

Krízový manažment a krízové plánovanie

Euboslav Szabo, Miroslav Grznár

Anotácia

Príspevok je venovaný dopadom hospodárskej krízy na podnikateľské subjekty a rozhodovaniu manažmentu podnikov v krízových situáciách. Charakterizuje prejavy krízy v priemyselnej výrobe SR, identifikuje hlavné oblasti prejavov krízy v ekonomike podniku. Venuje sa úlohe a metódam krízového manažmentu a krízového plánovania pri eliminácii dopadov krízy. Osobitnú pozornosť venuje aj riadeniu ľudských zdrojov v krízových situáciách.

Kľúčové slová: krízový manažment, krízové plánovanie, štíhla organizácia, redukcia ľudských zdrojov

Úvod

Podnik v trhovej ekonomike pôsobí vo veľmi premenlivom podnikateľskom prostredí, ktoré vymedzujú prvky ekonomické, legislatívne, personálne, vedecko-technické a ďalšie. Po vstupe do EÚ výrazne ovplyvňujú podnikateľské prostredie v SR najmä postupná unifikácia legislatívy, globalizačné procesy spojené s koncentráciou v rámci výrobných odvetví, rast konkurencie a rast medzinárodnej výmeny produktov a služieb. Konkurenčná schopnosť podnikov na európskom trhu sa stáva podmienkou ich prosperity.

Premeny podnikateľského prostredia sú pre podniky objektívnym faktorom, ktorý tieto nevedia ovplyvniť. Ak chcú byť úspešnými musia sa podnikateľskému prostrediu prispôbiť, adaptovať a využívať príležitosti, ktoré ponúka. Na druhej strane však podnikateľské prostredie prináša hrozby a s nimi spojené riziká. Tieto riziká a ich nezvládnutie manažmentom podnikov sú veľmi častým zdrojom podnikových kríz.

Cieľ a metodológia

V súčasnom období sme svedkami prehlbujúcej sa hospodárskej krízy, ktorá začala ako celosvetová finančná kríza a už zasahuje aj do citlivých výrobných odvetví a spôsobuje zastavenie hospodárskeho rastu, prepád hodnôt na burze a ohrozuje prosperitu celých odvetví. Podniky musia čeliť vonkajšej krízovej situácii.

Cieľom príspevku je charakterizovať prejavy krízy v priemyselných odvetviach SR a metodicky rozpracovať ciele a úlohy krízového manažmentu a krízového plánovania pri adaptácii podnikov na krízové javy v podnikateľskom prostredí.

Príspevok je parciálnym výsledkom riešenia grantového projektu VEGA č.1/0568/08 „Uplatňovanie moderných trendov manažmentu a ich vplyv na úspešnosť podnikov“.

Výsledky

1 Riadenie rizika a jeho miesto v krízovom manažmente podniku

Pre podnikovú sféru je dôležité poznať formy prejavu a dôsledky hospodárskych rizík, ktoré vyplývajú z vývoja globálneho trhového prostredia a dopadov jeho krízy na ekonomiku a konkurencieschopnosť podnikov. Toto riziko sa často označuje ako operatívne riziko, keďže sa prejavuje ako vznik nepredvídanej (neplánovanej) situácie. Hospodárske riziká sú spojené napríklad so stratou odberateľa, alebo dopytu, zmenou devízových kurzov, zmenou úrokovej miery, haváriou technológie, prírodnou katastrofou, voči ktorej podnik nebol poistený a pod. Škála faktorov, ktoré môžu byť zdrojom nástupu krízovej situácie je veľmi bohatá a zanedbanie ktoréhokoľvek z možných rizík môže viesť k jeho nežiadúcemu synergickému efektu.

Ak má podnik predchádzať hrozbám vzniku krízových situácii musí sa naučiť riadiť riziko, resp. manažment rizika by mal byť trvalou súčasťou činnosti manažmentu podniku. Zdroje rizika môžu byť v každej oblasti podniku od výrobných a prevádzkových procesov, cez informačný systém, zlyhanie logistiky až po zlyhanie či neetické chovanie manažérov.

V súčasnom období hospodárskej krízy sa jej dopady prejavujú predovšetkým poklesom odbytu, stornovaním objednávok a rastom zásob finálnych výrobkov a narušením toku peňazí. Na tieto javy podniky najskôr reagujú znižovaním výroby, uvoľňovaním pracovníkov, odstávkou výrobných zariadení, prechodom na skracovanie dĺžky zmeny či počtu pracovných dní v týždni a požiadavkami na sanáciu z verejných zdrojov.

