

1. VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

1.1 Vymedzenie malého a stredného podnikania

Jasná a jednoznačná definícia pojmov malý, stredný a veľký podnik neexistuje. Nemožno totiž medzi nimi vymedziť ostrú hranicu. Pre ekonomickú teóriu ani pre prax to nie je nevyhnutné. Hospodárske subjekty spadajúce pod pojem malý a stredný podnik nie sú ekonomicky homogénne a tak ako medzi jednotlivými hospodárskymi odvetviami, tak aj v ich vnútri existujú výrazné rozdiely v ich štruktúre.

Názory na vymedzenie malého a stredného podniku sú preto u jednotlivých autorov rôzne. Ich rozdelenie, najmä kvantitatívne, je rozdielne v závislosti od veľkosti danej národnej ekonomiky a príslušnosti k danému odvetviu národného hospodárstva.

Kvantitatívne ich môžeme vymedziť pomocou rôznych meradiel, napr. počet zamestnancov, výška ročného obratu, výška majetku, podiel na obrate v odvetví,...

Tabuľka 1

Prehľad vymedzenia malého a stredného podniku používaného v niektorých krajinách

Subjekt definujúci veľkosť malého a stredného podniku	Kritérium	
	počet zamestnaných	výška ročného obratu
Komisia Európskych spoločenstiev	do 250	do 20 mil. ECU
Rakúsko: Zákon o malých a stredných podnikoch	do 500	-
Národná banka	do 999	-
Nemecko: Spolk. min. hospodárstva - živnosti	do 49	-
- priemysel	do 499	-
Bavorsko: Štátne ministerstvo hospodárstva	do 499	do 100 mil. DM
USA: Small Business Administration	do 500	-
Japonsko: - priemysel	do 299	-
- služby	do 49	-
- veľkoobchod	do 99	-

Prameň : Ing. Jozef Brhel: Malé a stredné podnikanie, Firma a Trh Bratislava

D. Marhoulová: Japonské systémy řízení, Praha, Svoboda 1989, s. 47

Stav na Slovensku

Pojmy malé a stredné podnikanie vymedzuje na Slovensku Zákon Národnej rady Slovenskej Republiky číslo 100 z 3. mája 1995 O štátnej podpore malého a stredného podnikania. Podľa tohto zákona:

malý podnikateľ - je fyzická osoba, ktorá podniká a má trvalý pobyt na území Slovenskej republiky, alebo právnická osoba, ktorá podniká a má sídlo na území SR, ak zamestnávajú najviac 24 zamestnancov

stredný podnikateľ - je fyzická osoba, ktorá podniká a má trvalý pobyt na území SR, alebo právnická osoba, ktorá podniká a má sídlo na území SR, ak zamestnávajú najviac 500 zamestnancov

Slovenská záručná a investičná banka š.p.ú. vymedzuje pre svoje potreby malé a stredné podniky nasledovne:

Tabuľka 2

Podnik	Počet zamestnancov	Poznámka
malý	1 - 9	maximálne 49 %-ná
stredný	10 - 500	majetková účasť štátu

Prameň: Práca, 16.5.1991, strana 3

Aj v tejto diplomovej práci sú malé a stredné podniky chápané v súlade so Zákonom NR SR číslo 100, aj keď považujem túto kvantifikáciu za nie celkom vyhovujúcu pre slovenské pomery. Vymedzenie malých a stredných podnikov do 100 zamestnancov považujem za vhodnejšie.

Výstižnejšie a všeobecnejšie platne možno malé a stredné podniky charakterizovať pomocou **kvalitatívnych** ukazovateľov. Vo väčšine krajín sa za malé a stredné podniky považujú firmy s nasledovnými znakmi:

- jedná sa o právne samostatnú jednotku (nie o časť veľkého podniku), ktorá je priamym účastníkom daňových, finančných a právnych vzťahov
- má nezávislého vlastníka, ktorý je zároveň najvyšším riadiacim pracovníkom
- je nezávisle riadená
- nedominuje v danom druhu činnosti
- nemá prístup na anonymné kapitálové trhy
- takmer žiadna individuálna štátna podpora v krízových situáciách

1.2 Význam malého a stredného podnikania v trhovej ekonomike

Spoločenská funkcia

Malé a stredné podniky napomáhajú budovať demokratický a slobodný spoločenský systém. Každý občan má právo samostatne plánovať vlastný život, samostatne a zodpovedne konať bez donútenia štátom alebo niekým iným. Samostatní individuálni podnikatelia, ktorí budujú svoju vlastnú existenciu, prispievajú vo veľkej miere k vytváraniu a zachovávaniu slobodného myslenia a života spoločnosti. Svojou aktívnou činnosťou dynamizujú a stabilizujú demokratický a trhový spoločenský poriadok.

Zamestnanecká a konjunkturálna funkcia

Podľa niektorých autorov sa malé a stredné podniky doteraz vo väčšej miere osvedčili ako indikátor konjunkturálnych zmien ako veľké podniky, pretože na výkyvy v ekonomike reagujú citlivejšie a skôr ako veľké podniky. Všeobecne známa je pozitívna funkcia malých a stredných podnikov pri tvorbe nových pracovných príležitostí. Je celosvetovým javom, že tvoria väčšinu novovzniknutých pracovných miest.

Ponuková funkcia

Malé a stredné podniky sú producentmi nielen spotrebných tovarov, ale aj dodávateľmi polovýrobov a hotových výrobkov. Plnia významnú subdodávateľskú úlohu predovšetkým v odvetviach automobilového priemyslu, strojárstva, elektrotechniky, chémie.

Významnú úlohu hrajú aj pri vytváraní diferencovaného trhu, či už technicky špecializovaného alebo tvoreného individuálnymi potrebami zákazníkov.

Sú dôležitým faktorom tvorby regionálnej a priestorovej štruktúry ekonomiky. Zabezpečujú zásobovanie riedko osídlených regiónov, malých obcí, umožňujú uspokojovanie potrieb menej mobilných obyvateľov, prípadne zvýšených sezónnych alebo spontánnych potrieb.

Hospodárska funkcia

Malé a stredné podniky prispievajú k zachovávaniu konkurenčného prostredia na trhu poskytovaním slobodnej voľby pre účastníkov trhu.

Veľké podniky aj v najrozvinutejších krajinách pracujú do určitej miery pod krídlami štátnej garancie. Malé a stredné podniky pracujú pod ďaleko väčším tlakom možných následkov nesprávnych podnikateľských rozhodnutí. To ich núti k čo najefektívnejšej alokácii výrobných faktorov a tým sa odstraňujú zbytočné národohospodárske náklady, ktoré musí v konečnom dôsledku znášať spotrebiteľ.

