EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104005/B/2016/36069194041168388

KRÍZOVÝ MANAŽMENT VÝROBY V PODNIKU

Bakalárska práca

2016 **Miroslav Beňa**

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

KRÍZOVÝ MANAŽMENT VÝROBY V PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu výroby a logistiky

Školiteľ: Ing. Brigita Boorová, PhD

Bratislava 2016 **Miroslav Beňa**

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu s názvom „Krízový manažment výroby podniku“ vypracoval samostatne, pod odborným vedením mojej školiteľky a s použitím odbornej literatúry.

Dátum: .....

Miroslav Beňa

Poďakovanie

Chcem sa poďakovať mojej školiteľke pani Ing. Brigite Boorovej, PhD. za jej odbornú pomoc a cenné rady pri vypracovaní bakalárskej práce. Taktiež by som sa chcel poďakovať spoločnosti Perkins,a.s. za všetky poskytnuté informácie a podklady potrebné pre vypracovanie praktickej časti.

ABSTRAKT

BEŇA, Miroslav: *Krízový manažment výroby v podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu výroby a logistiky. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Brigita Boorová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2016, 46 s.

Cieľom bakalárskej práce je preskúmanie krízového manažmentu výroby v podniku a jeho následné posúdenie vo vybranom výrobnom podniku. Práca je rozdelená na dve časti, teoretickú časť a praktickú časť. Tieto časti obsahujú 3 kapitoly. Teoretická časť bakalárskej práce je zameraná na definovanie problematiky krízového manažmentu v podniku a slúži ako základ pri vypracovaní praktickej časti. Začiatok praktickej časti je venovaný opisu vybraného podniku, jeho histórii, predmetu podnikania a organizačnej štruktúre. Následne je v praktickej časti rozobratá krízová situácia, ktorá v podniku v minulosti nastala, riešenia tejto krízy a dopady krízového stavu na spoločnosť. V závere práce sú predstavené vlastné postoje a návrhy, ako predchádzať krízovým stavom a zlepšiť situáciu podniku v oblasti krízového manažmentu.

Kľúčové slová:

kríza, krízový manažment, riešenie krízy, krízový plán

ABSTRACT

BEŇA, Miroslav: *Crisis Management Productions in company.* – The University of Economics in Bratislava. The Faculty of Business Management; Department of Production Management and Logistics. – Thesis supervisor: Ing. Brigita Boorová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2016, 46 p.

The main goal of this bachelor's thesis is to explore the crisis management productions in companies and afterwards analyze it in chosen manufacturing company. This final work is devided into two main parts, theoretical part and practical part. These parts consist of 3 chapters. The theoretical part of this bachelor's thesis is focused on defining theoretical terms of crisis management in company which are then used as the base for making the practical part. The beginning of practical part is dedicated to the description of the chosen company, its history, organization structure and its business activities. The next part contains the analysis of crisis situation which occurred in the company in latest years, solutions of this crisis situation and its impact on the company. In conclusion of this final work are presented own thoughts and suggestions how to avoid the crisis situations and how to improve the company in managing crisis.

Key words:

Crisis, Crisis Management, The Crisis Solving, Crisis Plan

OBSAH

ÚVOD 10
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ 11
1.1 Definícia podniku 11
1.1.1 Životný cyklus podniku 12
1.2 Kríza 13
1.2.1 Charakteristické znaky krízy 14
1.2.2 Typológia krízy 15
1.3 Krízový manažment 16
1.3.1 Predmet štúdia krízového manažmentu 17
1.3.2 Ciele krízového manažmentu 17
1.3.3 Funkcie krízového manažmentu 18
1.3.4 Riešenie krízy v podniku 19
1.3.5 Krízový manažment výroby 21
1.3.6 Krízový manažér a krízový tím 21
1.3.7 Krízový plán 23
2 CIEĽ PRÁCE, METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA PRÁCE 26
2.1 Cieľ práce 26
2.2 Metodika práce a metódy skúmania 27
2.3 Charakteristika spoločnosti 28
2.3.1 Organizačná štruktúra 29
3 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA 31
3.1.1 Firma v 2007 až po súčasnosť 33
3.1.2 Príčiny krízy 33
3.1.3 Produkcia a obchodná činnosť 37
3.1.4 Predpokladaný vývoj spoločnosti 38
3.1.5 SWOT Analýza podniku 40
3.1.6 Návrhy možných opatrení pre spoločnosť 42
ZÁVER 44
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY 45

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Tabuľky:

Tabuľka 1 Spoločné a špecifické znaky podniku

Tabuľka 2 Štruktúra akcionárov ku dňu podania žiadosti

Tabuľka 3 Štruktúra riadiacich orgánov spoločnosti

Tabuľka 4 SWOT analýza spoločnosti

Obrázky:

Obrázok 1 Životný cyklus podniku

Obrázok 2 Typológia krízy

Obrázok 3 Funkcie krízového manažmentu

Grafy:

Graf 1 Vývoj tržieb vlastnej produkcie pre roky 1994-2007
Graf 2 Vývoj tržieb vlastnej produkcie za roky 2008 – 2015

ÚVOD

Krízy v spoločnostiach predstavujú závažné, väčšinou neočakávané situácie, ktoré môžu na určitý čas alebo na dlhšiu dobu oslabiť organizáciu, jej ciele alebo samotnú existenciu. Vplyvy takýchto situácií môžu spôsobiť nepriaznivú zmenu pre spoločnosť, ako aj jej zamestnancov, tovary alebo služby a v neposlednom rade povesť danej spoločnosti. Krízové situácie sú spravidla vyvolané tlakom udalostí a to vonkajších ako aj vnútorných, ktoré vedú manažment k naliehavým a nevyhnutným rozhodnutiam. Medzi tieto vonkajšie a vnútorné udalosti môžeme zaradiť napríklad vstup nového konkurenčného výrobku na trh, nevydarená inovácia vlastných výrobkov, legislatívne obmedzenia, zánik trhu prípadne pád kurzu pri obchodovaní na zahraničnom trhu. Výsledkom prijatých rozhodnutí manažmentu v čase krízy, pričom môžu zasiahnuť rôzne dlhý časový úsek, by mala byť snaha prinavrátenia minimálne takého stavu podniku, v ktorom bol pred vznikom krízového stavu.

Je pravdepodobné, že väčšina podnikov sa skôr či neskôr ocitne v krízovej situácii. Je veľmi dôležité, aby manažment podniku bol vždy na takéto situácie pripravený, v čas odhalil príčiny tohto stavu a navrhol jeho možné riešenia. Pokiaľ manažment už v minulosti krízovou situáciu zažil, má určité skúsenosti s krízou, ktoré môže využiť na jej úspešné vyriešenie. V prípade, ak podnik krízou ešte neprešiel, môže to na začiatku znamenať určité problémy. V ideálnom prípade manažment podniku krízovú situáciu včas odhalí a vyrieši ju ešte pred vypuknutím krízy. Ak nastane taký krízový stav, ktorý manažment podniku nie je schopný vyriešiť, je potrebné zradiť a zostaviť krízový tím na čele s krízovým manažérom, ktorý sa má postarať o úspešné zvládnutie daného problému.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

1.1 Definícia podniku

Pojem podnik má veľa definícií závisiacich na uhle pohľadu. Všeobecne by sa dalo povedať, že je to subjekt, v ktorom dochádza ku premene vstupov (výrobných faktorov) na výstupy (výrobky alebo služby). Podrobnejšie by sme mohli podnik vymedziť ako ekonomicky a právne samostatnú jednotku, ktorá vznikla za účelom podnikania.[1]

Podnikom podľa Obchodného zákonníka rozumieme: „ *súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.* "

Tabuľka 1 Spoločné a špecifické znaky podniku

<table>
<tr><th colspan="2">Znaky nezávislé od hospodárskeho systému</th><th colspan="2">Znaky závislé od hospodárskeho systému</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Kombinácia výrobných faktorov</td><td rowspan="6">Podnik</td><td rowspan="3">Podnik v trhovej ekonomike</td><td>Súkromné vlastníctvo</td></tr>
<tr><td>Autonómia</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Hospodárnosť</td><td>Ziskovosť</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Podnik v centrálne riadenej ekonomike</td><td>Spoločenské vlastníctvo</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Finančná rovnováha</td><td>Nadriadený orgán</td></tr>
<tr><td>Centrálne plánovité riadenie</td></tr>
</table>

Zdroj: Sedlák, L. a kol. 2010 *Podnikové hospodárstvo*, Bratislava: IURA Edition, 2010, s. 26. ISBN 978-808-8078-317-4.

[1]SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. a kol. 2010. *Základy podnikáni*, Praha: Grada Publishing, 2010, s. 35. ISBN 987-80-247-3339-5.

