

METÓDY IDENTIFIKÁCIE KRÍZY PODNIKU

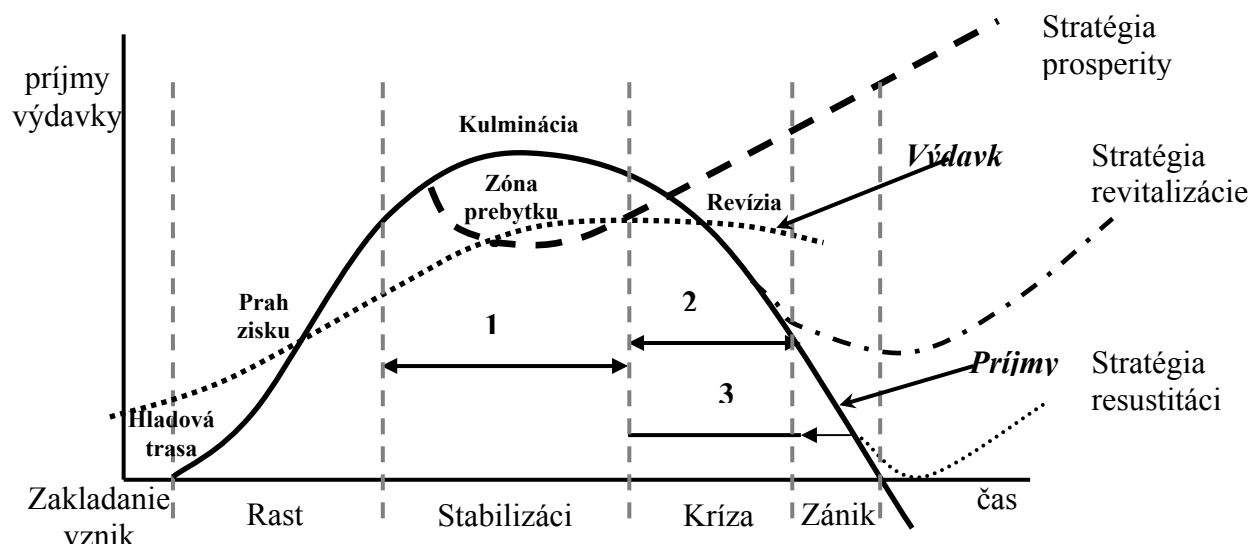
RNDr. Ivana Cehlárová, PhD.¹, Ing. Samer Khouri, PhD.²

Úvod

Svetová aj regionálna ekonomika sa na konci tohto tisícročia dostáva do stavu permanentnej krízy. Posledné desaťročie 20. storočia je charakterizované rozpadom socialistickej sústavy, ktorý bol spôsobený politickými, ale aj ekonomickými dôvodmi (nízka produktivita práce, podkapitalizované podniky v dôsledku nízkych investícií, militarizácia ekonomiky, podcenenie spotreby obyvateľstva a nízka životná úroveň, vysoká štátna spotreba, financovanie tretieho sveta z politických dôvodov). Prechod z autoritatívnej na trhovú ekonomiku je veľmi zložitý proces, ktorý je negatívne ovplyvnený vstupnými podmienkami danej ekonomiky, privatizačnými postupmi, ale aj ľudským činiteľom. Okrem toho transformáciu negatívne ovplyvňuje vnútorná politická labilita, ale tiež diferencovaný prístup ekonomicky silných krajín k jednotlivým transformujúcim sa krajinám.