Ako sa súčasná kríza prejavila v niektorých priemyselných odvetviach SR už v závere roku 2008 ilustruje tabuľka 1. Uvádzame v nej indexy priemyselnej výroby vybraných odvetví v porovnaní prvého a štvrtého štvrťroka roku 2008 voči roku 2007. V priebehu roka sa prejavili významné výpadky produkcie a tržieb. I keď situácia sa neprejavila v každom odvetví rovnako, no v niektorých sú jej dôsledky hmatateľné.

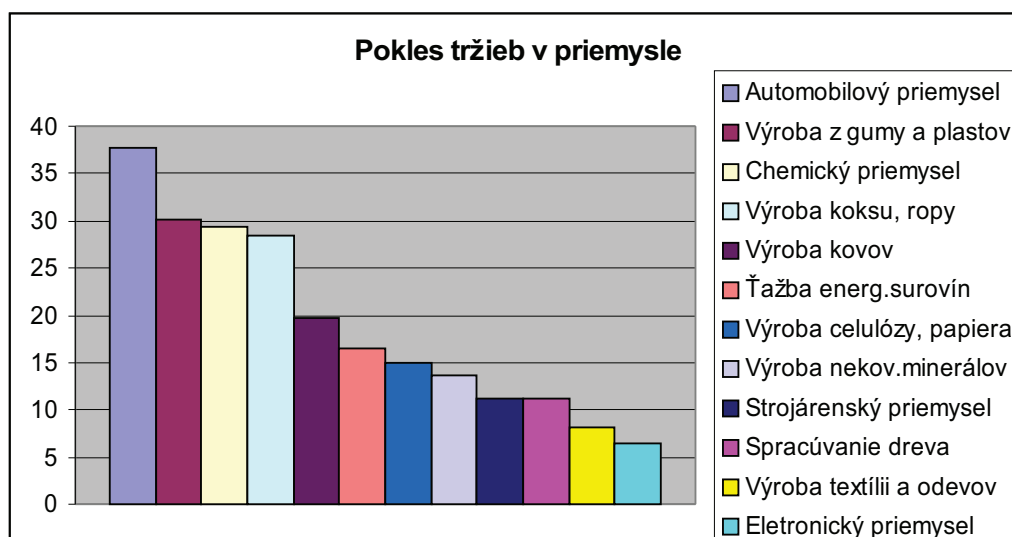
Tab. 1. Index priemyselnej produkcie vybraných odvetví
v roku 2008 oproti roku 2007, %

Odvetvie priemyslu	Január	Február	Marec	Október	November	December
Výroba chemikálii	102,8	105,1	104,3	97,6	87,0	74,1
Výroba kovov	107,9	113,5	102,0	9,0	87,9	77,3
Výroba strojov	114,9	121,5	101,3	97,2	85,0	74,6
Výroba gumy a plastov	116,1	120,5	105,8	108,6	94,3	71,5
Výroba potravín, nápojov	107,6	109,7	95,5	96,7	94,4	92,3

Prameň: <http://portal.statistics.sk>, 22.2.2009, upravené

Graf 1 znázorňuje zase pokles tržieb v jednotlivých odboroch priemyslu SR za obdobie december 2008 oproti decembru 2007. Dokumentuje hĺbku krízy v priemysle, čo je odraz svetovej hospodárskej krízy v domácich podmienkach. Dopady krízy sú diferencované. Najviac zasiahli globalizovaný automobilový priemysel, ktorý u nás reprezentujú dcérske firmy Volkswagen, Kia a Peugeot – Citroen. Nasledujú najmä odbory chemického priemyslu. Zatiaľ najmenej sa kríza dotkla elektronického priemyslu a priemyslu potravinárskeho, ktorý uspokojuje predovšetkým domáci potravinový dopyt.

Graf 1 Pokles tržieb v odboroch priemyslu v SR,
december 2008 ku decembru 2007 v %



Prameň: ŠÚ SR, 2009

Ako reagujú slovenské podniky na vznik rizikových situácií a krízu osobitne? Prvým opatrením s ktorým začínajú reagovať na krízu v odbyte produkcie je redukcia výroby. Automobilový priemysel prechádza z trojzmennej prevádzky na jednu zmenu, ktorá v prípade KIA sa skrakuje na 6 hodín. Zároveň dochádza k uvoľňovaniu pracovníkov, najskôr zmluvných, prijímaných na dobu určitú a následne i pracovníkov trvalých. Nevyužívanie výrobných kapacít v čase krízy bude zvyšovať náklady na výrobu, pričom podniky nebudú môcť zvyšovať trhové ceny produktov vyrobených s vyššími nákladmi, keďže v čase krízy dopyt stagnuje, alebo úplne sa znižuje.

