

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B2022/36114651175792132

Diverzifikácia ako nástroj a možnosť uplatnenia
udržateľnej výroby v priebehu krízy
Bakalárska práca

Bratislava 2022

Natália Mišíková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Diverzifikácia ako nástroj a možnosť uplatnenia
udržateľnej výroby v priebehu krízy
Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu výroby a logistiky

Vedúci záverečnej práce: Prof., Ing. Andrej Dupal', CSc.



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

- Meno a priezvisko študenta:** Natália Mišíková
Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: 8. - ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický
Názov: Diverzifikácia ako nástroj a možnosť uplatnenia udržateľnej výroby v priebehu krízy
Anotácia: Účinným nástrojom a možnosťou na riešenie rozporuplnosti vo výrobnom systéme podniku, podnikaní je diverzifikácia. Jej význam, uplatnenie a riešenie je vzťahovo orientované ako v podmienkach rizika, tiež v priebehu a riadení krízy. Súčasný rozvoj výroby je ekonomicky poznamenaný v dôsledku korona krízy aj touto skutočnosťou. Cieľom záverečnej bakalárskej práce bude analyzovať, zovšeobecniť a navrhnúť možnosti (program) na preklenutie týchto nepriaznivých situácií v konkrétnej podnikateľskej jednotke.
- Vedúci:** prof. Ing. Andrej Dupal', CSc.
Oponent: Ing. Brigita Boorová, PhD.
Katedra: KMVaL FPM - Kat. manažmentu výroby a logistiky FPM
Vedúci katedry: prof. Ing. Andrej Dupal', CSc.
Dátum zadania: 31.08.2021
Dátum schválenia: 04.02.2021
- prof. Ing. Andrej Dupal', CSc.
vedúci katedry

Pod'akovanie

Touto cestou sa chcem srdečne poďakovať vedúcemu mojej bakalárskej práce Prof., Ing. Andrejovi Dupal'ovi, CSc. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady, odporúčania, ústretovosť a ochotu pri vypracovávaní mojej bakalárskej práce.

Abstrakt

MIŠÍKOVÁ, Natália: *Diverzifikácia ako nástroj a možnosť uplatnenia udržateľnej výroby v priebehu krízy*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci práce: Prof., Ing., CSc. Andrej Dupal'. – Bratislava: FPM EU, 2022, počet strán 54

Primárnym cieľom záverečnej práce je poukávanie na potrebu diverzifikácie výrobnej náplne podniku a zvyšovania využitia udržateľnej výroby, pričom poukážeme na skutočnosti, aký môže mať vplyv obdobie krízy na samotnú výrobu podniku. Podnik, ktorý bude slúžiť na bližšie porozumenie celej skúmanej problematiky sa nazýva SynCare Slovakia s.r.o. Bakalársku prácu sme rozčlenili do 5. kapitol. Jej obsah tvorí aj 7 obrázkov a 3 tabuľky. Prvá kapitola sa venuje súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. V druhej kapitole máme obsiahnutý primárny cieľ záverečnej bakalárskej práce a jednotlivé čiastkové ciele. Nasledujúca kapitola sa venuje opisu metodiky práce a metódam skúmania, ktoré boli využité pri zostrojovaní záverečnej práce. Štvrtá kapitola obsahuje výsledky práce, ktoré boli nadobudnuté na základe štruktúrovaného rozhovoru s konateľkou skúmanej spoločnosti. Záverečná kapitola je vymedzená pre diskusiu. Výsledkom riešenia problematiky je pohľad na fungovanie skúmanej spoločnosti, zhodnotenie miery uplatnenia diverzifikácie výrobného portfólia a využitia udržateľnej výroby počas korona-krízy a návrh odporúčaní pre zlepšenie fungovania skúmanej spoločnosti v období krízy.

Kľúčové slová:

Diverzifikácia, udržateľný rozvoj, manažment výroby, krízové riadenie, podnikanie

Abstract

MIŠÍKOVÁ, Natália: *Diversification as a tool and the possibility of applying sustainable production during the crisis*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Corporate Management. - Supervisor: Prof., Ing., CSc. Andrej Dupal' – Bratislava: FPM EU, 2022, number of pages 54

The primary objective of the final thesis is to point out the need to diversify the production content of the company and increase the use of sustainable production, while pointing out the fact how the crisis period may affect the company 's production itself. The company that will serve to better understand the entire issue under investigation is called SynCare Slovakia s.r.o. I divided my bachelor thesis into 5 chapters, and its content complets 7 pictures and 3 tables. The first chapter deals with the current state of the problem at home and abroad. The second chapter contains the primary goal of the final bachelor thesis and individual sub-goals. The following chapter deals with the description of the work methodology and research methods that were used in the construction of the final work. The fourth chapter contains the results of the work, which were obtained on the basis of a structured interview with the manager of the surveyed company. The final chapter is reserved for discussion. The result of the solution is a view of the operation of the surveyed company, evaluation of the degree of application of diversification of the production portfolio and the use of sustainable production during the corona crisis and draft recommendations for improving the operation of the surveyed company during the crisis.

Key words:

Diversification, sustainable development, production management, crisis management, business

OBSAH

Zoznam ilustrácií.....	8
Zoznam tabuliek.....	9
Úvod.....	10
1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Definícia manažmentu výroby	11
1.2 Predvýrobné etapy v rozvoji podniku	13
1.3 Manažment hlavnej výroby.....	16
1.4 Krízový manažment výroby.....	18
1.5 Diverzifikácia výrobnéj náplne	21
1.6 Udržateľný rozvoj v manažmente výroby.....	26
2 Cieľ práce	30
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	31
3.1 Charakteristika objektu skúmania	31
3.2 SWOT analýza objektu skúmania.....	34
3.3 Pracovný postup	37
3.4 Spôsob získavania údajov a zdroje	38
3.5 Použité metódy, vyhodnotenie a interpretácia výsledkov.....	38
4 Výsledky práce.....	40
4.1 Štruktúrovaný rozhovor	40
5 Diskusia	45
Záver.....	51
Zoznam použitej literatúry	53

Zoznam ilustrácií

Obrázok 1 Produktová matica Igora Ansoffa	23
Obrázok 2 Logo spoločnosti SynCare	31
Obrázok 3 CPK	32
Obrázok 4 KEZ	32
Obrázok 5 Zisk SynCare, Slovakia s.r.o	32
Obrázok 6 Tržby spoločnosti SynCare, Slovakia s.r.o	33
Obrázok 7 Index Cribis Finančné hodnotenie	35

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Klasické a novodobé funkcie prípravy výroby	15
Tabuľka 2 Možnosti diverzifikácie výrobného programu	24
Tabuľka 3 Zakázané látky v Biokozmetike v súlade s certifikáciou prírodná kozmetika ...	34

Úvod

Podme sa spoločne, či bližšie pozrieť na dôležitosť riešenia témy našej bakalárskej práce. Možno Vám názov príde nie úplne najjednoduchší na pochopenie a preto si podme rozobrať a spojiť do jedného celku pojmy, ktoré budú naším ústredným záujmom.

Pojem diverzifikácia počul určite už každý z nás. O diverzifikácii sa hovorí v rôznych zmysloch. Môže ísť o diverzifikáciu portfólia investícií, o diverzifikáciu na pracovisku, diverzifikáciu ponuky spoločností a podobne. Význam spočíva najmä v možnosti znižovania rizika jednej udalosti, ktorá by mohla spôsobiť určitú anomáliu. Znamená to, že čím je ponuka produktov alebo investičné portfólio rôznorodejšie, tým menšie je aj riziko, napríklad investície alebo ocitnutie sa pätovej situácie v podniku, ktorý by ponúkal iba jeden druh produktu. Pokiaľ ide o udržateľnú výrobu, hovorí sa o jednej z najdôležitejších a najpreberanejších tém súčasnosti. Diskutované otázky sú: ako byť ekologickejším výrobným podnikom, ako ochraňovať prírodu, ako znížiť emisie CO₂ vypúšťané do ovzdušia automobilmi, ako zabrániť ekologickým katastrofám. A mnoho aj iných otázok, na ktoré majú dopad, najmä výrobný manažment. Pohnútkou na rozobratie problému nám zostala kríza. V súčasnosti pôjde skôr o ustupujúcu pandémiu COVID-19 a jej dopad na výrobné podniky, priblíženie si dosahovaných výsledkov pred jej vznikom a súčasnou konsolidáciou procesov.

Zvolenú tému záverečnej bakalárskej práce budeme aplikovať na podmienky spoločnosti SynCare Slovakia, s.r.o. Problematika a riešenie záverečnej bakalárskej práce sú orientované do piatich kapitol.

Prvá kapitola je venovaná riešeniu súčasnej problematiky doma a v zahraničí. Sústreďuje sa v nej pozornosť na vysvetlenie základných pojmov a potrebných súčastí, ktoré budú kľúčové k ďalšiemu spracovaniu a zdôrazneniu riešenia bakalárskej práce. V druhej kapitole uvedieme nie len hlavný cieľ práce, ale i čiastkové ciele, podporujúce jeho riešenie. V tretej kapitole objasníme metodiku práce a metódy skúmania, ktoré sú súčasťou celkového riešenia témy záverečnej práce. Výsledky práce tvoria, predstavujú i obsahovo riešia štvrtú kapitolu a to na základe štruktúrovaného rozhovoru, či formou otázok, ktoré boli nastolené pre konateľku v skúmanej spoločnosti. To je aj východiskom pre záverečnú kapitolu: diskusiu, a spoločne s nami na propozíciu, zdokonaľovanie v skúmanej téme a rozvoja v hospodárskej praxi, a konkrétne - i v analyzovanej spoločnosti.

1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí

Prvá kapitola je venovaná riešeniu súčasnej problematiky doma a v zahraničí. Sústreďujeme v nej pozornosť na vysvetlenie a zdôraznenie dôležitých pojmov a potrebných súčastí, ktoré budú kľúčové k ďalšiemu spracovaniu bakalárskej práce. Pôjde o nevyhnutné pojmy a vedomosti teoretickej časti riešenia záverečnej bakalárskej práce.

1.1 Definícia manažmentu výroby

Manažment výroby predstavuje významnú vednú disciplínu, ktorá sa zaoberá nielen prvotnou výrobou, ale aj predvýrobnými etapami a manažmentom obslužných procesov.¹

Najdôležitejším cieľom firiem v podmienkach trhovej ekonomiky v súčasnosti, počas procesov globalizácie a internacionalizácie, je v podstate vybudovať si obchodnú a ekonomickú úspešnosť. V konkurenčnom boji medzi množstvom podnikov na trhu sa kľúčovým pre ich triumf stáva cieľovo orientovaná štruktúra, plánovanie a riadenie hmotného, vrátane aj príslušného informačného toku, rovnako ako od dodávateľov danej firmy, vo vnútri firmy samozrejme aj z pohľadu k finálnemu konzumentovi, ktorým je v tomto prípade konzument. Na zvládnutie tejto problematiky nám napomáha i vedná disciplína, nazývaná manažment výroby.²

V manažmente výroby ide v prvom rade o plánovanie a kontrolu priemyselných procesov tak, aby bol zabezpečený ich plynulý pohyb a to na požadovanej úrovni. Techniky, ktoré sa tu využívajú, je rovnako možné použiť ako v službách, tak aj vo výrobnom procese. Ide o takmer totožnú zodpovednosť a rozsah prác, ako napríklad aj v iných špecializáciách: marketingu, riadenia ľudských zdrojov, či financiách. Priamo vo výrobnom procese zahŕňa manažment výroby riadenie výroby, zodpovednosť za vzhľad a návrh produktov a procesov, otázky kontroly týkajúce sa najmä kvantity a kvality výroby a v neposlednom rade zabezpečuje dohľad nad pracovnou silou.³

¹ Dupal', A. a kol. 2019. *Manažment výroby*. 1. vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2019. s 9

² Tamtiež, s. 11

³ K. Holstein, William. *Production Management : industrial engineering* [elektronický zdroj]. Bratislava, online. [cit. 2021-15-12]. Dostupné na: [production management | industrial engineering | Britannica](#)

Manažment výroby nám tiež napovedá, že ide o zlúčenie dvoch pojmov. Sú to: manažment a výroba. Pojem manažment nám bližšie objasňuje podstatu riadenia, zatiaľ čo pojem výroba je určitý podnikový proces, počas ktorého dochádza k premene podnikových vstupov na výstupy. Manažment, je určitá ľudská činnosť vykonávaná manažérmi, ktorou riadia prácu zamestnancov v hospodárskych, či iných organizáciách. Je to súbor znalostí o riadiacich procesoch, spravidla odpozorovaných z praxe. Jedným z najdôležitejších hľadísk a princípov je princíp výrobný. Druhým pojmom je výroba. Na to, aby podnik mohol prosperovať, musí byť schopný efektívne rásť. Aby podnik rástol čo najúčinnejšie, je nutné zabezpečiť čo najlepší program výroby, pretože efektívnosť výrobného podniku sa rovná efektívnosti a jeho možnostiam výroby. Existujúce výrobné faktory je potrebné zužitkovať čo najlepším možným spôsobom. To môže priniesť vytúžený konečný výsledok i v podobe vysoko efektívnej výroby. Ak chceme správne vyrábať, dôležitou súčasťou zahrnutou do procesu, pred tým, ako sa k samotnej výrobe dostaneme, je plánovanie. Objektívna štruktúra plánu tvorí jednu z podstatných častí efektívnosti výroby, organizácie, a v neposlednom rade aj samotnej efektívnosti podniku ako takého.

V súčasnosti na trhu existuje obrovská konkurencia, ktorá núti jednotlivé podniky, firmy alebo organizácie k ich neustálemu boju o udržanie sa na tomto trhu. Podniky zvädzajú neustály boj o prežitie a tlak zo strany konkurencie spôsobuje, že každá firma, či už je výrobného charakteru alebo nie, musí konštantne zvyšovať vlastnú efektívnosť. To je možné dosiahnuť len za podmienky, ak jednotlivé úrovne v podniku zvládnu kooperovať a spolupracovať navzájom. Pokiaľ nastane situácia, kedy dôjde k zanedbaniu akejkoľvek činnosti v podniku, nastane pokles produktivity, čo samozrejme reťazovo spôsobí nežiadúci efekt poklesu účinnosti podniku. Len zvládnutie spolupráce všetkých dôležitých článkov podniku zabezpečí zvyšovanie jeho produktivity a efektívnosť jeho procesov.

