

Význam strategického rozhodovania v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch na príklade Slovenskej republiky¹

Nadežda JANKELOVÁ – Ivana MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ – Juraj MIŠÚN*

Importance of Strategic Decision Making in Microcompanies and Very Small Companies on the Example of Slovak Republic

Abstract

The paper examines the importance of the strategic decision-making process on the example of Slovak microcompanies and very small businesses. It was found that effective strategic decision making significantly increases their performance, success and survival. The insight into the processes of researched businesses is beneficial, mainly because of a lack of attention compared to large enterprises. The main object of the paper is to analyze their strategic decision-making process on theoretical and practical level and through a synthesis of the knowledge to highlight the dominant model of strategic decision-making process in researched enterprises and the mechanisms used by managers of these enterprises in the strategic decision making in today's business environment.

Keywords: *strategic decision-making, microcompanies and very small business, rational model, limited-rational model, intuitive model, strategic areas*

JEL Classification: M10, L19, L26, L29

Úvod

Rozhodovanie predstavuje jednu zo základných manažérskych aktivít. Na vrcholovej úrovni v podniku stojí rozhodovanie strategické, ktoré na rozdiel od taktického či operatívneho rozhodovania je zložitejšie, komplexnejšie a dôsledky strategických rozhodnutí sú dlhodobého charakteru.

* Nadežda JANKELOVÁ – Ivana MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ – Juraj MIŠÚN, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, e-mail: jankelov@euba.sk; hudakova@euba.sk; misun@euba.sk

¹ Článok je spracovaný v rámci projektu VEGA 1/0466/11 (Krizový manažment podniku).

Mikropodniky (od 0 do 9 zamestnancov) a *veľmi malé podniky* (od 10 do 20 zamestnancov) sú významnou súčasťou ekonomík vo vyspelých krajinách.² Ekonomická kríza však prudko zasiahla aj túto oblasť hospodárstva a tisíce z nich vyhlásili bankrot. Väčšina je závislá od obmedzeného počtu zákazníkov či odberateľov a odbyt stále klesá. Je pravdepodobné, že v takej podobe, v akej fungujú teraz, nebudú schopné prežiť ekonomický tlak konkurentov.

Zistilo sa, že efektívne strategické rozhodovanie výrazne zvyšuje výkon, úspech a prežitie malých (počet zamestnancov od 0 do 49) a veľmi malých podnikov. Nahliadnutie do procesov ich strategického rozhodovania je preto prínosom pre odbornú prax a literatúru. Predstavuje tému, ktorá nezískala dostatočnú pozornosť v porovnaní s procesom strategického rozhodovania vo veľkých podnikoch.

Ku skúmaniu procesu strategického rozhodovania v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch nás teda priviedli nasledujúce dôvody:

- strategické rozhodovanie takýchto podnikov je výrazne komplikované obmedzenosťou zdrojov, ich organizačnou štruktúrou a nízkym počtom zamestnancov; tieto podniky niekedy dokonca nemajú žiadnych stálych zamestnancov, majú obmedzené kapitálové aktíva a jednoduché technológie a postupy, nemajú kapacitu na využívanie úspor z rozsahu a trpia problémami, ako získať prístup k finančným zdrojom a prežiť v tvrdej konkurencii väčších podnikov;
- sú ekonomicky významné, predstavujú vysoký podiel v celkovom počte všetkých podnikov;
- sú pracovne intenzívne, neformálne, jednoduché a flexibilné, majú veľkú motiváciu byť úspešné, keďže sú v súkromnom vlastníctve, absentuje v nich byrokracia, a nemalú úlohu zohráva aj kontinuita vďaka možnosti dedenia;
- doteraz nemali veľký priestor v odbornej literatúre o strategickom rozhodovaní, čím vzniká výzva pre ďalší výskum v tejto oblasti.

Výskum v oblasti strategického rozhodovania bol zväčša zameraný na veľké podniky. Tu sme objavili istú výskumnú medzeru v tom, že sa neskúma, ako svoje strategické rozhodnutia robia mikropodniky a veľmi malé podniky, vzhľadom na ich zdrojové obmedzenia. Našou snahou je nájsť odpovede na nasledujúce otázky: Je strategické rozhodovanie súčasťou ich riadenia? Na aké oblasti sa vzťahujú strategické rozhodnutia mikropodnikov a veľmi malých podnikov? Aké modely procesu strategického rozhodovania sú dominantné v týchto podnikoch? Čo ovplyvňuje profil tohto procesu? Aké sú mechanizmy, ktoré využívajú manažéri mikropodnikov a veľmi malých podnikov pri strategickom rozhodovaní?

² Podľa Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania malé a stredné podniky v krajinách OECD reprezentujú viac ako 95 % celkového počtu všetkých podnikov, pričom ich podiel na tvorbe pridanej hodnoty predstavuje okolo 50 % a podiel na zamestnanosti sa pohybuje v priemere okolo 60 – 70 %.

1. Teoretické východiská

Strategické rozhodovanie sa zaoberá zle štruktúrovanými rozhodovacími problémami, pri ktorých neexistuje jasná procedúra postupu ich riešenia, smerujúca k prijatiu rozhodnutia (Szabo a Jankelová, 2010). Za základné strategické rozhodnutie podniku sa považuje voľba celkovej strategickej orientácie podniku, od ktorej sa odvíja dekompozícia rozhodnutí strategického a následne aj taktického charakteru (Hintošová a Vološin, 2005). Efektívne strategické rozhodnutia sú výsledkom postupnej, krok za krokom prebiehajúcej analýzy informácií (Gänswein, 2011).

Strategické rozhodnutia majú za cieľ poskytnúť konkurenčnú výhodu a snažia sa zmeniť celkovú pôsobnosť a smer podniku (Johnson, Scholes a Whittington, 2005). Sú dôležité pre organizačné zdravie a prežitie (Eisenhardt a Zbaracki, 1992).

Vo väčšine podnikov však strategické rozhodovanie nie je o uskutočňovaní rozhodnutí. Ide o dokumentáciu možností, ktoré už boli urobené, a to často náhodne. Preto vedúce podniky prehodnocujú prístup k strategickému rozhodovaniu, aby ich rozhodnutia boli lepšie a rýchlejšie (Mankins a Steele, 2006).

Riešenie strategických problémov ovplyvňuje veľké množstvo faktorov jednak vnútri podniku, jednak v jeho okolí. Mnohé z nich nie je možné presne kvantifikovať, existujú medzi nimi zložité a premenlivé väzby a je ťažké interpretovať informácie potrebné pre rozhodnutie (Dean a Sharfman, 1996; Elbanna a Child, 2007).

Prijímanie a realizovanie strategických rozhodnutí má zásadný význam nielen pre veľké, ale aj pre malé podniky či mikropodniky, pretože zvyšujú ich výkonnosť (Brouthers, Andreisen a Nicolaes, 1998; Wang, Walker a Redmond, 2007).

Mnoho teoretických modelov a prístupov, ako aj vypracovaných štúdií v oblasti strategického rozhodovania sa sústreďuje predovšetkým na oblasť veľkých podnikov. Medzi strategickým rozhodovaním veľkých a malých podnikov však existujú určité rozdiely, ktoré vyplývajú zo špecifik malého podniku.

Vo veľkom podniku sa strategické rozhodovanie týka troch skupín ľudí. Sú to majitelia podniku, sústredení v predstavenstve alebo dozornej rade, vrcholné vedenie podniku a útvar strategického riadenia. Medzi nimi existuje určitá delba práce. Proces strategického rozhodovania prebieha väčšinou v tímoch, zloženie ktorých je heterogénne, pokiaľ ide o vzdelanie, pohlavie, vek, skúsenosti či funkčnú príslušnosť. Práca vrcholných tímov tak prináša množstvo názorov, konštruktívnu kritiku i ovplyvňovanie inými manažérmi, a zároveň zabraňuje pôsobeniu rôznych kognitívnych chýb, odchýlok od racionality a osobnostných črt manažérov. Preto vo veľkom podniku je oveľa ťažšie pre vedúceho vrcholného tímu ovládnuť proces strategického rozhodovania.