Štruktúrna funkcia

Popri ostatných funkciách malých a stredných podnikov sa zdôrazňuje dôležitá funkcia akcelerátora štruktúrnej adaptability priemyslu. Znižujú regionálne rozdiely v zamestnanosti, dôchodkoch, zásobovaní, ponuke služieb a doprave. Znižujú riziko dominancie veľkého podniku v danom regióne a tým zvyšujú stabilitu životného štandardu v oblasti.

Rastová funkcia

Hospodársky rast úzko súvisí s výškou investícií. Na ich výške sa v Slovenskej republike v posledných rokoch malé a stredné podniky podieľali výraznou mierou a tým potvrdili aj svoju úlohu nositeľa hospodárskeho rozvoja (bližšie vid' v prílohe č.1).

Významnými faktormi hospodárskeho rastu sú technický pokrok a stupeň kvalifikácie zárobkovo činných osôb v národnom hospodárstve. Malé a stredné podniky majú aj v tomto smere dôležitú úlohu. Výsledky prieskumov dokazujú, že s veľkosťou podniku rastie aj podiel podnikov vykonávajúcich výskum a vývoj. Rozhodujúcou však je aplikácia výsledkov do praxe. Výskumy ukazujú, že 70 % všetkých vynálezov u malých a stredných podnikov bolo využívaných v praxi, zatiaľ čo vo veľkých to bolo len 33 %.¹

Exportná funkcia

Podiel malých a stredných podnikov na exporte priemyselne vyspelých krajín je významný, pričom medzi jednotlivými odvetviami je výrazne odlišný. Veľmi významný je najmä nepriamy príspevok k exportnej výkonnosti ekonomiky formou subdodávok pre finálny produkt.

Vzdelávacia funkcia

Nie zanedbateľný význam majú malé a stredné podniky aj v oblasti získavania vzdelania a praktickej kvalifikácie učňov, absolventov stredných a vysokých škôl. V niektorých krajinách dokonca hrajú rozhodujúcu úlohu. Napríklad v roku 1987 bolo v Nemecku 56 % učňovského dorastu vzdelávaných v podnikoch s menej ako 50 zamestnancami.

Politická funkcia

S podporou malého a stredného podnikania sa upevňuje aj politická stabilita a demokracia, pretože ekonomická a politická moc sa rozptyľuje medzi širšie vrstvy.

Ekologická funkcia

V mnohých prípadoch sa osvedčili malé a stredné podniky aj v oblasti ochrany prostredia. Často sú nositeľmi pokroku v ochrane životného prostredia, niektoré produkty je ekologicky výhodnejšie vyrábať v menšom, keď je proces lepšie kontrolovateľný.

Ich pozitívum je aj v tom, že rozptyľujú výrobu, zabraňujú koncentrácii a tým eliminujú nadmerné ekologické zaťaženie jednej oblasti.

Malé a stredné podniky majú oproti veľkým spoločnostiam mnoho nevýhod a preností, ktoré môžu byť, najmä v niektorých odvetviach, rozhodujúcimi v konkurenčnom súperení. Vo všeobecnosti je možné tvrdiť, že malé a stredné podniky majú nasledovné silné stránky:

- adaptabilnosť a pružnosť
- kreativita
- bezprostredný osobný kontakt so zákazníkmi, priestorová a psychická blízkosť

¹ BRHEL, J.: Malé a stredné podnikanie. Bratislava, FITR, Firma a Trh, str. 18

- sú schopné a ochotné riešiť aj špecifické požiadavky zákazníkov
- sú efektívnejšie v hospodárení (Bližšie pozri v prílohe č. 2).
- rýchlejšie reagujú na vonkajšie podnety a zmeny
- pôsobia často na úzkom segmente trhu, ktorý je pre veľké firmy nezaujímavý

Vďaka týmto prednostiam sú malé a stredné podniky nositeľmi vývoja, pokroku, vytvárajú konkurenčné prostredie, vyplňajú trhové medzery, tlačia na znižovanie cien a tým aj nákladov, ...

Prečo teda aj napriek tomu malé a stredné podniky musia čeliť toľkým problémom a sú zraniteľnejšie ako ich väčší konkurenti ?

- malé podniky nemajú možnosť väčšej akumulácie vlastného kapitálu a cudzie zdroje sú im menej dostupné, preto zväčša nie sú schopné uskutočniť väčšie investície
- veľké podniky majú výhody veľkého merítka - veľkosériovosť výroby a z nej vyplývajúca hospodárnosť rozsahu
- veľké podniky majú spravidla väčšiu tradíciu a skúsenosti (prejavuje sa efekt skúsenostnej krivky)
- v ich prospech môže pôsobiť sila obchodnej značky, lojalita zákazníkov
- v prípade ťažkostí majú väčšiu šancu na štátnu podporu, najmä ak sa jedná o strategický podnik
- majú viac možností a prostriedkov na využitie svojho vplyvu
- lepší prístup k informáciám
- majú kvalifikovanejších odborníkov

1. 3 Stav malého a stredného podnikania v SR

Prvé náznaky opätovného návratu drobného podnikania do ekonomického diania vtedy ešte Československej socialistickej republiky sa objavili už koncom roka 1988. Následne od roku 1989 vznikali prví živnostníci. Ich činnosť a rast však boli zákonmi značne obmedzované a svoju úlohu nemohli plniť v plnej miere. V ďalších rokoch došlo k búrlivým zmenám v celej spoločnosti. Po zmene ekonomického systému a právnej úpravy nastal prudký rozvoj malého a stredného podnikania. Veľký podiel na ňom mala aj malá privatizácia.

Čo do počtu sa sektor malých a stredných podnikov rozratal veľmi rýchlo, avšak akumulácia kapitálu v tomto tempe nebola možná, preto typickým sprievodným javom pre malé a stredné podnikanie je nedostatok počiatočného kapitálu. Preto aj väčšina malých a stredných podnikov vznikla pri slabom kapitálovom zabezpečení.

Štruktúra malých a stredných podnikov nie je ešte stabilizovaná. Mnohé firmy totiž boli založené nie na základe schopností a predností podnikateľa a s rozpracovaným dlhodobším podnikateľským zámerom, ale s krátkodobým až jednorázovým využitím náhodnej príležitosti finančného prospechu. Všetky súkromné firmy sú na počiatku svojej činnosti a bude potrebný ešte istý čas, kým sa vyprofilujú do svojej konečnej podoby a získajú stabilné miesto v hospodárstve regiónu.

Napriek týmto a mnohým ďalším počiatočným symptómom si malé a stredné podniky získali významné postavenie v národnom hospodárstve SR. Veď podľa štatistík až 95 % ziskových organizácií v SR má menej ako 100 zamestnancov.

