

# Stratégie v jednotlivých fázach podnikovej krízy

Jaroslava VIDOVÁ - Jozef MIHOK

## Úvod

Zmyslom existencie podniku je rast jeho trhovej hodnoty, ktorý je zabezpečený len, ak je činnosť podniku efektívna. Preto kríza, ktorá znižuje efektívnosť činnosti podniku, nie je pre podnik priaznivá a podnik sa jej snaží vyhnúť. Úspešné zvládnutie podnikovej krízy závisí od schopnosti krízového manažmentu včas a primerane reagovať na vzniknutú situáciu.

Krízový manažment má svoje opodstatnenie vo všetkých fázach životného cyklu podnikovej krízy. Základnými fázami životného cyklu podnikovej krízy sú: vyhýbanie sa kríze, príprava na krízu, rozpoznanie krízy, stabilizovanie krízy, vyriešenie krízy a využitie krízy. Krízový manažment v jednotlivých fázach podnikovej krízy formuluje stratégie pre zvládnutie existujúceho stavu v podniku.

## 1. Vyhýbanie sa kríze

Stratégie vyhýbania sa kríze je možné rozdeliť na:

☐ **Stratégie odstránenia ohnísk krízy**, ktoré sa usilujú o samotné predchádzanie vzniku javov, ktoré by potenciálne mohli ohrozovať podnik. Ide o aktivity, ktoré sa uskutočňujú v čase, keď je podnik vo fáze stagnácie alebo rastu. Ide predovšetkým o:

- ◆ **Stratégie opustenia oblastí**, ktoré začínajú byť menej efektívne a ziskové a paralelný vývoj nových výrobkov a služieb a výskum spokojnosti zákazníkov.
- ◆ **Stratégie inovácií** výrobkov a poskytovaných služieb, ktoré sú priamo naviazané na nové investície a výskum a vývoj.
- ◆ **Stratégie investícií na zvýšenie istoty a bezpečnosti**, ku ktorým sa pristupuje z dôvodu využitia dodatočných šancí, ktoré poskytuje trh, racionalizácie výroby, nákupu a predaja, modernizácie výrobnéj základne. Najčastejšie sa investuje v oblasti výroby, ktorá tvorí jadro podniku.

☐ **Stratégie odvrátenia vzniku krízy**, ktorých cieľom je skoré rozpoznanie krízového vývoja na základe analýzy nepriamych vplyvov pôsobiacich v okolí podniku a v skorom nasadení protopatrení. Na odvrátenie vzniku krízy sa používajú:

- ◆ **Stratégie skorého rozpoznania vývoja problému**, ktoré sú špecifickou formou výskumu trhu a marketingu. Systém skorej výstrahy je založený na varovných signáloch, ktoré majú rôzne stupne schopnosti predpovedať krízu:

- *Porovnanie plánu a skutočnosti* pracuje s údajmi z minulosti, preto tento postup nedokáže predpovedať budúcnosť a upozorniť na možné riziká. Pri odklone od plánovaných hodnôt, podnik je nútený uskutočniť protiopatrenia.
  - *Oneskorené signály* sú indikátory založené na priamej súvislosti s vývojom na trhu a v okolí podniku. Oneskorené signály nevytvárajú dostatočné časové rozpätie pred vznikom krízy pre adekvátnu reakciu na blížiacu sa krízu.
  - *Slabé signály* sú rozpoznateľné omnoho skôr, ako oneskorené signály. Slabé signály sa objavujú najčastejšie v oblasti celkového hospodárstva a v oblasti spoločensko-politickej, pričom nepriamo a dlhodobo ovplyvňujú činnosť podniku.
- ◆ **Stratégie bránenia eskalácií**, ktorých podstatou je činnosť nasmerovaná k zabráneniu vzniku krízy. Pri týchto stratégiách je rozhodujúci faktor času.

Pre vypracovanie spomenutých stratégií vyhýbania sa podnikovým krízam je potrebné vedieť rozpoznať finančný a ekonomický stav podniku a až následne je možné uskutočňovať prevenciu.

## 2. Príprava na krízu

Podniky v závislosti od pripravenosti na prípadné krízy je možné rozdeliť na:

- **proaktívne podniky**, ktoré sú na krízy pripravené,
- **reaktívne podniky**, ktoré sú na krízy náchylné.

