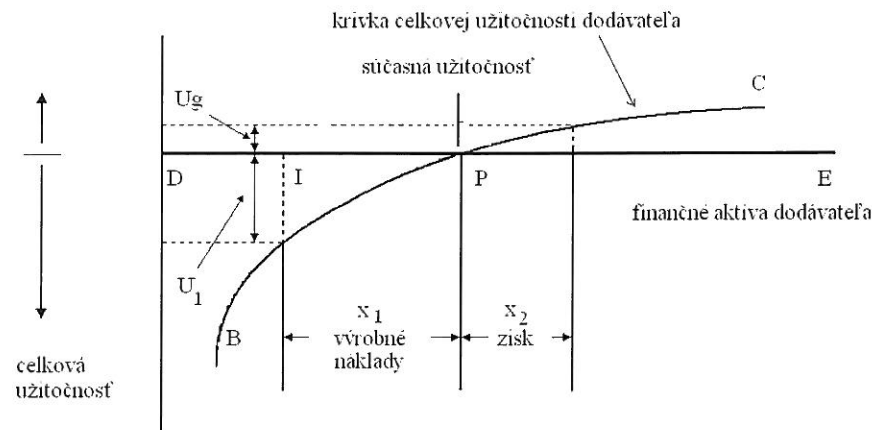


dodávateľa (U_g). Naopak, ak dodávateľ nezaplatí, vznikne strata vo výške výrobných nákladov dodávateľa (x_1) a užitočnosť sa zníži (U_1). Výrobné náklady dodávateľa sú vyššie ako predpokladaný zisk, preto strata užitočnosti z neúspešnej transakcie je vyššia ako nárast užitočnosti v prípade úspechu. Dodávateľ by sa potom mal rozhodnúť o poskytnutí obchodného úveru na základe toho, či nárast užitočnosti a zisku považuje vzhľadom na náklady za dostatočné podľa vzťahu (zdroj: Nicholas, J.; Holt, G. D.;

Mihsein, M.: *Contractor financial credit limits; their derivation and implications for materials suppliers*, In: *Construction Management & Economics*, 5/2000, s. 539):

$$P_{oa} \sqrt{(F+x)^{P_s} (F-M_c)^{P_f}} \geq F$$

P_{oa} – celková pravdepodobnosť, t. j. 100 %,
 F – súčasná ziskovosť transakcií,
 x – potenciálna ziskovosť dodatočnej transakcie,
 P_s – pravdepodobnosť úspechu transakcie,
 M_c – výrobné náklady dodávateľa,
 P_f – pravdepodobnosť neúspechu transakcie.



Legenda: DE – finančné aktíva dodávateľa, BC – krivka celkovej užitočnosti dodávateľa, IP = x_1 – výrobné náklady, x_2 – zvýšenie zisku po poskytnutí a zaplacení dodatočného obchodného úveru, U_g – zvýšená užitočnosť dodávateľa po poskytnutí a zaplacení dodatočného obchodného úveru

Zdroj: Nicholas, J.; Holt, G. D.; Mihsein, M.: *Contractor financial credit limits; their derivation and implications for materials suppliers*, In: *Construction Management & Economics*, 5/2000

Obr. č. 1: Vplyv finančného rizika na užitočnosť

Příklad č. 2:

Vychádzame z príkladu č. 1, t. j. v prípade rozhodnutia neposkytnúť obchodný úver by podnik predal 700 ks výrobkov a v prípade rozhodnutia obchodný úver poskytnúť by objem predanej produkcie bol 1 000 ks. Cena jedného kusu výrobku je 20 € a náklady na jeho výrobu sú 12 €.

Riešenie:

Pravdepodobnosť zaplatenia je 90 %. Ziskovosť transakcie pri rozhodnutí neposkytnúť obchodný úver (F) by bola:

$$700 \times 20 - 700 \times 12 = 5\,600 \text{ €}$$

Potenciálna ziskovosť dodatočnej transakcie (dodatočne by podnik mohol predať o 300 ks výrobkov viac, ako pri rozhodnutí obchodný úver neposkytnúť) pri rozhodnutí poskytnúť obchodný úver (x) by bola:

$$300 \times 20 - 300 \times 12 = 2\,400 \text{ €}$$

Výrobné náklady dodatočnej transakcie sú:

$$300 \times 12 = 3\,600 \text{ €}$$

Celková ziskovosť transakcie pri rozhodnutí poskytnúť obchodný úver bude teda:

$$(5\,600 + 2\,400)^{0,9} \times (5\,600 - 3\,600)^{0,1} = 6\,969,38 \text{ €}$$

Potenciálny zisk z transakcie pri rozhodnutí poskytnúť obchodný úver by bol 6 969,38 €, čo je o 1 369,38 € viac, ako pri rozhodnutí obchodný úver neposkytnúť.