V mikropodniku i vo veľmi malom podniku je strategické rozhodovanie sústredené v jednej, prípadne dvoch osobách (majiteľ-manažér či tichý spoločník) a z tohto dôvodu je výrazne ovplyvnené osobnosťou rozhodovateľa, jeho

charakteristikami, subjektívnymi postojmi a motiváciou (Wang, Walker a Redmond, 2007; Miller a Ireland, 2005). Manažér, často vlastník, musí disponovať manažérskymi rolami tak rozhodovacími, ako aj interpersonálnymi či informačnými. Nemá na koho delegovať široké spektrum činností, potrebných pri strategickom rozhodovaní. Je podnikateľom, riešiteľom sporov, alokátorom zdrojov, vyjednávačom, vodcom, koordinátorom, reprezentantom, pozorovateľom v jednej osobe, a zároveň by mal strategicky myslieť a byť vizionárom.

V malom podniku neexistuje formálny model strategického rozhodovania. Rozhodovanie je menej komplikované, prechádza cez málo stupňov riadenia, je teda viac centralizované, nevyžaduje rozsiahle formálne postupy, byrokratické záznamy či dokumentáciu. Rovnako implementácia nevyžaduje náročné a zložité procesy súvisiace s komunikačnými a koordinačnými činnosťami. Malé podniky majú málo ľudí na získavanie, spracovanie a interpretáciu obrovského množstva informácií, ktoré sú často nejednoznačné a je potrebné im porozumieť.

Vzhľadom na uvedené špecifické črty strategického rozhodovania v malých podnikoch vrátane mikropodnikov je nevyhnutné prispôbovať všeobecne platné modely a prístupy k strategickému rozhodovaniu na ich špecifické podmienky.

1.1. Modelové prístupy k procesu strategického rozhodovania

Modelové prístupy k strategickému rozhodovaniu sa líšia z mnohých hľadísk. Veľmi často používaným kritériom je uplatnenie jednej miery racionality a exaktnosti, jednak využitia intuície a skúseností manažérov.

1. modelový prístup – racionálne prístupy

Väčšina manažérov je presvedčená o tom, že ich rozhodnutie je racionálne, a teda vykonávajú konzistentné výbery, maximalizujúce hodnotu, v rámci určitých obmedzení. Na predpoklade *racionality* sú založené normatívne teórie. *Objektívna racionalita* vychádza z predpokladu plnej informovanosti subjektu rozhodovania. Vyžaduje, aby rozhodovateľ bol schopný stanoviť preferencie volieb a tie boli konzistentné, musí preskúmať všetky varianty riešenia problému a mať k dispozícii všetky potrebné informácie. Tieto predpoklady vyúsťia do voľby variantu poskytujúceho maximálnu užitočnosť (Robbins a Coulter, 2004). Ekonomicky racionálny subjekt sa snaží systematicky vyhľadávať najlepšie možné riešenie problému, a tak maximalizovať svoj zisk (Schwartz, 2000; Fotr, 2006).

2. modelový prístup – obmedzene-racionálne prístupy

Vzhľadom na nereálnosť dosiahnutia predpokladov objektívnej racionality hovoríme o *obmedzenej racionalite* (Simon, 1987). Problematická je požiadavka plnej informovanosti rozhodovacieho subjektu o všetkých variantoch a ich dôsledkoch a slabá väzba medzi informáciami a konečným rozhodnutím (Marr,

2010). Preto obmedzená racionalita uvažuje o práci s informáciami, ktoré sú podľa rozhodovateľa v danej chvíli postačujúce a pravdivé (Brown, 2004).

Súčasťou obmedzenej racionality je sociálna (substancionálna) racionalita, ktorá do rozhodovania zavádza prvky etiky (Szabo a Jankelová, 2010) a zdôrazňuje etické aspekty ako vyhovujúce a uspokojujúce pri rozhodovaní. Uspokojenie prináša aj tzv. formálna racionálnosť, ktorá požaduje prispôsobenie sa normám skupiny, ktorej je rozhodovateľ predstaviteľom (Szabo a Jankelová, 2010). Pri obmedzenej racionálnom prístupe sa uplatňuje princíp satisfakcie, keď manažér sa nesnaží dosiahnuť maximálny efekt, ale len uspokojivé riešenie, ktoré je však lepšie, ako pôvodne očakával. Jeho snaha vytvárať ďalšie možnosti je malá. Hlavne v mikropodnikoch vlastníci-manažéri nie vždy vyjadrujú svoje ciele explicitne, pričom majú tendenciu vychádzať skôr z osobných než ekonomických záujmov. Takéto správanie je charakterizované „postačujúcimi cieľmi“ a vedie k nechote iniciovať zmeny vo svojom podnikaní (Greenbank, 2001).

3. modelový prístup – intuitívne prístupy

Na jednej strane síce vybraní autori zvyčajne zdôrazňujú potrebu uplatňovať princíp racionality, a to v zmysle prijímania rozhodnutí na základe exaktných metód, ktoré spočívajú vo voľbe medzi variantmi, ktoré sú vopred špecifikované a ktorých následky sú známe alebo vypočítateľné. Na strane druhej je široké uplatnenie racionality v strategickom rozhodovaní spochybňované a odôvodňované špecifickými črtami strategického rozhodovania a nepoužiteľnosťou mnohých metód práve v podmienkach neistoty a zložitosti vonkajšieho prostredia. Priestor tak dostáva *intuícia a skúsenosti*. Intuitívne prístupy sa využívajú pri strategických rozhodnutiach týkajúcich sa ľudí (Robson a Miller, 2006), na odhaľovanie hrozieb z prostredia a vyhľadávanie príležitostí, v nových situáciách, keď sú potrebné najlepšie nápady (Khatir a Ng, 2000). *Strategická intuícia* je rovnako dôležitá ako strategická analýza či strategické plánovanie (Duggan, 2007).

Ďalšou príčinou je skutočnosť, že v súčasnosti absentujú manažéri zameraní na fakty, čo sa prejavuje v tlaku na využívanie ad hoc prístupov a prístupov založených na skúsenostiach, tzv. *experience-based management* (Rousseau a Mc Carthy, 2007). Hlavne v mikropodnikoch majú manažéri tendenciu spájať neformálne získavané informácie, heuristiky a ďalšie mentálne skratky do *intuitívnych* spôsobov rozhodovania (Greenbank, 2000).

Okrem uvedených modelových prístupov – racionálneho, obmedzene racionálneho a intuitívneho sa v odbornej literatúre objavujú aj ďalšie, ktoré sa snažia o spájanie, prípadne prelínanie už spomenutých, alebo o začlenenie ďalších faktorov do modelov strategického rozhodovania. Hitt a Tyler (1991) vymedzili tri konceptuálne modely strategického rozhodovania: *racionálne-normatívny model* – preferuje v strategickom rozhodovaní objektívne ukazovatele, ktoré vyplývajú

z analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku; *model strategickej voľby* – vychádza z obmedzenej racionality pri strategickom rozhodovaní, z čoho vyplýva, že kľúčovými sú subjektívne vplyvy a osobnosť manažéra; *model externej kontroly* – zdôrazňuje vplyv externého prostredia na strategické rozhodovanie. Preferenciu niektorého z uvedených modelov nie je možné jednoznačne stanoviť. Aj samotní autori naznačujú, že vývoj smeruje k integrácii týchto modelov. Elbanna a Child (2007) vyvinuli integrovaný model racionality procesu strategického rozhodovania, ktorý pozostáva z troch perspektív, ovplyvňujúcich racionalitu – charakteristiky prostredia, podniku a samotného rozhodnutia.

Rahman a De Feis (2009) vymedzili modelové prístupy k strategickému rozhodovaniu na základe dvoch dimenzií, ktorými sú časový tlak a zložitosť prostredia. Definujú tak *prírastkový model* (pripočítavanie jednotlivých drobných rozhodovacích procesov) a *Garbage can model*³ (tzv. popolnicový model). Práve tieto dva modelové prístupy sú, podľa niektorých výskumných štúdií, využívané pri strategickom rozhodovaní malých podnikov a mikropodnikov (Jocumsen, 2004).

