

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY

DIZERTAČNÁ PRÁCA

**STRATEGICKÝ MANAŽMENT KOOPERAČNÝCH
ORGANIZAČNÝCH FORIEM ZALOŽENÝ NA
SYNERGICKOM EFEKTE**

ING. MARTIN HOLUBČÍK

Študijný odbor: 3.3.15 Manažment

Študijný program: Manažment

Pracovisko: Katedra manažérskych teórií

Školiteľ: doc. Mgr. Jakub Soviar, PhD.

Stupeň kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“)

Žilina, 2018

Evidenčné Číslo: 28360020183005

ABSTRAKT

HOLUBČÍK, Martin: *Strategický manažment kooperačných organizačných foriem založený na synergickom efekte*. [dizertačná práca]. Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažérskych teórií. Školiteľ: doc. Mgr. Jakub Soviar, PhD. Stupeň odbornej kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v odbore 3.3.15 Manažment. Žilina: FRI ŽU, 2018. – 254 s.

Dizertačná práca sa zameria na strategické riadenie kooperujúcich podnikov za účelom vzniku synergických efektov. Hlavným cieľom práce je navrhnúť odporúčania pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem. Navrhnuté odporúčania predstavujú základné riadiace prvky a procesy, ktoré podnecujú vznik synergických efektov. Výsledky sú včlenené do modelu kooperačného manažmentu. Komplexná obsahová analýza v prvej kapitole priniesla dôležité vymedzenie kooperačného prostredia, synergických efektov a prvkov strategického riadenia. Druhá kapitola popisuje nástroje, metódy a postupy použité v práci pri skúmaní problematiky. V tretej kapitole sa nachádzajú skúmané vybrané prípady, ktoré poukazujú na riadenie kooperácií a vznik synergických efektov. Tieto výsledky upresňujú a bližšie vymedzujú výskumnú problematiku. Následne výskum prechádza do primárneho skúmania. Skúmanie je orientované na prieskum v rámci domáceho a globálneho prostredia. Sociologické dopytovanie v rámci domáceho prostredia poukázalo na problémové miesta v riadení, zúžilo výskumnú problematiku a hlavne poukázalo na dôležitosť ďalšieho skúmania. Skúmanie je následne zamerané na vybrané kooperačné prípady z globálneho prostredia. Výsledky z prípadových štúdií priamo súvisia s riešením problematiky strategického riadenia v kooperačnom prostredí, ktoré dokáže budovať synergické efekty. Výsledkami práce a diskusiou sa zaoberá štvrtá kapitola.

Vzhľadom na komplexné výsledky v predmetnej oblasti môžeme potvrdiť: Synergia má priaznivý dosah na dlhodobý a udržateľný kooperačný vzťah. Kooperačná stratégia je jedným z hlavných postupov, ako môžu podniky získať synergické efekty. Pri pozorovaní výkonu riadenia kooperujúcich podnikov oproti ich dosahovaným výsledkom identifikujeme komplexné strategické riadenie. Nejde iba o jeden prvok alebo proces, ale o komplex prvkov a procesov, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú. Pri uzatváraní kooperácie nejde len o jej ciele, ale aj o podnety z vnútorného prostredia kooperujúcich podnikov, rovnako ako z vonkajšieho prostredia. Preto nemusia byť všetky odporúčania použité v každom kooperačnom prípade, ale môže byť z nich použitá iba časť, a aj napriek tomu vznikne synergický efekt.

Dizertačná práca pozostáva zo štyroch kapitol, obsahuje 21 obrázkov, 53 tabuliek a 8 príloh.

Kľúčové slová: Kooperácia. Synergický Efekt. Strategické Riadenie. Synergia. Manažment. Kooperačný Manažment. Stratégia. Kooperačná Stratégia. Kooperačné Prostredie. Kooperačné Organizačné Formy.

ABSTRACT

HOLUBČÍK, Martin: *Strategic management of cooperative organizational forms based on synergy effects*. [dissertation thesis]. University of Žilina. Faculty of Management Science and Informatics; Department of Management Theories. Tutor: assoc. prof. Jakub Soviar, Ph.D. Qualification level: doctor of Philosophy („philosophiae doctor“, in abbreviation „PhD.“) in the field of Management. Žilina: Faculty of Management Science and Informatics, University of Žilina, 2018. – 254 p.

Dissertation thesis focuses on strategic management of cooperative enterprises to create synergic effects. The main aim of the thesis is to propose recommendations for the strategic management of cooperative organizational forms. The proposed recommendations are fundamental management elements and processes that encourage the creation of synergies. The results are included into the model of cooperative management. The comprehensive content analysis in the first chapter has brought an important definition of the cooperative environment, synergy effects and strategic management elements. The second chapter describes the tools, methods and techniques used within the subject examination. In the third chapter, we examine selected cases that point to the management of co-operations and the emergence of synergic effects. These initial results outline and further define the research issues. Subsequently, research goes into primary investigation. Survey is focused on exploring both the home and global environment. Sociological research within the home environment has highlighted bottlenecks in cooperative management, narrowed the research agenda and, most importantly, it showed the importance of further exploration. Examination is then focused on selected cases of cooperative global environment. Case study results are directly related to the solution of strategic management issues in a collaborative environment which can build synergy effects. The fourth chapter deals with the results of the thesis and the discussion.

Due to the complex results in this area we can confirm: Synergy has a positive impact on long-term and sustainable cooperative relationship. Cooperation Strategy is one of the main practices for obtaining businesses synergies. We identify complex strategic management, when we observe the performance of strategic management in cooperative enterprises. It is not just a single element or process but a complex set of elements and processes that interact with each other. When establishing cooperation, it is not just about its goals, but also about impulses from the inner environment of cooperative enterprises, as well as from the external environment. Therefore, not all the recommendations must necessarily be used in every cooperative case and even a partial use of the recommendations may cause a synergic effect.

The dissertation thesis consists of 4 chapters and includes 21 figures, 53 tables and 8 attachments.

Key words: Cooperation. Synergic Effect. Strategic Management. Synergy. Management. Cooperative Management. Strategy. Cooperative Strategy. Cooperative Environment. Cooperative Organizational Forms.

PREDHOVOR

Oblasť kooperácie v manažmente sa stala mojou vášňou. Na inžinierskom stupni štúdia sme začali spolu s kolegami spracovávať základné teoretické poznatky z odborných časopisov o kooperácií. Našou úlohou bolo nájsť prvky, ktoré podporujú kooperačné prostredie a zakomponovať ich do komplexných súvislostí. Od štúdia teórie sme sa dostali aj do praxe, kde sme kooperačné javy skúmali priamo v podniku. Spočiatku som zažil viacero problémov, ktoré sa týkali tímovej práce na zložitej úlohe a porozumeniu odborným vedeckým textom v angličtine. Problémy som prekonal, čo ešte viac zväčšilo môj záujem o túto problematiku.

Poznatky nadobudnuté pri tomto výskume som zužitkoval pri navrhnutí systému kooperačného manažmentu pre vybraný podnik (inžinierska práca). Tu my veľmi pomohli manažéri a zamestnanci podniku Sipe, ktorí mi dovolili v tomto prostredí určitý čas pôsobiť, pozorovať ho a dokonca byť jeho súčasťou. Práve pri analyzovaní informácií z praxe ma zaujali výsledky kooperačných vzťahov, ktoré sa líšili. Túto odchýlku som bližšie sledoval a pozoroval pri analýze iných kooperačných vzťahoch v Slovenskom a globálnom prostredí. Tu mi veľmi pomohli kolegovia na katedre, hlavne docent Soviar a profesor Vodák, ktorí podporili moju myšlienku skúmania týchto odchýlok v rámci dizertačnej práce. Dizertačná práca prešla viacerými vývojovými fázami. Jej konečné zameranie je: Strategický manažment kooperačných organizačných foriem založený na synergickom efekte.

Všetky poznatky, ktoré som zistil o problematike kooperácie, synergických efektov a prvkoch strategického riadenia, som zaradil do mojej dizertačnej práce. Nešlo o nič jednoduché. Prešiel som viacerými problémami, či už z hľadiska výberu vhodnej metodológie výskumu, určenia veľkosti vzorky, transformovania dát do informácií a mnohé ďalšie. Na procese výskumu ma fascinuje, že dosiahnuté výsledky sú vlastne dobrým základom pre ďalšie skúmanie. Osobne tu vidím veľký potenciál pre pokračovanie.

Pri verifikácii výsledkov prostredníctvom rozhovorov s manažérmi v podnikoch sa často riešili ďalšie možnosti ako kooperáciu prehliť či zefektívniť. Moje odporúčania a zistenia boli prijaté a ďalej sme o nich diskutovali. Práve tieto diskusie považujem za veľmi prínosné pre mňa osobne ako aj pre celý výskum. Týmto chcem poďakovať Ing. Jozefovi Herčkovi, PhD. ďalej Ing. Vlastimilovi Kociánovi a Ing. Adriane Kociánovej.

Dizertačná práca je určená pre podnikateľské prostredie, v ktorom je prítomná aktívna kooperácia jednotlivých aktérov prostredia. Ide o zameranie sa na dlhodobé kooperačné vzťahy, pričom poslanie podniku je doplnené o kooperačné zámery a vytváranie synergických efektov.

Dizertačná práca vznikla so spoluprácou výskumného tímu v oblasti kooperácie a strategického riadenia ako výsledok nadobudnutých znalostí a skúseností na Katedre manažérskych teórií, Fakulty riadenia a informatiky, Žilinskej univerzity v Žiline v odbore Manažment.

Osobitne sa chcem poďakovať mojim školiteľom: *doc. Mgr. Jakubovi Soviarovi, PhD.* a *prof. Ing. Josefu Vodákovi, PhD.*, za podnety, pripomienky, koučovanie a hlavne prejavovaný záujem o skúmanú oblasť. Rovnako veľké poďakovanie patrí aj rodine, priateľom a známym, ktorí ma podporovali a podnecovali na ceste k naplneniu cieľa dizertačnej práce a doktorandského štúdia.

OBSAH

ÚVOD	- 9 -
1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY	- 11 -
1.1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ O KOOPERACIÍ A KOOPERAČNOM MANAŽMENTE	- 11 -
1.2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ O SYNERGII A SYNERGICKOM EFEKTE	- 15 -
1.3 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ O STRATEGICKOM MANAŽMENTE	- 19 -
2 METODOLÓGIA	- 23 -
2.1 FORMULÁCIA PRAKTICKÉHO PROBLÉMU	- 24 -
2.2 STANOVENIE CIEĽA PRÁCE A ÚLOH VÝSKUMU	- 25 -
2.3 IDENTIFIKÁCIA OBJEKTU A SUBJEKTU SKÚMANIA	- 27 -
2.4 OPERACIONALIZÁCIA POJMOV	- 27 -
2.5 HYPOTÉZY VEDECKÉHO VÝSKUMU	- 29 -
2.6 VYMEDZENIE IDENTIFIKÁTOROV SKÚMANIA	- 30 -
2.7 ROZHODNUTIE O ZÁKLADNOM SÚBORE A VÝSKUMNEJ VZORKE	- 34 -
2.8 ROZHODNUTIE O TECHNIKE A METODOLÓGIÍ DIZERTAČNEJ PRÁCE – VÝSKUMU	- 35 -
2.8.1 Metodológia komplexnej obsahovej analýzy teoretických poznatkov	- 35 -
2.8.2 Metodológia prípadovej štúdie	- 36 -
2.8.3 Metodológia rozhovorov	- 39 -
2.8.4 Sociologické dopytovanie formou dotazníka	- 41 -
2.8.5 Spracovanie údajov	- 41 -
3 VÝSLEDKY	- 42 -
3.1 PILOTNÁ ŠTÚDIA	- 42 -
3.2 PREDVÝSKUM – SKÚMANIE CELOSVETOVÝCH ÚSPEŠNÝCH KOOPERAČNÝCH PRÍPADOV	- 44 -
3.2.1 Joint-venture One World	- 45 -
3.2.2 Fúzia Disney a Pixar	- 46 -
3.2.3 Klaster Danish Food Cluster	- 47 -
3.3 PRIMÁRNY VÝSKUM – ANALÝZA PROSTREDNÍCTVOM SOCIOLOGICKÉHO DOPYTOVANIA	- 48 -
3.3.1 Základná charakteristika dopytovania	- 49 -
3.3.2 Prepojenie výsledkov dopytovania s výskumom práce	- 51 -
3.3.3 Analýza výsledkov dopytovania cez identifikátory skúmania	- 53 -
3.4 PRIMÁRNY VÝSKUM – ANALÝZA PROSTREDNÍCTVOM PRÍPADOVÝCH ŠTÚDIÍ	- 59 -
3.4.1 Skúmanie kooperačných vzťahov	- 60 -
3.4.2 Starbucks Prípadová štúdia	- 62 -
3.4.3 International Business Machines Corporation	- 69 -
3.4.4 Intel	- 76 -
3.4.5 Tesla Motors	- 83 -
3.4.6 Dupont	- 92 -
3.5 HLAVNÉ ZISTENIA	- 99 -
3.5.1 Výsledky – pilotná štúdia	- 99 -
3.5.2 Výsledky – predvýskum	- 100 -
3.5.3 Výsledky primárneho výskumu – Slovenská republika	- 102 -
3.5.4 Výsledky primárneho výskumu – Globálne prostredie	- 105 -
3.6 OVERENIE HYPOTÉZ VÝSKUMU	- 114 -
3.7 NAVRHOVANÉ RIEŠENIE	- 119 -
3.7.1 Odporúčania pre strategický manažment kooperácií	- 119 -
3.7.2 Model strategického riadenia kooperácie	- 123 -
4 DISKUSIA	- 133 -
4.1 OVERENIE LOGIKY MODELU	- 133 -
4.1.1 Overenie odporúčaní v rámci teoretického výskumu	- 134 -
4.1.2 Overenie odporúčaní v rámci empirického skúmania	- 138 -
4.1.3 Riziká implementácie navrhovaných odporúčaní	- 146 -
4.2 OBMEDZENIA A PROBLÉMY VÝSKUMU	- 148 -
4.3 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY	- 151 -
ZÁVER	- 153 -

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	155 -
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY - PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE	162 -
ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ.....	170 -
ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ	172 -
ZOZNAM TABULIEK	173 -
ZOZNAM SKRATIEK	174 -
PRÍLOHA A: ROZMEDZIE HODNÔT PRI PODMIENKACH SPOLUPRÁCE	175 -
PRÍLOHA B: PROBLÉMY BRÁNIACE ROZVOJU KOOPERÁCIE.....	176 -
PRÍLOHA C: HODNOTIACE APARÁTY	177 -
PRÍLOHA C 1: HODNOTIACI APARÁT IDENTIFIKOVANÝCH PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ.....	- 177 -
PRÍLOHA C 2: HODNOTIACI APARÁT SKÚMANÝCH PRVKOV STRATEGICKÉHO RIADENIA	- 177 -
PRÍLOHA C 3: HODNOTIACI APARÁT VÝSKYTU SYNERGICKÝCH EFEKTOV	- 178 -
PRÍLOHA D: PREHĽAD SKÚMANÝCH KOOPERAČNÝCH PRÍPADOV	179 -
PRÍLOHA E: KOOPERÁCIA.....	186 -
PRÍLOHA E 1: ZÁKLADNÉ TEORETICKÉ POZNATKY O KOOPERÁCIÍ	- 186 -
PRÍLOHA E 1.1: Kooperácia v podnikateľskom prostredí	- 192 -
PRÍLOHA E 1.2: Vybrané kritériá vyhľadávania kooperácie v prostredí.....	- 192 -
PRÍLOHA E 2: KOOPERÁCIA V MEDZINÁRODNOM PROSTREDÍ A RASTÚCE PÔSOBNIE GLOBALIZÁCIE	- 193 -
PRÍLOHA E 2.1: Vybrané prvky globálneho prostredia	- 194 -
PRÍLOHA E 3: KOOPERAČNÁ STRATÉGIA	- 196 -
PRÍLOHA E 3.1: Kooperačná stratégia z pohľadu teórie hier.....	- 198 -
PRÍLOHA F: SYNERGIA.....	200 -
PRÍLOHA F 1: ÚVODNÝ POHĽAD NA SYNERGIU A SYNERGICKÉ EFEKTY	- 200 -
PRÍLOHA F 2: VÝCHODISKOVÉ OBLASTI SYNERGIE A SYNERGICKÝCH EFEKTOV	- 201 -
PRÍLOHA F 3: SEDEM ZÁKLADNÝCH PRÍSTUPOV K SYNERGIÍ	- 204 -
PRÍLOHA F 4: KATEGORIZÁCIA SYNERGIE A SYNERGICKÝCH EFEKTOV	- 211 -
PRÍLOHA F 5: UKAZOVATELE SYNERGICKÉHO EFEKTU - KVANTIFIKÁCIA SYNERGIE	- 218 -
PRÍLOHA G: STRATEGICKÉ RIADENIE	220 -
PRÍLOHA G 1: ÚVODNÝ POHĽAD NA STRATÉGIU A STRATEGICKÉ RIADENIE	- 220 -
PRÍLOHA G 2: VÝCHODISKÁ STRATEGICKÉHO RIADENIA PRE RIADENIE KOOPERAČNÝCH FORIEM	- 227 -
PRÍLOHA G 3: VYBRANÉ METÓDY A PODPORNÉ NÁSTROJE STRATEGICKÉHO RIADENIA	- 229 -
PRÍLOHA H: UKÁŽKA DÁT ZO SOCIOLOGICKÉHO DOPYTOVANIA	251 -

ÚVOD

Evolúcia súčasného podnikateľského prostredia, ktorého najväčším katalyzátorom je práve globalizácia, prispieva k rastúcemu počtu interakcií medzi rôznorodými členmi. Podniky sa pokúšajú hľadať rôzne cesty, aby zvýšili svoje šance na úspešné pôsobenie v čoraz náročných podnikateľských podmienkach. Podniky môžu bojovať na trhu samy alebo môžu hľadať rôzne formy spojenectiev. Úspech takýchto snáh znamená hľadanie a vytváranie nových kooperačných interakcií. Synergiu v podnikateľskom prostredí môžeme chápať ako špecifický kooperačný vzťah medzi dvoma podnikmi, pričom tieto podniky pri určitých podmienkach a stanovených zámeroch a cieľoch dokážu 1. spolupracovať; 2. naplniť ciele; 3. vytvoriť synergický efekt. Synergický efekt je v intenciách práce považovaný za hodnotu, očakávaný a neočakávaný výsledok, stav, ktorý vzniká v rámci obchodného prostredia.

Ak bližšie spoznáme podmienky a väzby medzi strategickým riadením a vznikom synergických efektov, tak dosiahneme jednu z úspešných kooperačných stratégií, ako byť konkurencieschopný a kooperovať zároveň.

Podnikateľské prostredie súčasnosti posúva konkurenčný boj na trhu na novú úroveň. Touto úrovňou je zvládnutie strategického rámca pozostávajúceho z kooperačných a konkurenčných vzťahov s rovnakými podnikmi. Téma práce je však zameraná ešte hlbšie a ide až ku podnieteniu vzniku synergických efektov aktérov podnikateľského prostredia. Témou práce je: **Strategický manažment kooperačných organizačných foriem založený na synergickom efekte.** Práca sa zameriava na prepojenie troch výskumných oblastí, tými sú: 1) synergia a synergické efekty; 2) kooperácia a kooperačné prostredie; a 3) strategické riadenie. Dôvodom zamerania sa na predmetné oblasti je pozitívny predpoklad nájdenia vhodných prienikov pre riešenie problematiky. **Dôležitosť preskúmania synergických efektov v podnikateľskom prostredí je aktuálny stav vzájomných interakcií prostredia,** v ktorom sa čoraz viac začína opakovať správanie, ktoré je na jednej strane konkurenčného typu, ale zároveň je aj kooperačného typu. Takéto správanie, sa v súčasnosti ukazuje ako výhodná stratégia v podobe finančných ukazovateľov a dlhodobej udržateľnosti podnikania na globalizovanom trhu.

Hlavným cieľom práce je: navrhnúť odporúčania pre strategický manažment kooperačných organizačných foriem, ktoré sú orientované na vznik a udržanie synergických efektov. Synergické efekty môžeme podnietiť určitými prvkami a procesmi v riadení podniku. V našom prípade ide o interakcie v rámci kooperačných organizačných foriem založených za určitým zámerom. Dôležité je upriamiť pozornosť na strategické riadenie, ako organizovať skupiny podnikov tak, aby manažéri dokázali zvyšovať výkonnosť, ziskovosť a konkurenčnú schopnosť skupín podnikov, a teda budovať synergické efekty.

Žiadny podnik nemôže úspešne vykonávať svoju činnosť bez zdrojov, hlavne bez ľudského kapitálu. Manažér je osoba, ktorá rozhoduje a realizuje stratégiu podniku. **Za problém považujeme aplikáciu prvkov strategického riadenia v rámci kooperačných zoskupení, pričom nedochádza k vzniku synergického efektu.** Identifikovaný problém patrí do oblasti, kde veľa organizáciám chýba súvislý rámec a metodológia k zabezpečeniu, aby strategické riadenie bolo úspešne vykonávané v rámci kooperačných podmienok za účelom vzniku pridaných efektov synergie – synergických efektov. Problematika a samotný problém je teda neefektívne využívanie nástrojov a metód strategického manažmentu v rámci kooperačných organizačných foriem (nedochádza k vzniku synergického efektu oproti efektívnej bezproblémovej obojstrannej kooperácii, pri ktorej vznikajú synergické efekty).

Problém a cieľ práce nám vytvára výskumné prostredie, v ktorom sme sa rozhodli **naplniť štyri výskumné úlohy:** 1) komplexná obsahová analýza skúmaných javov; 2) identifikovanie

synergických efektov a prvkov strategického riadenia; 3) porovnať zistenia v rámci kvalitatívneho a kvantitívneho výskumu; a 4) navrhnúť odporúčania pre strategické riadenie.

Dizertačná práca sa skladá z komplexného výskumu predmetnej problematiky, ktorý sa nachádza v štyroch kapitolách a ôsmych prílohách. Prvá kapitola prezentuje súhrnne teoretické poznatky (nadväzujú na ňu príloha E, príloha F, príloha G), kde sú uvedené detailné informácie a podrobné východiská. Priblíženie postupu dizertačnej práce rozoberá druhá kapitola o metodológii. Tretia kapitola sa zaoberá výsledkami výskumu v predmetnej oblasti, tvorí ju: pilotná štúdia, predvýskum, primárne výskumy (výskum podporuje príloha A, príloha B, príloha C a príloha D). V tretej kapitole sa taktiež nachádzajú: hlavné zistenia výskumu, overenie hypotéz a návrh odporúčaní pre strategické riadenie kooperačných vzťahov a ich aplikáciu do modelu kooperačného manažmentu. V poslednej kapitole je vytvorená diskusia o výsledkoch, ktorá sa venuje verifikácii odporúčaní, obmedzeniam výskumu a prínosom práce.

Podloženie skúmaného javu v prostredí manažmentu je náročné z dôvodu jeho aplikácie. Veľkú časť práce tvoria aj prílohy (príloha A – H). Významnou časťou v prílohách sú karty kooperačných prípadov, ktoré podporujú výsledky uvedené v dizertačnej práci (príloha D). Ďalšie tri prílohy (prílohy E – G) sa venujú komplexnej analýze kooperácie, strategického riadenia a synergie. Posledná príloha H poukazuje na otázky a výsledky zo sociologického dopytovania.

Práca prepája výsledky primárneho skúmania autora: analýza prípadových štúdií, sociologické dopytovanie s výsledkami sekundárnych zdrojov rôznych významných autorov (Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; Ivanička, K.; Vodáček. L.; Vodáčková. O.; Soviar, J.; Collins, J.; Kotler, P.; Drucker, P. a mnohí ďalší), s výstupmi z recenzovaných časopisov, zborníkov a databáz (Web of Science; Scopus; Springer; a iné), a s prípadovými štúdiami a výskumami významných organizácií (Harward Business Review; Paladium Group; BSC Group a iné).

1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

Komplexnosť skúmanej problematiky si vyžadovala uviesť hranice skúmania, ktoré poslúžia v rámci výberu vhodných údajov k obsahovej analýze teoretických a praktických zistení. Kľúčové slová, ktoré ohraničujú skúmanie už na začiatku sú (tzn. zaujímajú nás zistenia z oblastí, v ktorých sa tieto pojmy vyskytujú a aplikujú do praxe): stratégia, strategické riadenie, synergia, synergický efekt, kooperácia, metódy strategického riadenia, výskyt a aplikácia synergického prístupu, používanie strategického riadenia v rámci spolupráce podnikov. Tieto a im podobné kľúčové slová tvorili filter, s ktorým boli vyberané jednotlivé sekundárne výstupy rôznych autorov z oblasti manažmentu a iných vedných disciplín porovnávané, kategorizované a vytvorené závery zo skúmanej predmetnej oblasti. Všetky tieto kľúčové slová sme sa rozhodli kategorizovať v rámci troch kapitol, ktoré vznikli komplexnou obsahovou analýzou. Táto kapitola obsahuje výsledky zo skúmania zoradené v troch hlavných podkapitolách:

1. Teoretické východiská o kooperácií a kooperačnom manažmente.
2. Teoretické východiská o synergii a synergickom efekte.
3. Teoretické východiská o strategickom manažmente.

Komplexné teoretické a praktické poznatky skúmaných sekundárnych údajov je potrebné bližšie identifikovať, syntetizovať a porovnať v rámci nasledujúcich zistení.

Každá z týchto častí prieskumu je podrobne a komplexne rozanalyzovaná v prílohách tejto práce:

Príloha E: Kooperácia

Príloha F: Synergia

Príloha G: Strategické riadenie

Táto kapitola obsahuje hlavné východiská a aspekty skúmanej problematiky. Taktiež poukazuje na vzťah synergie a strategického riadenia, pričom téma synergetiky ostáva naďalej predmetom skúmania a úvah. Dôležité je si uvedomiť, že oblasť synergetiky nie je iba poznatok, je to jeden z hnacích faktorov súčasného prostredia. Prístup synergie má v súčasnosti vysoký potenciál v oblasti strategického riadenia kooperačných vzťahov podnikov. Synergia, synergické efekty vytvárajú konkurenčnú výhodu práve vo vytváraní spoločnej hodnoty, či už ide o podmienené (cielené) alebo nepodmienené (pridané) efekty – očakávania, ktoré záležia od konkrétneho prípadu. Z komplexnej obsahovej analýzy danej problematiky je potrebné poukázať na jej dôležitý výstup, nielen pre riešenie, ale aj ďalšie pokračovanie vo výskume.

