

PRÍSTUPY K RIEŠENIU PODNIKOVEJ KRÍZY

MATÚŠ KRÁLIK

APPROACH TO SOLVING OF THE BUSINESS CRISES

ABSTRAKT

Článok je zameraný na problematiku riešenia podnikovej krízy. Podniková kríza predstavuje proces, ktorý pozostáva z troch základných fáz: fáza pred začiatkom krízy, fáza v priebehu krízy a fáza po skončení krízy. V každej z uvedených fáz majú krízoví manažéri rozdielne ciele a úlohy. Možné prístupy riešenia podnikových kríz sú popísané v nasledujúcom príspevku.

KLúčové slová: podniková kríza, fázy podnikovej krízy, krízový manažment

ABSTRACT

The article is focused on process approach to business crises. The business crises is a proces that consist of three basic phases: phase before the crises, phase during the crises and phase after the crises. In each of this phases have the crises managers different goals and tasks.

Keywords: business crises, phases of the business crises, crises management

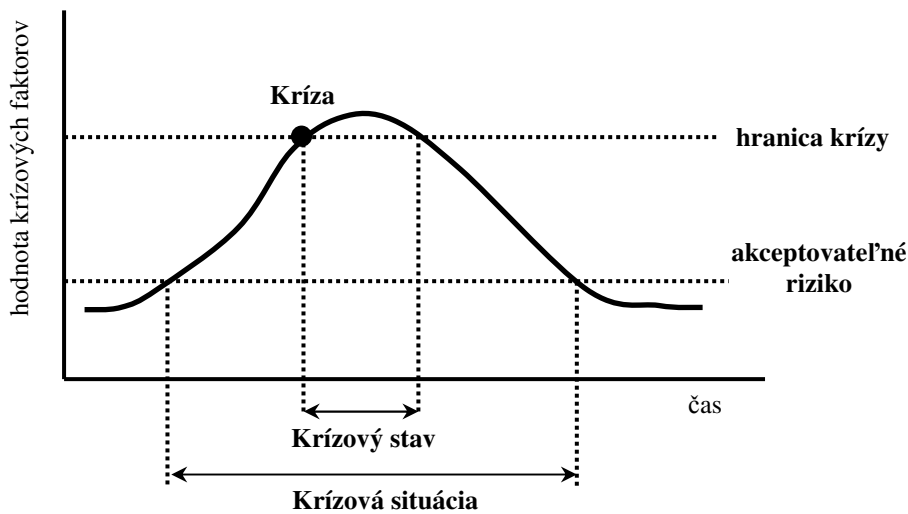
Úvod

Vstup podnikateľských subjektov do formujúceho sa trhového prostredia je sprevádzaný celým radom organizačných, ekonomických a sociálnych zmien. Sprievodnými atribútmi uvedených zmien je rastúca konkurencia a rizikovosť hospodárskych subjektov v podnikateľskej činnosti. Štrukturálne a procesné zmeny v podnikovej základni sú spolu s vonkajším ekonomickým prostredím nositeľmi podnikových ekonomických kríz. [2]

1. Kríza v podniku

Aj napriek skutočnosti, že náš právny poriadok legálnu definíciu pojmu kríza neposkytuje, so samotným termínom kríza sa v právnych predpisoch stretávame pomerne často. Jedná sa však prevažne o predpisy, ktoré by sme mohli v širšom zmysle zaradiť medzi predpisy, resp. pramene správneho práva.

Vo vzťahu k podniku je potrebné konštatovať, že bez ohľadu na právne hľadisko každej krízovej situácie, vnemy vytvorené od začiatku až do vyriešenia krízy môžu dramaticky zasiahnuť dobrú povest', finančnú pozíciu firmy, jej zamestnancov, produkty a služby, ktoré ponúka. Môže mať veľa príčin, no väčšinou je to výsledok neriešených problémov a konfliktov v podniku. Vzťah medzi krízou, krízovou situáciou a krízovým stavom z pohľadu hodnoty krízových faktorov a času znázorňuje obr. 1.