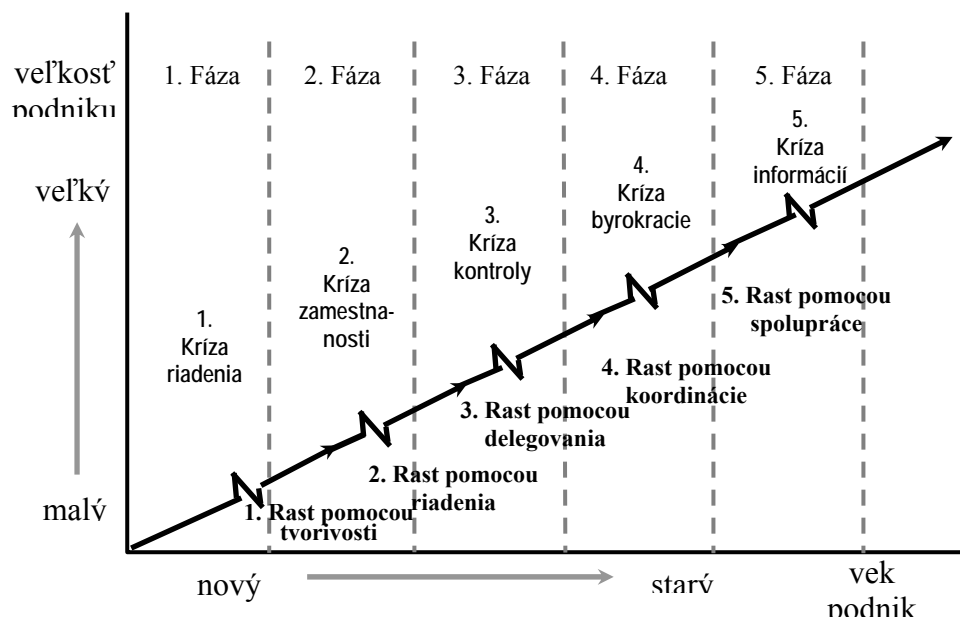
Identifikácia krízovej situácie podniku

V dôsledku procesu globalizácie rastie technologická, obchodná a právna náročnosť podnikania. Na manažment podniku sú kladené stále vyššie nároky. V kontexte tohto vývoja, vzrastá význam revitalizačných procesov podnikov. Z hľadiska dlhodobých štatistických údajov, sa teoreticky každý podnik skôr alebo neskôr dostane do krízy. Existencia podniku nie je priamočiara a zvyčajne sa viac či menej približuje k teoretickému modelu životného cyklu podniku, ktorý je uvedený na obrázku 1.



Obr. 1 Životný cyklus podniku [8]

Niekedy sa už vo fáze rastu podniku vyskytujú viaceré druhy kríz, ktoré môžu spôsobiť predčasný zánik podniku. V diagrame Howarda Grosiera na obrázku 2 je znázornená závislosť krízy od veľkosti a veku podniku. Jednotlivé krízy môžu spôsobiť prerušenie rastu podniku a naznačené sú spôsoby ich prekonania.



Obr. 2 Fázy rastu podniku – upravený diagram Howarda Grosiera, [6]

V počiatočnej fáze rastu podniku ide o malý novozaložený podnik, ktorý musí vyriešiť počiatočné krízové situácie riadenia. Kľúčom k ich prekonaniu je tvorivosť vlastníkov podniku alebo jednotlivých spoločníkov.

V ďalšej fáze ide už o podnik strednej veľkosti, ktorý si vyžaduje del'bu práce v riadení. Rastú nároky na samostatnosť jednotlivých činností, z tohto dôvodu vznikajú viaceré špecializované riadiace a výkonné činnosti.

Podnik sa aj naďalej rozvíja a manažéri postupne disponujú rozsiahlou rozhodovacou právomocou. Vzniká však možnosť jej zneužitia v prípade konfliktu záujmov. Tomuto javu sa dá predchádzať permanentnou kontrolou. Proces kontroly je potrebné delegovať tak, aby bol permanentne kontrolovaný celý riadiaci a výkonný aparát podniku.

Kríza ako proces

„Procesný“ prístup vníma krízu v širokom rozpätí času a priestoru. Krízy sú videné ako *výsledok dlhej periódy inkubácie a otvorene sa vyskytnú počas vplyvu spúšťacej udalosti*. Ide o *posledný moment pokračujúceho, kumulatívneho procesu podnikových zlyhaní*. [6] Preto by analógia kríz mala potenciálne zachádzať ďaleko pred krízovú fázu. Pochopenie celého kontextu krízy v procesnom prístupe, od predpokladov k následkom, musí byť primárne založené na systematickej analýze kríz. Systematická analýza kríz umožňuje odhaliť ich dynamiku, pátra po ich historických koreňoch a odhaduje možné následky pre podnik.