2. Strategické rozhodovanie – výsledky výskumu

2.1. Skúmaná vzorka

Výskum zameraný na strategické rozhodovanie mikropodnikov a veľmi malých podnikov bol realizovaný na vzorke 70 podnikov. Podniky boli vybrané na základe splnenia kritérií malého podniku – počet zamestnancov od 0 do 49 a rovnako na základe ich ochoty poskytnúť informácie jednak o podniku, jednak o sebe v rámci realizácie osobných rozhovorov. Boli zhromaždené primárne aj sekundárne údaje. Primárne údaje sme získali pomocou štruktúrovaného dotazníka⁴ a doplnili o riadené rozhovory s manažermi a majiteľmi podnikov. Hlavný dôraz sme kládli na nasledujúce oblasti:

- strategické oblasti, na ktoré sa vzťahujú strategické rozhodnutia v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch;
- faktory, ktoré sú „spúšťačmi“ procesu strategického rozhodovania v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch;

³ V popolnicovom modeli (*Garbage can model*) neexistuje tradičný rozhodovací proces od problému k riešeniu; problémy a riešenia sú vzájomne oddelené; podniky majú tendenciu produkovať množstvo riešení, ktoré sú vyradené z dôvodu nedostatku problémov, a následne ich hľadajú v „odpadkovom koši“; rozhodnutia sú výsledkom prúdu niekoľkých nezávislých udalostí pri vysokom časovom tlaku a vysokej zložitosti prostredia.

⁴ Štruktúrovaný dotazník bol pre potreby výskumu v rámci práce zostavený z viacerých druhov otázok. Okrem uzatvorených otázok s možnosťou voľby jednej zo stanovených možností obsahoval predovšetkým otvorené otázky z dôvodu hlbšieho vniknutia do problematiky. Ponúknutými možnosťami by sme práve vzhľadom na špecifickosť problematiky mohli ovplyvniť výsledné voľby respondentov pri vyplňaní dotazníka. Výskum bol realizovaný v rokoch 2010 – 2011 a jeho vyhodnotenie v roku 2012.

- miera racionality a intuície pri strategickom rozhodovaní – vyhľadávanie relevantných informácií pri vytváraní strategických rozhodnutí, analýza získaných informácií, význam kvantitatívnych techník, účinnosť subjektov rozhodovania pri spracovaní informácií, použitie analytických a intuitívnych rozhodovacích procesov;

- spôsob usudzovania pri rozhodovaní;
- emočné, kognitívne a sociálne podmienené sklony manažérov.

Sekundárne údaje sme použili na doplnenie analýzy, a to z poskytnutých marketingových materiálov, informačných bulletinov či internetových stránok jednotlivých podnikov.

Tabuľka 1 dokumentuje prehľad štruktúry skúmaných podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu v členení na mikropodniky (počet zamestnancov od 0 do 9) a malé podniky (počet zamestnancov od 10 do 49). Z tabuľky 1 je zrejmé, že takmer 83 % podnikov výskumnej vzorky tvorili mikropodniky, z čoho 84 % pôsobí v oblasti služieb. Zvyšok predstavovali veľmi malé podniky, pretože počet ich zamestnancov bol od 10 – 20.

T a b u ľ k a 1

Rozdelenie skúmaných podnikov z hľadiska počtu zamestnancov a hlavnej činnosti

Hlavný druh činnosti	Počet zamestnancov v podniku		Podiel na celkovom súbore (v %)
	0 – 9	10 – 49	
Služby	49	6	78.6
Obchod	7	5	17.1
Výroba	2	1	4.3
Spolu	58	12	100

Prameň: Vlastné spracovanie.

Na základe informácií o dĺžke pôsobenia podniku na slovenskom trhu sme zatriedili podniky našej výskumnej vzorky do troch časových intervalov: menej než 5 rokov, 5 až 10 rokov, 10 a viac rokov. Majoritnú skupinu respondentov tvorili podniky, ktoré na trhu pôsobia menej než 5 rokov. Takýchto podnikov bolo 67 %. Ďalšie dve skupiny podnikov boli zastúpené nasledovne: podniky, ktoré podnikajú 5 až 10 rokov (21 %), a podniky, ktoré fungujú na trhu 10 a viac rokov (12 %).

Malé podniky, a hlavne mikropodniky sú zraniteľné, mnohým z nich sa nedarí prežiť na trhu viac ako päť rokov. Výskum poukázal aj na tú skutočnosť, že efektívne strategické rozhodovanie by mohlo byť kľúčom k prežitiu a úspechu veľmi malých podnikov a mikropodnikov.

Podniky v našej výskumnej vzorke pôsobia predovšetkým na regionálnej (39 %) a lokálnej úrovni (37 %). Podniky pôsobiace v rámci SR boli zastúpené 20 %, 4 % podnikov udáva nadnárodné pôsobenie v rámci EÚ.

2.2. Ciele výskumu

Hlavným cieľom realizovaného výskumu bolo vzhľadom na špecifiká malých a veľmi malých podnikov analyzovať proces strategického rozhodovania v teoretickej a praktickej rovine a pomocou syntézy poznatkov načrtnúť teoretický model procesu strategického rozhodovania mikropodniku a veľmi malého podniku. Na základe predchádzajúcich teoretických východísk a stanovených cieľov výskumu formulujeme nasledovné výskumné otázky, ktorých zodpovedanie nám umožní pochopiť a identifikovať proces strategického rozhodovania v týchto podnikoch.

Výskumná otázka 1: *K akému modelovému prístupu rozhodovania inklinuje proces strategického rozhodovania mikropodnikov a veľmi malých podnikov?*

Výskumná otázka 2: *Ktoré faktory najvýznamnejšie ovplyvňujú a formujú proces strategického rozhodovania v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch?*

Výskumná otázka 3: *Majú emočné, kognitívne a sociálne podmienené sklony manažérov-majiteľov mikropodnikov a veľmi malých podnikov výrazný vplyv na ich strategické rozhodovanie?*

2.3. Výsledky výskumu

V rámci našej výskumnej vzorky 70 podnikov realizuje proces strategického rozhodovania. Plánovanie do budúcnosti, určovanie smeru svojho rozvoja považujú vlastníci a manažéri týchto podnikov za rozhodujúce.

Strategické oblasti

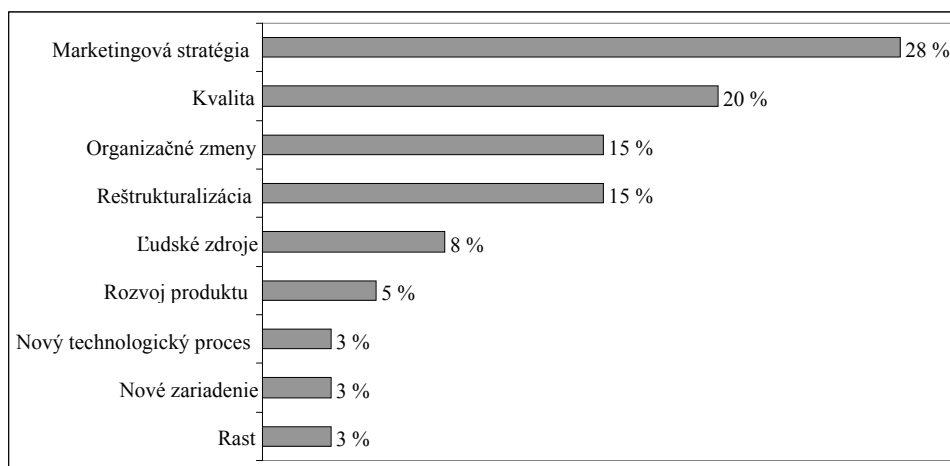
Prvá otázka v našom výskume sa týkala vymedzenia oblastí, na ktoré sa vzťahujú strategické rozhodnutia v skúmaných podnikoch na Slovensku, a uvedenia konkrétneho typu, resp. typov rozhodnutí v posledných dvoch rokoch. Zároveň sme sa opytovali, ktoré faktory sú hlavným „spúšťačom“ procesu strategického rozhodovania v ich podniku. Manažéri definovali viacero konkrétnych hlavných problémov; rozdelili sme ich do skupín, ktoré znázorňuje graf 1.

