

## VÝVOJ A ŠPECIFIKÁ KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU EKONOMICKÝCH SUBJEKTOV

Alexander Kelíšek,<sup>1</sup> Marek Kučák<sup>2</sup>

### ABSTRAKT

Môžeme konštatovať, že krízy v ekonomike sprevádzajú ľudstvo od čias, kedy Feničania vynášli prvú formu peňažného obeživa. V súčasnom pokročilom procese globalizácie nie je možné ekonomickú krízu ohraničiť na jeden subjekt (podnik alebo štát) a táto zasahuje celé odvetvie národného hospodárstva, dokonca presahuje hranice štátov. Presvedčiť sme sa o tom mohli pri nástupe práve doznievajúcej svetovej hospodárskej a finančnej krízy. Autori v článku popisujú vývoj ekonomických kríz na mikro a makroúrovni, pričom dôraz kladú na nástroje a techniky zvládania kríz.

### Kľúčové slová:

Ekonomická kríza, Ekonomické cykly, Riešenie dôsledkov kríz, Krízový manažment podniku

### ABSTRACT

It can be stated, that crises in economics accompanying mankind since when the Phoenicians invented the first form of money currency. It is not possible to limit the economic crisis in one subject (company or country), in today's advanced process of globalization. This affects the entire sector of national economy, even beyond national boundaries. As significant evidence of this was just lingering world's economic and financial economic crisis. The authors are describing the evolution process of economic crisis on micro and macro level, with emphasis on tools and techniques of managing crises.

### Key words:

Crisis in economics, Economic cycles, Consequences of crises solving, Crisis management of company

---

<sup>1</sup> Ing. Alexander Kelíšek, PhD., FŠI ŽU, Katedra krízového manažmentu, ul. 12. Mája 32, 010 26 Žilina, +421 41 513 6723, Alexander.Kelisek@fsi.uniza.sk

<sup>2</sup> Ing. Marek Kučák, FŠI ŽU, Katedra krízového manažmentu, ul. 12. Mája 32, 010 26 Žilina, +421 41 513 6719, Marek.Kucak@fsi.uniza.sk

## ÚVOD

S rastúcim prepojením jednotlivých regiónov prostredníctvom informačných, materiálových a finančných tokov sa v globálnom meradle zvyšuje nestabilita systémov vo sfére ekonomickej, bezpečnostnej, politickej aj komunikačnej. Zvyšovanie komplexnosti jednotlivých prvkov a ich vzájomných väzieb vytvára priestor pre zlyhanie a negatívne multiplikačné efekty zlyhaní systémov. Posledné storočie je príkladom rastúcej nestability a prechodu spoločnosti smerom k častejším výskytom kríz a rastúcim významom rizika v každodennom živote. Počas minulého storočia došlo k prechodu z industriálnej do informačnej epochy, odohrali sa dve svetové vojny, ľudstvo získalo schopnosť zničiť život na našej planéte prostredníctvom zbraní hromadného ničenia a odohralo sa niekoľko finančných a hospodárskych kríz.

## 1 KRÍZOVÉ SITUÁCIE V MAKROPROSTREDÍ

Hospodárske cykly sprevádzali ľudstvo od jeho počiatku. Spôsobené najčastejšie prírodnými živlami, počas pred-industriálnej éry s dopadmi na úrodu a chovný dobytok nastávali obdobia, kedy hospodárske systémy kolabovali. Ekonomické cykly boli závislé na počasí a prírodných anomáliách a človek mal len malé možnosti riadenia kríz. Forma boja s dopadmi prírodných faktorov na hospodárstvo krajiny prebiehala hlavne prostredníctvom tvorby zásob. Vytvorením dostatočného množstva rezerv počas úrodných období sa zvyšovala pravdepodobnosť prežitia obyvateľstva počas nepriaznivých rokov. Vzdanie sa časti produkcie, ktorá kompenzovala výpadky počas obdobia nedostatku, bola prvotným nástrojom riešenia kríz v hospodárstve.