Na vzniku podnikovej krízy vnímanej z procesného pohľadu sa nevyhnutne podieľajú všetky tri aspekty:

- ◆ **podnikové nedostatky**, ktoré predstavujú spodný prúd a živnú pôdu pre krízy.
- ◆ **Rozvoj manažérskej ignorácie**, ktorý robí manažérov slepými voči prítomnosti organizačných nedostatkov.
- ◆ **Spúšťacia udalosť** krízy.

Prvé dva aspekty – organizačné nedostatky a manažérska ignorácia, predstavujú kombináciu dvoch paralelných kumulatívnych procesov. Hlavnou myšlienkou je demonštrovať, že organizačné nedostatky vedú, ak sú nepovšimnuté, alebo sa neberú do úvahy, až do zraniteľnosti podniku. Toto ignorovanie nie je v žiadnom prípade zámerné, ale pramení z postupného narastania zúženej schopnosti ľudského poznania rozpoznávať, kedy nedokonalosť v podniku prerastá do jeho zraniteľnosti.

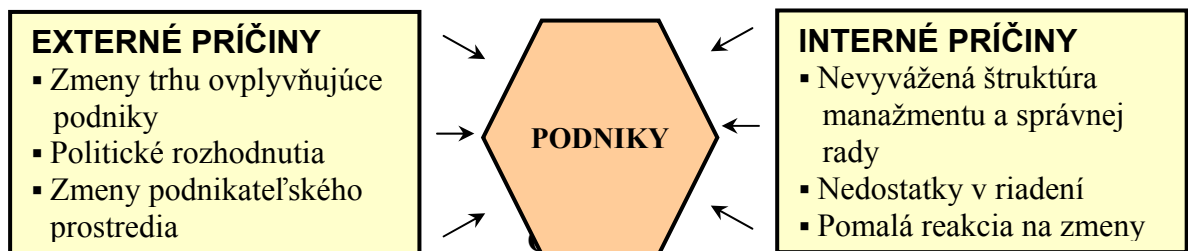
Procesný prístup ku kríze poskytuje inú perspektívu a vedie k tomu, aby bola spúšťacia udalosť videná ako faktor, ktorý odhaľuje už predtým existujúcu dynamiku krízy. Inými slovami, čo udalostný prístup považuje za krízu, t.j. spúšťaciu udalosť, procesný prístup vníma, len ako zosilňovač procesu, ktorý začal už dávno predtým a krízu zintenzívňuje a zrýchľuje.

Riešenie podnikových kríz

Súčasný vývoj naznačuje, že krízy majú neurčenú, neštruktúrovanú, neplánovanú a neočakávanú povahu, čo vyžaduje uplatniť systémový prístup pre ich riadenie, s cieľom zaznamenať ich zložitosť a nejednoznačnosť.

Podniky sa snažia prispôbovať vnútorným a vonkajším zmenám, pričom rýchlosť, veľkosť a frekvencia rôznych typov zmien sa zvyšuje. Všeobecne je možné príčiny krízových javov v podnikoch (obrázok 3) rozdeliť do dvoch základných skupín:

- externé príčiny,
- interné príčiny.



Obr. 3 Príčiny vzniku krízových javov v podnikoch [6]

Vývoj návrhov krízovej stratégie

Charakteristickým rysom a kľúčovým momentom náročného procesu ozdravenia podniku je moment jeho začiatku. Dôležité je rozpoznať, v akom stave sa podnik v čase začatia ozdravovacích procesov nachádza.

Životný cyklus podniku z dôvodu rôznych vplyvov a okolností nemusí zachovať fázy modelového životného cyklu. Jednotlivé fázy sú špecifické, majú rôznu dĺžku trvania, čo vplýva na formulovanie stratégie uplatňovanej pri plánovanej reštrukturalizácii. Táto umožňuje podniku prechod z jedného životného cyklu do druhého atď. (vid' obr. 1).

