

Riziká v malých a stredných podnikoch

Upravené podľa:

MÍKA, V.T., 2017. **Riziká chybného rozhodovania v malých a stredných podnikoch**. In: Verejná správa a regionálny rozvoj, VSEMVS Bratislava, Ročník XIV, č. 1, s. 90-100, ISSN 1337-2955.

Úvod

Vnímanie rizika v malých a stredných podnikoch (MSP) je spájané predovšetkým s vplyvmi faktorov vonkajšieho prostredia, ktoré je charakteristické turbulentnými a dynamickými zmenami. To podstatným spôsobom determinuje správanie manažérov, ktorí sú nútení viac sa zaoberať otázkami ako čeliť novým hrozbám a rizikám. Príčinou väčšiny kríz v podnikoch však nie sú tie riziká a hrozby vo vonkajšom prostredí, ale ich neskoré odhalenie manažérmi a najmä nesprávne a neefektívne spôsoby reakcie na ne. Podobne to platí aj v podmienkach malého a stredného podnikania.

Východiskom je presadenie zmeny v manažérskych praktikách a akceptovať požiadavky na rozšírenie resp. na zmenu kompetencií manažérov. Je žiaduce doplniť všeobecne uznávané spôsobilosti manažérov o súhrn znalostí, zručností a skúseností potrebných na identifikáciu a analyzovanie možných zdrojov rizík a kríz v podniku a získanie a prehlbovanie spôsobilostí na obmedzovanie bariér a chýb vo vlastnom rozhodovaní.

Článok reaguje na súčasný stav pripravenosti vlastníkov a manažérov MSP uplatňovať postupy a nástroje manažmentu rizika. Zdôvodňuje potrebu aplikovať princípy a nástroje manažmentu rizika do celého systému rozhodovania v podniku.

1 Špecifiká manažmentu rizika v malých a stredných podnikoch

Manažment rizika podniku je v súčasnosti najčastejšie spájaný s možnosťou ohrozenia podniku najmä vonkajšími zdrojmi rizík, prípadne možnosťou technologickej alebo inej havárie. Aplikácia manažmentu rizika v MSP má niektoré špecifiká. Viac ako vo väčších podnikoch sa prejavujú riziká spojené s činnosťou manažérov a ostatných zamestnancov. Manažment rizika v súčasnej podobe sa príliš nezaobera personálnymi rizikami, ktorých zdrojov sú ľudia, zamestnanci, manažéri, majitelia. O rizikách, ktorých zdrojom je zlyhanie ľudského faktora, alebo o rizikách spojených so zlým rozhodnutím, sa uvažuje sporadicky.

1.1 Charakter najčastejších rizík a ich zdrojov v podnikoch

Na zvládanie podnikateľských rizík do určitej miery ukazuje aj vývoj životného cyklu MSP. Aj keď nie sú k dispozícii všetky čísla z posledných rokov, i z tých predchádzajúcich je možno usudzovať na podobný trend ako inde vo svete, t.j. po piatich rokoch existencie prežíva necelá polovica MSP (Tab. 1).

Po počiatocnom rozvoji podnikania na Slovensku najmä v rokoch 1995 – 2005 v posledných 10 rokoch klesá počet *živnostníkov* takmer o jednu tretinu - pokles je najmä v oblasti obchodu, naopak v službách je zreteľná rastúca tendencia. Počet *malých podnikov* poklesol v tomto období takmer o 50 %, naopak zdvojnásobil sa nárast *mikropodnikov* do 10 zamestnancov. Počet *stredných podnikov* je relatívne stabilný.

Z dostupných zdrojov nie je možné jednoznačne určiť štruktúru príčin, ale je možné usudzovať, že okrem plánovaného resp. pripraveného ukončenia podnikania tu budú príčiny spojené z nevládnutím rizík a so zlými rozhodnutiami o kľúčových problémoch podniku.

Tab. 1 Tabuľka prežitia malých a stredných podnikoch v referenčných rokoch 2008-2012

Referenčný rok	2012	2011	2010	2009	2008
Počet novovzniknutých subjektov	46 389	66 420	53 077	63 743	57 574
Miera prežitia po 1 roku	83,8%	78,8%	84,1%	76,8%	74,4%
Miera prežitia po 2 roku		64,6%	65,0%	67,2%	61,1%
Miera prežitia po 3 roku			54,0%	51,6%	55,1%
Miera prežitia po 4 roku				44,4%	47,6%
Miera prežitia po 5 roku					42,4%

Zdroj: Malé a stredné podniky v číslach v r. 2015. Spracované SBA, na základe údajov ŠÚSR

V roku 2015 americká inštitúcia ERM INC v spolupráci s americkým inštitútom CPAs (Certified Public Accountants) spracovala správu o súčasnom stave aplikácie manažmentu rizika v podniku. V správe sú zahrnuté výsledky prieskumu, ktorého sa zúčastnilo 1093 podnikov z rôznych priemyselných odvetví, typov a veľkosti v rámci celého sveta (AICPA, 2016). Kľúčové zistenia z uvedeného prieskumu sú nasledujúce:

- 59 % podnikov všetkých typov si uvedomuje nárast veľkosti a zložitosti rizík v posledných piatich rokoch.
- 58 % predovšetkým veľkých podnikov má stanovenú politiku manažmentu rizika v rámci celého podniku, ale iba štvrtina uvádza, že ich aplikácia manažmentu rizika je na dostatočnej úrovni.
- Iba 25 % podnikov verí, že majú správne zavedený systém manažmentu rizika v podniku. Toto zistenie sa nelíši od predchádzajúceho roka, čo naznačuje, že žiadne významné posuny ohľadom funkčnosti systému neboli vykonané.
- 48 % podnikov verí, že existujú riziká pri tvorbe nových strategických aktivít, ale 36 % podnikov nerobia žiadne formálne hodnotenia týchto rizík.
- Iba 27 % podnikov má vytvorenú stratégiu manažmentu rizika, ktorá je súčasťou strategického plánovania podniku a vyčleňujú čas a priestor na diskusiu o kľúčových rizikách na pravidelných poradách.

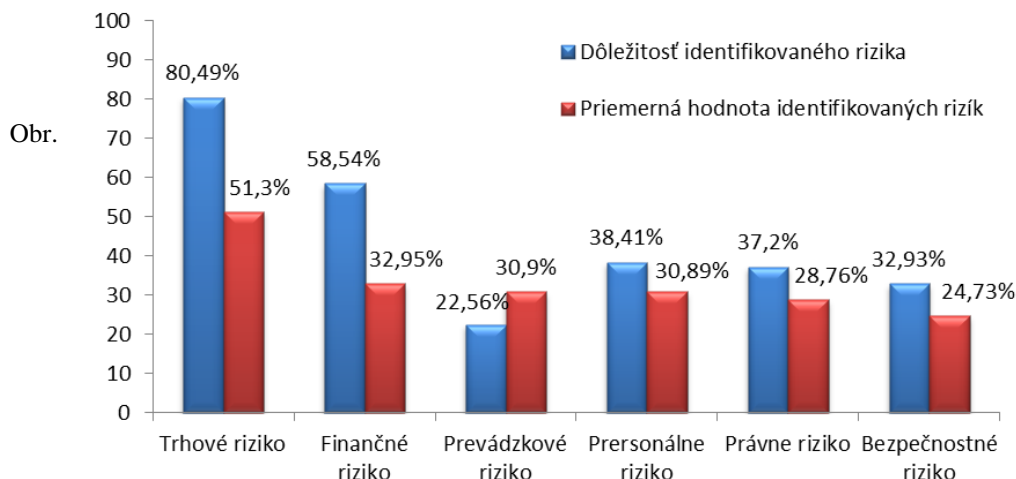
Vzhľadom na rýchle tempo zmien vo svetovom podnikateľskom prostredí si viac podnikov uvedomuje potrebu a dôležitosť manažmentu rizika vo svojom podniku. Z celosvetových prieskumov o stave aplikácie manažmentu rizika vyplýva, že napriek určitým problémom sa podniky snažia zavádzať manažment rizika do riadiacich procesov. Na druhej strane len polovica podnikov verí, že systém manažmentu rizika je významným konkurenčným nástrojom v podniku.

Podobne i európske podniky si uvedomujú potrebu zefektívniť proces manažmentu rizika. Popri sledovaní tradičných trhových a finančných rizík sa sústreďujú aj na ochranu svojej reputácie a značky a na spoľahlivosť obchodných partnerov a poskytovateľov financovania. Podľa medzinárodnej štúdie Treasury Risk Survey (2013), ktorú uskutočnila Association for Financial Professionals/gtnews v spolupráci so spoločnosťou Zanders Treasury and Finance Solutions, považujú európske spoločnosti za najväčšiu hrozbu pre svoje podnikanie riziko straty likvidity, kurzové riziko a reputačné riziko.

Tab. 2 Najvýznamnejšie riziká vnímané európskymi podnikmi (Percentuálny podiel počtu podnikov vnímajúcich dané riziko ako veľmi významné a významné)

	Riziko	%		Riziko	%
1.	Riziko likvidity (liquidity)	74	6.	Riziko z vnútorných systémov	64
2.	Kurzové riziko (Foreign exchange)	70	7.	Riziko krajiny (country risk)	55
3.	Strata reputácie (Reputation)	70	8.	Riziko podvodov (fraud)	47
4.	Úrokové riziko (credit risk)	65	9.	Komoditné riziko (commodity)	47
5.	Riziko zlyhania protistrán, úverové riziko partnerov (Counter party credit risk)	64	10.	Riziko v obchodnom reťazci	46