V podmienkach hospodárskej krízy sa riadenie rizika musí orientovať na hlavné hrozby, ktoré nová situácia prináša. Naznačuje ich tabuľka 2.

Tab. 2. Krízová situácia a hlavné oblasti rizika

Oblasť rizika	Oblasti prejavu
Trh a dopyt po produktoch	Strata zákazníkov, znižovanie objednávok, orientácia zákazníkov na lacnejšie produkty
Cenové pohyby	Rast cien vstupov ako prejav inflačných pohybov, pokles cien produktov firmy ako snaha generovať cash flow
Prebytok personálu	Nutnosť uvoľňovať pracovníkov, zabránenie straty kľúčových pracovníkov
Orientácia na úspory a šetrenie vstupov	Rast významu manažmentu nákladov, úspory pri obstarávaní vstupov, znižovanie mzdových nákladov
Využívanie potenciálu kapacitných parametrov	Znižovanie počtu zmien, znižovanie dĺžky zmeny, prechod na skrátený počet pracovných dní v týždni
Úverové riziko	Ťažší prístup k úverom, rast úrokových sadzieb, znižovanie obchodných úverov
Finančné riziko	Pokles ziskov, ohrozenie hodnoty podnikov, obavy investorov, úvahy majiteľov o predaji podniku, akvizície

Riadenie rizika treba preto považovať za systémový proces, ktorý treba integrovať do všetkých oblastí podniku. Manažment rizika by mal sledovať predovšetkým nasledujúce činnosti:

- Formulácia cieľov pre oblasť rizika. Všeobecným cieľom je predchádzanie riziku, druhotným cieľom je eliminovanie jeho rozsahu a/alebo odstránenie jeho príčin, ak je to v možnostiach podniku. A nakoniec spôsob adaptácie na nové podmienky podnikateľského prostredia, ak riziko je vyvolané jeho nečakanou zmenou.

- Monitorovanie oblastí v podniku, kde riziko môže vyvolať krízový stav. Jednak ide o oblasti vonkajšie (od krízy odbytu, cez správanie sa dodávateľov a odberateľov až po ekologickú legislatívu), jednak zmien vnútorných (od správania sa zamestnancov, cez dodržovanie technologickej disciplíny až po riziká technologických havárií, požiaru či neetického správania sa manažérov).

- V monitorovaní racionálneho chodu výrobných i administratívnych funkcií má významnú úlohu útvár kontrolingu. Prostredníctvom systematickej kontroly plnenia strategických i operatívnych plánov je možné rýchlo odhaliť dopady hospodárskej krízy na podnik. Ďalšie zdroje môže poskytnúť informačný systém podniku.

- Reakciou na pozitívne príznaky krízovej situácie by v podniku mal byť krízový plán. Jeho úlohou je zabezpečiť zmiernenie negatívnych následkov krízy a zabezpečiť prežitie podniku v krízovej situácii. Krízové plánovanie by malo pripraviť také opatrenia, ako sú zmena produkčného portfólia a jej vecné i personálne zabezpečenie, ak kríza má korene v znížení odbytu doterajšej produkcie, alebo operatívny útlm kapacít, zníženie neproduktívnych výdajov a hľadať riešenia pre oblasť zamestnanosti.

- Krízovú situáciu je často ťažko prekonať, ak podnik nemá voľné finančné zdroje. Súčasťou krízového plánu by preto malo byť aj hľadanie dodatočných finančných zdrojov na prekonanie krízy. Môže to byť predaj nevyužívaného majetku, alebo pozemkov, lízing potrebných strojov a zariadení, použitie vytvorených rezerv, eliminácia benefitov, až po využitie spolupráce so strategickým investorom. Dosť často totiž vážnejšie dopady krízy sú riešené akvizíciou podniku strategickým investorom (Režňáková, M., 2008)

- Pre riešenie krízovej situácie by mal podnik mať spracované metodické postupy pre činnosť všetkých riadiacich orgánov, na vykonávanie útlmových, záchranných či likvidačných prác.