1.1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ O KOOPERACIÍ A KOOPERAČNOM MANAŽMENTE

Komplexné teoretické vymedzenie kooperácie vytvára ucelený pohľad na kooperáciu. Poznatky o kooperácií sú dôležité pre pochopenie jej komplexnosti a možného využitia v podnikateľskom prostredí. Vytvárajú základ pre posúdenie vhodnej kooperácie v trhových podmienkach, ktoré zaručia kooperujúcim subjektom vyššiu šancu stať sa konkurencieschopnejšími a splniť stanovené ciele a priniesť do vzťahu určitý synergický efekt.

Soviar (2013) uvádza: „Spolupráca (kooperácia) je komplexný sociálny proces. Je to správanie, ktoré maximalizuje výsledky (či prospech) skupiny.“ Túto definíciu je potrebné zaznamenať v skúmanom prostredí ako spoluprácu viacerých podnikov v rámci určitej skupiny, v určitom podnikateľskom prostredí. Základom týchto skupín je definovanie vlastnej vízie, cieľov a

činností, ktoré sú základom pre ich spoločné kooperačné interakcie. **Následne za úspešnú kooperáciu je potrebné považovať spojenia, ktoré preukazujú určité benefity (Child a kol., 2005) alebo pridanú hodnotu zo synergie (synergický efekt).**

Kooperácia funguje v rôznych skúmaných oblastiach. Dôležité je vidieť prínos kooperácie, ktorý dokáže riešiť súčasné problémy, ale aj prispieť k rozvoju a napredovaniu v rôznych oblastiach a aktivitách ľudského poznania, skúmania a činností. **Manažéri podnikov by mali budovať dôveryhodnosť (Ulrich, 2011), zodpovednosť a posilňovať dodržiavanie jednotlivých interakcií so svojimi zainteresovanými podnikmi vo svojom prostredí a aj mimo tohto prostredia (Gudergan, 2015; Loz, 1996; Kang a Sakai, 2000).**

Ak by sme túto myšlienku transformovali do obchodného prostredia môžeme povedať, že podnik by mal byť riadený, tak aby dokázal odolať zmenám v prostredí. Kotler and John (2010) poukazujú na disciplinovaný prístup pre určenie zdrojov zmien, predpovedanie zraniteľných miest a príležitostí pre vytváranie kritických a primeraných reakcií ako záruky toho, aby podniky naďalej úspešne existovali a darilo sa im **dosiahnuť udržateľnosť podnikateľskej činnosti.**

Vytváranie a udržanie kooperačných vzťahov je postavené na určitých prvkoch kooperácie. Tieto prvky z rôznych oblastí skúmania kooperácie je možné zužitkovať v oblasti kooperačného riadenia. V prípade, že sú prvky kooperácie spoločne zaznamenané medzi kooperujúcimi subjektmi, tak vzťah medzi týmito subjektmi je možné nazvať kooperáciou. Kooperácia by mala využívať kooperačný manažment, ale aj pozeráť sa na pridanú hodnotu kooperácie, synergické efekty, ktoré môžu z kooperácie vzniknúť. Jednotlivé prvky kooperácie tiež vytvárajú dynamiku vzťahu prvkov v predmetnom prostredí. Tieto prvky sa nemusia nachádzať len na začiatku vzťahu, ale tiež sa vyskytujú počas neho. **Východiskové kooperačné prvky pre predmetné prostredie sú (Helbing a kol., 2010; Rivas, 2013; Komine, 2014; Safarzynska, 2013; Nowak a kol., 2010; Ulrich, 2011; Wang, 2010; Gintis a Bowles, 2004; West a kol., 2011; Berger, 2011; Gächter a kol., 2010; Lozano a kol., 2013; Henrich and Henrich, 2006; Jensen, 2010): hodnotenie, podobnosť, skúsenosť, konkurencieschopnosť, kultúra, pravidlá, vzájomné interakcie (moc, agresia, trest, asociatívne učenie, altruizmus, reciprocita), štruktúra správania sa ľudskej spoločnosti, synergický efekt**

Podrobnejšia charakteristika prvkov je predmetom prílohy: Príloha E: Kooperácia, Základné teoretické poznatky o kooperácií.

Kooperácia, podobne ako konkurencia je jedným zo základných nástrojov, ktoré ovplyvňujú vývoj a vytvárajú zmeny v súčasnom dynamickom prostredí (Soviar, 2013; Collins, 2014). **Základom pre správne fungovanie a vytváranie väzieb v systéme, teda v dynamickom trhovom prostredí je ich manažment,** ktorý dokáže plánovať, organizovať a riadiť jednotlivé činnosti podnikov, nielen vo vnútri podniku, ale aj medzi vonkajšími spolupracujúcimi alebo konkurenčnými podnikmi. Kooperácia patrí medzi jeden z nástrojov riešenia problémov v súčasnom prostredí, **kde systém ako celok vzájomne pôsobiacich prvkov je riadený tak, aby dosahoval vytýčené ciele – kooperačný manažment.**

Úspešnosť kooperácie závisí vo veľkej miere od využitia predchádzajúcich prvkov. Na druhej strane každé kooperačné prostredie je tvorené určitou skupinou podnikov vzájomnej interakcie. Priebeh kooperácie spočíva v interakciách medzi subjektmi kooperácie za účelom naplnenia stanovených cieľov v určitom systéme kooperácie (kooperačné organizačné formy), ktorý je zabezpečený kooperačným manažmentom. (Drucker, 2012; Soviar a kol., 2013; Vodák a kol., 2015) Definovanie si cieľov, ktoré chce prvok v prostredí dosiahnuť, kritériá – podľa ktorých vyberá svojho kooperujúceho partnera, vhodné riadenie v kooperačnom prostredí vytvára určité synergické efekty. Výsledok kooperačného vzťahu sa prejaví splnením cieľov a účelu, pre ktoré bol tento vzťah vytvorený. Dôležité je však rozdelenie nákladov na zabezpečenie výnosov

racionálnou dohodou kooperačných partnerov, v ktorej je potrebné vidieť, nielen rozdelenie si zisku a nákladov, ale aj určenie zodpovedností a právomocí, koordináciu a riadenie vzťahu. Ak nie je dobre nastavené riadenie v kooperácii s určitými dosiahnutými výsledkami a vloženými nákladmi po prvýkrát, má to vplyv na zmenu riadenia pre súčasnú, ale aj budúcu kooperáciu.

Poznanie priebehu kooperácie prispieva k riadeniu spolupracujúcich podnikov vo viacerých dôležitých vývojových etapách spolupráce. Kooperácia, kooperačné prostredie, nie je len poznatok, je to postup ako dosiahnuť ciele alebo prispôbiť sa zmenám prostredia. **Navrhnutý kooperačný model (podkapitola 3.7.2) ukazuje dôležité vzájomné interakcie, rozhodnutia a činnosti od jeho vzniku až po jeho ukončenie.** Modelové riešenie poukazuje na dôležitosť celého vzniku kooperácie ako podnetu k vytvoreniu a riadeniu systému kooperačného manažmentu v predmetnom prostredí zvolených subjektov, taktiež k posúdeniu splnenia účelu, cieľov kooperácie a rozhodnutí o jej pokračovaní alebo ukončení. Potrebné je však poukázať na knihu Kooperačný manažment (Soviar a kol., 2013), ktorá sa danou problematikou taktiež zaoberá a je ústredným zdrojom pri tvorbe a spracovaní problematiky kooperácie.

Cieľom každej spolupráce je určitý prínos pre jednu kooperujúcu stranu, pre obidve strany alebo pre celé spoločenstvo. Z vložených zdrojov, nákladov pre plnenie účelu a investovaného úsilia sa očakáva určitý prínos, avšak aj strata prípadne len vrátenie vložených nákladov. Meniace sa podmienky trhu, aktérov, kapitálových investícií, politických situácií a mnoho iných faktorov robia z kooperačného vzťahu dynamický systém, ktorý je vymedzený na určité obdobie v stanovených hraniciach, ale po skončení a očakávaní ďalšej spolupráce sa nastavenie systému a vzťahu upravujú podľa aktuálnej situácie.

Vstupnými kritériami posudzuje vhodnosť partnera pre kooperačný vzťah. Dôležité je cez kritériá vyhľadať najvhodnejších partnerov. Do kritérií pre vyhľadávanie kooperačného partnera môže patriť: znalosť partnera; poslanie partnera a jeho kultúra; podobné ciele; kompetencie partnera; ekonomická situácia partnera; kvalita produktov a riešení; postavenie na trhu; reakcia na zákaznícke podnety; koordinácie spoločných projektov; konkurenčný boj. Stanovenie týchto a ešte aj iných kritérií (v závislosti od subjektu kooperácie a predmetného prostredia) má viesť k vytvoreniu určitej stratégie a riadenia, ktoré je potrebné pre dosiahnutie synergických efektov v kooperačnom prostredí.

Všetky tieto zistenia vytvárajú základ pre strategické riadenie v oblasti kooperácie. Dôležité je uvedomiť si, že kooperácia a kooperačné prostredie, nie je len poznatok a stratégia, ale aj zvyšovanie spoločenského rozvoja a napredovania v jednotlivých oblastiach. Je nutné, aby toto vzájomne prospešné správanie prekračovalo hranice podniku a to tým spôsobom, že podniky budú medzi sebou spolupracovať a takýmto správaním zvýšia svoju trhovú hodnotu v budúcnosti. **Odporúčania pre riadenie kooperácií (vychádzajúce z podrobnej analýzy kooperácie v prílohe H):**

- Pre vytvorenie kooperačného prostredia je potrebné nastoliť kooperačnú rovnováhu medzi nákladmi z hľadiska udržania a vytvorenia vzťahu a medzi výnosmi plynúcimi zo vzťahu.
- Dôležité je si stanoviť pravidlá, normy pre vzťah, čiže vytvoriť si organizáciu jednotlivých vzťahov a ich hranice. Toto prostredie bude dosahovať vyššie výhody ako v prostredí, kde takéto pravidlá nie sú.
- Partneri kooperačných vzťahov by mali na začiatku vzťahu zisťovať údaje o svojom partnerovi. Pohľad na históriu partnera, jeho minulé interakcie v prostredí ako aj reakcie v minulých vzťahov poukážu na podobnosť partnera, na jeho stav zdrojov a zámery (vplyv na dlhodobosť kooperačného vzťahu).

- Kvantifikovať potenciálne aj súčasné vzťahy, z ktorých sa získajú cenné informácie pre posúdenie konkurencieschopnosti v danom prostredí.
- Neustále aktualizovať informácie o minulosti, vzťahoch, reakciách partnera, je životne dôležité pre riadenie vzťahov a ich stratégie, pre udržanie kooperačného prostredia. (učiac sa dynamika poznania, kontrolovania a hodnotenia).
- Vytvárať synergiu, v ktorej prepojenie spoločných cieľov príbuzného alebo účelového prepojenia na trhu vytvorí konkurenčné postavenie.

Na podniky v predmetnom prostredí pôsobia rôzne vplyvy faktorov, ktoré môžu byť externého (konkurencia, zákazníci, dodávateľov rozvoj vedy a výskumu a iné) alebo interného (silné a slabé stránky podniku, poslanie, ciele a iné) charakteru. Podnik je potrebné pripraviť na budúce obdobie, ktoré je charakteristické nepoznaním budúcnosti, ale z hľadiska súčasných zmien v biznise je nutné predpokladať budúci rozvoj, potenciálne oblasti rastu a smerovanie potrieb podniku. **Jedným zo spôsobov ako sa pripraviť na budúcnosť, nie je len reagovať na výskyt zmien, ale aj uzatvoriť kooperačné vzťahy, ktoré majú potenciál synergie a dokážu vytvárať synergické efekty.**

Rozhodnutie ako pôsobiť s konkurenčnými podnikmi v spoločnom prostredí je položené na základe efektívnosti voči podnikovým zámerom. **Tu má priestor práve strategické riadenie synergetických efektov, ktoré vytvárajú kooperačný aspekt – nástroj pre dosiahnutie konkurenčnej výhody pomocou spoločne vytváratej hodnoty.** Ak by sme mali princíp synergie zovšeobecniť, je to vstupná aj výstupná látka mnohých zmien v evolúcii. Pre spoločnosť to znamená jej samotný vývoj dopredu. Pre medzinárodné obchodné prostredie to znamená kooperáciu podnikov a vznik pridanej hodnoty, ako reakciu na vybrané faktory globálneho prostredia, ktoré vytvárajú jej dynamickosť a chaotiku.

V rámci realizovanej teoretickej a empirickej analýzy vychádza kooperačný manažment ako vhodný prístup ako čeliť súčasnému globálnemu prostrediu. Prostredníctvom kooperácie je možné čeliť viacerým výzvam súčasného globálneho prostredia, medzi ktoré patria: zvyšujúce sa riziko podnikania, orientácia sa na nízke náklady, využívanie trhových príležitostí a možnosti rozširovania, inovácie, produktový a materiálový vývoj, a ďalšie. Preto je potrebné prepojiť kooperáciu a globalizáciu ako jeden druh špecifickej synergie, ktorá je postavená na boji o život a prežitie najschopnejších. **(Viac v prílohe: Príloha E: Kooperácia, Kooperácia v medzinárodnom prostredí a rastúce pôsobenie globalizácie)**

Uvedené vybrané prvky kooperácie predstavujú neúplný súbor odporúčaní pre riadenie členov v kooperácii. **V súčasnosti napreduje aj rozvoj kooperačného manažmentu, ktorý rieši aplikáciu manažmentu v kooperácii. V konkurenčnom prostredí, kde rastie rôznorodosť členov, interakcií a vzdialeností je potrebné uplatňovať kooperačný manažment.** Soviar a kol., (2013) uvádzajú kooperačný manažment ako efektívne a účelné riadenia vzťahov v zmysle spolupráce medzi samostatnými, od seba relatívne nezávislými podnikmi alebo jednotlivcami s cieľom zvýšiť ich konkurencieschopnosť. Drucker (2012) videl úlohu manažmentu práve v kolektívnej výkonnosti prostredníctvom spoločných cieľov, spoločných hodnôt, zodpovedajúcej štruktúry, profesijnej prípravy a rozvoja všetkého, čo podniky potrebujú, aby mohli podávať výkon a reagovať na zmeny. **Medzi významné dôsledky prejavu kooperácie patrí:**

- Umožňuje efektívne kombinovať zručnosti pri dosahovaní stanovených cieľov.
- Spoločná práca viacerých subjektov na tom istom procese.
- Zlepšuje konkurenčné postavenie.
- Vytvára interaktívny vzťah za účelom profitovania.

1.2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ O SYNERGII A SYNERGICKOM EFEKTE

Predpokladom pre skúmanie synergie v rámci podnikateľského prostredia, teda kooperačných organizačných foriem je komplexná a hĺbková obsahová analýza skúmaného javu – synergie, synergického efektu. Preto je dôležité posilniť vedomosti o synergii aj v podnikateľskom prostredí, v ktorom je možné synergiu nielen nájsť, ale ju aj aplikovať ako metódu, ktorá podporuje kooperačné organizačné formy a spolu s ňou je potrebné identifikovať vhodné prvky pre strategické riadenie kooperácie s ohľadom na vytvorenie určitej hodnoty, synergie a synergetického efektu. Z prieskumu synergie a synergického efektu je tieto pojmy možné relatívne presne identifikovať a určiť ich podstatu. Ide o zovšeobecnenie po preskúmaní dostupných teoretických zdrojov, **ktoré sú podrobne rozpracované v rámci prílohy F:**

Čo je to synergia? Synergia je spojenie, prepojenie, zapojenie sa do spolupráce v rámci určitého prostredia, pri ktorom sa toto prostredie mení, vyvíja a reaguje. Toto spojenie vzniká kombináciou vlastností dvoch a viacerých elementov, medzi ktorými prebiehajú vzájomné obojstranné interakcie (to predstavuje jeden zo základných prvkov podstaty synergie). Riadené interakčné spojenia zabezpečujú dosiahnutie synergických efektov (očakávanej, ale aj neočakávanej pridanej hodnoty spolupráce). (Corning, 2006; Martin a Eisenhart, 2002; Wind a Mahajan, 1985)

Čo je to synergický efekt? Synergický efekt je hodnota, očakávaný a neočakávaný výsledok, stav, ktorý vzniká v rámci určitého prostredia. Nepredstavuje len hodnotu, ale aj vstupno-výstupnú látku mnohých dejov a zmien v evolúcii. Napríklad pre spoločnosť to znamená jej vývoj dopredu. V rámci stavu to znamená spoluprácu, spájanie sa podnikov v určitom prostredí. (Vodáček a Vodáčková, 2009; Damodaran, 2005; Gold a Campbell, 1998; Eye a kol., 1998)

Pri analýze situácie problematiky synergie a synergického efektu v súčasnosti sú identifikované viaceré oblasti a disciplíny, v ktorých tento jav existuje (**príloha F2**): interakcie v biológii, teleonomické selekcie, vývoj spoločnosti, kultúrne strety, deľba práce, politické kampane, spolupráca (partnerstvo), a iné. V rámci identifikovaných oblastí a disciplín, v ktorých sa jav nachádza, je potrebné vytvoriť predpoklad: Dosah skúmaného javu, teda synergie a synergického efektu tu existuje už od samotnej existencie sveta, pričom jeho vznik môžeme časovo posunúť až k vzniku vesmíru, cez vytvorenie dýchatelnej atmosféry na Zemi, až po skryté dohody a kartely v súčasnej politike (Krempaský a kol., 1987; Ivanička, 1997; Corning, 1995). **Teda synergia sa nachádza v rôznych oblastiach, pričom každá oblasť predstavuje špecifické prostredie, v ktorom vzniká skúmaný jav. Výskum je preto potrebné konkretizovať v rámci podrobnejšie vymedzeného prostredia.** Pretože pri veľkej vzorke a širokej oblasti skúmania sa môže stať, že práve významné a skryté dôvody vzniku daného javu ostanú nepreskúmané.

Podľa Griffina (1990); Kotabe (2010); Kaplan a Norton (2006) je synergia dôležitý manažérsky koncept založený na koordinovanej spolupráci. Existencia spoločného synergetického efektu naznačuje, že spoločná stratégia zohráva ťažiskovú rolu v celkovom firemnom výkone, (Martin a Eisenhardt, 2002; Kotler, 2013; Wandersman, 1997). Dôsledok interakčného prepojenia a kooperačného pôsobenia medzi čiastkovými podnikovými jednotkami vyúsťuje do vytvárania pridanej hodnoty, synergického efektu, (Vodáček a Vodáčková, 2009; Gould a Campbell, 1998; Ivanička, 1997). Z dôvodu kombinácie rôznych vkladov jedincov v predmetnom systéme je potrebné synergický efekt riadiť a usmerňovať, čo môže priniesť jeho ďaleko vyšší efekt (Soviar a kol., 2013). Synergia zvyšuje vyjednávaciu pozíciu vzhľadom k agregácii spoločností (Lozano a kol., 2013). Synergia je dôležitá pre vytváranie kvalitatívne lepšieho efektu spolupracujúcich subjektov (Helbing a kol., 2010).

Pri konkrétnej identifikácii synergie a synergických efektov v reálnom prostredí **prostredníctvom výskumov a aplikácií rôznych autorov je identifikovaných 11 rôznych kategórií delení synergie a synergických efektov (príloha F4), pričom je možné pozorovať významnú druhovú podobnosť v rámci delení.** Títo autori sa zaoberali výskumom synergie a synergického efektu v rôznorodých prostrediach, kde vytvorili vlastné delenia chápania a definovania synergie. Triedenia a prístupy v tejto časti slúžia, nielen ako podklad k analýze stavu problému a jeho preskúmania, ale aj ako inšpirácie pre moderný manažment v oblasti kooperácie a jej možných efektov a využitia. Vybrané delenia a prístupy k synergii:

- Corning (1995, 2006) rozčlenil existenciu synergie do 13 kategórií.
- Eye a kol., (1998) navrhli 4 modely synergie.
- Martin a Eisenhart (2002) uvádzajú 4 zdroje „cross-business“ synergií.
- Damodaran (2005) rozdelil synergiu podľa zdrojov do 2 kategórií.
- Ansoff (1965) na základe úspor z rozsahu opisuje 4 typy synergie.
- Goold a Campbell (1998) zadefinovali 6 oblastí vzniku synergie.
- Vodáček a Vodáčková (2009) charakterizovali 2 typy výslednej synergie.
- Kaplan a Norton (2006) klasifikovali synergiu na základe 4 perspektív BSC.
- Wind a Mahajan (1985) opisujú dva pohľady synergie v rámci podniku.
- Iversen (1997) zostavil maticu 4 typov synergie.
- Markides a Wiliamson (1994) určili 4 druhy synergie pre diverzifikáciu podniku.

Každý zo skúmaných autorov zadelil synergiu do špecifického rámca, ktorých výstupy pomáhajú lepšie určiť ukazovatele synergetických efektov. **Týmto systematizovaním delenia synergie potvrdzujeme existenciu základne poznatkov pre skúmanie danej problematiky a jej následného riešenia v zmysle identifikácie vhodných prvkov strategického manažmentu.**

Pomocou indukcie jednotlivých výstupov skúmaných autorov sme sumarizovali jednotlivé prístupy a postoje autorov k synergii a synergickému efektu. Bližšia špecifikácia sa nachádza v **prílohe F3, tabuľka 48.** Tento výstup je taktiež použitý pri identifikácii Siedmych prístupov synergie. Dôležitosť hľadania nových prístupov v riadení súčasných podnikov podporuje myšlienku synergie a synergického efektu ako predmetu skúmania a úvah. Zjednotenie jednotlivých pohľadov na skúmaný jav – synergiu, predstavuje identifikovanie **Siedmych základných prístupov k synergii (príloha F3).** Identifikované prístupy **je možné medzi sebou kombinovať, môžu spolu existovať alebo za sebou chronologicky nasledovať, v niektorých prípadoch predstavujú pomerne podobný prístup.** Na jednej strane toto delenie je ohraničené súčasným množstvom preskúmaných zdrojov v rámci doterajšieho prieskumu. Z tohto dôvodu je potrebné vytvoriť predpoklad o ich možnej neúplnosti. Na druhej strane tieto prístupy je možné nájsť v rôznych vedeckých disciplínach a oblastiach, preto je potrebné delenie považovať za úplné. Sedem základných prístupov k synergii (k zovšeobecneniu došlo na základe preštudovania viacerých vedeckých výstupov autorov: Corninga, 2006; Hewstone a Stroebe, 2006; Martin a Eisenhardt, 2002; Ivanička, 1997; Krempaský, 1988; Shannon, 1998; Taylor-Power a kol., 1998; Prigogine, 1980; Vodáček a Vodáčková, 2009; Goold a Campbell, 1998; Eye a kol., 1998; Damodarana, 2005; Knoll, 2008; Sirower, 2007; Jones a kol., 2000; Griffin, 1990; Lasker a kol., 2001; Kanter, 1994; Kang a Sakai, 2000; Kaplan a Norton, 2006):

1. Prístup k synergii v rámci prirodzenosti (základnej podstate vecí, zvierat, rastlín a bytostí)

Prvky v rámci zoskupenia, jednotlivci v rámci skupiny, podniky v rámci odvetvia sú postavené na určitých základných funkčných vlastnostiach a vykazujú určité správanie v prostredí, v ktorom existujú. Synergia sa v týchto systémoch nachádza v rámci ich interakcií ako bazálna forma vzniku určitých vlastností, schopností alebo postavenia.

2. Synergia ako evolučný prístup

Kauzálna rola synergie už nezáleží iba na náhodných a nepredvídateľných javoch, ale s evolúciou je posúvaná k účelovým funkciám a interakciám v rámci prvkov medzi jednotlivcami, obchodnými subjektmi a pod. Tieto nové javy uskutočňujú budúcnosť vývoja ako takého.

3. Synergia ako niečo nové, novoobjavené

Dynamickosť súčasného prostredia umožňuje kombináciu rôznych prvkov, jednotlivcov, podnikov, ktoré sú charakteristické rôznymi vlastnosťami, schopnosťami a zdrojmi – v rámci takéhoto rôznorodého prostredia dokáže synergia vytvárať niečo nové.

4. Synergia v rámci kooperácie

Spoločná práca prvkov, jednotlivcov, podnikov, v rámci rôznych podmienok, prístupov a situácií pomocou poznania významu a zmyslu synergie, dokáže uskutočniť evolučný posun kooperácie v rámci individuálneho i celosvetového správania sa.

5. Prístup k synergii v rámci interakčného pôsobenia

Kauzálne interakcie medzi prvkami, jednotlivcami, podnikmi poukazujú na dodatočné výsledky, ktoré by jednotlivci nedosiahli samostatne – toto je výstupom vzájomného interakčného pôsobenia v rámci synergie a evolúcie vzťahov.

6. Prístup k synergii ako vyššej hodnote

Synergia v rámci individuálnych a spoločných výkonov dokáže vytvárať príležitosť pridanej hodnoty v oblastiach: vyššieho výkonu, výnosu, rýchlejšieho rastu, konkurencieschopnosti a iných.

7. Prístup k synergii v rámci biznis prostredia

Interakcie v biznis prostredí v rámci rôznych manažérskych prístupov, koordinácie spolupráce, spoločnej stratégie, zosúladenia podsystémov, konkurencieschopnosti, predstavujú mechanizmus pre získanie výhod, ktoré by neboli dosiahnuté bez hodnoty vytvorenej v rámci synergie.