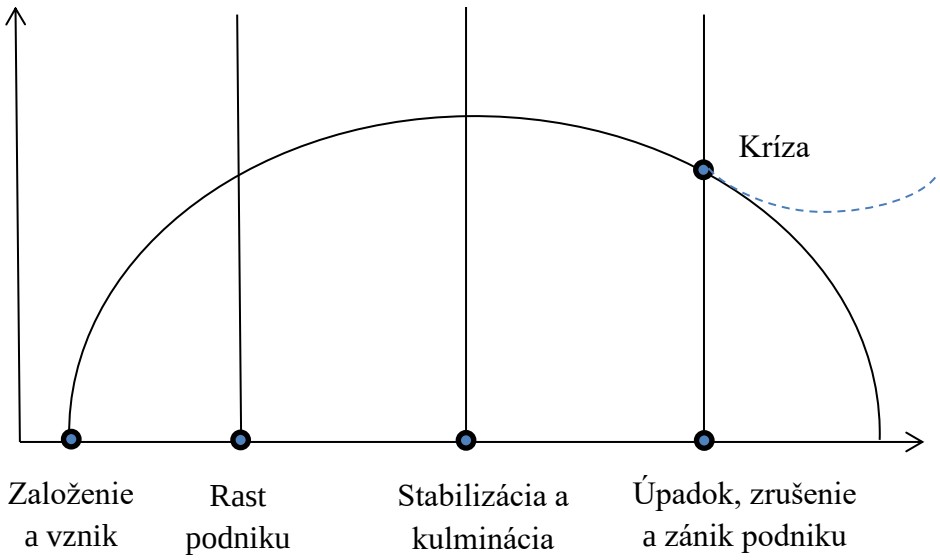
1.1.1 Životný cyklus podniku

Každý podnik či už väčší alebo menší, prechádza počas doby svojej existencie určitými štádiami vývoja. Všetky tieto štádiá tvoria takzvaný životný cyklus podniku. Každá táto fáza si vyžaduje rôzne prístupy k riadeniu. Nerešpektovanie zásad riadenia doporučených pre jednotlivé fázy vedie ku krízovému vývoju, pri ktorom môže dôjsť až k predčasnému zániku podniku. Najdôležitejšie je pre začínajúce podniky úspešné zvládnutie fázy rastu, aby sa vyhli krízovým stavom už na začiatku cyklu.[2]

Podľa Majtána (2012, s. 34) definujeme životný cyklus podniku ako: „ *Obdobie od vzniku podniku až po jeho prípadný zánik, resp. postupný priebeh jednotlivých fáz pôsobenia podniku. V životnom cykle sa odrážajú výrobno-technické, právno-organizačné a ekonomické aspekty podnikateľskej činnosti. Životný cyklus podniku tvoria nasledovné fázy:*

a) *Založenie a vznik podniku,*
b) *Rast podniku,*
c) *Stabilizácia podniku,*
d) *Kríza podniku,*
e) *Úpadok, zrušenia a zánik podniku.“*

Obrázok 1 Životný cyklus podniku



Zdroj: Majtán, Š. a kol. 2012. *Podnikové hospodárstvo*, Bratislava: Sprint2, 2012, s. 35. ISBN 978-80-89393-63-3.

[2]SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. a kol. 2010. *Základy podnikáni*, Praha: Grada Publishing, 2010, s. 42. ISBN 987-80-247-3339-5.

V ďalších podkapitolách sa nebudeme podrobnejšie zaoberať všetkými fázami životného cyklu podniku, ale len štvrtou fázou (krízou podniku).

1.2 Kríza

Slovo kríza má pôvod v starogréckom slove „crino“, čo môžeme preložiť do slovenčiny ako vyberať, rozhodovať, posudzovať alebo merať medzi dvomi opačnými variantmi. Z neho neskôr vzniklo slovo „crisis“, ktorým sa vyjadrovala rozhodovacia chvíľa alebo doba, v ktorej sa bolo nevyhnutné rozhodnúť.[3]

Definovanie pojmu kríza nie je jednoznačné, Krátky slovník slovenského jazyka (rok 2003, str. 276) definuje pojem kríza ako :

„ *stav vrcholného napätia, rozhodujúci okamih, po ktorom nastáva obrat (vyvrcholenie konfliktu, pooperačná kríza, kríza v dramatickom diele,...)“* alebo ako:

„ ťažká, zlá, zhoršená situácia (politická, hospodárska kríza, bytová kríza, ...).“

Kríza je veľmi zložitá situácia, pri ktorej je značným spôsobom narušená rovnováha medzi základnými charakteristikami systému ako napríklad (narušený štýl fungovania systému, hodnoty, ciele, poslania a pod.).[4]

Podľa Szaba a kol. (2012, s. 82): *„ V dôsledku krízy sa zmení doteraz zaužívaný rytmus a kolobeh udalostí, javov a vecí, ako aj ich zdanlivá priamočiarosť a preto treba vnímať realitu z nového uhla pohľadu, kríza si vynúti viac tvorivosti, originality, variability, predvídavosti a inovácií. Už nesmie rezonovať tradicionalizmu – snaha riešiť nové problémy prekonaným prístupom.“*

[3]ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století*, Praha: Ekopress, 2012, s. 29. ISBN 978-80-86929-85-9
[4]tamže

Príčiny vzniku podnikových kríz existuje celá rada. Na mnohých sa autori jasne zhodnú a niektoré ďalšie dopĺňajú v závislosti na konkrétnych príkladoch z praxe. Jednotlivé kategórie uvedené autormi sa vzájomne prelínajú a rovnaké riziká tak môžu byť zdrojom vzniku kríz v úplne odlišných oblastiach podniku naraz.

Za krízu teda vo všeobecnosti môžeme považovať čokoľvek, čo môže významne ovplyvniť alebo dokonca ohroziť celistvosť a životaschopnosť podniku. Podniková kríza nemusí byť len odrazom zlého riadenia spoločnosti, ale môže byť považovaná za zmenu ktorej dopad je pre podnik dôležitý. Krízu môžeme vyvolať aj umelo a v takomto prípade slúži napríklad ako súčasť taktiky, prípadne stratégie v konkurenčnom prostredí. [5]

1.2.1 Charakteristické znaky krízy

Za spoločné znaky všetkých kríz môžeme považovať nasledujúce znaky:[6]

- moment prekvapenia pri ich vzniku a to aj v prípade, že manažment podniku s určitými rizikami počíta,
- nedostatok informácii v čase, keď ich najviac potrebujeme (môžu byť skreslené alebo nesprávne, nie dostatočne podrobné, výskyt falošných informácií a poplašných správ a pod.),
- pripravené opatrenia nemusia byť vždy účinné a použiteľné pri riešení konkrétnej situácie,
- v dôsledku krízy narastá rozsah činností, ktoré sú rôznorodé, čo odvádza pozornosť od dôležitých každodenných úloh a narušuje sústredenie sa na prácu a podnikové ciele,
- vytvára v podniku napätú atmosféru a stáva sa nedôveryhodnou spoločnosťou v očiach verejnosti.

[5]ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století*, Praha: Ekopress, 2012, s. 29. ISBN 978-80-86929-85-9.
[6]ŠIMÁK, L. 2001. *Krízový manažment vo verejnej správe*, Žilina: FŠI ŽU v Žiline, 2001, s. 47-48. ISBN 80-88829-13-5.

1.2.2 Typológia krízy

Podľa Šimáka (2001, s. 49): „ *Podľa charakteru krízových javov a príčin, ktoré ich vyvolali, môžeme tieto javy rozdeliť na :*

- *krízy vyvolané prírodnými činiteľmi,*
- *krízy spôsobené ľudským činiteľom,*
- *sekundárne krízy.*

Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť typológiu krízy podľa Zapletalovej:

Obrázok 2 Typológia krízy

Zdroj: ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století*, Praha: Ekopress, 2012, s. 32. ISBN 978-80-86929-85-9.

1.3 Krízový manažment

Krízový manažment môžeme označiť ako jednu z oblastí manažmentu podniku. Je určený na riešenie mimoriadnych, negatívnych teda krízových situácií podnikateľského subjektu. V niektorých situáciách je top manažment podniku nútený na základe vonkajších alebo vnútorných vplyvov prijať zásadné rozhodnutia. Medzi tieto vplyvy patrí napríklad včasná identifikácia hrozby krízy alebo v niektorých prípadoch aj fakt, že podnik sa v podmienkach krízy už nachádza. Pre celú organizačnú štruktúru nastáva obdobie plné neistoty a nebezpečenstva. V priebehu tohto obdobia je potrebné zostaviť krízový tím, na čele ktorého je krízový manažér. Spoločne sa podieľajú na plánovaní, organizovaní, riadení a vytvárajú zásadné a rýchle opatrenia ktoré majú čo najskôr odstrániť negatívne dôsledky krízy a aby tieto dôsledky mali pre podnik čo najmenší dopad.[7]

Všeobecne je potrebné krízový manažment chápať, ako krízový manažment určený pre riešenie krízy a je možné ho definovať z viacerých hľadísk. Podľa Řezáča (2009, s.66): *„Krízový manažment (krízové riadenie) predstavuje ucelený súbor prístupov, názorov, skúseností, doporučení, metód, opatrení a väzieb uplatňovaný v hierarchizovanom a funkčne prepojenom systéme vecne príslušných orgánov verejnej správy, právnických a fyzický osôb, ktorého cieľom je minimalizovať, respektíve zamedziť možnosti vzniku krízy (formou prevencie a korekcie krízových situácií vo spojitosti s účinnou protikrízovou intervenciou) alebo (v prípade, že už kríza nastala) redukovať rozsah škôd a minimalizovať dobu trvania krízy. Dôležitou súčasťou krízového riadenia je aj odstraňovanie následkov pôsobenia negatívnych faktorov krízových situácií a obnova systému do nového (vylepšeného) bežného stavu.“*

Krízový manažment má podľa Gozoru(2000, s. 75) viacero významov:

„krízový manažment ako teoretický problém alebo vedná disciplína. Podstatou tohto prístupu je teoretický prepracovaná disciplína, ktorá má svoj predmet a metódy

[7] ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století*, Praha: Ekopress, 2012, s. 85. ISBN 978-80-86929-85-9.

štúdia. Poskytuje návod ako zisťovať, eliminovať a predchádzať krízovým situáciám vo verejnej správe a hospodárskej činnosti.

krízový manažment ako praktická činnosť. Obsahom tohto prístupu je konkrétna manažérska činnosť, založená na získaných poznatkoch a praktických skúsenostiach z riešenia krízových situácií, komunikačných, organizačných a riadiacich zručnostiach podnikových manažérov pri dosahovaní strategických cieľov podniku.

krízový manažment ako osobitná skupina manažérov alebo podnikových funkčných miest, ktorí sú nositeľmi úloh zameraných na manažérsku činnosť v špecifickom prostredí.“

1.3.1 Predmet štúdia krízového manažmentu

Predmetom štúdia krízového manažmentu sú subjekty, objekty, organizačná štruktúra krízového manažmentu, vonkajšie a vnútorné prostredie podniku:[8]

a) subjekty : sú to krízové tímy na čele s krízovými manažérmi ktoré cieľavedome ovplyvňujú správanie v podniku v krízových situáciách,
b) objekty: medzi objekty krízového manažmentu zaraďujeme organizačné jednotky a pracovné skupiny, ktorých činnosť využívame na dosiahnutie a udržanie stabilného chodu podniku,
c) organizačná štruktúra: je to usporiadanie funkčných miest podniku,
d) vonkajšie a vnútorné prostredie podniku.