- Vo výrobných podnikoch v prípadoch kríz majú významnú úlohu hmotné rezervy, vyžadujú si však značné prostriedky na ich vyfinancovanie a preto sa s nimi stretávame len výnimočne.

Krízové riadenie zahŕňa prakticky všetky základné sekvenčné funkcie manažmentu, t. j. plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, hodnotenie a motiváciu a kontrolu. Treba ho však mať v latentnej podobe pripravené, pretože jeho včasná aktivácia môže zabrániť významným škodám.

Popri objektívnych príčinách rizika, ktoré sme uviedli vyššie, sú zdrojom rizika aj faktory subjektívne, ktorých nositeľom je pracovník, podnikateľ, alebo manažér podniku. Tieto riziká sú spojené najmä s postojom týchto subjektov k plneniu svojich povinností a s kvalitou rozhodovania. Odchod kvalifikovaného pracovníka môže byť zdrojom straty know-how a viesť aj k trhovému zlyhaniu, nesprávne rozhodnutie manažéra o alokácii investície, alebo o skladbe portfólia výrobkov môže viesť k rastu nákladov a ku generovaniu straty namiesto zisku a pod.

Kríza býva však aj nástrojom prečistenia trhového prostredia a podniky by mali hľadať aj v jej prostredí svoju príležitosť. I.C. Mac Millan a.i. (2008) uvádzajú, že obdobie krízy je ideálnou príležitosťou na prechod na ofenzívnu a inovačnú stratégiu. Keď konkurencia bezhlavo znižuje náklady, kreatívna firma hľadá nové trhové segmenty s cieľom zvýšiť trhovú podiel.

Autori D. Ledingham a D. Rigby (2009) uvádzajú, že najlepšou cestou ako čeliť kríze je nestrácať predaj a trhovú podiel, neustále zvyšovať efektivitu a produktivitu predaja. K tomu odporúčajú vytvoriť si mapy výborných zákazníkov, optimalizovať nástroje a prostriedky predaja, motivovať manažérov predaja a správne rozmiestniť zdroje vynaložené na marketing.

2. Krízové plánovanie podniku

Plánovanie ako kľúčová funkcia manažmentu je v poslednom období kritizované pre rad nedostatkov, ktoré súvisia najmä s turbulentným rozvojom podnikateľského prostredia a s neskorou reakciou na dôsledky hospodárskej a finančnej krízy. Výsledky analýzy plánovacích procesov, ktoré sme na Katedre manažmentu EU v Bratislave uskutočnili ešte v predkrízovom období (J. Janík, 2006) naznačili nasledujúce hlavné nedostatky plánovania.

Prílišné zameranie na minulosť. Pri tradičnom plánovaní sú parametre plánu často tvorené len extrapoláciou z hodnôt minulých období. To však neumožňuje prihliadať na zmeny v prostredí a taký plán nezaručuje adaptáciu podniku na nové podmienky.

Prehnaná stabilita plánov. Plánovacie parametre sú príliš pevne stanovené a neumožňuje sa flexibilná reakcia na zmeny v plánovacích premisách. Osobitne to platí pre výnosy a náklady. Ak sa naplánuje dolná úroveň výnosov a nie je nastavený motív na jej prekročenie, podniku môže hroziť strata odberateľov pri raste dopytu. Podobný efekt má aj pevný limit nákladov.

Nízka spoľahlivosť plánovacích údajov. Pre orientáciu na minulosť a fixný charakter tradičného plánov manažéri spochybňujú dôveryhodnosť plánovacích čísel a zanedbávajú kontrolu plánov. Tým strácajú cenné informácie o činnosti podniku, ako aj signály možných kríz..

Prehliadanie rizík v plánovaní. Ide o neúplné či nedôsledné plánovanie, používanie nevhodných metodických prístupov (napríklad ak pri plánovaní odbytu sa využíva len odhad), nedostatočná komunikácia úloh plánu do vnútro podnikových útvarov, spoliehanie sa na bezporuchové fungovanie dodávateľských vzťahov a pod.

Podceňovanie potreby krízového plánu. Prílišné preceňovanie stability prostredia a podcenenie možných príznakov krízového vývoja, vedie k zanedbaniu prípravy na negatívny vývoj v samotnom plánovaní.