Efektívnosť výroby podniku teda znamená maximalizáciu vyrobených produktov na základe určitého množstva možných dostupných zdrojov, ktoré sú potrebné na uskutočnenie výrobného procesu. Efektívnosť výroby však nestojí len na samotnom výrobnom procese,

ale je podmienená najmä predvýrobnými etapami, ktoré tvoria neoddeliteľnú súčasť správneho výrobného procesu.⁴

Poslaním predvýrobnej etapy, či prípravy výroby je dotiahnuť podnikateľské myšlienky do skutočnej projektovej, konštrukčnej, organizačnej a inej dokumentácie, na základe ktorej sa môže výrobný proces uskutočniť.⁵

Na základe dôkladného prechodu procesom predvýrobných etáp podniku sa odvíja dosiahnutie žiadaného výsledného úspechu celého produktu.

Dozvedeli sme sa, ak chce byť podnik na trhu úspešným, nech ide o podnik výrobného alebo iného charakteru, musí byť efektívny v tom, čo robí. U nás ide konkrétne o výrobné podniky a tie, ktoré chcú byť jedinečné a na trhu vysoko úspešné. Musia vyrábať lepšie ako konkurencia. Avšak pred samotnou, možnou výrobou sa nachádzajú v postupe práve predvýrobné etapy a následne potom, aby sa mohlo efektívne vyrábať, musia byť pochopené súvislosti samotnej výroby.

1.2 Predvýrobné etapy v rozvoji podniku

Predvýrobné etapy sú v podniku veľmi dôležitým činiteľom ich ďalšieho rozvoja. Nielenže patria medzi súčasť jednotlivých rozvojových procesov v manažmente výroby ale majú aj ekonomický význam v podobe ovplyvnenia samotných nákladov podniku vo výrobných fázach. Tieto etapy majú v podniku svoje určité poslanie, ktoré môžeme skúmať z dvoch pohľadov: buď z metodického a metodologického hľadiska alebo v zmysle funkčnej náplne prípravy výroby.⁶

Ak sa na predvýrobný proces pozeráme z hľadiska metodiky a metodológie, kde ide o aplikáciu určitých pracovných postupov v konkrétnej oblasti skúmania, tak z pohľadu prípravy výroby bude táto metodika najviac spájaná s výskumom a vývojom nových výrobkov, ktoré budú určené pre vstup na trh. Zároveň je potrebné usilovať sa o nájdenie vhodného postupu na ich výrobu. V neposlednom rade, nám jej metódy pomáhajú hľadať aj

⁴ Malega, Peter – Naščáková, Jana, Mihoková, Lucia. *Efektívna výroba ako základ prosperity* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2007, 75 s. [2021-15-12]. Dostupné na: <https://www1.up.poznan.pl/>

⁵ Dupal, A. a kol. 2019. *Manažment výroby*. 1. vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2019. s 63

⁶ Tamtiež, s. 63-64

nové inovácie, akými môžeme naše doterajšie výrobky vylepšiť aby dokázali byť konkurencieschopné na trhu. V dnešnej neustále sa meniacej dobe, kedy je poznanie a bádanie jednou z kľúčových potrieb podniku pre jeho udržanie sa medzi špičkou, či už na domácom alebo globálnom trhu. Všetky procesy vo výrobe majú určité postupy, pričom zahŕňajú projektové riešenia výroby daného výrobku, ktorými dosiahneme žiadaný efekt konečného výrobku. Príprava výroby z tohto hľadiska nie je jednoduchá, práve naopak, je zložitá a aj proces je náročný. V súčasnej dobe sú na výrobu nových výrobkov kladené vysoké nároky, náklady na komplikované a zložité výrobky sú enormne vysoké a zároveň samotná práca manažérov sa sťažuje z dôvodu, keď na týchto miestach pracuje skupina vysoko kvalifikovaných odborníkov. Ďalej dôraz je kladený aj na samotný výrobok, ktorý treba „pripraviť“ vo vysokej kvalite a estetickosti. Vyrábajú sa aj výrobky, pri ktorých sa dbá jednak na ich užitočnosť, ale aj funkčnosť. V neposlednom rade sú požiadavky kladené aj na rentabilitu výroby a výnosnosť výrobkov. Cieľom metodického a metodologického prístupu je usmerňovanie celého procesu výroby cez jeho prekážky tak, aby sme dosiahli požadovanú rentabilitu a konečnú výnosnosť z výrobku mohli zvyšovať.

Postup krokov na spracovanie projektového riešenia nového výrobku možno usporiadať do desiatich krokov:

1. Vznik nového inovatívneho nápadu pre výrobok.
2. Posúdenie možného uskutočnenia daného nápadu.
3. Predprojektový výskum.
4. Posúdenie príležitostí na trhu.
5. Príprava podnikateľského zámeru.
6. Vývoj nového výrobku.
7. Hodnotenie projektu výrobku.
8. Testy výrobku a skúšobný predaj.
9. Komerčná analýza predpokladov úspechu.
10. Zahájenie výroby a uvedenie výrobku na trh.

Aplikovaním jednotlivých, postupných krokov prípravy výroby nového výrobku sa priblížime k zabezpečeniu minimálnej chybovosti a požadovanej výnosnosti.

Druhým hľadiskom, je funkčná náplň prípravy výroby. Tá v minulosti zahŕňala jednoducho konštrukčnú a technologickú prípravu výroby, čo v súčasnosti nie je jej jediným

poslaním. Dnes jej názov už nezodpovedá názvu z minulosti a to konkrétne technickej príprave výroby. V súčasnosti jej názov je obširnejší, čo znamená aj množstvo nových funkcií, ktoré neobsahujú iba technické riešenia alebo vypracovanie technickej dokumentácie. Práve naopak, v súčasnosti je v príprave výroby nutné poukázať aj na iné mimoriadne dôležité skutočnosti a požiadavky predvýrobného procesu. Z obsahového hľadiska funkcie prípravy výroby možno rozdeliť na klasické a novodobé.⁷

Tabuľka 1 Klasické a novodobé funkcie prípravy výroby

Klasické funkcie prípravy výroby	Novodobé funkcie prípravy výroby
Zostrojenie nového konkurencieschopného výrobku	Estetická funkcia prípravy výroby
Zvyšovanie kvality predchádzajúcej výroby	Ekonomická funkcia prípravy výroby
Znižovanie materiálovej a energetickej náročnosti	Ekologická funkcia prípravy výroby
Zvyšovanie využitia výrobnnej kapacity	Spoľahlivosť novo vyvinutých výrobkov
Úspora živej práce	Adjustáž ako funkcia prípravy výroby
Skracovanie priebežného času výrobkov	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Dupal' a kol. (2019)

Vo výrobnom podniku je pre jeho prežitie a možnosť konkurencieschopnosti rozhodujúci predaj výrobkov. Preto podniky už v procese prípravy výroby vedia, že len jej zodpovedné naplánovanie a uskutočnenie im prinesie požadovaný efekt z predaja vyrobených výrobkov. Samotná príprava výroby začína a končí u konečného spotrebiteľa, teda v jeho potrebách. Najdôležitejšou funkciou celej prípravy výroby je priniesť očakávaný

⁷ Dupal', A. a kol. 2019. *Manažment výroby*. 1. vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2019. s 64.

efekt, a to výrobou takých výrobkov, aké si vyžaduje trh. Na samom začiatku prípravy výroby je veda, potom nasledujú nové myšlienky a nápady, výskum, ktorý podporí tvorbu nových myšlienok a nadväzuje tým na predchádzajúce okolnosti. Hľadájú sa tiež možnosti, ako sa „dostať“ k výrobe, respektíve ako uskutočniť výrobu nového nápadu. Na konci procesu je vývoj výrobku, ktorý dostáva hmotnú podobu, počnúc prototypom, kedy sa dostávame i k možnej úprave jednotlivých chýb výrobku a následne pokračujeme do fázy konštrukcie výrobku a organizácie prípravy výroby.⁸

To, či príprava výroby a celý jej proces bude úspešný, ukáže až samotná výroba a predaj výrobku, jeho úspech alebo aj neúspech na trhu.

1.3 Manažment hlavnej výroby

Po určitom zvládnutí procesu predvýrobných etáp sa dostávame k manažmentu hlavnej výroby. V manažmente hlavnej výroby chceme aplikovať princípy riadenia na takzvanú výrobnú funkciu vo výrobnom podniku. Ide o riadenie výroby, ktoré zahŕňa aplikovanie plánovania, organizácie, riadenia a kontroly výrobného procesu. Nie je možné celkom predikovať, kde začína a kde končí riadenie výroby v podniku. Riadenie výroby v podniku je prepojené s celým radom ďalších funkčných oblastí podnikania, hlavne s marketingom, financiami, politikou priemyselných vzťahov a množstvom informácií z iných oblastí riadenia. Aby sme obmedzili rozsah manažmentu hlavnej výroby len na tie činnosti, ktoré súvisia s procesom premeny vstupov na výstupy, môžeme definovať riadenie výroby ako efektívne plánovanie a reguláciu operácií tej časti podniku, ktorá je zodpovedná za skutočnú premenu jednotlivých materiálov a vstupov do výroby na hotové výrobky teda výstupy z výroby. Hlavnými črtami riadenia výroby sú plánovanie výroby a jej kontrola. V momente zlého plánovania a kontroly výrobných činností môže organizácia začať strácať schopnosť naplňať svoje stanovené ciele, čo môže viesť k strate zákazníka a spomaliť napredovanie podniku. Hlavnými činnosťami manažmentu hlavnej výroby bude teda špecifikácia a obstarávanie vstupných zdrojov, čím myslíme manažmentu samotného, materiálu, pôdy, práce, vybavenia a kapitálu. Druhou jeho veľmi podstatnou súčasťou bude návrh a vývoj produktu na určenie výrobného procesu na premenu vstupných faktorov na

⁸ Mattová, Anna. *Príprava výroby* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2021-16-12]. Dostupné na: [Príprava výroby - O škole \(detiamy.sk\)](http://Príprava_vyroby_-_O_škole_(detiamy.sk))

hotové tovary a služby. Poslednou časťou tohto procesu, a jednou z kľúčových činností, je dohľad a kontrola celého transformačného postupu a samotného procesu na dosiahnutie efektívnej výroby tovarov a služieb.

Všetky uvedené definície a skutočnosti poukazujú na to, že pojem manažment výroby sa týka všetkých organizácií, ktoré sa zaoberajú výrobou tovarov a služieb. V minulosti išlo o organizácie väčšinou vo forme obchodov pre jedného konečného spotrebiteľa, ktoré mali bezvýznamné problémy s riadením výroby. Avšak s rozvojom a rozširovaním výrobných organizácií v podobe tovární sa časom začali objavovať oveľa väčšie problémy komplikovanejšie ako napríklad umiestnenie a usporiadanie, kontrola zásob, kontrola kvality, smerovanie a plánovanie výrobného procesu a podobne. Tieto problémy začali vyžadovať podrobnejšiu analýzu a štúdium celého fenoménu riadenia hlavnej výroby.

Výsledkom sa stal rozvoj riadenia výroby v oblasti riadenia závodov. V počiatkoch bola hlavnou funkciou riadenia výroby kontrola mzdových nákladov, ktoré v tom čase tvorili hlavnú časť nákladov spojených s výrobou. S prichádzajúcou a rozvíjajúcou sa evolúciou industriálneho systému, a smerom k mechanizácii a automatizácii procesov sa nepriame mzdové náklady v porovnaní s priamymi mzdovými nákladmi ohromne zvýšili. Išlo napríklad o výrobu a kontrolu zásob alebo o navrhovanie a balenie produktov. Plánovanie a kontrola všetkých spomenutých činností si začala vyžadovať viac odborných znalostí a špeciálnych techník. V dnešnej dobe musí samotné riadenie výroby vykonávať rôzne funkcie: ako napríklad návrh a vývoj výrobného procesu, plánovať a kontrolovať produkciu, uskutočňovať implementáciu plánov a súvisiacich činností na dosahovanie požadovaného výstupu podniku, či spravovať a koordinovať činnosti rôznych zložiek a oddelení zodpovedných za výrobu potrebných tovarov a služieb.

Rozsah riadenia výroby je ohromne široký. Počnúc výberom miesta, riadenie výroby zahŕňa také činnosti, ako aj je získavanie pôdy, výstavba budovy, získavanie a inštalácia strojov a technických zariadení, nákup a skladovanie materiálov a surovín a ich následná premena na predajné produkty. Dnes už k vyššie uvedenému pribudlo množstvo ďalších

činností a iné súvisiace témy, ako napríklad manažment kvality, manažment údržby, plánovanie a kontrola výroby, zlepšovanie metód a zjednodušovanie pracovných činností.⁹

1.4 Krízový manažment výroby

Vo výrobnom sektore má krízový manažment svoju kľúčovú úlohu kedy môže znamenať rozdiel medzi dlhým a nákladným prerušením výrobného procesu. Na druhej strane i jeho rýchlym obnovením. Najhorší scenár, aký môže vo výrobnom podniku nastať, je samozrejme jeho úplné zlyhanie, ktorého dôsledky sú bohužiaľ príliš ďalekosiahle. Ako napríklad: ovplyvnenie finančného blahobytu zainteresovaných strán, či strata živobytia pre silne pracujúcich zamestnancov. Kríza v podnikaní môže mať viacero podôb. Medzi ne patria: prírodné katastrofy, kybernetické útoky, výpadky elektriny, situácie pandémie a v neposlednom rade aj ekologické katastrofy. Krízový manažment bol donedávna ale aj dnes, pre výrobné podniky a s veľkou pravdepodobnosťou zaradený do zoznamu „prirodzených riešení“. Od nárastu počtu kybernetických útokov cez prírodné katastrofy, ako zemetrasenia ešte v roku 2011, ktoré viedli k havárii jadrovej elektrárne v závode Fukušima Daiichi, si výrobný sektor drží vlastný podiel na prírodných, aj človekom spôsobených katastrofách. Napriek skutočnosti, kedy si nikto nechce pripustiť možnosť katastrofickej situácie v jeho spoločnosti, v našom prípade elektrární, jediným spôsobom, ako predísť nepredvídateľným situáciám, respektíve minimalizovať ich negatívne účinky v prípade núdzovej situácie, je mať krízový plán.