Po úspešnej realizácii reštrukturalizácie sa podnik stáva novým subjektom, ktorý prešiel jednou z troch stratégií [8]:

- prosperity,
- revitalizácie,
- procesu resustitácie.

Všetky stratégie reštrukturalizácie sú vysoko finančne náročné a len pri stratégií prosperity je možné aspoň čiastočne využiť vlastné finančné zdroje.

Stratégia prosperity

Stratégia prosperity sa uplatňuje v období rozvoja podniku, pred dosiahnutím vrcholového obdobia, t.j. vo fáze rozkvetu a stabilizácie. Ide o najprogresívnejšiu stratégiu reštrukturalizácie, ktorá si vyžaduje najzložitejšie a najťažšie rozhodnutie pre jej uplatnenie. Podnik, ktorý sa rozhoduje pre uplatnenie stratégie prosperity, rozmýšľa o opustení doterajšieho progresívneho vývoja a uplatnenie novej, často rizikovej cesty ďalšieho rozvoja a existencie podniku. Túto podobu reštrukturalizácie uplatňujú podniky svetovej triedy.

Každú vlnu životného cyklu je potrebné opustiť v správnom momente, pred jej úplným vrcholom, skôr ako táto vlna dokáže podnik stiahnuť späť. Ide o rozhodnutie opustiť doterajší pozitívny vývoj podniku a rozhodnúť sa pre novú cestu zaťaženú veľkým rizikom. Veľké riziko by malo byť kompenzované vysokou pravdepodobnosťou dosiahnutia ešte vyššej prosperity. Riziko rozhodnutia dokáže kompenzovať len nový, dobre pripravený a vyššiu prosperitu sľubujúci podnikateľský zámer, alebo plán založený na konkurenčnej schopnosti.

Takéto vysoko rizikové rozhodnutie dokáže prijať len vysoko kvalitný, sebavedomý a odborne kompetentný manažment podniku, ktorý je nositeľom stratégie, jej garantom a realizátorom celej radikálnej zmeny.

Stratégia revitalizácie

Stratégia revitalizácie sa uplatňuje v čase najvyššej potreby reštrukturalizácie podniku. Cieľom uplatnenia tejto stratégie je zachrániť podnik pred úpadkom, bankrotom a likvidáciou. Stratégia revitalizácie sa uplatňuje vo fáze krízy podniku.

Implementácia stratégie umožňuje radikálne a celkové ozdravenie podniku, v ktorom sa prejavili degeneratívne znaky so všetkými symptómami neprosperujúceho podniku. Za charakteristické symptómy je možné považovať klesajúce tržby, dosahovanie straty, zhoršenie likvidity, rastúcu zadlženosť, záporný cash-flow a podobne.

Pri uplatňovaní stratégie revitalizácie je potrebné uplatňovať nasledujúce zásady:

- Dochádza k výmene vrcholového vedenia, ktoré čiastočne alebo úplne nesie vinu za vzniknutú situáciu.
- Kvalitný podnikateľský zámer musí byť konkurencieschopný, s obchodne úspešným výrobným programom a vysokou pridanou hodnotou pre zákazníka.
- Radikálne a koncepčné riadenie znižovania nákladov.
- Centralizácia riadenia a presné vedenie.

- Rýchle a zrozumiteľné rozhodnutia.
- Radikálne opatrenia smerujúce k zlepšeniu finančnej situácie podniku. Dochádza k vymáhaniu pohľadávok, racionálnemu odpredaju nepotrebného majetku a podobne.
- Pozastavenie investičnej činnosti.
- Prehodnotenie výskumu a vývoja s cieľom zefektívniť výrobné a technologické inovácie.
- Racionalizácia výroby a práce v podniku.
- Rozvoj a posilňovanie inovačného prostredia.
- Vysoká motivácia všetkých pracovníkov k zmenám.
- Zintenzívnenie práce so zákazníkmi, dodávateľmi a verejnosťou za účelom získania väčšej podpory.

Úspešne uskutočnená stratégia revitalizácie je schopná zabezpečiť rast prosperity podniku, aj keď v menšej miere, ako je to pri stratégii prosperity.

