



MOŽNOSTI SYSTÉMU VČASNÉHO VAROVANIA AKO NÁSTROJA IDENTIFIKÁCIE ZMIEN V PROSTREDÍ PODNIKU

Denisa Janasová *)

ABSTRAKT

Zámerom článku je priblížiť koncepciu systému včasného varovania a možnosti využitia manažmentu rizika ako jeho súčasti. Príspevok obsahuje návrh možného rozdelenia štruktúry systému z funkčného hľadiska podniku. Tieto podsektory obsahujú príklady nástrojov a techník používaných nielen v manažmente rizík. Ich využitie v rámci systému včasného varovania spočíva v preskúmaní zdrojov, príčin prejavov a vývoja indikátorov zmien, pričom môžu byť použité aj na samotné stanovenie signálov včasného varovania.

Kľúčové slová: systém včasného varovania, manažment rizík, indikátory zmien, kvantifikovateľné signály, slabé signály

ABSTRACT

The intention of this article is to describe the concept of early warning system and the possibility of using the risk management as its components. The article contains a proposal for a possible distribution of system structure from a functional point of view of the company. These subsectors contain tools and techniques used not only in risk management and their use is based on an assessing the sources, causes symptoms and development of indicators changes in the context of the early warning system. Tools and techniques can also be used to determine early warning signals.

Key words: early warning system, risk management, change indicators, quantifiable signals, weak signals

*) Denisa Janasová, Ing. Katedra krízového manažmentu, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Žilinská univerzita v Žiline, Ul. 1.mája 32, 010 26 Žilina, +421 41 513 6721, Denisa.Janasova@fbi.uniza.sk

ÚVOD

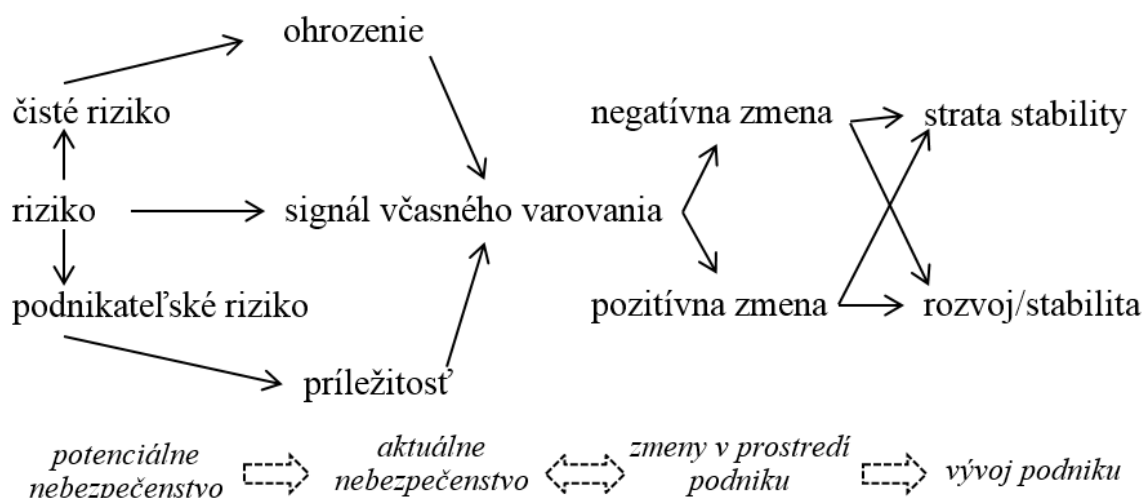
Systém včasného varovania slúži na identifikáciu možných negatívnych zmien vo vonkajšom a vnútornom prostredí podniku. Pomocou indikátorov sú zachytávané zmeny v podnikovom okolí podmienené pôsobením prebiehajúcich javov [1]. Systém včasného varovania možno vo všeobecnosti pokladať za veľmi široký pojem, ktorý sa dotýka všetkých oblastí nielen podnikovej činnosti, kde je potrebné čo najskôr získať údaje o vývoji sledovaných dejov, procesov, činností. Cieľom článku je zodpovedanie dvoch, úzko na seba nadväzujúcich otázok:

- Ako zaviesť systém včasného varovania do podniku?
- Ako určiť indikátory zmien?