Inou situáciou je, že v čase nástupu krízovej situácie, do ktorej sa podnik dostal, príde na rad dôkladné otestovanie odvahy zamestnancov podniku, ako aj otestovanie vodcovských schopností celého manažmentu. Ak manažment prijme rozhodnutia príliš urýchlene, náhle a bez adekvátnych informácií, môže dôjsť ešte k ďalším, omnoho väčším problémom. Na druhej strane, pri dlhom čakaní a v nádeji na získanie všetkých možných informácií a údajov môže nastať situácia, kedy dôjde k samotnej paralýze organizácie. Hlavne z dôvodu neprijatia adekvátnych rozhodnutí, ani potrebných krokov na konsolidáciu krízovej situácie. Je takmer isté, že aj čakanie a nepodniknutie potrebných krokov môže viesť k prekonávaniu

⁹ Smriti, Chand. *Production Management : It is meaning, definition, function and scope* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2021-16-12]. Dostupné na: [Production Management : it's Meaning, Definition, Function and Scope \(yourarticlelibrary.com\)](https://yourarticlelibrary.com/production-management-it-is-meaning-definition-function-and-scope/)

d'alších výziev a predĺženiu krízovej situácie. Je preto dôležité, aby spoločnosť mala vypracovaný dôsledný a podrobný plán na zmiernenie akýchkoľvek porúch a príčin, ktoré prichádzajú „ruka v ruke“ s núdzovými situáciami. Jednou z kľúčových možností, ako zvládnuť krízovú situáciu, je mať zodpovedný a strategický plán krízového manažmentu. Plán by mal byť vyhotovený v písanej forme, pričom by mal zahŕňať jasné ciele, medzi ktoré môžeme zaradiť napríklad: ochranu zamestnancov spoločnosti, metódy na udržiavanie otvorených komunikačných liniek. O tomto pláne treba hovoriť najmä vtedy, ak sú predikované opatrenia, ktoré treba vykonať v prípade neočakávanej udalosti alebo katastrofy. Vhodným je aj diverzifikovaný plán pre rôzne typy, najmä núdzových situácií, napríklad, ak by došlo ku kríze zo strany kybernetického útoku, jej prekonanie si bude vyžadovať úplne odlišný prístup, ako keby nastala prírodná katastrofa. Okrem vytvoreného plánu je dôležité byť v rôznych situáciách flexibilný. Netreba sa pevne držať prvého dojmu o tom, ako správne zvládnuť krízu. V priebehu niekoľkých dní alebo týždňov sa zloženie krízy môže zmeniť. Napríklad to, čo nebolo pred pár dňami dôležité, sa na druhý deň mimoriadne dôležitým stať môže. Ak dôjde k získaniu informácií, podporujúcich zmenu pôvodného plánu, príde aj k nutnosti plán upraviť tak, aby sa novo vyskytnuté okolnosti v ňom riešili. Je veľmi dôležité mať vypracovaný i podrobný plán. Je však ohromne dôležité získať vopred tieto dôležité informácie a so schopnosťou, vedieť ich prispôbiť v konkrétnej situácii, v ktorej sa podnik nachádza. Poškodenie, ktoré so sebou prináša každá krízová situácia sa môže prejaviť v nefunkčnosti jednak zariadení a výrobných strojov, na druhej strane i v logistických procesoch. Všetky problémy musia otestovať i plánovanie kontinuity v podnikaní, v podniku. Uvedenie zariadení späť do prevádzky, v čo najkratšom čase a bez výrazného narušenia rozpočtu na obnovu po havárii bude vyžadovať i zodpovedné organizovanie manažmentu údržby. Schopnosť rýchlo pridelovať pracovné úlohy, komunikovať prípadné problémy, prepínať a priradovať úlohy s vysokou prioritou, sledovať, čo sa urobilo a čo sa vykonať stále musí a je v krízových situáciách nutnosťou.¹⁰

Aj keď kríza jednoznačne prináša extrémne výzvy, ktoré ohrozujú blaho a prosperitu spoločnosti, efektívna stratégia krízového manažmentu dokáže nielen znížiť tlak a dopad

¹⁰ Christiansen, Bryan. *Crisis Management in the Manufacturing Industry* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, [cit. 2022-1-1]. Dostupné na: [Crisis Management in the Manufacturing Industry | Manufacturing.net](#)

akýchkoľvek škôd, no umožňuje spoločnosti prekonať nepríjemnú situáciu tak, že z nej môže vyjsť podnik silnejší a celistvejší ako kedykoľvek pred tým.

Krízový manažment je teda komplex určitých činností, na základe ktorých sa v podniku monitoruje možnosť rizikových faktorov, tiež s možnosťou prevencie proti ich vzniku. To vyžaduje plánovanie, organizovanie, realizovanie a kontrolu všetkých činností, ktoré nám poskytujú možnosť vyhnúť sa skutočnosti príchodu akejkoľvek krízovej situácie, ich predchádzaniu alebo v konečnom dôsledku, ich riešení. Krízový manažment zabezpečuje rovnovážny stav podniku vo všetkých oblastiach jeho podnikania, vedie proces sústavnej výroby a podnikateľských činností, skrz podnikové zdroje, ktoré sa zameriavajú na ochranu ľudských a ekonomických hodnôt a na ich bezpečnú prevádzku.

Proces krízového manažmentu je zahrnutý v jeho jednotlivých etapách, kde pod prvou etapou rozumieme analýzu a spozorovanie javov nečinnosti, snažíme sa o identifikáciu kritických skutočností v chode podniku napríklad vo výške predajnosti výrobkov spotrebiteľom, v súčasnej kvalite produkcie alebo v nákladovej hladine výroby. Ďalším krokom je rozbor možných príčin vzniknutej kritickej okolnosti, ale zároveň pôjde aj o rozbor jej dôsledkov na rozmach podniku. Nasleduje etapa ochrany manažérskej činnosti, počas ktorej sa snažíme príchod kritickej situácie riešiť. Pôjde o snahu vytvorenia scenárov riešenia novovzniknutej situácie. Vo fáze prijímania rozhodnutia pôjde o zhodnotenie a verdikt, či je možné situáciu zvrátiť a dosiahnuť následný opätovný vzostup spoločnosti alebo bude nutným vyhlásenie bankrotu podniku. Pokiaľ bude prijaté rozhodnutie ohľadom bankrotu podnikateľskej jednotky príde na proces usmerňovania likvidačného postupu.

Etapy obsiahnuté v pláne riešenia krízovej situácie v podniku dávajú jednoznačnú možnosť pristupovať aktívne k riešeniu problémov a výkyvov vo výrobe alebo na trhu, kde firma pôsobí.¹¹

¹¹ Dupal, A. a kol. 2019. *Manažment výroby*. 1. vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2019. s 34-36.

1.5 Diverzifikácia výrobného náplne

Diverzifikáciu výrobného náplne a konečného produktu môžeme chápať ako obchodnú stratégiu, ktorá vo svojej podstate bude zahŕňať výrobu a predaj nového radu produktov alebo produktovej divízie, služieb alebo divízie služieb, ktoré zahŕňajú buď rovnaké alebo úplne iné súbory znalostí, zručností, strojov a podobne, ktoré sa obvykle vykonávajú s cieľom zaručenia prežitia alebo prínosu vzostupu a expanzie. K diverzifikácii produktov môže dôjsť na rôznych úrovniach podnikania alebo na úrovni samotnej spoločnosti. Ide o stratégiu, kedy samotná organizácia vyvinie potrebu expanzie do nového segmentu, v ktorom spoločnosť už pôsobí na obchodnej úrovni, zatiaľ čo na podnikovej úrovni ide o pustenie sa do nového segmentu, ktorý presahuje rámec existujúcich produktov organizácie. Diverzifikácia je súčasťou rozhodnutí o produktovej rade a môže sa vyskytnúť na horizontálnej, vertikálnej alebo laterálnej úrovni podnikania.¹²

Diverzifikácia vo svojej podstate slúži na riešenie problémov najčastejšie vzájomne protichodných, ktoré sa vyskytujú v podnikateľsky orientovanom výrobnom programe. Jedným z riešených problémov sú požiadavky kedy, je nutnosť flexibilnej výroby, zároveň má byť samotná výroba prispôsobivá jednotlivým trhovým zmenám a schopná spĺňať požiadavky konečného spotrebiteľa avšak aj tu nastáva protichodný problém, kedy sa očakáva od výroby jej vysoká produktivita, ktorá má za úlohu zabezpečiť efektívnosť a rozmach výrobného podniku. Takéto problémy sa riešia samotným rozšírením výrobného sortimentu, navýšením radu výstupov z výrobného procesu o nové výrobky, ktoré sa často realizujú na nových trhoch a k tomu nám pomáha už vyššie spomenuté členenie diverzifikácie o produktovej rade.¹³

Pod pojmom horizontálnej diverzifikácie chápeme zapojenie výrobkov do výrobného programu, ktoré vecne súvisia už s prvotným výrobným sortimentom. Ako príklad môžeme uviesť podnik, ktorého pôvodným výrobným programom bola výroba vína a v súčasnosti rozšíril svoju výrobu o nealkoholické nápoje. Ďalej nás bude zaujímať pojem vertikálnej diverzifikácie, ktorej konečný výrobný program bude zahŕňať okrem pôvodného programu

¹² Jain, Ankit. *Product diversification* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-1-1]. Dostupné na: [Product Diversification - Meaning, Strategy, Example \(wallstreetmojo.com\)](https://wallstreetmojo.com/product-diversification-meaning-strategy-example/)

¹³ Dupal, A. a kol. 2019. *Manažment výroby*. 1. vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2019. s 53-58.

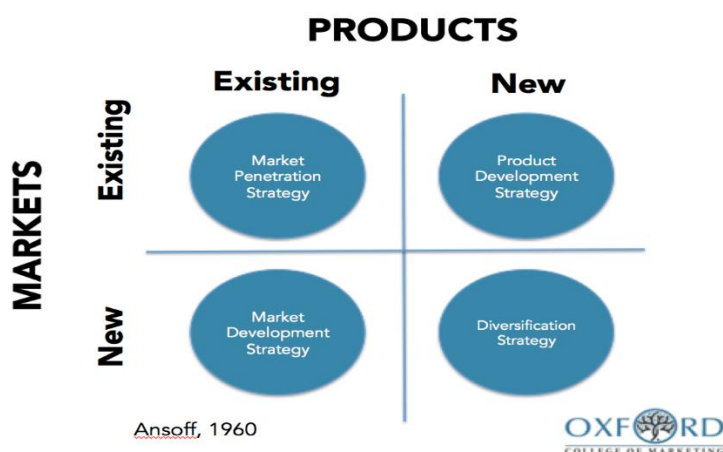
rozšírenie o výrobky z predchádzajúceho alebo nasledujúceho technologického stupňa. Predstavme si napríklad výrobcu okuliarových rámov, ktorý do svojho výrobného programu zahrnie výrobu samotných sklíčok do okuliarov a tým rozšíri svoj výrobný program o technologický stupeň. Posledným členením diverzifikácie je laterálna diverzifikácia, ktorá má podstatu v tom, že medzi pôvodným výrobným programom a potencionálnou novou výrobou neexistuje vôbec žiadne spojenie, žiadna súvislosť.¹⁴

Prečo sa teda organizácie snažia o diverzitu ich výrobného programu a samotných výrobkov? Jedným z dôvodov je dosahovanie vyššej ziskovosti, no existuje i ďalšia škála pádných dôvodov, prečo je to správne riešenie. Napríklad, zmierňuje riziko v prípade poklesu odvetvia, umožňuje väčšiu rozmanitosť a možnosti samotných produktov alebo služieb, ak je diverzifikácia vykonaná správne, môže poskytnúť enormnú podporu imidžu značky a ziskovosti organizácie. Môže byť využitá aj v obrannej činnosti spoločnosti v zmysle ochrany pred konkurenciou, a to práve samotnou diverzifikáciou produktov a služieb. V prípade dojenej kravy, čo je divízia s veľkým podielom na trhu v odvetví alebo sektore s nízkym rastom a vzťahuje sa na aktívum alebo podnik, ktorý po splatení bude počas svojej životnosti naďalej poskytovať konzistentné peňažné toky, diverzifikácia umožní spoločnosti využiť tieto prebytočné peňažné toky. S príchodom nových možností diverzifikácia so sebou prináša aj určitý risk. Vstupom na neznáme trhy sa spoločnosť vystavuje určitému značnému riziku. Spoločnosti by mali diverzifikáciu uplatňovať vtedy, keď trh na ktorom v súčasnosti pôsobia začína vykazovať pomalé alebo stagnujúce budúce príležitosti na rast. Na meranie rizikovosti alebo naopak šancí na úspech stratégie diverzifikácie sa využívajú tri testy. Prvý je test atraktivity, ktorý zahŕňa odvetvia alebo trhy vybrané pre stratégiu diverzifikácie a jeho účelom je aby spĺňali podmienku atraktivity. Na určenie veľkosti atraktivity odvetvia možno vykonať Porterovu analýzu piatich síl, a tými, sú konkurencia v priemysle, potenciál nových účastníkov v odvetví, sila dodávateľov, sila zákazníkov a hrozba náhradných produktov. Druhým testom je test vstupných nákladov, vstupné náklady nesmú kapitalizovať všetky budúce zisky. Posledný test je test lepšieho postavenia, čo znamená, že musí existovať synergia, to značí, že nová jednotka musí získať

¹⁴ Dupal, A. a kol. 2019. *Manažment výroby*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o, 2019. s 54.

konkurenčnú výhodu od spoločnosti alebo naopak. Pred zvažovaním implementácie novej stratégie diverzifikácie musí spoločnosť zvážiť aj tieto tri uvedené testy.¹⁵

Diverzifikácia je teda jednou zo štyroch hlavných stratégií rastu, ktorú ilustruje aj produktová matica Igora Ansoffa, ktorú si vizualizujeme na nasledujúcej strane pre jednoduchšie pochopenie riešenej problematiky.