Zdroj: Treasury Risk Survey, 2013



1

Percentuálne vyjadrenie dôležitosti a priemernej hodnoty identifikovaných rizík MSP v Žilinskom kraji
Zdroj: Hudáková, 2015

Európske podniky a dá sa predpokladať, že aj väčšina veľkých podnikov v SR, venujú najväčšiu pozornosť riadeniu menových rizík, rizík úverov, rizík likvidity a rizikám vyplývajúcim zo zlyhania protistrán, napr. platobnej neschopnosti obchodných partnerov. Je zaujímavé, že európske podniky vnímajú niektoré riziká silnejšie, ako napr. riziko ohrozenie reputácie, riziko vo vnútorných systémoch, riziko zo zlyhania obchodných partnerov. Väčšina podnikov začleňuje manažment rizika do svojho plánovania a do rozhodovacieho procesu, t.j. systematicky zvažujú možné riziká pri prijímaní rozhodnutí v oblastiach ako je riadenie cashflow, investície, cenotvorba.

1.2 Vnímanie rizík v malých a stredných podnikoch

Zložitejšia situácia je v MSP, v ktorých existuje viac objektívnych i subjektívnych bariér, ktoré podnikom bránia efektívne riadiť riziká. Príčin je niekoľko:

- manažment MSP až na výnimky má zhoršený prístup k informáciám potrebným pre analýzy, vyhodnocovanie a riadenie rizík,
- manažment, najmä malých podnikov, je síce tvorený odborníkmi v danej oblasti podnikania, často majiteľmi alebo spoločníkmi, ktorým však v mnohých prípadoch chýbajú ekonomicko-manažérske znalosti a skúsenosti,
- zriadenie špecializovanej pozície pre analytika či špecialistu manažmentu rizika by neúmerne zvyšovalo náklady a okrem toho v jednoduchej organizačnej štruktúre podniku nie je na takú pozíciu priestor,
- obchodné skúsenosti majiteľov a manažérov, prípadný doterajší úspešný vývoj a najmä chýbajúca strategická analýza podmienok prostredia môžu potrebu zavádzania manažmentu rizika výrazne potlačiť.

Z uvedených dôvodov ale aj pod vplyvom špecifik prostredia MSP v SR sú názory majiteľov a manažmentu podnikov podstatne odlišné od názorov prezentovaných vo vyššie uvedených prieskumoch. Z osobných rozhovorov vyplýva, že podnikatelia za hlavné zdroje *trhového rizika* považujú nedostatočný prieskum trhu, slabú reklamu, nesprávnu stratégiu predajnej ceny, ceny konkurenčných výrobkov, ale aj jazykové bariéry a iné.

Za hlavné zdroje finančného rizika uviedli nedostatok vlastného kapitálu, obmedzené finančné zdroje, platobnú neschopnosť, zadlženosť podniku, a iné. Za hlavné zdroje personálneho rizika uviedli nedostatočnú kvalifikovanosť výkonných zamestnancov, chýbajúce praktické skúsenosti manažérov, negatívny postoj k práci, chýbajúci zmysel pre zodpovednosť, zlé medziľudské vzťahy na pracovisku a iné. 28,76 % MSP v Žilinskom kraji za štvrté najzávažnejšie riziko určilo *právne riziko* s významom rizika 37,2 %. 24,73 % MSP v Žilinskom kraji za piate najzávažnejšie riziko určilo *bezpečnostné riziko* s významom rizika 32,93 %. Za hlavné zdroje bezpečnostného rizika uviedli vznik havárií, nedodržovanie BOZP, nebezpečenstvo živelných pohrôm rôzneho druhu (záplavy, veterné búrky, požiare), krádeže, vandalizmus a iné. Podobne boli hodnotené riziká pre malé podniky služieb.

Prítomnosť podnikateľského rizika si uvedomuje väčšina podnikov, ale jeho význam je vnímaný s rôznou intenzitou. Riešenia sú často obmedzené na neformálne hodnotenie rizika. V praxi na Slovensku nie je bežné, aby manažment rizika bol samozrejmom súčasťou manažérskych procesov. V MSP nie sú organizačné podmienky pre fungovanie pracoviska zameraného na analýzu a riadenie rizík. Sledovanie a vyhodnocovanie kľúčových finančných ukazovateľov je často v rukách externých subjektov poskytujúcich potrebné účtovné a iné služby. Majitelia a manažéri týchto podnikov sú zväčša odborníci v danom odvetví, ale nie je v ich silách zavádzať komplexne princípy manažmentu riziká. No napriek tomu existujú možnosti, ako nepodceniť existujúce riziká a ako niektoré zásady manažmentu rizika implementovať do manažérskej činnosti a do niektorých podnikových operácií.