Tabuľka 3

Organizácie v SR podľa vybraných druhov vlastníctva a veľkostnej štruktúry (údaje sú k 31. 12. 1996)

Vlastníctvo	Spolu	vtom s počtom pracovníkov			
		do 10		od 11 do 24	
	Počet	Počet	%	Počet	%
Ziskové organizácie ^{Pozn.}	53 260	42 998	80,7	3 955	7,4
v tom sektor :					
verejný	2 268	680	30,0	309	13,6
súkromný	52 992	42 318	83,0	3 646	7,2

Organizácie v SR podľa vybraných druhov vlastníctva a veľkostnej štruktúry

Vlastníctvo	v tom s počtom pracovníkov					
	od 25 do 99		od 100 do 499		500 a viac	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ziskové organizácie	3 912	7,3	2 085	3,9	310	0,6
v tom sektor :						
verejný	659	29,1	488	21,5	132	5,8
súkromný	3 253	6,4	1 597	3,1	178	0,3

Prameň: Bulletin '96 (december), Odbor súborových analytických prác, 1997
Štatistický úrad Slovenskej republiky

Poznámka: organizácie zamerané na tvorbu zisku, evidované podľa obchodného zákonníka a príspevkové organizácie, ktorých tržby prevyšujú viac ako 50 % vykazovaných nákladov

Čo sa týka živnostenského podnikania, tam štatistiky odhaľujú, ako sa problémy v podnikaní odrážajú v realite. Od roku 1993 registrujeme neustály pokles počtu živnostenských oprávnení, čo je spôsobované mnohými príčinami, najmä však zlou hospodárskou situáciou, vysokým daňovým a odvodovým zaťažením, nedostatkom kapitálu, slabou kúpnu silou, atď.

Tabuľka 4

Rok	Počet živnostníkov
1993	264 090
1994	263 733
1995	248 204
1996	245 779
1997	241 199

Prameň: Národná obroda, 7. januára 1997, strana 2

Aj napriek tomuto negatívnemu trendu ziskava živnostenské podnikanie čoraz väčší vplyv. Podľa predbežných údajov za rok 1997 sa na jednotlivých položkách podieľali živnostníci nasledovne:

Tabuľka 5

Položka	Podiel
pridaná hodnota	51 %
hrubý domáci produkt	65 %
tržby v maloobchode	90 %
poskytovanie služieb	88 %
zamestnanosť	56,6 %

Prameň: Národná obroda, 7. januára 1998, strana 9

Pre detailnejšie priblíženie stavu malého a stredného podnikania v Slovenskej republike viď prílohy 1až 5.

Podpora malého a stredného podnikania na Slovensku

Už aj u nás sa vytvorila pestrá škála podporných aktivít pre malé a stredné podniky. Ich účinok je však zatiaľ menej viditeľný ako by bolo žiadúce. Hlavnou príčinou je stály nedostatok voľného kapitálu a pomalý vstup zahraničných investícií. Pre prehľadnosť uvádzam len tie najvýznamnejšie spôsoby podpory:

1. Finančné podporné programy, organizované cez Národnú agentúru pre rozvoj malého a stredného podnikania - projekt PHARE záruk na úvery, Malá pôžičková schéma (do 800 tis.), Podporný úverový program (do 5 mil.), Program zárodkového kapitálu

2. Finančné inštitúcie:

Slovenská záručná a investičná banka, š.p.ú.

Slovensko-americký podnikateľský fond (SAEF)

Považský a kysucký podnikateľský fond (PKPF)

Fond na podporu mladých rodín

Svojpomocný fond podnikateľov

3. Ministerstvá - podporné programy v odvetviach, dotácie, fondy

4. Ostatné inštitúcie:

Národný úrad práce

Slovenská obchodná a priemyselná komora (SOPK)

Slovenská agentúra pre zahraničné investície a rozvoj (SNAZIR)

Regionálne poradenské a informačné centrá (RPIC)

Podnikateľské inovačné centrá (BIC)

Združenie podnikateľov Slovenska (ZPS)

atď.

1. 4 Problémy vznikajúce v procese riadenia malých a stredných podnikov

Percento bankrotu malých súkromných firiem vo vyspelých krajinách je pomerne vysoké. Do roka zanikne zhruba jedna tretina nových firiem, po troch rokoch zostane len polovica a po piatich rokoch jedna tretina z pôvodného počtu firiem.²

Už z tejto jednoduchej štatistiky je možné usúdiť, že pre malé firmy sú prvé roky existencie najťažším obdobím, kedy sa zúročí dôkladná príprava na podnikanie a vyčlenia sa životaschopné firmy schopné udržať svoju životaschopnosť. Je zaujímavé, že príčiny úpadku firiem sa s časom veľmi nemenia.

Úspech firmy veľmi závisí od počiatočného kapitálu. Čím nižšie sú počiatočné investície, tým väčšia je pravdepodobnosť neúspechu. Výsledky z praxe hovoria, že väčšina firiem zbankrotuje pre zlú organizáciu a riadenie a len menšia časť v dôsledku zhoršenia vonkajších podmienok. Všetky tieto tvrdenia a štatistiky sú všetkým dobre známe, ale čo však skutočne trápi našich malých a stredných podnikateľov? Aj keď príčin ich ťažkostí by bolo možné vymenovať nesmierne množstvo, podniky musia riešiť najčastejšie okruhy týchto problémov:

a) Problémy vyplývajúce z nepriaznivých charakteristík firmy

- v dôsledku nedostatku vlastného kapitálu (nízkeho základného imania) nemôže podnikateľ v záujme rýchleho rozbehu firmy zabezpečiť väčšie investičné celky, alebo situáciu riešiť istým provizóriom
- lokalita zvolená za sídlo spoločnosti, alebo za sídlo prevádzky sa ukázala ako menej vhodná ako sa predpokladalo, čo môže mať za následok, že zákazníci o nás nevedia, alebo nás málo navštevujú, napr. pre odľahlosť miesta, zlý prístup pre dopravné prostriedky, absencia parkovania, ...
- priveľký počet spoločníkov znamená rozdrobenosť majetku a rozhodovacích právomocí, čo môže podporovať ťažkopádnosť valného zhromaždenia
- obchodní partneri a banky môžu pociťovať nedôveru voči spoločnosti pre jej právnu formu, alebo pre zlú povest' niektorého zo spoločníkov alebo konateľov
- príčinou rôznych problémov môže byť aj obchodné meno podniku, ktoré môže vyvolávať nepriaznivé asociácie v domácom alebo cudzom jazyku

b) Organizačné problémy

- problémy v dôsledku nevhodnej organizačnej štruktúry, ktorej systém môže spôsobiť nevyjasnenosť právomocí a povinností, až ich prekrývanie
- nedopracovanosť organizačnej štruktúry sa môže prejaviť absenciou niektorých špecializovaných oddelení (marketing, technické oddelenie, vývoj, reklamácie, ...), dokonca môže dochádzať až ku konfliktom medzi centrárou podniku a jeho pobočkami
- úspešnosť podniku ovplyvňuje aj jeho operatívnosť. Napriek tomu sú prípady, kedy systém rozhodovania je príliš zložitý. Preto je napríklad nevýhodné, ak pri uzatváraní zmlúv musia byť prítomní viacerí konatelia súčasne