1.3.2 Ciele krízového manažmentu

Základným cieľom každej podnikateľskej činnosti je trvale dosahovať finančnú prosperitu. Vychádzajúc z tejto skutočnosti môžeme odvodiť ciele krízového manažmentu medzi ktoré patria napríklad:[9]

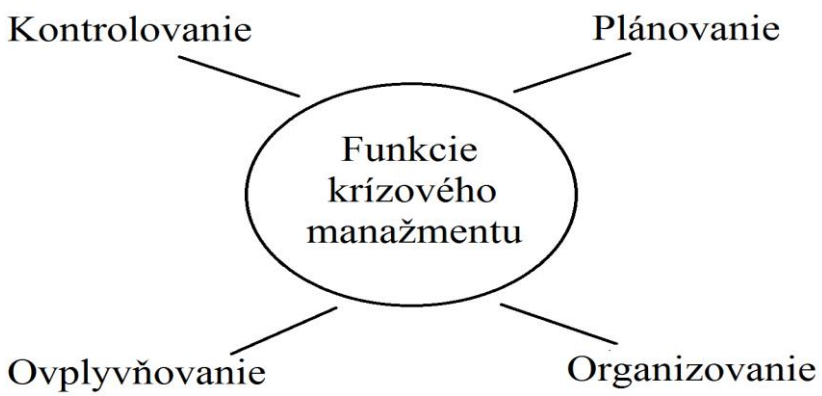
[8]GOZORA, V. 2000. *Krízový manažment*, Nitra: SPU v Nitre, 2000, s. 77. ISBN 80-7137-802-X.

- včasná identifikácia krízy, zachytenie jej priebehu a určenie možného rozsahu,
- určiť a podrobne analyzovať faktory vzniku krízových situácií,
- zhodnotiť možné hrozby,
- zhodnotiť akú časť viny majú jednotlivé subjekty na vzniknutých krízových situáciách,
- zaistiť pripravenosť krízového tímu a top manažmentu,
- snažiť sa o dosiahnutie minimálnych materiálových a ekonomických strát.

1.3.3 Funkcie krízového manažmentu

Krízový manažment je sústavným, nepretržitým a cieľavedomým procesom, ktorého samotný priebeh je založený na množstve vzájomne prepojených činností, ktorým hovoríme základné funkcie krízového manažmentu. Členovia krízového manažmentu nesmú pri dosahovaní cieľov zabudnúť za žiadnu z týchto funkcií: krízové plánovanie, organizovanie, ovplyvňovanie, kontrolovanie.[10]

Obrázok 3 Funkcie krízového manažmentu



[9]ALEXY, J. – MEČÁR, M. 2006. *Strategický a krízový manažment*, Bratislava: IRIS, 2006, s. 160 – 161. ISBN 80-89018-99-8
[10]GOZORA, V. 2000. *Krízový manažment*, Nitra: SPU v Nitre, 2000, s. 77 – 78. ISBN 80-7137-802-X.

a) Krízové plánovanie:

Pri krízovom plánovaní hovoríme o úlohách, ktoré sa vykonávajú zabezpečenie ochrany, obrany a bezpečnosti, ekonomickej stability ktorá je základom trvalo udržateľnej prosperity podniku. Pri tejto funkcii sa podnik upriamuje na plnenie strategických cieľov, hospodársku činnosť a odhaľovanie krízového stavu podniku,

b) Organizovanie:

Hlavným cieľom organizovania je pridelenie úloh, určených v podniku pri prvej fáze (krízové plánovanie). Tieto úlohy by mali byť pridelené včas, byť adresné a vysoko záväzné pre subjekt ktorému sú pridelené,

c) Ovplyvňovanie:

Táto funkcia krízového manažmentu predstavuje proces, ktorý má za úlohu usmerňovať činnosti zamestnancov v čase krízy a tým dosiahnuť ochranné, obranné a bezpečnostné ciele podniku. Neoddeliteľnou súčasťou tejto funkcie je aj vytváranie a vedenie krízových tímov a samotná činnosť týchto vytvorených skupín v podniku,

d) Kontrolovanie:

Je poslednou základnou funkciou krízového manažmentu, kde krízový tím získava informácie, ktoré ďalej analyzuje a porovnáva napríklad s dosiahnutými výsledkami konkurencie.[11]

1.3.4 Riešenie krízy v podniku

Snahou vedenia podniku je počas krízového stavu, úspešne nadobudnúť rovnováhu. V tomto štádiu dochádza taktiež k dôkladnej analýze krízy, je potrebné sa z krízy poučiť a pristúpiť k vypracovaniu systémov včasného varovania ako ochrana pred ďalšími možnými krízovými situáciami. Riešenie krízy môže skončiť aj neúspechom. V takomto prípade je pokračovanie v podnikaní nerentabilné, a manažment podniku pristúpi k likvidácii (likvidácia, konkurz, vyrovnanie).[12]

[11]GOZORA, V. 2000. *Krízový manažment*, Nitra: SPU v Nitre, 2000, s. 77 – 78. ISBN 80-7137-802-X.
[12] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*, Bratislava: Sprint2, 2012, s. 90. ISBN 978-80-89393-83-1.

Medzi činnosti krízového manažmentu, ktoré pomôžu podniku dostať sa z krízovej situácie a znova sa presadiť na trhu patria:[13]

- refinancovanie business plánu,
- úprava procesu tvorby cien,
- kontrola marketingového plánu,
- analýza a presnejšie určenie cieľovej skupiny zákazníkov na trhu,
- zavedenie účinného systému vymáhania pohľadávok,
- znižovanie stavov zamestnancov,
- odpredaj prebytočného majetku podniku,
- prudké zníženie nákladov podniku,
- získanie nového strategického partnera.

Krízový manažment by sa mal pri riešení krízy riadiť týmito základnými úlohami riadenia a dodržiavať nasledovný postup:[14]

- 1. etapa:
  Súčasťou tejto etapy je vyhlásenie krízového stavu a najmä hľadať riešenie pre dosiahnutie takých výsledkov, ktoré by krízu potlačili respektíve úplne vyriešili. Medzi hlavné úlohy tejto etapy patrí vyvolanie dôvery, vytvorenie pracovných tímov, vykonanie hrubej analýzy situácie v oblastiach štruktúry a sortimentu výrobkov, štruktúry zákazníkov, organizácie, likvidity a nákladov,
- 2. etapa:
  Zastavenie pádu, ktorý zahŕňa zlepšenie organizačného usporiadania
  (skvalitnenie priebehu spracovania zákazky, skrátenie času rozhodovacieho procesu, delegovanie úloh na nižšie postavených zamestnancov v štruktúre podniku),
- 3. etapa:
  Spätné hodnotenie zavedených opatrení, napríklad podľa krízového plánu, hodnotenie krízového riadenia po 100 dňoch, hodnotenie externými veriteľmi,
- 4. etapa:
  Reštrukturalizácia a návrat k štandardnému riadeniu.

[13] ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století*, Praha: Ekopress, 2012, s. 87. ISBN 978-80-86929-85-9.
[14] HÁLEK, V. 2006. *Krizový management. Aplikace při řízení podniku*, Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 173. ISBN 80-7041-248-8.

1.3.5 Krízový manažment výroby

Úlohou krízového manažmentu výroby (Crisis Management Production) je zabezpečenie korigovaného krízového vývoja podniku, od počiatku krízy až po prípadný bankrot spoločnosti. Podnik, ktorý smeruje do diskontinuálneho vývoja pomaly graduje. Posledným stupňom je konkurzný stav, v ktorom podnik zbankrotuje alebo sa mu podarí situáciu zvrátiť v jeho prospech a nastane oživenie (nový vzostup).[15]

Príčiny krízovej situácie vo výrobe:[16]

- ako prvú príčinu by sme mohli menovať chýbajúcu výrobnú stratégiu (napríklad zlé zloženie výrobného programu),
- druhou príčinou je nepostačujúca respektíve nemoderná technická vybavenosť výroby,
- nízka úroveň vnútropodnikového systému riadenia výroby,
- nedostatočná úroveň manažmentu obslužných procesov výroby.

1.3.6 Krízový manažér a krízový tím

Jednou z najnáročnejších úloh manažéra je úspešné riadenie podniku a všetkých jeho procesov. Postavenie podniku na trhu a jeho prosperita je odrazom manažérovej práce a odzrkadľuje jeho úspechy alebo naopak jeho zlyhania a prehry. Ak chce dosahovať dobré výsledky, musí sa postaviť ku každej situácii a problému zodpovedne nielen kvôli sebe, ale aj kvôli všetkým zamestnancom, majiteľom, odberateľom a celému okoliu, ktoré daný manažér svojou funkciou v podniku zastupuje. Dosiahnutie dobrých výsledkov jeho práce si vyžaduje primerané vedomosti, zručnosti a schopnosť efektívne rozhodovať o využívaní výrobných faktorov (práca, pôda, kapitál). K jeho charakterovým vlastnostiam by určite

[15] LEČIŠIN, M. – DUPAĽ, A. – STERN, J. 2008. *Manažment výroby*, Bratislava: SPRINT, 2008, s. 89 - 91. ISBN 80-89085-00-6.
[16] tamže

mali patriť pracovitosť, komunikatívnosť, sústredenosť, rozhodnosť a dôslednosť. Mal by vedieť vyjednávať a presadzovať zmeny.

