



SYSTÉM VČASNÉHO VAROVANIA - APLIKÁCIA V MANAŽMENTE RIZÍK A KRÍZOVOM MANAŽMENTE PODNIKU

Marián KOVÁČ – Jana GASPEROVÁ

EARLY WARNING SYSTEM IN ENTREPRENEURIAL RISK AND CRISIS MANAGEMENT



ENVIRONMENTAL POLICY TOOLS '2017

ABSTAKT

Zámerom predložené príspevku je poukázať na úlohu systému včasného varovania v rámci manažmentu podnikových rizík a kríz. Článok poskytuje prehľad súčasnej situácie v oblasti jednotlivých aspektov podmienujúcich bezpečnosť podnikateľských subjektov. Prináša kritickú analýzu vzájomných vzťahov medzi rôznymi dokumentmi krízového manažmentu podniku a možnosťami hodnotenia dosiahnutých výsledkov na merateľnej úrovni. V súčasnej spoločnosti existuje potreba zachovania a zvýšenia rôznych typov ukazovateľov monitorujúcich uspokojovanie potrieb podnikateľských subjektov. Avšak aby sme boli schopný zvýšiť kvalitu takýchto monitoringov, je potrebné identifikovať včasné zmeny charakteristík podnikateľského prostredia, ktoré nás môžu upozorniť na možné strategické a operačné riziká ovplyvňujúce fungovanie a samotnú existenciu týchto subjektov.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: kríza, včasné varovanie, riziko, balancedscorecard, manažment

ABSTRACT

The main objective of the paper is to present the role of an early warning system in entrepreneurial risk and crisis management. The article offers an overview of the actual situation in entrepreneurial security aspects and its crisis management documentation. It brings a critical analysis of mutual interconnections among these documents and possibilities of evaluation of gained results on a measurable level. In the nowadays society, there exists a need to maintain and enhance a various kind of indicators monitoring the fulfilment of entrepreneurial needs. However, to be able to enhance quality of such a monitoring, there is a need to identify at first the actual level and to find suitable indicators for their measurement. Early warning systems could identify early changes of entrepreneurial environment, which could inform us about possible strategic and operational risks of the functionality and existence of such an enterprise.

KEY WORDS: Risk, crisis, earlywarning, balancedscorecards, management

RESEARCH TYPE: research paper

JEL classification:

Q01 - Sustainable Development

Q56 - Environment and Development; Environment and Trade; Sustainability; Environmental Accounts and Accounting; Environmental Equity; Population Growth



ÚVOD

Jedným z rozhodujúcich faktorov rozvoja človeka, spoločnosti i štátu v systéme trhového hospodárstva je existencia a „zdravie“ podnikateľských subjektov. Aby takýto podnikateľský subjekt mohol naplňovať svoje potreby, potreby trhu a rozvíjať sa, potrebuje k tomu nielen adekvátne prostredie a podmienky, ale aj schopnosť reagovať na zmeny týchto podmienok.

Podnikateľský subjekt často podlieha vplyvom svojho prostredia, a to ako vonkajšieho, tak i vnútorného. V záujme zaistenia ochrany takéhoto subjektu voči škodám, je nevyhnutné poznať podstatu krízových javov. Aby podnik bol schopný reagovať na krízovú situáciu, je potrebné zaoberať sa eventualitou kríz ešte pred ich samotným vznikom. K tomu patrí aj detailné poznanie charakteristík vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku.

V rámci podnikovej praxe sa často vyskytujú javy, ktoré generujú vznik podnikových kríz a krízové situácie, ktoré si vyžadujú prijímanie rozhodnutí a hľadanie ciest pre dosahovanie trvale udržateľného rozvoja podnikateľských subjektov. Podrobné štúdium teoretických aspektov krízového manažmentu podniku predstavuje jednu z rozhodujúcich tém pre voľbu stratégie riešenia reálnych situácií, v ktorých sa podnik ocitne v budúcnosti.

V rámci štúdia predmetu Krízový manažment podniku majú študenti možnosť na detaile podnikateľských subjektov pochopiť vznik, vývoj a usmerňovanie kríz a krízových situácií. Taktiež poznať strategické prístupy podnikových manažmentov pri prekonávaní krízových stavov a funkcie krízového manažmentu pri dosahovaní ochrany a bezpečnosti podniku voči nepriaznivým vplyvom.