Pripravenosť na krízu od podniku nevyžaduje, aby sa pripravoval na každé mysliteľné nebezpečenstvo, ale existujú spôsoby pre vytváranie stratégií pre zníženie vlastnej zraniteľnosti. Pripravenosť podniku na prípadnú krízu je spojená s nasledujúcimi výhodami:

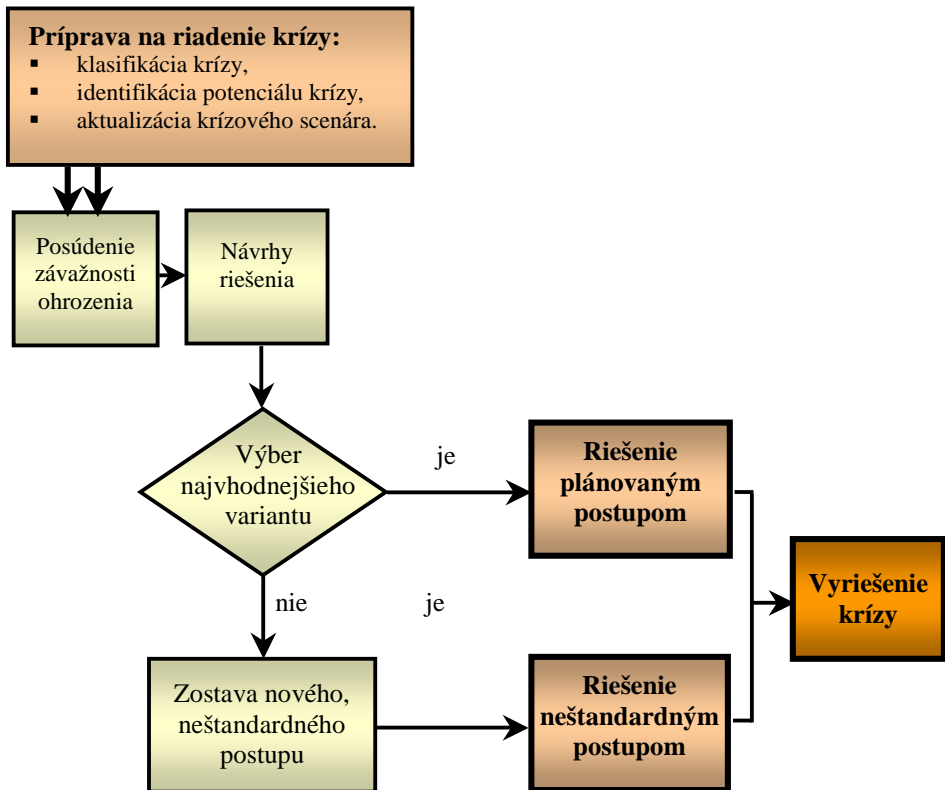
- v podniku sa znižuje počet kalamít a kríz, ktoré je potrebné riešiť,
- životný cyklus podniku je dlhší,
- podnik dosahuje lepšie finančné výsledky.

Proaktívne podniky vytvárajú krízové centrá, ktoré majú tri povinnosti:

- Plánovať podnikové krízové portfólio, ktoré pozostáva najmenej z jednej možnosti riešenia pre každú krízovú skupinu, ktorá sa zaoberá prevenciou a plánovaním reakcie na nehody.
- Dávať pozor na signály, ktoré nevyhnutne predchádzajú krízu a upozorniť na blížiacu sa hrozbu zodpovedného riadiaceho pracovníka.
- Uskutočňovať audity, školenia a inštalovať mechanizmy na zamedzenie krízy.

Pre riadenie krízy sú nutné nové aktivity, a to prevencia kríz a nástroje na ich zvládnutie. Väčšina formulovaných podnikových stratégií ponúka obyčajne slabo

účinné opatrenia, pretože zohľadňujú len predvídateľné udalosti. Umenie krízového manažmentu však spočíva v zvládnutí nielen predvídateľných, ale i nepredvídateľných udalostí, preto je potrebné vytvárať krízové scenáre. Proces vytvárania krízového scenára je uvedený na obrázku 1.



**Obr. 1** Proces vytvárania krízového scenára

### 3. Rozpoznanie krízy

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. V momente začiatku tohto rozsiahleho a komplexného inovačného procesu podniku dochádza k premyslenému a vopred pripravenému ukončeniu doterajších podnikateľských aktivít. Bezprostredne na to, v podobe obratu sa pristupuje k okamžitému začatiu rozsiahlych zmien, ktoré znamenajú vznik nového podniku.

V závislosti od fázy životného cyklu podniku, v ktorej sa podnik v momente začatia reštrukturalizácie nachádza, je možné pristúpiť k rôznym stratégiám reštrukturalizácie. Stratégie sú zamerané na zvýšenie efektívnosti podniku, alebo na záchranu podniku pred zánikom. Dôležité sú aj úvahy o fáze vo vývoji podniku, ktorá je z hľadiska reštrukturalizácie podniku najvhodnejšia, predovšetkým z hľadiska účinnosti reštrukturalizácie a kedy je reštrukturalizácia nutnosťou pre ďalšiu existenciu podniku.