Obr. 1 Znárodnenie vzťahu krízy, krízovej situácie a krízového stavu (upravené podľa [6])

Podniková kríza je vrcholový stav alebo najvyššie štádium činnosti, ktorá zhoršuje celkový vývoj podniku. Predstavuje narušenie rovnováhy v niektorom alebo viacerých subsystemoch podniku, ktoré môže ohroziť dosahovanie cieľov podniku, alebo dokonca viesť k ohrozeniu jeho existencie. Včasné rozpoznanie príčin krízy a ich odstránenie riadiacimi zásahmi môže zabrániť prehlbovaniu krízy. [3],[2]

2. Možnosti riešenia krízovej situácie

Pre krízu podniku je typický klesajúci trend ukazovateľov rentability, likvidity, aktivity, rastie zadlženosť, klesá schopnosť splácať úver. Ak sa podnik nachádza vo fáze krízy, začína produkovať stratu. Ak strata podniku je vyššia ako vlastné zdroje, vtedy aktíva nestačia na pokrytie dlhov, kríza sa prehlbuje a podnik smeruje k poslednej fáze životného cyklu.

Ak sa diagnostikáciou zistí stav podniku, ktorý smeruje k úpadku, krízový manažment formuluje opatrenia pre prípad postupujúcej krízy buď v podobe hľadania záchranu, alebo likvidácie.

Základom pre voľbu vhodného postupu je určenie a porovnanie likvidačnej a výnosovej hodnoty podniku. Ak je výnosová hodnota podniku vyššia, mal by byť zvolený postup, ktorý umožní ďalšie zachovanie podniku. Hodnota podniku preto determinuje ďalší postup riešenia podnikovej krízy. [3]

Všeobecnú hodnotu majetku je možné určiť rôznymi metódami, ale konkrétny postup výpočtov celkovej hodnoty podniku určuje Vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 576/2003 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov, ktorá umožňuje použiť tieto metódy na výpočet hodnoty podniku:

- majetková metóda,
- podnikateľská metóda,
- likvidačná metóda,
- kombinovaná metóda,

- porovnávací metóda.

Majetková metóda pritom stanovuje hodnotu podniku ako objektivizovanú hodnotu vlastného imania, ktorá predstavuje rozdiel medzi objektivizovanou hodnotou zložiek majetku a objektivizovanou hodnotou zložiek cudzích pasív.

Podnikateľská metóda naproti tomu zohľadňuje hodnotový tok, ktorý majiteľ podniku očakáva v budúcnosti, načasovanie hodnotového toku a riziko, ktoré ako majiteľ aktív znáša. Táto metóda si vyžaduje dôkladnú analýzu výnosov, nákladov, investícií, štruktúry zdrojov krytia a zostatkovej hodnoty majetku.

Likvidačná metóda sa na stanovenie hodnoty podniku používa vtedy, ak sa všeobecná hodnota stanovuje v procese a spôsobe speňažovania konkurznej podstaty pri zohľadnení špecifík speňažovaného majetku. Pri stanovení hodnoty podniku ako celku je vhodné rozdeliť hodnotený majetok na majetok v budúcnosti podnikateľsky využiteľný a na majetok podnikateľsky nevyužiteľný. Od stanovenej hodnoty jednotlivých zložiek využiteľného majetku sa odpočítajú náklady spojené s odstránením nepoužiteľného majetku (uskladnenie na skládkach, likvidácia v spaľovniach, zohľadnenie negatívnych ekologických vplyvov). [3]

Ďalšou z metód stanovenia hodnoty podniku je **kombinovaná metóda**, ktorá sa používa predovšetkým vtedy, ak je potrebné stanoviť hodnotu majetku podniku ako celku, prípadne pri stanovení hodnoty jednotlivých jeho zložiek, ktorými sú zvyčajne akcie, obchodné podiely a nehnuteľnosti.

Poslednou, vyhláškou predpokladanou metódou, je **metóda porovnávací**. Táto metóda je založená na trhovom prístupe a preto hodnotu podniku určuje porovnaním daného podniku buď s porovnateľnými podnikmi, ktorých akcie sú verejne obchodované na organizovaných kapitálových trhoch (prístup kapitálových trhov), alebo so vzorovými podnikmi, ktoré boli kúpené alebo predané v pomerne nedávnej dobe (transakčný prístup).

Na základe uvedených metód môže následne krízový manažment formulovať opatrenia v podobe:

- hľadania záchrany podniku, alebo
- likvidácie podniku.

3. Hľadanie záchrany podniku

Hľadanie záchrany podniku sa môže uskutočniť formou:

- Konsolidácie
- Sanácie
- Reštrukturalizácie
- Reinžinieringu
- Transformácie
- Fúzie

Pri konsolidácii sa podnik v zásade, čo do predmetu podnikania, rozsahu a organizačnej štruktúry zachováva. Často sa mení manažment podniku, štýl riadiacej práce, metódy kontroly a hľadajú sa úsporné opatrenia pre zlepšenie hospodárnosti. Je to pomerne šetrný spôsob záchrany podniku. Vedú ho väčšinou špecializované poradenské firmy. Konsolidácia sa väčšinou pred verejnosťou utajuje, aby podnik nestratil dôveru u svojich obchodných partnerov.