Na základe týchto poznatkov sme zistili viaceré skutočnosti. Prvou je vplyv hospodárskej krízy na strategické rozhodnutia aj týchto podnikov. Boli zastúpené také oblasti, ako reštrukturalizácia a organizačné zmeny s cieľom úspory nákladov v dôsledku krízy. Dominovali však problémy týkajúce sa marketingovej stratégie, jej vymedzenia či vhodného výberu, ale aj oblasť zákazníkov, ich spokojnosť. Vysvetľujeme si to tým, že lojalita zamestnancov v malých podnikoch je väčšia, prevládajú neformálne vzťahy a manažéri nepociťujú riešenie otázok týkajúcich sa napríklad ľudských zdrojov za zvlášť významné. Preto by sme takýmto podnikom odporučili, aby nezanedbávali oblasť ľudských zdrojov a tvorby ich kompetencií v podnikaní, a aby sa na problémy rozvoja zamestnancov pozerali s väčším akcentom ako dosiaľ. V tejto oblasti je potrebný posun v riadení

mikropodnikov a menších malých podnikov k riadeniu založenému na veľmi kvalitnom, znalosťami podloženom rozhodovaní. Súvisí to so stále väčšími a intenzívnymi zmenami, ktoré sú často aj nepredvídateľné a manažéri sa musia orientovať pri strategickom rozhodovaní aj na ľudí, na učenie sa a prácu so znalosťami. Je potrebné povzbudzovať zamestnancov podniku k tvorivosti, podnikavosti, iniciatíve, schopnosti pracovať v tímoch, aby sa všetci podieľali na uspokojovaní potrieb zákazníka a zdokonaľovaní podniku.

G r a f 1

Oblasti strategických rozhodnutí v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch v SR



Prameň: Vlastné spracovanie.

Vyššia globálna konkurencia, prechod k znalostnej ekonomike a rýchlo sa meniace technológie pretvárajú väčšinu hľadísk pracovného života mikropodniku. V budúcnosti budú tieto podniky potrebovať zamestnancov s rôznymi profesijnými kvalifikáciami, určitým pracovným profilom a vyšším stredným a vysokoškolským vzdelaním. Zamestnanci potrebujú viac ako kedykoľvek predtým neustále zdokonaľovať svoje schopnosti a odbornú spôsobilosť.

Najvýraznejšie sa nedostatočná orientácia na ľudské zdroje prejavila v mikropodnikoch. Práve tie musia svoje ťažkosti prekonať prilákaním čo najkvalifikovanejších pracovníkov prostredníctvom procesu celoživotného vzdelávania v rámci podniku. Je nevyhnutné, aby investovali do elektronických zručností, rozšírili náborové postupy na nové skupiny obyvateľstva, vyvinuli koncepcie realizovateľnosti a posilnili mobilitu svojej pracovnej sily.

Je potrebné, aby si manažéri uvedomili, že zamestnanci predstavujú najcennejšie aktívum podniku, a preto je nevyhnutné zabezpečiť silnú orientáciu podnikovej kultúry na tvorbu a rozvoj ich individuálnych kompetencií. Podniky by

mali vytvárať pre ne príjemné a motivačné pracovné prostredie, zamestnanci musia mať možnosť seberealizácie, musia mať zaujímavú prácu a musia byť zodpovedajúcim spôsobom motivovaní. Fungujúci systém znalostného manažmentu je toho zárukou.

Pri analýze strategických oblastí sme zistili určité rezervy v strategickej orientácii na inovácie a technologický pokrok. Inovácie sú dnes pre prežitie a prosperitu podniku dôležitejšie ako kedykoľvek predtým. Trhy sa rýchlo menia a konkurencia rozvíjajúcich sa ekonomík (napríklad Číny a Indie) je čoraz väčšia. Problém vidíme v tom, že pre mikropodniky a menšie malé podniky je vykonávanie výskumu a vývoja a uskutočňovanie inovatívnych nápadov často oveľa ťažšie ako pre veľké spoločnosti. Väčšinou im chýbajú finančné zdroje a vlastné odborné zázemie na vykonávanie výskumu, pričom hľadanie kompetentného obchodného partnera na realizáciu vlastných nápadov a prístup k programom, ktoré spolufinancujú výskum a inovácie, je pre ne príliš náročné.

Inovácie však nie sú len problémom malých podnikov na Slovensku. Aj v podnikoch stredných a veľkých zaostáva ich inovačná aktivita za väčšinou krajín EÚ.

Manažéri uviedli, že hlavným dôvodom vzniku procesu strategického rozhodovania v rámci externých zdrojov sú predovšetkým *zákazníci*. Ďalšími „spúšťačmi“ podľa vyjadrení manažérov, boli *vnútorné zdroje podniku*, napríklad nahradenie špecificky nekvalifikovaného zamestnanca vysokokvalifikovanou pracovnou silou, alebo to bol sám *manažér-majiteľ* a jeho hľadanie nových príležitostí.

Racionálne rozhodovanie

Medzi hlavné kritériá, ktoré by nám umožnili skúmať mieru racionality rozhodovacieho procesu, sme zaradili päť položiek merania racionality, navrhnutých Deanom a Sharfmanom (1996). Ide o:

- vyhľadávanie relevantných informácií pri vytváraní strategických rozhodnutí,
- analýzu relevantných informácií,
- význam kvantitatívnych techník,
- účinnosť subjektov rozhodovania pri spracovaní informácií,
- použitie analytických a intuitívnych rozhodovacích procesov.

Vyhľadávanie relevantných informácií je významným prvkom rozhodovacieho procesu, pretože správne informácie formujú celý rozhodovací proces a v konečnom dôsledku ovplyvnia výsledok rozhodnutia. Sú predpokladom koncepčného, kompetentného riadenia a schopnosti operatívne zasahovať do priebehu riadených procesov a pružne reagovať na meniace sa podmienky vo vonkajšom a vnútornom podnikateľskom prostredí podniku.

Manažérov sme na základe prístupu k rozhodovaniu z pohľadu množstva informácií, potrebných na rozhodnutie, zaradili do dvoch skupín:

a) manažéri s maximalistickým prístupom (zber a analýza veľkého množstva informácií),

b) manažéri s uspokojivým prístupom (postačujú im len kľúčové fakty).

Prvú skupinu tvorili manažéri, nazývaní *maximizers* (s maximalistickým prístupom), ktorých cieľom je vyhľadávať, zhromažďovať množstvo dát a neustále sa v nich prehrabávať, kým urobia rozhodnutie. Výsledkom ich práce je dobre informované rozhodnutie, ale môže byť drahé na čas a efektivitu. Takýchto manažérov bolo 25 % z celkového počtu 70 v skúmanej vzorke podnikov. Druhú skupinu tvorili manažéri, ktorí potrebujú len kľúčové fakty, a ak im postačujú na uspokojenie ich požiadaviek – rozhodnú. Nazývame ich *satisficers* (manažéri optimalizujúci objem informácií). V našej výskumnej vzorke predstavovali 75 %.

Je zrejmé, že manažéri mikropodnikov a veľmi malých podnikov inklinujú skôr k obmedzene racionálnemu modelovému prístupu rozhodovania, ktorý vychádza z neúplných informácií, postačujúcich na uspokojivé alebo „dost' dobré“ riešenia. Maximalizácia užitočnosti nie je vždy primárnym cieľom v týchto podnikoch.