Tieto prístupy k synergii predstavujú jej základné odpozorované druhy opakujúcich sa vzorov v rámci doposiaľ preskúmanej problematiky. Rozširujú pohľad na synergiu, na niečo s väčšími rozmermi (prvky) a širšími dopadmi (výsledok reakcií). Na základe týchto prístupov synergie je nutné poukázať na jej komplexnosť a prepojenosť v rámci celého skúmaného sveta, v ktorom existuje život, reakcie na zmeny, vývoj smerom do budúcnosti a vzájomne ovplyvňovanie organických a anorganických objektov v rámci úmyselných alebo neúmyselných akcií, pri ktorých vznikajú úmyselné alebo neúmyselné výsledky (hodnoty). **Jedným z prístupov je práve synergia v rámci biznis prostredia (Lasker a kol., 2001; Kang a Sakai, 2000; Kaplan a Norton, 2006; Goold a Campbell, 1998), čo potvrdzuje aktuálnosť a význam skúmania zvolenej témy práce. Na základe týchto prístupov môžeme usúdiť dynamický charakter synergie, ktorý môže fungovať ako podnet k novým dejom.**

Uvedené poznatky o synergií poukazujú na to, kde všade je možné nájsť synergiu a synergické efekty. Na jednej strane je v jednotlivých príkladoch možnosť odpozorovať, ako boli synergie vytvárané, na druhej strane vznikali aj určité bariéry vzniku. Synergia v jednotlivých oblastiach nemala len pozitívny účinok a kladné výsledky, ale tiež poukázala na možné parazitovanie, znevýhodnenie druhej strany alebo zlé výsledky (Corning 2006; Goold a Campbell, 1998). Synergické efekty môžu byť svojimi dôsledkami kladné, záporné alebo nulové – dôležité je si zvoliť kritérium pre hodnotenie, a taktiež uvažovať aj o výslednom synergickom efekte interakčného pôsobenia – zmeny synergických efektov prebiehajú aj na základe zmien fungovania väzbovo prepojených podsystémov, interakčných väzieb – vznik u niektorých je podmienený hierarchickou štruktúrou ich postupného vytvárania (Vodáček, Vodáčková, 2009).

V rámci prieskumu je odpozorované, že synergie závisia na zdrojoch (hmatateľné, nehmatateľné), procesoch, vlastnostiach a charakteristikách interakčných prvkov, cez ktoré môžu byť realizované. Na základe výsledkov je potrebné dodať, že vytváranie synergie môže mať podmienené alebo nepodmienené efekty (Ivanička, 1997; Eye a kol., 1998). Tento prieskum potvrdzuje tvrdenie o mnoho-účelnosti synergie v rámci rôznych podmienok a prostredí. Prieskum potvrdzuje koexistenciu spolupráce a konkurencieschopnosti (Martin a Eisenhardt, 2002). Vďaka nej podniky dokážu používať zdieľané prostredie (výhody), ale navzájom si pritom konkurovať a prosperovať. Druhou oblasťou sú partnerstvá alebo strategické aliancie, ktoré majú za účel aktivovať synergetické efekty v podobe kombinácie zdrojov, znižovania nákladov, dopĺňania sa v jednotlivých činnostiach, zvyšovania výkonnosti a iných efektov (Lasker a kol., 2001). **Nový trend spolupráce je vyhľadávanie ako maximalizovať účinnosť a zisky. Na jednej strane podniky vytvárajú kooperujúce spojenia, na druhej strane si konkurujú – vytvárajú tak súperiace aliancie.**

Synergia na súčasnom prepájanom trhu má predstavovať nový príspevok v rámci samotnej koncepcie strategického riadenia, v rámci kooperácie a konkurencie. Podstata upriamenia pozornosti na synergiu je v dosahovaní synergických efektov. Synergické efekty vytvárajú konkurenčnú výhodu práve vo vytváraní spoločnej hodnoty, či už ide o podmienené (ciele) alebo nepodmienené (pridané efekty) očakávania, ktoré záležia od konkrétneho prípadu. Z komplexnej analýzy jednotlivých prípadov kooperácie je potrebné identifikovať **zjednotené ukazovatele synergického efektu (príloha F5):**

- Vyššia konkurencieschopnosť, ktorá je charakteristická silnejším postavením v rámci oblasti, v ktorej subjekty kooperujú a konkurujú, napríklad: vo forme vyjednávacej sily, širšom produktovom portfóliu, prechod na nové trhy a iné.
- Dosiahnutie vyššej miery odbornosti v rámci schopností, znalostí a zručností jednotlivých subjektov kooperačného vzťahu.
- Vytváranie nových partnerstiev založených na spoločnej vyjednávacej sile, spoločným účinkom voči zmenám a vplyvom prostredia.
- Vytváranie nových riešení v rôznych oblastiach a spoločných výtvoroch (nová, pridaná hodnota), napríklad: produkty, služby, inovácie, rôzne oddelenia a strediská (kontrolné, školiace a iné), distribučné možnosti, pracovné miesta,
- Zvyšovanie výkonnosti v ekonomických faktoroch, napríklad: zamestnanosť, trhovú podiel, podpora predaja, nárast zákazníkov, nárast príjmov, úspora energie a nákladov, rast produkcie, tržby a iné faktory.
- Dosahovanie pozitívnej akceptácie a zmeny kultúry participujúcich subjektov, ovplyvňuje aj vznik novej kultúry alebo organizačnej štruktúry.
- Kombinácia zdrojov v rámci spolupracujúcich subjektov a ich interakčného prostredia.

- Súlad (interakčné pôsobenie) medzi spoločnou stratégiou a prepojenými prevádzkovými činnosťami. Spoločné správanie a organizovanie činností, zdrojov a procesov.
- Narastajúca lojalita zákazníkov, pomocou ktorej sa dosahuje udržateľnosť spoločného podnikania, napríklad zvýšením povedomia.
- Rozvoj a rast jednotlivých subjektov kooperácie (vývoj celého prostredia a jeho prvkov).

Identifikované ukazovatele majú veľký vplyv aj na rozšírenie partnerských vzťahov v rámci kooperačných organizačných foriem. Strategický manažment kooperačných organizačných foriem potrebuje dosiahnuť plný potenciál spolupráce. Plným potenciálom spolupráce sa rozumie, nielen naplnenie očakávaní a cieľov, ale aj otvorenie nových možností – synergie v rámci kooperačných vzťahov a vznik synergického efektu. Strategické riadenie podniku je nástrojom, ktorý mu dokáže zabezpečiť plnenie dlhodobých cieľov a zámerov. Skupiny podnikov v súčasnosti, akými sú rôzne kooperačné zoskupenia (siete, klastre, aliancie, fúzie, a iné) poukazujú na potrebu dokázať udržať dlhodobé kooperačné vzťahy.

Práve synergia má predstavovať nový príspevok v rámci samotnej koncepcie kooperačného manažmentu, kde kooperácia a konkurencieschopnosť rozhoduje o úspechu podniku. Podstata upriamenia pozornosti na synergiu je v riešení problému zlyhávania strategického riadenia kooperačných organizačných foriem. Príkladom môžu byť strategické aliancie (Výskum strategických aliancií autorov: Ireland, Hitt, a Vaidyanath, 2002), ktoré väčšinou končia neúspechom oproti stanoveným cieľom a samotnej kooperácii.

Pri ďalšom skúmaní je potrebné zamerať sa viac na **prepojenie východísk zo skúmania kooperácie a synergie so strategickým manažmentom** pomocou identifikovaných prvkov strategického riadenia.

1.3 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ O STRATEGICKOM MANAŽMENTE

Komplexná obsahová analýza stratégie a strategického riadenia vzťahujúceho sa na synergiu priniesla viacero významných zistení. Analýza sa nachádza v **prílohe G**. Hlavné zistenia z predmetnej analýzy sú popísané v tejto podkapitole.

Stratégiu (strategický prístup) považujeme za široký záber možností pre riešenie určitých problémov a cieľov. Stratégia nie je len postup, sú to aj rozhodnutia, reakcie, aktivity, ktoré zvyšujú šancu na úspech a znižujú riziko nenaplnenia cieľov. **Úspech každého podniku v rámci kooperačných organizačných foriem je založený na jej stratégii. Môžeme predpokladať, že podnik, ktorý nemá efektívne a účelne fungujúcu stratégiu, nemôže v súčasnom trhovom prostredí byť konkurencieschopný.** Každá podniková stratégia je preto unikátnym dielom. Myšlienka M. Portera, ktorú potvrdzujú viacerí autori, ako je Souček (2005) a Magretta (2012) je, že trvalé konkurenčné výhody je možné dosiahnuť iba prostredníctvom stratégie.

Autori z oblasti manažmentu (Kaplan, Norton, Mintzberg, Idensburg, Collins, Pearse, Robinson a iní) vymedzili teoretickú koncepciu strategického manažmentu podobne, pričom vychádzali z praktických príkladov úspešných alebo neúspešných podnikov (, avšak strategické riadenie skúmali aj mimo štandardné podnikateľské prostredie, v zdravotníctve, priemysle a iných oblastiach). Jeho najznámejší všeobecný rámec uvádza: **Strategické riadenie vychádza z analytického prístupu ku skúmanej minulosti podniku a prostredia, v ktorom pôsobí, a taktiež predikcie výkonnosti v budúcom období.** Strategické riadenie je teda prostriedkom, ktorý spája tieto dva koncové body východiskového stavu podniku. Túto definíciu je potrebné podporiť:

- Autori Thompson a Strickland (1992) doplňujú, že proces **strategického riadenia je neustále prebiehajúci**.
- Strategické riadenie podľa Dess, Lumpkin a Taylor (2004) pozostáva z analýzy, rozhodovania a činnosti podniku, ktoré ho **zaväzujú vytvárať a trvalo udržiavať konkurenčnú výhodu**.
- Strategické riadenie je realizované vrcholovými manažérmi a zahŕňa činnosti zamerané na **udržiavanie dlhodobého súladu medzi poslaním podniku**, jej strategickými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a rovnako medzi podnikom a vonkajším prostredím, v ktorom pôsobí. (Grasseová, 2012; Bowman 1996)

Pohľad stratégie a strategického riadenia je potrebné spojiť do procesu strategického manažmentu podľa Slávika (2013), ktorý môžeme rozdeliť do troch základných častí:

1. Formulovanie cieľov (vízia, poslanie a ciele podniku)
2. Formulovanie stratégie (externá a interná analýza, tvorba a výber stratégie)
3. Implementácia stratégie (implementácia stratégie, kontrola stratégie)

Pri stratégii je dôležité vidieť zmeny prostredia ako aktívny faktor ovplyvňovania strategického riadenia podniku. Ortodoxné nastavenie strategického riadenia môže mať nepriaznivé dôsledky na oblasť výkonnosti podniku. **Manažment podniku v rámci reagovania na zmeny prostredia musí posúdiť, ktoré úpravy v stratégii sú potrebné vzhľadom na podnikové ciele a disponibilné zdroje. Táto činnosť pripraví rozhodujúcich manažérov na rýchlejšie reagovanie a predvídanie vývoja zmeny.** Ako píše Creelman (2016), zmena môže znamenať oprášenie starej stratégie, zmenu v riadení, reštrukturalizáciu podniku a iné. Na druhej strane je potrebné súhlasiť s Kale (2000), zabezpečiť ochranu proti prenosu základných (core) zručností – nechcenému a neformálnemu prenosu špecifických znalostí a schopností, ktoré vytvárajú konkurencieschopnosť podniku. Podrobnejšia analýza je spracovaná v **prílohe G2**.

Systematické myslenie v rámci strategického riadenia kooperácií vyžaduje kombináciu radiacích prvkov z využívaných metód a nástrojov strategického riadenia (príloha G3). Z pohľadu súčasného prieskumu prvky nachádzajúce sa v týchto metódach a nástrojoch predstavujú potencionálne modelové prvky strategického riadenia. **Vybrané metódy a nástroje strategického riadenia** (ďalej len nástroje) boli vybrané na základe:

- a. Vhodnosti ich koncepcií pre riadenie alebo podporu riadenia kooperačných organizačných foriem.
- b. Predstavujú základné a najčastejšie aplikované metódy strategického riadenia podnikov.
- c. Pri aplikácii preukazujú reálne výsledky pre podniky.

V rámci vybraných nástrojov prebehla ich komplexná analýza z viacerých pohľadov významných autorov a vzdelávacích organizácií (**príloha G3**). Vybrané nástroje:

- The Performance Prism
- The Efqm Excellence Model
- The Balanced Scorecard
- The Performance Pyramid
- The Capability Maturity Model
- The Vrio Analysis
- The Most Analysis

- The Management By Objectives
- The Critical Performance Factors (Boc, Csf)
- The Paladium Execution Premium Process

V ďalšom kroku boli z týchto nástrojov vybrané najvýznamnejšie prvky pre aplikáciu v strategickom riadení, pričom sa pri efektívnom a účelnom využití týchto prvkov predpokladá vznik synergického efektu. Tieto prvky sú očíslované v postupnosti za sebou v záverečných častiach analyzovaných metód a nástrojov (**príloha G3**). **Posledným bodom analýzy bolo ich spájanie do ucelenej časti. Kombináciou vybraných bazálnych prvkov z jednotlivých metód strategického riadenia je možné syntetizovať vybrané základné východiská strategického riadenia (tabuľka 53).** Táto sumarizácia pomôže lepšie sa koncentrovať na najvýznamnejšie prvky, ktoré majú nielen preukázateľné výsledky, ale aj vysoký potenciál pre vytváranie synergie a synergických efektov v rámci skúmaného prostredia. Základné zjednotené prvky:

A. Meranie

Strategické riadenie sa týka všetkých procesov, zdrojov podniku a všetkých kľúčových zainteresovaných skupín. Meranie výkonnostného pokroku v cieľoch v rámci stanovených výkonnostných ukazovateľoch predstavuje životne dôležité hodnotenie plnenia nielen cieľa, ale aj stratégie a celkovo podnikových zámerov. Realizácia stratégie v takomto komplexnom systéme si vyžaduje meranie, ktoré predstavuje východiskový proces efektivity fungovania podniku. Na začiatku je potrebné vedieť, čo presne a prečo merať (z hľadiska výkonu, čo by malo byť urobené a odmerané), potom vybrať vhodné techniky merania a nakoniec tieto výsledky zanalyzovať a vyhodnotiť. Meranie predstavuje nielen nástroj získavania dát, ale hlavne je to nástroj zlepšenia a podporenia flexibility v riadení pri zmenách v procesoch a prostredí. Zabezpečenie formálne definovaných vzťahov a potreby vykonávať merania, kontroly a hodnotenia by mal byť pravidelný a neustále bežiaci proces.

B. Postup Zhora – Nadol

Tento prístup nie je vymedzený iba pre riadenie manažérov nad zamestnancami, postavenie vyššej úrovne podniku nad nižšou, ale vymedzuje aj postup strategického riadenia podniku. Tento postup sa týka stanovenia si dlhodobých cieľov, ktoré sú podporované jednotlivými konkrétnymi úlohami, procesmi a zdrojmi. Taktiež ide o kaskádovité prepojenie medzi stratégiou na jednotlivých úrovniach, procesoch a v rámci podnikateľských jednotiek. Na druhej strane vymedzuje prístup Zdola – Hore, ktorý tvorí spätno-väzbový cyklus strategického riadenia (opatrenia). Najlepšie tieto dva prístupy vystihuje RADAR logika, ktorá postupuje stanovením cieľov stratégie, plánovaním dosiahnutia stratégie, zabezpečením implementácie, monitorovaním a analyzovaním výkonu cieľov a ich možné zlepšenie. Pri tejto logike je potrebné aplikovať aj prvok zosúladenia jednotlivých činností s podnikovou stratégiou.

C. Plánovanie cieľov

Ciele predstavujú špecifický ukazovateľ, hranice, smer, taktiež zapríčiňujú určité správanie, začatie procesov, úloh a prideľovanie zdrojov k ich naplneniu. Správne nastavené a vykonávané procesy (taktiky) zabezpečujú strategické plány, ktoré realizujú ciele a tie naplňajú poslanie podniku. Najustálenejšími kritériami pre tvorbu cieľov je SMART technika. Dôležité je obojstranné plánovanie cieľov (zamestnanci svojimi osobnými cieľmi podporujú podnikové ciele), ktoré podnecujú u zamestnanca pracovnú zodpovednosť, dôveru a zadosťučinenie pri jeho vykonávaní a spolupráci na

jeho plnení. Spoločné vykonávanie kľúčových procesov tvorí základ pre dosahovanie dôležitých cieľov. V rámci obojstranného plánovania cieľov je potrebné poznať nielen vnútorné a vonkajšie prostredie, poznať kľúčové zainteresované subjekty, ale aj ľudský kapitál. Ciele musia byť navzájom prepojené a musia byť prepojené so stratégiou, meraniami, hodnoteniami plnenia a mali by byť definované ich kritické faktory úspechu (CSF) a kritické faktory výkonnosti (KPI).

D. Prepojenie procesov podniku

Konzistencia procesov v rámci podnikových aktivít zabezpečuje stabilitu podniku. Správne nastavené a vykonávané procesy zabezpečujú strategické plány, ktoré realizujú ciele a tie naplňajú poslanie podniku. Každý proces musí byť aktualizovaný z hľadiska zdrojov (optimalizácia účinku zdrojov), transformovať schopnosti pre jeho vykonávanie (zvýšenie zrelosti, zlepšenie), vymedziť príčiny a dôsledky, výkony a výkonnosť. V podniku je potrebné dosiahnuť systémové zladenie prebiehajúcich procesov (súvzťažnými, prepojenými procesmi). To všetko má za následok udržiavanie výnimočnosti podniku v oblastiach: vytvárania a ovplyvňovania hodnoty; rozvoja schopností, kreativity a inovácií; prepojenie strategického riadenia v rámci aktivít s procesmi a flexibility v riadení. V jednotlivých procesoch je potrebné určiť kritické faktory úspechu, pomocou ktorých sa dosiahnu podnikové ciele.

E. Komunikácia

Prenos informácií vo vnútornom a vonkajšom prostredí podniku medzi kľúčovými zainteresovanými subjektmi, manažérmi a zamestnancami musí byť neustály. Neustála, obojstranná komunikácia všetkými smermi, hlavne v oblasti vízie a poslanca, stratégie podniku a jednotlivých cieľov. Komunikácia je základným prostriedkom zosúladenia prostredia, v ktorom podnik pôsobí a cieľov, ktoré chce naplniť. Vyššia miera komunikácie zabezpečuje vyššiu informovanosť a tá zas lepšie poznanie prostredia a jednotlivých činností. Komunikácia zabezpečuje účinnosť strategického riadenia.

F. Kooperácia

Spolupráca umožňuje dosahovanie vyššej hodnoty z jednotlivých cieľov, procesov a aktivít. Aktívne zapájanie sa do procesov (aktivita). Zapájanie všetkých zainteresovaných strán, súvzťažné procesy, celopodniková politika dokážu lepšie vykonávať kľúčové procesy. Zladenie prostredia podniku medzi jednotlivými aktérmi zabezpečuje hodnotu, ktorá je konkurenčná, inovačná a flexibilná.

G. Ľudský kapitál

Ľudský kapitál podniku v rámci strategického riadenia zabezpečuje plnenie stratégie podniku, svojimi rozhodnutiami, prácou a výkonom. Strategické riadenie by malo upriamiť pozornosť na ľudský kapitál, ktorý prostredníctvom spájania individuálnych schopností, znalostí a zručností poskytuje výkony a zabezpečuje budúcu výkonnosť. Výkon je priamoúmerný schopnostiam pracovných síl, preto je potrebné, aby stál na zodpovednosti za jednotlivé procesy. Zapojením zamestnancov do riadenia, ich správne zaradenie, hodnotenie ich výkonu vytvára konkurenčnú výhodu postavenú na základe ľudského kapitálu, ktorý je vzácny a nákladný pre napodobnenie.

Všetky predchádzajúce východiská ako: a) vymedzenie strategického riadenia, b) analýza metód strategického riadenia a c) výber vhodných prvkov strategického riadenia predstavujú základné modelové elementy riadenia skupín podnikov. Priamo ovplyvňujú vymedzenie identifikátorov strategického riadenia kooperačných organizačných foriem.

2 METODOLÓGIA

Samotná téma práce: *Strategický manažment kooperačných organizačných foriem založený na synergickom efekte* si vyžaduje určiť základné smery, prístupy a postup jej spracovania, ktorý je obsiahnutý v nasledujúcej kapitole a predstavuje jednotný logický koncept v rámci skúmanej problematiky.

„Je jasné, že v sociálnych vedách prakticky nikdy nebudeme pracovať s úplne opísaným prirodzeným systémom, takže budeme vždy vystavení skresleniam.“ (Disman)

Vedecko-výskumný pracovník v súčasnosti potrebuje: a) ovládať existujúce nástroje, postupy výskumu; b) používať vlastné poznatky a schopnosti; c) vytvárať niečo nové (posúvať bariéru poznania). **Vo výskume na jednej strane stojí výskumník so svojimi znalosťami, schopnosťami a skúsenosťami a na druhej strane stojí objekt jeho záujmu.** Záujem sa odvíja od a) výskumnej témy; b) osobného postavenia k téme. Berger a Luckman (1990) uvádzajú: výskumník chce všetko vedieť, hlavne to, čo sa skrýva, chce otvoriť všetky zatvorené dvere alebo aspoň nahliadnuť kľúčovou dierkou. Aby výskumník niečo také mohol urobiť potrebuje zvoliť vhodný postup výskumnej práce – **teda stanoviť si určitú metodológiu práce.**

Sociologický výskum pre účely manažmentu je potrebné chápať v logike spoločenskej vedy v zmysle rozsiahlych systémov ovplyvnených množstvom rôznych premenných. Spoločenské vedy vo svojej podstate majú pravdepodobnostný charakter a výsledky sú platné iba pre prostredie, z ktorého sme dané dáta zozbierali (Disman, 2008). Manažment sa zaoberá skúmaním jednotlivých systémov, na jednej strane sú to uzavreté systémy, kde prvky a väzby poznáme, ale ide aj o skúmanie spolupráce a konkurencie medzi týmito jednotlivými systémami, pre ktoré je potrebné skúmanie a kontrolovanie nepoznaných väzieb, ktoré ovplyvňujú jednotlivé systémy.

Výberu témy predchádzajú nadobudnuté teoretické znalosti a praktické skúsenosti, z ktorých následne výskumník dokáže identifikovať vhodnú oblasť skúmania. Témou kooperácie sme sa začali zaoberať pred piatimi rokmi, počas inžinierskeho štúdia. Kooperácia v podnikateľskom prostredí predstavovala významné strategické rozhodnutie, ktoré ovplyvňuje výkon podniku v konkurenčnom prostredí. Následne sme naštudované poznatky preniesli do prvého reálneho skúmania v podnikoch Sipe a Ipesoft, kde sme mohli pozorovať rôzne kooperačné prostredia, rovnako ako aj odlišné prístupy riadenia kooperácie. Avšak jedna téma vystupovala ako nejednoznačná. Touto témou boli výsledky kooperácie. Diskusnou otázkou vtedy bolo, ako je možné, že niektoré vzťahy dosahujú lepšie výsledky ako iné. Pri prvotnej analýze sme pozorovali iba výsledky a prišli sme na to, že v kooperačnom prostredí vznikajú synergické efekty podmieneného a nepodmieneného charakteru. Následne sme sa snažili identifikovať ich podnety, ktoré ovplyvňujú vznik synergických efektov – za tie sme určili prvky a procesy strategického riadenia. Týmto myšlienkami sme bližšie priblížili pozadie skúmanej problematiky dizertačnej práce a teda jej výber.

Práca na téme bude pokračovať v zmysle overenia prvkov strategického riadenia v rámci kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu vybraných kooperačných organizačných foriem. Pričom sa predpokladá overenie identifikovaných prvkov v rámci teoretického a praktického overenia. **Primárny výskum prostredníctvom prípadových štúdií** je hlavnou časťou celého výskumu. Pomocou neho budú identifikované kľúčové poznatky pre riešenie skúmanej problematiky. Teda budú sa zostavovať relevantné odporúčania pre strategické riadenie, pretože podmienky prostredia v ktorom kooperačné skupiny vystupujú sú rôzne a aplikácia strategických prvkov pri jednotlivých prostrediach sa môže líšiť. Zistenie spoločných prvkov riadenia za účelom udržania a vzniku synergie v rámci jednotlivých kvalitatívnych šetrení je preto vysoko postavená úloha, z ktorej poznatky budú prínosom pre manažment a strategické

riadenie kooperačných organizačných foriem v rámci kooperácie. **V téme je potrebné taktiež stanoviť jej ohraničenie**, pretože výskum často inklinuje do rôznych vedeckých oblastí, prelína sa v nich a dokáže tak nabráť obrovské rozmery. Preto v zmysle čo najvyššej relevantnosti a spoľahlivosti dát je potrebné tento výskum ohraničiť a určiť jej pole pôsobenia. **Určenie problému a stanovenie cieľa** sú kľúčovým bodom pre neodbočenie od hlavnej osi výskumu. Na začiatku každej novej témy je potrebné najskôr **nahliadnuť do minulosti**, teda preštudovať si teoretické materiály, a taktiež pozrieť sa na danú oblasť výskumu v praxi. V tejto začiatkovej fáze výskumu ide o priblíženie k zvolenej výskumnej téme. Pri konfrontácii vlastného poznania, poznania z predvýskumu je možné vzhľadom na skúmanú tému určiť **hlavné hypotézy**, tie budú overovať návrh riešenia problému, teda naplnenie stanovených cieľov.

Metodologický postup práce – logický sled pracovných krokov:

1. Komplexná obsahová analýza skúmaného javu (situácia skúmanej problematiky) – vymedzenie a charakteristika javu
2. Definovanie problému, cieľov a úloh výskumu
 - a. Rozhodnutie o zameraní na určitú oblasť
 - b. Formulácia praktického problému
3. Identifikácia objektu a subjektu skúmania
4. Operacionalizácia pojmov
5. Formulácia súboru hlavných hypotéz výskumu
6. Vymedzenie identifikátorov skúmania
7. Rozhodnutie o základnom súbore a výskumnej vzorke
8. Rozhodnutie o technike a metódach výskumu
9. Realizácia výskumu (zber, analýza a interpretácia dát)
 - a. Pilotná štúdia
 - b. Predvýskum
 - c. Primárny výskum
10. Zhrnutie a závery (teoretické a praktické odporúčania a závery – ich zovšeobecnenie)
 - a. Výsledky analýz
 - b. Overenie hypotéz výskumu
 - c. Návrhy a odporúčania (východiskové modely) a formovanie novej teórie pre manažment (teoretické zovšeobecnenie)
11. Diskusia v rámci výsledkov a riešenia
 - a. Verifikácia odporúčaní pre strategické riadenie
 - b. Možnosti implementácie navrhovaných odporúčaní v kooperačnom prostredí
 - c. Odporúčania pri implementácii teórie (podmienky a riziká)
 - d. Obmedzenia a problémy výskumu
 - e. Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Postup práce bližšie približuje logický sled pracovných krokov. Logicky usporiadané jednotlivé časti práce predstavujú stratégiu, taktické kroky pre úspešne dosiahnutie cieľa práce.