KRÍZOVÝ MANAŽMENT A PODNIK

Koexistencia akéhokoľvek subjektu s jeho vlastnými faktormi – vnútorným prostredím a s prostredím vonkajším, prináša často celý rad neistôt, ktoré môžu mať zásadný vplyv na jeho ďalšie fungovanie, dosahovanie cieľov, či ďalší rozvoj. Súčasné makroekonomické prostredie je charakterizované ako turbulentné, premenlivé, pričom aj samotný podnikateľský subjekt na svojej ceste za úspechom musí prekonávať množstvo zásadných i rutinných zmien. Každá takáto zmena nesie v sebe neistotu budúceho vývoja. Organizácie pôsobiace v takomto prostredí sa často dostávajú do nerovnovážnych stavov, odchýlia sa od bežného rámca dynamickej rovnováhy a následne už nie je možný ich návrat do pôvodného stavu použitím bežných prostriedkov. Hovoríme o kríze, ktorá môže mať za následok oslabenie takéhoto subjektu a za istých okolností aj jeho znefunkčnenia, či zánik. Je nevyhnutné aktivizovať opatrenia krízového manažmentu, aby bolo možné zabrániť akútnym prejavom krízy, či dostať systém pod kontrolu. Avšak aj takéto opatrenia realizované v konkrétnom čase a priestore podliehajú potrebe ich predchádzajúcej prípravy z pohľadu zdrojov, síl a prostriedkov na ich aktivizáciu.

Predmet Krízový manažment podniku upozorňuje práve na potrebu takejto prípravy, zameriava sa ako na kultúru reakcie, tak aj na zabránenie neskorším odchýlkam až krízam, a to formou ich prevencie a je tak priamo prepojený s Manažmentom podnikateľských rizík.

Definíciu podniku: „Podnik je forma podnikateľskej činnosti, v rámci ktorej dochádza k cielavedomému spájaniu hmotných, finančných a ľudských zdrojov v jednej výrobo-organizačnej jednotke s uzatvoreným obrátom hodnoty a cieľom produkovať užitočné hodnoty pre potreby trhu a pre vlastné uspokojenie potrieb.“ [1]

Bezpečnosť sa stáva pre občanov ako jednotlivcov, ale aj pre organizácie novým fenoménom, ktorý si uvedomujeme a podriaďujeme mu isté vzorce svojho správania. Bezpečné a usporiadané prostredie má svoj význam nielen v aktuálnom čase a priestore, ale aj s ohľadom na budúci vývoj a udržateľný rozvoj. K tomu napomáhajú nielen jasné a zrozumiteľné ciele inštitúcie, ale predovšetkým vhodné nástroje na ich napĺňanie a merateľné ukazovatele, prostredníctvom ktorých je



možné porovnávať aktuálnu situáciu. Na to, aby podnikateľské subjekty, orgány verejnej správy, sociálne skupiny i jednotlivci boli bezpečné, existujú viaceré nástroje, ktoré jednak zabraňujú realizácii krízového javu (manažerstvo rizík) a/alebo pripravujú zdroje, sily a prostriedky na riešenie krízových javov v čase a priestore a na obnovu systému do stavu novej rovnováhy.

Najmä v súvislosti s bezpečnosťou ako funkčnou sférou je nevyhnutné dôkladne pracovať s ďalšími súvisiacimi termínmi ako hrozba, ohrozenie, či riziko.

Ak by sme chceli identifikovať charakteristiky úspešného podniku, malo by sa jednať o určité tzv. kritické faktory, ktoré nám následne ovplyvňujú nielen úspech (v prípade ich pozitívneho naplnenia), ale aj neúspech podnikateľského subjektu (v prípade ich chýb, či nedostatkov). Tým neúspechom potom rozumieme rôzne fázy nenaplnenia jeho cieľov, odklonenia sa od rovnovážneho stavu. Každý podnikateľský subjekt prechádza v rámci svojho životného cyklu rôznymi vývojovými štádiami, ktoré sú špecifické svojou náchylnosťou k nerovnováham. Vo všeobecnosti existencia akéhokoľvek subjektu v prostredí ekonomickom, prírodnom či spoločenskom prebieha v tzv. dynamickej rovnováhe. Znamená to, že odchýlky od ustáleného stavu sú akceptovateľné pokiaľ neprekročia istú stanovenú hranicu. Po jej prekročení však už dochádza k ireverzibilným zmenám, systém nie je schopný návratu do svojho pôvodného stavu a je potrebné aktivizovať opatrenia krízového manažmentu pre dosiahnutie novej rovnováhy systému vzťahov a väzieb.

Príkladom takýchto nerovnováh sú mnohé prekážky, ktoré bránia rozvoju podnikateľských subjektov napríklad z vonkajšieho prostredia, hovoríme potom o rôznych bariérach, vid' technické prekážky v obchode [2].