Okrem trhových a finančných rizík je však veľmi potrebné zamerať sa aj na riziká personálne, ktoré sú síce MSP vnímané ako veľmi významné, ale opatrenia na ich redukciiu či elimináciu sú neúčinné alebo sa prosto nerealizujú (Ondrúšková, 2016). Prítom práve niektoré príčiny a prejavy personálnych rizík súvisia aj s účinnosťou opatrení na redukciiu niektorých ďalších podnikateľských rizík. Možné členenie personálnych rizík znázorňuje Tab. 3, pričom poukazuje aj na zdroje rizík na strane manažmentu resp. majiteľov MSP.

Za najviac podceňované zdroje personálnych rizík v malých a stredných podnikov považujeme riziká spojené s osobami majiteľov a manažérov. Ide o riziká, na ktoré manažéri vo viacerých prieskumoch nepoukazujú, lebo sa týkajú ich samých. Pri tom väčšina nedostatkov a zdrojov rizík uvedených v Tab. 3 sú úzko spojené s rozhodovacími procesmi, teda s kľúčovými manažérskymi činnosťami. Z toho dôvodu je dôležité zaoberať sa práve zdrojmi rizík a príčinami chýb v rozhodovacích procesoch.

Tab. 3 Najčastejšie zdroje a prejavy personálnych rizík

Zdroje a prejavy personálnych rizík	
Najčastejšie zdroje rizík na strane manažmentu	Najčastejšie zdroje rizík na strane zamestnancov
<ul style="list-style-type: none"> ▪ chýbajúce ekonomické a manažérske znalosti ▪ nedostatočné analytické schopnosti ▪ chýbajúca strategická analýza prostredia ▪ sklon k podceňovaniu rizika ▪ podceňovanie významu manažmentu rizika ▪ nedostatok skúseností z riadenia rizika ▪ návyky z doteraz úspešného intuitívneho rozhodovania ▪ podceňovanie sebaavdelávania ▪ podceňovanie systematickej práce so zamestnancami 	<p><i>Úmyselné, z nedbalosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nerešpektovanie bezpečnostných opatrení, ▪ nedodržovanie štandardov postupov ▪ negatívny postoj k práci ▪ nezodpovednosť ▪ sabotovanie, úmyselné poškodzovanie ▪ fluktuácia <p><i>Neúmyselné</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nízka kvalifikácia ▪ chýbajúce praktické skúsenosti ▪ zlé medziľudské vzťahy na pracovisku

Zdroj: Ondrúšková, 2016

2 Riziká v rozhodovacom procese v podmienkach malých a stredných podnikov

Manažérske procesy a najmä procesy rozhodovania v podmienkach MSP sú ovplyvňované celým radom faktorov, ktoré majú objektívny i subjektívny charakter. Vplyvy týchto faktorov sa premietajú do všetkých kľúčových rozhodnutí o krátkodobých i dlhodobých cieľoch, o spôsoboch reakcie na zmeny v podnikateľskom prostredí, o výbere a rozmiestnení zdrojov, o postupoch v produkčných a distribučných procesoch, o personálnom zabezpečení, o vzťahoch k zákazníkom a pod.

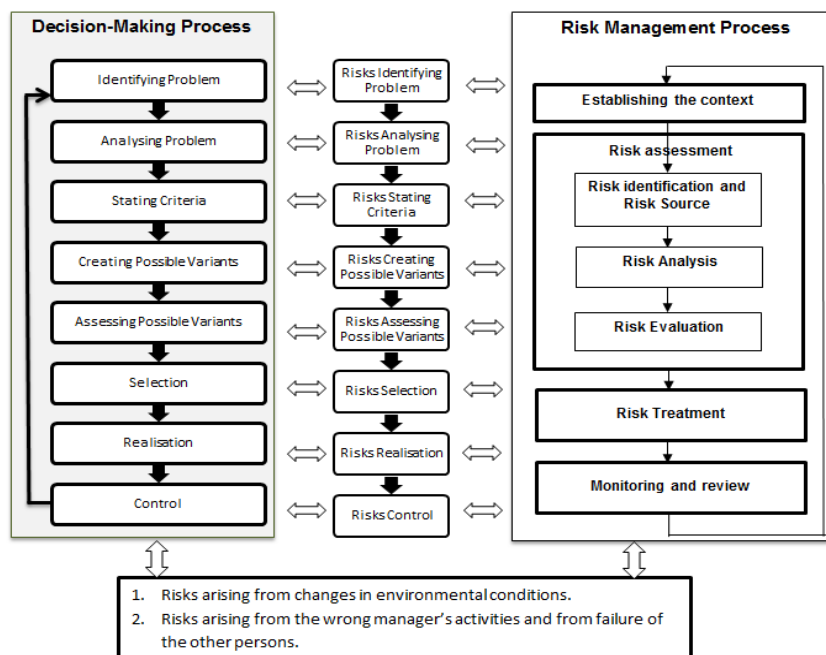
2.1 Zdroje rizík v rozhodovacom procese malých a stredných podnikov