2.1 FORMULÁCIA PRAKTICKÉHO PROBLÉMU

Žiadny podnik nemôže úspešne vykonávať stratégiu bez správnych ľudí, procesov a technologických (a informačných) schopností. Preto súčasný identifikovaný problém je v oblasti, kde veľá podnikom chýba súvislý rámec a metodológia k zabezpečeniu, aby stratégia mohla byť vykonávaná v rámci kooperačných podmienok za účelom vzniku pridaných efektov synergie – synergických efektov. **Problémom je aplikácia prvkov strategického riadenia v rámci kooperačných zoskupení, pričom nedochádza k vzniku synergického efektu.**

Podstata kooperačného prostredia v podnikateľskom prostredí vychádza zo vzájomných interakcií medzi jednotlivými podnikovými subjektmi vo vymedzených oblastiach spolupráce. V súčasnosti je možné vidieť **veľký potenciál práve vo výsledkoch kooperačných vzťahov** v podnikateľskom prostredí ako reakcie na súčasný stav trhového prostredia. Doterajšie zozbierané poznatky, vykonané analýzy a návrhy (štúdium oblasti manažmentu; problematika kooperácie; spracované práce a články v rokoch 2013-2016) poukazujú na komplexnosť kooperácie a jej využitia. V tomto štádiu skúmania problematiky je nájdený jeden parameter kooperačného vzťahu, ktorý je zaujímavý z pohľadu skúmania a vytvárania východísk pre manažment súčasných podnikov. Týmto **parametrom je synergický efekt a synergický prístup**. Oblasti synergie v podnikateľskom sektore sa venovalo a uviedlo ju viacero významných autorov (Ansoff, 1965; Wind a Mahajan, 1985; Markides a Williamson, 1994; Corning, 1995, 2006; Iversen, 1997; Eye a kol., 1998; Goold a Campbell, 1998; Martin a Eisenhart, 2002; Damodaran, 2005; Kaplan a Norton, 2006; Vodáček a Vodáčková, 2009). Avšak synergia je špecifická téma práve svojou aplikáciou, využiteľnosťou, v konkrétnych podnikateľských podmienkach. Práve toto východisko uvádza problematiku využitia synergie v rámci strategického manažmentu kooperačných organizačných foriem.

Riešenie problému je postavené teda na komplexnejšom preskúmaní predmetnej oblasti. Synergia vzniká v kooperačnom vzťahu medzi dvoma podnikmi, pričom tieto podniky pri určitých podmienkach a stanovených zámeroch a cieľoch dokážu 1. spolupracovať; 2. naplniť ciele; 3. vytvoriť synergický efekt. Tieto tri fázy vzťahu kooperácie môžu byť ukončené kedykoľvek – spolupráca nemusí byť implementovaná, nemusí dochádzať k naplneniu cieľov alebo nemusí byť vytvorený synergický efekt. Východiskové tvrdenie: Synergia má vysoký potenciál pre vznik podmienok spolupráce v rámci výberu vhodných a efektívne využitých metód strategického riadenia. Za oblasťou tejto problematiky stojí komplexná analýza teórie, prípadových štúdií v rámci oblastí: kooperácie, kooperačného manažmentu, manažmentu, strategického manažmentu, synergie a synergického efektu.

2.2 STANOVENIE CIEĽA PRÁCE A ÚLOH VÝSKUMU

Prvotná orientačná analýza problematiky poukazuje na synergický efekt ako následok synergie v rámci spoločných aktivít (interakcií), s ktorými sa dosiahne určitá pridaná hodnota, vyšší výkon alebo náhodne získané výhody, vo vyššej miere pri oddelených aktivitách (jednotlivo). Dôležité je upriamiť pozornosť na strategické riadenie, ako organizovať skupiny podnikov, aby manažment dokázal cieľavedome budovať synergické efekty.

Vykonanie komplexnej analýzy skúmanej problematiky v oblasti synergie a strategického riadenia má pomôcť identifikovať vhodné prvky strategického riadenia kooperačných organizačných foriem, vytvorenia synergického vzťahu, za účelom vzniku synergických efektov. **Hlavným cieľom práce je identifikovať prvky strategického riadenia kooperačných organizačných foriem a výskyt synergických efektov.** Na základe tejto identifikácie navrhnuť odporúčania pre strategický manažment kooperačných organizačných foriem orientovaný na podnietenie vzniku a udržania synergických efektov.

Výskum je orientovaný na pozorovanie dvoch základných oblastí: 1) synergické efekty a 2) strategické riadenie, v kooperačných organizačných formách. Všetky zozbierané dáta je potrebné kategorizovať a spojiť v rámci obsahového celku práce (**kapitola 1 až 4 a ich prílohy A až H**). Tento celok predstavuje základnú bázu znalostí pre konkrétne návrhy a ich verifikáciu. Výsledkom splnenia cieľa je návrh základných prvkov a procesov strategického riadenia ako by mali kooperujúce podniky pristupovať a riadiť svoje vzájomné kooperačné interakcie (vytvorenú spoluprácu). Zároveň navrhnuté prvky riadenia budú podporovať vznik synergických efektov, ktoré sú podstatnou časťou pre pozitívne výsledky a budúcnosť kooperačného vzťahu.

Cieľ je podporený hlavnými úlohami výskumníka, ktorý po ich splnení dosiahne potrebné znalosti a skúsenosti v predmetnej oblasti. Pri bližšej špecifikácii cieľa výskumu je potrebné upriamiť pozornosť na niekoľko faktov: súčasné informačné prostredie nám poskytuje dostatok vhodných zdrojov (prípadové štúdie, výskumy a pozorovania z rôznych oblastí, realizované recenzovanými autormi strategického manažmentu jeho prístupov a metód) – preto je vhodné na začiatku výskumu prejsť týmito údajmi a neskúmať niečo, čo je už preskúmané a overené. Preto pre vymedzenie a naplnenie hlavného vedeckého cieľa je potrebné vykonať nasledujúce výskumné úlohy:

VÚ 1: *Komplexná teoretická analýza synergie a synergických efektov.*

Komplexná teoretická analýza strategického riadenia v rámci autorov zaoberajúcich sa problematikou strategického riadenia, metód strategického riadenia, kooperácie a synergie.

Táto úloha bola naplnená v kapitole 1. Naplnenie tejto úlohy si vyžadovalo komplexnú teoretickú a praktickú analýzu sekundárnych údajov skúmaných oblastí kooperácie, synergie, synergických efektov a strategického riadenia. Pri kooperácii sú analyzované kooperačné prvky a kooperačný proces. V rámci synergie, synergického riadenia sú preskúmané rôzne pohľady významných autorov, a taktiež ich výsledky skúmania a aplikácie synergie v prostredí. Ďalej je vykonaná kategorizácia synergie, synergických efektov do oblastí jej pôsobenia (prístupy) a určenie jej ukazovateľov. Prieskum strategického riadenia bol realizovaný v rámci autorov, ktorí sa zaoberajú kooperáciou a uvádzajú v rámci svojich zistení aj synergiu. Tento prieskum predstavuje identifikovanie a výber významných prvkov zo stratégie a strategického riadenia v rámci jednotlivých zistení. Taktiež táto kapitola predstavuje aj identifikovanie príležitostí a hrozieb súčasného globálneho sveta.

VÚ 2: *Vymedzenie základných oblastí synergie (oblasti vzniku synergických efektov) a ukazovateľov synergických efektov.*

Vymedzenie základných prvkov efektívneho strategického riadenia podniku v rámci kooperačného zoskupenia.

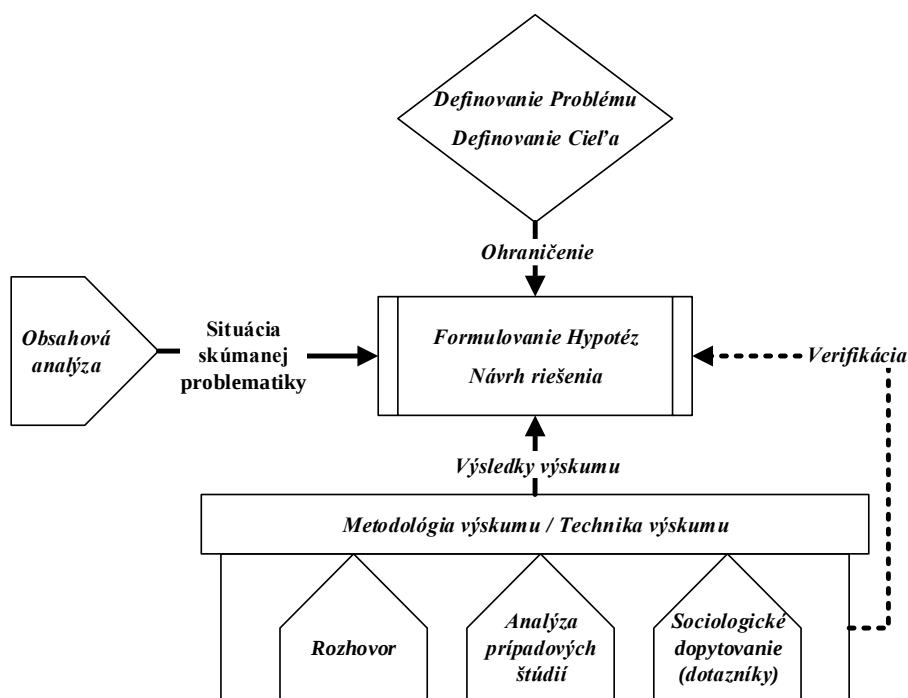
Táto úloha bola naplnená v rámci podkapitoly 1.2 a podkapitoly 1.3. Pri tejto úlohe bolo potrebné využiť získané teoretické a praktické poznatky a transformovať ich do ucelených výstupov a diskusie v rámci skúmanej problematiky synergie a strategického riadenia. Prieskum synergie je zúročený v rámci identifikácie východísk pre vytváranie synergických efektov a syntézy zistených údajov. V rámci skúmania strategického riadenia boli vybrané metódy strategického riadenia, z ktorých sa určili významné spoločné prvky riadenia, a taktiež sa určili východiská pre strategické riadenie skupiny podnikov. Následne sa syntézou údajov spájali jednotlivé zistenia a boli určené hlavné závery skúmania (čiastočné výsledky práce na skúmanej problematike).

VÚ 3: *Preskúmať zistené poznatky v rámci kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu vo vybraných kooperačných organizačných zoskupeniach.*

Táto úloha bola naplnená v rámci kapitoly 3. Pri tejto úlohe sa predpokladá vypracovať kvantitatívne šetrenie na vzorke respondentov a kvalitatívne šetrenie vybraných podnikov v rámci prípadových štúdií, ktoré predstavujú alebo sú súčasťou kooperačných organizačných foriem. Overiť identifikované zistenia a nájsť nové doplňujúce informácie v rámci skúmanej problematiky. Túto úlohu je možné doplniť aj o overenie kvantitatívnym dopytovaním formou sociologického dopytovania, ktorá poslúži ako získanie doplňujúcich informácií súčasného stavu a spôsobu riadenia v podnikateľskom kooperačnom prostredí.

VÚ 4: Navrhnuť odporúčania vhodného strategického riadenia kooperačných organizačných foriem v rámci synergie za účelom vzniku synergických efektov.

Táto úloha bola naplnená v rámci podkapitoly 3.7. Na základe výstupov predchádzajúcich úloh, teoretických a praktických zistení, primárneho a sekundárneho výskumu je možné identifikovať vhodné strategické riadenie. Definovanie vhodných prvkov strategického riadenia kooperačných organizačných foriem, čiže vytvorenie podmienok udržania synergie a vzniku synergických efektov je záverečnou a najdôležitejšou výskumnou úlohou. Táto časť prináša rozpracovanie nového smeru kooperačného manažmentu v súčasných podmienkach pri aplikácii synergie a strategického riadenia. Nasledujúci obrázok, predstavuje grafické vyobrazenie cieľa a úloh práce s metodologických postupom práce (skúmania).



Obrázok 1. Grafické znázornenie hlavných častí práce a ich prepojenia

2.3 IDENTIFIKÁCIA OBJEKTU A SUBJEKTU SKÚMANIA

Téma skúmania predstavuje komplexnú teoretickú a praktickú analýzu vplyvu strategického riadenia skupiny podnikov na vznik požadovaných synergických efektov. Obsah tejto témy – **objekt skúmania** predstavuje podrobnú prácu v oblastiach:

- Vznik a udržanie synergie a synergických efektov.
- Identifikácia prvkov strategického riadenia stratégie.

Subjekt skúmania predstavujú – kooperačné organizačné formy, do ktorých môžeme zaradiť:

- podniky, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú, súvisia alebo je viditeľná ich nadväznosť v rámci podnikania (výrobné a dodávateľské reťazce, aliancie a fúzie, a iné).

2.4 OPERACIONALIZÁCIA POJMOV

Táto podkapitola opisuje špecifické pojmy v skúmanej problematike. Ide o definovanie pojmu v zmysle jeho vysvetlenia a používania vo výskume (dizertačnej práci) – orientácia vysvetlenia pojmov na podnikateľské prostredie. Základné a zaužívané pojmy v Manažmente, ako stratégia, konkurencieschopnosť, poslanie a iné pojmy sa v tejto tabuľke nevyskytujú, avšak všetky sú orientované na skúmané prostredie.

Tabuľka 1. Špecifické pojmy práce

Kooperačné organizačné formy	Predstavujú skupinu kooperujúcich podnikov, založenú za určitým účelom. Sú to rôzne podniky alebo ich časti, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú, súvisia alebo nadväzujú v rámci podnikania. Napríklad.: strategické aliancie, fúzie, joint-venture, klastre a siete. Môžeme ich rozdeliť aj ako spolupráce so spoločným majetkom alebo bez spoločného majetku.
Kooperácia	Používaná aj vo význame spolupráca. V práci najčastejšie predstavuje formu organizácie spoločnej práce viacerých podnikov v podnikateľských aktivitách. Kooperácia predstavuje stratégiu ako uspieť v konkurenčných bojoch.
Synergia	Synergia je prepojenie spolupráce v rámci určitého podnikateľského prostredia, pri ktorom sa toto prostredie mení, vyvíja a reaguje. Toto spojenie vzniká kombináciou zdrojov a schopností dvoch a viacerých podnikov, medzi ktorými prebiehajú vzájomné obojstranné interakcie.
Synergické efekty	Synergický efekt je hodnota, očakávaný a neočakávaný výsledok, stav, ktorý vzniká v rámci obchodného prostredia. Je to vstupno-výstupná látka procesov, zmien a rozvoja podnikov.
Strategické jednotky	Strategické jednotky sú organizačné jednotky podniku. Ide o podnikateľské jednotky, ktoré majú vlastnú organizačnú štruktúru a riadenie, pričom zdieľajú ciele a stratégiu materského podniku. V práci uvádzané ako jednotky, oddelenia alebo pobočky.
Zosúladenie	Zosúladenie procesov a činností dvoch a viacerých podnikov smerom k spoločným cieľom. Zosúladenie vykonáva ladenie procesov medzi partnermi.
Zosúladenie podnikov	Ide o koordináciu (zladenie, harmonizáciu, synchronizáciu) riadenia ako aj jednotlivých procesov a činností dvoch alebo viacerých podnikov ku spoločne vytýčeným cieľom.
Efektívne	Efektívne, efektívnejšie (efektívnosť) znamená, že vložené prostriedky (materiálne, znalostné) do určitého procesu alebo činnosti priniesli vyššie účinky. Taktiež znamená navýšenie kladnej hodnoty v danej oblasti. Napríklad efektívne strategické riadenie – jeho výsledky sú vyššie ako pri porovnaní s riadením, kde prvky manažmentu absentujú.
Efektívne riadenie	Efektívne strategické riadenie je založené na prvkoch a procesoch, ktoré kladne ovplyvňujú výsledky podnikov. Opakom je neefektívne riadenie.
Kombinácia zdrojov	V práci sa tento pojem využíva ako obojstranná dopĺňajúca kombinácia zdrojov (informačných, skúsenostných, materiálnych, finančných, ľudských) pri spoločnej činnosti.
Prebehlik	Prebehlik je subjekt, ktorý sa obohacuje v spolupracujúcej skupine na jej spoločných výsledkoch a nevkladá do vzťahu žiadne vstupy. Je charakteristický poškodzujúcim správaním, ktorým negatívne ovplyvňuje výsledky ostatných členov, ako aj spoločné výsledky v skupine. Opakom je prospešné správanie.
Interakcie	Interakcia, v práci uvádzaná aj ako vzťah alebo spojenie, znamená vzájomné pôsobenie dvoch alebo viacerých činiteľov (členov prostredia, spoločnosti, procesov a iných).
Ľudský kapitál	Ľudský kapitál predstavuje hodnotu, ktorú človek aktuálne prináša do podniku. V medzinárodnej literatúre je táto definícia označovaná ako pojem „human capital“. V českej a slovenskej literatúre sa v podobnom zmysle uvádza aj pojem ľudský potenciál. Medzinárodná literatúra ľudský potenciál chápe ako budúci stav, ktorý môže byť dosiahnutý cez individuálne schopnosti, znalosti a zručnosti jedinca. V práci budeme preto využívať pojem ľudský kapitál.
Podnik	V práci sa vyskytuje najčastejšie pojem podnik, obchodná jednotka založená za účelom zisku. Má viacero synonym akými sú spoločnosť, organizácia. Avšak v práci je spoločnosť vymedzená ako skupina subjektov žijúca v určitom prostredí. Taktiež je použitá pri slovnom spojení: obchodná spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzením a akciová spoločnosť. Podobne aj slovo organizácia, predstavuje v práci činnosť, aktivitu, ktorú vyvíja podnik alebo jedinec. Použitá je v spojeniach: výskumné, vládne, vzdelávacie, zdravotnícke organizácie.
Riziko	Riziko v tejto práci sa chápe v intenciách určitej miery očakávaných nepriaznivých následkov v kooperácií. V rámci prieskumu kooperačných prostredí vybraných podnikov boli v nich identifikované viaceré problémy. Problémovým oblastiam bol pridelený určitý stupeň rizika, ktorý znamenal mieru ovplyvnenia kooperačného vzťahu. Čím je hodnota vyššia, tým je väčší výskyt negatívnych efektov, ktoré spolupracujúce podniky museli riešiť.

2.5 HYPOTÉZY VEDECKÉHO VÝSKUMU

Na základe predchádzajúcich častí výskumu, akým je stanovenie cieľa a úloh výskumu, je potrebné formulovať hypotézy výskumu. Ich zameranie je potrebné udržať v rovine riešenej problematiky a to strategického riadenia kooperačných foriem zameraných na synergické efekty. Je potrebné dodať, že hypotézy v tejto práci sú formulované aj na základe teoretických poznatkov (komplexná obsahová analýza) a praktických skúseností v oblasti kooperácie (výskumná oblasť, zameranie prác a článkov, skúmanie v teréne). Podľa Kaufmanna (2010) hypotézy majú byť formulované až po prvotnom nasiaknutí informačnej pestrosti skúmanej problematiky. Časť výskumníkov neuznáva všeobecne formulované hypotézy, ktoré sú dopredu verifikovateľné určitou bázou znalostí z danej oblasti skúmania. Autor Mills (2008) tento postoj podporuje a dodáva: Hypotézy vznikajú zmiešaním dvoch prvkov, vedomou vôľou poznávať a prijatím nepredvídaných a neplánovaných spojení. Hypotéza by mala byť výsledkom dlhej práce výskumníka (premýšľaním z rôznych strán a smerov). Disman (2008) uvádza logiku hypotéz ako deduktívnu, teda problém je z počiatku preložený do hypotéz, tie sú následne základom pre výber premenných, pričom zozbierané dáta sú použité pre testovanie hypotéz. Peťo (2014) uvádza prípadovú štúdiu ako analógiu experimentu, kde pozorujeme rovnakosť a odlišnosť určitých znakov (vlastností, štruktúr, funkcií, prvkov, procesov). Podobný postup je uvedený aj v tejto práci. Preto je potrebné dodať:

1. Hypotézy opisujú vzťahy medzi jednotlivými premennými výskumu. Formulácia hypotéz prebehla až po nasledujúcich činnostiach:
 - a. komplexnej obsahovej analýze problematiky v teórii,
 - b. analýze výsledkov autorov zaoberajúcich sa danou problematikou,
 - c. nadobudnutím poznatkov a skúseností v danej oblasti.
2. Hypotézy sa musia orientovať primárne na:
 - a. prostredie kooperačných organizačných foriem,
 - b. ich strategický manažment orientovaný na vznik a udržanie synergických efektov.

Hypotézy, ktoré sa celým výskumom v predmetnej oblasti vytvárali a verifikovali sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2. Hypotézy výskumu a ich identifikátory

	Hypotéza	Identifikátor
H1	<i>Ak synergia a synergické efekty sú reálne preukázateľné vo vedeckých disciplínach, tak je možné túto koncepciu aplikovať aj v prostredí manažmentu, teda pri riadení podniku.</i>	Synergia. Synergické efekty. Manažment podniku. (kapitola 1, príloha E až G)
H2	<i>Ak bližšie spoznáme podmienky a väzby medzi strategickým riadením kooperácií v rámci vzniku synergických efektov, tak dokážeme identifikovať novovznikajúce strategické riadenia založené na princípe synergie.</i>	Význam a dôležitosť skúmania synergického efektu v manažmente. (kapitola 3)
H3	<i>Ak pri kooperácií vznikajú synergické efekty, tak jedným z týchto efektov je dosahovanie strategickej konkurencieschopnosti.</i>	Identifikované synergické efekty a ich výskyt. Konkurencieschopnosť kooperujúceho podniku. (príloha F5 – tabuľka 50)
H4	<i>Ak aplikujeme odporúčania pre strategické riadenie kooperačnej organizačnej formy, tak podnietime vznik synergických efektov.</i>	Navrhované riešenie. (podkapitola 3.7) Synergické efekty. (podkapitola 1.2)

Analytická časť výskumu je iteratívnym procesom s cieľom zaznamenať pozorovanú (neznámu) realitu čo najpresnejšie. Pričom sa však toto pozorovanie vzťahuje na identifikátory, ktoré sú základom nielen pre overovanie hypotéz, ale aj budovanie nového poznania. Overenie hypotéz je predmetom empirického výskumu obsiahnutého v dizertačnej práci. Zhodnotenie výsledkov hypotéz je podporené aj názormi expertov z akademickej a podnikovej sféry.

Hypotézy sú formulované na základe „grounded theory“. To znamená, že pre formuláciu hypotéz boli použité komplexné znalosti o skúmanej problematike. Práca s hypotézami, tvrdeniami, ktoré majú skúmanú problematiku hlbšie preskúmať a podrobiť pozorovaniu je dlhodobou trvajúcou – ide o neustálu prácu výskumníka pri realizácii výskumu, pričom tu vystupujú dva fakty:

- 1) Podľa Becker (2006) dochádza k ideálnemu spojeniu, keď sú hypotézy modifikované na základe vypozerovaných faktov.
- 2) Mills (Disman, 2008) objavenie novej hypotézy je výsledkom dlhej práce kognitívneho myslenia.

Samotný zápis dát z realizovaného výskumu predstavuje exaktný aparát pre podloženie hypotéz. **Hypotézy sú podrobne verifikované v podkapitole 3.6 Overenie hypotéz výskumu.**

2.6 VYMEDZENIE IDENTIFIKÁTOROV SKÚMANIA

Vybrané identifikátory predstavujú formuláciu prvkov pre zabezpečenie spoločnej stratégie, teda strategického riadenia za účelom vzniku synergických efektov. **Na základe stanovených hypotéz vedeckého skúmania (predchádzajúca kapitola 2.5) je potrebné vymedziť tieto identifikátory.** Identifikátory predstavujú kvalitatívne znaky určené pre verifikáciu hypotéz: a) sú pozorované v skúmaných prostrediach; b) a použité pri identifikovaní a vytváraní navrhovaných odporúčaní (naplnenie cieľa práce).

Vybrané metódy a nástroje strategického riadenia v prílohe G3 sme zvolili z dôvodu relevantnejšej špecifikácie prvkov strategického riadenia – teda identifikátorov pre teoretické a empirické skúmanie. V tretej časti tejto prílohy G sú tieto metódy a nástroje podrobne preštudované. Príloha taktiež obsahuje indukciu hlavných oblastí v podobe sumarizácie špecifických znakov a opis generalizovaných významných oblastí strategického riadenia (nasledovaní po spojení podobných znakov). Koordinácia spolupráce alebo aj riadenie spolupráce (aplikácia kooperačného manažmentu) za určitým cieľom je vymedzené v rámci kooperačnej stratégie. Kooperačné riadenie v podnikateľskom prostredí vychádza zo strategického riadenia. Prvky strategického riadenia preto predstavujú zároveň aj prvky kooperačnej stratégie, práve pre riadenie v podmienkach kooperačných vzťahov.

Identifikované prvky majú veľký vplyv aj na rozšírenie partnerských vzťahov v rámci kooperačných organizačných foriem. Strategický manažment kooperačných organizačných foriem potrebuje dosiahnuť plný potenciál spolupráce. Plným potenciálom spolupráce sa rozumie nielen naplnenie očakávaní a cieľov, ale aj otvorenie nových možností – synergie v rámci kooperačných vzťahov, prípadne vznik synergického efektu (očakávanej a neočakávanej pridanej hodnoty). Strategické riadenie podniku je nástrojom, ktorý mu dokáže zabezpečiť plnenie dlhodobých cieľov a zámerov. Skupiny podnikov v súčasnosti, akými sú rôzne kooperačné zoskupenia (siete, klastre, aliancie, fúzie, a iné) poukazujú na potrebu dokázať udržať kooperačné vzťahy nielen v rámci dlhodobej spolupráce, ale aj za účelom vzniku synergie, ktorá má za následok vznik podmienených alebo nepodmienených synergických efektov.