Krízový plán môže podnik spracovať súčasne so štandardným plánom (biznis plán, ročný plán a pod.), alebo ako špeciálny plán, ktorý bude využitý až v prípade vzniku závažnej krízovej situácie. V prvom prípade môže krízový plán byť akýmsi rámcovým kontingentným plánom, orientovaným len na niektoré kľúčové ukazovatele, Napríklad pripraví postupy konania manažmentu ak hrozí zníženie predajov, alebo vývoj cien vstupných surovín začne zvyšovať náklady a ohrozovať ekonomiku (hľadanie ďalších zákazníkov, hľadanie nového dodávateľa, urýchlenie výmeny technológie a pod.). Impulzom pre použitie takéhoto krízového plánu bude monitorovanie uvedených kľúčových ukazovateľov.

Iným prístupom ku krízovému plánovaniu je spracovanie uceleného krízového plánu, ktorý sa začne uplatňovať v prípade dopadu krízy z vonkajšieho prostredia na podnik. Takéto plány si môžu vypracovať skôr veľké firmy, ktorých flexibilita je objektívne nižšia ako u firiem malých a stredných. Špeciálny krízový plán by mal mať formu a štruktúru náležitosti štandardného plánu a môže byť rozpracovaný aj vnútro podnikové výrobné jednotky a útvary.

Impulzom pre tvorbu a použitie krízového plánu je vývoj odchýlok medzi plánovaným a skutočným vývojom kľúčových ukazovateľov. Ak je táto odchýlka v rámci prijateľnej normy zostáva v platnosti štandardný plán. Ak je odchýlka tak významná, že ju nemožno tolerovať nastupujú buď vybrané opatrenia krízového plánu, alebo latentný krízový plán sa stane plánom, ktorým sa začne riadiť podnik.

Vzťahy medzi štandardným a krízovým plánom ilustruje tabuľka. 3.

Tab. 3 Vzťahy štandardného a krízového plánu

Štandardný plán	skutočnosť	Odchýlka	Krízový plán
100	101	V norme	Latentný
100	90	Neplnenie	Vybrané opatrenia
100	50	Kríza	Funkčný

Aby krízový plán splnil svoje poslanie je potrebné vytvoriť rad predpokladov a podmienok. Patria k nim najmä:

- realizovať sústavný monitoring vývoja kľúčových ekonomických ukazovateľov, aby bolo možné uplatniť opatrenia zahrnuté v krízovom pláne, alebo nástup krízového plánu ako celku,
- zabezpečiť komunikáciu krízového plánu a jeho opatrení manažérom všetkých stupňov riadenia podniku a koordinovať ich plnenie,
- realizovať potrebné organizačné opatrenia pre plnenie úloh krízového plánu, ako sú preskupenie pracovníkov, odmeňovanie, pracovný režim a pod.,
- zabezpečiť materiálové, energetické a finančné krytie opatrení, ktoré sa predpokladá realizovať v krízovom pláne,
- pripraviť systém monitorovania plnenia úloh krízového plánu, prípadne zahrnúť ho do IS podniku.

Uplatnenie krízového plánu v podniku je úzko spojené s monitorovacím systémom podniku. Tento je súčasťou kontrolného systému, prípadne aj kontrolingu, ak ho má podnik aplikovaný. Hlavnou úlohou kontrolného systému riadenia je byť nástrojom, ktorý pomáha manažérom na každom stupni riadenia monitorovať priebeh plnenia plánu, odhaliť a reagovať na negatívne odchýlky.

Konceptuálny model kontroly riadenia zahrnuje trojicu aktivít: „definíciu a kvantifikáciu cieľov, aktivity potrebné na ich realizovanie a vyčíslenie a korektúry zistených odchýlok“. V poslednom období je tento prístup nahrádzaný trojicou: „anticipovať, pilotovať, reagovať“, ktorá lepšie vystihuje podstatu kontroly riadenia a plánovania v krízových situáciách.

3. Manažment ľudských zdrojov v krízovej situácii

Manažéri v čase krízy očakávajú nižší dopyt, obmedzujú produkciu a usilujú o zníženie nákladov. Odvážne firmy však skúšajú obsadiť nové trhy, keď trhy nerastú je to možné len na úkor konkurentov. K tomu niektorí autori odporúčajú práve inovácie procesov (Strýček, P., 2009). Úzkym miestom vtedy nie je kapacita podniku, ale trhu.