² SVITEK, J.: Súkromné podnikanie v malých a stredných firmách, Bratislava, ELITA 1994, str. 22

- opačný problém nastáva, ak všetka rozhodovacia právomoc leží na jednej osobe top-manažéra. Prílišná závislosť od jednej osoby je tiež nebezpečná (choroba, odchod ku konkurencii, do dôchodku, ...).
- veľmi citlivou záležitosťou v pracovnom kolektíve je aj štýl riadenia. Nadmerná demokratizácia spomaľuje proces rozhodovania, nadmerná voľnosť znižuje výkony a autoritatívnosť šéfa môže vyvolávať zlé vzťahy
- snahou väčšiny podnikov je zjednodušiť organizačný systém a nájsť jednoduchý, efektívny systém evidencie

c) Problémy v hospodárení

- najzávažnejším problémom pre všetky druhy podnikov je prirodzene záporný hospodársky výsledok a strata likvidity, ktoré sú zároveň konečným dôsledkom pôsobenia komplexu dielčích problémov, napr.:
 - vysoká nákladovosť
 - nesprávne investície
 - krátenie výdavkov na nesprávnych miestach a naopak, neuvážené výdavky
 - cenové vojny s konkurenciou a ďalšie

d) Personálne problémy

Sú to navonok neviditeľné starosti, avšak môžu mať ďalekosiahle dôsledky, preto im nemožno uberať na význame a firme, najmä tie menšie, by ich mali riešiť s najväčšou vážnosťou. Podnik, to totiž nie sú len peniaze a majetok, to sú predovšetkým ľudia, ktorí v ňom pracujú a budujú ho a práve oni tvoria väčšiu časť hodnoty firmy, aj keď sa nedá vyčíslit.

- snáď najbežnejším problémom je nedostatok, resp. nadbytok pracovníkov, ich nezpracovanosť a neskúsenosť
- veľmi nebezpečnými sú spory zamestnancov, alebo ich rozdelenie na „nepriateľské“ názorové tábory
- fakt, ktorý naše firmy ešte stále недоceňujú, je hrozba nadmernej fluktuácie - neustálený pracovný kolektív je menej výkonný, vzťahy sú menej priateľské, klesá aj pocit uspokojenia z práce. A aj keď nikto nie je nenahraditeľný, odchod dlhoročného skúseného pracovníka, dokonca odborníka, je pre firmu významnou stratou, ktorú pocíti o to viac, čím menšia je táto firma
- v prípade slabého rešpektu zamestnancov pred nadriadeným je nutné tento stav urýchlene riešiť
- u väčšiny našich firiem je badateľná, a to najmä na nižších úrovniach, zlá pracovná morálka, tiež nízka profesionálna odbornosť a prevláda skôr dobrá všestranná odbornosť. Preto by si podniky mali klásť otázku, ako získať nové talenty a udržať krok s trendom stále viac sa špecializovať

e) Logistické problémy

Sú spoločné pre väčšinu firiem, no najviac sa prejavujú vo výrobných podnikoch.

- typickým je nedostatok dopravných prostriedkov, ich nevyhovujúci stav, prípadne nevhodný typ vozidiel
- vždy prítomným problémom je zásobovanie. Všetky firmy sa snažia dosiahnuť jeho plynulosť, nízky stav zásob, aj keď pre naše prostredie je typická ťažká časová dostupnosť alebo nemožnosť dodávok v malom množstve za zvýhodnené ceny.
- viac individuálnym problémom je napríklad nevhodnosť, neusporiadanosť skladov
- mnohé podniky majú svoje sídlo v menej vhodných budovách na nevýhodných miestach, čo prináša ťažkosti so zásobovaním, prístupom vozidiel alebo je sťažený pohyb materiálu, tovaru, výrobkov vnútri podniku
- v mnohých firmách dokonca chýba akákoľvek koordinácia logistického systému
- vážnou otázkou pre predajcov je, aký systém distribúcie je pre nich najvhodnejší

f) Odbytové problémy

Je pre ne typické, že ich neriešenie sa prejaví medzi prvými príznakmi. Túto skupinu možno rozdeliť na problémy externého charakteru, ktoré vie podnik ovplyvniť len veľmi ťažko a môže im len predchádzať:

- slabá kúpna sila obyvateľstva
- zlá finančná situácia obchodných partnerov
- sezónnosť, nepravidelné výkyvy dopytu
- recesia odvetvia

... a interného charakteru, ktoré odstráni správnymi rozhodnutiami:

- nepriaznivý pomer kvality (užitkovej hodnoty) a ceny
- prebytok kapacít, vysoké zásoby hotových výrobkov
- problémy s exportom (problematické preclievanie, nevyhovujúce technické parametre pre zahraničie, kvalita, záruky, dodacie podmienky, ...)
- akú cenovú stratégiu zvoliť

g) Finančné problémy

- v dôsledku javu typického pre naše malé a stredné podniky, totiž nedostatku vlastného kapitálu, trápí ich problém veľkého podielu cudzích zdrojov, ktoré je nutné vrátiť
- najväčším je platobná neschopnosť, ktorú možno krátkodobo preklenúť, dlhodobo je však neudržateľná
- najčastejšie k nej dôjde pre nedobytnosť pohľadávok u odberateľov (druhotná platobná neschopnosť)
- finančné problémy sa často vyskytujú pri nutnosti investovať, pri raste podniku, alebo obnove, kedy je potrebné väčšie množstvo finančných prostriedkov naraz. V takýchto prípadoch vlastné prostriedky zväčša nestačia a cudzie sú pre malé a stredné podniky len ťažko dostupné.

h) Technické problémy

Sú veľmi rozmanité a špecifické pre každý podnik. Z tých všeobecnejších možno spomenúť tie najčastejšie:

- zastaralosť technológie, výrobných zariadení
- vysoká zmätkovosť
- energetická náročnosť
- nadmerné množstvo odpadu a jeho nerecyklovateľnosť
- nedostatok, prebytok výrobných priestorov, ich nevyhovujúci stav
- kvalita vstupov
- ktorým smerom zamerať vývoj, výskum, sme schopní inovovať?
- od malých podnikov sa očakáva vysoká operativita, vo výrobe je veľký podiel prototypov, preto je často nemožné meniť technológiu v súlade s dobou a to z hľadiska finančného aj časového

i) Právne problémy

Často patria medzi najneprijemnejšie stránky podnikania, ale aj oni k nemu patria a nemožno sa tváriť, že nám sa to stať nemôže. Zväčša sa opakujú tie isté prípady:

- súdne spory s obchodnými partnermi, konkurenciou (nekalá súťaž, klamlivá reklama, ochrana patentov, autorského vlastníctva, duševného vlastníctva)
- vymáhanie pohľadávok súdnou cestou
- nedodržanie obchodných zmlúv a iných dokumentov
- spory spoločníkov
- zmeny hospodárskych zmlúv

j) Iné problémy

Podnikanie v akejkoľvek forme prináša so sebou množstvo rozmanitých problémov, ktorých zvládnutie by malo byť ocenené ziskom podnikateľa. Je nemožné začleniť ich všetky do skupín. Preto uvádzam len tie najbežnejšie, ktoré určitou príbuznosťou vytvárajú logické skupiny. Ďalšie, ktoré len ťažko možno roztriediť, sú napríklad:

- hygienické nedostatky a nevyhovujúce pracovné podmienky
- finančné postihy za znečisťovanie prostredia
- nepriaznivý image firmy alebo výrobkov v dôsledku minulých udalostí
- ako zvýšiť spoločenský vplyv v regióne, oblasti pôsobenia
- nedostatky v evidencii, nepresnosti účtovníctva
- nepriazeň počasia
- byrokracia, zložitosť a neprehľadnosť legislatívy
- úrazovosť v dôsledku nerešpektovania pravidiel bezpečnosti práce
- sťažnosti obyvateľov pre hluk, nečistotu, nadmernú dopravu

1.5 Faktory rozhodujúce o konkurencieschopnosti firmy

Aby mohol byť podnik úspešne vedený, musia sa najprv stanoviť cieľové predstavy majiteľa, resp. vedenia. Všetky ďalšie činnosti a opatrenia podniku by mali byť zamerané na ich naplnenie. Teraz však nie je potrebné ani účelné zaoberať sa podrobne náčrtom cieľového systému, pre ďalšie úvahy bude postačujúce, že napokon ako minimálny cieľ by malo byť úsilie o zabezpečenie úspešnej existencie podniku. Všetky ostatné predstavy sú tomuto cieľu podriadené.

V prípade súhlasu sa musí v ďalšom kroku zodpovedať otázka, kedy je existencia podniku zaistená a kedy ohrozená. Spravidla je ďalšia existencia podniku zabezpečená, pokiaľ ostane platobne schopný. Len vo výnimočných prípadoch iné príčiny priamo ohrozujú jestvovanie firmy. Tým sa dostáva zachovaniu solventnosti obzvlášť veľký význam. Nesolventnosti ako hlavnej, ale druhotnej príčine krachu však predchádza nespočetné množstvo faktorov jej vzniku. Práve ich poznanie a zvládnutie je životne dôležité pre prežitie podniku. Ale ani riadenie s jediným cieľom udržať likviditu nie je trvalo postačujúce. Je tu teda potreba dodatočných riadiacich veličín, ktoré sú použiteľné ako istý druh včasných indikátorov pre likviditu.

Tu treba najprv spomenúť veličinu zisk. Kým likvidita je čiste platobne orientovaná, čiže meria sa veličinami výdavky a príjmy, zisk zohľadňuje časový okamžik, ku ktorému tieto platby znamenajú zmenu stavu majetku podniku. Zisk je teda saldo veličín výnos a náklad v externom účtovníctve, resp. veličín výkony a náklady v internom účtovníctve. Z toho vyplýva, že ak je podnik zikový, nie je tým automaticky zaručená platobná schopnosť, pretože tu dochádza ku časovým nezhodám. Preto je potrebné určité základné dvojsmerné riadenie - po prvé ku kladnému hospodárskemu výsledku, po druhé na udržanie solventnosti.

Naplnenie základného cieľa podniku - dosiahnutie maximálneho zisku - je založené na dvoch jednoduchých vzťahoch. Na jednej strane je to maximalizácia výnosov pri predaji výkonov podniku, na druhej strane minimalizácia nákladov pri ich vykonávaní. Aby mohol byť tento cieľ dosiahnutý a vytvorená konkurencieschopnosť, musí podnik spĺňať niekoľko základných podmienok, z ktorých nedodržanie niektorej by s najväčšou pravdepodobnosťou viedlo k neúspechu. Sú to akési faktory udržania dlhodobej konkurencieschopnosti.

Podnik by mal:

- a) byť dobre informovaný - poznať seba, konkurenciu, zákazníka, svoje okolie
- b) ponúkať kvalitný produkt za vhodnú cenu, plniaci požiadavky zákazníka
- c) vykonávať svoje aktivity efektívne
- d) budovať a udržiavať pozitívny vzťah k partnerom, najmä k zákazníkom
- e) predvídať a plánovať
- f) napredovať a rozvíjať sa v súlade s požiadavkami okolia

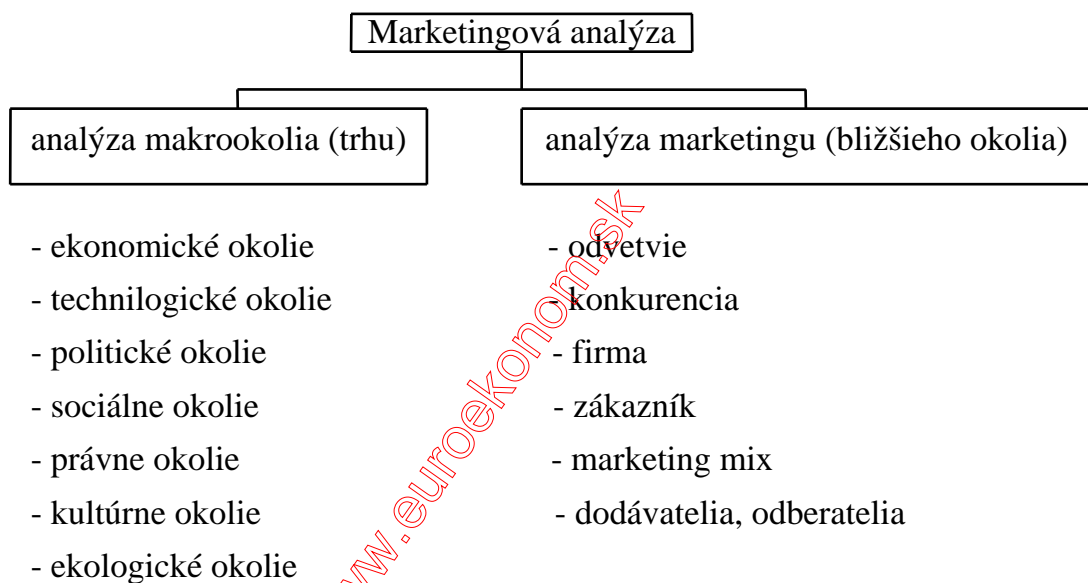
Tieto body sú podrobnejšie rozobraté v nasledujúcich podkapitolách 1.5.1 až 1.5.5.