Z každej krízy by si mal podnik ako aj samotný manažér zobrať určité ponaučenie a získať tým ďalšie skúsenosti na dosiahnutie lepších výsledkov v budúcnosti. Činnosť krízového manažéra pokračuje aj po úspešnom zvládnutí krízy alebo krízového stavu. Náplňou jeho ďalšej práce pre firmu je kontrolná činnosť v podniku, zhodnotiť pripravenosť pracovníkov na interné i externé riziká v podniku a zlepšovať vzťahy a komunikáciu medzi vrcholovým manažmentom a zamestnancami podniku.

Oblasť rozhodovania krízového manažéra vo výrobe:[17]

- sprísnenie kontroly kvality výrobného procesu a produkcie,
- úspory v spotrebe vstupov (materiálu, energie a pod.),
- odstránenie havárie výrobného zariadenia,
- znižovanie objemu výroby,
- zmena štruktúry výroby,
- obmedzovanie hĺbky a šírky sortimentu,
- výberová inovácia výrobkov,
- modifikácia výrobkov,
- uzatváranie dielní a prevádzok,
- kumulácia pracovných miest.

Od charakteru krízovej situácie a veľkosti podniku závisí vytvorenie krízového tímu, ktorý zostavuje krízový manažér. Krízový tím tvoria odborníci zo všetkých funkčných oblastí a je ustanovený v období pred krízou.[18]

[17] ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století*, Praha: Ekopress, 2012, s. 87. ISBN 978-80-86929-85-9.
[18] SZABO, Ľ. a kol. 2012. *Krízový manažment podniku*, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, s. 44. ISBN 978-80-225-3520-5.

Podľa Szaba a kol. (2012, s. 43): *„Krízový tím je výkonný a koordinačný orgán, ktorého základnou charakteristikou je centralizácia právomoci v priebehu krízy a práca za sťažených podmienok (nedostatok času, chýbajúce informácie, stres, neistota a pod.).“*

Medzi hlavné činnosti krízového tímu patria:[19]

- riešenie krízovej situácie,
- následné vyhodnotenie priebehu krízovej situácie,
- rozhodnutie o začatí obnovovacích činností,
- podieľanie sa na aktualizácii a zlepšení krízového plánu,
- zabezpečenie školení a nácviku a cvičenia zamestnancov.

1.3.7 Krízový plán

Ako už bolo spomenuté, úlohou krízového manažmentu je vytvoriť krízový tím. Ten sa však musí riadiť podľa určitých krokov, ktoré by mali byť zhrnuté v takzvanom krízovom pláne. Vhodne vypracovaný krízový plán by mal obsahovať aj všetky dostupné informácie, postupy a opatrenia na zvládnutie krízy alebo krízového stavu v podniku. Každá spoločnosť, ktorá chce byť na možnosť krízy pripravená, by mala mať tento krízový plán vypracovaný a priebežne aktualizovaný.

Základnú časť krízového plánu tvorí:[20]

a) základné údaje o spracovateľovi:
   - obchodné meno a pôsobnosť organizácie daná právnymi normami,
   - systém krízového riadenia spracovateľa (štruktúra, prvky, väzby, zodpovednosť, krízové pracovisko a pod.).

b) analýza hrozieb a rizík:

[19] SZABO, Ľ. a kol. 2012. *Krízový manažment podniku*, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, s. 44. ISBN 978-80-225-3520-5.
[20] ANTUŠÁK, E. 2009. *Krizový management: hrozby - krize – příležitosti*, Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 283-284. ISBN 978-80-7357-488-8.

- vytýčenie a analýza možných hrozieb a rizík za ktoré nesie spracovateľ krízového plánu zodpovednosť,
- prehľad ostatných hrozieb a rizík (tie ktoré spracovateľ krízového plánu priamo nerieši, ale ktorých činnosť môže spracovateľa nejakým spôsobom ovplyvniť teda musí byť pred nimi obozretný a chrániť sa pred nimi).

c) hlavné zásady pre riadenie krízovej situácie a základná metodika činnosti spracovateľa krízového plánu pri riadení krízy:
   - popis základných činností krízového manažéra, krízového tímu a celého pracoviska krízového riadenia,
   - zásady súčinnosti s ostatnými orgánmi krízového riadenia pri zvládaní ostatných krízových situácií,
   - metodické pokyny, ako využívať prílohovú časť krízového plánu.

Prílohovú časť krízového plánu tvorí:[21]

a) operačné plány na zvládnutie typových krízových situácií:
   - stanovenie konkrétnych postupov pri riešení krízových situácií,
   - rozpracovanie úloh, zadaných pre spracovateľov krízového plánu v oblasti obranného, civilného, núdzového plánovania a havarijného plánovania.

b) prehľad zdrojov pre riešenie krízových situácií:
   - popis a zhodnotenie disponibilných zdrojov,
   - popis a zhodnotenie in disponibilných zdrojov (tie ktoré zostávajú nepokryté a ktoré sú nevyhnutné pri úspešnom zvládnutí predpokladaných krízových situácií a ktoré si spracovateľ krízového plánu musí zaistiť zmluvnou cestou).

c) špeciálne (odborné) plány:
   - plán akcieschopnosti spracovateľa,
   - katalóg krízových opatrení,
   - povodňový plán,

[21] ANTUŠÁK, E. 2009. *Krizový management: hrozby - krize – příležitosti*, Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 283-284. ISBN 978-80-7357-488-8.

- nákazový plán,
- plán evakuácie,
- plán krízovej komunikácie,
- vnútorný havarijný plán.

d) podkladové materiály:

- predpisy, mapy a podobne.

e) formalizované dokumenty:

- štatúty,
- rokovacie poriadky,
- vzory riadiacich dokumentov a hlásení,
- dohody o spolupráci.

2 CIEĽ PRÁCE, METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA PRÁCE

2.1 Cieľ práce

Za hlavný cieľ našej bakalárskej práce považujeme preskúmanie krízového manažmentu výroby vo výrobnom podniku Perkins, a.s. a navrhnutie možných zlepšení a opatrení na predchádzanie alebo vyriešenie možného krízového stavu.

Prácu sme vykonávali v dvoch rovinách, teoretickej a praktickej. V oboch rovinách je potrebné sformulovať čiastkové ciele, ktoré dopomôžu k naplneniu spomínaného hlavného cieľa.

Medzi čiastkové ciele v teoretickej rovine patria:

- preštudovanie a získanie informácií z odbornej domácej a zahraničnej literatúry, časopisov a článkov zaoberajúcich sa problematikou krízového manažmentu,
- charakterizovanie základných pojmov týkajúcich sa životného cyklu podniku, krízy a krízového manažmentu,
- definovanie možných riešení krízy,

Medzi čiastkové ciele v praktickej rovine patria:

- charakteristika vybranej spoločnosti Perkins, a.s., definovanie hlavnej podnikateľskej činnosti a jej postavenie na trhu,
- oboznámenie s krízovými situáciami, ktoré nastali v priebehu podnikateľskej činnosti v podniku,
- opis dopadu krízy na podnik a následné riešenie vzniknutého krízového stavu,

- návrh možných opatrení na zamedzenie vypuknutia krízy v podniku v budúcnosti.

2.2 Metodika práce a metódy skúmania

Počas písania bakalárskej práce bolo použitých niekoľko metód na dosiahnutie požadovaného cieľa. Ako prvá bola použitá metóda získania teoretických znalostí z dostupnej domácej a zahraničnej literatúry, časopisov a článkov. Tvorcovia týchto odborných publikácií sa pri definíciách a postojoch nie vždy presne a jasne zhodnú preto bolo nutné využiť metódu porovnávania týchto postojov a určiť, v čom sa názory zhodujú a naopak v čom líšia. Všetci autori a ich literatúra je zosumarizovaná na konci bakalárskej práce v abecednom poradí. Teoretické poznatky z týchto zdrojov sme neskôr využili v praktickej časti pri analyzovaní krízových situácií, ktoré v podniku počas jeho pôsobenia vznikli. Informácie o charakteristike, histórii, zameraní podniku a najmä o krízových stavoch nám poskytol konateľ spoločnosti a ekonomická riaditeľka spoločnosti Perkins, akciová spoločnosť. Informácie nám boli sprostredkované prostredníctvom osobného rozhovoru a taktiež prostredníctvom poskytnutých podkladov na vypracovanie praktickej časti ako napríklad výkazy ziskov a strát, súvahy, účtovné závierky, výročné správy a podobne. Niektoré z poskytnutých informácií sme následne spracovali podľa jednotlivých rokov do tabuliek a grafov pre lepšiu prehľadnosť danej ekonomickej situácie. Ako posledná bola vypracovaná SWOT analýza, kde sme posúdili silné a slabé stránky firmy a taktiež príležitosti s možnými hrozbami pre spoločnosť. Pri písaní záveru práce bola použitá metóda syntézy, kde na základe zlúčenia teoretickej a praktickej časti bakalárskej práce boli vyvodené možné odporúčania a rady pre podnik, ako predchádzať možnosti ďalšej krízy a krízovým stavom.

2.3 Charakteristika spoločnosti

Obchodné meno:	Perkins, a.s.
Sídlo/miesto podnikania:	Partizánska 3540/84, 058 01 Poprad
IČO:	31698409
Deň zápisu do OR:	07.11.1994
Právna forma:	Akciová spoločnosť
Logo spoločnosti:	

Hlavným predmetom podnikania spoločnosti Perkins je výroba majonézových omáčok a dresingov, lahôdkových šalátov, rybacích výrobkov, kečupu, a veľkoobchod a maloobchod v rozsahu voľných živností.

Predmet činnosti podľa Obchodného registra[22]:

- výroba rybích výrobkov,
- výroba majonézy, majonézových omáčok, tatárskych omáčok,
- výroba pochutín / dresingy, kečupy, horčica /,
- výroba lahôdkarských výrobkov,
- veľkoobchod v rozsahu voľných živností,
- maloobchod v rozsahu voľných živností,
- výroba cestovinových polotovarov,
- výroba tovaru z plastov,
- príprava a predaj na priamu konzumáciu nealkoholických a priemyselne vyrábaných mliečnych nápojov, koktailov, piva, vína a destilátov,
- príprava a predaj na priamu konzumáciu zmrzliny, ak sa na jej prípravu používajú priemyselne vyrábané koncentráty a mrazené krémy,

[22]Obchodný register Slovenskej republiky. 2016. [online] [cit. 12.3.2016]. Dostupné na internete: <http://orsr.sk/vypis.asp?ID=1551&SID=8&P=1>.