VZŤAH BEZPEČNOSŤ, RIZIKO, OHROZENIE

Predovšetkým odkaz na ďalší rozvoj v definícii bezpečnosti nám oddeľuje stav bezpečia od stagnácie, či vyvíjania takého úsilia na udržanie súčasného stavu, ktoré brzdí ďalší rozvoj. Všeobecne môžeme povedať, že bezpečnosť znamená akúsi rovnováhu vnútorných a vonkajších podmienok určitého systému, podnik nevynímajúc.

Definícií pre termín riziko existuje viacero. Odlišujú sa podľa konkrétneho odvetvia, ale aj v závislosti od rôznych teoretických náhľadov.

Ako uvádza Rosová[3], toto slovo možno chápať v nasledovných rozlíšeniach:

- ako spôsob správania sa (riskovanie, odvážny čin),
- ako následok správania sa (negatívny efekt, škoda),
- ako podmienka správania sa,
- ako pripravenosť na správanie.

Ako uvádza Šimák [4], v spoločenských systémoch sa stretávame s pojmom bezpečnostné riziká. Tieto vyjadrujú priamo eventualitu narušenia prebiehajúcich procesov, dejov, činností v závislosti od vnútorných a vonkajších podmienok.

Mnohé bezpečnostné riziká sa už v súčasnej dobe stali súčasťou nášho života. Človek ako mysliaca bytosť sa však neuspokojuje len s prežívaním v už existujúcom svete, pôsobí v ňom, pretvára a rozvíja ho, čo však má na tento systém rôzne dopady. V prípade nerozpoznania rizík v rannej fáze resp. neúčinnosti preventívnych opatrení dochádza k reálnym negatívnym dopadom na rôzne systémy ako nositeľov hodnôt (život, zdravie, majetok, životné prostredie, finančná strata, poškodenie dobrého mena a podobne). Úloha človeka v súvislosti s genézou takýchto javov môže byť rôzna:

- a) Bez pričinenia človeka – väčšina živelných pohrôm;
- b) S úmyselným zainteresovaním človeka – vojny, teroristické činy; sabotáže, podvody, ekonomická kriminalita.
- c) S nepriamym zainteresovaním človeka – havárie, zlyhania štátov a korporácií:
 - samotný fakt, že niečo je ľudským výtvorom,
 - technická porucha,
 - ľudské zlyhanie.



Rôzne snahy o prevenciu rizík pobádajú v skutočnosti človeka k dodržiavaniu istých pravidiel v rámci procesov, k preventívnym opatreniam. Tie sa stávajú východiskom i základom bezpečnosti. Aby sa takéto opatrenia mohli zaviesť do prostredia (spoločenského, technického, ekonomického) je nutné poznať prostredie a rozpoznať riziká v ňom.

Existuje istá závislosť medzi mierou zabezpečenia a mierou ohrozenia. Keď miera ohrozenia vzrastie, je nutné aby vzrástla aj miera zabezpečenia, inak sa účinnosť opatrení pre zabezpečenie zníži. Dôjde k strate istoty alebo jej zníženiu pod akceptovateľnú úroveň. Zvyšovanie úrovne bezpečnosti je tak vlastne kontinuálny proces.

Je potrebné upozorniť, že takáto definícia je viazaná taktiež na isté podmienky, jedná sa teda o rozvoj a napĺňanie potrieb, v rámci demokratických princípov daných dodržiavaním príslušných právnych noriem.

V tejto súvislosti sa bude jednať o podnik ako celok ako chránenú hodnotu – jeho existencia, zdravie, rozvoj. Bude sa jednať o bezpečnostné hrozby nevojenské, a to ako hrozby zámerné, tak aj nezámerné.

SYSTÉM VČASNÉHO VAROVANIA PODNIKU

Fáza symptómov krízy je charakteristická prejavmi zmien rôznej intenzity, pričom platí pravidlo, že čím zreteľnejšie tieto symptómy sú, tým menej času na efektívne riešenie pred samotným rozvojom negatívnych dopadov zostáva. Je preto nevyhnutné venovať adekvátnu pozornosť rozpoznávaniu týchto symptómov a včasnej registrácii zmien. Nasledovať by mal adekvátne rýchly prenos informácií, ich vyhodnotenie a spracovanie možných scenárov vývoja a dopadu daných zmien na podnik. Následné rozhodovanie o adekvátnom opatrení je už súčasťou iného procesu. V tejto fáze si však vysvetlíme podstatu včasnej identifikácie možných zmien v podnikovej rovnováhe a to prostredníctvom rôznych indikátorov.