Každá stratégia reštrukturalizácie podniku je spojená s dočasným poklesom výkonnosti a prosperity podniku. Celková úspešnosť stratégie reštrukturalizácie závisí od ľudského faktora, pretože predstavuje zvýšenú záťaž pre manažment a všetkých zamestnancov podniku.

Všetky stratégie reštrukturalizácie sú veľmi 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. Túto podobu reštrukturalizácie uplatňujú podniky svetovej triedy. Uplatnením stratégie prosperity je možné dosiahnuť trvalú a dlhodobú prosperitu.

Ide o efekt využívania priaznivých vln, ktoré podnik vynášajú stále vyššie, podnik dosahuje vyššiu prosperitu a efektívnosť. Ide o rozhodnutie opustiť doterajší pozitívny vývoj podniku a rozhodnúť sa pre novú cestu zaťažujú 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.

### ***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 úpadku 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, rastúca zadlženosť, záporný cash-flow a podobne.

V niektorých prípadoch pre nepripravenosť vrcholového vedenia, dochádza k prerušeniu hlavnej podnikateľskej činnosti podniku. Podnik znižuje náklady nepripravenými krokmi, ktoré spôsobujú znižovanie dôvery zákazníkov a dodávateľov k podniku. Podnik je prinútený k dočasnému a neskôr aj trvalému

ukončeniu výroby a prepúšťaniu zamestnancov. Pracovná morálka sa zhoršuje, stupňuje sa beznádej a dochádza k celkovému rozpadu podniku.

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

### ***Stratégia resustitácie***

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

Stratégia resustitácie 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 resustitácie budú nasledovať rôzne varianty reštrukturalizácie s vlastnosťami stratégie prosperity alebo stratégie revitalizácie.

## **4. Stabilizovanie krízy**

Ďalším krokom skúmania krízovej situácie je určiť procesy, ktorými si podnik uvedomuje, že je v kríze a procesy, ktorými na krízu odpovedá a prispôsobuje sa potrebe zmeny. Takéto rozlíšenie je životne dôležité, pretože odlišuje úplne nepredvídané a nepredvídateľné krízy od plazivých, hroziacich, na ktoré sa verejne nereaguje, ktoré sa verejne ešte nepriznávajú, ktoré sa však vo vnútri podniku už tušia, uvedomujú a cítia.

Analýza podnikateľského prostredia a stavu podniku na jednej strane a vízia budúceho stavu a stanovenie cieľov konkurencie schopnosti na druhej strane určujú koridor pre výber strategických postupov. Všeobecne existuje širší súbor referenčných strategických možností na transformáciu podniku z nevyhovujúcej situácie do konsolidovaného a následne rozvojového stavu. Strategické postupy sa týkajú najmä zmien produkčných kapacít, typu konkurenčnej výhody, diverzifikácie produkcie a prístupu k inováciám.

### ***A. Zmeny produkčných kapacít***

#### **1. Riadené zníženie produkcie**

Je efektívne, ak sa odstránia úzke miesta vo výrobnom cykle, uvoľnené materiálne zdroje sa reaktivujú a úspora pracovníkov umožní významný nárast produktivity práce. Táto stratégia je frekventovane uplatňovaná a jej potenciál je spravidla už vyčerpaný.

#### **2. Stratégia eliminácie**

Predpokladá predaj alebo prenájom, resp. úplne zastavenie výroby v niektorých prevádzkach strojárskoho podniku. Stratégia je podmienená existenciou investora, ktorý by mal záujem o uvoľnené zdroje.

#### **3. Stratégia totálneho reinžinieringu**

Predpokladá prostredníctvom vysokých investícií prestavbu prevádzok na kvalitatívne novú úroveň charakterizovanú novými sofistikovanými výrobkami vyrábanými prostredníctvom vysokých technológií. Stratégia je uplatňovaná najmä v prípade prevzatia podniku zahraničným investorom.

#### **4. Stratégia rastu výroby na úroveň kapacít a kvalitatívnych zlepšení**

Typová stratégia využitia znalostného a výrobného potenciálu podniku a strednej úrovne investícií pri selektívnom orientovaní inovácií na perspektívne smery.