- príprava a predaj na priamu konzumáciu tepelne rýchlo upravovaných mäsových výrobkov a obvyklých príloh, ako aj bezmäsitých jedál,
- príprava a predaj na priamu konzumáciu jedál, nápojov a polotovarov ubytovaným hosťom v ubytovacích zariadeniach s kapacitou do 10 lôžok,
- ubytovacie služby v rozsahu voľných živností,
- predaj jedál a nápojov pomocou automatov obsluhovaných zákazníkom v rozsahu voľných živností,
- predaj stravy pripravenej a dovezenej od oprávneného výrobcu vo výdajniach stravy, v cukrárni a v predajni lahôdok,
- predaj cukrárenských výrobkov vyrobených a dovezených od oprávneného výrobcu v cukrárni.

Tabuľka 2 Štruktúra akcionárov ku dňu podania žiadosti

Vlastník	***Sídlo (adresa)***	***Podiel na základnom imaní [%]***	***Podiel na hlasovacích právach [%]***
Peter Bendik	Železničná 2615/28, POPRAD	99,9	99,9
Zdenka Bendiková	Železničná 2615/28, POPRAD	0,1	0,1
Spolu		**100,0%**	**100,0%**

Zdroj: vlastné spracovanie

2.3.1 Organizačná štruktúra

Počas obdobia rokov 2008- 2014 sa stav zamestnancov znížil. Spoločnosť Perkins, akciová spoločnosť Poprad ku koncu roka 2008 evidovala 189 zamestnancov. Počas rokov 2009-2010 došlo k poklesu počtu zamestnancov na 110. Od roku 2010 sa vedenie spoločnosti snaží udržať zamestnanosť na úrovni 110 zamestnancov. K 31.12.2015 eviduje spoločnosť 86 stálych zamestnancov.

Na riadení spoločnosti sa podieľa vrcholový manažment, ktorého súčasťou sú vlastníci spoločnosti.

Tabuľka 3 Štruktúra riadiacich orgánov spoločnosti

Meno	Funkcia	Od roku
Peter Bendik	Generálny riaditeľ Predseda predstavenstva	1993
Zdenka Bendiková	Výrobná riaditeľka Člen predstavenstva	1993
Mgr. Jaroslav Janáček	Obchodný riaditeľ	2009
Ing. Eleonóra Jochmanová	Ekonomický riaditeľ	2009
Ondrej Križan	Vedúci pobočky Trenčín Člen predstavenstva	1996
Marcel Ilavský	Vedúci strediska dopravy	2009

Zdroj: vlastné spracovanie

V samotnom výrobnom procese na úseku výroby majonézy, výroby lahôdkových výrobkov a výroby rybacích výrobkov pracuje 31 pracovníkov. Z toho sú dvaja vedúci pracovníci, ktorí zabezpečujú riadenie výrobného procesu. Súčasný stav na úseku dopravy strediska Poprad a Trenčín je 17 zamestnancov. Na úseku skladového hospodárstva pracuje 12 pracovníkov z toho v pobočke Trenčín 4 pracovníci. Technický úsek s počtom 12 pracovníkov zabezpečuje servis a údržbu, chod vrátnice a výrobu plastových vaničiek a upratovacie služby. Na úseku obchodné oddelenie a oddelenie odbytu pracuje 7 pracovníkov. Ekonomický úsek má 4 zamestnancov. Úsek IT má 1 pracovníka. Priamo v trhu pôsobia externí obchodní zástupcovia v počte 6 pracovníkov.

3 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

Firma Perkins, a.s. sa od svojho vzniku zaoberá výrobou a distribúciou majonéz, tatárskych omáčok, kečupov, lahôdkových šalátov a výrobkov z rýb. Dlhoročné skúsenosti s výrobou majonézových a lahôdkových produktov v spojení s vysokokvalitnými technológiami a modernou logistikou radí firmu k popredným slovenským výrobcom. Toto popredné miesto si zachováva dodnes aj napriek vstupu konkurenčných výrobcov domácich a zahraničných na slovenský regionálny trh.

Firma Perkins vznikla 10.7.1992. Vznik firmy je spojený s malou privatizáciou výrobne lahôdok v mestskej časti Poprad -Veľká. V tom období zamestnávala firma 20 zamestnancov.

V roku 1998 firma zakúpila terajšie priestory na ulici Partizánska v Poprade. Počas osemročného obdobia 1992-2006 firma investovala do výstavby nových moderných skladovacích priestorov, modernizácie výrobných priestorov, v areáli firmy sa budovali parkoviská a cesty. Výrobné a skladovacie budovy prešli rozsiahlou rekonštrukciou a prebudovali sa na moderný prevádzkový areál.

V roku 2006 firma Peter Bendik - PERKINS prešla do akciovej spoločnosti PERKINS a.s. nepeňažným vkladom na základe notárskej zápisnice zo dňa 04.05.2006. Majetok firmy, ktorý bol predmetom vkladu akciovej spoločnosti bol ocenený súdno-znaleckým posudkom podľa vyhlášky č. 492/2004 Z. z. MS SR a bol vypracovaný z účtovných stavov vykázaných vo fyzickej osobe k 28.februáru 2006. Delimitačným protokolom prešli do akciovej spoločnosti k 1.6.2006 aj všetci zamestnanci.

Zvýšením predaja produktov značky Perkins bolo nevyhnutné v prvom rade investovať do výrobných technológií. Rok 2006 bol prvým rokom spoločnosti PERKINS a.s., v ktorom sa začal realizovať predaj výrobkov značky PERKINS. V rámci zvýšenia výkonnosti podniku, efektívnosti výroby a zvýšenia úrovne riadenia výrobných procesov a hlavne kvality výrobkov. V tomto období pristúpila spoločnosť k dobudovaniu technickej

vybavenosti a k modernizácii v súlade s novými trendmi a normami európskej úrovne. Všetky tieto kroky boli prevedené v zmysle systému HACCP, ktorý má firma vybudovaný ako základňu na zabezpečenie kvalitného systému riadenia výrobných procesov. K terajšej výrobe svojich výrobkov využíva:

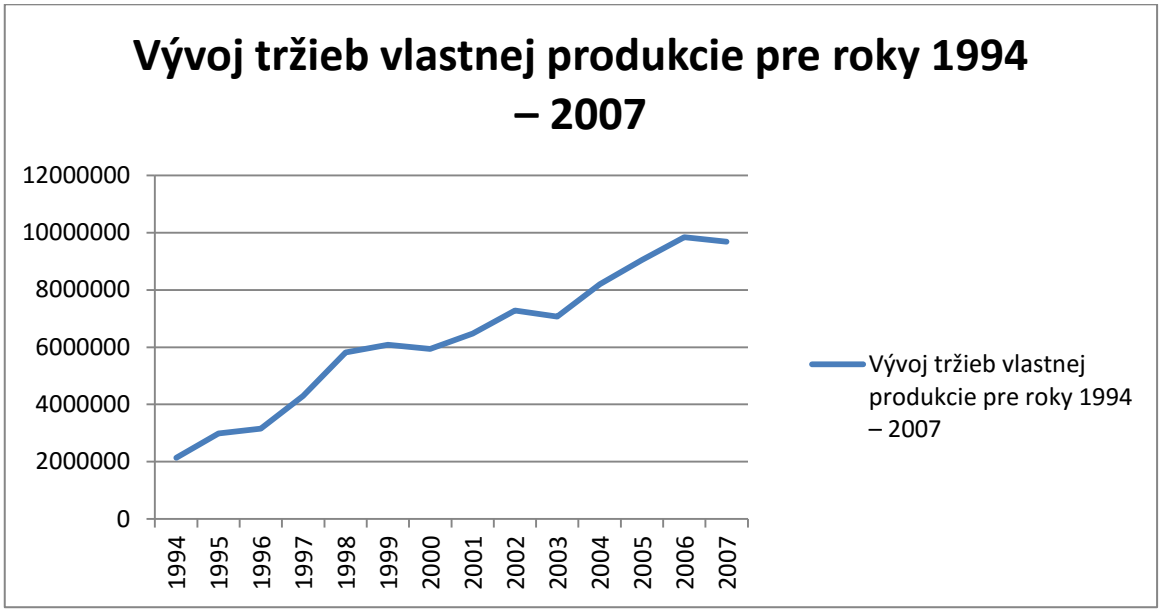
a) technologické zariadenie na výrobu a spracovanie majonézových výrobkov,

b) technologické zariadenie na výrobu lahôdkových výrobkov,

c) skladovacie a chladiace zariadenie.

Na výrobu majonézy a majonézových výrobkov je zriadená plne automatizovaná výrobná a plniaca linka pozostávajúca z homogenizačného zariadenia na výrobu majonézy, automatického baliaceho stroja, automatickej baliacej linky. Na výrobu lahôdkových výrobkov je zriadená linka pozostávajúca z kuchynského stroja , miešačky šalátov a potlačového zariadenia Linx. Súčasťou výrobných zariadení sú rôzne rezacie stroje, elektronické váhy, vozíky, etiketovačky a nerezové pulty. Na financovanie boli použité vlastné zdroje, zdroje z úveru a prostriedky z projektu Sapard a Grant.

Graf Vývoj tržieb vlastnej produkcie za roky 1994 – 2007.



Graf 1 Vývoj tržieb vlastnej produkcie pre roky 1994-2007
Zdroj Vlastné spracovanie

Vývoj tržieb z predaja vlastnej produkcie za roky 1994 -2007 mal stúpajúcu tendenciu. Produkty spoločnosti sa predávali nie len pod značkou Perkins ale aj pod

privátnou značkou Clever pre sieť Billa, značka Tesco, CBA pre alianciu CBA a Vita star pre sieť Kaufland. Z výrobkov prevažovali majonézové a lahôdkové výrobky. Všetky výrobky sa predávali v spotrebiteľskom a voľnom balení.