Pre dôkladnú identifikáciu a analýzu takýchto zmien je nevyhnutné nájsť tzv. Indikátory zmien. Tieto rozlišujeme podľa toho či ich môžeme kvantifikovať alebo kvalifikovať. Pri kvalitatívnych zmenách je síce meranie obtiažnejšie, avšak vtedy sa obyčajne systém nachádza v počiatočných stavoch prejavu symptómov krízy – pre prejavy problémov. Čím evidentnejšie a lepšie kvantitatívne merateľné sú tieto zmeny, tým menej času zostáva na zabránenie prejavom akútneho štádia krízy. V tejto súvislosti (kvalitatívne/kvantitatívne indikátory) rozlišujeme latentnú a akútnu fázu štádia symptómov krízy. Akútna fáza resp. jej priblíženie sa, je sprevádzané jednoznačnými finančnými ukazovateľmi ako napríklad pokles zisku, či problémy s likviditou. Latentná fáza predstavuje zmeny v podnikovej kultúre, zmeny vzťahov medzi pracovníkmi a zmeny v organizovaní. Prejavuje sa tzv. mäkkými (slabými) signálmi, ktoré sú len veľmi obtiažne nekvantifikovateľné, ako napríklad nervozita pracovníkov, či zmeny vedúcich pracovníkov pri spôsobe jednania s podriadenými. Identifikácia prvkov v rámci vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku je podkladom pre ich zapojenie do systému včasného varovania podniku.

Zameriame sa predovšetkým na možnosti ovplyvnenia budúceho vývoja podnikateľského subjektu prostredníctvom včasného rozpoznanie zmien a ich sledovania prostredníctvom vybraných indikátorov.

Každý existujúci subjekt by mal mať stanovenú stratégiu, ale túto aj dodržiavať. Znamená to, že takáto stratégia by nemala existovať len formálne, avšak podnik by mal mať jasne stanovené ako plánuje dosiahnuť požadovaný budúci stav (vizia; strategické ciele).

Šablóna pre návrh cieľov v rôznych oblastiach

Autori Kaplan a Norton [5], vyvinuli metódu balancedscorecard pre optimálne rozčlenenie strategických cieľov predovšetkým podnikateľských subjektov a identifikáciu hybných síl, meradiel pre ich efektívne dosiahnutie.

V súčasnosti je matica BSC používaná nielen v podnikateľskom, ale aj verejnom sektore, pričom počet a štruktúru perspektív je možné rôznym spôsobom prispôbovať.



Základná matica Balanced Scorecard pozostáva z nasledovných perspektív:

- Finančná perspektíva
- Zákaznícka perspektíva
- Perspektíva interných procesov
- Perspektíva učenia sa a rastu

BSC vyznačuje cestu, ako doviest' stratégiu do každodennej činnosti. Každá perspektíva je tvorená nasledovnými charakteristikami: vízia, stratégia, ciele, meradlá, hybné sily, iniciatívy.

V súčasnosti sa už rámec BSC neobmedzuje len na vyššie uvedené perspektívy, ale naopak poukazuje sa na možnosť ďalšieho rozšírenia tohto rámca o iné perspektívy podľa potreby. Práve túto možnosť využívame pri snahe o prevenciu krízových javov podnikateľského subjektu. Pre správnu identifikáciu, posúdenie a optimálne zaobchádzanie s rizikami musíme mať stanovenú politiku organizácie a určené strategické súvislosti. Manažment rizika tak nemôže existovať bez prepojenia na strategické ciele, zámery a stratégie organizácie.

Navrhujeme preto v nadväznosti na maticu BSC, pre potreby efektívneho zaobchádzania s rizikami a prípravy zdrojov, síl a prostriedkov na riešenie krízových situácií v súlade s krízovým plánovaním, vytvoriť a zaviesť tzv. perspektívu zvládania krízových situácií v podniku. V rámci tejto perspektívy je následne potrebné identifikovať

- Aké Ciele by podnik mal mať v súvislosti so zvládaním možných budúcich krízových situácií.
- Meradlá (ukazovatele): prostredníctvom akých ukazovateľov by bolo možné merať schopnosť podniku naplňovať stanovené ciele v súvislosti so zvládaním krízových javov.
- Pôvodné a Cieľové ukazovatele:
- aká je súčasná hodnota vybraného ukazovateľa
 - akú cieľovú hodnotu plánuje podnik v danej súvislosti dosiahnuť
 - riziká, ktoré by mohli zabrániť v dosiahnutí cieľového ukazovateľa
- Akcie – aké kľúčové akcie musí podnik vykonať pre dosiahnutie stanovených cieľov vrátane cieľových ukazovateľov