Každý zvolený identifikátor môžeme považovať za faktor primárneho výskumu objektívnej reality v rámci kooperačných organizačných foriem, v ktorých je aplikované strategické riadenie. Každý identifikátor má určitý počet premenných, ktoré vytvárajú komplexnejší obraz jeho skúmanej podstaty v kooperačnom prostredí. Nasledujúce identifikátory sú vymedzené na základe prvej komplexnej obsahovej analýzy. Počas výskumu vystupujú ako modelové prvky, ktoré môžu byť pozmenené v zmysle ich názvu. **Obsahová koncepcia jednotlivých prvkov je vo výskume použitá ako porovnávací aparát, v zmysle naplnenia vybraného identifikátora (kapitola 3, kapitola 4).**

A. Stav kooperačného prostredia

Vymedzenie kooperačného vzťahu súvisí s určením spoločných účinkov podnikov voči vplyvom prostredia. Kooperácia patrí medzi základný prvok konkurencieschopnosti. Z tejto identifikácie je možné určiť potenciálny budúci zámer kooperácie a vymedziť tak: výber podniku a oblasť spolupráce. Ide o rozhodovací proces manažéra a/alebo skupiny v podniku. Pri rozhodnutí o výbere podniku sú častokrát použité vedomé – určené kritéria. Môže ísť o prístup k voľným zdrojom (finančné, materiálové, ľudské). Do tohto procesu vstupuje riziko spolupráce, v zmysle výbere správneho (splnil kritéria), spoľahlivého (plní spoločné úlohy) a dôveryhodného (nie je prebehlikom¹) podniku.

B. Spoločné ciele

Podniky stanovujú kooperačné ciele, tak aby zapadali do poslania kooperácie a nenarušovali vlastné podnikové ciele. Identifikujú dôvody a príčiny vzniku spoločných cieľov. Prípadne cez kooperačné aktivity podporujú vlastné ciele. V súčasnosti kladú dôraz na plánovanie dlhodobých udržateľných cieľov. Častým problémom je nepresné a nesprávne definovanie cieľov, ktorých následkom je postupné zlyhávajúce procesy a nedosiahnutie výsledkov kooperácie. Dôležité je prostredie, spôsob, prostriedky a ľudia, ktorí tieto ciele podporujú a naplňujú ich. Na základe týchto cieľov sú stanovené strategické procesy. Strategické plánovanie je hlavným procesom pri zladzovaní kooperačných aktivít dvoch a viacerých podnikov. Spoločné plánovanie, teda určitý strategický plán, integruje aktivity a čas ich realizácie. Implementácia spoločnej stratégie priniesie novovzniknuté aktivity a výsledky, ktoré podnecujú strategické plánovanie k priebežnej činnosti. Meranie naplnenia cieľov, v rámci určených a aktualizovaných strategických plánov rozhoduje o budúcnosti spoločnej interakcie – kooperačného vzťahu. Budovanie vzťahov je závislé od vzájomnej spolupráce. Toto meranie výsledkov, ako aj výsledky samé, zapríčiňujú určité správanie, pri ktorom môže dôjsť k zmene cieľov alebo ich pozastaveniu, prípadne zrušeniu s nadväznosťou na opustenie kooperačného vzťahu. Aby podnik udržal kooperáciu a dosiahol požadovaný cieľ musí splniť základnú podmienku, v ktorej náklady kooperácie sú menšie ako kooperačný výsledok.

C. Aktualizácia stratégie

Aktualizácia strategických ťahov je neustále prebiehajúci proces. Najčastejšie sa v ňom presadzujú aktivity nad stratégiou konkurencie – zvyšujúca sa a trvalá schopnosť udržania konkurencieschopnosti. Aktualizácia stratégie vytvára pri určitých podmienkach pridanú hodnotu (synergický efekt). Hlavnou hrozbou a zároveň príležitosťou súčasného globalizovaného prostredia sú zmeny. Reagovanie na súčasné výzvy priamo ovplyvňuje aktualizáciu stratégie. Jedným z postojov k týmto zmenám je vytváranie, prehlbovanie a udržiavanie kooperačných vzťahov.

¹ Prebehlik alebo „free-rider“ je subjekt, ktorý sa v rámci spolupracujúcej skupiny priživuje na jej spoločných výsledkoch a nevkladá do vzťahu žiadne vstupy. Často mení kooperačné vzťahy, vstupuje do iných skupín. (Raihani a kol., 2012)

D. Podmienky a pravidlá kooperácie

Efektivita spolupráce podmieňuje efektivitu úspechu kooperačného vzťahu. Spoločne nastavené podmienky a pravidlá spolupráce predlžujú životnosť vzťahu. Dosahovanie dlhodobej spolupráce je závislé od kooperačného vzťahu postaveného na viacerých faktoroch, ktorými sú: spoločné hodnoty (zdieľanie rovnakých hodnôt v partnerstve), reciprocita, asociatívne učenia, oceňovanie lojality, budovanie dôvery, vzájomná obojstranná spolupráca, kontrola a trest (odstránenie prebehlikov), reputácia, hierarchia, moc, vzájomná závislosť, počet interakcií a prvkov v systéme. Efektívne a tvorivé prostredie je posilnené kultúrou. Akceptovanie kultúry vytvára vzájomnú tolerantnosť a posilňuje kooperačné úsilie. Vnímanie kooperačnými aktérmi, vnútornými aj vonkajšími aktérmi kooperačného prostredia, buduje povedomie o podniku, vytvára jeho reputáciu. Preto je dôležité, aby identita podniku vstupujúceho do kooperácie bola zachovaná. Vonkajšie podnety ovplyvňujúce kooperáciu sú väčšinou legislatívne a právne aspekty podnikania. Z veľkej časti sa tieto podmienky nedajú ovplyvniť. V konečnom dôsledku môžeme konkretizovať delenie podmienok kooperácie na formálne vymedzené a neformálne podmienky. Pri nedohodnutí sa na podmienkach a pravidlách, prípadne pri zamlčaní informácií dochádza k nedôvere, čo môže vyústiť až k prerušeniu alebo ukončeniu kooperačného vzťahu.

E. Kooperačné interakcie

Vzájomné interakcie v kooperačnom prostredí sa líšia v závislosti od formy kooperácie, napríklad: strategické aliancie, joint-venture, klastre, spin-off a ďalšie. Od formy kooperácie taktiež závisí aj vnútorné usporiadanie jednotiek. Organizačná štruktúra podnikov ovplyvňuje vzájomné interakcie v rámci vytvorenej kooperácie. Respektíve ovplyvňuje ich zložitosť a konfliktné situácie pri poskytovaní informácií, komunikácií, pridelovaní zodpovednosti a právomoci. Identifikácia vzájomných interakcií v kooperačných vzťahoch vytvára poznanie o ich reálnom stave. Podniky takto vymedzia úroveň prepojenia v jednotlivých procesoch podnikov zapojených do kooperácie. Preto je potrebné, aby každý proces bol aktualizovaný z hľadiska zdrojov, transformoval schopnosti manažérov a zamestnancov pre jeho vykonávanie, zistil spôsoby otvorenej a obojstrannej komunikácie, a taktiež vymedzil problémové oblasti a riziká.

Zabezpečenie spolupráce vo vzájomne vytvorenom prostredí je závislé od prepojenia procesov. Strategické riadenie kooperácie zabezpečuje správne nastavenie a vykonávanie týchto procesov. Pre efektívne riadenie kooperácií je potrebné kaskádovité prepojenie informácií o cieľoch a stratégií. Pri ktorom spätno-väzobný cyklus komunikácie a kontroly zabezpečuje nielen prepojenie procesov, ale má aj participatívny charakter, napríklad: zamestnanci sa môžu zapojiť do aktualizácie stratégie a riadenia kooperácie. Zovšeobecnenou metodikou môže byť RADAR logika, ktorá je postavená na postupnosti: definovanie cieľa – vytvorenie plánu – implementácia plánu – monitorovanie/analyzovanie výsledkov – implementácia zlepšenia procesov. Zlepšenie a zjednodušenie spoločných procesov prispieva k lepšej efektivite a udržiavaniu kooperačných vzťahov. Podnik sa môže v rámci prepojenia procesov správať aktívne – aplikovať vyššie spomínané východiská alebo môže pristupovať pasívne. Pasívne správanie podniku má za následok postupné zhoršovanie prepojenia procesov a vedie k poškodzovaniu vzťahu (prebehlici). Zosúladenie procesov podniku dokáže posilniť kooperačnú stratégiu podniku. Kooperujúce podniky by sa mali snažiť o systematické zosúladenie ich aktivít smerom k spoločne vytýčeným cieľom.

F. Komunikácia

Komunikácia predstavuje nevyhnutnú súčasť strategického riadenia vzťahov a procesov kooperácie. Zabezpečuje účinnosť strategického riadenia, pričom je to neustály proces obojstrannej výmeny informácií. Napomáha systematickému zosúladieniu v rámci spoločných procesov – je to základný prostriedok zosúladienia procesov a činností podnikov. Spoločne vytváraná a rozvíjaná komunikácia ovplyvňuje kooperačné vzťahy. Účinná komunikácia prebieha všetkými smermi. Od intencie komunikácie závisí v akej miere sú vzťahy ovplyvnené pozitívne alebo negatívne.

Spoločne vytvárané informácie a zdieľanie informácií majú mať určené pravidlá dostupnosti. Ide hlavne o prístup k informáciám z pohľadu obojstrannej výmeny. Táto výmena potrebuje byť zabezpečená. Absencia vzájomnej otvorenej komunikácie a výmene potrebných informácií poškodzuje kooperačné vzťahy a vytvára neznalosť situácie a procesov potrebných k úspešnej kooperácii.

G. Kombinácia zdrojov

Prostredníctvom zabezpečenia zdrojov, ako aj obojstranne výhodnej kombinácie zdrojov je reálne predpokladať úspešný priebeh kooperácie a pozitívne výsledky kooperácie. Týmto spôsobom zapojené podniky získajú konkurenčné výhody v rámci poskytnutých zdrojov kooperácie – čo môže viesť k vzájomnému naplneniu potrieb pre účely konkurencieschopnosti. Podniky majú možnosť zužitkovať a správne skombinovať zdroje, napríklad môže ísť o: ľudský kapitál, finančné zdroje, technologické zariadenia, technologické postupy, databázy údajov, segmenty zákazníkov, distribučné cesty, kontakty a iné.

Zo spoločných zdrojov podniky budujú spoločné výstupy, ktoré predstavujú synergické efekty kooperačného vzťahu. Budúci vývoj spoločne vytváranej hodnoty ovplyvňuje správanie v rámci kooperačnej skupiny. Alokácia zdrojov a činností podnikov ovplyvňuje celkové fungovanie spolupracujúcej skupiny (zosúladienie skupiny). Zlepšenia v oblasti budúcej výkonnosti kooperácie vychádzajú z aktuálnej miery zapojenia členov kooperácie a kombinácie ich zdrojov.

Veľkosť účasti podniku pri spoločných aktivitách záleží na veľkosti partnera (jeho nadobudnutých zdrojoch, zdrojoch vo vlastníctve). Nie je vhodné posudzovať vklady do kooperácie iba podľa veľkosti podniku, ale aj podľa: zapájania sa do spoločných činností, prevzatia zodpovednosti za spoločné činnosti a vykonávania pričlenených úloh.

H. Ľudský kapitál

Strategické riadenie upriamuje pozornosť na ľudský kapitál, ktorý prostredníctvom svojich schopností, znalostí a zručností odzrkadľuje doterajšie výkony a zabezpečuje budúcu výkonnosť. Zapojením zamestnancov do riadenia vytvára konkurenčnú výhodu postavenú na základe ľudských zdrojov – riadenie a rozvoj zamestnancov, ich vzdelanie a odbornosť. Zvolená kooperačná stratégia, kooperačné aktivity a komunikácia by mali byť predmetom tréningu zamestnancov. Práve tento podnikový zdroj je najviac cenný, vzácny a nákladný. Zodpovedný manažér (vedenie), ktoré vykonáva strategické riadenie podniku zameriava svoje aktivity na naplnenie dlhodobých cieľov. Manažment podniku priamo ovplyvňuje budúce výsledky kooperačných vzťahov. Záleží na tom, aké spôsoby a prístupy k riadeniu zamestnancov používa, ako rozdelí úlohy, ako úlohám prideli zodpovednosť, komu určí právomoc, ako bude komunikovať, a ako uskutočňuje motiváciu a hodnotenie zamestnancov.

Významnou oblasťou kooperačného riadenia podnikov je spájanie znalostí a vzájomný tréning zamestnancov na rôznych oddeleniach a projektových tímoch. Problémovou oblasťou je vytváranie a udržiavanie kooperačných vzťahov (prospešné alebo poškodzujúce správanie).

I. Hodnotenie kooperačného vzťahu

Meranie efektivity fungovania kooperácie zlepšuje a podporuje flexibilitu v riadení pri zmenách v procesoch, vnútornom kooperačnom prostredí a vonkajšom prostredí (aktualizácia kooperačnej stratégie). Dosiahnutie kooperačného potenciálu je určené mierou naplnenia vybraných ukazovateľov. V rámci nadobudnutých výhod z kooperačného vzťahu ide o maximalizáciu úžitku kooperácie. Problémové situácie nastávajú pri nenaplnení ukazovateľov, nedostatočnej intenzity merania, nehlľadania zdroja problému a neprijímania úprav.

Pri kontrolovaní naplnenia kooperačných cieľov a ich ukazovateľov nejde len o získavanie priameho porovnávania (dodržiavanie pravidiel a podmienok kooperácie) v stanovených merateľných kritériách, ale aj o pozorovateľnú realitu mimo presných ukazovateľov. Časové intervaly merania prinášajú nové údaje, podľa ktorých sa kooperačné podniky rozhodujú a aktualizujú svoje procesy. Tieto ukazovatele pomáhajú podniku definovať pokrok smerom k naplneniu ich zámerov, úloh a cieľov.

Správanie podniku sa odráža od jeho aktuálnej situácie, ktorá závisí od postavenia v kooperáciách, pracovnej vyťaženia na spoločných úlohách, naplnení vlastných cieľov a kultúry podniku. Plnenie účasti v kooperačnom vzťahu priamo vychádza zo zapojenia kooperačného subjektu, teda plnenie účasti v oblasti zdrojov vyčlenených na kooperáciu.

Zhodnotenie výsledkov kooperácie – analyzovanie minulosti, prináša podnikom poznanie o výkone v kooperačnom vzťahu. Predpovedaním úspešnosti kooperačného vzťahu určujú podniky ich možné budúce výsledky – výkonnosť kooperácie. Pri naplnení úspešnosti kooperačného vzťahu sa kooperačné subjekty rozhodujú o pokračovaní predmetného vzťahu. V súčasnosti častokrát ide o poznanie nových zainteresovaných subjektov v kooperačnom vzťahu a zlepšenie reputácie na trhu.

2.7 ROZHODNUTIE O ZÁKLADNOM SÚBORE A VÝSKUMNEJ VZORKE

Akt kooperácie je vo všeobecnosti v rôznych vedeckých oblastiach, hlavne biológii a sociológii predmetom mnohých skúmaní a vedeckých výstupov. Podobne je to aj v manažmente, kde kooperácia môže nastať medzi ľuďmi v jednotlivých podnikoch, medzi rôznymi podnikmi alebo obchodnými prostrediami. Z definícií kooperácie môžeme generalizovať myšlienku: Kooperácia predstavuje vzájomné spoločné interakcie, ktoré sú prospešné pre dve alebo viac zúčastnených strán. Každá kooperácia má určitý cieľ a oblasť, v ktorej je vyvíjaná. Tu by sme sa zastavili, práve pri stanovených predpokladoch o výsledku spolupráce. Niektorým kooperáciám v podnikateľskom prostredí sa darí viac a iným menej. Presahujú svoje ciele, rozvíjajú svoje podnikanie a obohacujú aj svoje okolie. V tomto výskume sa sústredíme práve na túto oblasť výskumu. Myslíme si, že práve vhodným strategickým riadením kooperácií je možné dosiahnuť lepšie výsledky, avšak toto navýšenie má na svedomí synergia. Jav, ktorý je v biológii známy podpornými vzťahmi medzi organizmami vzniká v manažmente za pomoci správneho riadenia kooperácií – aktu spolupráce.

Kooperácia sa v podnikateľskej oblasti dá skúmať v rôznych oblastiach. Každá oblasť pritom predstavuje špecifické prostredie, v ktorom vzniká skúmaný jav. Výskum je preto potrebné konkretizovať v rámci podrobnejšie vymedzeného prostredia a subjektov skúmania. Pretože pri veľkej vzorke a širokej oblasti skúmania sa môže stať, že práve významné a skryté dôvody vzniku daného javu ostanú nepreskúmané.

Populáciu výskumu synergie predstavujú kooperačné spojenia v podnikateľskej sfére. Predmetne ide o spojenia v práci uvádzané ako **kooperačné organizačné formy**. Medzi hlavné patria tieto druhy obchodných kooperácií: strategické aliancie, fúzie, joint-venture, klastre a

siete. Môžeme ich rozdeliť aj ako spolupráce so spoločným majetkom (vlastnou súvahou) alebo bez spoločného majetku (každý má vlastnú súvahu).

Naša vzorka sa zameriava na **účelový výber (čo by malo byť pozorované, čo je možné pozorovať)** respondentov s nasledujúcimi charakteristikami:

- Viacgeneračné pôsobenie podniku v rámci meniacich trhových podmienok.
- Rozmanité vzťahy (interakcie) s jednotlivými trhovými subjektmi:
 - Podniky alebo ich časti, ktoré medzi sebou vzájomne kooperujú (vnútorné a vonkajšie prostredie). Podniky, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú alebo je viditeľná ich nadväznosť v rámci podnikania (výrobné a dodávateľské reťazce).
- Pozitívny a rastúci výsledok hospodárenia, ako aj rastúce finančné ukazovatele.
- Pozitívne a negatívne skúsenosti, ktoré nadobudli počas dlhoročného pôsobenia na trhu.

Naša vzorka nie je veľká, čo predstavuje relevantnosť výsledkov v skúmanom prostredí. Podľa Dismana (2010) ide pri výskume o to, aby sme boli schopní zo správania vzorky predpovedať správanie populácie, teda základný súbor musí štruktúra vzorky imitovať zloženie populácie. Výsledky sú orientované / platné iba na charakterizované skúmané prostredie. Prostredie strategického riadenia skupín kooperujúcich podnikov v rámci identifikovaných synergických efektov ponúka základňu pre modelovanie a overovanie výsledkov výskumu v praxi a ich ďalšie skúmanie. Najsilnejším dôvodom, prečo ďalej pokračovať v skúmaní problematiky synergie v podnikateľských podmienkach prostredníctvom strategického manažmentu je, že **synergia je jedným z hnacích faktorov evolúcie, odráža efektivitu kooperácie, a taktiež podporuje vznik nových a jedinečných výsledkov**. Odhadovaný význam pre teóriu a prax je vo vytvorení nového metodologického prístupu, spôsobu ako vhodne strategicky riadiť kooperačné organizačné formy (skupinu kooperujúcich podnikov) tak, aby vznikali synergické efekty.

2.8 ROZHODNUTIE O METODOLÓGIÍ VÝSKUMU

Konštrukcia nástrojov výskumu (porovnanie vybraných metód). V tejto kapitole sú zhrnuté a objasnené metodologické postupy a techniky využité pri výskume problematiky strategického riadenia kooperačných organizačných foriem založených na synergickom efekte. Pre skúmanie tejto problematiky sú vybrané nasledujúce metódy:

1. **Metóda komplexnej obsahovej analýzy teoretických poznatkov**
2. **Sociologické dopytovanie formou dotazníka**
3. **Metóda prípadovej štúdie**
4. **Metóda rozhovorov**

V tejto časti zároveň výskumník rozhoduje o obsahu metodológie, technike a postupe pomocou ktorých bude: a) získavať poznatky – formulovať znalosť teoretickým modelom (sociologický text); b) objavovať nové poznatky; c) ohodnocovať získané informácie; a d) zároveň overovať hypotézy. V rámci zužitkovania získaných informácií a poznatkov je potrebné aplikovať vybrané metódy a techniky, tie ovplyvnia nielen kvalitu výsledných dát, ale slúžia aj ako vzájomne dopĺňajúci sa aparát (kombinácia metód skúmania) vedeckého skúmania – riešenia vymedzeného problému alebo výskumného cieľa.

2.8.1 Metodológia komplexnej obsahovej analýzy teoretických poznatkov

Z pohľadu všeobecne známej teórie o obsahovej analýze (jej uskutočnenie) je ju potrebné vymedziť v rámci postupu: určenia vyšetrovanej oblasti (jednotky), zostavenia znakov, vypracovania zoznamu špecifických analytických kategórií (kvantitatívne zistenie v zmysle interpretačnej analýzy). Jej dáta možno ďalej doplniť pomocou iných metód kvalitatívneho alebo kvantitatívneho skúmania. (Disman, 2008; Kaufmann, 2010; Virasztóová, 2014)

Disman, 2008 túto metodológiu spresňuje ako kvantitatívnu objektívnu analýzu oznámenia akéhokoľvek druhu. Nutné je však definovať kvantitatívne jednotky, v ktorých sa bude meraný rozsah oznámenia merať a zároveň, ktorý patrí do určitej kategórie. Ide o kvantitatívne jednotky dvoch druhov: záznamové jednotky (presné) a konceptuálne jednotky (obsahový rámec). Táto metodológia je použitá v **kapitole 1**, ktorá má za úlohu: a) Sumarizovať doterajšie poznatky zo skúmanej oblasti.; b) Zdôrazniť aktuálnosť skúmanej problematiky.; c) Priniesť do vedeckej oblasti nové poznanie (Identifikovať skúmaný jav.; Kategorizovať skúmaný jav.; Vytvoriť vhodné identifikátory pre ďalšie skúmanie javu.); d) Vytvoriť vlastné prepojenie a závery v skúmanej oblasti.

Zdroje informácií pre účely obsahovej analýzy prvej kapitoly dizertačnej práce boli sústredené hlavne na autorov, ktorí sa danou problematikou zaoberali dlhšie obdobie, respektíve ich hlavným zameraním je jej skúmanie. Môžeme teda povedať, že ide o autorov: Corning, P.A.; Eye, A.; Martin, J.A.; Eisenhart, K.M.; Damodaran, A.; Ansoff, H.I.; Goold, M.; Campbell, A.; Vodáček, L.; Vodáčková, O.; Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; Wind, Y.; Mahajan V.; Iversen, M.; Markides, C.C.; Williamson, P.J. Mnohí ďalší autori sa taktiež zaoberajú problematikou synergie, ale práve títo sa zaoberajú prepojením na oblasť Manažmentu, Psychológie a Sociológie. Primárne materiály predstavovali: články v recenzovaných zborníkoch a databázach (Scopus, WOS, Springer, karentové časopisy) a knižné publikácie vyššie spomínaných autorov. Sekundárne išlo o zdroje z významných vydavateľstiev: Harward Business Review; Paladium Group; BSC Group a iné.

2.8.2 Metodológia prípadovej štúdie

Metodológia prípadovej štúdie je potrebná v rámci **podkapitoly 3.4, pri zostavení prípadových štúdií** do vymedzeného rámca, ktorý výsledky analýzy systematizuje a sprehláďuje. Zvedavosť a empatia je podľa Kaufmanna (2010) nástroj pre porozumenie a uchopenie sociálneho poznania. Pre jedných je najdôležitejšia metodologická technika (formálna presnosť), pre druhých je metodológia podriadená dôležitejšiemu prvku vedeckého skúmania a tým je hypotéza, koncept a teória. **Dizertačná práca sa v podstatnej miere venuje prípadovým štúdiám.** Pre oblasť skúmania, ktorou sú synergické efekty v kooperačnom podnikateľskom prostredí, predstavuje jednu z vysoko efektívnych spôsobov skúmania. Práve kvôli skúmaniu kvalitatívnych znakov podrobnou analýzou a pozorovaním predmetného prostredia. V súčasnom prostredí majú kooperačné vzťahy rôznu dĺžku, čo vplýva aj na vznik synergických efektov, preto je potrebné preskúmať prípady, v ktorých má synergia potenciál vzniku.

Podľa Eisenhardta (1989) je prípadová štúdia výskumnou stratégiou zameranou na porozumenie v dynamicky otvorených systémoch, akými sú podniky. Yin (1984) do tejto metodológie zahrnul aj metódy návrhu dizajnu, zbierania dát a prístupy k analýze dát v prípadovej štúdií. Hendl (2016) taktiež považuje prípadové štúdie ako formu kvalitatívnych štúdií opierajúcich sa o bežné formy uvažovania, pričom sú postavené na holistickom prístupe k údajom. Časté použitie prípadových štúdií v manažmente potvrdil aj Richter (2012) a Peťo (2014), ktorý taktiež tieto metódy využili pri skúmaní v odbore Manažment.

Množstvo prípadových štúdií pre skúmanie predmetného javu je diskutabilné. Relevantnosť vzorky v štatistickom prístupe (kvantitatívnom) má odlišný výpočet ako pri množstve odpozorovaných prípadov v rámci kvalitatívneho výskumu. Pri štatistickom prístupe ide o základný súbor, z ktorého sa prepočítava výberový súbor a výsledky dosiahnuté zo skúmania výberového súboru môžeme abstrahovať na celý základný súbor. V prípade kvalitatívneho výskumu v predmetnej práci ide o účelový výber ovplyvnený saturáciou zistení. Počet prípadových štúdií vo výskume je obmedzený, je potrebný k dôkladnému preskúmaniu problematiky a je založený na viacerých hľadiskách:

- a) Hĺbka skúmania. Postavenie výskumníka k problematike, ktorú skúma. Sústreďí sa na objavovanie nového – nepoznaného. A práve kvôli jeho osobnému postaveniu túto problematiku môže skúmať na rôznych úrovniach, z rôznych hľadísk a do rôznej hĺbky – koreňom problematiky.
- b) Rôznorodosť prostredí. Každá výskumná problematika – oblasť sa odlišuje: je vymedzená výskumníkom.
- c) Saturácia zistení. Rozširovanie výskumnej vzorky (skúmaných prípadov) končí vtedy ak výskumník už nezískava nové zistenia, nedosahuje nové údaje. (Kaufmann, 2012; Virasztóová, 2014) A ďalšími preskúmanými prípadmi už nevzniká obohacovanie výsledkov, ale ich potvrdzovanie, prípadne menšie zmeny.
- d) Rozhodnutie výskumníka o naplnení a); b); c)

Je potrebné spomenúť prístup Dismana (2008) v oblasti metodológie obsahovej analýzy. Obsahovú analýzu, zaraďuje ku kvantitatívnej metóde. Zdôvodňuje to: 1) organizačne sleduje rovnakú logickú schému ako iný kvantitatívny výskum (vzorka, hypotézy); 2) je objektívna, tzn. dvaja výskumníci pri nezávisle analyzovanom materiáli musia dôjsť k rovnakým výsledkom, samozrejme táto časť predchádza konštrukcií skúmaných kategórií (do ktorých budú informácie kódované). 3) potrebná definícia kvantitatívnych jednotiek merania (záznamové – presné dáta; a konceptuálne - východiskové).