V krízovom manažmente významnú úlohu hrá riadenie ľudských zdrojov. Redukcia počtu pracovníkov patrí medzi prvé a najčastejšie riešenie krízovej situácie. Uvoľňovanie prebytočných pracovníkov je síce ľahký recept, pri jeho použití sa však možno dopustiť aj radu chýb. Súvisí to s možnosťami riešenia politiky riadenia zamestnanosti. Prax môže využívať niekoľko typov zamestnanosti.

a) Udržanie stabilnej zamestnanosti

Predpokladá sa udržiavať v normálnom pracovnom čase stálu úroveň výroby a zamestnanosti a kolísanie v predaji možno kompenzovať pomocou zásob hotových výrobkov, pomocou nadčasovej práce, alebo čiastočnými úväzkami pracovníkov, subdodávkami alebo odložením objednávok.

Prednosťami tejto stratégie sú lepšia pracovná morálka a vyššia efektívnosť práce prameniaca z dobrého vzťahu k podniku, nižšia fluktuácia, priťahovanie dobrých pracovníkov, znižovanie nákladov na zácviak nových pracovníkov.

Politika udržiavania stálej zamestnanosti je typická pre popredné podniky, ktoré k prepúšťaniu siahajú len pri veľkej kríze odbytu. Príkladom boli japonské podniky v období energetickej krízy (1974 – 1976), ktoré aj v tomto období udržiavali stálu zamestnanosť a pritom realizovali veľké štruktúrne zmeny.

b) Udržovanie stabilnej úrovne výroby

Uplatňuje sa pri rovnomernom, relatívne stabilnom predaji produktov. Príkladom sú potravinárske podniky, rafinérie, energetické podniky a pod. Výhodou tejto politiky je plné využívanie výrobných zariadení, znižujú sa náklady na nadčasovú prácu a na zácviak personálu.

Úsporné opatrenia v oblasti personálu sa nedajú vylúčiť, ale aj pri nich môže pokračovať súboj podnikov o talenty a špičkových odborníkov na ktorých možno stavať aj pri hľadaní východísk z krízy. Preto treba veľmi starostlivo zvažovať mieru prepúšťania a kvalifikačnú úroveň a pozície ťažko nahraditeľných kľúčových odborníkov.

Záver

V podmienkach celosvetovej hospodárskej a finančnej krízy nadobúda na význame krízový manažment podniku, ktorého hlavnou úlohou je previesť podnik obdobím sťažených podnikateľských podmienok, zachovať jeho produkčný potenciál a kľúčové ľudské zdroje, ktoré sú nositeľom jeho know-how.

Súčasťou krízového manažmentu je krízové plánovanie a jeho úlohou je pripraviť ciele, nástroje, prostriedky a metódy konania v prípade krízového vývoja podniku.

Cieľom krízového plánovania je zabezpečiť zdroje a opatrenia na riešenie krízových situácií, zabrániť vzniku strát na majetku a odvrátiť negatívne dôsledky nepriaznivého vývoja ekonomiky podniku. Krízový plán môže byť spracovaný ako kontingentný plán popri štandardnom biznis pláne podniku, alebo ako latentný plán, ktorý je súčasťou bežného plánovania. Jeho parametre sa oživujú len pri zjavných dopadoch krízy na podnik.

Kontakt:

prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc. Ekonomická univerzita, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, e-mail: szabo@euba.sk

prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc. Ekonomická univerzita, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, e-mail: mirog@euba.sk,

Literatúra

- Grznár, M., Szabo, E., Janík, J.: Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009
- Janík, J.: Plánovacie procesy v podnikoch SR a možnosti ich zdokonalenia. Dizertačná práca. Ekonomická univerzita, Bratislava, 2006
- Ledingham, D., Rigby, D.: Winning in Turbulence. Harvard Business Press, Boston, 2009
- MacMillan, I.C., Selden, L.: Change with Your Customers – an Win Big. Harvard Business Review, December 2008
- Režňáková, M.: Řízení kreditního rizika podniku. In: Ekonomika a manažment, vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave. Roč. V., 2008, č. 1
- Strýček, P. Rýchlosť na prvom mieste. Trend, 5.2.2009, str. 50
- Szabo, E., Jankelová, N.: Podnikateľské rozhodovanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007
- Szabo, E., Varcholová, T., Dubovická, L.: Manažment rizika. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2005

Doručeno redakci: 4.4. 2009

Recenzováno: květen 2009

Schváleno k publikování: 15.6. 2009