1.5.1 Marketingový informačný systém

Nemyslím, že drobné podniky musia spracovávať podrobné marketingové analýzy a strategické plány, napriek tomu je pre ne nutné objasniť si aspoň základné skutočnosti nevyhnutné pre efektívnu a úspešnú podnikateľskú činnosť.

Úlohou marketingového informačného systému je zabezpečiť, zhromaždiť, spracovať a poskytnúť informácie s cieľom ich využitia pre rozhodovanie podniku.³ Presná štruktúra marketingového informačného systému neexistuje, pretože sa odlišujú a vznikajú v závislosti od špecifických potrieb. Zdroje a prostriedky informácií v tomto prípade nie sú vymedzené, využívajú sa akékoľvek legálne prostriedky. Podnik by sa však mal zaoberať prinajmenšom analýzou týchto prvkov:

Schéma 1⁴



Makrookolie

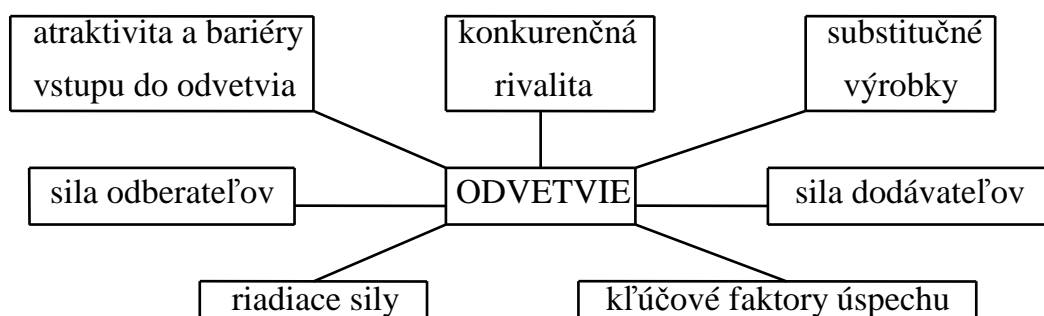
Makrookolie, čiže vlastne širšie podnikateľské okolie prostredie, zahŕňa faktory, ktoré existujú bez ohľadu na situáciu firmy, jej dosah a pôsobenie. Manažéri ich musia pri svojom rozhodovaní brať v podstate ako dané a takmer neovplyvniteľné, čo však neplatí o faktoroch bližšieho okolia.

Odvetvie

Odvetvie je tvorené súborom firiem, ktoré ponúkajú podobné výrobky alebo služby. Účelom analýzy odvetvia je získať dostatok informácií o konkurenčnom prostredí, identifikovať príležitosti a hrozby ktoré v ňom pôsobia a získať prehľad o základných strategických faktoroch tvoriacich profil odvetvie

³ ĎAĎO, J., KIRÁĽOVÁ, A., LESÁKOVÁ, E.: Marketing v drobnom podnikaní, 1. vyd. Banská Bystrica, Ekonomická univerzita, FESCR 1992, s. 55

⁴ ĎADO, J.: Marketingová analýza, 1. vyd. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB 1997, str. 8



Konkurencia

Štúdium správania sa a akcií konkurentov je podstatné, u malých a stredných podnikov najmä teritoriálne blízky. Ak spoločnosť nevenuje pozornosť tomu, čo robia konkurenti, môže to skončiť jej krachom, alebo sa dostanú do konkurenčnej vojny. Táto analýza je dôležitá najmä v prípade, ak sa chce podnik orientovať na novú výrobu, alebo nový trh, kedy musí mať čo najviac informácií o slabých a silných stránkach konkurencie, o tom, či svoje podnikanie rozširuje a ako, či inovuje alebo diverzifikuje, ako sa vyvíjajú jej ceny, aké kroky robí a prečo.

Aby bola analýza konkurenta komplexná, musia byť rozobraté tieto skupiny jeho charakteristík:

- inovačná schopnosť
- výrobná schopnosť
- trhová schopnosť
- finančná schopnosť
- manažérska schopnosť

Pričom marketingový analytik by mal pri každej z nich odpovedať na tieto otázky:

1. Aké sú ciele konkurenta ?
2. Aké stratégie a s akým úspechom presadzuje ?
3. Aké má silné a slabé stránky ?
4. Aké bude pravdepodobne jeho správanie a aká bude jeho reakcia na zmeny na trhu ?

Firma

Rovnako dôležitá ako analýza konkurencie je pre podnik aj analýza vlastných vnútorných podmienok. Podnik analyzuje vlastnú ekonomickú, technickú, personálnu, výrobnú a obchodnú pozíciu a zisťuje svoje výhody a nevýhody, svoju pozíciu na trhu, perspektívy a možnosti.

⁵ LAŠŠÁK, V.: Podniková politika a stratégia (študijné texty), 1. vyd. Banská Bystrica, Asociácia pre tréning a rozvoj manažmentu v SR 1997

Pri rozboroch sa môže postupovať rovnako ako pri analýze konkurencie, len sa postup aplikuje na vlastné podmienky. Zvyčajne sa však využívajú nasledovné analytické techniky:

- SWOT analýza
- strategická nákladová analýza
- dvojosová analýza výrobného programu
- BCG matica

Zákazníci

V tejto časti podnik podrobne skúma vlastnosti, charakter, potreby konečného spotrebiteľa. Zvyčajne sú spotrebiteľia delení do rôznych skupín (segmentov) podľa demografických, príjmových, kultúrnych, vzdelanostných kritérií, osobných preferencií. Daný podnik sa potom zameria na segment, o ktorom predpokladá, že bude mať u neho úspech a bližšie ho skúma. K analýze využíva rôzne metódy, napr. popisný model správania zákazníka, model ekonomického chovania, psychoanalytický model, priamy výskum v teréne.

Marketing mix

Pod marketing mixom sa rozumie kombinácia odbytovo-politických nástrojov (produkt, distribúcia, podpora predaja, cena) pomocou ktorých sa pokúša podnik vybudovať vzťahy k účastníkom trhu a ovplyvňovať ich správanie, aby boli dosiahnuté jeho trhové ciele. Preto je podnikateľ nútený skúmať jednotlivé nástroje marketingu a hľadať ich optimálnu skladbu.

Dodávatelia, odberatelia

Pre podnik je veľmi prospešné poznať rovnako dobre ako konkurenciu aj svojich partnerov.

V prípade dodávateľov by mal mať prehľad o ich stabilite, finančnej situácii, či sú schopní zabezpečiť stálu vyhovujúcu kvalitu, ich ceny, dodacie lehoty, postoj k reklamáciám, platobné podmienky, dodacie podmienky, možnosť špeciálnych požiadaviek. Až po zohľadnení najdôležitejších kritérií by sa mala firma rozhodnúť pre spoluprácu s nimi.