Neskôr, s rozvojom obchodu a výmenou tovarov a služieb bolo nutné štandardizovať proces výmeny prostredníctvom razby peňazí. Prvé problémy nastali s metalickými systémami, pretože pri každom významnom náleze zlata alebo striebra nastala vlna inflácie v dôsledku zvýšenia objemu zlata respektíve striebra na trhu [1]. S rozvojom námornej plavby dochádza k vytváraniu prvých akciových spoločností za účelom diverzifikácie rizika spojených s vysoko rizikovou moreplavbou. Dochádza taktiež k vytváraniu poisťovní a zaistovní. Na financovanie nákladných zámorských projektov je započaté emitovanie dlhopisov, rozširuje sa pôsobenie bankových domov. Rýchly rozvoj inštrumentov prostredníctvom ktorých bolo možné riadiť riziko - diverzifikácia, poisťovanie, emisia dlhopisov – umožnil rýchly pokrok v oblasti zámorských objavov a prechod do industriálnej éry.

Rozvoj finančných derivátov zjednodušil financovanie poľnohospodárskej výroby a umožnil zvýšiť produkčné schopnosti poľnohospodárov bez dodatočného zaťaženia úverom. Vo feudálnom Japonsku boli derivátové kontrakty na ryžu natoľko populárne, že celkový objem vypísaných derivátov bol 110 000 balov, zatiaľ čo fyzickej ryže existovalo len 30 000 balov [2]. Základné nástroje v hospodárskej oblasti slúžili na transfer rizika, avšak transfer rizika bolo možné použiť na vytvorenie zisku. Začínajú sa vytvárať prvé špekulatívne obchody a ovplyvňovanie trhu za účelom zisku:

Tabuľka 1: Špekulatívne využitie transferu rizika

Nástroj	Transfer rizika	Špekulatívne využitie
Zásoby	Odloženie spotreby pre prípad nedostatku	Vyvolanie nedostatku na trhu za účelom profitu pri rastie cien - corner
Akcie	Diverzifikácia rizika, poskytnutie prostriedkov výmenou za dividendy	Nákup akcií za účelom špekulácií na rast a pokles ich ceny
Dlhopisy	Poskytnutie finančných prostriedkov ktorých cenou je úrok	Špekulácie s cenami dlhopisov pri raste a poklese úrokových mier
Deriváty	Producent – finančné prostriedky dostupné pred žatvou; Obchodník – garancie ceny budúcej úrody	Nákup a predaj kontraktov za účelom špekulácie s cenami komodít

Centralizácia ponuky a dopytu si vynútila vznik burzových domov, v ktorých sa jednotlivé kontrakty na transfer rizika začali obchodovať na určených miestach, čo znížilo transakčné náklady, zvýšilo rýchlosť výmeny tovarov a služieb a zvýšilo likviditu. Burzy neskôr začali byť organizované podľa prísnych pravidiel, aby sa vyhlo panike na trhoch v prípade mimoriadnych udalostí a zabránilo sa finančným stratám.

Trh kapitálu vo forme kontraktov – akcií, bankoviek, dlhopisov – vytvoril virtuálny priestor obchodu. V prípade, že investori a špekulanti odmietli zobrazovať reálne hodnoty fyzicky existujúcich tovarov a služieb, došlo k vytváraniu trhových bublín, ktoré končili krachom trhov. Disproporcia medzi trhovou cenou a skutočnou hodnotou aktíva s rastúcou tendenciou vytvárala nestabilitu systémov výmeny tovarov a služieb. Kolaps nastal vždy, keď boli investori ochotní znášať neprimerané riziko, bez ohľadu na realitu fyzických trhov a limit možností. Ak investori vplyvom módného trendu, prílišného optimizmu alebo vidinou rýchleho zbohatnutia, vystavili svoje investície vysokému riziku, po spľasnutí trhových bublín o svoje investície prišli. Návrat trhovej ceny na úroveň skutočnej hodnoty aktíva bol, po dosiahnutí kritickej hodnoty, často náhly a skokový. Investori nestihli predat' svoje pozície včas, prípadne v záchvate paniky predaja likvidovali pozície so stratou. Pre národné hospodárstva predstavoval problém burzových krachov ohrozenie, ak na týchto krachoch participovali banky a finančné inštitúcie zabezpečujúce úvery pre produkčné subjekty. Ak banky prišli o kapitál v dôsledku krachu na burze, neboli schopné úverovať podniky a jednotlivcov, v dôsledku čoho nastal nárast úrokových mier a predrazenie kapitálu. Krízy sa tak prenášali z finančného sektoru do hospodárstva a nastávala vlna bankrotov podnikov a jednotlivcov.