Sanácia je náročnejšia záchrana podniku, ktorý sa väčšinou nachádza v hlbokej kríze a z diagnostikácie vyplýva, že má množstvo „stratových ohnísk“, ktoré sa v tomto prípade sanáciou odstraňujú. Z podniku zostáva zachované iba zdravé jadro, ktoré neprodukuje stratu, tzn., že na rozdiel od konsolidácie, pri sanácii ostanú funkčné iba tie útvary, ktoré neprodukujú stratu a všetky ostatné sa zlikvidujú. Úspešná sanácia odvráti úpadok a zánik podniku. [1]

Reštrukturalizácia je vhodná pre podniky, ktoré sú zadĺžené, insolventné alebo stratové a ktorých výnosová schopnosť môže byť výrazne a trvalo zlepšená zmenami v štruktúre, stratégii alebo nákladoch [4].

Reinžiniering vnútorného prostredia podniku je prístup vedúci k iniciácii strategického obratu v podnikateľskom správaní. Je preto nástrojom pre zásadnú organizačnú zmenu podnikateľských aktivít [5].

Kým vyššie uvedené metódy mali za cieľ záchranu podniku bez jeho právneho zániku, v prípade transformácie a fúzie podnikov sa jedná o taký spôsob záchranu podniku, ktorého dôsledkom je právny a formálny zánik podniku. Ani pri týchto dvoch metódach sa však nejedná o materiálny zánik podniku. Pri transformácii sa podnik mení na inú právnu formu, alebo sa rozdeľuje na viacero podnikov. Ak ide o obchodnú spoločnosť, transformácia je sprevádzaná výmazom z obchodného registra a novým zápisom, či zápismi viacerých obchodných spoločností.

Fúzia je spôsob záchranu, keď podnik v úpadku splyva s ďalším podnikom. Aj v tomto prípade ide o formálny zánik podniku, no bez likvidácie.

4. Deštrukčné metódy riešenia podnikovej krízy

Deštrukčné 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.

Likvidácia má podobu nielen formálneho, ale aj materiálneho zániku podniku, keď sa úplne končí jeho podnikateľská aktivita. Dochádza k úplnému zániku podniku. Materiálne podnik zaniká najmä z nasledovných príčin:

- uplynutím doby, na ktorú bol založený,
- splnením cieľa, na ktorý bol založený,
- dobrovoľným rozhodnutím podnikateľa,
- úmrtím podnikateľa,
- súdnym rozhodnutím,
- preventívnou likvidáciou,
- núteným rozhodnutím, na základe zákona o konkurze a reštrukturalizácií.

Pri likvidácii sa predpokladá, že príjmy z tržieb a pohľadávok postačia na uspokojenie všetkých záväzkov. Ak z rozpočtu likvidácie likvidátor zistí, že príjmy z tržieb a pohľadávok nepostačia na uspokojenie záväzkov, pokračuje podľa platných právnych ustanovení, t. j. podá návrh na vyhlásenie konkurzu.

Ďalšou možnosťou riešenia krízy podniku je preventívna likvidácia, ktorá sa uskutočňuje z podnetu vlastníka (vlastníkov) ako prevencia voči nadmernému zadĺženiu, až bankrotu. Ak po preventívnej likvidácii zostane majiteľovi primeraný likvidačný zostatok, podnik nemusí materiálne zaniknúť.[3]

5. Úpadok podniku

Ako už bolo vyššie uvedené, úpadok je síce javom negatívnym, no napriek všetkým legislatívnym i ekonomickým opatreniam, javom v trhovom prostredí prirodzeným. Preto v prípade, že sa podnikateľský subjekt dostane do úpadku, bez ohľadu na to, či sa do neho dostal v dôsledku platobnej neschopnosti alebo predĺženosti, je potrebné túto krízovú ekonomickú situáciu riešiť, a to buď:

- prostredníctvom konkurzu, alebo
- prostredníctvom súdnej reštrukturalizácie.

5.1 Riešenie úpadku konkurzom

Konkurzné konanie je konanie, ktorého cieľom je speňaženie majetku dlžníka a jeho následné použitie na uspokojenie pohľadávok veriteľov. Už z tohto vymedzenia je zrejmé, že konkurzné konanie je konaním deštruktívnym. Až na niektoré výnimky, ktoré sa týkajú zastavenia konkurzného konania, možno konštatovať, že po ukončení konkurzného konania nastáva zrušenie tohto dlžníka, ktoré má za následok jeho neskorší zánik.