So svojimi odberateľmi aktívne spolupracovať. Je nevyhnutné poznať ich problémy, požiadavky, aktívne s nimi komunikovať. Predovšetkým musí vychádzať z reality a poznať ich finančnú situáciu, aby nedochádzalo k nárastu nedobytných pohľadávok. Podnik si musí uvedomiť aj zlaté pravidlo marketingu, podľa ktorého 20% zákazníkov vytvára 80% obratu. Aby mal na trhu úspech, musí zistiť, kto tvorí týchto 20% a zamerať sa na túto strategickú skupinu.

1.5.2 Vzťah kvality a ceny

Medzi týmito dvomi veličinami vládne neustály rozpor a vynára sa tu otázka, ako vyrábať kvalitne a pritom lacno? Firmy sa preto musia snažiť nájsť medzi nimi rovnováhu, ktorú je ochotný akceptovať aj zákazník.

Kvalita predstavuje prístup a postoj zákazníka k produktu alebo službe. V trhovom systéme sa čoraz viac kladie dôraz nielen na kvalitu samotného produktu, ale aj na pridanú hodnotu k produktu. Znamená to, že okrem bežných činností pri predaji firma kladie dôraz na doplnkové služby a doplnkové produkty.

Dokonalá kvalita je dôležitým prostriedkom konkurencie trhu. Výsledkom nekvality sú totiž nízky dopyt alebo reklamácie. Problémom s nimi spojenými sa dá zabrániť alebo ich minimalizovať, ak sa budú predávať len kvalitné produkty. Malo by však platiť, že kvalita sa musí vyrábať a nie až dodatočne kontrolovať a napravovať (zásada Total Quality Management).

Ako však vo vzťahu ku kvalite stanoviť správnu cenu? Tá sa tvorí v závislosti od stratégie firmy. V hospodárskej praxi sa využívajú najčastejšie tieto metódy tvorby ceny:⁶

- a) Tvorba ceny prirážkou
 - najjednoduchšia metóda, uskutočňuje sa pridaním štandardnej prirážky
 - všeobecne nie najlepšia metóda, ignoruje aktuálny dopyt, vnímanú hodnotu a konkurenciu
- b) Analýza nulového bodu (cena s cieľovým ziskom)
 - tiež nákladovo orientovaná metóda, zisťuje sa cena a veľkosť produkcie pri ktorej sa dosahuje zisk
- c) Tvorba cien pomocou vnímanej hodnoty
 - vychádza z poznatkov o vnímaní produktu spotrebiteľom, o hodnote ktorú mu priznáva
- d) Tvorba cien pomocou bežných cien
 - firma sa riadi cenami konkurencie
- e) Holandský test pre stanovenie cien (test cenovej citlivosti)
 - pomocou špecifických testov sa zistí, akú cenu spotrebiteľ chce (je vhodný najmä pre spotrebné tovary)

Pri všetkých týchto metódach však musí firma zohľadňovať aj výšku svojich skutočných nákladov. Totiž podnikateľ, ktorý nekalkuluje, svojmu podnikaniu škodí. Buď zbytočne vysokými cenami obmedzí záujem zákazníkov, alebo naopak príliš nízkymi cenami nezaistí krytie všetkých svojich súčasných alebo budúcich potrieb.

Každý podnik by si mal vytvoriť vlastný kalkulačný systém podľa svojich potrieb. Výber vhodného druhu kalkulácie a kalkulačnej metódy je veľmi dôležitý pre správne rozhodovanie manažmentu, je to totiž najdôležitejší nástroj uplatňovania a využívania hodnotových vzťahov v riadení firmy. Pre priblíženie obsahu kalkulačného systému slúži nasledovné schematické zobrazenie:

⁶ JANOK, M.: Plánovanie a tvorba cien, 1. vyd. Bratislava, MIKA Konzult

KALKULAČNÝ SYSTÉM		
Druhy kalkulácií		Metódy kalkulovania
Nákladové	Cenové	
<p>1. z hľadiska času</p> <p>a) predbežné:</p> <ul style="list-style-type: none"> - plánová - operatívna - prepočtová <p>b) výsledné (skutočné)</p> <p>2. z hľadiska štruktúry nákladov:</p> <p>a) priebežná - zachytáva vstupy v členení podľa položiek kalkulačného vzorca (bez použitia kalkulačnej položky polotovaru vlastnej výroby)</p> <p>b) postupná - vyjadruje spotrebované polotovary vlastnej výroby alebo iné výkony z predchádzajúcej výroby</p> <p>3. z hľadiska spôsobu zostavovania:</p> <p>a) kalkulácia úplných nákladov (absorbčná)</p> <p>b) kalkulácia variabilných nákladov (neúplná)</p>	<p>1. Štruktúra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - náklady - zisk - množstevný rabat - marža - skonto - DPH <p>2. Štruktúra cenovej kalkulácie je diferencovaná:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) vo výrobnej firme b) v obchodnej firme 	<p>1. delením, a to:</p> <ul style="list-style-type: none"> - s jedným radom ekvivalentných čísel - s dvoma a viacerými radmi ekvivalentných čísel - prirážkou (nepriame náklady a prirážkové kalkulovanie) - v združenej výrobe <p>2. postupné metódy</p> <ul style="list-style-type: none"> - fázová metóda - stupňová metóda <p>3. normová metóda kalkulovania vlastných nákladov výroby</p> <p>4. zákazková metóda kalkulovania</p> <p>5. variabilných a fixných nákladov</p> <p>Poznámka: využitie metód 1 až 5 závisí od charakteru organizácie výroby</p>

Nevyhnutným predpokladom pre správne kalkulovanie je detailná znalosť jednotlivých nákladových položiek, vedieť ich členiť podľa miesta vzniku, produktu na ktorý boli vynaložené, podľa závislosti od objemu výkonov atď. Z tohoto dôvodu je nevyhnutné mať prehľadný systém analytického účtovníctva.