3.1.1 Firma v 2007 až po súčasnosť

V súčasnosti má firma svoje sídlo v Poprade. Spoločnosť je vlastníkom budov a pozemkov nachádzajúcich sa v katastrálnom území Poprad. Prevádzkový areál spoločnosti sa nachádza v mestskej časti Poprad. Celkový areál predstavuje komplex troch budov, v ktorom je sústredená celá výroba, doprava a administratíva. Ide o budovy, ktoré prešli rozsiahlou rekonštrukciou a dnes tvoria moderný prevádzkový areál, s vysokým štandardom výrobných, skladovacích priestorov. Pobočka Trenčín slúži ako distribučný sklad pre oblasť západného Slovenska a stredisko dopravy. Spoločnosť nemá dcérske spoločnosti.

3.1.2 Príčiny krízy

V priebehu roku 2007 v súvislosti s prudkým zdražením cien rastlinného oleja ako základnej suroviny, ktoré malo pokračovanie aj počas roku 2008 sa finančná situácia značne zhoršila. Nakoľko na trhu došlo nielen k zdraženiu tejto komodity, ale aj k jeho nedostatku. Rast cien oleja bol vyvolaný hlavne spracovaním repky olejnej na výrobu biopalív tzv. Mero. Situácia sa tak vyostrila, že spoločnosť za nákup drahej suroviny musela platiť platby vopred ešte pred dodávkou tovaru, čo spôsobilo nedostatok finančných prostriedkov. Aj napriek zvýšeniu výrobných nákladov, zvýšenie predajných cien nebolo obchodnými sieťami Tesco, Kaufland, Billa, COOP Jednota, Milk Agro a CBA akceptované, naviac spoločnosť bola zo strany zahraničných sietí zaťažená vysokými bonusmi a rôznymi poplatkami. Obchodné vzťahy nebolo možné zrušiť vzhľadom na uzatvorené zmluvy. Zo strany prevažne zahraničných sietí za nedodanie dodávky hrozila vysoká penalizácia.

Preto v roku 2008 po prehodnotení obchodných vzťahov so zahraničnými reťazcami z hľadiska nevýhodných obchodných podmienok bola ukončená spoluprácu so sieťou Kaufland a Carrefour, čo malo za následok zníženie objemu zákaziek a tržieb. Vytvorením vlastného pultového predaja lahôdkových výrobkov v obchodných sieťach Billa a Hypernova došlo k obmedzeniu predaja lahôdkových výrobkov v spotrebiteľskom balení. To všetko malo za následok v roku 2008 oproti minulému roku zníženie tržieb o 20% .

Snahou spoločnosti bola opätovná obnova partnerských a obchodných vzťahov, ale na základe obojstranne ekonomicky výhodných obchodných podmienok a stanovených cenách. Z dôvodu neefektívnosti spoločnosť Perkins, a. s. v mesiaci október 2008 ukončila činnosť maloobchodnej prevádzky Lahôdky LIENKA Poprad a Trenčín a pozastavila predaj pre českú firmu Perkins, s.r.o., čo malo za následok ďalšie zníženie tržieb z predaja vlastných výrobkov a tovaru a tiež z predaja vlastných služieb za rok 2008. V rámci podpory a stabilizácie obchodnej činnosti vedenie spoločnosti venovalo veľkú pozornosť manažmentu obchodu pri vytváraní nových partnerských vzťahov, prehodnocovaniu a úprave predajných cien a zmluvných podmienok, týkajúcich sa súčasných nevýhodných zmluvne postavených spätných bonusov. Prijaté opatrenia boli zamerané na optimalizáciu činnosti a organizačnej štruktúry, ktoré si vyžiadal pokles predaja. Najvyššou prioritou opatrení bolo prehodnotenie štruktúry prevádzkových a režijných nákladov. Vedenie spoločnosti preto uskutočnilo viacero krokov vedúcich k optimalizácii nákladov organizácie.

Preto v priebehu druhého polroku 2008, po prehodnotení celkovej finančnej situácie, pristúpila spoločnosť k realizácií zefektívnenia činnosti, ktorá sa týkala zlepšenia výkonnosti podniku, zníženia nákladov, zvýšenia výnosov a minimalizácie rizika najmä:

- **v oblasti obchodnej činnosti**:
  Kde bolo nevyhnutné prehodnotiť cenové relácie predaja, kalkulácie vlastných výrobkov pri neustále sa zvyšujúcich vstupov, hlavne cien oleja, prehodnotenie

poskytovania zmluvných zliav, a neefektívnosť dodávok do Českej republiky.

- **v oblasti dopravy a distribúcie:**
  Opatrenie sa týkalo hlavne neefektívnosti využívania nákladných a osobných vozidiel, neefektívnosti rozvozných liniek, zníženia nákladov na prevádzku a opravy. Vysoká úspora nákladov sa prejavila znížením nákladov na pohonné hmoty, údržbu a opravy dopravných prostriedkov.
- **v oblasti personálnej:**
  Opatrenie bolo zamerané na prehodnotenie stavu pracovníkov a zvýšenie produktivity práce. Zriadením call centra sa znížil stav pracovníkov obchodného zastúpenia, čo prinieslo úsporu mzdových a sociálnych nákladov a úsporu nákladov spojených s prevádzkou vozidiel a cestovné náklady. K 31.12.2008 bol počet zamestnancov v počte 151. Stav zamestnancov sa znížil aj na úseku logistiky, dopravy, obchodu a administratívy.

Prehodnotené boli tiež zmluvy za poskytované služby ako služby za pranie pracovného oblečenia , služby za dodávky hygienických a čistiacich potrieb. Všetky tieto nevýhodné zmluvy boli po uplynutí zmluvne dohodnutej doby v priebehu roka zrušené. Finančná situácia sa v tomto období realizáciou opatrení mierne zlepšila, ale firma stále nedokázala splácať záväzky jednak voči dodávateľom, záväzky z poistného plnenia odvodov voči zdravotným poisťovniam a sociálnej poisťovni, tiež voči daňovému úradu a zároveň udržať výrobu a zamestnanosť. Vzniknutý daňový záväzok nebolo možné splatiť jednorázovo. Preto po dohode s Daňovým úradom Poprad spoločnosť začala daňový dlh postupne znižovať dennými splátkami.

Finančnú situáciu značne zaťažovalo vysoké úverové konto. Značne vysoké boli úrokové náklady. Situácia sa zhoršila tým, že banky odmietli predĺžiť splatnosť kontokorentných úverov, banky požadovali úvery splácať vysokými mesačnými splátkami / VÚB mesačné splátky vo výške 12 000-13 000,- Eur, vtedajšia Istrobanka vo výške 2 600,- eur/. Firma zároveň splácala aj splátkový úver vo VÚB a Volksbank.

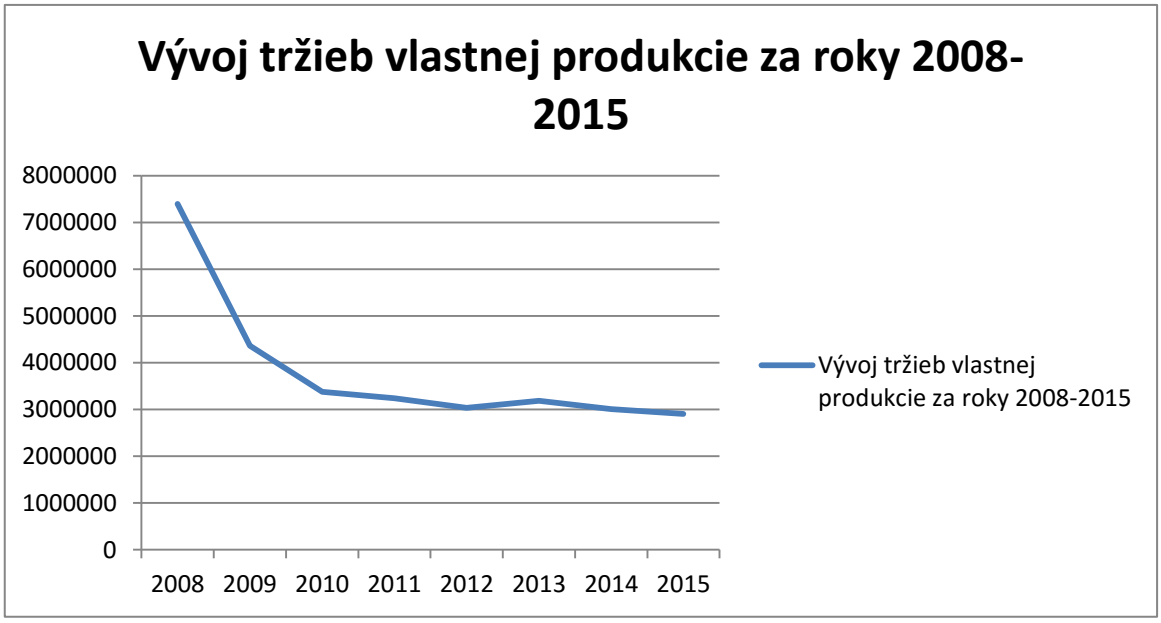
V súvislosti s cieľom zlepšiť platobnú disciplínu spoločnosť požiadala leasingovú spoločnosť ČSOB Leasing o predĺženie splátok. Na základe tejto žiadosti boli jednotlivé mesačné splátky predĺžené o 12 až 16 mesiacov, čím sa znížila výška splátky na polovicu.