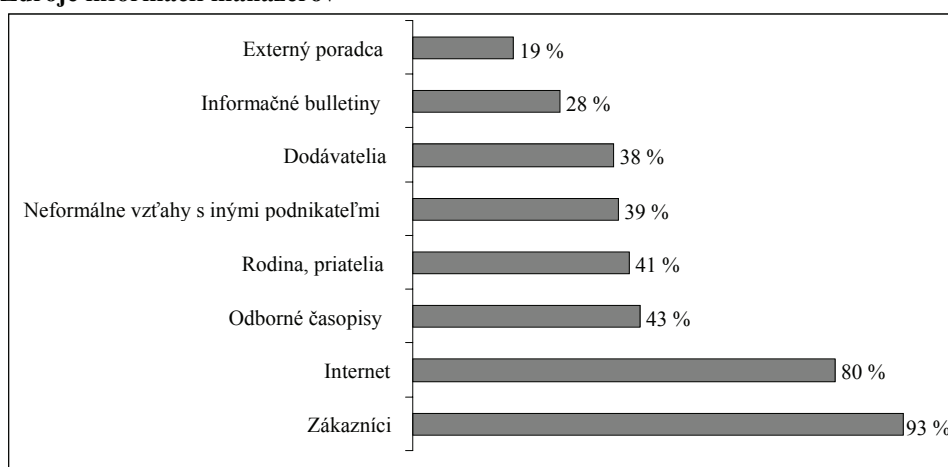
V oblasti vyhľadávania informácií nás zaujímali ich zdroje, to znamená odkiaľ manažéri čerpajú informácie a kde ich vyhľadávajú, pričom sme vychádzali z ich členenia na *externé* a *interné strategické informácie*. Interné sú tie, ktoré vznikajú priamo v podniku, to znamená informácie o zdrojoch podniku a ich využívaní, o určitých havarijných situáciách a pod., pričom ich zdrojom sú samotní pracovníci podniku. Externé informácie získava podnik z externého prostredia, napríklad odborná tlač, analýzy realizované poradenskými firmami, správy zo štátnych orgánov, verejných inštitúcií, informácie od dodávateľov, zákazníkov a pod.

Otázka bola otvorená, aby sme mohli z odpovedí získať hlbšie poznanie o spôsobe zhromažďovania informácií. Objavili sa také odpovede, ako napríklad „pravidelne sledujem internetové zdroje, čítam odborné časopisy, aby som držal krok v odvetví, zvyčajne sa poradím s rodinou, sledujem dopyt klientov, vediem bežné neformálne rozhovory s inými podnikateľmi“ a pod. Niektoré odpovede sa opakovali viackrát, iné sa objavili výnimočne. Prehľad znázorňuje graf 2.

Výsledky poukazujú na skutočnosť, že na rozdiel od veľkých podnikov, ktoré disponujú bohatými zdrojmi na systematický globálny a následne cielený monitoring a získavanie informácií, mikropodniky a menšie malé podniky majú v tomto smere oveľa horšiu situáciu a ich možnosť získavania informácií je značne zúžená tak v oblasti finančných, ako aj ľudských či materiálno-technických a technologických zdrojov. Najvýznamnejším zdrojom poznatkov sú zákazníci. Až 93 % všetkých skúmaných podnikov vidí hlavnú inšpiráciu svojich nápadov v zákazníkoch, ich hlavnou zásadou je byť blízko k zákazníkovi a prispôbovať strategické rozhodovanie požiadavkám zákazníka.

Ďalším významným zdrojom je internet, ktorý je bežnou súčasťou života každého malého podnikateľa. Približne rovnakým zastúpením nasledujú odborné časopisy, v ktorých sledujú aktuálne informácie o vývoji vo svojom odvetví, rodina a priatelia, neformálne vzťahy a bežné rozhovory s inými podnikateľmi. Len nízke percento – 19 % manažérov uviedlo, že využíva externých poradcov s odôvodnením, že si ich vzhľadom na nedostatok finančných zdrojov nemôžu dovoliť.

G r a f 2

Zdroje informácií manažérov

Prameň: Vlastné spracovanie.

Informácie potrebné pri strategickom rozhodovaní skúmaných podnikov pochádzajú prevažne z externých zdrojov. Treba poznamenať, že vyhľadávanie sa uskutočňuje skôr na nesystematickej báze, je založené na náhodných udalostiach, je obmedzené časom a zdrojmi a je značne subjektívne. Môžeme konštatovať, že spôsob vyhľadávania a zhromažďovania informácií poukazuje na aplikáciu obmedzene racionálneho modelu strategického rozhodovania mikropodniku a veľmi malého podniku s prelinaním určitých čŕt intuitívneho modelu, kde získavanie informácií je ovplyvnené postojmi, myšlienkami a závermi samotného manažéra.

Pri analýze a spracovaní informácií manažéri nadväzovali v odpovediach na predchádzajúcu otázku získavania informácií v zmysle neformálnych postupov a dokumentácie. Neexistujú prostriedky na rozsiahle databázy, štatistické a kvantitatívne analýzy, reporty tak na úrovni finančnej, ale aj odbornej, čo bráni snahám smerovať rozhodovací proces k získaniu maximálnej hodnoty z informácií, ktoré sú k dispozícii a tým si zabezpečiť konkurenčnú výhodu. Problémom efektívneho rozhodovania môže byť aj skutočnosť, že manažéri sú zaplavení informáciami, na ktorých zakladajú svoje rozhodnutia, pričom ich nevedia spracovať a využiť účinne a efektívne na podporu rozhodovacieho procesu, pretože mnohé

z nich sú nepotrebné, neaktuálne, často aj nesprávne. Nakoniec, ako sme zistili z výsledkov výskumu, chýba aj správna prezentácia informácií jednoduchou a prehľadnou formou.

Mnohí manažéri ešte stále riadia a rozhodujú, akoby neexistovala moderná počítačová technika. Podľa nás má tento problém niekoľko aspektov. Po prvé, príliš často sa používa čistá intuícia, ktorá je zdôvodňovaná skúsenosťami manažérov nadobudnutých časom. Po druhé, existuje príliš slabá väzba medzi informáciami, ktoré má manažér skutočne dostupné, a rozhodnutiami, ktoré robí. V konečnom dôsledku takáto analýza je ignorovaná v prospech intuície alebo pohodlných praktík z minulosti. Väčšina malých firiem nevie, čo sú ich najdôležitejšie rozhodnutia a ako možno technológie a informácie využiť na to, aby ich skutočne informovali. Výsledky sa zhodujú s výsledkami iných výskumov (Rousseau a Mc Carthy, 2007; Greenbank, 2000), ktorých závery poukazujú na absenciu analyticky založených manažérov, na tendenciu využívať fakty a ad hoc prístupy, ako aj prístupy založené na skúsenostiach a behaviorálne založené dôkazy.

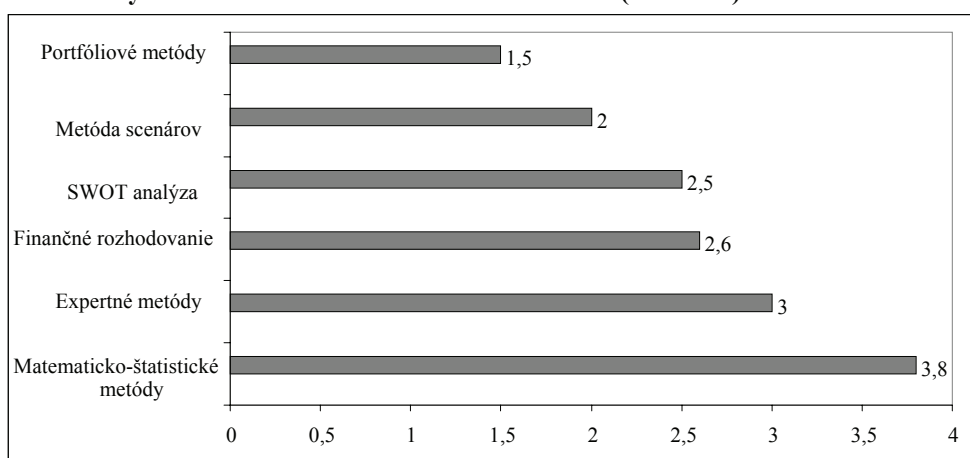
Ďalšia dimenzia v rámci skúmania procesu strategického rozhodovania v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch sa týkala vytvárania možností, pričom sme vychádzali zo štyroch štýlov rozhodovania manažérov (Brousseau et al., 2006) – *rozhodný* (málo informácií, jeden smer konania), *hierarchický* (veľa informácií, jedna možnosť), *flexibilný* (málo informácií, veľa možností) a *integračný* (veľa informácií, veľa možností).