Medzi **objektívne** faktory podnikania patrí charakter prostredia, v ktorom MSP realizujú svoju funkciu. Zatiaľ čo podmienky miestneho, resp. regionálneho trhu, v ktorých malé podniky najčastejšie operujú, sú relatívne predvídateľné, informácie pre strategickú analýzu širšieho trhového, ekonomického, technologického a sociálneho prostredia sú ťažšie dostupné. O to viac vystupujú do popredia faktory **subjektívne**, ktoré v mnohých prípadoch úzko súvisia s možnými rizikami chybných rozhodnutí (Ogarca, 2010). Ide predovšetkým o tieto skutočnosti:

- rozhodovanie manažérov v MSP je založené na doteraz relatívne úspešných viac menej *intuitívnych* rozhodnutiach, založených viac na skúsenosti a na jasných vzťahoch s obchodnými partnermi, než na hlbších analýzach situácie,
- aj keď v niektorých prípadoch dôjde k rozhodnutiu na základe *racionálneho rozhodovacieho postupu*, chýbajú manažérom (resp. majiteľom) širšie znalosti a skúsenosti z identifikácie, analýzy a posudzovania rizík možných rozhodnutí, vrátane znalosti a skúsenosti z aplikácie potrebných metód,
- rozhodovanie je výrazne ovplyvnené *osobou rozhodovateľa*, t.j. majiteľa či manažéra, jeho kvalifikáciou, ekonomickými a manažérskymi skúsenosťami, analytickými schopnosťami, úrovňou strategického myslenia ako aj jeho osobnostnými vlastnosťami, komunikačnými a interpersonálnymi spôsobilosťami ale aj viacerými psychickými procesmi (únava, stres, vplyv choroby a pod.).

Rozhodovacie procesy, ako kľúčové procesy manažmentu podniku, si v súčasnosti vyžadujú dôslednejšie uplatňovanie nástrojov manažmentu rizika. Preto je potrebné, aby sa tieto postupy a techniky implementovali do jednotlivých fáz samotného rozhodovacieho procesu a stali sa ich integrálnou súčasťou, tak ako to znázorňuje obr. 2.

Vo fáze *identifikácie a analýzy problému* je veľmi dôležité rozpoznať príčiny vzniku problému a odhadnúť aké riziká by vyplývali z jeho neriešenia a na druhej strane treba rátať s tým, že riešenie problému môže priniesť nové riziká. Význam tejto fázy narastá pochopiteľne v neistých vonkajších podmienkach. Žiaľ v praxi je táto fáza nie celkom docenená a zužuje sa na formuláciu problému. Jednou z príčin môže byť že manažment je zaťažený množstvom na prvý pohľad jednoznačných problémov, ktoré si nevyžadujú analýzu, ale okamžité najčastejšie intuitívne riešenie. Manažéri majú pocit, a treba povedať že v niektorých prípadoch celkom oprávnený, že vedia o aký problém ide, preto sústreďujú pozornosť na realizačné fázy rozhodovacieho procesu.



Obr. 2 Prvky manažmentu rizika v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu

Zdroj: Hudáková, 2016

Avšak nedocenenie analytickej fázy môže znamenať nesprávne posúdenie problému, čo negatívne ovplyvňuje jeho ďalšie riešenie. Veľmi často sa totiž stáva, že manažment reaguje až na prejavy problému, ale jeho príčiny zostávajú nepoznané a problém sa môže prejaviť v iných súvislostiach a často aj s inými symptómami.

Stanovenie kritérií pre výber vhodného riešenia sa chápe ako bežná rutinná činnosť, ale aj v tejto fáze sa manažment môže dopustiť chýb. Napriek rešpektovaniu základných zásad ako je účelnosť, legálnosť, efektívnosť, realizovateľnosť, spoločenská prijateľnosť a morálnosť, môže nevhodne stanovené kritérium umožniť rizikové rozhodnutie.

Kľúčovou fázou rozhodovacieho procesu je **vytváranie a hodnotenie (resp. testovanie) možných variantov** riešenia. Využitie nástrojov manažmentu rizika v tejto fáze umožní odhaliť možné riziká toho variantu riešenia, ktorý stanoveným kritériám vyhovuje najviac. Uplatnenie nástrojov manažmentu rizika tak umožní podniku zvážiť, či zistené riziko je akceptovateľné, alebo či je vhodnejšie iné riešenie.