Práve pre toto zaradenie by sme Dismanov opis obsahovej analýzy zaradili k potrebným znalostiam ku formovaniu prípadovej štúdie. Skúmanie pre účely zostavenia prípadových štúdií predstavuje vypracovanie obsahovej analýzy údajov o vybraných podnikoch a ich kooperačných vzťahoch. Zhromaždené údaje sa týkajú hlavne vyšetrovaných prípadov. Dáta pochádzajú so spoľahlivých a overiteľných zdrojov súvisiacich s aktivitami, činnosťami podnikov a výsledkami rozhodnutí manažérov. **Údaje, z ktorých sú prípadové štúdie zostavené, predstavujú aktuálne dostupné sekundárne zdroje údajov.** Tieto zdroje údajov, môžeme bližšie špecifikovať ako:

- odborné články autorov zaoberajúcich sa aktivitami a výsledkami v podnikateľskej oblasti (Business Insider, New York Times),
- články v ekonomických, finančných časopisoch a časopisoch zaoberajúcich sa riadením podnikov (Forbes, Harvard Business Review),
- výročné správy podnikov (Výročné správy Starbucks, IBM, Intel),
- štatistické finančné dáta (Nasdaq, Štatistický úrad SR),
- vyjadrenia zamestnancov a manažérov (Indeed, Glassdoor),
- a iné (diskusie v článkoch, video-správy a video-odkazy, stránky skúmaných podnikov).

Z hľadiska spracovania veľkého množstva údajov bola **ako prvá ustanovená štruktúra pre spracovanie dát** – procesný prístup k údajom (postup spracovania dát):

1. Nájdenie atraktívnych (preukázané výsledky) a obsahovo (dostupné údaje) bohatých kooperačných prepojení skúmaného podniku – **VÝBER SUBJEKTU SKÚMANIA**
2. Vyhľadanie a zozbieranie všetkých dostupných údajov o vybraných podnikoch a ich kooperačných vzťahoch, vzhľadom na predmetnú tému – **ZBER ÚDAJOV**
3. Zatriedenie údajov do porovnávaných identifikátorov a oblastí, v rámci strategického riadenia, synergie, synergických efektov a výsledkov kooperácií (logický výber informácií) – **KATEGORIZÁCIA ÚDAJOV**
4. Podrobnejšia špecifikácia identifikátorov a spracovanie potrebných údajov skúmanej oblasti (popis skúmanej oblasti) – **SYNTÉZA ÚDAJOV**

Výber subjektov skúmania bol realizovaný na základe účelového výberu. Výber podnikov a kooperačných spojení bol založený na úsudku výskumníka – teda výskumník mieril výber na subjekty skúmania, ktoré majú byť preskúmané z hľadiska skúmanej témy a javili sa ako najviac relevantné a dôležité pre výskum. Pri definovaní základného súboru bola uskutočnená technika „snow-ball“ (Disman, 2008), teda výber bol založený na dlhodobosti skúmanej oblasti – výber subjektov skúmania je založený na predchádzajúcich skúmaných subjektoch počas výskumu. Kooperačné vzťahy skúmania boli vybrané na základe účelového výberu. Vyberali sa vzťahy, o ktorých autor usudzoval vysoký potenciál kooperačných vzťahov a významné pôsobenie a ovplyvnenie pôsobenia na trhu. Pre rozhodnutie o výbere subjektov skúmania bolo rozhodnuté na základe nasledujúcich charakteristík:

- a) rozmanité vzťahy a interakcie na trhu s jednotlivými partnermi (zainteresované strany),
- b) konkurencieschopné postavenie v rámci meniacich sa trhových podmienok,
- c) pozitívny a rastúci výsledok hospodárenia, ako aj rastúce finančné ukazovatele (v súčasnosti je podnik úspešný – nepreukazuje stratu).

Postup spracovania takto kategorizovaných a zozbieraných dát pozostával z dvoch častí, prvá sumarizuje hlavné výsledky, druhá časť je podkladová časť, ktorá opisuje kooperačné vzťahy vybraného podniku. Prípádová štúdia vytvára komplexný a obsahovo bohatý popis reálneho prostredia.

ŠTRUKTÚRA PRÍPADOVEJ ŠTÚDIE:

1. Sumarizácia hlavných výsledkov štúdie

- *Začiatkový stav skúmaného prostredia.* Objasnenie skúmanej situácie v kooperačných prostrediach (jej začiatkový stav). Ide hlavne o *Problémové oblasti kooperácie*, teda vymedzenie neefektívnych procesov, ktoré: a) existovali na začiatku kooperačného vzťahu v podnikoch a/alebo boli vo vonkajšom prostredí; b) bránili pokračovaniu kooperácie; a c) bránili vzniku synergických efektov.
- *Ohodnotenie vybraných identifikátorov v rámci strategického riadenia kooperácie.* Naplnenie vybraných identifikátorov. Ide o výsledné spracovanie informácií o strategickom riadení kooperačných vzťahov. V rámci jednotlivých ukazovateľov je určené aj ich naplnenie – hodnotiaci aparát skúmaných prvkov strategického riadenia.
- *Identifikácia výskytu synergických efektov.* Identifikácia výsledných synergických efektov dosiahnutých spoločnou činnosťou predstavuje významné zistenia pre skúmanú problematiku. Ide o vzájomné interakcie medzi strategickým riadením použitým v kooperačných prístupoch a samotným vznikom synergických efektov, ktoré riadenie podnikov priamo ovplyvňuje. Pre lepšie posúdenie výskytu je vypracovaný: Hodnotiaci aparát výskytu synergických efektov.
- *Vymedzenie kooperačnej stratégie a jej zhodnotenie.* Špecifikácia kooperačnej stratégie vybraných kooperačných vzťahov vytvára hlavné východisko spomínaných vzťahov – v zmysle: 1) dôvodu rozhodnutia vzniku kooperácie; 2) ovplyvnenie správania v kooperačnom vzťahu; 3) rozhodnutia o budúcnosti kooperácie (výsledky).

2. Opis kooperačnej situácie

- *Charakteristika skúmaného subjektu.* Aktuálna situácia podnikov a jej vybraných kooperačných spojení. (organizačná situácia, finančná situácia, reputácia, a iné)
- *Vymedzenie kooperačných spojení.* Vznik kooperačného vzťahu (Problém, Cieľ). Opis kooperačného vzťahu, vnútorného a vonkajšieho prostredia kooperácie so zameraním na riadenie manažérskych a marketingových aktivít (vzhľadom na skúmané vybrané identifikátory). Výsledky kooperačného vzťahu. Taktiež uvedenie hrozieb, príležitostí, zaujímavosti, ktoré sa priamo týkajú kooperačného vzťahu.

3. V prípadových štúdiách sú použité aj tri hodnotiace aparáty. Jeden je použitý k ohodnoteniu stupňa rizika identifikovaných problémov, ktorým skúmané prípady čelili (**Príloha C1**). Druhý predstavuje ohodnotenie aplikácie vybraných prvkov strategického riadenia (**Príloha C2**). Tretím ohodnocujeme výskyt synergických efektov (**Príloha C3**).

2.8.3 Metodológia rozhovorov

Kvalitatívne skúmanie pomocou štruktúrovaných rozhovorov a komparácie so sekundárnymi výsledkami je realizované vo fáze verifikácie výsledkov výskumu a navrhnutých odporúčaní. Avšak výsledky z neho sú použité pri vytváraní záverečnej časti práce (**podkapitola 4.1**).

Toto skúmanie predstavovalo dve fázy: 1) realizovanie rozhovorov; a 2) analýza jeho obsahu. Rozhovory boli prevedené technikou: Chápajúceho rozhovoru (Kaufmann, 2010). Chápajúci rozhovor predstavuje opačnú techniku k štandardizovanému rozhovoru (ankete), ide v ňom o: a) aktívne zapájanie do otázok; b) vzbudzuje záujem u dopytovaného; a c) pri analýze sa nevyhýba vlastnej interpretácii. Kaufmann taktiež uvádza názor: Výskumný terén neslúži k verifikácii dopredu stanovenej problematiky, ale stáva sa východiskovým bodom pre jej skúmanie a až potom vytvára teoretický model. Ambíciou chápacieho rozhovoru je ponúknuť úzke prepojenie terénnej práce s konkrétne vypracovanou teóriou. Správna interakcia medzi dopytujúcim a respondentom nastáva pri: priblížení sa konverzácií na úroveň dvoch seberovných partnerov, rovnováhe rolí, nadväznosti dobrej otázky – prehlbovanie problematiky (nie striktné otázky so striktným postupom), vyhnúť sa skorým názorom a pocitom. Vyjadrenie záujmu je taktiež zložité, ide o diskretnú účasť, ktorá nemôže ovplyvniť účastníka rozhovoru. Interpretácia obsahu výsledkov je najkritickejším miestom výskumu v zmysle komplexnosti (rozmanitosť otázok, zamlčovanie, čítanie medzi riadkami, nepriama reč).

Vybrané kooperačné zoskupenia predstavujú podniky s rozvinutým kooperačným manažmentom:

- **CEIT, a.s.** (priemyselný podnik) ,ktorého kooperačné prostredie pozostáva z kooperácie s výskumnými organizáciami (Žilinská Univerzita) a zákazníkmi.
- **KROS, a.s.** (IKT, ekonomický softvér) vytvára priame vzťahy s konkurenčnými a distribučnými podnikmi, ktorých považuje za partnerov a tým rozširuje svoju zákaznícku základňu na nové trhy.
- **KIA MOTOR, s.r.o.** (automobilový podnik) predstavuje kooperačné vzťahy na vysoko kvalitnej úrovni dodávateľsko-odberateľských vzťahov, ktoré zabezpečujú efektívnu výrobu a distribúciu automobilov pre celosvetový trh.

Verifikácia odporúčaní pre strategické riadenie bola prevedená metódou štruktúrovaného rozhovoru s vybranými manažérmi podnikov a kooperačných zoskupení. Postup rozhovoru spočíva v štyroch procesných krokoch:

1. Položenie otázok skonštruovanej z výsledkov výskumu.
2. Odpoveď respondenta.
3. Poukázanie na ideálny stav výskumnej problematiky – výsledky výskumu v predmetnom prvku strategického riadenia.
4. Ohodnotenie z hľadiska vlastnej výpovede a poukázanie ideálneho stavu – výber z možností (tabuľka nižšie).

Nasledujúca tabuľka popisuje ohodnotenie vykonávania jednotlivých navrhnutých prvkov strategického riadenia kooperácií v aktuálnych podmienkach a kooperačnom prostredí respondenta (podniku, kooperačného zoskupenia). Komparácia odporúčaní pre strategické riadenie s aktuálnou reálnou situáciou je ohodnotená na škále od 0 po 3, popis týchto hodnôt je v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3. Hodnotiaci aparát verifikácie navrhnutých odporúčaní

Číselná hodnota	% rozmedzie	Vysvetlenie ohodnotenia
0	1 – 24 %	v kooperačných vzťahoch nie je vykonávaný prvok strategického riadenia (absencia prvku)
1	25 – 49 %	v kooperačných vzťahoch podniky majú problémy alebo absentuje vykonávanie skúmaného prvku strategického riadenia (možnosť výskytu daného prvku iba vo formálnej rovine)
2	50 – 74 %	v kooperačných vzťahoch podniky vykonávajú prvky strategického riadenia, avšak nepredpokladajú dlhodobú udržateľnosť riadenia kooperačného vzťahu (slabá efektívnosť, nedostatok znalostí)
3	75 – 99 %	v kooperačných vzťahoch podniky vhodne vykonávajú prvky strategického riadenia – vykonávaný na vysokej úrovni ; partneri nielen dokážu kooperovať, ale vzájomne si aj konkurovať a prosperovať (najlepšie ohodnotenie)

Z odporúčaní pre vhodné strategické riadenie kooperácií za účelom vzniku synergických efektov (**podkapitola 3.7.1**) je potrebné vytvoriť otázky pre účely rozhovoru. Tieto otázky priamo nadväzujú na odporúčania. Navrhnuté odporúčania boli z dôvodu prehľadnosti a konkrétnosti rozdelené do viacerých otázok. Nasledujúca tabuľka predstavuje zoskupenie otázok. Dôvodom sú klasické pravidlá dopytovania informácií, v ktorých sme použili hlavne jednoznačnosť otázky, tzn. otázkou sa pýtame na jednu vec. Výpoveď respondenta sa snažíme konfrontovať s výsledkami výskumu a otvorenou diskusiou v rámci nastolenej problematiky a tým docieľiť spoľahlivejšie a dôvernejšie výsledky verifikácie.

Tabuľka 4. Zoskupenie otázok štruktúrovaného rozhovoru

Logicky zoradené odporúčania (v rámci súvislosti)	Dopytované otázky
Začleniť kooperačné zámery do poslanca podniku	V akej intenzite sú kooperačné zámery začlenené do poslanca podniku?
	Je vytváraná databáza potenciálnych kooperačných vzťahov?
Jasne stanoviť cieľ o oblasť spolupráce, z čoho sú odvodené podmienky a pravidlá kooperácie	Ak už vzniká kooperačný vzťah, tak špecifikujete v ňom jasné dlhodobé ciele?
	Nastavujete podmienky a pravidlá kooperačného vzťahu vzhľadom na cieľ a neskôr vo vzťahu aj vzhľadom na dosahované výsledky?
Vnútro podnikovú kultúru orientovať na kooperačné prostredie	Prispôsobuje (mení, vyvíja) sa vnútro podniková kultúra kooperačnému prostrediu?
Posilniť rolu manažéra	Sú schopnosti manažérov dostatočné pre riadenie kooperačných vzťahov?
Pristupovať k riadeniu dynamicky	Je k strategickému riadeniu potrebné pristupovať dynamicky?
Posilniť vzájomnú dôveru, ktorá podporí účinnú vzájomnú komunikáciu	Aký význam (dôležitosť) prikladáte dôvere v kooperačnom vzťahu?
	Ovplyvňuje úroveň komunikácie vaše najvýznamnejšie kooperačné vzťahy?
Aktualizovať strategické riadenie	Je potrebné strategické riadenie aktualizovať vzhľadom na súčasný stav kooperačného vzťahu?
Vytvoriť spolupracujúcu organizačnú štruktúru	Pri kooperačných vzťahoch vytvárate samostatnú jednotku (tím, projekt, oddelenie), ktoré zabezpečuje kooperačný vzťah – jeho riadenie aj vykonávanie?
	Ako sú kombinované zdroje a schopnosti vo vašich hlavných kooperačných vzťahoch?

2.8.4 Sociologické dopytovanie formou dotazníka

V rámci výskumu predmetnej témy sa analyzovalo podnikateľské prostredie Slovenskej republiky, konkrétne vznik, riadenie a výsledky kooperačných vzťahov medzi podnikmi pôsobiacimi na Slovensku. Ide o porovnanie a obohatenie poznatkov úspešných celosvetových kooperačných prípadov o domáce prostredie (doplnenie údajov). Je vhodná ako prieskum zistení v rámci podnikateľského prostredia za účelom rozšírenia informácií, názorov a podnetov v oblasti skúmanej problematiky synergie a strategického riadenia.

Dotazník v roku 2014, predstavoval prvotné dopytovanie. Konštrukcia sa zamerala hlavne na overenie a upresnenie teoretických prínosov zahraničných autorov vo výskumnej problematike. Orientačná analýza situácie zo sekundárnych zdrojov taktiež ovplyvnila tvorbu dotazníka. Prvotnými oblasťami skúmania boli hlavne: oblasti spolupráce, kritériá efektívnej spolupráce a problémy kooperácie. Formulácia dotazníka bola pozmenená v roku 2015 a 2016, teda každý rok skúmania, hlavne v rámci: usporiadania otázok, štylistiky a skladby otázok, rozširovaní odpovedí na otázky. Dotazník bol upravovaný na základe dvoch hľadísk: a) Upravovanie dotazníka podľa predchádzajúcej spätnej väzby od respondentov.; b) Upresňovanie výskumnej problematiky z pohľadu výskumníkov zostavujúcich dotazník.

Ďalšie náležitosti dotazníkového prieskumu ako základný súbor, výberový súbor, dôvody výberu, charakteristika respondentov, skúmané oblasti, obmedzenia sú uvedené v **Kapitole 4, Analýza prostredníctvom sociologického dopytovania, Základná charakteristika dopytovania.**

2.8.5 Spracovanie údajov

Pri spracovaní údajov je potrebné používať základné metódy a postupy analýzy dát:

- a) Induktívna metóda začína pozorovaním, v ktorom sa pátra po pravidelnostiach, vzorcoch, ktoré môžu existovať v objektívnej realite. Ide o vlastný popis objavených pravidelností, ktoré popíšeme vo forme predbežných záverov. Tie potom overujeme ďalším pozorovaním. V skratke ide o proces indukcie, teda: pozorovania – nájdenia pravidelností – vytvorenia záverov a vznik novej teórie.
- b) Deduktívna metóda naopak začína teóriou alebo problémom, z ktorého sú vytvorené hypotézy. Platí všeobecne zaužívaná teória o platnosti hypotéz. Hypotézy navrhujú, aké prepojenia medzi premennými chceme nájsť – identifikovať (slúžia ako predpovede danej teórie alebo problematiky). Následne je potrebné zozbierať dáta a vyhodnotiť ich. Ak je v dátach závislosť k predpovedaným v hypotézach, prijmemo hypotézy ako platné, v opačnom prípade nie. V skratke ide o proces dedukcie, teda: východisková teória/problém – vytvorenie hypotéz – zber dát – prijatie/vyvrátenie hypotéz.
- c) Kvalitatívne vyhodnocovanie zozbieraných dát. Ide o prístup k prevažne textovým dátam, ktoré je potrebné správne zozbierať, analyzovať a vyhodnotiť. Ide hlavne o skúsenostný prístup založený na vedomostiach a znalostiach autora, na základe získaných poznatkov a skúseností v skúmanej oblasti v rámci viacerých častí riešenia (kapitol), v zmysle:
 - Dodržania určenej logickej postupnosti: logika skúmanej problematiky, zadaného štruktúry a postupu práce.
 - Optimalizácie práce na skúmanej problematike, hlavne analýzy a syntézy poznatkov (spájanie, triedenie a hierarchizovanie) v jednotlivých častiach práce.
 - Kreativitu a polemiku autora nad dátami v jednotlivých častiach práce. Hlavne ide o záverečnú návrhovú a diskusnú časť práce, v ktorej sa generalizujú poznatky, komparujú výsledky (zistenia) a modelujú riešenia (návrhy).

3 VÝSLEDKY

Dizertačná práca sa skladá z viacerých parciálnych a hlavných častí výskumu v téme: strategického riadenia kooperačných organizačných foriem za účelom budovania a udržania synergických efektov. **Prvá kapitola** predstavuje hlavné výsledky komplexnej teoretickej analýzy, ktorá je podrobne rozpísaná v prílohe E, prílohe F a prílohe G. **Druhou kapitolou** popisujem metodológiu práce od opisu problému, cez stanovenie cieľa, výberu metód skúmania až k stanoveniu hypotéz a následne identifikátorov skúmania.

Tretia kapitola uvádza výsledky výskumu dizertačnej práce v siedmych podkapitolách:

- 1) **Pilotná štúdia v rámci vybraného podniku v SR.** Analýza popisuje kooperačné prostredie a jeho riadenie v rámci zainteresovaných subjektov v stavebnom prostredí.
- 2) **Predvýskum v porovnaní s celosvetovými kooperačnými prípadmi.** V rámci tohto čiastkového výskumu je overovaná spoľahlivosť vybranej metodológie a zvolených identifikátorov skúmania.
- 3) **Primárna analýza prostredníctvom sociologického dopytovania v SR.** Táto časť už tvorí primárne zozbierané dáta pomocou dotazníkového dopytovania. Otázky boli zamerané hlavne na oblasť kooperačného prostredia a strategického riadenia stredných a veľkých podnikov na území SR.
- 4) **Primárna analýza v zastúpení vybraných celosvetových kooperačných prípadov.** Pri tejto analýze bol uskutočnený účelový výber celosvetových prípadov pre naplnenie jej relevantnosti v zmysle rozmanitosti vybranej vzorky, konkurencieschopnosti a dostatočných dát o kooperačnom prostredí.
- 5) **Hlavné zistenia z parciálnych a primárnych výskumov.** Podkapitola sa bližšie venuje hlavným zisteniam predchádzajúcich štyroch analytických podkapitol. Vytvára základňu dôležitých informácií pre návrhovú časť výskumu.
- 6) **Overenie hypotéz výskumu.** Na základe hlavných výsledkov práce je zostavená verifikácia hypotéz. Výsledky ich potvrdenia sa vzťahujú k navrhovaným odporúčaniam a ich začleneniu do modelu strategického riadenia kooperácií.
- 7) **Navrhované riešenie** spolu s výsledkami dizertačnej práce má kritický význam pre dosiahnutie cieľa dizertačnej práce. Konkrétne ide o odporúčania a model strategického riadenia kooperujúcich podnikov za účelom vzniku a udržania synergických efektov.

3.1 PILOTNÁ ŠTÚDIA

Synergický efekt vytvára nový smer pre zmenu v súčasnom strategickom riadení podnikov. Tieto podniky sú charakteristické interakciami v rámci ktorých sa dostávajú do stretu s rôznymi formami kooperácií, partnerstva alebo konkurenčného boja. Vonkajšie prostredie, ktoré neustále čoraz viac ovplyvňuje vnútropodnikové prostredie vytvára podmienky, v ktorých podniky potrebujú budovať, organizovať a kombinovať výnimočné schopnosti manažérov a zamestnancov. Tieto schopnosti predstavujú novú hodnotu, ktorá je jedinečná pre aplikovanie a lepšie porozumenie nástrojov strategického riadenia v súčasných globalizovaných trhových podmienkach.

Účelom pilotnej štúdie je poukázať na vytváranie synergického efektu prostredníctvom vhodne zvoleného strategického riadenia podniku. Navrhnutý koncept pre vznik synergických efektov v prostredí podniku Sipe, vychádza z priamych pozorovaní a rozhovorov v tomto prostredí. Sipe predstavuje stavebný podnik v Slovenskej republike, na ktorej území pôsobí od roku 1997. Zaoberá sa výrobou vonkajších a vnútorných podláh a uložením zámkovej dlažby. Podľa zadelenia ŠÚSR patrí do kategórie malých podnikov so 10 – 49 zamestnancami.

Organizačná štruktúra predstavuje vedúce a obchodné oddelenie (vrcholová a stredná úroveň), ktoré zadeľuje úlohy výkonnému oddeleniu (operatívna úroveň). Hlavné charakteristiky kooperačnej organizačnej skupiny, môžeme charakterizovať podľa nasledujúcich kritérií: časté interakcie, dlhodobá spolupráca, stredný až vysoký výkon, reciprocita, spoľahlivosť, dostupnosť, konkurencieschopnosť a dôvera. Týmito vlastnosťami skupiny sa potvrdzuje previazanosť vybraných podnikov, pre ktoré sa budú navrhovať odporúčania v zmysle vhodného strategického riadenia kooperačných organizačných foriem pre vznik synergických efektov.

V slovenskom stavebnom prostredí, okolie podniku Sipe, je potrebné vymedziť základné kooperačné väzby: zákaznícke, partnerské, konkurenčné, dodávateľské, regulačné. Dôležitosť jednotlivých väzieb závisí od sily spojenia medzi jednotlivými dvomi podnikmi v prostredí. Je potrebné vychádzať z predpokladu, aké očakávané a neočakávané efekty boli v týchto väzbách dosiahnuté a následne na to určiť aké ciele, ich meranie a aká kontrola by mala byť zvolená pri aplikácii vhodného strategického riadenia pre vznik synergických efektov. Partnerstvá s jednotlivými členmi predmetného prostredia vytvárajú určitú štruktúru poskytovania hodnoty nielen pre cieľ daného partnerstva (napríklad v oblasti zvýšenia spokojnosti zákazníka), ale aj spoločného vnútorného prostredia, v ktorom jednotliví partneri kooperujú.

Nasledujúce kritériá predstavujú základné podmienky pre zdravé konkurencieschopné kooperačné väzby v prostredí podniku Sipe. Strategické riadenie takýchto väzieb medzi skupinami podnikov vyúsťuje do synergie, v rámci ktorej hlavne vznikajú synergické efekty v oblastiach: cenové zvýhodnenia, nové investície a opakovanie obchodných aktivít. Kritériá silne kooperujúcich a konkurenčných subjektov:

- Častá aktivita na trhu (dostupnosť dodávateľov, dopyt zákazníkov, ponuka konkurencie).
- Dĺžka interakcie s podnikom (2 a viac rokov).
- Zabezpečenie vysokého výrobného výkonu (veľkokapacitné zdroje).
- Dodržané dodávateľsky – výrobné podmienky (cena, kvalita, čas, flexibilita).

Dynamika štruktúry prostredia Sipe závisí na reakciách a výkonoch jednotlivých účastníkov v rámci určitého predmetného odvetvia v ktorom vystupujú. Rozvoj väzieb je podporený: a) mierou intenzity spojenia; b) výškou prispievajúcich zdrojov; c) konkrétnym uspokojením potreby zákazníkov; d) trhovou kapacitou; e) splnením podmienok odvetvia (spoľahlivosť, flexibilita, cena, kvalita); a f) regulácie trhu a odvetvia.

Prostredie slovenského stavebníctva ovplyvňujú nielen samotní zákazníci, vnútorná konkurencia, či legislatíva, ale aj úroveň a napredovanie jednotlivých podnikov. Aktéri sa navzájom ovplyvňujú v konkurenčnom boji o zákazníka; o kvalitných dodávateľov s dostatočnými kapacitami a prijateľnou cenou; spoločenskou zodpovednosťou; a taktiež finančnou politikou – stanovením ceny jednotlivých poskytovaných produktov a služieb.