Prvá otázka súvisí s rozličnými prístupmi chápania systému včasného varovania a jej zodpovedanie sa priamo vzťahuje na druhú otázku – na indikátory zmien vyhodnotených ako varovné signály, respektíve symptómy možného negatívneho vývoja v podniku.

1 SYSTÉM VČASNÉHO VAROVANIA

Účelom včasného varovania je upozorniť na možný budúci negatívny vývoj, respektíve na problémy ohrozujúce podnik, a tomu prispôbiť súčasné konanie. Vzťah medzi včasným varovaním a manažmentom rizík je z tohto dôvodu zrejmý. Včasné varovné príznaky (signály) poskytujú informácie o evidentných rizikách [2]. Podľa [1] je jedným z najväčších problémov zavádzania systému včasného varovania určenie indikátorov zmien. Vhodné je obojstranné chápanie vzťahu medzi rizikami a varovnými signálmi, riziká vnímať ako zdroje prejavu signálov, ktorými je potrebné sa zaoberať, prípadne ich chápanie ako samotné signály. Vzťah medzi rizikami, signálmi systému včasného varovania a zmenou v okolí podniku približuje obr. 1.

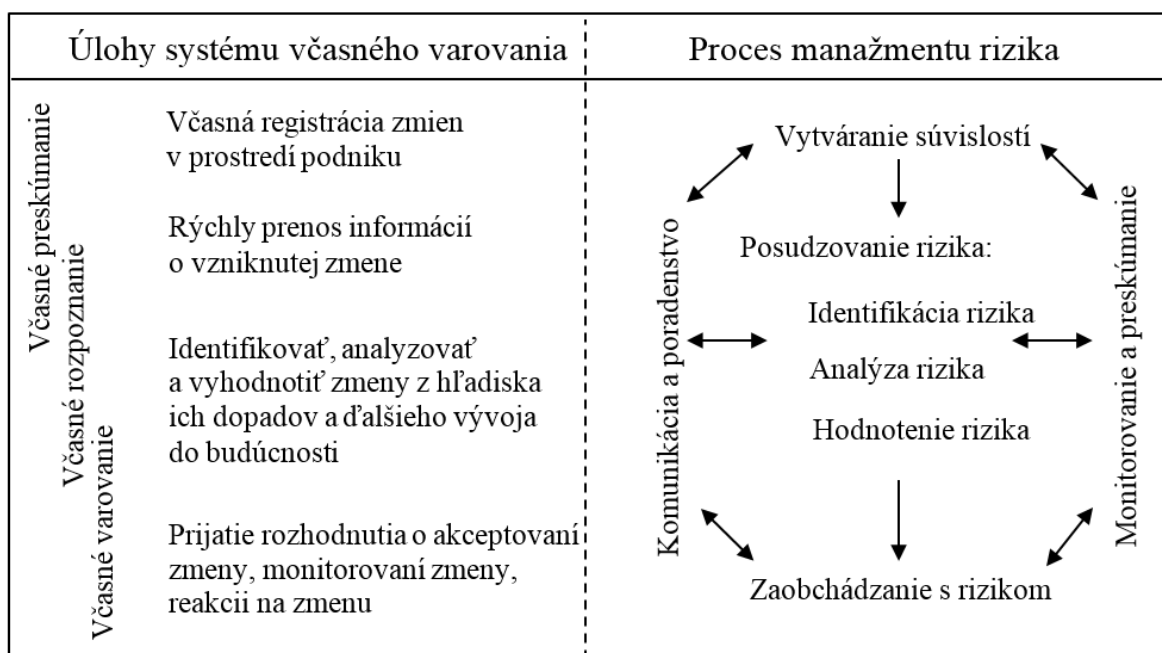


Obrázok 1 Vzťah medzi rizikom, signálmi včasného varovania a zmenou v prostredí

Signály včasného varovania sú vonkajším prejavom vývoja podniku, nie jeho príčinou [1]. Ako zdroj ich prejavu je možné chápať riziká. V súvislosti s rizikami v hospodárskom prostredí a ich vplyvom na podnik, je potrebné rozlišovať podnikateľské a čisté riziká [3]. Pri čistých rizikách je nutné sa zaoberať a riadiť hlavne riziká vyhodnotenú ako neakceptovateľnú, predstavujúce pre podnik ohrozenie. Podnikateľské riziká sú spájané aj s nádejou na úspech, pričom nevyužitie ponúkajúcej sa príležitosti môže mať v konečnom dôsledku negatívny vplyv na podnik. Z daného sú na obr. 1 ako potenciálne nebezpečenstvo chápané a postavené oproti sebe čisté a podnikateľské riziká. Nie vždy je možné tieto riziká od seba rozlíšiť, preto v tomto článku budú podnikateľské riziká chápané ako synonymum nevyužitia príležitosti, respektíve silných stránok podniku pri zanedbaní možnosti straty (ohrozenia), ktorá je taktiež s nimi spájaná. V neposlednom rade je potrebné si uvedomiť obojstranný vzťah medzi aktuálnym nebezpečenstvom a zmenou v prostredí podniku. Na jednej strane aktuálne nebezpečenstvo, ktoré nie je zohľadnené spôsobuje zmenu v prostredí, na strane druhej zmena prostredia môže vyvolať vznik nebezpečenstva pre podnik.