Obrázok 1 Produktová matica Igora Ansoffa

Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na: [Using The Ansoff Matrix to Develop Marketing Strategy \(oxfordcollegeofmarketing.com\)](https://www.oxfordcollegeofmarketing.com)

V konečnom dôsledku pod pojmom diverzifikácia výroby jednoducho rozumieme rozptýlenie prvotnej výrobnéj náplne v organizácii do heterogénnych produktov ale aj procesov tak, aby sa tieto, v prípade nepriaznivých a nepredpokladaných odchýlok v predajnosti jedných, mohli vykompenzovať inými komoditami. Hlavným poslaním celej stratégie diverzifikácie výroby bude teda tvoriť také možnosti, na základe ktorých dokáže organizácia v nepriaznivých časoch krízy vhodne manévrovať vo svojej podnikateľskej činnosti. Je i veľmi dôležitým aby spoločnosti prechádzali od starej výroby k novej, od zastaranej k inovovanej, aby boli pripravené, pretože nepripravenosť podniku na nové

¹⁵ CFI (Corporate finance institute). *Product Diversification : Expansion into a segment of an industry or into an entirely new industry* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2015. [cit. 2022-1-1]. Dostupné na: [Product Diversification - Learn About the Strategies of Diversification \(corporatefinanceinstitute.com\)](https://www.corporatefinanceinstitute.com)

možnosti vo výrobnom programe spôsobí to, že pri najmenšom časť produkcie sa časom stane nepredajnou, respektíve ju pohltí konkurencia.

Možnosti využitia diverzifikácie výrobného programu v podniku uvádzame v ôsmich možných bodoch využitia v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2 Možnosti diverzifikácie výrobného programu v podniku

1.	Sortimentná diverzifikácia
2.	Vnútrovýrobová diverzifikácia
3.	Diverzifikácia výrobnéj základne
4.	Trhová diverzifikácia
5.	Inovačná diverzifikácia
6.	Diverzifikácia na báze kvality
7.	Ekologická diverzifikácia
8.	Organizačná diverzifikácia

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Dupal' (2019)

Sortimentná diverzifikácia výrobného programu sa najčastejšie využíva vo veľkých a vyspelých organizáciách, ktoré pre svoj rast nevyrábajú len jeden druh výrobkov, ale práve naopak, majú veľmi širokú výrobnú základňu rôznych druhov produktov. Hlavnou úlohou sortimentnej diverzifikácie je práve možnosť nahradiť jedny výrobky inými pri znížení ich predajnosti, čím sa zabezpečí odbyt alternatívnych respektíve substitučných výrobkov a tým podnik vykompenzuje zmeny v odbyte. Pri vnútrovýrobkovej diverzifikácii nadviažeme na sortimentnú diverzifikáciu avšak s rozdielom, že nepôjde o substitúciu výrobkov inými ale pôjde o zmenu priamo vo vnútri samotného výrobku podľa zmeny požiadaviek zákazníka. To znamená, že pôjde o modifikáciu pôvodného výrobku, o jeho rekombináciu a tým sa nie len splnia požiadavky konečného zákazníka, ale súčasne bude zabezpečená aj ziskovosť výroby. Nasleduje diverzifikácia výrobnéj základne, ktorá sa dopĺňa už so spomínanou výrobkovou diverzifikáciou, pričom majú komplementárny vzťah a bez jednej by sa nedala

uskutočniť druhá. Znamená to ich súbežné riešenie. Výrobnú náplň je nutné meniť podľa meniacich sa požiadaviek zákazníkov, pričom by nemohla byť komerčne zužitkovaná bez takej diverzifikácie výrobkov, akú zákazníci práve v súčasnosti požadujú. Ak sa presunieme k trhovej diverzifikácii zistíme, že predošlé možnosti sú realizované vlastnou produkciou, pričom trhovú diverzifikáciu bude podmienená orientáciou na trhové možnosti. Ide o možnosť podniku ponúkať výrobky a služby na viacerých trhoch súčasne, pričom ide o vyhľadávanie najpriaznivejšieho umiestnenia produkcie a tým znásobenie obchodnej úspešnosti. Pri inovačnej diverzifikácii nepôjde o celoplošnú inováciu ako by sa mohlo očakávať z dôvodu jej vysokej nákladovosti. Inovovať sa budú len produkty, ktoré v danom období patria medzi neobyčajne ziskové a trhu relatívne vysoko žiadané. Inovácia výrobkov spočíva v diferenciácii inovačného tempa a frekvencii inovačných zmien, pričom v súčasnosti si inovácie vyžadujú čoraz väčšiu kapitálovú a intelektuálnu náročnosť na samotnú inovačnú tvorbu. Ďalej sa presunieme na diverzifikáciu na báze kvality, kedy pôjde o uspokojenie požiadaviek trhu rôzne kvalitnými výrobkami, pričom ich kvalita sa stupňuje od luxusných, cez štandardné až po výrobky najnižšej kvality, ktoré sú na trhu stále žiadané. Túto diverzifikáciu je možné uskutočniť aj bez zmeny sortimentu výrobkov vo výrobnom programe, z dôvodu zamerania sa na stupňovanie kvality výrobkov, nie na ich diverzitu. Ekologická diverzifikácia v súčasnosti tvorí jednu z najvýznamnejších možností diverzifikácie výrobnjej základne, snaží sa o riešenie súčasných problémov v konkrétnej oblasti podnikania. V dnešnej dobe ako trh, tak aj jeho zákazníci vyžadujú produkty, ktoré sú ekologicky kvalitné a technologicky zodpovednejšie, čo sa samozrejme musí prenášať aj do samotnej výroby a výrobných procesov. Samotná ekologická diverzifikácia svojím spôsobom spadá do kategórie udržateľného rozvoja, pretože je v nej dôležité dbať na ozdravovanie procesov a prevenciu v životnom prostredí, čo práve zabezpečia procesy plánovania a výrobnjej stratégie, pričom sa dbá na zabránenie takých procesov, pri ktorých dochádza práve k znehodnocovaniu životného prostredia. Preto sa podniky zameriavajú na procesy diverzifikácie, ktoré tvoria súčasť environmentálne orientovanej produkcie a logistiky v podniku. V súčasnosti sú ľudia čoraz viac orientovaný na ochranu životného prostredia a preto uspokojovanie ich potrieb a požiadaviek výrobkov na trhu bude možné

dosiahnuť len vtedy, ak podniky budú vyrábať a chrániť životné prostredie. Týmto smerom sa dostávame k samotnému udržateľnému rozvoju v manažmente výroby.¹⁶

1.6 Udržateľný rozvoj v manažmente výroby

Nielen krajina v ktorej žijeme, ale takmer celý svet čelí v súčasnej dobe veľkému počtu environmentálnych výziev. Týka sa to nielen zlej kvality ovzdušia, pomalým prechodom k recyklovateľnosti odpadu, ale aj zlou ochranou ekosystémov ako takých. Problémy týkajúce sa environmentálnych výziev majú obrovský dopad na ekonomiky po celom svete, zamestnanosť, ale aj samotnú kvalitu života obyvateľov. Mimo spomenutých problémov zasahuje ekonomiky ďalší neprehliadnuteľný klimatický problém, kde sa jedná o viditeľnú zmenu klímy, čo bude mať v budúcnosti obrovský dopad na chod ekonomík a aj podobu rôznych zdravotných problémov obyvateľov. Z týchto dôvodov sa jednotlivé hlavy štátov a vedúci predstavitelia vlád stretli v sídle OSN (Organizácie Spojených národov) v New Yorku v roku 2015, aby boli diskutované nové ciele trvalo udržateľného rozvoja. Jedným z najdôležitejších uvedených bodov je predstava o svete, kedy budú všetky krajiny sveta zažívať sústavný, inkluzívny a udržateľný ekonomický rast, pričom bude možnosť dôstojnej práce pre každého.¹⁷

V otázkach o trvalo udržateľnom rozvoji hovoríme o rozvoji, ktorý dokáže uspokojiť súčasné ľudské potreby bez toho, aby v budúcnosti ohrozil schopnosť uspokojiť potreby iných generácií. Udržateľnosť je hlavnou podstatou súčasného globálneho rámca pre medzinárodnú spoluprácu. Existuje sedemnást' hlavných cieľov trvalo udržateľného rozvoja, ktoré prijali všetky členské štáty Organizácie Spojených národov v roku 2015, pričom do roku 2030 bude cieľom dosiahnuť 169 ďalších menších čiastkových vytýčených cieľov. Ciele trvalo udržateľného rozvoja sú univerzálne a neplatia iba pre krajiny tretieho sveta a chudobné krajiny, ale zahŕňajú vo svojej podstate krajiny po celom svete. Pri dosahovaní cieľov bude nutné vytvárať opatrenia na všetkých frontoch, pričom svoju úlohu musia zohrať všetci, vláda, podniky, občianska spoločnosť a ľudia všade na svete.¹⁸

¹⁶ Dupal', A. a kol. 2019. *Manažment výroby*. 1. vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2019. s 55-58.

¹⁷ Tamtiež, s 319.

¹⁸ IISD (International institute for sustainable development). *Sustainable Development* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-3-1]. Dostupné na: [Sustainable Development | International Institute for Sustainable Development \(iisd.org\)](https://www.iisd.org/)

Celosvetová výroba a spotreba, čo je v súčasnosti hybnou silou medzinárodnej ekonomiky, spočíva práve na využívaní prírodných zdrojov a samotného prostredia spôsobom, ktorý má deštruktívny vplyv na planétu. Hospodársky a sociálny pokrok za posledné obdobie bol sprevádzaný zhoršovaním životného prostredia, pričom sú ohrozené práve tie systémy, od ktorých je závislý náš budúci rozvoj a naše celkové prežitie. Aby sme si to priblížili povieme si o pár existujúcich faktoch. Odhaduje sa, že jedna tretina všetkých vyrobených potravín, čo je približne 1,3 miliardy ton a v hodnote jedného bilióna dolárov skončí v košoch spotrebiteľov a maloobchodníkov alebo sa pri samotnej preprave, či zbere pokazí. Ďalším faktom môže byť skutočnosť o energetickej úspore, čo by vyžadovalo, aby všetci ľudia na svete prešli na energeticky úsporné žiarovky. Ak by sa tak stalo, svet by ušetril 120 miliárd dolárov ročne. Iný fakt, hodný spomenutia je o samotnej ľudskej populácii. V roku 2050 by globálna populácia mala dosiahnuť enormného čísla, čo je 9,6 miliardy. Na zabezpečenie prírodných zdrojov, potrebných na udržanie súčasného životného štýlu, by boli potrebné ekvivalenty takmer troch našich planét. Ide len o niektoré z množstva faktov, týkajúcich sa environmentálnych problémov. Sú obrovské. Udržateľná spotreba a výroba znamená robiť viac a lepšie s menším využitím prírodných zdrojov. Ide o oddelenie hospodárskeho rastu od zhoršovania životného prostredia, o zvyšovanie efektívnosti zdrojov a podporu trvalo udržateľného životného štýlu. Trvalo udržateľná výroba a spotreba môžu pomôcť k zmierneniu chudoby a k prechodu na nízkouhlíkové a zelené hospodárstvo.¹⁹

Aby bolo možné čeliť súčasným výzvam, bude už teraz nevyhnutná zmena spôsobu výroby a spotreby tovaru. Na dosiahnutie bude dôležité vyrobiť produkty s viac pridanou hodnotou, menším množstvom potrebných vstupov na konkrétnu výrobu a na jednotku produktu, znížiť a minimalizovať vplyvy na životné prostredie. Pôjde o výrobu väčšieho množstva za použitia menej zdrojov na jeho výrobu? K zníženiu znečistenia, tvorby odpadu, chráneniu vody a mnoho ďalšieho môžu prispieť práve efektívnejšie výrobné postupy a lepšie riadenie systémov životného prostredia? Inovácie, ekologická diverzifikácia, ekologický dizajn môžu zmierniť vplyvy výroby tovarov? Poskytujú pomoc pri zlepšovaní celkovej environmentálnej výkonnosti výrobkov počas ich celého životného cyklu a tým

¹⁹ United nations. *Sustainable development goals* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-3-1]. Dostupné na: [Sustainable consumption and production \(un.org\)](https://un.org)

podporujú dopyt štátu po kvalitných výrobných technológiách? V súčasnosti nie je reálne, aby tieto otázky boli zodpovedané. Plynová, ropná, či vojenská kríza nám zatiaľ nedáva odpoveď na naše riešenia. Nielen výrobné firmy, ale aj spotrebitelia môžu prispieť rozhodnutiami v oblasti spotreby k lepšej budúcnosti nás všetkých. Najväčší vplyv spotreby na životné prostredie však predstavujú budovy, doprava a potraviny, to znamená, že práve v týchto oblastiach bude vyžadovaná aj najväčšia zmena. Vyššia kvalita výstavby a prijateľnejšie využívanie budov v EÚ by pomohlo k zníženiu spotreby energie o 42%, emisie skleníkových plynov približne o 35% a spotrebu vody o 30%. Vedci, mimovládne organizácie a zúčastnené strany vyvinuli kritériá, ktoré zabezpečia spoľahlivý spôsob prijímania rozhodnutí zodpovedných voči životnému prostrediu, dnes je to opäť reverzne. Environmentálna značka Európskej únie poukazuje na výrobky a služby, ktoré počas svojho životného cyklu budú mať, respektíve majú menší vplyv na životné prostredie. Táto značka môže pomôcť spotrebiteľom konať informované rozhodnutia. Nemalú úlohu v napredovaní k udržateľnej budúcnosti majú primárne verejné orgány, ktorých úlohou je ekologizácia hospodárstva EÚ, Slovenska. Pristúpenie k ekologickejším výdavkom verejných orgánov môže viesť k zvýšenému dopytu po službách a výrobkoch, ktoré budú využívať zdroje efektívnejšie.²⁰

Pandémia COVID-19 ponúkla krajinám možnosť zostavenia plánu obnovy, ktorý by zvrátil súčasné trendy a zmenil naše vzorce spotreby a výroby smerom k lepšej a udržateľnej budúcnosti. Súčasná kríza je príležitosťou na zásadný systémový posun k udržateľnému hospodárstvu, ktoré bude prospešné nielen pre ľudí, ale aj samotnú planétu. Súčasná pandemická situácia odhalila a poukázala na vzťah ľudí a prírody, pričom odhalila základné princípy nutného kompromisu, ktorému neustále čelíme, a to v podobe neobmedzených ľudských potrieb, ale i obmedzenej schopnosti našej planéty ich uspokojiť. Je dôležité pokúsiť sa pochopiť a oceniť hranice, do ktorých ľudia môžu prírodné zdroje dostať skôr, než bude celkový dopad ohromne negatívny. Tieto limity musia byť zahrnuté i v našej výrobe a spotrebe. COVID-19 sa môže stať akýmsi katalyzátorom spoločenských zmien. Musíme sa lepšie prispôbiť a previesť naše výrobné a spotrebiteľské vzorce smerom k udržateľnejším postupom.