Prvým pokusom v moderných dejinách smerom k zabráneniu vytváraniu hospodárskych kríz pristúpila Kochova komisia, ktorá vznikla z poverenia nemeckého kancelára v roku 1896 ako reakcia na krach Berlínskej burzy [3]. V roku 1890 stratila Rheinisch-Westphala Bank pri špekuláciách v akciách železničných spoločností 75 miliónov dolárov. Straty tejto významnej banky boli natoľko veľké, že spustila lavínu bankrotov nemeckých bánk s dôsledkami pre celé nemecké hospodárstvo. Po vzniku hospodárskej krízy Dr. Richard Koch, prezident Ríšskej banky, viedol komisiu zloženú z 28 osôb priemyslu, poľnohospodárstva, univerzít, politických strán, bánk a finančného sektoru, za účelom vytvorenia nástrojov, ktoré by vrátili hospodárstvu a finančným trhom stabilitu a zabránili opakovaniu sa kríz. Vznikla, v tej dobe,

najprepracovanejšia legislatíva na kontrolu finančných operácií a zabránenie špekuláciám. Oddelené boli aktivity finančných inštitúcií takým spôsobom, aby straty na finančných trhoch neovplyvnili schopnosť úverovania v krajine.

Rovnakou filozofiou sa riadil zákon Glass-Steagall Act, ktorý nadobudol účinnosť v roku 1933 po Veľkej hospodárskej kríze. Ten separoval komerčné a investičné banky a v dôsledku jeho zrušenia počas administratívy prezidenta USA Billa Clintona boli možné rizikové investície a sekuritizácia – splnutie hypoték a úverových derivátov. Situácia následne vyústila do hypotekárnej krízy, ktorá sa prostredníctvom finančných inštitúcií premietla do globálneho hospodárstva vo forme ekonomickej a hospodárskej krízy. Riadenie kríz v národných hospodárstvach preto neustále naráža na otázky liberalizácie a kontroly finančných trhov.

Hospodárske krízy majú svoje dôsledky v sociálnej aj politickej sfére. Oslabené hospodárske systémy sa stávajú zraniteľné a obyvateľstvo je prístupné k radikálnym riešeniam, ako sa tomu stalo po Veľkej hospodárskej kríze v Nemecku. Rovnaký jav príklonu k radikálnym politickým smerom pod vplyvom oslabenia hospodárstva následkom krízových ekonomických javov je badateľný v súčasnosti v Grécku. Dnes môžeme sledovať silu finančných inštitúcií, hedge fondov, ktoré útočia na spoločnú európsku menu Euro a ohrozujú jej existenciu. Vzniká tak možnosť lavíny krachu hospodárskeho celku Európskej únie pod vplyvom krízy vyvolanej útokmi finančných inštitúcií.