Množstvo konkurentov a prvkov prostredia, ktorí poskytujú svoje služby na trhu, nabáda podnik myslieť dopredu. Synergický efekt je práve konkurencieschopnosť a udržateľnosť na trhu, ktorá vzniká neustálym vývojom na trhu. Dôvodom myslenia vpred je práve obmedzený počet zákazníkov. Zámerom podniku je udržať sa na trhu, ukrojiť si z vytváraného dopytu svoju časť (prilákať nových zákazníkov), a pritom si udržať stálych zákazníkov.

Dodávatelia si strážia intenzívny vzťah so všetkými svojimi zákazníkmi, čo môže viesť aj k nepriamemu ovplyvňovaniu kapacít zásob, časovým tiesňam a nečakaným problémom. Synergický efekt v takomto intenzívnom vzťahu je postavený na spoľahlivosti dodávateľa. Čo môžeme charakterizovať ako: vo vzťahu dodržiava stanovené termíny, dokáže znížiť cenu pri

veľkom odbere, poskytuje certifikovanú kvalitu a pri riešení problémov s objednaným tovarom alebo špecifických objednávkach, vychádza v ústrety podniku. Trh slovenského stavebníctva disponuje dostatočným počtom územne rozdelených dodávateľov s dodávateľsko-odberateľskými vzťahmi, ktoré sa zmluvne vymedzujú na presne určených parametroch: ceny, kvality a časových termínov.

Vytváranie vhodnej stratégie na trhu sa zakladá na získavaní informácií, predností, slabých a silných miest na trhu ako aj reakcií jednotlivých subjektov. Na druhej strane podnik rozširuje spoluprácu s jednotlivými aktérmi trhu a realizuje väčšie projekty, využíva príležitosti pre rozvoj a rast, čo považovať za synergický efekt. Kooperačný vzťah je na vysokej úrovni, čo sa prejavuje častou interakciou, vysokou dôverou a spoľahlivosťou.

U určitých zákazníkov sa prejavuje aj vyšší stupeň lojality k podniku a jeho službám. Synergický efekt je vytvorený konkurenčnou bariérou, ktorá predstavuje efektívnejší vzťahový marketing, z ktorého sa získavajú dôležité zákaznícke referencie, čo vplýva na samotné postavenie na trhu vzhľadom na zákazníkov. O marketingovej komunikácii konkurencie je potrebné povedať, že práve pomocou nej sa budujú dlhodobé a lojálne vzťahy so zákazníkmi, a taktiež sa získavajú nové kontakty.

Pre kooperačné vzťahy v stavebnom prostredí Sipe je vhodné navrhnúť strategické riadenie, ktoré by podporovalo dynamiku tohto prostredia a zároveň strategicky riadilo jednotlivé spojenia pre vytvorenie synergických efektov. **Zhrňujúce výsledky sa nachádzajú v nasledujúcej kapitole 3.5: Hlavné zistenia.**

3.2 PREDVÝSKUM – SKÚMANIE CELOSVETOVÝCH ÚSPEŠNÝCH KOOPERAČNÝCH PRÍPADOV

Predpokladom pre skúmanie synergie v rámci kooperačných organizačných foriem je komplexná obsahová analýza skúmaného javu (kapitola 1). Z nej môžeme identifikovať najčastejšie používané prvky a procesy strategického riadenia ako aj vymedzenie synergických efektov. Tieto východiská boli podrobené pilotnej štúdií v domácom prostredí (podkapitola 3.1), kde sa skúmaná problematika prvýkrát overovala v praxi. Z doposiaľ analyzovanej reality (primárne a sekundárne dáta) môžeme potvrdiť významnosť pokračovania v skúmaní. V tejto kapitole, predvýskume, sa zaoberáme preskúmaním celosvetových kooperačných spojení. Súčasné kooperačné prostredie poukazuje na množstvo kooperačných prepojení, avšak strategické kroky, ktoré stoja za úspechom alebo neúspechom je potrebné neustále analyzovať. Nasledujúci kontext predstavujú hlavné zistenia predvýskumu analyzovanej problematiky. Tieto prepojenia priamo poukazujú na vznik synergických efektov – čo je pre overovanie našich tvrdení a formovanie odporúčaní pre strategické riadenie potrebné preštudovať.

Forma prevýskumu, ktorá predstavuje kvalitatívny prístup v rámci analyzovania podnikateľského prostredia je využitá v rámci získavania informácií o cieľoch, prístupoch riadenia a výsledkoch kooperačných organizačných foriem. Následne je využitá syntéza poznatkov o danej problematike a formulované konkrétne východiská.

Spôsob odkazov v texte

Prípadové štúdie uvedené v časti výsledky práce (kapitola 3), boli tvorené osobitne mimo koncepcie dokumentu, a to hlavne v zmysle iného spôsobu uvádzania zdrojov použitej literatúry v texte. Preto je v podkapitolách: 3.2 predvýskum a 3.4 primárny výskum v texte **použité numerické číslovanie.** Tieto zdroje je možné nájsť v osobitnom zozname publikácií pre prípadové štúdie za zoznamom použitej literatúry na konci hlavného textu práce. **Považujeme to za neštandardné,** avšak z hľadiska koncepcie metodológie prípadovej štúdie ako vhodný postup pri zostavovaní textu prípadových štúdií. Hlavným dôvodom numerického

spôsobu číslovania zdrojov je **lepšia prehľadnosť a čitateľnosť textu**, pretože väčšina zdrojov v tejto časti a v časti o prípadových štúdiách je postavená na zdrojoch zaoberajúcich sa činnosťou podnikov, výskumných, databázových a štatistických stránkach.

Postavenie predvýskumu v dizertačnej práci. Predvýskum, z pohľadu praktického skúmania reality v podnikateľskom prostredí, tvorí dôležitý metodologický krok pre výskum. Predvýskum v rámci vybraného metodologického postupu dizertačnej práce má dôležité postavenie z viacerých dôvodov:

- Upresňuje a bližšie vymedzuje výskumnú problematiku – vytvára hranice výskumu v zmysle zúženia výskumnej problematiky pre lepšie a podrobnejšie preskúmanie skúmaného javu – synergického efektu v kooperačných organizačných formách.
- Identifikuje dôležité oblasti ďalšieho podrobnejšieho skúmania. Odkrýva nové problémové a diskusné oblasti výskumu.
- Identifikuje nepresnosti v rámci prepojenia manažérskej teórie a podnikateľského prostredia.
- Prináša neistotu v rámci doterajšieho komplexného skúmania vybranej problematiky.

Výber podnikov do predvýskumu prebiehal na základe týchto kritérií: medzinárodné prostredie, dosiahnutá úspešnosť kooperačnej stratégie, zaujímavé a netypické prostredie spolupráce a podmienky jej vzniku. Vybrané kooperačné spojenia: Joint-venture One World; Fúzia Disney a Pixar; Klaster Danish Food Cluster. Spolupráca leteckých podnikov v joint-venture One World je významná pre preskúmanie práve z dôvodu existencie kooperačného a konkurenčného vzťahu zároveň. Podniky dokázali znížiť náklady ich služieb a ponúknuť zákazníkom lepší produkt ako konkurencia. Kooperačný vzťah Disney a Pixar je postavený na minulej pozitívnej skúsenosti obidvoch partnerov navzájom, pričom tieto podniky mali vnútorné prostredie veľmi odlišné. Na druhej strane Dánsky klaster v potravinárskom a poľnohospodárskom priemysle poukazuje na významné výsledky a rast konkurencieschopnosti jednotlivých členov. Predstavuje odlišné spojenia ako predchádzajúce v zmysle organizačnej štruktúry a väzieb, ktoré museli byť vybudované pre vzájomnú spoluprácu.

3.2.1 Joint-venture One World

Táto spolupráca je joint-venture leteckých podnikov American Airlines, British Airways, Ibera a Finnair, začínajúca v roku 2010 (zahŕňa 15 celosvetových leteckých podnikov). [1, 2] Vzťah je vymedzený formálne, teda podpísaním spoločnej obchodnej zmluvy. Tá vymedzuje spoločný podiel na riadení, tvorbu cien, prepravných kapacít, koordináciu letových cestovných poriadkov a podielníctvo na príjmoch. Cieľom je spolupracovať na transatlantických letoch, čo má posilniť globálnu konkurencieschopnosť vo vyše 400 destináciách. Spolupráca pomáha posilňovať konkurenčnú výhodu oproti celosvetovým leteckým alianciám SkyTeam a Star. Európska únia kontrolovala tento vzťah v rámci monopolnej imunity. Jednotlivé podniky aj napriek spolupráci vystupujú ako samostatné subjekty. [3]

Podniky zaviedli vernostný program so zbieraním bodov v rôznych kategóriách. Nazbierané body mohli cestujúci vymeniť za let zadarmo (vybrať si mohli aj triedu letu). [4] Pre pohodlnejšie a lepšie cestovanie zaviedli jednotný transparentný rezervačný systém, ktorý je charakteristický: kombináciou predajnej sily (väčšia ponuka letov pre zákazníkov, cenovo dostupnejšie letenky), krížové predaje (predaj letenky u konkurencie) a zosúladením letových trás (skrátene letových trás, zníženie množstva prestupov). Jednotlivé podniky si zdieľajú aktuálne informácie (napr. o aktuálnom lete, podmienkach letu, poskytovanom jedle a podobne), čím vytvárajú globálnu podporu v rámci letovísk a problémov zákazníkov (prepojenosť). [5, 6, 7]

Kooperačná stratégia sa zameriava na úsporu nákladov v rámci širšej ponuky (pokrytia) letov, čo na druhej strane vytvára lepšiu ponuku pre cestujúcich. Znižovaním nákladov chcú podniky vytvoriť globálnu konkurencieschopnosť proti rýchlo rastúcim nízko nákladovým konkurentom ako easyJet a Ryanair.

Pre komunikáciu a spoluprácu so zákazníkom využíva modernú technológiu a softvéry (smartfón, aplikácie). Jednotným rezervačným systémom dokážu vytvoriť lepšiu ponuku letov, pričom sa cestujúci môžu dostať kdekoľvek. Podniky sa snažia cez poskytovaný komfort a služby uspokojovať čo najefektívnejším spôsobom potreby zákazníkov, čo vedie primárne posilňovaniu lojality u zákazníkov.

Spoločná integrácia produktov a služieb poskytovaných zákazníkom, prináša viaceré synergické efekty:

- Nová hodnota pre zákazníka v podobe zjednotenej služby.
- Udržanie a zvyšovanie trhového podielu. Nárast počtu cestujúcich v jednotlivých leteckých podnikoch kooperačného spojenia v rokoch 2010-2014.
- Narastajúca lojalita zákazníkov. Celkový nárast príjmov u všetkých aktérov kooperácie.

3.2.2 Fúzia Disney a Pixar

Kooperačné spojenie Disney a Pixar predstavuje fúziu dvoch filmových štúdií. V roku 2006 odkúpila Disney akcie Pixar v hodnote 6,1 mld. €. Pixar bola odkúpená aj pre dobre hodnotenú spoluprácu (povešť) v minulosti, kde vystupovali ako partneri pri výrobe filmov a ich distribúcií. Disney pomáhala Pixaru s marketingom pre ich animované filmy. [1] Disney do tohto vzťahu priniesol obohatenie distribučných možností, skúsenosti s marketingovou komunikáciou (hlavne propagáciou), finančné zdroje a konkurenčné postavenie. Pixar v tomto kooperačnom prostredí predstavuje podnik s modernými technológiami a know-how pre tvorbu 3D filmov. Pixar mal priniesť nové nápady, ale taktiež potrebnú popularitu – obľúbenosť medzi divákmi. Obľúbenosť bola podoprená aj marketingovým výskumom so zákazníkmi pred realizáciou nového filmu (identifikácia, čo zákazníci hľadajú). Spojenie sa so zákazníkmi najefektívnejším spôsobom (sociálne siete, nové technológie, smartfóny). Jeho tvorba sa hlavne zameriava na emócie a ľudský život. Disney potreboval oživiť svoje filmy, priniesť do nich nové nápady. Rozhodol sa preto spojiť s jeho partnerom z minulosti (Pixar). Za spoločný cieľ si stanovili vytvorenie kvalitnej a kreatívnej zábavy, plnej emócií, ktorá by prilákala deti aj dospelých – vývoj nových filmov. Súčasťou bolo aj začlenenie kultúry, technológií a kreativity Pixaru do štruktúry podniku. [5, 6, 2, 3, 7, 8]

Kým Disney si zakladá na maximalizácii zisku a hierarchickom prístupe riadenia. Zameriaval sa na aktivity, ktorými posilňoval konkurencieschopnosť na trhu. V Pixar prevláda priateľská, uvoľnená atmosféra, kde vznikajú neformálne vzťahy, a taktiež je tu veľmi podstatná tímová práca. [9] Vzťah je postavený na silných značkách a povesti.

Dôvera bola na začiatku vzťahu problémom, avšak podniky si neskôr dokázali dôverovať a vytvoriť silné kooperačné prepojenie. Disney prevzal kultúru pre efektívne a tvorivé prostredie všetkých zamestnancov, pri ktorej sa zameriaval na: a) Integráciu kreatívnych zamestnancov Pixaru do Disney a zjednotenie ich kultúr; b) Vytvorenie spôsobu vzájomného vzdelávania a pocitu spoločného strategického poslania. [4, 10] Pixar vybudoval vlastnú Pixar University, kde sa usporadúvajú každé tri mesiace dlhé školenia pre nových aj starých animátorov. Neustále vzdelávanie zamestnancov udržiava ich kreativitu a schopnosť vytvárať a pracovať na nových projektoch.

Cenová politika je orientovaná na zákaznícky dopyt po produkte. Distribučná politika je priama alebo prostredníctvom svojich dodávateľov. Disney distribuuje svoje výrobky do celého sveta buď priamo alebo prostredníctvom svojich dodávateľov. Pri výbere distribútorov produktov sa zameriava na dodávateľov, ktorí majú rovnaké hodnoty. Maloobchodný reťazec Disney Store pôsobí vo viac ako 350 obchodoch po celom svete. Je známy poskytovaním produktov zameraných na aktuálne filmové trendy a novinky.

Výsledné synergické efekty dosiahnuté spoločnou činnosťou môžeme vidieť v nasledujúcich výsledkoch - hodnotách [11,12,13]:

- Pozitívna zmena participujúcich subjektov, pri ktorej dosiahli zjednotenie kultúry a Pixar sa dokázal začleniť do organizačnej štruktúry Disney. Pričom došlo k vytvoreniu nových, úspešných a veľmi populárnych animovaných filmov (Up, Cars, Toystory, a iné).
- Vývoj nových filmov prebiehal hlavne prostredníctvom nových technológií, a taktiež dopytovaniu sa požiadaviek zo strany zákazníkov. Týmto dosiahli vyššiu: a) obľúbenosť produktov – rastúce povedomie; a b) väčší trhový podiel – nárast tržieb. Taktiež je založená Pixar University, ktorá školila nových aj starých animátorov.

3.2.3 Klaster Danish Food Cluster

Klaster Danish Food Cluster je členská neziskové zoskupenie pre podniky, výskumné inštitúcie a verejné orgány pôsobiace v potravinárskom a poľnohospodárskom sektore v Dánsku. Vyznačuje sa silnými schopnosťami v oblasti výskumu, inovácií a výroby, ktoré pokrývajú celý hodnotový potravinový reťazec. Vznikla v roku 2013. Agro Food Park je známy pre inovácie a zdieľanie znalostí v oblasti poľnohospodárstva, potravinárstva a súvisiacich technológií. V klastru spolupracuje viac ako 134 členov (od podnikov, konzultantov, cez vzdelávacie a výskumné inštitúcie), zamestnáva viac ako 200 000 ľudí a jeho produkcia tvorí viac ako 20 % z celkového vývozu Dánska. [1, 2]

Podporuje viditeľnosť a rast svojich členov na globálnej úrovni – rast konkurencieschopnosti. Klaster sa zameriava na organizáciu podujatí, tvorbu kontaktov a rozširovanie spolupráce v tomto sektore. K cieľom klastra patrí aj prilákanie nových podnikov, investícií, zlepšenie životných podmienok ľudí na celom svete, riešenia globálnych výziev potravín a iné strategické zámery klastra. [3] Klaster má vlastnú organizačnú štruktúru, pozastavenú z riaditeľa (strategické zámery, predkladanie reportov o fungovaní) a predstavenstva (zástupcovia členov klastra). Taktiež vstup a pôsobenie v klastru je viazané určitými poplatkami. [4]

Výskumná, vývojová a inovatívna činnosť je pre všetkých členov klastra mimoriadne dôležitá a úzko súvisí s procesom propagácie klastra. Stratégia pozostáva z maximalizovania inovácií, plánovania a budovania infraštruktúry klastra podporujúcej vedu a výskum v potravinárskom a poľnohospodárskom sektore. Medzi základné strategické kroky môžeme generalizovať nasledujúce procesy klastra [5, 6, 7, 8, 9]:

- Zabezpečenie prostredia pre spoluprácu členov klastra (nadväzovanie kontaktov, spolupráca, organizácia konferencií a stretnutí).
- Zabezpečenia prostredia pre zdieľanie poznatkov (využívanie a šírenie získavaných poznatkov, budovanie imidžu silného partnera pre kooperáciu alebo investíciu).
- Budovanie siete (networking) medzi členmi klastra, podpora vzájomnej spolupráce. Klaster zvyšuje konkurencieschopnosti členov a zabezpečuje podmienky pre zdieľanie informácií a vzájomnú spoluprácu.
- Podporuje viditeľnosť a rast svojich členov na globálnej úrovni (riešenia globálnych výziev potravín).

- Podpora výskumu a vývoja v potravinárskom priemysle. Maximalizácia a zdieľanie inovácií. Zdieľanie technológií prostredníctvom vlastného vývojového centra Agro Food Park, ktoré využíva výsledky výskumov z univerzitných laboratórií. Tie vďaka transferu technológií robia výskum prístupnejší nielen komerčným podnikom, ale aj vládnym orgánom a iným zúčastneným stranám.
- Propagácia klastra na medzinárodnej úrovni (komunikácia, povedomie). Budovanie atraktivity v rámci zacielenia sa na prilákanie nových zákazníkov, členov, odborníkov a investorov. Dánsko patrí medzi atraktívne krajiny.

Výsledné synergické efekty dosiahnuté spoločnou činnosťou členov v rámci klastra sú hlavne: a) zvyšujúca sa globálna konkurencieschopnosť klastra (posilnenie značky, zvýšenie povedomia a viditeľnosti klastra); b) tvorba nových inovácií; c) zlepšenie životných podmienok ľudí (nielen v Dánsku ale aj celosvetovo); d) zvýšenie tempa rastu svojich členov (nové kontakty, nové skúsenosti, nové vedomosti); e) prilákanie nových členov klastra a investorov. Zhrňujúce výsledky predvýskumu sú **nasledujúcej kapitole 3.5: Hlavné zistenia.**

3.3 PRIMÁRNY VÝSKUM – ANALÝZA PROSTREDNÍCTVOM SOCIOLOGICKÉHO DOPYTOVANIA

Preskúmanie súčasných kooperačných vzťahov v rámci aktivít spolupráce je nevyhnutné pre navrhnutie správnych zmien v ich strategickom riadení. Absencia riadenia spolupráce v súčasnom prostredí je riskantná z dlhodobého hľadiska pôsobenia na trhu – udržateľnosti podnikania. **Komplexné výsledky a otázky z dotazníkového prieskumu sa nachádzajú v prílohe H: Sociologické dopytovanie formou dotazníka.** Táto príloha poukazuje na výber hlavných otázok, ktorých výstupy sú analyzované nižšie v texte. Taktiež sme pod každou otázkou uviedli aj zhrňujúcu tabuľku, ktorá obsahuje všetky získané dáta od respondentov, ktorí daný dotazník vyplnili. **Podkapitola 2.8.4: Sociologické dopytovanie formou dotazníka uvádza metodologický postup a ohraničenie prieskumu s ktorým sme v dopytovaní pracovali.**

Dôležitosť výskumu v rámci výskumnej problematiky:

- Slúži ako aparát pre porovnanie teoretickej koncepcie strategického riadenia a kooperačného riadenia podnikov.
- Odkrýva problémové, kritické miesta, v ktorých sa teoretický manažérsky prístup odlišuje od skutočného aplikovania v praxi.
- Zužuje výskumnú problematiku v zmysle manažérskych koncepcií, ktoré prvotné časti výskumu (obsahová analýza, pilotná štúdia, predvýskum) nedokázal podrobnejšie preskúmať a je potrebné ďalšie skúmanie.
- Poukazuje na dôležitosť výskumnej problematiky.

Formou dotazníkového prieskumu v rámci SR bolo účelovo vyzbieraných 373 dotazníkov, v rokoch 2014, 2015 a 2016. Jednotlivé otázky v dotazníkoch sa zameriavali na **tri hlavné oblasti skúmania:**

- Súčasná spolupráca (motívy spolupráce, oblasti spolupráce, výhody spolupráce, čo spolupráca zlepšila, problémy spolupráce).
- Potenciál pre nadviazanie kooperácie v budúcnosti (dôležitosť spolupráce, kritéria výberu partnera).
- Strategické riadenie spolupráce (strategické prvky riadenia spolupráce, zapojenie zamestnancov a manažérov, vnútorné prostredie).

3.3.1 Základná charakteristika dopytovania

Cieľom výskumu: Vytvorenie orientačnej analýzy situácie kooperačného prostredia na malej vzorke a vybranom trhu.

Problém výskumu: Množstvo údajov o kooperačnom riadení, ktorým nie je priradená dôležitosť vzhľadom na aktuálny trh.

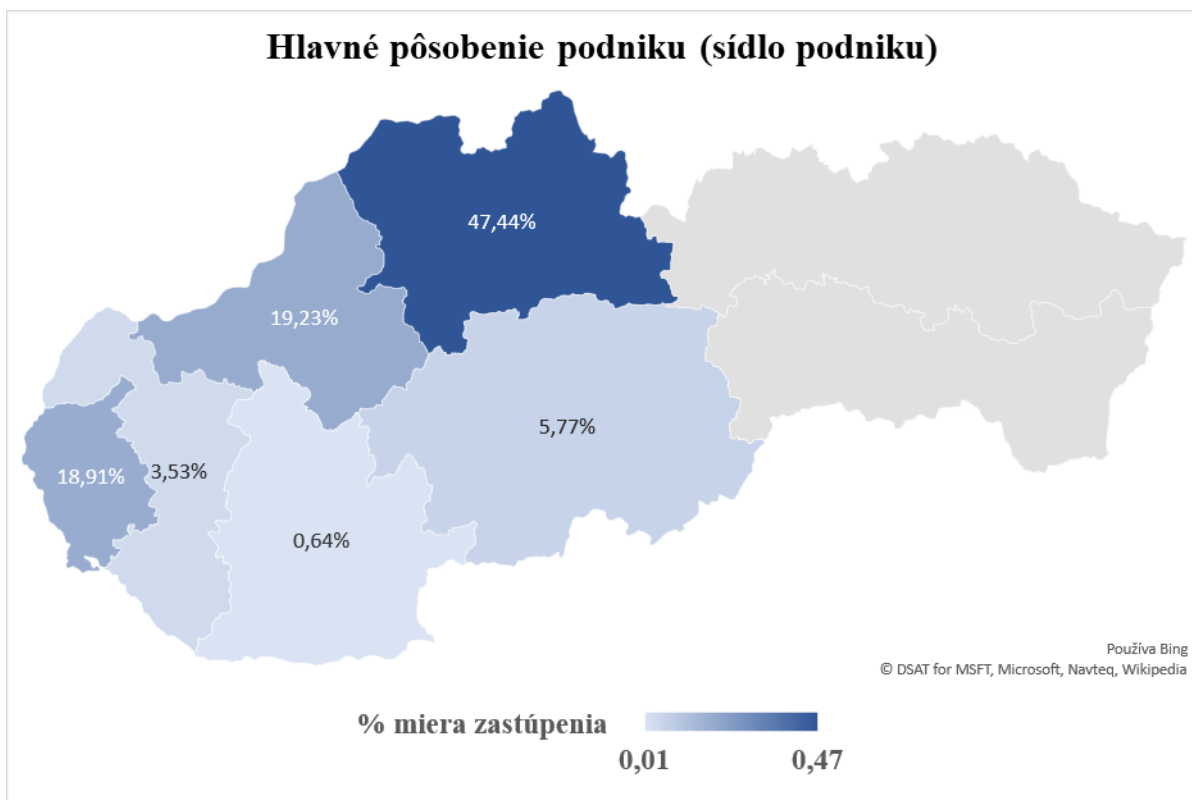
Forma výskumu: sociologické dopytovanie formou dotazníkov. Metodologická podstata popísaná v **podkapitole 2.8.4 v metodológii práce.**

Základný súbor predstavoval veľkosť súboru o počte 309 427 ekonomických subjektov zapísaných v obchodnom registri, podľa Štatistického úradu SR (ďalej len ŠÚ SR) za rok 2016.

Výberový súbor predstavoval podnikateľské subjekty, ktoré (kvótny výber):

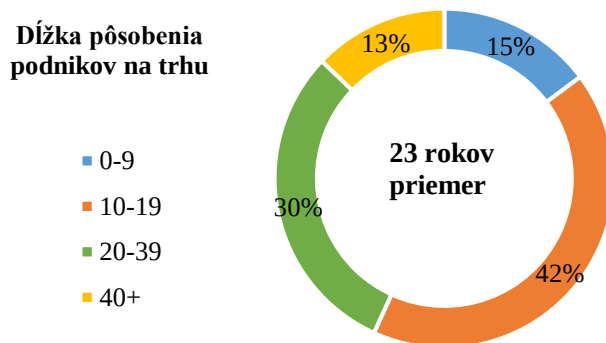
- Sú vybrané dve formy podnikania: spoločnosti s ručeným obmedzením a akciové spoločnosti. Podľa ŠÚ SR je zrejmé, že väčšina stredných a veľkých podnikov na území SR je podľa právnej formy: spoločnosť s ručením obmedzením alebo akciová spoločnosť, tzn. 60, 44 % právnych subjektov v tomto rozmedzí. Potrebne je však dodať, že zo zvyšnej časti predstavujú 21,98 % rozpočtové organizácie. Ďalších 17,58 % zastupovali podniky s inou právnou formou podnikania, ako aj podniky v štátnej správe.
- V rámci skreslenia údajov a celistvosti údajov sú vylúčené aj podniky, ktoré nepôsobili na území SR (filtrácia podľa sídla a pôsobenia podniku).
- Sú zaradené podľa Európskej komisie 2003/361/ES do stredných a veľkých podnikov, tzn. ročný obrat je medzi 10-50 mil. € (stredné podniky) a nad 50 mil. € (veľké podniky). Počet zamestnancov pri stredných podnikoch je vymedzený medzi 50-250 zamestnaných osôb a nad 250 zamestnancov pri veľkých podnikoch.
- Veľkosť výberového súboru je 2997 subjektov. Na úrovni spoľahlivosti 90 % je potrebné zozbierať dáta od minimálne 249 subjektov. Pri tejto veľkosti môžeme dané výsledky zovšeobecniť na celý výberový súbor. Avšak je potrebné pripomenúť, že výsledky sa vzťahujú na: a) určité časové obdobie; b) geografické umiestnenie; c) ekonomickú situáciu v predmetnom štáte; d) iné faktory.