V učebniciach manažmentu a manažmentu rizika sa o rizikách už zvoleného rozhodnutia veľa nepíše, napriek tomu táto realizačná fáza, **fáza implementácie**, skrýva v sebe množstvo rizík. Riziko v sebe skrýva zlá komunikácia medzi manažmentom a realizátormi, keď nemusí dôjsť k správne pochopeniu navrhovaného riešenia. Na konečný efekt prijatého rozhodnutia má teda podstatný vplyv *pripravenosť realizátorov* – ich znalosti, skúsenosti, ale aj ich akceptácia prijímaných rozhodnutí. Dôležitá je aj *organizácia implementácie prijatých rozhodnutí* – zabúda sa, že výber a formulácia správne zvoleného rozhodnutia je iba predpokladom účinného riešenia problému, až jeho rýchla a dobre koordinovaná realizácia môže ukázať, či zvolené rozhodnutie bolo správne.

2.2 Najčastejšie zdroje chybných rozhodnutí a možnosti ich eliminácie

Na prijatie správnych rozhodnutí má vplyv veľa viac i menej ovplyvniteľných faktorov, tvoriacich systém rozhodovania, pričom osobnosť rozhodovateľa je kľúčová. Napriek tomu,

že spĺňa základné predpoklady ako sú vedomosti, znalosti, skúsenosti, ako aj vyššie uvedená komplexná pripravenosť riešiť zložitú rozhodovaciu situáciu, nie je možné vylúčiť chyby. Niektoré vyplývajú z nedostatku relevantných informácií, z nevhodnosti alebo nesprávnosti použitých rozhodovacích metód, iné sú dôsledkom nedokonalosti ľudského vnímania. Zo skúseností manažérov MSP, resp. ich majiteľov, ktorí sú súčasne aj riaditeľmi, resp. konateľmi je možno vymedziť niektoré najčastejšie chyby v ich rozhodovaní (Nöllke, 2003; Hudáková, 2016).

Príliš dlhé zvažovanie, či a ako o vzniknutom probléme rozhodnúť, je väčšinou odrazom nepripravenosti riešiť problém, obavy z možných dôsledkov jeho nevhodného riešenia. To môže viesť k hľadaniu ďalších a ďalších „potrebných“ informácií. Medzi tým však môže riziko z daného problému neúmerne narastať. Okrem toho vyhýbanie sa riešeniu zjavných problémov vedie často k spochybneniu manažérskych schopností a k oslabeniu autority.

Inou chybou je naopak *príliš rýchle uvažovanie* pod dojmom potreby nestrácať čas. To síce môže podporiť povest' rozhodného manažéra, ale nebezpečenstvo je v nedostatočnej analýze situácie a v nepremyslení možných dôsledkov.

Najmä pri výskyte viacerých problémov a potreby riešenia viacerých úloh je veľkým zdrojom chybných rozhodnutí je *chýbajúce* alebo *nesprávne stanovenie priorit*. Z praxe je známa chyba spočívajúca v uprednostnení riešenia jednoduchých problémoch a v odkladaní tých dôležitejších. Ide o to, aby sa v prvom rade riešil podstatný problém, ktorý má pre podnik v danej situácii najväčší význam a tie, ktoré nie sú dôležité odložiť alebo delegovať. Základom sú dve kľúčové kritéria zohľadňujúce na jednej strane významnosť úlohy a na druhej jej časové hľadisko: *dôležitosť* a *naliehavosť*.

Chybné rozhodnutie môže byť dôsledkom prílišného *spoliehanie sa na odporúčania expertov*. Aj keď v podmienkach MSP to nepatrí k najčastejším, sú situácie, keď majiteľ alebo manažment si nechá vypracovať analýzu vrátane možného riešenia externou organizáciou, predovšetkým v oblasti finančnej, personálnej i marketingovej. Nejde tu o spochybnenie odbornosti externej firmy, skôr ide o to, že externá firma nemusí mať k dispozícii potrebné informácie, podmienky sa môžu meniť, informácie rýchlo zastarávajú a koniec koncov zodpovednosť zostáva aj tak na manažmente podniku.

Hore uvedené chyby a ich zdroje sa do určitej miery dajú redukovať skúsenosťami i vzdelávaním. Existujú však zdroje chybných rozhodnutí, ktoré pramenia z nedokonalosti nášho myslenia. Medzi *subjektívnymi zdrojmi* chybných rozhodnutí majú tak špecifické miesto tzv. **kognitívne omyly**. Sú to chyby vyplývajúce z nedokonalosti myslenia a z psychologických bariér vnímania situácie. Môžeme ich podľa Hammonda (1998) považovať za skryté pasce rozhodovania, ktoré sú nepozorovateľné, zabudované hlboko v našom myslení, a ktoré môžu byť najmä pri riešení zložitých problémov zdrojom závažných pochybení v hodnotení situácie ako aj v prijímaní závažných rozhodnutí.

Chybné usudzovanie jednotlivca je spojené s určitými osobnostnými vlastnosťami, v tomto prípade v nastavení vnímania rizika. Je známe, že vzťah manažéra k riziku ovplyvňuje aj jeho prístupy v rozhodovaní. S tým súvisí aj vnímanie svojich možných omylov. Svoju úlohu to zohrávajú okrem vzdelania a osobnostného nastavenia aj doterajšie skúsenosti z riešenia zložitých problémov (Ruisel, 2012; Frankovský, 2015).