Prírastok zisku je však nižší ako dodatočné výrobné náklady, preto rozhodnutie či obchodný úver poskytnúť alebo nie, bude závisieť od vzťahu podniku k riziku a od subjektívneho hodnotenia, či prírastok zisku je vzhľadom na možné riziko dostatočný.

Rozhodnutie poskytnúť, resp. neposkytnúť obchodný úver je dôležité z hľadiska prevencie proti vzniku druhotnej platobnej neschopnosti. Výrazne však ovplyvňuje aj konkurencieschopnosť podniku. Efektívne úverové rozhodnutie si vyžaduje predovšetkým spoľahlivý odhad pravdepodobnosti nezaplatenia pohľadávky, ktorý možno uskutočniť len na základe dôkladného poznania obchodného partnera. □

Kríza nie je izolovaná, dotýka sa všetkých

Spoločnosť Centire má bohaté skúsenosti z projektov tak pre súkromný sektor, ako aj pre verejnú správu. Disponuje najväčším tímom špecialistov pre túto oblasť. Ako prvá na Slovensku sa začala špecializovať na poskytovanie konzultačných služieb pre ústredné orgány štátnej správy. Požiadali sme preto Pavla Boroša – Partner Business Consulting spoločnosti Centire – o krátke stanovisko k prijatým protikrizovým opatreniam vlády SR.



Pavol Boroš
 Partner Business Consulting spoločnosti Centire

Výsledok protikrizových opatrení vlády SR (prvý a druhý balík) závisí od toho, kedy je možné očakávať ukončenie recesie v ekonomikách najvyspelejších štátov. Ak vychádzame z predpokladu, že sa kríza v USA a v ostatných vyspelých štátoch sveta skončí v horizonte jedného roka, tak potom možno súčasné protikrizové opatrenia vlády hodnotiť pozitívne. Ako zmysluplné sa dajú hodnotiť všetky opatrenia, ktorých cieľom je aj za cenu štátnych dotácií udržať počas najbližších mesiacov produkčnú schopnosť ekonomiky a zamestnanosť, stimulovať agregátny dopyt a podobne. Určite sa dá diskutovať, či sú opatrenia prvého balíka súvisiace s podporou trhu práce dostatočné, resp. či sa napríklad zvýšením nezdaniteľného minima z 19,2 % na 22,5 % v rámci druhého balíka dosiahne požadovaný efekt. Principiálne sú to dobré návrhy, ktoré možno v prípade, že sa ukážu ako účinné, pomerne rýchlo doplniť o ďalšie, a tým dosiahnuť hlavný cieľ – prečkať v čo najlepšej kondícii obdobie recesie svetových ekonomík.

■ Trochu iné je asi hodnotenie pri predpoklade, že kríza ekonomík najvyššieho štátov sveta neskončí v horizonte 6 až 12 mesiacov, ale bude trvať podstatne dlhšie.

Ak sa potvrdia tieto pesimistické scenáre, tak súčasné opatrenia vlády nie sú dostatočné, a čas, ktorý sa stratí neprijatím zásadných zmien, nás môže už o pár mesiacov veľmi mrziť. Preto je dnes mimoriadne dôležité zo strany vlády sa správne rozhodnúť, z akého predpokladu bude vychádzať pri rozhodovaní o protikrizových opatreniach. Akceptovaním predpokladu, že kríza bude mať dlhodobý charakter, sa dostávame do situácie, keď musíme hľadať riešenia, ktoré nemajú len charakter „záchranných balíčkov“. Opatrenia by mali smerovať do oblasti podpory obchodu a inovácií, ako aj do oblasti znižovania nákladov.

■ Tvrdíte, že mimoriadne dôležité je pomôcť udržať produkčnú schopnosť tých podnikov, ktoré sú naďalej schopné exportovať svoje výrobky.

Pomoc by mala smerovať do oblasti dostupnosti a spružnenia trhu práce, najmä v súvislosti so zjednodušením procesu optimalizácie potrebného počtu zamestnancov. Dôležité je vytvoriť podmienky pre absorbovanie veľkého nárastu počtu nezamestnaných, pričom kľúčové v tejto súvislosti sú opatrenia na obmedzenie nárastu dlhodobo nezamestnaných. Naša slovenská prax už raz ukázala, že zníženie daní a odvodov má mimoriadne pozitívny stimulačný účinok pre skvalitnenie podnikateľského prostredia, čo sa určite prejaví tak v posilnení životaschopnosti malých a stredných podnikateľov, ako aj vo zvýšení konkurencieschopnosti štátu pri získavaní investícií. Osobitné programy by sa

mali zamerať na rozvoj podnikania v oblasti služieb.