2 PROCES MANAŽMENTU RIZIKA V RÁMCI SYSTÉMU VČASNÉHO VAROVANIA

Úlohy systému včasného varovania [4] je možné stotožniť s procesom manažmentu rizika tak, ako je to znázornené na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 2 Ciele systému včasného varovania a proces manažmentu rizika [4, 5]

Manažérstvo rizika podľa [5] predstavuje koordináciu činností riadenia a kontroly organizácie s ohľadom na riziká. Z pohľadu systému včasného varovania môžu byť riziká vnímané ako zdroje signálov včasného varovania, ak nie ako samotné signály. Preto je možné pri vytváraní systému včasného varovania vychádzať i zo zásad a štruktúry manažmentu rizika.

Identifikácia prvkov a vzťahov v podniku, chápaného ako dynamický systém, je podkladom pre ich zapojenie do systému včasného varovania. V podnikoch existujú systémy včasného varovania, no buď sú neefektívne, alebo využívané na iné účely [1]. V rôznych podnikových oblastiach fungujú činnosti a procesy, ktoré nie sú spájané so systémom včasného varovania, aj keď sú založené na rovnakom, prípadne podobnom princípe. Zároveň je možné konštatovať, že každá organizácia istým spôsobom riadi riziká avšak bez, respektíve s obmedzeným použitím, či uvedením si použitia zásad, štruktúry a procesu manažmentu rizika.

3 ŠTRUKTÚRA A INDIKÁTORY SYSTÉMU VČASNÉHO VAROVANIA

Štruktúra podnikového systému včasného varovania podľa [1] je vyjadrená štvorcovou maticou rozdelenou na segmenty, ktoré vychádzajú z identifikácie kvantifikovateľných a nekvantifikovateľných signálov vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku.

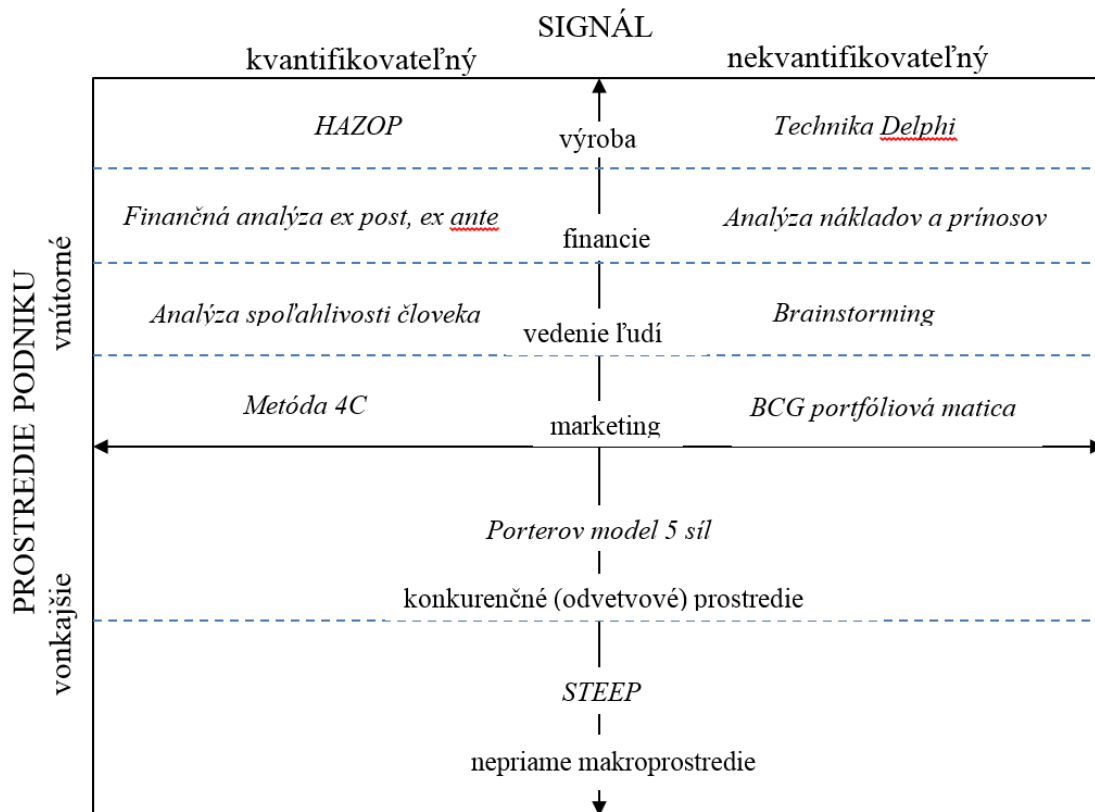
Kvantifikovateľné signály sú spájané s množstvom ukazovateľov, ktoré podnik sleduje, eviduje a zároveň bezprostredne odrážajú minulý stav. Údaje indikujúce negatívny vývoj, vyžadujú čo najskôr prijatie adekvátnej reakcie podniku. Tomu musí predchádzať preskúmanie príčin daného stavu, kde sú použiteľné hlavne nástroje a techniky posudzovania rizík. Vychádzať je možné i z analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré sú v rámci manažmentu rizika používané vo fáze vytvárania súvislostí.