Manažéri v našej výskumnej vzorke sa mali zaradiť do jedného zo štyroch stanovených štýlov z hľadiska množstva informácií a možností. Najčastejšie využívaným štýlom manažérov skúmaných podnikov bol rozhodný štýl – to znamená, že manažéri uviedli potrebu menšieho množstva informácií a úzke zameranie, pokiaľ ide o voľbu možností. Takíto manažéri oceňujú rýchle konanie, pri obmedzení časom a zdrojmi, efektivitu a zásadovosť. Ich voľba súvisí s celkovým procesom vyhľadávania, zberu a spracovania informácií, ktorý uviedli v predchádzajúcich vyjadreniach a postačujúcim „uspokojivým“ hľadáním možností v rámci rozhodovacieho procesu.

Flexibilný štýl je druhým najčastejšie sa vyskytujúcim štýlom. Jeho zastúpenie je však oveľa nižšie a manažéri, ktorí ho označili ako nimi používaný, ho správne volia práve v čase relatívnej neistoty, keď je potrebné vedieť rýchlo meniť smer pri zmene podmienok. Hierarchický štýl je považovaný za vysoko analytický, čím si vysvetľujeme aj jeho nízke zastúpenie vo vzorke manažérov. Integračný štýl sa vo vzorke nevyskytoval. Je to štýl, ktorý vyžaduje mnoho vstupov, času, neustále otvorené toky informácií, širokú škálu pohľadov vrátane protichodných a zväčša znamená len orámovanie rozhodovacej situácie s viacerými možnosťami riešenia s ohľadom na meniace sa podmienky v zložitom dynamickom a turbulentnom podnikateľskom prostredí v období globálnej krízy.

Na posúdenie modelu procesu strategického rozhodovania v zmysle posúdenia jeho racionality bolo potrebné preskúmať aj využívanie rozličných (najmä kvantitatívnych) metód a techník pri rozhodovaní (pozri graf 3). Poznanie a intenzita využitia jednotlivých metód rozhodovania manažéri hodnotili na škále 1 až 5 s nasledujúcim obsahovým vymedzením: 1 – nepoznám; 2 – poznám, ale nevyužívam; 3 – poznám, využívam zriedka; 4 – poznám, využívam často; 5 – poznám, využívam veľmi často.

G r a f 3

Intenzita využívania metód rozhodovania manažérmi (v bodoch)

Prameň: Vlastné spracovanie.

Z grafu 3 je zrejmé, že nielen využívanie, ale hlavne poznanie základných metód je v praxi mikropodnikov a veľmi malých podnikov veľmi nízke. Podľa nášho názoru, príčin tohto stavu je niekoľko. Jednou z hlavných môže byť všeobecná znalosť štatistických metód aj z dôvodu technického vzdelania mnohých manažérov. Ich použitie nie je náročné na čas, ani nekladie osobitné požiadavky na výpočtovú techniku. V prospech exaktných metód hovorí aj fakt, že časť z nich je bežne integrovaná v tabuľkových procesoroch s nástrojmi na analýzu, komunikáciu a zdieľanie výsledkov. Týmto si zároveň môžeme vysvetliť aj sklon nevyužívať, resp. až nepoznať konkrétne manažérske metódy. A v prípade ich poznania, teda u manažérov s dobrými teoretickými vedomosťami je charakteristické, že im chýbajú praktické skúsenosti s používaním veľkej časti metód. Ďalším dôvodom je samozrejme aj praktická nevyužitelnosť niektorých metód na určitých úsekoch či v určitých oblastiach riadenia. Využívanie, resp. nevyužívanie rôznych softvérov na podporu rozhodovania je podmienené obmedzenosťou finančných a ľudských zdrojov. Manažér mikropodniku podniku nie je schopný zvládnuť požadovanú úroveň znalostí vo viacerých oblastiach súčasne.

Na základe zistených výsledkov môžeme konštatovať, že proces strategického rozhodovania v mikropodniku a menšom malom podniku inklinuje k obmedzene racionálnemu modelu rozhodovania, ktorý je obmedzený časom a zdrojmi, je limitovaný odbornými schopnosťami manažérov-vlastníkov, pracuje s neúplnými informáciami, resp. aj pri snahe získať väčšie množstvo informácií nie je schopný ich spracovať do požadovanej formy. Informácie vyhľadáva nesystematicky, náhodne a reaktívne na základe neformálneho podnikania či sociálnych vzťahov a požiadaviek zákazníkov.

Usudzovanie

Ďalšou oblasťou, ktorú sme zisťovali u manažérov na stanovenie typu strategického rozhodovania, bola oblasť usudzovania (*judgment*). Usudzovanie predstavuje mentálnu aktivitu, ktorá je prítomná aj pri riešení problémov, aj pri rozhodovaní. Je to proces, prostredníctvom ktorého uvažujeme, formujeme názory, dosahujeme závery a kriticky hodnotíme dianie okolo seba na základe dostupných informácií potrebných pri rozhodovaní.

Manažérov sme sa pýtali na spôsob ich usudzovania, aby sme zistili určité špecifické fakty, situácie a udalosti, z ktorých by sme mohli odvodiť určité závery v zmysle určenia modelu procesu strategického rozhodovania.

Manažéri vo svojich odpovediach uvádzali napríklad: „Pri uvažovaní používam metódu pokusu a omylu...; pri uvažovaní využívam svoje skúsenosti a intuíciu; mal som tušenie, že...; cítil som, že to tak má byť; prebudil som sa a zrazu som vedel, čo mám robiť; bol to môj spontánny nápad, náhly vznik myšlienky“ a pod.

Z odpovedí jednoznačne vyplýva, že dominantný model je model *intuitívny*. Manažéri pravidelne, možno aj každý deň rozhodujú bez zjavného využitia všetkých relevantných informácií, ktoré sú dostupné z prostredia a ich skúseností. Dokonca, aj keď sú si vedomí všetkých príslušných detailov, nevyhnutne ich hlbšie neskúmajú a neprikladajú im náležitú váhu predtým, kým sa rozhodnú. Práve naopak, často „vyrukujú“ s prvým, čo ich napadne. Zvyčajne sa to deje bez akejkoľvek zjavnej snahy a sami nedokážu odpovedať na otázku, prečo s týmto návrhom prišli. Manažéri zvyknú často dôverovať vlastnej intuícii jednoducho preto, lebo v niektorých prípadoch je celkom úspešná. Vyzerá to tak, že sa dokážu „uspokojiť“ s intuíciou v mnohých situáciách.

Samozrejme, musíme poukázať aj na určité podporujúce stanovisko o intuitívnom rozhodovaní manažérov v mikropodniku a vo veľmi malom podniku. Práve tí, keď sa rozhodujú, nemajú čas porovnávať logicky a sústavne všetky dostupné možnosti. Sú naučení robiť rozhodnutia určitým spôsobom, ktorý doteraz fungoval a šetril čas. Zhodnotia situáciu na základe asociácií s rôznymi vzormi a minulými zážitkami a takmer ihneď konajú na základe skúseností a intuície. Hlavnou výhodou je ľahkosť, rýchlosť a paralelnosť.

Zmena názorov je však ťažká a pomalá. Intuitívne úsudky môžu, a nemusia byť správne a kontrolované a sú výrazne ovplyvňované rôznymi sklonmi, tendenciami, skratkami a heuristikami. V takomto prípade je najlepšou cestou korigovať intuitívne úsudky racionálnymi myšlienkovými pochodmi, pravda, náročnejšími na čas a úsilie.

Práve na túto skutočnosť poukazujú mnohí autori, keď protiargumentujú (Bonabeau, 2003; Kahneman, 2003; Duggan, 2007; Hayashi, 2001 a mnohí iní). „Viera v intuíciu je pochopiteľná, pretože ľudia vždy vyhľadávali mystické sily, kam by nasmerovali svoju vieru“ (Bonabeau, 2003, s. 116). Dodáva však, že intuícia má síce svoje miesto v rozhodovaní, ale „ktokoľvek, kto si myslí, že intuícia je náhrada za logickú úvahu, oddáva sa riskantnému sebaklamu. Intuícia je vrtkavá a nezávislý vodca, ľahko vás dovedie k úspechu, ale i ku katastrofálnej pohrome“ (Bonabeau, 2003, s. 117). Intuitívne rozhodnutia teda vyžadujú roky skúseností a učenia sa z faktov, situácií, koncepcií, procedúr a abstrakcií uložených v ľudskom mozgu.