ZÁVER

Jedným z najzávažnejších problémov ľudskej spoločnosti súčasnosti sú otázky bezpečnosti. Množstvo problémov vzniká hlavne v súvislosti s prehlbovaním rozdielov medzi ľuďmi, spoločnosťami a zoskupeniami. Preto je nutné hľadať východiská, smery, opatrenia a nástroje pre zlepšenie súčasného stavu. Žiadna činnosť, ktorú vykonávame či už v prostredí stochastickom, alebo deterministickom nie je bez rizika. Avšak to neznamená, že by sme mali prestať cestovať len preto, lebo sa niekde zrúti lietadlo, alebo že sa vykoľají vlak. Na druhej strane, ale musíme identifikovať, posudzovať a zavádzať také riešenia, ktoré efektívne zabraňujú negatívnym prejavom, či priamo minimalizujú existujúce riziká. Tieto opatrenia však nie je možné zaviesť bez predchádzajúcej prípravy. Rovnako tak aj v krízovom plánovaní, samotné vytvorenie krízového plánu ako základného dokumentu a identifikácia zdrojov, síl a prostriedkov na ich zvládanie neznamená automaticky aj aplikovanie tých najefektívnejších, cieľovo orientovaných. Práve zavedenie navrhovanej perspektívy zvládania krízových situácií ako nástroja pre identifikáciu a prípravu tých správnych ukazovateľov pre hybné sily a meradlá, by umožnila zavádzanie efektívnejších postupov pri manažmente rizík a krízovom plánovaní. V ďalšej práci sa budeme usilovať o podrobnejšie rozpracovanie tejto navrhovanej perspektívy a jej aplikáciu v konkrétnej praxi formou prípadovej štúdie. Aby sa takéto opatrenia mohli zaviesť do prostredia, či už ekonomického, ekologického, spoločenského alebo technického, je nutné poznať charakteristiky prostredia z hľadiska vonkajších a vnútorných faktorov, ale aj rozpoznávať riziká v ňom existujúce. Zvyšovanie úrovne bezpečnosti je vlastne kontinuálny proces. K nájdeniu správnej miery zabezpečenia je nutná určitá úroveň poznania, znalostí a skúseností.



ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] GOZORA, V. 2000. Krízový manažment. Nitra: SPU. ISBN: 90-7137-802-X.
- [2] KOLLÁR, V., GASPEROVÁ, J. 2014. Technické prekážky obchodu: Podnikanie na jednotnom trhu Európskej únie. 1. vyd. - Bratislava : Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2014. - 304 s. - ISBN 978-80-89654-18-5.
- [3] ROSOVÁ, V. 1998. Neurčitost/ zmeny sociálnych identít a význam rizika. In Bačová. V. *Identity v meniacej sa spoločnosti*, Košice : SAV, 1998.
- [4] ŠIMÁK, L. 2004. *Krízový manažment vo verejnej správe*. 2.vyd. Žilina : EDIS, 2004. 243 s. ISBN 80-88829-13-5.
- [5] GRASSEOVÁ, M. a kol. 2010. *Analýza v rukou manažera*. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 978 80 251 2621 9.
- [6] NEBESKÝ, Ľ., ŠPROCHOVÁ, L. 2015 Regions development of the Slovak republic from the perspectives of the EU. In. Contemporary Issues of Organization Management and Administration. 2015 No 2. Vilnius: Avada. p.19-31. ISSN 2335-7959 (online)
- [7] FILIP, S., FILIPOVÁ, Ľ., KABÁT, L. 2017. Applicability of current trends in safety measurement in EU countries and Slovakia. Journal of security and sustainability issues. Volume 6 Number 2. ISSN 2029-7017
- [8] Kollár, V., Gasperová, J. 2014. Technické prekážky obchodu: Podnikanie na jednotnom trhu Európskej únie. 1. vyd. - Bratislava : Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2014. - 304 s. - ISBN 978-80-89654-18-5.

ADRESY AUTOROV

Ing. Marián KOVÁČ, PhD.

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, Slovenská republika
e-mail: kovacm@vsemvs.sk

Mgr. Jana GASPEROVÁ

Fakulta manažmentu, Univerzita Komenského v Bratislave, Slovenská republika
e-mail: janka.gasperova@gmail.com

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.