Pri rozhodovaní sa môžu prejaviť tieto úskalia či pasce (Šimák, 2008):

a) *Pripisovanie neúmernej váhy prvej informácii*. Ide o akési ukotvenie prvých informácií, dojmov, prvých odhadov, významných minulých skúseností v myslení, čo spôsobuje opomenutie iných podstatných faktorov, podcenenie novosti či špecifickosti konkrétnej rozhodovacej situácie. Možnosti odolávať tejto pasci spočívajú najmä v dôkladnej analýze

problému, v jeho posudzovaní z viacerých aspektov a v širších súvislostiach, vo vyhľadávaní ďalších relevantných informácií a názorov.

- b) *Snaha zachovať status-quo* vyplýva z určitej ľudskej vlastnosti vyhýbať sa zmenám, zachovať to, čo sa doteraz ukazovalo ako účinné, odmietnutie radikálnej zmeny, vplyv ospravedlňovania minulých rozhodnutí, potláčanie významu informácií neodpovedajúcich našim predstavám. Novú situáciu nevnímame ako podnet na potrebnú zmenu. To najmä v MSP vedie k podceneniu pripravenosti na možné riziká (veď aj tak sa nič nestane). Oslabenie týchto tendencií vyžaduje predovšetkým odmietnuť status-quo ako jedinou alternatívu, racionálne zvažovať prednosti a obmedzenia možných riešení vo vzťahu k súčasnej situácii. Uvedomiť si, že jednotlivé faktory súčasného stavu, teda aj zdroje rizík a kríz, sa vyvíjajú s časom a že prijatím adekvátnych rozhodnutí znižujeme pravdepodobnosť alebo silu budúcich možných kríz.
- c) *Snaha zarámovania problému do známej schémy* odpovedá všeobecnej a celkom správnej tendencii využiť získané skúsenosti. Problém je v tom, že zasadenie vzniknutého problému do nesprávneho rámca vytvára nebezpečný predpoklad nesprávneho rozhodnutia. Vplyv tejto pasce môže spôsobiť neochotu pátrať po ďalších informáciách (veď je všetko jasné, vieme o čo ide). Východiskom je dôsledná identifikácia a analýza vzniknutého problému ešte pred jeho zarámovaním.
- d) *Uprednostňovanie informácií, ktoré potvrdzujú naše odhady či preferencie* čiastočne súvisí s predchádzajúcimi chybami. Najmä relatívne skúsení manažéri majú tendenciu príliš sa spoliehať na vlastné odhady a prognózy. V zložitých situáciách túto tendenciu posilňuje fakt, že nemáme k dispozícii dostatok potrebných informácií ani čas na ich dôkladnú analýzu. Obmedziť tieto vplyvy neznamena spochybnenie skúseností a intuícii, ale uvedomenie si, že v menej obvyklých situáciách by ich precenenie mohlo znamenať chybné rozhodnutie a brániť sa hodnoteniu informácií skôr, ako ich môžeme aspoň čiastočne analyzovať.

V prípade rozhodovania o opatreniach na zníženie vplyvu súčasných i budúcich možných zdrojov rizík, v situáciách, keď je relatívne dostatok času, je možné uvedeným pascám sa vyhnúť. Zdokonaľovanie vzdelávania manažérov MSP s dôrazom na uplatňovanie vybraných nástrojov manažmentu rizika, na spôsobilosť správne analyzovať situáciu, vyvodzovať potrebné závery pre voľbu metód výberu najvhodnejšieho variantu riešenia je iba jednou stránkou zvyšovanie ich kompetencií. Ďalšou a nie menej dôležitou je zvyšovať ich psychické a mentálne schopnosti správne vnímať situáciu, racionálne analyzovať informácie, múdro rozhodovať a zdokonaľovať svoje schopnosti účinne implementovať prijaté rozhodnutia a efektívne riadiť ich realizáciu.

Záver

V podmienkach MSP je zameranie pozornosti na včasnú identifikáciu možných rizík a na včasnú reakciu na možné ohrozenia životne dôležité. MSP sú citlivejšie na zmeny vo vonkajších podmienkach ako aj na problémy vnútorného prostredia. Vo všeobecnosti aj pre MSP platí, že najväčšie riziká vyplývajú z charakteru trhového prostredia, podnikateľského prostredia v odvetví a s ekonomickými a právnymi podmienkami v krajine. V MSP však môžu mať horšie následky aj riziká personálne, riziká vyplývajúce z nedostatočnej kvalifikácie zamestnancov, z nízkej motivácie a z porušovania disciplíny, z porušovania bezpečnostných opatrení a ďalších pravidiel a noriem. Osobitú úlohu tu zohráva pripravenosť manažmentu, jeho manažérske znalosti a skúsenosti, ktoré v mnohých prípadoch chýbajú a sú nahradzované odbornými znalosťami a rutinou.