V roku 2009 sa situácia na trhu s olejom mierne zlepšila, avšak vplyvom prehlbujúcej sa hospodárskej krízy sa finančná situácia ešte viac zhoršila. Pokles dopytu vyvolal pokles výroby a neustálym zvyšovaním nezamestnanosti obrat a tržby za dané obdobie značne poklesli. Situáciu firma riešila dodržiavaním prísneho režimu hospodárenia a efektívnosti, jednak šetrením a optimalizáciou nákladov. Taktiež požiadali banky o poskytnutie preklenovacieho úveru. Banky sa však v súčasnosti pri poskytovaní úverov správajú veľmi opatrne, preto boli žiadosti spoločnosti zo strany bánk zamietnuté, na druhej strane banky od spoločnosti požadovali úvery prednostne a so zvýšenými splátkami splácať, čím sa platobná schopnosť spoločnosti dosť znížila. Situácia bola aj naďalej kritická tým, že zo strany sietí bol stály tlak na znižovanie cien.

Hlavným východiskom sa stala úspora všetkých vstupov s cieľom dosiahnutia vyššej produktivity práce a rentability výroby a predaja. Prioritou riadenia sa stalo dodržiavanie stanovených zásad úsporného hospodárenia firmy, na ktorom sa dohodli majitelia a členovia predstavenstva spoločnosti, a to najmä znižovaním nákladov.

Ani rok 2010 a 2011 nepriniesol oživenie hospodárskej ekonomiky. Ekonomická a hospodárska situácia na Slovensku bola stále ovplyvnená svetovou hospodárskou krízou. Rast ekonomiky nebol postačujúci ani pre oživenie na trhu práce. Stále vysoká miera nezamestnanosti sa prejavovala i v spotrebiteľskom správaní. Spoločnosť patrí medzi odvetvia závislé od domáceho dopytu, ktorý kríza prinútila k vyššej opatrnosti a šetreniu, čo sa napokon prejavilo v nižšej spotrebe potravín. Znížený záujem zo strany spotrebiteľov pocítila i spoločnosť Perkins poklesom predaja a tržieb.

3.1.3 Produkcia a obchodná činnosť



Graf 2 Vývoj tržieb vlastnej produkcie za roky 2008 – 2015
Zdroj: vlastné spracovanie

Rok 2008 a 2009 bol pre spoločnosť veľmi náročným obdobím. Ako vidíme z grafu č. 2 v roku 2009 došlo k prudkému poklesu obratu z predaja vlastných výrobkov oproti minulému roku. Hlavnou príčinou poklesu o 40,65% bolo ukončenie spolupráce v mesiaci október 2008 so zahraničnou sieťou Kaufland, v.o.s. /v roku 2008 tržby vo výške 607 792,- Eur/, pokles obratu so sieťou Tesco Stores SR, a.s. o 36 %, so sieťou CBA Slovakia, a.s. o 55 % a ukončenie dodávok pre Perkins, s.r.o. Ďalším dôvodom bola extrémne nestabilná ekonomická situácia a zvyšujúca sa nezamestnanosť. Najväčší pokles bol zaznamenaný v štvrtom štvrťroku roku 2009.

Situácia predaja sa počas rokov 2010-2014 stabilizovala. Dosahované celkové tržby z predaja počas tohto obdobia sú vyrovnané. V roku 2013 bola po päť ročnej prestávke znova uzatvorená obchodná spolupráca s reťazcom Kaufland, v.o.s. Ide o dodávky spotrebiteľského balenia a produktov pultového predaja lahôdkových výrobkov. Vzhľadom na jednostranne nevýhodné podmienky bola spolupráca zo strany firmy ukončená v mesiaci jún 2014.

Pre rok 2015 boli uzatvorené zmluvné vzťahy s obchodnými sieťami ako Tesco Stores, a.s., Billa, a.s. domácimi sieťami ako Milk Agro, s.r.o., CBA aliancia, COOP Jednota a CBA Verex.

Predaj vlastnej produkcie sa realizuje formou veľkoobchodného predaja na základe denných objednávok cez pracovníkov odbytu firmy Perkins a tiež externých obchodných manažérov predaja, ktorí zabezpečujú okrem predaja komunikáciu so zákazníkom, informácie o konkurencií a vykonávajú prieskumy na podporu predaja. Výnosy spoločnosti sú tvorené aj predajom tovaru a to hlavne mliečnych výrobkov, horčice, kečupu, minerálnych vôd a výrobkov z rýb. Tržby z predaja tovaru boli za rok 2013 vo výške 72 994,- Eur, v roku 2014 mierne vzrástli na výšku 78 096,- Eur a za rok 2015 činila suma za z tržieb za predaný tovar 95 237,-Eur.

3.1.4 Predpokladaný vývoj spoločnosti

Značka Perkins je na trhu už 21 rokov. Spotrebitelia dobre poznajú chuť majonézy a majonézových výrobkov značky Perkins, ktorá spĺňa kritéria najvyššej kvality. Perkins je držiteľom značiek SLOVAK GOLD a SLOVAK KVALITY.

Spoločnosť zabezpečuje marketingovú činnosť a prieskum trhu vlastným oddelením. Na podporu predaja sú organizované rôzne predajné akcie. Každoročne spoločnosť organizuje spotrebiteľské súťaže, pravidelne sa zapája do letákových akcií v obchodných jednotkách, zúčastňuje sa na potravinárskych výstavách, spolupracuje s médiami a podniká rôzne marketingové kroky zamerané na zviditeľnenie spoločnosti a podporu predaja ich výrobkov. Jednoducho držia krok s trhom a s náročnými požiadavkami spotrebiteľov.

Odbyt výrobkov je realizovaný po celom území Slovenska a malá časť produkcie sa exportuje do Českej republiky. Štruktúra zákazníkov je stála, aktuálny počet aktívnych odberateľov je 2 500. Firma ponúka široký sortiment svojich výrobkov v spotrebiteľskom, veľkoobchodnom a catteringovom balení. Napriek faktu, že celosvetová hospodárska kríza sa prejavila aj na odbyte výrobkov spoločnosti Perkins, cieľom spoločnosti aj naďalej ostáva udržanie obratu a zväčšovanie okruhu nových zákazníkov aj na českom trhu na základe kvality výrobkov Perkins.

V roku 2016 sa základná štruktúra výroby neplánuje výrazne meniť, ale v každom prípade sa bude prispôsobovať požiadavkám trhu. Výrobné portfólio spoločnosti aj v roku 2016 budú tvoriť kľúčové produkty. Napriek pokračujúcemu trendu konkurenčného tlaku a tlaku predajcov na ceny. V rámci inovácií prinesie spoločnosť na trh nové výrobky s vylepšenou výživovou hodnotou na základe celosvetových odporúčaných výživových tabuľkách.

Spoločnosť plánuje osloviť zákazníkov s možnosťou výberu podľa objemu a množstva produktov a tiež poskytovať jednoduché a jasné označenie výrobkov. Prvoradým zámerom a cieľom spoločnosti za súčasných podmienok je udržanie doterajšieho objemu výroby, zamestnanosti a uspokojenie potrieb svojich zákazníkov. Kľúčom k tomu cieľu je finančná stabilita spoločnosti.

Aj napriek zložitej ekonomickej situácii spoločnosť Perkins je schopná udržať si poprednú pozíciu na domácom, ale aj zahraničnom trhu vďaka svojej značke, ktorá predstavuje vysokú kvalitu medzi majonézovými výrobkami a lahôdkovými produktmi aj v silnom konkurenčnom prostredí.

3.1.5 SWOT Analýza podniku

Nasledujúca SWOT analýza spoločnosti Perkins je zhrnutím ich interných silných a slabých stránok a externých príležitostí a hrozieb. Vypracovaná SWOT analýza nám poslúži na komplexné vyhodnotenie situácie, v ktorej sa spoločnosť Perkins nachádza, zhodnotenie jej doterajšieho fungovania a prostredníctvom definovania hroziacich problémov a naopak nových možností rastu spoločnosti vytvoríme podklady pre strategické plánovanie spoločnosti do budúcnosti.

Tabuľka 4 SWOT analýza spoločnosti

SWOT Analýza	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• bohatá história a tradícia v podnikaní • jedinečné Know How • skúsený manažment • kvalifikovaná pracovná sila • známa značka na domácom trhu • nové technologické vybavenie • fungujúca logistika dopravy, skladov a distribúcie • efektívne využívanie marketingových nástrojov	• úzky sortiment výrobkov • nedostatok vlastného kapitálu • poruchovosť strojov
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
• rozvoj do ďalších krajín • spolupráca s novými partnermi • nové segmenty na trhu • zavádzanie nových moderných technológií • skvalitnenie výrobkov • rozšírenie sortimentu • vstup nového investora • zvyšovanie goodwillu spoločnosti • rozvoj priemyslu v regióne	• silnejúca konkurencia • hospodárska kríza • inflácia • nové legislatívne opatrenia • fluktuácia kvalifikovanej sily

Zdroj: vlastné spracovanie

Za silnú stránku spoločnosti považujeme predovšetkým ich 20 ročnú históriu a tradíciu vo výrobe ako aj v riadení spoločnosti. Za toto obdobie si spoločnosť vybudovala svoje Know How a nadobudla skúsenosti potrebné na rozvíjanie svojho podnikateľského zámeru. Medzi ne, podľa nášho názoru, bezpochybne patrí aj riadenie krízy a jej úspešné vyriešenie, nakoľko spoločnosť krízovým obdobím počas svojej existencie už prešla. K svojim skúsenostiam si tak pripísala aj skúsenosti v oblasti krízového riadenia, čo spoločnosti môže v budúcnosti dopomôcť k predvídaniu krízy prípadne aj k jej samotnému riešeniu. Za silnú stránku spoločnosti tiež považujeme jej kvalifikovanú pracovnú silu. Spoločnosť si dlhodobo udržiava zaškolených a vysokokvalifikovaných zamestnancov s potrebnými znalosťami v oblasti výroby a predaja svojich výrobkov. Spoločnosť má taktiež zriadený útvar na zabezpečovanie marketingovej činnosti a na prieskum trhu. Toto oddelenie spoločnosti efektívne využíva všetky marketingové nástroje na podporu predaja a zviditeľnenie spoločnosti. Ďalšou silnou stránkou podniku je jej novo zrekonštruovaný prevádzkový areál pozostávajúci z troch budov, v ktorých sa uskutočňuje samotná výroba, skladovanie, ako aj administratíva. Fungujúca logistika dopravy a skladovania umožňuje spoločnosti Perkins distribúciu svojich výrobkov do predajní po celom Slovensku. V neposlednom rade môže spoločnosť ťažiť aj zo svojho vybudovaného mena, nakoľko spoločnosť Perkins predstavuje na trhu známu značku vo výrobe svojho sortimentu.