### ***B. Typ konkurenčnej výhody***

#### **1. Stratégia nákladového prvenstva**

Všeobecným princípom sú nízke náklady a konkuruje sa cenovou výhodou. Cenová výhoda je dosahovaná sériovosťou výroby, úspornou organizáciou procesov a lacnými vstupmi (pracovné sily). Prioritná súčasná stratégia. Treba upozorniť na postupné oslabovanie vplyvu faktorov nižších miezd.

#### **2. Stratégia diferenciácie**

Výrobca konkuruje jedinečnými produktmi a kvalitou. Diferenciáciu zabezpečuje silným inovačným vývojom a pozíciou na trhu. V súčasnej dobe slovenské strojárne podniky môžu uplatniť túto stratégiu iba obmedzene.

#### **3. Stratégia zamerania**

Výrobca konkuruje schopnosťou prispôbenia sa svojimi zákazníkmi, s ktorými má rozvinuté dlhodobé partnerstvo. Táto stratégia je uplatňovaná v sektore dodávateľov komponentov a subsystémov v dodávateľských sieťach.

### ***C. Úroveň špecializácie***

#### **1. Vysoká špecializácia produktov a trhov**

Ohraničený sortiment produkcie a pôsobenie vo vymedzenom segmente trhu umožňuje vysokú produktivitu, kvalitu a ekonomiku. Sústreďenie umožňuje aj inovácie. Existencia trhového rizika pri zmene podmienok trhu a vzniku nových technológií. Stratégia je efektívna najmä pri vstupe do dodávateľskej siete globálneho charakteru.

#### **2. Diverzifikácia produktov**

Firma produkuje rôzne produkty pre rôzne trhy. Výhodou je možnosť kompenzovať trhové turbulencie. Nevýhodou sú nároky na inovácie. Stratégia sa uplatňuje najmä v zákaznícky orientovanom podnikaní.

### ***D. Inovačný postup***

#### **1. Kontinuálne zlepšenie**

Rozvoj je zabezpečený postupnosťou menších racionalizačných a inovačných projektov. Prínosy sú reinvestované do ďalšieho rozvoja. Výhodou je nízke riziko a nižšie jednorazové investície, nevýhodou dlhý čas na dosiahnutie rastových cieľov.

#### **2. Inovačný skok**

Predpokladá zavedenie nových výrobných programov na báze investícií s kvalitatívne novou úrovňou. Predpokladom je spravidla transfer znalostí a inovácií

a vybudovanie partnerskej spolupráce medzi podnikom, univerzitami, inovačnými centrami a pod.

### 3. Transformácia stratégie do realizačných projektov

V rámci reinžinieringových projektov sa osvedčila nasledovná metodika pre špecifikáciu realizačných projektov:

- rozdelenie projektov na prierezové /celopodnikové/ a procesovo orientované,
- určenie priority projektu , ktoré je dôležité pri rozhodovaniach o realizácii v podmienkach obmedzených zdrojov,
- rozdelenie projektov do časových radov,
- určenie postupov riadenia a kontroly projektov.

## 5. Vyriešenie krízy

Ak sa diagnostikou zistia v podniku symptómy blížiacej sa krízy, alebo dokonca krízový stav, krízový manažment formuluje stratégie v podobe:

- **hľadania záchrany podniku,**
- **likvidácie podniku.**

Úlohou záchranných metód riešenia podnikovej krízy je ozdraviť podnik a zabezpečiť ďalšiu existenciu podniku v budúcnosti. Podstatou záchranných metód je dostať peňažné toky v podniku pod kontrolu a riadiť ich, s cieľom minimalizovať záporné peňažné toky a maximalizovať kladné peňažné toky, ktoré prichádzajú do podniku. K týmto metódam je možné zaradiť najmä tieto ozdravné procedúry:

- ◆ **Metódy záchrany podniku bez jeho právneho a majetkového zániku,** ku ktorým patria konsolidácia, sanácia, mimosúdne vyrovnanie, reštrukturalizácia a reinžiniering.
- ◆ **Metódy záchrany podniku, ktorých dôsledkom je právny a formálny zánik podniku** a patria k nim transformácia a fúzia.

Deštruktívne metódy riešenia podnikovej krízy vedú k likvidácii podniku. Likvidáciou podniku sa rozumie zastavenie jeho činnosti a jeho následné zrušenie. Príčiny likvidácie môžu byť rôzne. Všeobecne je možné hovoriť o likvidácii:

- vynútenej, ak je podnik v úpadku,
- z vlastného rozhodnutia, ak podnik splnil cieľ, pre ktorý vznikol.