Nekvantifikovateľné (mäkké, slabé) signály predstavujú akési tendencie, náznaky, ktoré nie sú vždy zachytené a pochopené všetkými rovnako [1]. Tieto signály sa s odstupom času objavujú jasnejšie a je ťažké vysvetliť, prečo neboli zohľadnené v dobe ich prvotného prejavu. Slabé signály sú vysvetľované ako nepresné, skoré náznaky o nadchádzajúcom pôsobení udalostí, indikujú možný vznik príležitostí a hrozieb, avšak ich príčina, podstata a zdroj nie sú doposiaľ známe. Ide o neistoty až neurčitosti, ktoré sú označované za varovné signály. S takýmto vysvetlením ako i samotnou existenciou slabých signálov nesúhlasili niektorí autori, ktorí ich považovali za čisto teoretický nápad, neznalosť finálnej príležitosti a hrozby, za niečo tak nejasné a nepresné, čo nie je možné zachytiť. Napriek tomu boli uskutočnené niektoré štúdie, považované za výskumy na podporu existencie slabých signálov [2].

Účelné je postaviť systém včasného varovania už na existujúcom systéme v podniku, zefektívniť ho a postupne rozširovať. Ako vhodná alternatíva takéhoto postupu tvorby systému včasného varovania je jeho prepojenie s chápaním podniku ako sociálno-ekonomického systému, ktorý sa skladá v podstate z dvoch vzájomne spojených podsystémov a to riadiaci podsystém - subjekt riadenia a riadený podsystém – objekt riadenia [6]. Riadený systém tvoria prvky vykonávajúce prevádzkové činnosti – výroba, financie, marketing (odbyt) a personalistika (vedenie ľudí). Ako riadiaci systém sú tu chápané jednotlivé čiastkové formy manažmentu, ako napríklad finančný,

výrobný, personálny manažment a pod. Každý z týchto subsystémov prostredníctvom plnenia svojho funkčného zamerania prispieva, napomáha a je potrebný na dosiahnutie podnikových cieľov, ktoré sú chápané ako integračné zložky podniku ako systému. V tomto ponímaní dosahovanie cieľov podniku predstavuje integračný prvok zlučujúci systém včasného varovania so zavedeným podnikovým systémom.