²⁰ European Commission. Sustainable development [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-3-1]. Dostupné na: [Európska Komisia - Základy - Udržateľná výroba a spotreba \(europa.eu\)](https://european-council.europa.eu/media/e3000420/1/162222main_en.pdf)

V teoretickej časti tejto práce sme si vymedzili rôzne pojmy potrebné k pochopeniu súčasnej situácie a jej riešení. Všetky uvedené a spomenuté definície, pojmy a skutočnosti na seba nadväzujú, sú navzájom kompatibilné. Na začiatku je manažment výroby a snaha firiem efektívne vyrábať a dosahovať ciele a stanovené zisky. Na to je potrebná vedomosť a možnosť diverzifikácie výroby rôznymi spôsobmi. Diverzifikácia neslúži len ako nástroj na rozšírenie sortimentu výroby podnikov, ale aj ako prevencia a ochrana v krízových situáciách, do ktorých sa podniky môžu veľmi jednoducho dostať. Diverzifikácia v sebe zahŕňa aj ekologickú diverzifikáciu, ktorá napomáha udržateľnému rozvoju a v súčasnej situácii, kedy všade na svete zavládla pandémia COVID-19, napomáha i k tvorbe plánu obnovy a dosiahnutia budúceho udržateľného rastu ekonomík na celom svete.

2 Cieľ práce

V súlade s témou a problematikou záverečnej bakalárskej práce v tejto časti, chceme nakoncipovať a zdôrazniť nielen hlavný, ale i parciálne ciele práce. Vychádzame pritom aj z anotácie či zadania práce, ktoré sme spolu so školiteľom prispôbili aj vzhľadom na objekt skúmania nasledovne:

Téma záverečnej bakalárskej práce, ako sme aj uviedli, skúma viaceré aspekty diverzifikácie, prepojené hlavne na udržateľnosť výroby a možnosti v priebehu krízy (korona-krízy), s možnosťami riešenia v konkrétnej podnikateľskej jednotke. Širšia problematika: diverzifikácie výroby, udržateľnosti a korona-krízy, spolu so školiteľom, nám umožnili prezentovať „iba“ dohodnuté spôsoby riešenia.

Hlavným cieľom je skúmanie, analýza, zovšeobecnenie skúmaného procesu diverzifikácie ako nástroja a možnosti uplatnenia udržateľnej výroby v priebehu krízy, možnosti zdokonaľovania v praxi podnikania.

Čiastkové ciele orientujeme (a vzhľadom na primárny cieľ) do týchto oblastí:

- Skonspektovanie problémov diverzifikácie, udržateľnej výroby a ich možností uplatnenia v priebehu korona-krízy,
- Reakcia na súčasný stav a problematiku v danej oblasti, v okolí korona-krízy,
- Možnosti smerovania sortimentnej a kvalitatívnej diverzifikácie v skúmanom podniku,
- Ako skúmaná spoločnosť pristupuje v danej oblasti aj s analýzami so životným prostredím, zdokonaľovaním

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Podnik, ktorý sme si zvolili pre praktický výskum v našej bakalárskej práci sa nazýva SynCare Slovakia, s.r.o. Právnou formou ide o spoločnosť s ručením obmedzeným a nachádza sa na ulici Istrijská 20, 841 01, Bratislava. Ide o dcérsku spoločnosť k jej materskej spoločnosti s totožným názvom situovanej v Českej republike. Materská spoločnosť je výrobný podnik, pričom skúmaná spoločnosť distribuuje výrobky



Obrázok 2 Logo spoločnosti SynCare

Zdroj: Interný zdroj spoločnosti SynCare

spoločnosti materskej, ako v tuzemsku, aj zahraničí. Súčasťou spoločnosti je aj diverzifikácia výrobnéj náplne, pričom našim záujmom bude, ako bol tento podnik, najmä po výrobnéj stránke, ovplyvnený aj informáciami počas vzostupu pandémie COVID-19.

Spoločnosť SynCare prináša od roku 1996 na svetový trh profesionálne dermokozmetické výrobky. To znamená, že na scéne táto značka pôsobí už vyše 25 rokov. Za tento čas spoločnosť spolupracovala s množstvom ba s tisíckami lekárov, lekárni, či kozmetickými salónmi najmä v Českej republike, ktorí stoja za rozmachom kozmetických prípravkov na vysokej kvalitatívnej úrovni. Na trhu ide o prípravky najmä pre estetickú a lekársku starostlivosť. Počas výroby jednotlivých prípravkov je prítomný dozor odborníkov ako lekárov tak aj toxikológov, ktorých spoločnosť zamestnáva.

Značka SynCare sa môže pýšiť ako kvalitatívnou, tak aj sortimentnou diverzifikáciou, pričom vo svojej výrobe zahŕňa rozličnú škálu výrobkov s inou možnosťou využitia a za rozličných podmienok citlivosti pleti. Do výroby majú okrem dermokozmetiky zahrnutú výrobu biokozmetiky, a v neposlednom rade i vegánskej kozmetiky. Mimo troch

hlavných prúdov výroby kozmetiky sa zamerali na výrobu šiestich konkrétnych kozmetických radov a tými sú DermaCARE, MediCare, ProfiCARE, BodyCare, SunCARE a NutriCARE.

Mimo výroby sa zaoberajú aj životným prostredím, pretože vo výrobe je pre nich nenahraditeľným zdrojom surovín. Tak ako súčasná generácia tak aj budúce generácie majú právo využívať prírodné zdroje a preto kladú stále väčší dôraz na ochranu prírody a znižujú energetickú náročnosť pre svoju výrobu. Na základe svojho presvedčenia spoločnosť oplýva znakom certifikovanej prírodnej kozmetiky, pričom táto skutočnosť bola ďalej overená kontrolou ekologického poľnohospodárstva.



Obrázok 4 KEZ



Obrázok 3 CPK

Pred pandemiou COVID-19 v roku 2019 mala firma zisk v hodnote presahujúcej 15 tisíc Eur pričom jej zisk klesol v priebehu roka 2021 o neuveriteľných 71% na niečo vyše 2 tisíc Eur. Zároveň bližším pohľadom na ukazovateľ tržieb môžeme sledovať pokles, no nie taký radikálny ako to vidíme pri ziskoch. Bližšie si tieto skutočnosti znázorníme na priložených obrázkoch.²¹

Zisk

SynCare Slovakia, s. r. o.



Obrázok 5 Zisk SynCare, Slovakia s.r.o

Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://www.finstat.sk/44820399>

²¹ FinStat. SynCare Slovakia, s.r.o [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021. [cit. 2022-25-4]- Dostupné na: <https://www.finstat.sk/44820399>

Tržby

SynCare Slovakia, s. r. o.



Obrázok 6 Tržby spoločnosti SynCare, Slovakia s.r.o

Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://www.finstat.sk/44820399>

Spoločnosť SynCare som si zvolila z dôvodu, že vo svojej podstate, fungovaní, výrobe a princípoch zahŕňa naozaj každú maličkosť, na ktorú potrebujeme poukázať. Od fungovania výroby, po diverzifikáciu sortimentu a kvality až k spolunažívaniu so životným prostredím a využívaním udržateľnej výroby a obnoviteľných zdrojov.

Už sme si spomínali, aký dôležitý je v súčasnosti udržateľný rozvoj a tiež pomoc nášmu životnému prostrediu využívaním udržateľných zdrojov pre výrobu a aký by mohli mať katastrofálny dopad na ekonomiky po celom svete práve environmentálne krízy. Na udržateľnom rozvoji a samotnom životnom prostredí záleží aj našej sledovanej podnikateľskej jednotke. Pre koordináciu otázok životného prostredia bol vytvorený samostatný útvar, ktorý sa zaoberá oblasťami ochrany ovzdušia, vôd či odpadového hospodárstva. Podnik neskrýva svoju víziu odvodenú od dlhodobého rastu a hodnoty spoločnosti a práve ochrana a starostlivosť o životné prostredie je veľmi významnou súčasťou tejto stratégie. To, aký bude mať výroba dopad na životné prostredie je nutné bezpochybne zohľadniť vopred. Samotná spoločnosť využíva tie najdokonalejšie dostupné technológie pri procese akejkoľvek výroby, pričom sa riadi princípmi manažmentu ochrany životného prostredia a odpadového hospodárstva, šetrenia energií a vôd.

Na to aby sa svojmu cieľu priblížili dokázali získať a zachovať certifikáciu prírodnej kozmetiky, ktorú obdrží firma jedine úspešným nezávislým posúdením externou certifikáciou udelenou akreditačnou agentúrou KEZ, o.p.s. To znamená, aby bola

certifikácia udelená, daná spoločnosť sa pri výrobe kozmetiky musí vyvarovať zakázaným látkam v biokozmetike, na ktoré poukazuje tabuľka uvedená nižšie.²²

Tabuľka 3 Zakázané látky v Biokozmetike v súlade s certifikáciou prírodná kozmetika

1.	Živočíšne zložky (okrem včelieho vosku a alkoholov ovčej vlny)
2.	Syntetické farbivá
3.	Ropné látky typu minerálneho oleja, parafínu alebo vazelíny
4.	Synteticky získané parfumy
5.	Suroviny vyrobené pomocou GMO (geneticky modifikované organizmy)
6.	Syntetické konzervačné zložky
7.	Významne obmedzené použitie tenzidov, nesmú byť používané PEG
8.	Zákaz použitia chemických UV filtrov

Zdroj: Interný zdroj spoločnosti SynCare, Slovakia s.r.o

3.2 SWOT analýza objektu skúmania

Na základe údajov poskytnutých spoločnosťou CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o vieme priamo posúdiť niekoľko skutočností týkajúcich sa finančnej stránky podniku a jeho solventnosti. Podľa údajov obsiahnutých v Cribise (univerzálny register), ktorý spracúva dostupné a aktuálne informácie o úverovej kapacite podniku, pravdepodobnosti bankrotu a podobne, je pravdepodobnosť bankrotu spoločnosti 0,24%, ide o rýchle zhodnotenie vývoja platobnej disciplíny subjektu. Ďalej podľa Indexu Cribis, ktorý poskytuje používateľom informáciu o schopnosti vybraného subjektu splácať svoje záväzky podľa údajov z účtovnej závierky, bol udelený nášmu sledovanému subjektu Index C1, ktorý vypovedá o miernom riziku, čo hovorí o vyhovujúcom podniku pre obchodnú spoluprácu, teda ide o aktívny subjekt s potenciálnou možnosťou výskytu negatívnych informácií menej

²² Komínková, Blanka. *O SynCare* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-30-4]. Dostupné na: <https://www.syncare.sk/o-znacke/syncare/biokozmetika/co-je-biokozmetika>

závažného typu. Dané ukazovatele nám približujú podnik a jeho pôsobenie na externých užívateľov, my sa spoločne pozrieme a rozoberieme si jeho analýzu do hĺbky.²³



Obrázok 7 Index Cribis Finančné hodnotenie

Zdroj: Interný zdroj spoločnosti Crif-Slovak Credit Bureau, s.r.o.

Pre bližšie zhodnotenie a analyzovanie sledovaného subjektu a jeho silných a slabých stránok, ako aj príležitostí a ohrození spoločnosti, budeme potrebovať SWOT analýzu. Bezchybné a korektné prevedenie analýzy môže mať východiskový aspekt pre spoločnosť, z dôvodu, že práve nasledujúci krok pre spoločnosť bude závisieť od korektnosti našej analýzy, nakoľko sa jedná o takmer najčastejšie využívanú analýzu vôbec. Aby sme si bližšie priblížili význam SWOT analýzy, budeme si musieť predstaviť jej význam.²⁴

Nástroj SWOT analýzy je na jednej strane jednoduchým ale veľmi prospešným ukazovateľom pri budovaní vlastného startup-u alebo pri vedení už existujúcej spoločnosti. Analýza spočíva v štyroch hlavných bodoch, ktorými sú silné a slabé stránky podniku, tak ako aj jeho príležitosti, či potenciálne hrozby. Môžeme jednoducho povedať, pri sústredení sa na prvý a druhý bod analýzy a to silné a slabé stránky, že ide o interné záležitosti, nad ktorými máme kontrolu a ktoré je možné naším konaním ovplyvniť. Na druhej strane príležitosti a hrozby sú externými faktormi a teda nad nimi nemáme určitú možnosť kontroly a idú mimo našu spoločnosť. Z príležitostí však plynú výhody na základe ktorých sa vieme chrániť pred možnými hrozbami, no nie je v našej moci ich zmeniť. SWOT analýza

²³ Crif-Slovak Credit Bureau, s.r.o. *Global report : SynCare Slovakia, s.r.o* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022. [cit. 2022-30.4]. Dostupné na: <https://www.crif.sk/>

²⁴ EuroEkonom. *SWOT analýza* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022. [cit. 2022-1-5]. Dostupné na: [SWOT analýza - EuroEkonom.sk \(euroekonom.sk\)](http://SWOTanalýza-EuroEkonom.sk)

konštruuje a organizuje tieto štyri hlavné body s ich následným možným prezentovaním v spoločnosti.²⁵



Silné stránky

Spoločnosť SynCare Slovakia, s.r.o pôsobí na trhu už niekoľko desiat rokov pričom sa počas svojho pôsobenia stala podstatne stabilnou a skúsenou spoločnosťou. Na Slovensku majú utvorený okruh stálych zákazníkov, ku ktorým sa pridávajú neustále noví. Ako sme si už spomínali medzi hlavné prednosti by som zaradila najmä snahu o čo najnižší environmentálny dopad na životné prostredie. Výroba prebieha nie len za prísnych hygienických podmienok ale zároveň s využitím dlhodobu udržateľných zdrojov a za použitia výhradne prírodných konkrétne rastlinných surovín. Zároveň by som poukázala na jedinečnosť, pretože ide o jedinú profesionálnu dermokozmetiku s certifikáciou BIOkozmetiky v Česku aj na Slovensku. Ako sme už mohli vidieť nie len zisk ale aj tržby sa miernym tempom počas rokov spoločnosti zvyšovali, až kým nebola zasiahnutá tak ako mnohé iné vzostupom pandémie COVID-19.