Stratégia resustitúcie

Stratégia resustitúcie sa uplatňuje vo fáze zániku podniku. Má zachrániť podnik pred úplným zánikom, ktorý je spojený s jeho likvidáciou. Stratégia resustitúcie umožňuje podniku začať novú etapu, ktorá je pokračovaním výrobnéj, trhovej, alebo personálnej činnosti pôvodného podniku.

Stratégia resustitúcie vyžaduje dodržiavanie nasledujúcich zásad:

- Menovanie úplne nového vrcholového vedenia podniku.
- Kvalitný podnikateľský zámer založený na konkurenčnej schopnosti a obchodne úspešnom výrobnom programe s vysokou hodnotou pre zákazníka, ktorý výrobkovo alebo technologicky nadväzuje na výrobný program a výrobu zbankrotovaného podniku.
- Centralizácia riadenia, najmä vo fáze vzniku a rozvoja podniku.
- Premyslené, rýchle a zrozumiteľné rozhodnutia.
- Neustála starostlivosť o hospodárne využívanie zdrojov podnikania.
- Zintenzívnenie práce so zákazníkmi, dodávateľmi a verejnosťou za účelom získania dôvery a podpory vonkajšieho okolia podniku.

Stratégia resustitúcie je schopná generovať len takú mieru prosperity, ktorá svojou úrovňou zodpovedá prosperite dosahovanej vo fáze stabilizácie životného cyklu podniku. V praxi sa predpokladá, že po reštrukturalizácii založenej na stratégii resustitúcie budú nasledovať rôzne varianty reštrukturalizácie s vlastnosťami stratégie prosperity alebo stratégie revitalizácie.

Model a jeho podpora v rámci prostredia

Veľmi dôležité je podrobné zameranie na prvky modelu. To znamená v prvej fáze je potrebné popísať skutočnosti odlišujúce prostredie, v ktorom pôsobia vlastníci na Slovensku od prostredia krajín so stabilizovaným prostredím voľného trhu. [1]

1. Systém legislatívy – vlastnosti prostredia s právnymi a inštitucionálnymi predpokladmi pre trhovú ekonomiku. Predpokladom je dúfanie manažmentov, že inštitúcie zohrajú tú „správnu“ úlohu v celom procese, to znamená, že sa nebudú správať objektívne k situácii v systéme (podniku) a mimo neho (ekonomické prostredie štátu) ale podľahnú

určitému tlaku, zaužívania, keď sila manažmentu a jej vplyv na systém je silnejšia ako všeobecný záujem štátu, ktorý nie je prítomný v krízovej situácii priamo na mieste a bude riešiť až jej dôsledky. Hovoríme o „pravidlách hry“. Zle alebo pomaly fungujúci súdny systém, niekedy ovplyvnené kontrolné úrady, nefungujúci alebo slabo fungujúci kapitálový trh a falošná solidarita alebo obdiv ku korupčne a profitovo sa správajúcim jednotlivcom v systéme i mimo neho.

2. Typické pre systém – mimo systému inštitúcií a legislatívy, podniky trpia podobné resp. totožné problémy, pretože podniky sa nachádzajú v podobnej situácii. Nedostatok know-how, nedostatok investičných zdrojov, kolaps trhu – hospodárska kríza, ktorá tým, že podniky fungujúce na Slovensku sú silno proexportne orientované majú i podobné problémy. Tu nastupuje nemožnosť pre štátne inštitúcie odhaliť dostatočne zavčasu krízu podniku, následne jej nelegálne tunelovanie, alebo následne získať dôkazy o tom, či príčinou bankrotu bolo nelegálne tunelovanie alebo skutočný bankrot podniku. V tejto súvislosti je nutné pripomenúť vplyv času, ktorý bol popísaný vyššie a zároveň pripomenúť situáciu v rannom štádiu hospodárskej krízy, keď mnohé podniky, ktoré majú dnes vážne problémy a stoja pred neriešiteľnou krízou ešte zhruba pred 6 mesiacmi nesignalizovali proces krízy, ktorý už začal. Čas, ktorý takto uplynie a procesy, ktoré v kríze podniku nastanú v danom období znižuje pravdepodobnosť odhalenia pravých príčin vyvrcholenia krízy do kolapsu a teda potrestania manažmentu, čím sa pre manažérov stratégia tunelovania stáva jednou zo základných stratégií.
3. Napriek dostupnosti know-how resp. na základe možností vlastného ľudského potenciálu je stále prítomná technologická zaostalosť, ktorá je veľakrát kompenzovaná vysokými investičnými nákladmi, ktoré sú vynakladané len pre chýbajúce strategické rozhodnutia vrcholového manažmentu, to znamená, že možný potenciál, ktorý sa núka ku využitiu je obmedzovaný intelektuálnym potenciálom samotných manažérov.
4. Typický fakt pre mnohé ak nie väčšinu slovenských spoločností, že manažment spoločností zároveň reprezentuje i vlastníkov spoločností, čo je dané krátkou históriou po privatizácii podnikov. [1]