1.5.3 Finančná analýza

⁷ JANOK, M.: Kalkulácie, 1. vyd. Bratislava, MIKA Konzult 1995, s. 15

Úlohou finančnej analýzy je kvantitatívne ohodnotiť finančnú situáciu v podniku a zistiť mieru efektívnosti s akou prebieha reprodukčný proces. Využíva na to množstvo ukazovateľov. Pre zjednodušenie stačí uviesť najdôležitejšie:⁸

a) Finančné ukazovatele rentability:

$$\text{Rentabilina celkového kapitálu (v \%)} = \frac{\text{hospodársky výsledok po zdanení}}{\text{pasíva}} \times 100$$

- ukazovateľ hodnotí všeobecnú efektívnosť využitia vloženého kapitálu bez ohľadu na zdroj

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu (v \%)} = \frac{\text{hospodársky výsledok po zdanení}}{\text{vlastné imanie}} \times 100$$

- ukazovateľ vyjadruje do akej miery firma reprodukuje vlastné zdroje

Podobne: rentabilita výnosov (ziskovosť), rentabilita tržieb (predaja), mzdová rentabilita, rentabilita nákladov

U ukazovateľov rentability je snaha dosiahnuť čo najvyššie hodnoty.

b) Finančné ukazovatele aktivity

$$\text{Doba obratu celkového kapitálu (v dňoch)} = \frac{\text{celkový kapitál}}{\text{tržby (výnosy)}} \times 360$$

- ukazovateľ vyjadruje za koľko dní sa obráti celkový kapitál vo vzťahu k výnosom

$$\text{Doba obratu zásob (v dňoch)} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby (výnosy)}} \times 360$$

- ukazovateľ vyjadruje za koľko dní sa obrátia zásoby vo vzťahu k výnosom

Podobne: doba obratu pohľadávok, vlastného kapitálu, stálych aktív, obežných aktív

Podnik by sa mal snažiť dosiahnuť ich najnižšiu možnú hodnotu.

c) Finančné ukazovatele likvidity

$$\text{Likvidita 1. stupňa (okamžitá)} = \frac{\text{likvidné prostriedky 1. stupňa}}{\text{krátkodobé záväzky (okamžite splatné)}}$$

Ukazovateľ vlastne vyjadruje solventnosť (momentálna likvidita). Jeho ideálna hodnota je 1.

$$\text{Likvidita 2. stupňa (pohotová)} = \frac{\text{likvid. prostr. 1. stupňa} + \text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Pohotová likvidita sa považuje za zabezpečenú, keď na 1 Sk krátkodobých záväzkov pripadá aspoň 0,2 Sk najlikvidnejších prostriedkov. Prijateľné hodnoty sa teda začínajú hodnotou 0,2.

$$\text{Likvidita 3. stupňa (bežná)} = \frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Pri bežnej likvidite sa neberú do úvahy zásoby, lebo predstavujú najproblematickejšiu časť obežných aktív (predaj zásob pod cenu). Pri vypočítaní ukazovateľa treba vylúčiť

⁸ DUDOVÁ, R. a i.: Finančná analýza firmy, 1. vyd. Bratislava, MIKA Konzult 1995, s.7-20

aj nedobytné pohľadávky. v priemyselných podnikoch má byť ukazovateľ v intervale 1 až 1,5.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Pri výpočte celkovej likvidity sa zohľadňujú celkové obežné aktíva, vierohodnosť ukazovateľa teda závisí od ich štruktúry. Mal by mať hodnotu blížiacu sa 2,5.

Pri rozdielovej podobe ukazovateľa dostávame čistý pracovný kapitál.

d) Finančné ukazovatele zadĺženosti (finančnej závislosti)

$$\text{Celková zadĺženosť (v \%)} = \frac{\text{dlhodobé + krátkodobé záväzky (cudzí zdroje)}}{\text{aktíva celkom}} \times 100$$

Tento ukazovateľ vyjadruje štruktúru finančných zdrojov. Je to vlastne podiel cudzieho kapitálu na celkových zdrojoch podniku.

$$\text{Stupeň finančnej samostatnosti (v \%)} = \frac{\text{dlhodobé + krátkodobé záväzky (cudzí zdroje)}}{\text{vlastné imanie}} \times 100$$

Ukazovateľ vypovedá o štruktúre zdrojov. Vo všeobecnosti platí, že cudzí kapitál by nemal byť vyšší ako vlastný, teda hodnota by mala byť nižšia ako 100.

$$\text{Úrokové krytie (v \%)} = \frac{\text{zisk pred zdanením + platené úroky}}{\text{úroky}} \times 100$$

Ukazovateľ charakterizuje schopnosť podniku platiť „cenu“ za cudzí kapitál.

1.5.4 Komunikácia a spolupráca

Dobré vzťahy sú ďalší dôležitý faktor úspechu podniku, prejavujúci sa u malých a stredných podnikov o to výraznejšie, že sú závislejšie od svojich partnerov ako veľké podniky.

Je prospešné „pestovať“ si svojich stálych dodávateľov, udržiavať stály kontakt, pomáhať im riešiť problémy, motivovať ich k zvyšovaniu kvality, pripútať ich k sebe, aby bol ich prechod ku konkurentom pre nich nezaujímavý.

Ešte významnejší je vzťah k našim zákazníkom, keďže sme od nich priamo závislí. Platí totiž pravidlo, že nie my robíme láskavosť zákazníkovi keď plníme jeho želania, ale on nám, keď nám dôveruje.

Jedinečnou príležitosťou na prehĺbenie vzťahov k zákazníkom je vybavovanie sťažností a reklamácií. Pre dodávateľov neexistuje efektívnejší spôsob ako získať cenné informácie na zlepšenie výrobkov a služieb. Nie je preto sebazničujúce, keď sa zákazníci podnecujú k predkladaniu sťažností a pripomienok. Prieskumy dokonca ukazujú, že sa to vypláca.

1.5.5 Plánovanie a rozvoj

Dá sa povedať, že existujú tri typy firiem - tie, ktoré predvídajú - tie, ktoré reagujú na podnety - a tie, ktoré sa divia tomu, čo sa stalo. Tretia skupina firiem je už vopred odsúdená na zánik. Výhľady firmy z druhej skupiny sú lepšie, ale nikdy nebude tvoriť špičku, bude len jedna z mnoha. Totiž len firma, ktorá myslí na budúcnosť, sa môže stať konkurenčným vodcom (a to aj v prípade, že ide o malý podnik). Rýchle zmeny nútia firmu, aby neustále monitorovala svoje okolie a svoj pohyb na trhu plánovala a systematicky riadila. Predvídanie vývoja a plánovanie sa tak stáva prvým predpokladom úspechu v budúcnosti. Konkurenčné výhody získané len pomocou reaktívnych stratégií bývajú krátkodobé. Konkurencia ich dokáže rýchlo kopírovať. Úspešné firmy sa preto sústreďujú viac na kreativitu a snažia sa predbehnúť požiadavky trhu. Plánovanie, tvorivosť a výskum sa tak stávajú zárukou prežitia firmy.

V žiadnej etape vývoja firmy sa jej majiteľ nemôže spoľahnúť, že plány a ciele, ktoré si stanovil, dosiahne. Každý deň prináša nové skutočnosti, ktoré môžu ovplyvniť prosperitu firmy. Úspech firmy je teda výsledok každodenných rozhodnutí. Z tohto hľadiska sú nároky na schopnosti a všestrannosť majiteľa malej firmy vyššie než v prípade špecializovanej činnosti manažéra veľkej firmy.

www.euroekonom.sk