Slabé stránky

Medzi slabé stránky by bolo možné uviesť fakt nízkeho pokrytia územia Slovenskej republiky a tým aj nižší počet potenciálnych zákazníkov respektíve odberateľov. Ďalej je možné poukázať na fakt, že aj napriek vysokej sortimentnej diverzifikácii ide stále o výrobnú

²⁵ Parsons, Noah, *What is a SWOT Analysis and how to do it right (with examples)* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021. [cit. 2022-1-5]. Dostupné na: [What Is a SWOT Analysis and How to Do it Right in 2021 \(With Examples\) \(liveplan.com\)](https://liveplan.com/What-Is-a-SWOT-Analysis-and-How-to-Do-it-Right-in-2021-With-Examples/)

firmy jedného typu produktov a to kozmetických, čo môže byť viditeľné najmä v období krízy a aký to má dopad si bližšie rozoberieme v rozhovore.

Príležitosti

V súčasnosti sa zvyšujú nároky nie len mladých ľudí ale aj staršej generácie na osobnú hygienu a starostlivosť o pleť. Pre ľudské zdravie je enormne dôležitým pravidelná starostlivosť o pokožku. Významnosť tejto sféry výroby, podnikania, či poskytovania služieb sa neustále zvyšuje a jej vplyv stúpa, aj napriek tomu, že v minulosti bol často jej lekárskeho významu prekrývaný práve komerčným charakterom kozmetiky. A práve znovu objavený rozmer nie len komerčnej ale aj lekárskej kozmetiky je príležitosťou na rozmach nie len našej sledovanej spoločnosti ale aj mnohých ďalších po celom svete.

Hrozby

Napriek tomu, že sme si povedali o opätovnej nutnosti nie len komerčnej ale aj lekárskej kozmetiky, si musíme uvedomiť, že tento rozvoj má ešte dlhú cestu pred sebou. Práve v tomto odvetví existuje pomerne vysoká škála konkurencie. Práve z dôvodov konkurencie a snahy o prezentovanie nutnosti starostlivosti o pleť musia byť spoločnosti schopné výroby tých najkvalitnejších kozmetických produktov použitím možných obnoviteľných zdrojov surovín alebo energie. Aj v otázke udržateľnej výroby prichádzajú hrozby, pretože v dnešnej dobe sa ľudia čoraz viac zaujímajú o to z akých surovín a akými postupmi sú dané produkty vyrobené. Zároveň sa čoraz viac ľudia snažia vyvarovať produktom testovaných na zvieratách, čo môže viesť k ďalšiemu riziku a nutnosti zmeniť zmýšľanie spoločností.

3.3 Pracovný postup

Na to aby bolo možné dôsledne pracovať na bakalárskej práci, neoddeliteľnou súčasťou procesu vypracovania bolo čítanie, študovanie a vzdelávanie sa pomocou tuzemských ale aj zahraničných ako knižných a internetových zdrojov, tak aj v neposlednom rade rôznych vedeckých článkov a odbornej literatúry. Tieto zdroje nám poskytnú bližší pohľad a vysvetlenie súčasnej problematiky, ktorú sme mali možnosť riešiť v prvej polovici našej práce. Tak, ako obrovská časť internetových, knižných a odborných zdrojov mi dopomohla k zhotoveniu enormnej časti tejto práce, tak aj osobné poznatky a skúsenosti zo sledovanej oblasti mali svoj prínos. Pri hľadaní, formovaní, a následnom vyhodnocovaní

jednotlivých informácií a poznatkov som využila kvalitatívnu metódu. Pre využitie kvalitatívnej metódy zberu údajov bol uskutočnený rozhovor s manažérkou spoločnosti SynCare Slovakia s.r.o.. Na základe konzultácie so školiteľom padlo rozhodnutie o vedení rozhovoru, ktorý sa týkal najmä diverzifikácie výrobného portfólia podniku a jeho ovplyvnenie v čase vzostupu pandémie COVID-19.

3.4 Spôsob získavania údajov a zdroje

Pri získavaní údajov v mojej bakalárskej práci sme zvolili získavanie údajov pomocou kvalitatívneho prístupu. Na základe kvalitatívneho prístupu k získavaniu informácií k bakalárskej práci vieme hlbšie porozumieť riešenej problematike a získať bližšie informácie potrebné na vytvorenie úspešnej analýzy skúmaného podniku. Na to aby správne interpretujeme a analyzujeme proces výroby a krízový manažment výroby počas pandémie COVID-19 v skúmanom subjekte som zvolila práve využitie rozhovoru a teda kvalitatívnej metódy. Na základe rozhovoru s konateľkou spoločnosti SynCare Slovakia, s.r.o budeme mať možnosť poskytnutia interných podnikových informácií, na základe ktorých bude možné utvoriť diskusiu a záver bakalárskej práce.

Rozhovor bol zaznamenaný na diktafón v telefonickej zariadení. Zúčastnená osoba bolo oboznámená s nahrávaním spoločného rozhovoru a s jeho následným využitím v bakalárskej práci. Rozhovor prebiehal na základe vopred pripravených otázok, pričom bol priestor na prípadné podnety a otázky z oboch zúčastnených strán konverzácie. Počas rozhovoru som sa snažila získať aj reakcie dotázanej osoby a tým pádom bola využitá aj metóda pozorovania. Počas rozhovoru som si odpovede na otázky nie len nahrávala ale zároveň aj spisovala a informovala účastníčku rozhovoru, že pokiaľ by jej určité otázky neboli pohodlné alebo nepoznala odpoveď, nemusí odpovedať.

3.5 Použité metódy, vyhodnotenie a interpretácia výsledkov

Pre dôkladný zber dát pri zvolenej téme bakalárskej práce po dlhom uvažovaní sme spoločne po konzultácii so školiteľom zvolili už vyššie spomenutý polo štruktúrovaný rozhovor a teda kvalitatívny zber dát. Budeme sa teda zaoberať problémom do jeho hĺbky a analyzovať komplexný obraz informácií poskytnutý na základe rozhovoru.

Ako metódu získania údajov bol použitý rozhovor, vedený prirodzenou cestou, počas ktorého sme sa držali základných stavebných bodov. Mojim cieľom je zistiť aký vplyv mala

pandémia na nielen výrobu, sortimentnú diverzifikáciu, či bližšiu finančnú situáciu skúmaného subjektu ale aj na prípadné možnosti pre lepšie zvládnutie prípadných neočakávateľných externých javov.

Pre účely rozhovoru som zvolila výber jednej respondentky a zároveň konateľky spoločnosti SynCare Slovakia s.r.o, a to z dôvodu interných znalostí fungovania spoločnosti, nie len v tuzemsku ale aj v zahraničí. Ide o konateľku tuzemskej spoločnosti, so znalosťami ohľadom výrobných procesov práve v materskej spoločnosti, ktorá sa nachádza v Českej republike.

Organizácia výskumu prebiehala vo forme zberu dát z rozhovoru. Rozhovor sa uskutočnil v máji roku 2022. Dĺžka rozhovoru bola plánovaná na približne 1 až 2 hodiny. Čas bol samozrejme prispôsobený vývoju rozhovoru a aktuálnemu rozpoloženiu respondentky.

4 Výsledky práce

Ako výsledok praktickej časti bakalárskej práce je uvedený štrukturovaný rozhovor, ktorý nám priblíži fungovanie vybranej spoločnosti v praxi. Rozhovor pozostáva z 13 otázok, ktoré boli zodpovedané konateľkou spoločnosti SynCare Slovakia s.r.o.

4.1 Štruktúrovaný rozhovor

Rozhovor bol uskutočnený s konateľkou spoločnosti SynCare Slovakia s.r.o.

1. Čím sa spoločnosť SynCare vo svojej podstate zaoberá?

„ Vo svojej podstate sa spoločnosť SynCare zaoberá výrobou a následnou distribúciou kozmetických prípravkov. Prioritne naše výrobky slúžia na zlepšenie stavu pleti, od udržania jej elasticity, cez zbavenie sa problémov až po naozaj hraničné stavy pleti. Môžeme povedať, že dermatologicky, odborne a lekárske bojujeme s ťažkým akné našich zákazníkov, ďalej zlepšujeme stav atopickej dermatitídy a podobne. Mimo ponuky kozmetických prípravkov sa zameriavame aj na distribúciu výživových doplnkov “.

2. Výroba Vašich produktov je situovaná v tuzemsku alebo naopak v zahraničí?

„ Výroba produktov určených na ďalšiu distribúciu je situovaná práve v našej materskej spoločnosti, ktorá sa polohovo nachádza v Českej republike, v meste Brno. Tu vznikajú nové receptúry a kumulujú sa tu vstupy do výroby, čím máme na mysli suroviny najvyššej kvality a samozrejme tí najväčší odborníci, ktorí stoja nie len za výrobou ale aj tvorbou nových produktov “.

3. Aký sortiment výroby ponúkate? Okrem výroby kozmetický prípravkov, venujete pozornosť aj výrobkom z inej škály?

„ Primárne je naša výroba orientovaná samozrejme na produkty súvisiace s hlavným cieľom našej spoločnosti a to kozmeticky pomáhať pleti a našim zákazníkom. Avšak v súčasnosti existuje a je nutné oplývať určitou diverzifikáciou výrobného portfólia na to, aby sa firma mohla pozerat' do očí úspešnej budúcnosti. Tým naznačujem, že mimo výroby

kozmetických prípravkov sa orientujeme aj na výrobu výživových doplnkov, pričom počas pandémie COVID-19 nám do repertoáru pribudli výrobky určené na dezinfekciu “.

4. Ako prebieha výroba produktov? Prebieha výroba paralelne teda súbežne pri vykonávaní viacerých činností alebo naopak postupne za sebou?

„ Celý priebeh výrobného procesu je postavený na jednoduchom základe a tým je prvotná myšlienka. Na to aby môžeme posunúť niečo bližšie do výroby, musíme mať nápad. Z dôvodu, že vyrábame špeciálnu dermocosmetiku musia nie len suroviny ale aj celý proces prejsť kvalitatívnym zhodnotením práve našimi profesionálnymi chemikmi, doktormi a dermatológmi. Následne je nutné aby sme nápad, s ktorým prideme otestovali, či v praxi bude fungovať. Testovanie samozrejme neprebieha na zvieratách ale na ľudských dobrovoľníkoch. Až keď dokážeme pozitívny účinok nového potenciálneho produktu, môžeme prejsť k jeho následnej výrobe. Výrobný proces, aby bola dodržaná vysoká kvalita výrobkov prebieha pod dozorom doktora a samozrejme našich chemikov “.

„ Výroba je funguje na poloautomatizovanom spôsobe, kedy sa do strojov vložia potrebné suroviny v potrebnom množstve, pričom dané stroje je nutné obsluhovať pracovným personálom na určitej úrovni. Celá výroba je pod dozorom vedúceho výroby a samozrejme našich doktorov. Výroba prebieha súbežne, kedy je možné vyrábať niekoľko produktov naraz.“ Konkrétny technologický postup si však firma úpenlivo chráni, to znamená, že ani ja nedisponujem úplne všetkými internými detailmi výroby. Nejde však o tajné zloženie, tým primárnym tajomstvom je práve ako takú kozmetiku vyrobíš “.

5. Podieľajú sa na výrobe a zabezpečení tých najkvalitnejších výrobkoch kvalifikovaný pracovníci ? Ak áno, z akej oblasti (chemici, dermatológovia a podobne) ?

„ Áno, na to aby výroba mohla byť úspešná a kvalitná, počas celej doby prebieha za prítomnosti vedcov, doktorov a samozrejme chemikov, zodpovedných za daný výstup. To znamená, nepodieľajú sa len na tvorbe receptúr, ale dohliadajú aj na správnu postupnosť výrobného procesu “.

6. Máte vytvorený plán krízového manažmentu výroby? Ak áno viete nám ho popísať?

„ Plán krízového manažmentu výroby naša spoločnosť pred pandemickou situáciou zhotovený nemala. Čo sa týka rezervných finančných fondov, tým samozrejme spoločnosť disponuje, nie však zmenou výrobného portfólia alebo výroby ako takej. Na druhej strane, pokiaľ chcete udržať spoločnosť nad vodou, výrobné možnosti prídu a tak to bolo aj v našom prípade “.

7. Mala na spoločnosť dopad pandémie COVID-19?

„ Vzostup pandémie mal na našu firmu enormný dopad ako z hľadiska finančných prostriedkov, tak z hľadiska objemu výroby, jej diverzifikácie ale aj z hľadiska nami poskytovaných služieb v kozmetických salónoch. Pandémia mala vplyv najmä na výšku ziskov a tržieb našej spoločnosti ale tak isto aj na obmedzenie výroby kozmetických prípravkov z hľadiska nízkeho dopytu zo strany salónov a lekární, čo bolo spôsobené práve nastoleným lockdownom. Na druhej strane výroba výživových doplnkov bola stále aktuálna, pretože ľudia predsa len počas lockdownu začali myslieť viac na svoje zdravie “.

8. Ovplyvnila pandemická situácia podnikovú výrobu?

„ Áno, ako som spomínala, pokiaľ spoločnosti veríte a veríte tomu, čo robíte, časom príde aj plán na to ako to zachránite. U nás sme prišli práve na myšlienku výroby dezinfekčných prostriedkov, čo sa nachádzalo už dlhšie v našom hľadáčiку avšak nikdy nebola potreba prispôbiť tomu aj výrobu a doviest' suroviny. Na základe príchodu pandémie sa priority zmenili a našou jedinou východiskovou cestou bola možnosť začatia výroby dezinfekčných produktov. Problém však spočíval v ich receptúre, no nie z hľadiska, žeby nebola dokončená, ale z hľadiska toho, že bolo pre nás dôležité zachovať rovnako vysokú kvalitu týchto produktov, tak ako aj pri našich kozmetických a tu nastal problém vyššej ceny, ako pri bežných dezinfekčných produktoch na ruky a podobne. Práve z dôvodu využívania prírodných alkoholov, ktoré nelepajú pokožku oproti tvrdým alkoholom, sa cena výroby dezinfekčných produktov zvýšila a tým aj ich predajná cena “.