## 2 KRÍZOVÉ SITUÁCIE V MIKROPROSTREDÍ

Krízový manažment v ekonomike však nemožno chápať len vo sfére makroekonomickej, ale aj v rovine mikroekonomickej. Aj keď sú obe vzájomne prepojené a ovplyvňujú sa, má krízový manažment v riadení podniku svoje špecifiká. Prepojenie makroekonomickej a mikroekonomickej sféry krízových javov je obojstranné:

1. Kríza hospodárstva ohrozuje podnik a spôsobuje narušenie rovnovážneho stavu podniku
2. Niektoré podniky disponujú schopnosťou spustiť lavínu krachov, ktorá zastaví úverovanie a destabilizuje hospodársky systém štátu

Postup pri riešení kríz v ekonomike prebieha v troch krokoch [4]:

1. **riešenie dôsledkov kríz** – sanácia funkcií systému aby bolo zabezpečené jeho prežitie - v makroekonomike napr. poskytnutie likvidity finančným trhom, zoštátnenie podnikov; v mikroekonomike napr. zníženie nákladov, odpredaj majetku
2. **systémová zmena subjektu** – činnosti smerujúce k odstráneniu zdroja nestability, ktoré zabránia opakovaniu výskytu kríz systému – v makroekonomike napr. legislatívna úprava, reorganizácia finančného systému; v mikroekonomike – napr. reštrukturalizácia podniku, reštrukturalizácia dlhov
3. **návrat systému do pôvodného stavu** – obnova všetkých jeho funkcií a vykonávanie úloh predkrízového obdobia

Krízový manažment podniku tvoria určení manažéri, ktorí využívajú špecifické nástroje a postupy pri riešení krízy podniku. Krízový manažment podniku jedná v rozdielnych podmienkach ako manažment za prirodzených podmienok. Počas krízových situácií manažment operuje pod tlakom časového obmedzenia a hrozby zániku systémov podniku alebo podniku ako celku, ktorý vytvára špecifické psychologické prostredie podniku.

Prioritou krízového manažmentu podniku je v prvom rade prežitie ekonomického subjektu a následne nasmerovanie podniku k ziskovosti. Aj keď je filozofia riešenia ekonomických kríz v makro aj mikro prostredí rovnaká, existujú v riešení podnikových kríz špecifiká. Rozpory vyplývajú z rozdielov operačných možností podnikov a možností štátu.

Ekonomický krízový manažment podniku má dve funkcie:

1. Krízový manažment ako riadiaci orgán podniku ktorý bol zasiahnutý hospodárskou krízou a musí urýchlene meniť stratégiu.
2. Krízový manažment ako riadiaci orgán, ak je narušená integrita podniku a hrozí jeho zánik.

Ak sa podnik nachádza v stave vnútornej krízy a hrozí jeho zánik, tento stav je sprevádzaný niekoľkými stupňami vnímania manažmentu podniku smerom k náprave [5]:

Tabulka 2: Stupne vnímania vnútornej krízy manažmentom podniku

Nevedomá nekompetencia	Vedomá nekompetencia	Vedomá kompetencia	Nevedomá kompetencia
„Nevieme, čo nevieme“	„V týchto oblastiach sú nedostatky“	„V týchto oblastiach máme príležitosti“	„Máme vedomé nastavenie na neustále zlepšovanie“
Chaos	Porozumenie	Zlepšenie	Udržateľný rast

Vnímanie reálnej situácie manažmentu je rozhodný prvok pri riešení krízy podniku.

Ak existuje rozpor medzi reálnym stavom podniku a vnímaním manažmentu, musí byť tento rozpor odstránený alebo musí byť vymenený manažment podniku. Dlhodobou je takáto situácia neudržateľná.