Emočné, kognitívne a sociálne podmienené sklony manažérov

V malom podniku a ešte viac v mikropodniku majú osobné charakteristiky rozhodovateľa výrazný vplyv na rozhodovací proces, pretože veľakrát je rozhodovanie doménou len jednej (majiteľa-manažéra), prípadne dvoch osôb. Heuristiky, odchýlky od racionality či emócie manažéra môžu ovládnuť celý rozhodovací proces a do viesť ho do nesprávneho konca.

Skúmať emočné, kognitívne a iné sociálne podmienené sklony manažérov bolo však vzhľadom na štruktúru výskumu veľmi zložitú. Pre hlbšie poznanie by bolo vhodnejšie zvoliť ako objekt skúmania individuálne rozhodnutia v menšom počte podnikov, ktoré obsahujú široké spektrum problémov, ktoré môžu nastať v rámci rozhodovacieho procesu a z ktorých je možné vyšpecifikovať aj rôzne vplyvy emócií, osobnostných charakteristík, heuristík, predsudkov, odchýlok od racionality, etických hodnôt a pod.

Manažérom sme položili niekoľko otázok na zistenie aj takýchto tendencií. Odpovede sme získavali formou riadeného rozhovoru, aby zmysel otázok bol správne pochopený. Išlo napr. o otázky typu: „Uprednostňujete skúsenosť alebo radu externého poradcu? Uprednostnili by ste lukratívny predaj podniku alebo pokračovanie podnikat' v ňom za účelom dosiahnutia osobných cieľov? Zamestnali by ste radšej zahraničných zamestnancov, ktorí sú lacnejší na úkor zabratia miesta domácim pracovníkom? Ak ste v strese, urobíte rozhodnutie, alebo sa snažíte posunúť ho o niečo neskôr? Ak ste spravili rozhodnutie, zamýšľali ste sa niekedy nad tým, čo by bolo, ak by ste vybrali inú možnosť? Pri vyjednávaní – pripravujete si určité návrhy pred jednaním alebo čakáte na návrhy protistrany? Ovplyvňujú Vás pri rozhodovaní rôzne udalosti z minulosti, trendy či staré údaje?

Uvažujete pri rozhodovaní spôsobom – rozhodnem o tom zajtra alebo neskôr, resp. vykonáte akciu ihneď? Viete sa odbremenit' pri svojich rozhodnutiach od utopených nákladov (ekonomických či psychologických)? Zamýšľali ste sa nad tým, či pri zbere informácií prikladáte väčšiu váhu informáciám potvrdzujúcim Vaše stanovisko alebo konfliktným informáciám?“

Odpovede manažérov sme obsahovo vyhodnotili a dospeli sme k záveru, že pôsobenie uvedených vplyvov na rozhodovací proces je viditeľné, čo naznačuje dominanciu intuitívneho modelu rozhodovania, spojeného s ich intuitívnym strategickým myslením, ktoré vymedzil Ohmae (1982) ako myslenie, ktoré pracuje metódou hlavného článku a celok sa posudzuje na základe vybratého centrálného prvku.

Záver

Strategické rozhodnutia, na rozdiel od jednoduchých, rutinných rozhodnutí, majú za cieľ poskytnúť konkurenčnú výhodu, zvyčajne sú zložité a snažia sa zmeniť celkovú pôsobnosť a smer podniku. Týkajú sa rôznych oblastí a ich efektívne prijímanie má zásadný význam nielen pre veľké, ale i malé podniky, keďže strategické rozhodnutia významne ovplyvňujú výkonnosť každého podniku. Avšak doterajšie výskumy a štúdie sa sústreďovali hlavne na veľké podniky, pričom existujú výrazné rozdiely medzi procesom strategického rozhodovania vo veľkých a malých podnikoch, čo spôsobuje, že možnosť použiť teóriu a výsledky výskumu vo veľkých spoločnostiach na malé podniky je značne obmedzená.

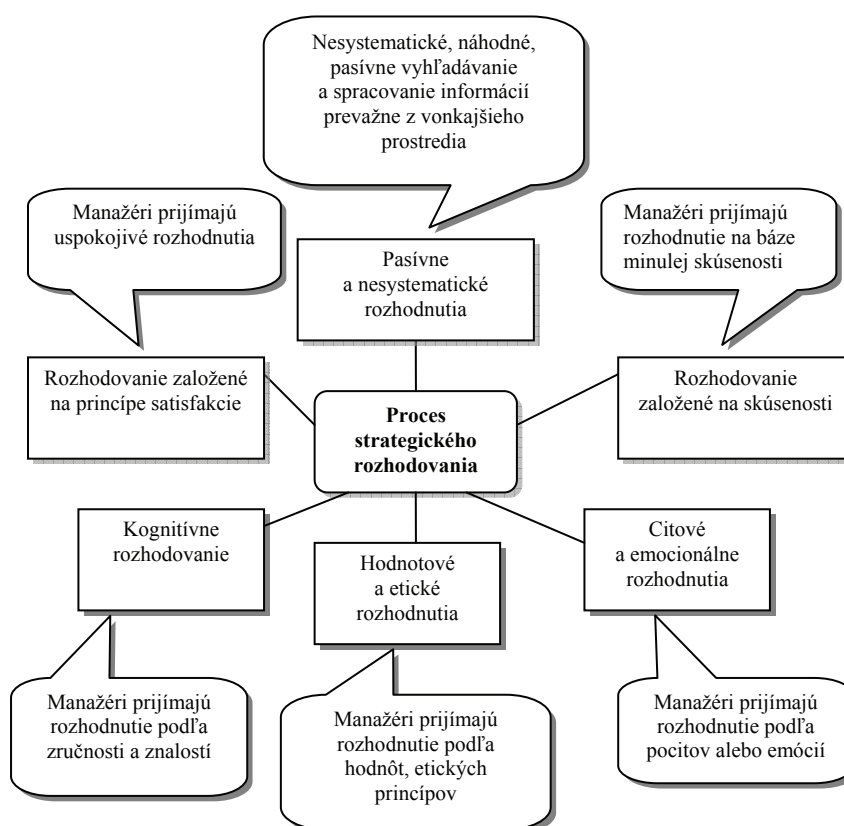
Realizovaný výskum nám umožnil odpovedať na vytýčené výskumné otázky a splniť stanovený cieľ. Proces strategického rozhodovania mikropodnikov a veľmi malých podnikov inklinuje hlavne k intuitívnemu modelovému prístupu rozhodovania. Avšak objavujú sa v ňom aj prvky obmedzene racionálneho modelového prístupu v kombinácii s určitými charakteristikami prírastkového a populnicového modelu strategického rozhodovania.

Obmedzená racionalita je objektívna aj v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch, horšie však je, že v týchto podnikoch je zároveň dôsledkom nedostatkových kvantitatívnych analýz, nízkej úrovne poznania a nevyužívania analytických nástrojov. Dôležitým výstupom v rámci druhej výskumnej otázky je skutočnosť, že hlavným faktorom – formujúcim strategické rozhodovanie v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch – sú zákazníci. Vplyv skúseností, etických aspektov, emócií, osobných charakteristík a podvedomého spracúvania informácií pri prijímaní strategických rozhodnutí je vysoký. Strategické rozhodovanie v takýchto podnikoch prebieha ako proces nesystematického, náhodného a pasívneho vyhľadávania informácií prevažne z vonkajšieho prostredia, ktoré vedú k prijímaniu uspokojivých alebo „dost' dobrých“ rozhodnutí oproti rozhodnutiam

s maximálnym efektom. Manažéri prijímajú hodnotové a etické rozhodnutia na báze minulej skúsenosti, ovplyvnené citmi a emóciami. Rozhodujú podvedome na základe svojich zručností a znalostí.

S c h é m a 1

Aspekty procesu strategického rozhodovania v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch



Prameň: Vlastné spracovanie.