9. Aké opatrenia, respektíve aké kroky ste podnikli, ktoré sa týkajú najmä v zmenách výroby pri vzostupe pandémie COVID-19?

„ V prvom rade bolo potrebné výrobu dezinfekčným prostriedkom prispôsobiť z hľadiska dovozu potrebných surovín. Ďalej prišlo na zmenu receptúry, ktorá sa úplne líši od výroby kozmetických prípravkov a tým pádom bola nutná aj iná obsluha daných strojových zariadení. To znamená, že sme počas pandémie naše výrobné portfólio rozšírili, najmä z hľadiska vysokého dopytu po dezinfekčných prostriedkoch na ruky “.

10. Dokázala sa spoločnosť vyrovnáť s pandemiou?

„ Mimo zmien vo výrobe, sme zmenili aj prístup, tak ako k naším odberateľom tak aj zo strany klientely. Vzájomne sme sa podržali a spoločne sme ustáli obrovský nátlak príchodu a pretrvávania pandémie COVID-19. Na základe zmien vo výrobe a teda začatia výroby dezinfekčných prostriedkov, prišiel dopyt zo strany veľkých nielen tuzemských ale aj zahraničných firiem po našich výrobkoch. Ponuky z veľkých firiem sme odmietali najmä z dôvodu pohľadu do budúcnosti kedy vieme, že pre našu existenciu budeme potrebovať najmä kozmetické salóny, či lekárne. Prišlo rozhodnutie vzájomne sa podporiť a spolupracovať a výhradne distribuovať do týchto sfér podnikania. Spoločne sme obdobie krízy ustáli, pretože sa vzájomne potrebujeme “.

11. Ako sa snažíte zabezpečiť kvalitu Vami ponúkaných výrobkov?

„ Kvalitu ponúkaných výrobkov zabezpečujeme množstvom faktorov. Suroviny, ktoré vstupujú do výroby našich produktov sú založené na čisto prírodnej báze, sme certifikovaná prírodná kozmetika, čo vo svojej podstate znamená, že naše produkty sú vyrábané za najprísnejších pravidiel Európskej únie. Suroviny nám dodávajú Bio farmy, pričom suroviny nedovážame zo štátov mimo Európskej únie, to znamená, že síce by mohli byť lacnejšie avšak nám nedokážu zaručiť potrebnú kvalitu. Kvalita nášho sortimentu nie je zasadená len na surovinách, ktoré vstupujú do výroby ale aj na ľuďoch, ktorí sa na výrobe podieľajú. Sú to tí najväčší myslitelia vo svojich oboroch, ktorí dokážu zaručiť práve tú intelektuálnu kvalitu, najmä pri tvorbe nových receptúr, ich testovaní a následnej výrobe “.

12. Vyrábate produkty šetrne k prírode?

„ Naša spoločnosť sa veľmi snaží vyrábať výrobky šetrne k prírode. Vypracovali sme projekt, ktorý zafinancovala práve Európska únia pretože sa týkal výroby a použitia surovín tak, aby bola čo najmenej ovplyvnená prírodná zložka. Počas výroby, sú stroje poháňané slnečnou energiou, teda solárnymi panelmi, snažíme sa byť čo najviac ekologickými. Čo sa týka surovín využívame suroviny, vypestované BIO farmami tu v Európe, pričom na dopestovanie nesmú byť použité žiadne syntetické hnojivá, ani prípravky proti škodcom, teda pesticídy. Všetky farmy, z ktorých pochádzajú naše suroviny využité vo výrobe sú kontrolované, pričom na dopestovanie jednotlivých rastlinných produktov nesmie byť využitá dva krát rovnaká plocha a jednotlivé produkty majú svoje šarže kvality. Ďalej nepoužívame chemickú ale prírodnú konzerváciu našich výrobkov. Sme certifikovaná prírodná kozmetika, to znamená, že sme prešli externou certifikáciou. Samozrejme sa snažíme vysporiadať aj s odpadmi v súlade s prírodou a to vďaka firme NATUR-PACK, a.s., to znamená, že všetko recyklujeme a nezanechávame veľkú odpadovú stopu “.

13. Viete si predstaviť pri potenciálnej možnosti v budúcnosti lepšie zvládnutie krízovej situácie?

„ Samozrejme, vždy sú možnosti ako byť lepšie pripravený na potenciálne situácie ohrozenia podnikania. Nemali sme vytvorený krízový manažment výroby ani nijaký iný krízový plán, ale povedzme si úprimne, nikto nemohol očakávať nastolenie práve takejto pandemickej situácie. Našu výrobu a ekonomickú situáciu zachránila najmä možnosť diverzifikovať to, čo vyrábame. Určite existujú v súčasnosti kroky, ktoré by sme spravili inak, ako napríklad predvídanie možnosti príchodu podobnej situácie “.

5 Diskusia

Problematika v riešenej bakalárskej práci nám príde v súčasnosti jednou z veľmi dôležitých tém. Firmy na to, aby mohli byť úspešné potrebujú široké portfólio výroby, je nutné aby diverzifikovali, ako typológiu svojej výroby, tak aj kvalitu nimi vyrábaných produktov. V súčasnosti je možnosť diverzifikácie výroby pomerne dôležitým faktorom prosperity spoločnosti. Nielen možnosť diverzifikácie výrobného portfólia je v dnešnej dobe zárukou úspechu, ale aj umenie vysporiadať sa s krízovým obdobím a hrozbami, ktorým môžu jednotlivé spoločnosti čeliť počas svojej existencie. Z môjho pohľadu žijeme vo svete, ktorý pre svoju existenciu už ale začína potrebovať aj ekologickú výrobu, výrobu, ktorá neovplyvňuje životné prostredia a práve naopak snaží sa v čo najmenšom možnom množstve do nej zasahovať. Potrebujeme spoločnosti, ktoré svojím konaním neohrozujú životné prostredie a na proces výroby produktov využívajú obnoviteľné zdroje.

Práve na tomto je založená téma mojej bakalárskej práce, na objasnení skúmanej problematiky a získania informácií o konkrétnej spoločnosti, aby nám bolo umožnené disponovať praktickými poznatkami, či môžeme v skúmanej spoločnosti vidieť znaky nie len rôznych možností výroby alebo kvality, ale aj jej ekologickú stránku. Cieľom teda bolo zistiť, či spoločnosť dostatočne diverzifikuje výrobu, či mali pre prípad ekonomického ohrozenia spoločnosti vypracovaný krízový plán a či dokážu ekologicky vyrábať. Ak je tomu tak, pozrieme sa bližšie ako bolo oplývajú tímito možnosťami počas obdobia krízy pandémie COVID-19 prínosné, respektíve aký to malo na spoločnosť účinok a v akom smere.

Rozhovor bol vedený s konateľkou spoločnosti SynCare Slovakia s.r.o. So získanými poznatkami o spoločnosti som sa oboznámila a taktiež som osobu zúčastnenú na rozhovore uistila, že získané informácie výlučne využijem na účely bakalárskej práce.

1. Otázka: Čím sa spoločnosť SynCare Slovakia s.r.o vo svojej podstate zaoberá?

Konateľka spoločnosti nám uviedla, že sa zaoberajú primárne výrobou a distribúciou kozmetických výrobkov a výživových doplnkov v tuzemsku a zahraničí. Myslím si, že dopyt po kvalitných kozmetických výrobkoch sa v súčasnosti zvyšuje najmä mladou generáciou. Je vhodné mať možnosť ponuky rôznych typov týchto výrobkov, čo v prípade skúmanej

spoločnosti existuje a mimo iného majú zahrnuté vo svojej ponuke a distribúcii aj výživové doplnky a nedávno do výroby pribudli dezinfekčné produkty na ruky.

2. Otázka: Aký sortiment výroby ponúkate? Okrem výroby kozmetických prípravkov, venujete pozornosť aj výrobkom iného typu?

Odpoveďou bol primárne kladený dôraz na výrobu rôznych druhov kozmetických prípravkov, výživových doplnkov a v neposlednom rade prípravkov na dezinfekciu. Je nutné poznamenať, že spoločnosť podľa mňa nemá príliš diverzifikované portfólio výroby, no na druhú stranu v tomto priemysle a podnikaní s ním spojeným, ide o plnohodnotne fungujúcu spoločnosť s výrobkami, ktoré sú vo svojej podstate odlišné, pričom v ich ponuke sa nachádza niekoľko rôznych kategórií kozmetických produktov ako napríklad MediCARE, SunCARE alebo DermaCare produkty, pričom každá skupina má svoje jedinečné zloženie a jedinečné produkty.

3. Otázka: Ako prebieha výroba produktov? Prebieha výroba paralelne teda súbežne pri výkone viacerých činností alebo naopak postupne za sebou?

Dozvedeli sme sa, že výroba je poloautomatizovaného charakteru a záleží aj na prísnom dohľade zo strany profesionálov a osôb, ktoré sú dostatočne kvalifikované na výkon práce a potrebných činností pre jej efektívne uskutočnenie. Z môjho pohľadu nejde o nepretržitú výrobu, ale o výrobu postupnú a teda je dôležité aby sa zmes surovín postupne vkladala do výroby a bola pod dozorom kvalifikovaných pracovníkov počas výrobného procesu v automatizovaných strojoch. Je prínosné mať možnosť strojovej výroby, z dôvodu rýchlejšieho výrobného procesu a vyššieho vyrobeného množstva výrobkov, no stále je neoddeliteľnou súčasťou výroby kozmetických produktov aj ľudský dozor.

4. Otázka: Podieľajú sa na výrobe a zabezpečení tých najkvalitnejších výrobkov kvalifikovaní pracovníci? Ak áno, z akej oblasti?

Získali sme poznatky o tom, že na úspešných a kvalitných produktoch skúmanej spoločnosti sa podieľajú odborníci zo širokého spektra odborov. Podieľajú sa tak ako na výrobe, tak aj na receptúre a zabezpečení čo najväčšej kvality. Okrem chemikov, doktorov, či dermatológov, sa na procese tvorby produktu zúčastňujú aj vedci. Myslím si, že ide o zabezpečenie tých najväčších kapacít, ktoré sa môžu na výrobe podieľať. Nejde pritom o zabezpečenie len výrobného procesu ale aj o účasť na výbere surovín a vytvorení

receptúry. V neposlednom rade aj na testovaní rôznych možností na ľudských dobrovoľníkoch z dôvodu aby sa predišlo nežiadúcim účinkom produktu na koži pacienta. To znamená, z môjho pohľadu ide o prínos istej kvality do výroby a ponuky tejto spoločnosti.

5. Otázka: Máte vytvorený plán krízového manažmentu výroby? Ak áno, viete nám ho popísať?

Vieme povedať, na základe získaných odpovedí, že spoločnosť v čase príchodu pandémie COVID-19 nemala vypracovaný žiaden plán krízovej výroby, ani plán na prekonanie prekážok, ktorý so sebou obdobie krízy prináša. Musím povedať, že mať plán určitých krokov, ktoré musia byť vykonané počas obdobia krízy, mať možnosť lepšieho vyrovnaní sa s nástupom krízy, mať systém ako a kedy ktorými krokmi sa priblížiť k jej prekonaniu je kľúčovým pre udržanie spoločnosti na trhu. Bohužiaľ naša skúmaná spoločnosť takýmto plánom nedisponovala aj napriek tomu, že sa dokázali na trhu udržať aj prispôbiť výrobu novým podmienkam. Je kľúčové mať vybudovaný krízový plán, pričom si dovoľím tvrdiť, pokiaľ by ho spoločnosť SynCare Slovakia s.r.o vopred pripravila nemuseli by byť do takej značnej miery ovplyvnené napríklad jej finančné výsledky alebo objem výroby.

6. Otázka: Mala na spoločnosť dopad pandémie COVID-19?

Ako som predikovala, odpoveď na otázku bola pozitívneho charakteru, čo znamená, že vzostup pandémie citelne ovplyvnil aj mnou skúmanú spoločnosť. Neovplyvnil ju iba z finančného hľadiska a obrovského poklesu tržieb, no dopad mal aj na sféru výroby, pričom sa jej objem radikálne zmenšil z dôvodu, ktorý je obsiahlejší, pretože sa zastavili služby ponúkané v kozmetických salónoch, čo malo dopad na obmedzenie výroby kozmetických výrobkov. V neposlednom rade vplyv prišiel aj na stranu ponúkaných služieb. Ako som sa dozvedela naša dcérska spoločnosť mimo distribúcie výrobkov vyrobených v materskej spoločnosti, ponúka kozmetické služby, čo muselo byť na určitý čas rovnako pozastavené. Podľa môjho názoru jasne vyplýva z uvedených skutočností, situácia, ktorá sa ani nie tak dávno po svete rozšírila mala obrovský dopad tak ako na podnikovú výrobu, tak aj na samotnú finančnú štruktúru podnikov a nehovorím len o sledovanom podniku, situácia bola globálna. Dopyt kozmetických salónov po kozmetických výrobkoch sa znížil, z dôvodu nízkeho dopytu po kozmetických službách, z dôvodu pandémie a následných opatreniach

vlád po celom svete. Táto pavučina udalostí mala následne dopad na obmedzenie výroby našej spoločnosti.

7. Otázka: Ovplynula pandemická situácia podnikovú výrobu?

Ako sme si spomenuli odpoveď znela áno a to v obrovskom merítku. Nie len že výroba bola obmedzená na minimum ale zároveň musela byť aj určitým spôsobom jej výrobná náplň na nejaký čas pozmenená. Samozrejme bola zachovaná výroba kozmetických prípravkov a výživových doplnkov, no na druhej strane pribudla výroba práve dezinfekčných prostriedkov, po ktorých bol enormný dopyt. Môj postoj k tejto situácii je na jednej strane pozitívny, pretože firma musela dokázať, že sa so situáciou krízy chce vyrovnáť a diverzifikovali portfólio ich výroby, čo má svoje pozitíva aj do budúcnosti. Na druhej strane by som podotkla, že rozšírenie portfólia v podstate neprišlo v dobe, kedy by tak chceli dobrovoľne urobiť bez nátlaku externých a zároveň neovplyvniteľných činiteľov.