Štát musí v tomto prípade radikálne obmedziť výdavky na všetko, čo nie je v horizonte dvoch, troch rokov životne dôležité. Stratégia na prekonanie dlhodobej krízy (ktorá je veľmi pravdepodobná) môže byť úspešná len za predpokladu, že dôjde k akceptovaniu vážnych opatrení väčšinou obyvateľstva Slovenska. Pretože nejde o izolovanú krízu jedného štátu, ako v roku 1998, akceptácia a podpora potrebných zmien a reforiem by mala byť dosiahnutá naprieč celým politickým spektrom.

■ Manažéri na celom svete sú dnes v nezávideniahodnej situácii. Na jednej strane mnohých vinia z nezodpovednosti. Na strane druhej väčšina z nich musí prijímať správne rozhodnutia v situácii, v ktorej sa neocitli ich kolegovia už desiatky rokov.

V súčasnosti nastala situácia, keď prestávajú platiť všetky všeobecne platné a zaužívané poučky a pravidlá, preto je nevyhnutné hľadať inovatívne manažérske metódy a postupy. Jednou z manažérskych metód, ktorá by sa mala stať základom pre systém riadenia a organizovania podnikov je metóda krízového manažmentu.

Metódy riadenia používané v krízovom manažmente majú veľmi jednoduché myšlienkové pozadie (background) a sú vo svojej teoretickej rovine ľahko pochopiteľné. Systém riadenia a organizovania firmy v čase uplatňovania krízového manažmentu sa nekompromisne podriadi jedinému cieľu – zabezpečiť životaschopnosť tých produkčných kapacít, ktoré majú reálny odbyt, a to v rozsahu, ktorý dovolí dostupný prevádzkový kapitál podniku. Negatívny vplyv ostatných procesov, činností, výrobných prostriedkov a v neposlednom rade zamestnancov, ktorých uplatňovanie

nie je nevyhnutné pre dosiahnutie uvedeného cieľa, sa musí obmedziť na minimum, resp. úplne eliminovať. Tolko k vysvetleniu základnej pointy krízového manažmentu. Oveľa ťažšie je však aplikovanie metódy krízového manažmentu do praxe jednotlivých podnikov.

■ Používajú sa metódy krízového manažmentu aj v čase, keď je hospodárstvo v raste?

Každému podniku sa môže stať, že sa dostane do situácie, keď vlastníci nemajú inú možnosť, ako siahnuť po radikálnych opatreniach. Na rozdiel od tejto situácie, keď je v kríze jeden podnik z desiatich a jeho kríza má len čisto „lokálny“ dosah, sme dnes konfrontovaní so situáciou, keď sú v kríze všetky organizácie, t. j. aj tie, ktoré neurobili nejakú zásadnú manažérsku chybu v nedávnej minulosti. Inými slovami, ak

v období hospodárskej prosperity sa do krízy dostane ten podnik, ktorý má zlý manažment, tak dnes sú v kríze aj tie, ktoré majú vynikajúcich manažérov. Preto je mimoriadne dôležité, aby si tento stav čím skôr uvedomili všetci manažéri a bez strachu z obvinenia zo zlyhania nekompromisne prešli v čo najkratšom čase do riadenia firiem metódami krízového manažmentu.

Všetkým sa akceptovanie metód krízového manažmentu na úrovni podnikov a štátu vráti v čase, keď nastane oživenie svetovej ekonomiky. Schopnosť reagovať na takéto oživenie bude v prípade aktívnej reakcie na súčasnú krízu podstatne vyššia, ako v prípade, že sa zvolia pasívnejšie a menej radikálne riešenia.

Ďakujeme za rozhovor.

Zhovárал sa: Eduard Žitňanský □

Manažéri musia vedieť čeliť rizikám

Kríza núti firmy uskromniť sa, nabáda na spoluprácu a motivuje k hľadaniu vhodných riešení. Pokiaľ chcú krízu úspešne prekonať alebo počas nej v lepšom prípade „povyrať“, nestačí znižovať náklady, treba investovať najmä do budúcnosti. Identifikácia krízových momentov, možných zdrojov krízy, krízový manuál a vhodné komunikačné nástroje sú len niektorými z krokov, ktoré treba prijať, ak je kríza neodvratná. Najlepšou poistkou proti kríze a iným rizikám je aktivita vrcholového manažmentu podnikov. Tí by mali kríze predchádzať a pracovať na nových príležitostiach, scenároch budúcnosti a strategických inováciách. Keďže transformácia spoločnosti nie je jednoduchý proces, vhodné je prizvať k riešeniu problémov aj odborníkov na krízový manažment.

Ako včas odhaliť krízu

Kríza len málokedy prichádza nečakane a bez ohlásenia. Väčšinou ju pred

vypuknutím sprevádzajú rôzne signály, ktoré ju avizujú. Preto prekvapí najmä nepripravených. Predchádzanie krízovými situáciami a elimináciu už existujúcej krízy