Vychádzajúc z analýzy teoretických východísk a získaných výsledkov výskumu môžeme načrtnúť teoretický model procesu strategického rozhodovania mikropodniku a veľmi malého podniku. Jeho hlavnými prvkami sú: *rozhodovanie založené na princípe satisfakcie, kognitívne rozhodovanie, rozhodovanie založené na skúsenosti, pasívne a nesystematické rozhodnutia, hodnotové a etické rozhodnutia, citové a emocionálne rozhodnutia.*

Jednotlivé aspekty, ovplyvňujúce a formujúce proces strategického rozhodovania manažerov mikropodnikov a veľmi malých podnikov sme znázornili a objasnili v schéme 1.

Hoci globálna ekonomická kríza prudko zasiahla aj malé podniky, pretože práve tie veľmi citlivo reagujú na spomalenie rastu a hospodársky pokles, na druhej strane sú oveľa obratnejšie v snahe o záchranu ako väčšie podniky. Malé podniky si nemôžu dovoliť štáby a tímy špecialistov, ktorí by sa venovali výlučne problematike rozhodovania na strategickej úrovni a aplikovali jeho princípy a procedúry. Môžu však zdokonaľiť nimi realizovaný proces strategického rozhodovania a svoje „nedostatky“ oproti procesom prebiehajúcim vo veľkých podnikoch premeniť na „príležitosti“. Veľkou konkurenčnou výhodou, uvádzanou v štruktúrovanom dotazníku, je blízkosť k zákazníkovi, ktorú môžu systematickejšie a prostredníctvom podporných nástrojov rozhodovania využiť na zlepšenie procesu strategického rozhodovania. Výzvou k zdokonaleniu môže byť aj značný vplyv osobnostných charakteristík manažéra pri prijímaní rozhodnutí. Cieľavedomým rozvíjaním manažérskych zručností pomocou rôznych testov a postupov, uvedomením si existencie určitých sklonov či preferencií, je možné lepšie zvládnuť emočné a psychologické sklony a odhaliť chyby skôr, ako ovplyvnia výsledné rozhodnutie. Rovnako väčšou orientáciou na vnútorné zdroje, hlavne na ľudí, na povzbudzovanie ich tvorivosti a podnikavosti je možné celý proces strategického rozhodovania skvalitniť a zefektívniť.

Literatúra

- BONABEAU, E. (2003): Don't Trust Your Gut. *Harvard Business Review*, 8, č. 5, s. 116 – 123.
- BROUSSEAU, K. R. – DRIVER, M. J. – HOURIHAN, G. – LARSSON, R. (2006): The Seasoned Executives' Decision-making Style. *Harvard Business Review*, 84, č. 2, s. 111 – 121.
- BROUTHERS, K. – ANDREISSEN, F. – NICOLAES, I. (1998): Driving Blind: Strategic Decision Making in Small Companies. *Long Range Planning*, 31, č. 1, s. 130 – 138.
- BROWN, R. (2004): Consideration of the Origin of Herbert Simon's Theory of satisficing. *Management Decision*, 42, č. 10, s. 1240 – 1256.
- DEAN, J. W. Jr. – SHARFMAN, M. P. (1996): Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision Making Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39, č. 2, s. 368 – 396.
- DUGGAN, W. (2007): *Strategic Intuition. The Creative Spark in Human Achievement*. New York : Columbia University Press. ISBN 978-0-231-142.
- EISENHARDT, K. M. – ZBARACKI, M. J. (1992): Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, č. 2, s. 17 – 37.
- ELBANNA, S. – CHILD, J. (2007): The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*, 44, č. 4, s. 561 – 591.
- FOTR, J. a kol. (2006): *Manažérske rozhodování. Postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-15-9.
- GANSWEIN, W. (2011): *Effectiveness of Information Use for Strategic Decision Making*. Wiesbaden: Springer. ISBN 9783834930866.
- GREENBANK, P. (1999): The Pricing Decision in the Micro-Business: A Study of Accountants, Builders and Printers. *International Small Business Journal*, 17, č. 3, s. 60 – 73.
- GREENBANK, P. (2000): Training Micro-business Owner-managers: A Challenge to Current Approaches. *Journal of European Industrial Training*, 24, č. 7, s. 403 – 411.

- GREENBANK, P. (2001): Objective Setting in the Micro-business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7, č. 3, s. 108 – 127.
- HINTOŠOVÁ, A. – VOLOŠIN, M. (2005): Strategie v kontextu klíčových rozhodnutí. *Moderní řízení*, 40, č. 4, s. 22 – 23.
- HITT, M. A. – TYLER, B. B. (1991): Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*, 12, č. 5, s. 327 – 351.
- HAYASHI, A. M. (2001): When to Trust Your Gut. *Harvard Business Review*, 4, č. 2, s. 118 – 126.
- IVANIČKA, K. et al. (2009): Kreativita, invencia, inovácia. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 362 s. ISBN 978-80-225-2761-3.
- JOCUMSEN, G. (2004): How Do Small Business Managers Make Strategic Marketing Decisions? A Model of Process. *European Journal of Marketing*, 38, č. 5/6, s. 659 – 674.
- JOHNSON, G. – SCHOLLES, K. – WHITTINGTON, R. (2005): Exploring Corporate Strategy. 7th ed. London: Prentice-Hall. ISBN 978-0273651123.
- KAHNEMAN, D. (2003): A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, 58, s. 697 – 720.
- KHATRI, N. – NG, A. H. (2000): The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations*, 53, č. 1, s. 57 – 86.
- LESÁKOVÁ, D. (2010): Rozhodovanie manažérov v procesoch internacionalizácie malých a stredných podnikov. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 58, č. 10, s. 1026 – 1038.
- MANKINS, M. C. – STEELE, R. (2006): Stop Making Plans, Start Making Decisions. *Harvard Business Review*, 84, č. 1, s. 76 – 87.
- MARR, B. (2010): The Intelligent Company: Five Steps to Success with Evidence-Based Management. New York: John Wiley & Sons. ISBN-13:978-0470685952.
- MILLER, C. C. – IRELAND, R. D. (2005): Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-paced 21st Century? *Academy of Management Executive*, 19, č. 1, s. 19 – 30.
- OHMAE, K. (1982): The Mind of the Strategist. *The Art of Japanese Business*. New York: Mc Graw-Hill.
- RAHMAN, N. – DE FEIS, G. L. (2009): Strategic Decision Making: Models and Methods in the Face of Complexity and Time Pressure. *Journal of General Management*, 35, č. 2, s. 43 – 60.
- REMEŇOVÁ, K. (2011): Aspekty rozhodovacieho procesu lídrov spoločností pôsobiacich v SR. In: *Ekonomika, financie a manažment podniku*. [Recenzovaný zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie FFPM EU v Bratislave. Elektronický zdroj.] Bratislava: FPM EU v Bratislave, s. 1 – 8. ISBN 978-80-225-3253-2.
- ROBBINS, S. P. – COULTER, M. (2004): *Management*. Prague: Grada Publishing, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- ROBSON, M. – MILLER, P. (2006): Australian Elite Leaders and Intuition. [Online, cit. 2010-08-05.] Dostupné na: <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=gcm_pubs>.
- ROUSSEAU, D. M. – Mc CARTHY, S. (2007): Evidence-based Management: Educating Managers from an Evidence-based Perspective. *Academy of Management Learning and Education*, 6, č. 1, s. 94 – 101.
- SIMON, H. A. (1987): Rationality in Psychology and Economics. In: HOGARTH, R. M. and REDER, M. W. (eds): *Rational Choice. The Contrast between Economics and Psychology*. Chicago: University of Chicago Press, s. 25 – 40. ISBN 0226348598.
- SZABO, L. – JANKELOVÁ, N. (2010): *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 978-80-225-2953-2.
- SCHWARTZ, H. (2000): *Rationality Gone Awry?: Decision Making Inconsistent with Economic and Financial Theory*. Westport: Praeger Publishers. ISBN 978-0275971045.
- WANG, C. – WALKER, E. – REDMOND, J. (2007): Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12, č. 1, s. 1 – 16.