Intenzita zásahov a opatrení, ktoré prijíma podnik na riešenie krízy, musí zodpovedať závažnosti problémov podniku. V zásade je možné ich rozdeliť na:

- **Neformálne opatrenia,** ktoré prijíma sám podnik zvyčajne aj v spolupráci s veriteľmi, prípadne za pomoci poradenských organizácií.
- **Opatrenia uskutočňované pod dohľadom súdu** a v súlade s platnými právnymi predpismi.

## 6. Využitie krízy

Činnosť krízového manažmentu v podniku nekončí zvládnutím krízy, pretože každá kríza predstavuje skúsenosti, ktoré sú spojené s informáciami o tom, ako:

- odstrániť ohniska krízy, alebo ako otupiť ich ostrie,
- v budúcnosti zabrániť vzniku krízy,
- sa chovať pri kríze v budúcnosti.

Po zvládnutí krízy je potrebné odpovedať na nasledujúce otázky:

- ✓ Ako je možné odstrániť známe nedostatky podniku?
- ✓ Ako dosiahnuť, aby problémové oblasti a procesy v podniku, prebiehali v budúcnosti bez problémov?
- ✓ Ako využiť získané skúsenosti a poznatky z odstránenia krízy pre zvládnutie budúcej krízy?

Hodnotenie dosiahnutých výsledkov musí byť vykonávané v rámci kontrolnej činnosti pravidelne, podľa vopred stanoveného časového harmonogramu so zameraním na:

- pravidelné preverky plánu krízového manažmentu,
- preverky výcviku a pripravenosti pracovných tímov na nepredvídané udalosti,
- preverky programu vzdelávania podniku so zameraním na prevenciu rizík,
- hodnotenie pripravenosti na vykonávanie pravidelných auditov, umožňujúcich zhodnotenie krízového manažmentu,
- pravidelné preverovanie dokumentácie,
- overovanie účinnosti krízového manažmentu, jeho porovnávanie s inými podnikmi s cieľom získať poznatky a skúsenosti,
- neustále skvalitňovanie komunikácie vrcholového, stredného a výkonného manažmentu pre zdokonaľovanie systému krízového manažmentu podniku.

Krízový manažment je potrebné zohľadniť pri budovaní a chode podniku a upraviť plán riadenia krízy.

## Záver

Krízový manažment formuluje stratégie vo všetkých fázach podnikovej krízy. Pre úspešné zvládnutie podnikovej krízy je nevyhnutné uskutočňovať činnosť krízového manažmentu, aj pred začiatkom krízy, aj po jej skončení a nie len v priebehu podnikovej krízy. Zameranie jednotlivých stratégií sa mení podľa fázy životného cyklu podnikovej krízy, od úspešnosti jej priebehu, jej zložitosti a ďalších interných a externých aspektov.



## **Kľúčové slová**

podniková kríza, stratégia, životný cyklus a fázy podnikovej krízy

## **Literatúra**

1. МИНОК, J. - ВИДОВА́, J. - ЯНЕКОВА́, J.: *Uplatnenie reinžinieringu pri riešení podnikovej krízy*. In: INTERCATHEDRA No. 22., Poznaň, Poľsko 2006, s. 101-105. ISSN 1640-3622
2. МИНОК, J. - ВИДОВА́, J.: *Different typologies of the crises*. In: Социально-экономическое управление: теория и практика, No. 2., 10/2006, Rusko 2006, s. 36-42. ISSN 1813-7946.
3. МИНОК, J. - ВИДОВА́, J.: *Metódy riešenia krízových situácií v podniku..* In: Manažment priemyselných podnikov, roč. III., č. 3/2006, Zvolen 2006, s. 58-63. ISSN 1336-5592.
4. МИНОК, J. – ВИДОВА́, J.: *Riadenie podniku v kríze*. SjF TU v Košiciach, Košice 2006. 246 s. ISBN 80-8073-533-6

## **Summary**

The basic phases of business crises are: avoiding the crisis, preparing for the crisis, recognizing the crisis, containing the crisis, resolving the crisis, profiting from the crisis. In each of this phases have the crises managers different goals and tasks. They define strategies for improving the exit situation in the company.

## **Adresa autora**

Ing. Jaroslava Vidová, PhD.

doc. Ing. Jozef Mihok, PhD.

Katedra manažmentu a ekonomiky

Strojnícka fakulta

Technická univerzita v Košiciach

Němcovej 32, 042 80 Košice

Slovensko

Tel.: +0421(0)55 / 602 32 31

Fax.: + 0421(0)55 / 602 32 34

E-mail: Jozef.Mihok@tuke.sk, Jaroslava.Vidova@tuke.sk

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantovej úlohy **AV 4/0005/07**: Využitie logistických sietí pri reštrukturalizácii podnikových procesov v malých a stredných priemyselných firmách.