Medzi slabé stránky spoločnosti Perkins zaraďujeme jej obmedzenosť v oblasti vlastných finančných zdrojov. Cudzie zdroje v podniku predstavujú viac ako 90%. Znamená to vysokú zadlženosť a krytie majetku spoločnosti výhradne cudzími zdrojmi, čo pre spoločnosť predstavuje výrazný problém, ktorý treba v čo najkratšom možnom období zmeniť.

Za najväčšiu príležitosť pre spoločnosť hodnotíme rozšírenie pôsobnosti firmy do zahraničia a nadviazanie nových obchodných vzťahov s dodávateľmi ako aj odberateľmi. Spoločnosť síce vyváža svoje produkty do Českej republiky, ale v malom množstve. Preniknutím na nové trhy v zahraničí by spoločnosť získala nových odberateľov a zvýšila tak objem výroby, čo by v konečnom dôsledku predstavovalo rast výnosov spoločnosti a tým aj výsledku hospodárenia. Príležitosťou spoločnosti Perkins je s určitosťou aj

zavedenie nových technológií do výrobného procesu, ktoré by malo za následok skvalitnenie vyrábaných výrobkov a možnosť zaradenia nových druhov výrobkov do výrobného procesu. Skvalitňovanie výroby úzko súvisí aj s upevňovaním vzťahov so zákazníkmi a budovaním si tak ešte lepšieho mena a značky, teda zlepšovaním celkového goodwillu spoločnosti. Do tejto skupiny atribútov zaraďujem aj zvyšujúci sa rozvoj priemyslu v regióne, v ktorom sa podnik nachádza.

Hrozbu pre spoločnosť predstavuje vstup nového výrobného podniku na trh, ktorému by spoločnosť nebola schopná konkurovať, napríklad z dôvodu zavedenia modernej cenovej stratégie vstupujúceho podniku na trh a vyvolania tak cenovej vojny. Zvyšujúce sa náklady môžu taktiež predstavovať pre spoločnosť hrozbu. Môže k tomu dôjsť napríklad rastúcimi cenami vstupov a energie alebo taktiež prijatím novej legislatívy, čím by sa mohlo zvýšiť daňové alebo odvodové zaťaženie spoločnosti. Nárast ceny vstupných surovín predstavuje pre spoločnosť asi najväčšiu hrozbu, nakoľko tento makroekonomický vplyv už v minulosti krízu spoločnosti zapríčinil.

V závere môžeme skonštatovať, že situácia, v ktorej sa spoločnosť Perkins nachádza je dobrá, keďže zo SWOT analýzy vypracovanej pre zvolený podnik môžem vyhodnotiť jasnú prevahu silných stránok nad slabými stránkami ako aj dominanciu externých príležitostí nad hrozbami spoločnosti. Nakoľko cieľom spoločnosti Perkins, ako aj každej inej spoločnosti, je neustále zvyšovanie a zdokonaľovanie ich činností navrhujeme, snažiť sa o maximálne využívanie silných stránok spoločnosti a naopak o vyvinutie čo najväčšieho úsilia na minimalizovanie slabých stránok.

3.1.6 Návrhy možných opatrení pre spoločnosť

Z informácií, ktoré sme zozbierali a analyzovali sme prišli k týmto záverom a možnostiam, ako podniku pomôcť predvídať a chrániť sa pred možným opätovným vypuknutím krízy v podniku v budúcnosti.

Podnik by mal posilniť obchodné oddelenie a vychovávať si nových kvalitných obchodníkov. Dôležité je uskutočniť prieskum nových trhov a pokúsiť sa získať nových zákazníkov, s ktorými bude podpísaná rámcová zmluva, prípadne sa zamerať na niekoľko menších odberateľov, ktorí zvýšia objem výroby a v neposlednom rade výsledok hospodárenia. Inovovať svoje výrobky prípadne pridať nový produkt do svojho sortimentu. Začať používať systém včasného varovania pred krízou. Vytvoriť si v podniku krízový štáb s krízovým manažérom, ktorý bude pripravený v prípade blížiacej sa krízovej situácie okamžite začať jednať. Ďalšou možnosťou je vytvorenie rámcového krízového plánu či krízového scenára, ktorý bude pripravený reagovať na viacero možných krízových situácií v budúcnosti. Netreba zabúdať aj na ešte väčšiu marketingovú aktivitu, venovať sa reklame a zviditeľneniu svojich výrobkov, čo môže mať za následok práve zvýšenie počtu odberateľov. Podnik by mal pravidelne kontrolovať a spracovávať obchodné a výrobné plány, taktiež v prípade veľkého množstva zákaziek rozhodnúť o zrušení možnej ďalšej spolupráce s niektorým z menej perspektívnych odberateľov. Pre budovanie dobrého mena je dôležité dodržiavať dohodnuté termíny dodania tovaru. Klásť dôraz na kvalitu svojich výrobkov oproti kvantite. Pokúsiť sa získať viacero dodávateľov základných surovín a tým znížiť náklady spoločnosti. V neposlednom rade je dôležité zaistenie nových zamestnancov do výroby s patričnou kvalifikáciou, alebo si ich v podniku zaškoliť.

ZÁVER

V našej bakalárskej práci sme sa zamerali na Krízový manažment výroby v podniku Perkins, akciová spoločnosť. Hlavnou témou bola analýza krízy, ktorá firmu postihla v priebehu rokov jej fungovania, opatrenia a kroky, ktoré firma uskutočnila aby sa z daného krízového stavu dostala a dopad tejto krízy na podnik.. Pokiaľ sa krízová situácia v podniku vyskytne, je na zváženie manažmentu a majiteľov spoločnosti, či sa prikloniť k zapojeniu krízového manažmentu do riadenia alebo či riešiť situáciu so súčasným manažmentom. Toto rozhodnutie nie je jednoduchá záležitosť a manažment si musí dobre zvážiť či je schopný v krátkom čase a najmä s čo najmenším dopadom na spoločnosť danú krízovú situáciu vyriešiť a dosiahnuť v podniku finančnú stabilitu.

Na základe SWOT analýzy bolo zistené, že medzi najsilnejšie stránky podniku patrí silná pozícia na trhu. K slabým stránkam môžeme zaradiť úzky sortiment výrobkov a momentálny nedostatok vlastného kapitálu. Príležitosťou firmy je presadenie sa na nových trhoch, najmä zahraničných a medzi najvýznamnejšie hrozby patrí vstup nového konkurenta na slovenský trh. Hlavné odporúčania pre riadenie podniku spočívajú v dôslednom zostavovaní ekonomických a finančných analýz a taktiež spočívajú v ich kontrole a vyhodnocovaniu. To napomôže manažmentu podniku k rozpoznávaniu zárodkov kríz. Najväčšie zmeny a odporúčania pre firmu sú hľadanie nových trhov, neustála pripravenosť na krízové situácie a vypracovanie krízového plánu a pravidelná kontrola obchodných a výrobných plánov.

Môžeme teda konštatovať, že hlavný cieľ bakalárskej práce, preskúmanie krízového stavu, dopadov krízy na podnik, vyriešenie krízovej situácie vo vybranom podniku a následne navrhnuté možnosti eliminácie ďalšieho krízového stavu v podniku bol naplnený.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ALEXY, J. – MEČÁR, M. 2006. *Strategický a krízový manažment.* Bratislava: IRIS, 2006, 215 s. ISBN 80-89018-99-8.
2. ANTUŠÁK, E. 2009. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009, 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
3. GOZORA, V. 2000. *Krízový manažment.* Nitra: SPU v Nitre, 2000, 179 s. ISBN 80-7137-802-X.
4. HÁLEK,V. *Krizový management. Aplikace při řízení podniku*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 317 s. ISBN 80-7041-248-8.
5. KAČALA, J. – PISÁRČIKOVÁ, M. a kol. 2003. Krátky slovník slovenského jazyka. 4. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo SAV, 2003, 988 s. ISBN 80-224-0750-X.
6. LEČIŠIN, M. – DUPAĽ, A. – STERN, J. 2008. Manažment výroby. Bratislava: SPRINT, 2008, 325 s. ISBN 80-89085-00-6.
7. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. Podnik a podnikanie. 1. vyd. Bratislava: Sprint2, 2012, 215 s. ISBN 978-80-89393-83-1.
8. MAJTÁN, Š. a kol. 2012. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava: SPRINT 2, 2012, 323 s. ISBN 978-80-89393-63-3.
9. Obchodný register Slovenskej republiky. 2016. [online] [cit. 12.3.2016]. Dostupné na internete: <http://orsr.sk/vypis.asp?ID=1551&SID=8&P=1>.
10. Obchodný zákonník § 5 odsek 1, 2016. Zákon 513/1991 [online]. [cit. 8.4.2016] Dostupné na internete: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513>.
11. ŘEZÁČ, J. 2009. *Modrení management.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 408 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
12. SEDLÁK, M. a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo.* Bratislava: Iura Edition, 2010, 323 s. ISBN 978-808-8078-317-4.
13. SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. a kol. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010, 425 s. ISBN 987-80-247-3339-5.
14. SZABO, Ľ. a kol. 2012. *Krízový manažment podnik.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 121s. ISBN 978-80-225-3520-5.
15. ŠIMÁK, L. 2001. *Krízový manažment vo verejnej správe*. Žilina: FŠI ŽU v Žiline, 2001, 243 s. ISBN 80-88829-13-5.

16. ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století.* 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.