Finančná matematika riadenia podniku v kríze

Model riadenia podniku v kríze poskytuje možnosť porovnania niekoľkých možností riešenia tejto krízy. Pre získanie nástrojov na analýzu a riešenie finančnej krízy je nutné zdefinovať matematický aparát ako objektívny nástroj na analýzu a riešenie finančnej krízy a spôsob jeho použitia ako subjektívny nástroj.

Analyzovanie mnohých alternatív pre prijatie rozhodnutia riešiť krízovú situáciu v podniku musí brať do úvahy faktory, ako sú náklady, zisk, úspory, trvanie projektu, dane, efekt narastania inflácie, riskantnosť projektu a ďalšie.

Je mnoho simulácií, ktoré sú v oblasti ťažkého priemyslu a hlavne baníctva aplikovateľné:

- vypracovanie podrobnej ekonomickej štúdie ekonomickej efektívnosti podnikania spolu so stanovením miery akcelerácie príležitosti (screening)
- porovnanie relatívnych predností všetkých investičných zdrojov (ranking)

- ohodnotenie dodávateľských ponúk mnohých dodávateľov, predávajúcich rovnaké výrobky, alebo služby
- rozhodnutie kúpiť, alebo prenajať
- určenie hodnoty, alebo ceny pre nákup a predaj produktov
- stanovenie nákladov pre úverové zdroje, krátkodobé i dlhodobé z veriteľských zdrojov
- nahradenie existujúcich zariadení alebo služieb
- voľba medzi zaujímavými alternatívami

Pre realizáciu vyššie uvedeného pri zohľadnení predostretých modelov riadenia podniku v kríze je nutné definovať akým spôsobom je možné využiť matematické nástroje vo finančnom riadení.

Finančné toky (*CF* z anglického Cash Flow) sú platby očakávané alebo realizované v rôznych časových okamihoch, investičných či obchodných transakcií. Delia sa na príjmové a výdavkové. Čisté finančné toky vznikajú tak, že prípadné príjmové a výdavkové toky sa kumulujú do jednej hodnoty v rovnakom časovom okamžiku. [5]

Investičné rozhodovanie

Vykonanie investičného rozhodnutia formou voľby stratégie, ktoré boli porovnávané v modeli riadení podniku v kríze je možné uskutočniť na základe nástrojov finančnej matematiky. Ich využitie je otázkou voľby nástrojov pre efektívne nasadenie v prostredí, kde sa dá využiť transparentnosť názornosť a prehľadnosť.

Ideálnym prostredím je prostredie tabuľkového procesora, ktorý svojím charakterom umožňuje deklarovať vzájomné súvislosti posudzovaných veličín pre definovanie zásadných charakteristík potrebných k rozhodnutiu. V nasledovnom je uvedený spôsob využitia finančnej matematiky na prípadovej štúdií, ktorej výsledky poskytnú možnosť analyzovať jednotlivé stratégie riešenia podniku v kríze.

Bude predostretý systém analýzy vstupných údajov pre analýzu a následne kvalitné rozhodnutie k voľbe stratégie.