Ak je hlavným dôvodom kríz vo sfére makroekonomiky zlyhanie dozoru a regulačných prvkov, potom vo sfére mikroekonomiky je dôvodom zlyhanie kontroly a nevedenie si reálnych problémov podniku. Náprava následne prebieha v týchto fázach [6]:

Tabulka 3: Fázy procesu riešenia krízy v podniku

1. Analýza situácie	2. Vytvorenie konceptu	3.2 Detailný koncept
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančná úroveň</li> <li>• Operačná úroveň</li> <li>• Strategická úroveň</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncept reštrukturalizácie</li> <li>• Prehodnotenie cieľov</li> <li>• Integrovaný Business plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncept reštrukturalizácie</li> <li>• Meranie výsledkov smerom zdola nahor</li> <li>• Koncept zlepšenia</li> </ul>
<b>3.1 Implementácia</b>		

<i>Okamžité merania</i>	<i>Projektový manažment</i>	<i>Vykonávanie</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zabezp. likvidity</li> <li>• Zabezp. výsledkov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasne určená zodpovednosť</li> <li>• Presné plánovanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozdelenie konkrét. úloh</li> <li>• Akčný manažment</li> <li>• Manažment zmeny</li> </ul>
<b>Fáza I: 2-6 týždňov</b>		<b>Fáza II: 6-24 mesiacov</b>

V každej fáze riešenia krízy podniku kladie krízový manažér, respektíve krízový manažment, dôraz na odlišné priority. Tieto priority sú určené stavom podniku v konkrétnej fáze a priamo sa seba nadväzujú. Nie je možné ich vynechať a prejsť k ďalšej fáze bez toho, aby nebola ukončená fáza predchádzajúca, aj keď mnohé činnosti je možné vykonávať simultánne. Prioritami v jednotlivých fázach sú [7]:

Tabuľka 4: *Prioritné oblasti v procese riešenia krízy v podniku*

<b>Oblasť</b>	<b>1. Riešenie dôsledkov kríz – krátkodobé prežitie podniku</b>	<b>2. Stabilizácia – systémová zmena podniku</b>	<b>3. Nastavenie smerom k rastu – návrat podniku do pôvodného stavu</b>
Financie	<i>Koncentrácia na vyriešenie okamžitej finančnej krízy</i>	Nasmerovať finančné toky smerom k budúceму rastu	Riadenie cyklu prac. kapitálu
Ľudské zdroje	Znižovanie stavov, zabezpečenie dôvery kľúčových pracovníkov	<i>Dosadenie správnych ľudí na správne miesta</i>	Podpora rastu prijatím talentovaných ľudí
Marketing	Zoštíhlenie portfólia na ziskové produkty	Príprava na zavedenie rastových produktov	<i>Riadiť rast obratu a zisku</i>

Riadenie podnikových kríz je náročný proces, ktorý kladie vysoké nároky nielen na odborné a manažérske schopnosti manažéra, ale sú s ním spojené psychologické špecifiká a špecifiká medziľudských vzťahov (v prípade prepúšťania jednotlivých zamestnancov či hromadného prepúšťania). Riešenie podnikových kríz kladie rovnako dôraz na komunikačné schopnosti manažéra ktorý je zodpovedný za vyjednávanie s veriteľmi, bankami, dodávateľmi a odbormi.

Zákon č.7/2005 o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v Slovenskej republike vytvára právny rámec postupov pri riešení podnikov, ktoré sa ocitli v platobnej neschopnosti. Tento zákon upravuje riešenie úpadku dlžníka speňaním majetku dlžníka a kolektívnym uspokojením jeho veriteľov alebo postupným uspokojením veriteľov dlžníka spôsobom dohodnutým v reštrukturalizačnom pláne. Taktiež Zákon č.231/1999 o štátnej pomoci ošetruje vyčlenenie finančných prostriedkov z rozpočtu štátu, samosprávy a obcí, na záchranu a reštrukturalizáciu podnikateľov v ťažkostiach.

## ZÁVER

V článku sa autori zaoberali najmä špecifikami riešenia krízových situácií v makro a mikroekonomickom prostredí. Dnešný globálny kapitalizmus je postavený

na chybnéj koncepcii spôsobu fungovania trhového mechanizmu – a síce, že ekonomické procesy smerujú k rovnováhe.