Manažéri MSP, prípadne majitelia živnostníci, by mali byť schopní v neistých podmienkach efektívne rozhodovať o voľbe alternatívnych cieľov, o postupoch na ich dosiahnutie, o získavaní a alokácii zdrojov, o potrebných zmenách v podnikových procesoch, o opatreniach na neočakávané zmeny v prostredí. To všetko vyžaduje vysoké nároky na kvalitu rozhodovacieho procesu. Práve rizikám v jednotlivých fázach rozhodovania nie je v podmienkach Slovenska venovaná ani v teórii ani v praxi manažmentu dostatočná pozornosť.

Aj keď mnohé zdroje nesprávnych rozhodnutí môžu mať viac menej objektívny charakter, napr. nedostupnosť relevantných informácií, potreba rozhodnúť v časovom strese, predsa len väčšina chybných rozhodnutí má subjektívny charakter. V mnohých prípadoch ohrozenia prípadne zániku MSP nebol problém ani tak v existencii rizikového faktora v podnikateľskom (vonkajšom) prostredí ako v nesprávnom vyhodnotení a v nesprávnej reakcii na vzniknutú krízovú situáciu. Nepripravenosť manažmentu a existencia príčin chybných rozhodnutí patria k dôležitým zdrojom podnikateľských rizík v podmienkach MSP. Predpokladom redukcie chýb v rozhodovaní manažmentu MSP je poznanie ich najčastejších subjektívnych príčin a možností ich obmedzenia.

Literatúra

- AICPA. *The American Institute of CPAs. Certified_Public_Accountants* [online]. Dostupné z: <http://www.aicpa.org/catalogs/masterpage/Search.aspx?D=4294956630:4294956474||1>
- FRANKOVSKÝ, M. 2015. Kognitívne omyly a rozhodovanie manažérov. In *Zborník príspevkov Manažérske rozhodovanie v kontexte situačných a osobnostných charakteristík. Výstup z projektu Kognitívne omyly v myslení, ich identifikácia a hodnotenie v manažmente*. Prešov: FM PU 2015. s. 98-108. ISBN 978-80-8165-126-7.
- HAMMOND,S., R. L. KEENEY and H. RAIFA. 1998. The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*, 1998 [online]. Reprinted in 1/2006, 118-125. [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/>
- HUDAKOVA, M., K. BUGANOVA, J. DVORSKÝ, J. BELAS a L. P. DANA. 2015. Analysis of the risks of small and medium-sized enterprises in the Zilina region. *Communications: scientific letters of the University of Žilina*. 17(1), 34-39. ISSN 1335-4205.
- HUDÁKOVÁ, M., V. MÍKA a K. HOLLÁ. 2016. *Importance of Risk Assessment in Managers' Decision-Making Process*. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 10(12), 3765-3770. ISSN 2226-7344. Dostupné z: <http://www.waset.org/publications/10006006>
- Malé a stredné podniky v číslach v r. 2015* [online]. SBA Agency, 2016. [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_v_roku_2015_0.pdf
- MÍKA, V. T. a M. HUDÁKOVÁ. 2017. *Risk resources of decision making in small and medium enterprises*. In: *New trends in ProcessControl and Production Management*. Leiden: CRC Press, s. 343–347. ISBN 978-1-138-05885-9.
- NÖLLKE, M. 2003. *Rozhodování*. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0411-0.
- Počet právnických osôb v SR vlani vzrástol a fyzických osôb klesol* [online]. Portál TerazEkonomika 25. Október 2017. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/podnikatelia-2013/82851-clanok.html>

- OGARCA, R. 2010. *Features of the decision-making in SMEs* [online]. [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: http://feaa.ucv.ro/annals/v3_2010/0038v3-028.pdf
- ONDRÚŠKOVÁ, H. 2016. *Vplyv ekonomických rizík na rozvoj malého a stredného podnikania*. Dizeračná práca. Žilina: Fakulta bezpečnostného inžinierstva Žilinskej univerzity.
- RUISEL, I. 2012. Kognitívne omyly pri rozhodovaní. In: Halama, P., R. Hanák a R. Masaryk (Eds.). In: *Zborník z 15. ročníka medzinárodnej konferencie Sociálne procesy a osobnosť 2012 konanej 17.-19. 9. 2012 v Novom Smokovci*. ÚEP SAV, s.5-9.ISBN 978-80-88910-40-4.
- ŠIMÁK, L. a V. T. MÍKA. 2008. Úskalia rozhodovania v krízových situáciách. *Science&Military/Veda a vojenstvo*. 3(1), 57-61. ISSN 1336-8885.
- Treasury Risk Survey 2013* [online]. Report of Survey Results. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: http://zanders.eu/files/media/2013_Treasury_Risk_Survey_Report.pdf