5.2 Riešenie úpadku súdnou reštrukturalizáciou

Zmyslom konkurzného konania je vyriešiť právnou cestou krízovú hospodársku situáciu, do ktorej sa dostal dlžník. Je zrejmé, že samotné zadanie je rozporné, pretože právnou cestou ťažko premeníme krachujúci podnik na prosperujúci. Práve z týchto dôvodov sa do právneho riešenia dostávajú stále viac aspekty ekonomické, práve preto je aj súd postavený pred nutnosť, aby sa zaoberal ekonomickými otázkami, ktoré mu v normálnych situáciách neprislúchajú. Konkurzné právo sa už dávnejšie hľadá riešenia ako vytvoríť prostredníctvom právnej úpravy také podmienky pre podnikateľov, aby mohli predísť likvidačnému konkurzu a úpadku vôbec. Sanačné riešenia majú v konkurznom práve jednotlivých štátov rôzne modifikácie. Pre všetky je však spoločné to, že podnikateľskému subjektu sa zachováva právna a ekonomická samostatnosť, spravidla pod dohľadom súdu a veriteľov, ktorí schvaľujú spôsob jeho sanácie. Dlžníkovi sa poskytne dočasná ochrana pred veriteľmi, najmä pred exekúciami, aby dlžník mal možnosť pokračovať v predmete činnosti. Táto právna ochrana je v konečnom dôsledku v záujme veriteľov, ktorí by v sanačnom konaní mali dosiahnuť vyššie uspokojenie pohľadávok ako v klasickom likvidačnom konkurze. Práve z týchto dôvodov musí dlžník včas požiadať o sanačné riešenie, kým má zachované ekonomicko-výrobné predpoklady pre pokračovanie v podnikateľskej činnosti.

ZÁVER

Neoddeliteľnou súčasťou každého podnikania je riziko. Podnik, nemôže byť dlhodobo úspešný, ak nie je ochotný vziať na seba určité riziko. To je spojené na jednej strane s nádejou na dosiahnutie dobrých ekonomických výsledkov, na strane druhej je však nebezpečím neúspechu a úpadku. Úpadok je stav objektívny, dnes aj v súvislosti s celosvetovou hospodárskou krízou častý, v súvislosti s platobnou neschopnosťou alebo predĺženosťou.

RUSKO, M. – BALOG, K. [Eds.] 2007:

Manažérstvo životného prostredia 2007 ▼▲▼ Management of Environment '2007
zo VII. konferencie so zahraničnou účasťou konanej 5. - 6. 1. 2007 v Jaslovských Bohuniciach
Proceedings of the International Conference, Jaslovské Bohunice, 5-6 January 2007
Žilina: Strix et VeV. Prvé vydanie. ISBN 978-80-89281-18-3.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] KRUPKOVIČ, M., a kol.: Podnikové hospodárstvo, 3.vyd. Bratislava, SPRINT, 1997. ISBN 80-88848-08-3.
- [2] MATULČÍKOVÁ, M. – SRNA, O., 2002: *Krízový manažment*. - Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, ISBN 80-225-1595-7, 73 s.
- [3] MIHOK, J. – VIDOVÁ, J., 2006: *Riadenie podniku v kríze*. - MULTIPINT s.r.o., Košice, ISBN 80-8073-533-6.
- [4] RUSKO, M., 2002: *Štátna pomoc na ochranu životného prostredia v Európskej únii a Slovenskej republike*. - In Zborník z konferencie Odpady 2002, Spišská N.V., 7.-8.11.2002, s.37-47, ISBN 80-968214-2-3.
- [5] RUSKO, M., 2004: *Environmentálne orientovaný manažment v praxi manažéra*. - Žilina: Strix. Edícia EV-2, Prvé slovenské vydanie, ISBN 80-969257-1-7, 190 s.
- [6] ŠIMÁK, L., 2004: *Krízový manažment vo verejnej správe*. - Vydavateľstvo ŽU, Žilina, ISBN 80-88829-13-5.

ADRESA AUTORA

JUDr. Matúš KRÁLIK, OS Košice I, Štúrova 29, 041 51 Košice, Slovenská republika

RECENZENT

prof. Ing. Vladimír ZAPLETAL, PhD., Univerzita Komenského, Fakulta manažmentu, Bratislava, Slovenská republika