Riadiaci a riadený systém nie je vždy jednoduché od seba vymedziť, majú určité spoločné zložky a môžu sa vzájomne aj prekrývať. Nasledujúci návrh rozdelenia sektorov štruktúry systému včasného varovania, nerozlišuje riadený a riadiaci systém podniku. Použité je všeobecné členenie podniku z funkčného hľadiska na štyri oblasti. Ponúka sa tu i možnosť stavať a rozvíjať systém včasného varovania na existujúcich čiastkových formách manažmentu. V rámci svojej efektívnej činnosti vykonávajú rozličné analýzy, sledujú a vyhodnocujú viaceré ukazovatele, ktoré nie sú označované za signály včasného varovania, i keď v podstate plnia rovnakú úlohu. Čo sa týka vonkajšieho prostredia, dôraz sa kladie na záujmové skupiny a použité môžu byť i analýzy nepriameho makroprostredia.



Obrázok 3 Návrh štruktúry a príklady metód analýzy indikátorov podnikového systému včasného varovania [3]

Uvedené techniky na obr. 3 je možné využiť na analýzu vývoja kvantifikovateľných a rovnako i nekvantifikovateľných signálov, i keď niektoré slabé signály nie je možné zaznamenať ich použitím. Zatriedenie uvedených nástrojov a techník podľa funkčného hľadiska podniku je len orientačné, pretože ich použitie zasahuje i mimo vymedzené hľadisko a rovnako i mimo stanovené prostredie. V neposlednom rade je potrebné spomenúť kauzalitu, ktorá je buď pozitívna alebo

negatívna. Zlepšenie vývoja jedného signálu včasného varovania môže mať za následok zhoršenie alebo taktiež zlepšenie iného/iných signálov, bez rozdielu či ide o kvantifikovateľné alebo nekvantifikovateľné. Rovnako možno spomenúť i kauzalitu zmien vonkajšieho a vnútorného prostredia. Príčinnosť kvantifikovateľných a slabých signálov vonkajšieho a vnútorného prostredia na obr. 3, znázorňuje smerovanie šípok, ktoré rozdeľujú maticu štruktúry podnikového systému včasného varovania horizontálne a vertikálne. Hlavnou myšlienkou uvedeného návrhu na predchádzajúcom obrázku, je využitie analýz používaných v podniku ako súčasti, nástroje systému včasného varovania, na nich stavať tento systém a postupne ho rozvíjať.

ZÁVER

Začlenenie používaných analýz podniku do systému včasného varovania, umožňuje budovať daný systém už na určitých základoch a postupne ho rozvíjať v súlade so zaužívanými postupmi. Hlavnou myšlienkou článku je uvedenie si možnosti tvorby jednoduchej štruktúry systému prispôbenej na podmienky podniku. Jej budovanie musí hlavne rešpektovať jednotné princípy vo všetkých oblastiach podniku ako i sledovať jednotný cieľ, ktorý je ich spojujúcim prvkom.

Súčasťou budovania systému včasného varovania by mal byť i manažment rizík, z dôvodu úzkeho vzťahu medzi varovnými signálmi a rizikami. Na jednej strane je nutné si uvedomiť ich rozdiel a na druhej strane sa domnievam, že i možnosť určitej zameniteľnosti. To by mohlo viesť ku ľahčeniu budovania systému včasného varovania, keďže jedným z najväčších problémov jeho vytvorenia je identifikácia signálov zmien. Použitím uvedených analýz je možné určiť riziká (ohrozenia) podniku, ktoré môžu byť chápané ako zdroje indikátorov zostavovaného systému a v poslednom rade ako samotné indikátory podľa povahy rizika.

LITERATÚRA

- [1] ZUZÁK, R., KONIGOVÁ, M. 2009. Krizové řízení podniku. Druhé aktualizované vydanie. Praha : Grada Publishing, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [2] HAJI-KAZEMI, S. et al. 2013. A Review on Possible Approaches for Detecting Early Warning Signs in Projects. [cit. 8. 4. 2016] Project Management Journal, Vol. 44, 55–69 s. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.21360/pdf>.
- [3] ŠIMÁK, L. 2015. Krízový manažment vo verejnej správe. Štvrté vydanie. Žilina : Edis, 2015. 254 s. ISBN 80-88829-13-5.
- [4] BUGANOVÁ, K. a kol. 2012. Manažment rizika v podniku. Prvé vydanie. Žilina : Edis, 2012. 226 s. ISBN 978-80554-0459-2.
- [5] STN ISO 31000 : 2011, Manažérstvo rizika – Zásady a návod.
- [6] SEDLÁK, M. 2012. *Manažment*. Tretie vydanie. Bratislava : Iura Edidion, 2007. 364 s. ISBN 80-8078-133-0.