8. Otázka: Dokázala sa spoločnosť vyrovnáť s pandémiou?

Zo strany respondentky prišla kladná odpoveď. Nebola to však jednoduchá cesta a museli zmeniť, respektíve, ešte viac prehĺbiť pozitívne vzťahy, tak ako so svojimi odberateľmi, tak aj zákazníkmi. Myslím, že jednou z vecí, čo nás pandémie alebo teda obdobie krízy naučilo je byť viac solidárny, viac komunikovať s okolím a tými, ktorý sú pre nás dôležitý. Jednoducho povedané, pandémie spoločnosti vzala, ale aj dala. Pribudli im do výroby nové produkty, ucelenejšie vzťahy so zákazníkmi ale aj odberateľmi a zároveň možnosť tvorby krokov aké treba podniknúť počas príchodu krízových situácií.

9. Otázka: Ako sa snažíte zabezpečiť kvalitu Vami ponúkaných výrobkov?

Odpoveď bola pomerne rozsiahla a poskytla nám ucelený obraz skutočností, ktoré su podniknuté pre zhotovenie tých najkvalitnejších kozmetických, výživových a dezinfekčných produktov. Od vyprodukovania toho správneho nápadu, tým najkvalifikovanejším personálom, cez výber kvalitných tuzemských a iných Európskych surovín až po testovanie a následnú výrobu. Dovolím si povedať, že spoločnosť má svoje hodnoty a snaží sa ich držať v každej situácii. Kvalitu diverzifikujú hneď niekoľkými spôsobmi, od mysliteľov, cez použité suroviny až po samotnú výrobu, ba dokonca aj po jej skončení sa snažia byť šetrný k prírode. V dnešnej je veľmi dôležité pre ľudí mať znalosti ohľadom ponúkaných výrobkov a samotného správania sa firmy ako takej.

10. Otázka: Vyrábate produkty šetrne k prírode?

Na základe odpovede vieme povedať, v akom duchu sa nesie samotná výroba spoločnosti. Používajú obnoviteľné zdroje ako pohon automatizovaných strojov, kde na výrobu používajú iba rastlinné výrobky a pokiaľ ide o po výrobné odpady recyklujú, pričom je v ich záujme byť všestranne ekologickými. Áno v súčasnosti je to jednou z rozhodujúcich kvalít spoločnosti. Myslím, že ľudia dbajú na to ako boli nie len výrobky vyrábané ale aj z čoho a samozrejme ako boli testované. Na základe poznatkov o skúmanej podnikateľskej jednotke, si dovoľím tvrdiť, ide o firmu, ktorá sa snaží o koexistenciu s prírodou.

11. Otázka: Viete si predstaviť pri potenciálnej možnosti, v budúcnosti lepšie zvládnutie krízovej situácie?

Zhodnotenie odpovede na túto otázku mi príde pomerne jednoznačné. Rovnako ako ja, tak aj konateľka spoločnosti SynCare Slovakia s.r.o sme sa zhodli, že síce krízové obdobie ustáli s hrdosťou, tak sú aj možnosti, ktoré by ich týmto obdobím preniesli s väčším nadhľadom a pokojom.

Pri písaní praktickej časti bakalárskej práce, ktorú sprevádzal výskum ohľadom mnou vybranej spoločnosti a následný rozhovor s jej konateľkou, som sa snažila poukázať na dôležitosť diverzifikácie výrobného portfólia výrobných firiem, ako aj na kľúčovú úlohu diverzifikácie kvality ponúkaných výrobkov, oplývanie spoločnosti vypracovaným plánom krízovej výroby, tak aj na možnosť ekologizácie samotnej výroby. Pri bližšom skúmaní spoločnosti som vydedukovala pozitívne aj negatívne stránky jej existencie na trhu.

Na jednej strane by som rada poukázala na pozitíva, medzi ktoré zaradujem pomerne bohatú typológiu druhov ponúkaných produktov, najmä tých kozmetických a medzi to samozrejme aj výživových doplnkov a dezinfekčných prostriedkov. Ďalej by som rada poukázala na ponúkanú kvalitu výrobkov, pričom ju môžeme pozorovať z mnohých smerov. Nejde len o suroviny z ktorých sú výrobky vyrábané ale aj o ľudí, ktorí stoja za ich vznikom a najmä proces, akým sú tvorené. To znamená, že majú nie len sortimentnú ale aj kvalitatívnu diverzifikáciu ponúkaných výrobkov. Ekologickosť ich výroby, využitia obnoviteľných zdrojov, využitie slnečnej energie na pohon strojov, separovanie odpadu, nevypúšťanie odpadových látok do prírodných zdrojov pitnej vody a podobne je ďalším

plusom a o tom nesvedčí iba ponúknutý rozhovor, ale aj samotné financovanie vytvorených projektov Európskou úniou z dôvodu ekologickosti.

Na druhej strane samozrejme vieme identifikovať určité šedé miesta, v ktorých by sa spoločnosť vedela do budúcnosti zlepšiť. Ako sme sa dozvedeli, nedisponujú žiadnym plánom krízovej výroby počas nástupu krízového obdobia, aké u nás a nie len u nás, ale po celom svete nastalo. Disponovanie kvalitným plánom krízového manažmentu môže byť zásadným v otázkach prežitia obdobia krízy. Obsahuje kroky, ktoré je nutné podniknúť pri vypuknutí takejto neovplyvniteľnej katastrofy. Krízový plán nás navedie ako sa vysporiadať s úskaliami, ktoré so sebou napríklad nami zažitá pandemická situácia prináša. Áno, viem, spoločnosť prežila pandemickú situáciu a dokázala sa do budúcnosti poučiť, môj názor však je, že nemusela.

Výstupom našej záverečnej práce je zhodnotenie situácie spoločnosti po prežití pandémie COVID-19 a počas jej vzostupu. Myslíme si, že sme poukázali na diverzifikáciu spoločnosti, na jej pozitívna aj negatíva, na jej ekologickú stránku a samotný krízový plán. Spoločnosť sa na základe získaných poznatkov a výstupu mojej práce môže dozvedieť, kde tkvejú jej silné a naopak slabé stránky.

V celkovom zhodnotení upozorňujeme na silné stránky a to snahu o ekologickú výrobu, kvalitu a aj určitú diverzifikáciu výroby. Medzi slabšie stránky spoločnosti je nevyhnutné zaradiť nedisponovanie krízovým manažmentom výroby, a krokmi potrebnými k úspešnejšiemu prechodu z prirodzeného obdobia, cez obdobie krízy až po obdobie, ktoré bude nasledovať.

Záver

V bakalárskej práci sme pracovali na téme: Diverzifikácia ako nástroj a možnosť uplatnenia udržateľnej výroby v priebehu krízy. Pri jej výbere ma zaujala najmä z dôvodu jej aktuálnosti, možností vypracovania, a v neposlednom rade aj získania vedomostí o skúmanej problematike. Zároveň aj skúmanej spoločnosti v praktickej časti.

Práca pozostáva z 5 kapitol, počas ktorých sa dozvedáme a skúmame riešenú problematiku. V prvej kapitole je uvedený súčasný stav riešenej problematiky, ide o teoretickú časť mojej práce. Vznikala na základe mnou naštudovanej odbornej ako tuzemskej tak aj zahraničnej literatúry. Nasledovalo uvedenie cieľa práce a jej čiastkových cieľov. Primárnym cieľom bolo poukávanie na potrebu diverzifikácie výrobného portfólia podniku a zvyšovania využitia udržateľnej výroby, pričom som poukázala na skutočnosti aký malo vplyv obdobie krízy na samotnú výrobu podniku. Ďalej som sa dostala k metodike a metodológii práce, medzi ktorú som zaradila aj opis skúmaného objektu. Ako posledná kapitola bola zahrnutá diskusia, kde som zhodnotila výsledky rozhovoru a poukázala ako na silné tak aj na slabé stránky spoločnosti SynCare Slovakia s.r.o.

Z prvej kapitoly bakalárskej práce sme sa dozvedeli o skutočnostiach, ktoré sú dôležité pre pochopenie problematiky a ktoré nám pomôžu vyvodit' záver skúmaného problému. V druhej kapitole sme si vytýčili ciele a na základe nich sme pokračovali v zhotovovaní záverečnej bakalárskej práce. Venovali sme sa najmä skutočnosti, aký má pre spoločnosť diverzifikácia výrobného portfólia počas korona-krízy význam. Na základe čiastkových cieľov a hlavného cieľa sme si určili skúmanú spoločnosť. V tretej kapitole sú zahrnuté metódy, akými sme zbierali informácie k našej záverečnej práci. Využili sme kvalitatívny zber informácií o skúmanom podniku na základe štruktúrovaného rozhovoru s konateľkou spoločnosti. Výsledky práce tvoria našu štvrtú kapitolu, predstavujú riešenia a poukazujú na problémy skúmanej spoločnosti.

Na základe štvrtej kapitoly vieme povedať, že spoločnosť oplýva diverzifikáciou výrobného portfólia a v priebehu krízy to bolo jednoznačným prínosom, ako sa s ňou vysporiadať. Do výroby museli zahrnúť výrobu dezinfekčných prostriedkov, z dôvodu vysokého dopytu zo strany spotrebiteľov, čo ich výrobu rozšírilo a pomohlo im to k prekonaniu súčasnej krízovej situácie. Skúmaná spoločnosť okrem veľkej typológie

produktov ponúka aj ich vysokú kvalitu pri výrobe. Z rozhovoru sme usúdili, že za kvalitou stojí najmä ľudský faktor a výber kvalitných rastlinných surovín. Ďalej medzi silné stránky patrí využitie udržateľnej výroby a obnoviteľných zdrojov energie, ako napríklad slnečnej energie, pri výrobe, na pohon automatizovaných strojov.

Z rozhovoru tiež vyplýva nedisponovanie krízovým plánom v prípade nástupu krízového obdobia, čo pokladáme za slabú stránku spoločnosti. Navrhnutým riešením je z nášho pohľadu vytvorenie krízového plánu a jednotlivých krokov, ktoré budú slúžiť na lepšie prekonanie krízovej situácie.

Výsledky štvrtej kapitoly nás priviedli k diskusii, kde sme rozoberali odpovede na jednotlivé otázky. Na základe jednotlivých odpovedí sme priniesli možné riešenia daného problému, alebo sme s riešením, ktoré vo firme je zaužívané súhlasili.

Zoznam použitej literatúry

1. Dupal', Andrej a kol. *Manažment výroby*. 1. vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2019. ISBN 978-80-89710-50-8.
2. Dupal', A. – Leščišin, M. – STERN, J. 2008. *Manažment výroby*. Bratislava: Sprint v.fra, 2008, ISBN 80-89085-00-6.
3. Dupal', A. – Rakovská, J. 2010. *Vnútro podnikový manažment výroby*. Bratislava: Vydavateľstvo ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-2880-1
4. Gregor, M. – Mičieta, B. – Bubeník, P. 2005. *Plánovanie výroby*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2005. ISBN 80-8070-427-9.
5. Nenadál, J. a kol. 2018 *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-72615-61-2.
6. Tomek, G. – Vávrová, V. 2000. *Řízení výroby*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-955-1.
7. K. Holstein, William. *Production Management : industrial engineering* [elektronický zdroj]. Bratislava, online. [cit. 2021-15-12]. Dostupné na: [production management | industrial engineering | Britannica](#)
8. Malega, Peter – Naščáková, Jana, Mihoková, Lucia. *Efektívna výroba ako základ prosperity* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2007, 75 s. [2021-15-12]. Dostupné na: <https://www1.up.poznan.pl/>
9. Mattová, Anna. *Príprava výroby* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2021-16-12]. Dostupné na: [Príprava výroby - O škole \(detiamy.sk\)](#)
10. Smriti, Chand. *Production Management : It is meaning, definition, function and scope* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2021-16-12]. Dostupné na: [Production Management : it's Meaning, Definition, Function and Scope \(yourarticlelibrary.com\)](#)
11. Christiansen, Bryan. *Crisis Management in the Manufacturing Industry* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, [cit. 2022-1-1]. Dostupné na: [Crisis Management in the Manufacturing Industry | Manufacturing.net](#)
12. Jain, Ankit. *Product diversification* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-1-1]. Dostupné na: [Product Diversification - Meaning, Strategy, Example \(wallstreetmojo.com\)](#)
13. CFI (Corporate finance institute). *Product Diversification : Expansion into a segment of an industry or into an entirely new industry* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2015. [cit. 2022-1-1]. Dostupné na: [Product Diversification - Learn About the Strategies of Diversification \(corporatefinanceinstitute.com\)](#)
14. IISD (International institute for sustainable development). *Sustainable Development* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-3-1]. Dostupné na: [Sustainable Development | International Institute for Sustainable Development \(iisd.org\)](#)
15. United nations. *Sustainable development goals* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-3-1]. Dostupné na: [Sustainable consumption and production \(un.org\)](#)
16. European Commission. *Sustainable development* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-3-1]. Dostupné na: [Európska Komisia - Základy - Udržateľná výroba a spotreba \(europa.eu\)](#)
17. FinStat. *SynCare Slovakia, s.r.o* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021. [cit. 2022-25-4]- Dostupné na: <https://www.finstat.sk/44820399>

18. Komínková, Blanka. *O SynCare* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-30-4]. Dostupné na: <https://www.syncare.sk/o-znacke/syncare/biokozmetika/co-je-biokozmetika>
19. Crif-Slovak Credit Bureau, s.r.o. *Global report : SynCare Slovakia, s.r.o* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022. [cit. 2022-30.4]. Dostupné na: <https://www.crif.sk/>
20. EuroEkonom. *SWOT analýza* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022. [cit. 2022-1-5]. Dostupné na: [SWOT analýza - EuroEkonom.sk \(euroekonom.sk\)](http://www.euroekonom.sk)
21. Parsons, Noah, *What is a SWOT Analysis and how to do it right (with examples)* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021. [cit. 2022-1-5]. Dostupné na: [What Is a SWOT Analysis and How to Do it Right in 2021 \(With Examples\) \(liveplan.com\)](https://www.liveplan.com)