Celkové kapitálové náklady pozostávajú z dvoch základných častí. Fixné investície a pracovný kapitál. Fixné investície predstavujú finančný objem, ktorý je nevyhnutný na prípravu a výstavbu celého zariadenia projektu, a to tak, aby bol projekt pripravený k naštartovaniu:

- získanie pozemku,
- terénne úpravy,
- príprava ťažby (premiestnenie nadložia, ...),
- environmentálne štúdie a legislatívne konania,
- výstavba ťažobného komplexu (budovy, zariadenia, ...),
- výstavba spracovateľského komplexu (budovy, zariadenia, ...),
- podporné zariadenia (cesty, železnica, energetické napojenia, ...),
- projektové štúdie a inžinierske náklady,
- ostatné súvislosti.

Záver

Model investičného rozhodovania predstavuje matematizáciu nástrojov strategického rozhodovania a táto matematizácia musí byť definovaná v systéme takým spôsobom, aby posudzovateľovi umožňovala pracovať s takými nástrojmi, aké sú spomenuté vyššie. *CF, PV, NPV, PBP, IRR, ROR* a pod. Ich efektívne nasadenie v modeli predstavuje pre používateľa nástroj, ktorý v rámci krátkočasového úseku má k dispozícii prostredie umožňujúce simulovať rôzne scenáre riešenia finančnej krízy i s vyhodnotením dopadov. Výsledky simulácie a porovnania rôznych scenárov je možné následne analyzovať prostredníctvom modelu umožňujúcom porovnanie rôznych stratégií riešenia finančnej krízy podniku.

Model investičného rozhodovania musí poskytovať flexibilnú možnosť vkladania vstupných údajov o podniku tak, aby bolo možné na tomto modeli realizovať simulácie rôznych stratégií pri riešení krízy. Vstupné údaje pri tom predstavujú premenné, ktoré sa dajú získať s exaktnou presnosťou alebo sú iba veľmi približné a potom simulácia reálneho stavu je nutné uskutočniť na základe presných výsledkov, aké sa od podniku a jeho opatrení v kríze očakávajú. Čiže absencia niektorých vstupných údajov je nahradená želaním manažéra, ktoré reprezentuje výsledok po realizovaných opatreniach a potom sú vstupné veličiny simulované na modeli.

Literatúra

1. Beblavý, M.: Privatizácia insidermi. INEKO. 2005
2. Bowonder, B., Linstone, H.: Technological Forecasting and Social Change. Notes on the Bhopal Accident: Risk Analysis and Multiple Perspectives, 32, p. 183-202, 1987.
3. Cehlár, M.: Nástroje ekonomického rozhodovania. In: Príspevok k riešeniu vybraných problémov modelovania a riadenia homogénnych výrobných procesov. Košice : TU-FBERG, 1999. s. 96-107. ISBN 80-7099-448-7.
4. Cehlár, M.: Posúdenie ekonomickej efektívnosti banských procesov. In: Príspevok k riešeniu vybraných problémov modelovania a riadenia homogénnych výrobných procesov. Košice : TU-FBERG, 1999. s. 82-95. ISBN 80-7099-448-7.
5. CIPRA, T.: Finanční a pojistné vzorce. Grada, 2006.
6. MIHOK, J. – VIDOVÁ, J.: Riadenie podniku v kríze. Sjf TU v Košiciach, Košice 2006. ISBN 80-8073-533-6.
7. Rybár, P, Cehlár, M., Tréger, M: Oceňovanie ložísk nerastných surovín. 1. vyd. Košice : TU-FBERG, 2000. 136 s. ISBN 80-88896-46-0.
8. VLČEK, R.: Hodnota pro zákazníka. Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-068-6.

¹ RNDr. Ivana Cehlárová, PhD., The Technical University of Košice, Park komenského 19, 042 00 Košice.

² Ing. Samer Khouri, PhD., The Technical University of Košice, Faculty of Mining, Ecology, Process Control and Geotechnology, Institute of Geodesy and Geographical Information Systems, Park komenského 19, 042 00 Košice, samer.khouri@tuke.sk

Lektoroval:

Doc. Ing. Štefan Kuzevič, PhD.