

Krizový manažment a fázy krízového procesu

Krizový manažment vo všeobecnosti nenastupuje až v stave akútnej krízy podniku. Už v prosperujúcom podniku treba myslieť na to, ako predchádzať možným krízam v budúcnosti.

Všeobecne môžeme krízu deliť na štyri fázy:

- potenciálna kríza
- latentná kríza
- akútna, ale ešte zvládnuteľná kríza
- akútna, nezvládnuteľná kríza

Potenciálna kríza ešte nie je krízou v pravom slova zmysle. Je to iba určitá možnosť krízy v budúcich niekoľkých rokoch. V tejto fáze krízy je ťažké a náročné rozpoznať faktory, ktoré by v budúcnosti mohli zapríčiniť vážnu krízu. Na druhej strane, ak ich manažment podniku zaregistruje už v tomto čase, tak vie kríze predísť. Náklady na zvládnutie takejto budúcej krízy sú ešte veľmi nízke.

Latentná kríza je priamym nasledovníkom fázy potenciálnej krízy. V porovnaní s potenciálnou je jej rozpoznanie už podstatne jednoduchšie. Náklady na rozpoznanie možnej krízy klesajú k minimu, ale zároveň rastie položka nákladov spojených s prekonaním krízy. Ak manažment podniku ani v tejto fáze nezistí varovné signály, býva to už prevažne chybou samotného manažmentu. Ešte aj v tejto fáze podnik prosperuje a navonok sa môže ešte javiť ako perspektívny.

Akútna, ale ešte zvládnuteľná kríza nastane prakticky vtedy, keď sa podnik dostáva do problémov odbytových, platobných atď. Podnik sa môže dokonca istý krátky čas nachádzať v tejto fáze bez toho, aby o tom vedel. V tejto fáze sú náklady spojené so zisťovaním možnej krízy fakticky nulové, ale zato rapídne narastajú náklady spojené s prekonaním krízy. Veľmi nebezpečnou zložkou sú deštruktívne vplyvy krízy. Medzi jednu z najvážnejších patrí napríklad strata dôvery ako zo strany dodávateľov a odberateľov, tak aj zo strany finančných inštitúcií. Podnik, ktorý sa ocitne v akútnej kríze, musí hneď na začiatku zrealizovať minimálne nasledovné opatrenia:

- udržanie si dôvery dodávateľov, odberateľov a finančných inštitúcií
- udržanie si dôvery zamestnancov
- zabezpečenie solventnosti (platobnej schopnosti)
- stanovenie stratégie pre prekonanie krízy
- stanovenie plánu pre ďalšiu existenciu podniku

Akútna, nezvládnuteľná kríza je stavom, keď kríza má už také silné deštruktívne účinky, že podnik, ktorý sa v tejto kríze nachádza, každým dňom prehľbuje svoju stratu. V takomto podniku už úlohou krízového manažmentu nie je priviesť podnik k prosperite. V prevažnej časti podnikov je potom najdôležitejšia kvalitná a rýchla likvidácia alebo reštrukturalizácia.

Pri všetkých typoch kríz je veľmi dôležitá objektívna analýza skutočných príčin, ktoré viedli resp. môžu viesť ku vzniku krízy.

Príklad:

Nemecká spoločnosť Volkswagen mala prím na trhu so všetkým dobre známym „chrobákom“. Vedenie spoločnosti vykazovalo vynikajúce výsledky a „chrobák“ bol autom, ktoré nemalo konkurenciu. Predstava mnohých bola taká, že „chrobák“ je večný.

Postupom času sa začali znižovať počty predaných áut. Spočiatku sa skúšali rôzne opatrenia, avšak tento trend sa nepodarilo dlhodobejšie zastaviť. Až po rapidnom poklese predaja áut bolo zrejmé, že treba myslieť aj na budúcnosť a vyvinúť nového nasledovníka.

Hľadali sa však už neskoro a bez premyslenej koncepcie. Skúšali sa všetky možné konštrukčné varianty. Až po dlhšej dobe prišiel VW na trh s novým typom VW Golf, ktorý po mnohých inováciách je ešte stále automobilom s veľkou popularitou.

Obdobie úspechu v tomto príklade bolo obdobím potenciálnej krízy. Potenciál budúcej krízy driemal práve v tom, že aj slávne auto, tak ako aj všetko ostatné, časom zostarne a bude sa treba prispôbiť novým trendom.

V období, keď sa „chrobákovi“ viedlo ešte dobre, ale počty predaných kusov sa začali znižovať, prešla spoločnosť podľa nášho delenia do fázy latentnej krízy. Spoločnosť ešte stále dobre prosperovala, ale možnosť pádu bola už omnoho vyššia.

Potom nasledovalo obdobie akútnej krízy. V spoločnosti sa hľadali možnosti nového nasledovníka. Firma našťastie dokázala prekonať akútnu krízu a zabránila vzniku posledného krízového štádia.

Z navrhnutého príkladu je zrejmé, že keby vývoj a sledovanie vývojových trendov neboli utlmené len na základe jedného kvalitného a dobre sa predávajúceho výrobku, mohla by sa spoločnosť bez väčších problémov prispôbiť zmenám na trhu.

Na to, aby mohla spoločnosť predísť vzniku krízy, mal top-manažment reagovať aspoň na nasledujúce signály:

- postupné znižovanie výnosov s prihliadnutím na výšku inflácie
- zmena požiadaviek zákazníkov (autá by mali mať napr. väčší batožinový priestor, predný náhon,

Vo všeobecnosti existuje nepreberné množstvo varovných signálov, ako vonkajších, tak aj vnútorných. Pokiaľ manažment podniku tieto signály nerešpektuje, alebo o nich vôbec nevie, môže sa veľmi jednoducho stať, že z prosperujúceho podniku sa v priebehu niekoľkých týždňov alebo mesiacov stane podnik na pokraji bankrotu.

Milan Veščičík

máj 1996