Teória rovnováhy v klasickej ekonomike je založená na falošnej analógii z odvetví technických vied, kde sa objekty správajú nezávisle na sebe. Ekonomické procesy sa pokúšajú predpovedať budúcnosť, ktorá závisí od rozhodnutia ľudí v súčasnosti. Namiesto toho, aby tieto procesy pasívne odrážali realitu, aktívne ju vytvárajú a potom spätne odzrkadľujú. To je základný chybný predpoklad, ktorého sa dopúšťajú ekonómovia po celom svete od manažmentov podnikov až po vrcholové orgány tvoriace ekonomické stratégie štátov či integračných zoskupení. Práve vďaka tomuto chybnému predpokladu sa svetová aj regionálna ekonomika od konca minulého tisícročia dostáva do stavu permanentnej krízy.

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 [8]. Z hľadiska dlhodobých štatistických údajov, sa teoreticky každý podnik skôr alebo neskôr dostane do krízy. V takom prípade je na fundovanosti a citlivom prístupe manažmentu podniku aké nástroje a techniky zvládania podnikovej krízy zvolí.

## LITERATÚRA

- [1] BUSCH A.: World Event Trading: How to Analyze and Profit from Today's Headlines, 2007, Wiley, 244 s., ISBN 0470106778
- [2] NISON S.: Japanese Candlestick Charting Techniques, 2001, Prentice Hall Press, 299 s., ISBN 0735201811
- [3] ENGDahl W.: A Century of War: Anglo-American Oil Politics and the New World Order, 2004, Pluto Press, 312 s., ISBN 978-0745323091
- [4] BIBEaULT D. B.: Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners, 1999, Beard Books, 406 s., ISBN 1-893122-02-6
- [5] ZILKA C.: Business Restructuring: An Action Template for Reducing Cost and Growing Profit, 2009, Wiley, 206 s., ISBN 10-0470503688
- [6] BLATZ M. - KRAUS K. - HAGHANI S.: Corporate Restructuring: Finance in Times of Crisis, 2009, 192 s., ISBN 978-3642069611
- [7] BLANEY M.: Turning a Business Around: How to Spot the Warning Signs and Ensure a Business Stays Healthy, 2006, How to Books, 205 s., ISBN 978-1845280635
- [8] MÍKA, V. – ONDRUŠEK, M.: Actual problems of crisis management, 2010, In: Menadžment 2010: International scientific conference, Kruševac, Srbija, ICIM plus, s. 432-436, ISBN 978-86-84909-69-7.

*Príspevok bol spracovaný v rámci inštitucionálneho projektu. 02/2011 Dopad ekonomických krízových javov národného a medzinárodného charakteru na ekonomické subjekty SR*

Článok recenzoval:  
doc. Ing. Jozef Klučka, PhD.



## **CRISIS SITUATIONS SOLUTION IN SPECIFIC ENVIRONMENT**

The 17<sup>th</sup> International Scientific Conference  
30<sup>th</sup> - 31<sup>st</sup> May 2012



We would like to inform you that the Faculty of Special Engineering of the University of Zilina organizes an international scientific conference called **Crisis Situations Solution in Specific Environment**.

The goal of the conference is to exchange the latest findings and practical experience of crisis management, persons and property protection and the tasks of human factors in crises situations.

### **Conference sections:**

- Section No.1: **General Principles of Crisis Management**
- Section No.2: **Security Management – People and Property Protection**
- Section No.3: **Solution of Risks and Crises in Economic Environment**
- Section No.4: **Human Factor in Crisis Management**
- Section No.5: **Fire Protection and Rescue Services**
- Section No.6: **Transport in Crisis Situations**

For further information please visit our web page <http://fsi.uniza.sk/kkm/> or contact our secretary of the conference on e-mail: [crisis@fsi.uniza.sk](mailto:crisis@fsi.uniza.sk) or by phone: **+421 41 513 67 48**.

**We are looking forward to meet you in Zilina**

*Faculty of Special Engineering, University of Zilina,  
Ul.1.mája 32,  
010 26 Žilina,  
Slovak republic*