Respondentov bolo potrebné očistiť, podľa toho či spĺňajú kritériá výberového súboru. Nasledujúci obrázok predstavuje početnosť podnikov zastúpených vo výskume, rozdelených podľa sídla a umiestnenia pobočiek. Môžeme vidieť, že väčšina respondentov sa nachádza v západnej a strednej časti SR, hlavne zo Žilinského, Trenčianskeho a Bratislavského kraja.

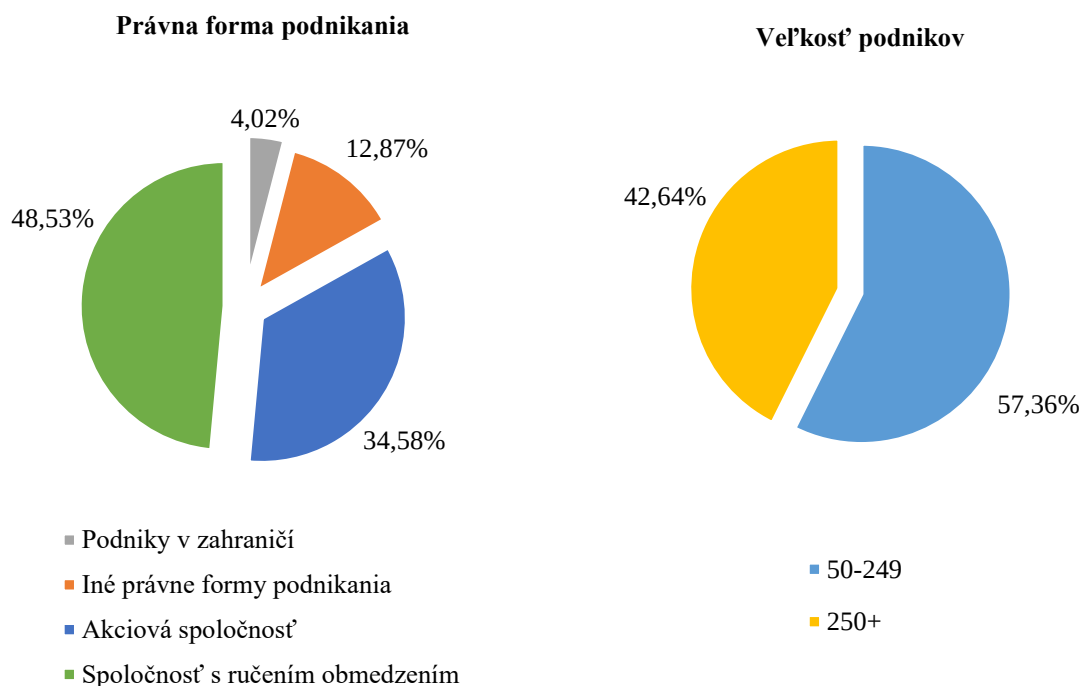


Obrázok 2. Početnosť podnikov zastúpených vo výskume

Po očistení respondentov, ktorí nezapadali do výberového súboru, konečný súbor predstavuje 258 respondentov. Zastúpenie respondentov podľa formy podnikania, ako aj veľkosti podniku môžeme vidieť na nasledujúcich obrázkoch. Najväčší podiel respondentov až 83,11 % predstavujú spoločnosti s ručením obmedzením a akciové spoločnosti. Kritérium pri výbere a čistení respondentov je aj veľkosť podnikov, z čoho môžeme usúdiť o niečo menší podiel veľkých podnikov: 42,64 % a väčší počet stredných podnikov: 57,36 %. Priemerná doba pôsobenia podnikov na trhu SR je 23 rokov. Najväčší počet podnikov sa pohybuje v rozmedzí 10-19 až 20-39 rokov pôsobenia na trhu – čo pre výskum predstavuje výrazne pozitívny charakter.



Obrázok 3. Dĺžka pôsobenia podnikov na trhu



Obrázok 4. Právna forma podnikania a veľkosť podnikov

Analyzovaný súbor predstavuje teda 258 respondentov. Dôvody zostavenia predmetného výberového súboru po očistení respondentov, ako aj definovania kritérií očistenia sú nasledujúce:

- Podnik pôsobí dlhšie časové obdobie na predmetnom trhu oproti malým a novovzniknutým podnikom. Podľa predvýskumu je priemerná doba pôsobenia stredných a malých podnikov na SR 23 rokov.
- Dlhodobé pôsobenie podnikov na trhu vytvára potenciál pre množstvo interakcií s inými podnikateľskými subjektmi. Konkurenčné a kooperačné vzťahy, ktoré sa za roky pôsobenia vybudovali, upevnili, upravili alebo zrušili, predstavujú dôležitú oblasť skúmania z hľadiska ich správneho riadenia a identifikovania problémov pri riadení.
- Pozitívne a negatívne skúsenosti, ktoré nadobudli počas dlhoročného pôsobenia na trhu sú dôležitým aparátom pre porovnanie s teoretickými poznatkami súčasného manažmentu.

Výskum v oblasti efektívneho využívania strategického riadenia spolupráce medzi podnikmi a zainteresovanými stranami objasňuje súčasný stav riadenia spolupráce, identifikujú sa v ňom súčasné problémy vzťahov spolupráce a súčasné prístupy k ich riešeniu.

3.3.2 Prepojenie výsledkov dopytovania s výskumom práce

Problematika kooperácie, kooperačného manažmentu je študovaná už od inžinierskeho štúdia. Od tohto začiatku až doteraz sa nazbieralo množstvo dát, s ktorých sa vytvárali dotazníkové dopytovania. Tieto dopytovania boli smerované na kooperačné prostredia a strategické riadenie stredných a veľkých podnikov v rámci trhu Slovenskej republiky.

Výstupy z tohto dotazníkového dopytovania sú previazané z identifikátormi strategického riadenia. Tieto identifikátory boli určené na základe sekundárnej analýzy dát a vytvárajú porovnávací aparát pri pozorovaniach ich výskytu z výsledkami prieskumu. Môžeme ich vidieť

vo forme nadpisov v nasledujúcej časti textu práce. Zistenia zo skúmania vo vymedzenom prostredí Slovenskej republiky vytvárajú ucelený príspevok pre štúdium strategického riadenia v kooperáciách za účelom vzniku synergických efektov – vymedzenie identifikátorov v predmetnom skúmanom prostredí (ako sa identifikátor prejavuje, ako k nemu dopytované spoločnosti pristupujú).

Ako môžeme vidieť v nasledujúcej podkapitole, výskum bližšie priblížil a podrobne opísal prejavovanie všetkých identifikátorov. Na druhej strane menej konkrétne popísal identifikátory: C. Aktualizácia stratégie; E. Kooperačné interakcie; G: Kombinácia zdrojov. Tieto identifikátory je potrebné bližšie preskúmať v ďalšej časti výskumu.

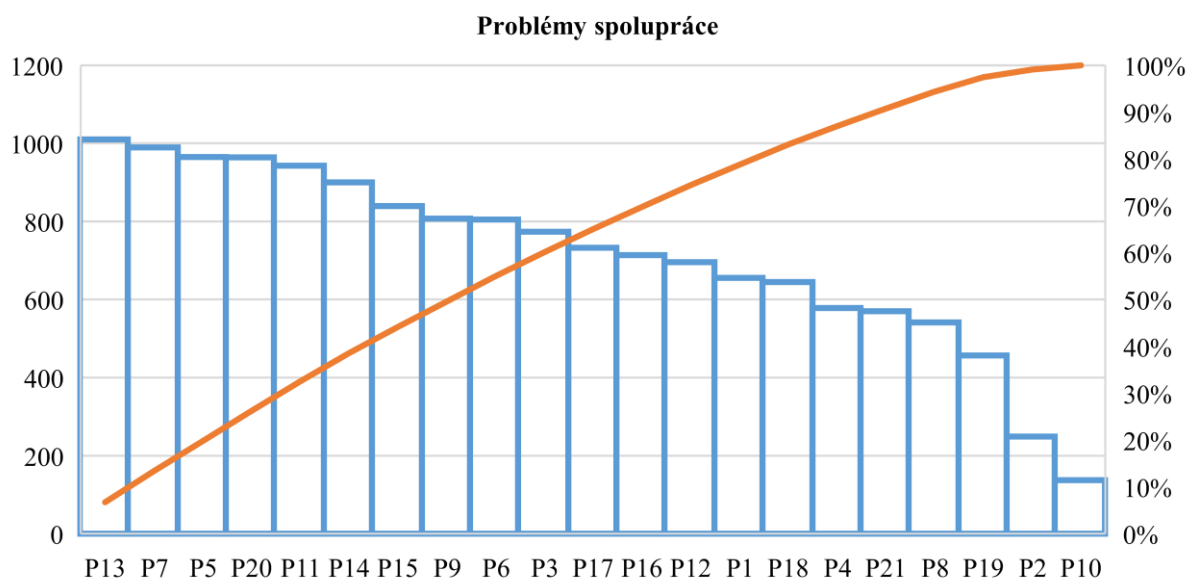
Tieto čiastočné výsledky prieskumu mohli byť spôsobené tým, že sa sociologický prieskum sústredil viac konkrétne oblasti tri oblasti skúmania: a) súčasná spolupráca; b) potenciál nadviazania spolupráce; c) strategické prvky riadenia spolupráce. Výskum sa zaoberal viac všeobecnou rovinou a nezaoberal sa individuálnymi situáciami a strategickým riadením, ktoré bolo v týchto situáciách aplikované. Sociologické dopytovanie je týmto obmedzené na presne vymedzené otázky. Preto pre ďalšie skúmanie sme sa rozhodli použiť analýzy prípadových štúdií z globálneho prostredia. Vybrali sme prípady, ktoré sú známe a je o nich dostatočné množstvo informácií (v zmysle rôznych situácií, ktoré v kooperačnom vzťahu nastali a skúmania ako boli riadené).

Sociologický výskum teda potvrdil a bližšie vymedzil určitú časť identifikátorov určených pre strategické riadenie kooperácií za účelom vzniku synergických efektov. Menej alebo vôbec nepotvrdené oblasti – identifikátory skúmania je potrebné preskúmať v ďalších skúmaniach. Tieto skúmania je potrebné zamerať na (nepreskúmané otázky, chýbajúce údaje, problémové oblasti):

- Intenzita kooperačných interakcií v zmysle zmien v organizačnej štruktúre (samostatná kooperačná jednotka).
- Závislosť medzi kombináciou zdrojov a dôverou spolupracujúcich partnerov.
- Začlenenie kooperačných cieľov do poslania podniku.
- Naplnenie obojstrannej komunikácie.
- Ovplyvňovanie strategického riadenia kooperácie cez dosahované výsledky.

Skúmanie sústredené sa aj na tieto oblasti prispievajú k vyššej relevantnosti a významnosti (dôležitosti) zistení. Na druhej strane v skúmanom prostredí sa vyskytuje množstvo problémových oblastí ktorých respondenti ohodnotili stupňom dôležitosti a výskytu. Nasledujúci obrázok predstavuje znázornenie problémov kooperácií. Z hľadiska početnosti problémov (nad 50 % respondentov) a závažnosti (nad 7/10) respondentov sú určené nasledujúce problémy spolupráce:

- Vysoké investície do vzťahu, nákladnosť spolupráce
- Nesprávne riadenie spolupráce
- Konkurencia na domácom trhu
- Zmluvné podmienky
- Nedostatočná komunikácia, neochota komunikovať
- Odlišné vnímanie spolupráce
- Z hľadiska Paretového pravidla, znázorneného Paretového diagramu na nasledujúcom obrázku, je problém brániacich rozvoju kooperácie viac. Legenda k týmto problémom je v Prílohe D: Problémy brániace rozvoju kooperácie.



Obrázok 5. Problémy brániace rozvoju kooperácie – dotazníkový prieskum na Slovensku

Podniky sa dostatočne nevenujú procesu riadenia kooperačného vzťahu. Väčšina vzťahov má stanovené ciele a pravidlá kooperácie, avšak dôležité manažérske procesy akými sú: určenie zodpovednosti a právomoci; zabezpečenie komunikácie a informačného toku; vytvorenie a osvojenie si nástrojov pre meranie výkonu podniky zanedbávajú. Podniky nedisponujú útvaram pre riadenie spolupráce. Vzhľadom na obšírnosť problematiky kooperácie v konkurenčnom prostredí a nárast interakcií na trhu to predstavuje slabé miesto súčasného podnikania.

Takéto zanedbanie základných manažérskych procesov má za dôsledok aj rastúce množstvo problémov, ktoré si vyžadujú dodatočné náklady na ich odstránenie. V tom najhoršom dôsledku pre spoluprácu ide o ukončenie spolupráce a poškodenie reputácie samotného podniku.

3.3.3 Analýza výsledkov dopytovania cez identifikátory skúmania

Dôvodom výskumu spomenutým v samotnej koncepcii práce a metodológií je práve porovnanie určených identifikátorov výskumu v konkrétnej oblasti, v prostredí konkrétneho trhu (obchodného prostredia).

V podkapitole 2.6 Vymedzenie identifikátorov skúmania sú uvedené základné prvky a procesy strategického riadenia, ktoré tvoria a zároveň predstavujú aparát pre podrobnejšie časti skúmania vymedzenej problematiky. Taktiež tieto identifikátory predstavujú skúmanie objektívnej reality v rámci overovaných hypotéz. Vybrané identifikátory predstavujú formuláciu navrhnutých a verifikovateľných prvkov pre zabezpečenie spoločnej stratégie, teda strategického riadenia za účelom vzniku synergických efektov.

Výsledky výskumu sú zatriedené do pozorovaných prvkov (A-H), ktoré zastupujú jednotlivé sledované identifikátory a ich používanie manažérmi v podnikoch. Tieto výsledky nám poukazujú na kooperáciu podnikov – strategické riadenie kooperačných organizačných foriem.

A. Identifikácia súčasného stavu kooperačného prostredia

Jedným zo strategických riešení ako si dokázať udržať postavenie na trhu, a byť konkurencieschopný je kooperácia. Na začiatku kooperačného vzťahu vzniká vždy potreba kooperácie, či už z jednej strany alebo viacerých, a taktiež samotnej kooperácií predchádza procesný krok výberu kooperujúceho podniku.

Zovšeobecnený priebeh vytvárania kooperácie pozostáva z nasledujúcich hlavných krokov:

- I. Vyhľadávanie spolupracujúceho podniku
- II. Výber spolupracujúceho podniku

Predvýskum poukazuje na dôležitosť celého vzniku kooperácie ako podnetu k vytvoreniu systému, v ktorom prostredníctvom strategického riadenia kooperačného vzťahu vznikajú synergické efekty.

Vyhľadávanie spolupracujúceho podniku

Začatie procesu vytvárania kooperačného vzťahu a jeho strategického riadenia závisí od jej potreby – teda dôležitosti kooperácie.

Respondenti stanovili dôležitosť kooperácie s obchodnými partnermi na úroveň 8,46/10. Kooperačné vzťahy zakladali hlavne s partnermi, ktorí boli pre podnik dôležití (vytvárali strategické partnerstvá). Respondenti kategorizovali obchodných partnerov ako zainteresované subjekty, teda hlavne ich dodávateľov, odberateľov, investorov a významné podnikateľské skupiny. Z čoho viac ako 50 % opýtaných respondentov tvrdí: Rozširovanie a zintenzívňovanie spolupráce je zahrnuté v krátkodobých plánoch podniku (do jedného roka).

Avšak časť respondentov je rozdelená na dva tábory: 1) jedna časť sa dôležitosťou vytvárania kooperácie ešte nezaoberala; 2) a druhá časť neplánuje nadviazať v blízkej dobe žiadnu spoluprácu. Taktiež intenzita spolupráce so vzdelávacími organizáciami, štátnou správou a samosprávou (obce, VUC) bola posúdená ako priemerná až nízka (ohodnotená na úroveň 5/10).

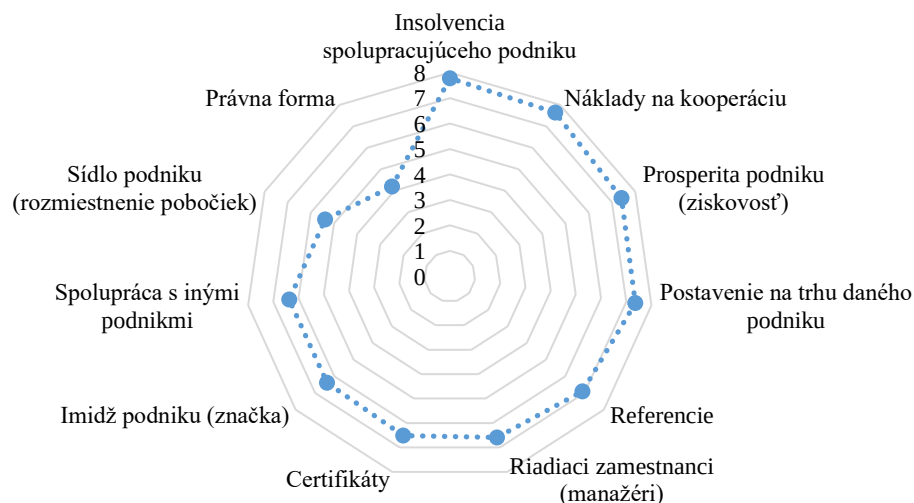
Najčastejšími motívmi kooperácie sú: 1) udržanie si konkurencieschopnosti podniku; 2) a jeho rastúca atraktivita na trhu. Na druhom mieste uviedli 3) finančné hľadisko. Podniky pri kooperačnom vzťahu často prezentujú svoju značku a zviditeľňujú ju pri spoločných aktivitách. Vytvorenie kooperačného vzťahu má preto pre podniky význam najčastejšie z hľadiska rastu výkonnosti (produktivity) a posilnenia značky.

Výber spolupracujúceho podniku

Dôležitou osobou z pohľadu manažmentu, ktorá stojí za rozhodnutím vytvorenia kooperačného vzťahu v slovenských podnikoch je majiteľ (konateľ) a obchodní zástupcovia – teda vrcholový manažment podniku.

Rozhodnutie o výbere partnera pre spoluprácu podlieha kritériám výberu partnera, môžeme ich vidieť na nasledujúcom obrázku. Tieto kritériá slúžia ako základný filter pre kategorizáciu kooperačného potenciálu podniku. Môžeme v nich vidieť aj zdroje (finančné, materiálové, ľudské), ktoré sú pre podniky dôležité pri výbere toho „správneho“ kooperačného partnera. Z výsledkov môžeme vyčítať dve hlavné kritériá výberu a tými sú: a) finančné zdroje; a b) trhové postavenie podniku. Medzi finančné môžeme zaradiť: insolvenčiu, ziskovosť a voľné finančné zdroje. Trhové postavenie podniku je zas ovplyvnené postavením podniku na trhu, referenciami, imidžom a samotnými súčasnými spoluprácami s inými podnikmi. Medzi menej dôležité až nedôležité kritériá sa dostali právna forma a sídlo podniku (rozmiestnenie pobočiek).

Kritéria výberu partnera



Obrázok 6. Ohodnotenie kritérií výberu kooperačných partnerov

Podľa výsledkov predvýskumu najdôležitejšie (hodnota vyššia ako 7/10) a najčastejšie (určilo ich nad 50 % respondentov) oblasti spolupráce sú: Technická spolupráca a poradenstvo; Dodávateľ produktov a služieb; Odberateľ produktov a služieb (zákazník); a Vzdelávanie. Za významné považujeme aj výsledky stredne častej spolupráci (dôležitosť 6/10; určenie 37 % respondentov) v oblasti dopravy, reklamy a propagácie. Tieto výsledky ovplyvňuje aj ekonomika v krajine, ktorá je zameraná hlavne na automobilový a elektrotechnický priemysel. V tejto oblasti má aj významný export, ktorý tvorí pri automobilovom priemysle 26 % a elektrotechnickom 20 % (ŠU SR).

B. Spoločné ciele

Spoločné plánovanie dlhodobých a udržateľných cieľov podniku, ktoré stanoví smerovanie kooperácie a zabezpečí konkurencieschopnosť na súčasnom trhu. Až 75 % podnikov vytvára spoločný plán so spolupracujúcim podnikom. Podniky najčastejšie vytvárajú kooperačnú stratégiu na obdobie jedného až troch rokov. Toto obdobie predstavuje pre kooperačný vzťah hrozbu z pohľadu pomerne krátkeho časového obdobia v ktorom sa nemusia dosiahnuť výsledky. Avšak podľa predchádzajúceho zistenia podniky tento strategický plán dosiahnutia spoločných cieľov, vytvárajú na krátke časové obdobie (väčšina do 1 roka). Podnik je tvorený hlavne ľuďmi – ich vzájomné pôsobenie a interakcie v rámci podniku vytvárajú rôzne prístupy k vnútornému a vonkajšiemu prostrediu. Nielen tieto prístupy, ale aj interakcie vo vnútorných procesoch podniku potrebujú byť riadené – riadené tak, aby boli dosahované ciele podniku. Strategické riadenie sa priamo viaže na stratégiu podniku, ktorá sa odvíja od cieľov a konkurenčnej a / alebo kooperačnej politiky podniku.

D. Podmienky a pravidlá kooperácie

Pri skúmaných podnikoch najčastejším manažérskym úkonom je zostavenie zmluvného vzťahu medzi kooperujúcimi podnikmi. Zmluvné vymedzenie hlavne určuje: 1) ciele kooperačného vzťahu; 2) zodpovednosť za výkony vo vzťahu; 3) zdieľanie informácií (sprostredkovanie komunikácie); a 4) ukončenie kooperácie (požadované výsledky).

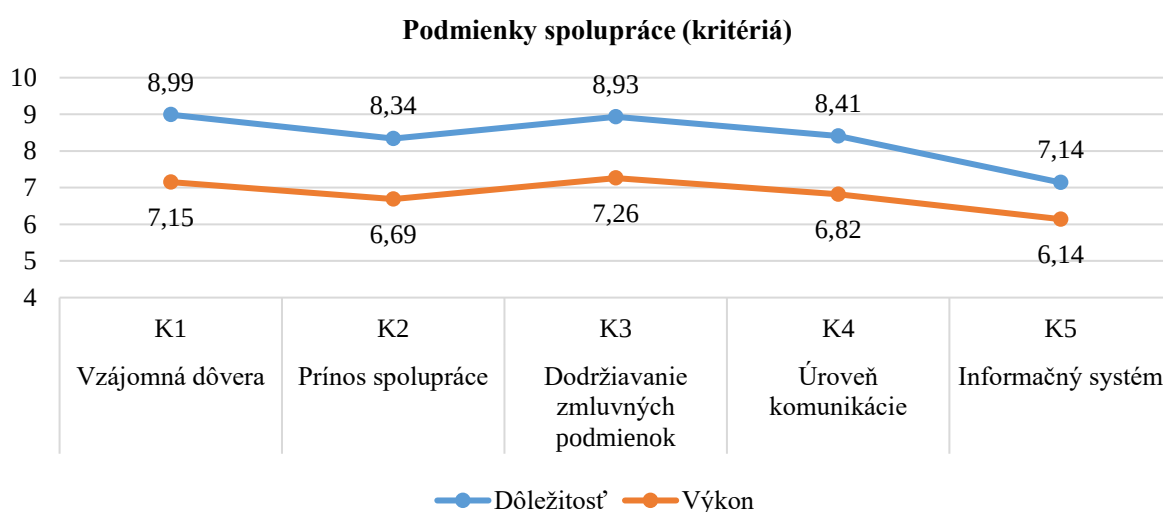
Podmienky spolupráce (kritériá, pravidlá) sú potrebné pre správne a prínosne fungujúci vzťah. Tieto podmienky prepájajú všetky prvky riadenia tým, že ich na jednej strane zovšeobecňujú

a na druhej strane tým, že vytvárajú hranice pre zmenu správania sa v kooperačnom vzťahu. Medzi posudzované podmienky spolupráce patrí:

- K1. Vzájomná dôvera. (flexibilita, serióznosť, zodpovedný prístup, spoľahlivosť)
- K2. Prínos spolupráce. (náklady kooperácie, udržanie konkurencieschopnosti, vzájomné výhody)
- K3. Dodržiavanie zmluvných podmienok. (ochota spolupracovať, plnenie zmluvne definovaných cieľov a činností)
- K4. Úroveň komunikácie. (ochota podnikov komunikovať, ochota poskytovať informácie)
- K5. Informačný systém. (dátové a informačné toky, technické vybavenie, ukladanie a prenos dát)

Ich dôležitosť a výkon v praxi podnikov bol vymedzený hodnotami na nasledujúcom obrázku. Z prvého pohľadu môžeme vidieť dôležitosť o 2 stupne vyššiu ako realizovaný výkon v daných kritériách, ale po prevedení každého kritéria na rozmedzia odpovedí môžeme vidieť badateľné zmeny. Tieto zmeny sú znázornené v **Prílohe A: Rozmedzie medzi výslednými hodnotami**. V tejto prílohe môžeme graficky vidieť rozmedzia hodnotení respondentov. Môžeme vidieť nasledujúce výsledky:

- Dôvera je síce považovaná za veľmi dôležitý faktor, (hodnoty v rozmedzí od 9-10) avšak jej výkon, teda pociťovanie dôvery v kooperačnom vzťahu sa posúva až na stredné rozmedzie 6-9. Výsledky pre kritérium: Dodržiavanie zmluvných podmienok sú obdobné. Preto ak dané rozmedzia konfrontujeme s nasledujúcim obrázkom môžeme považovať dôveru a dodržiavanie zmluvných podmienok ako nedostatočne dodržiavané faktory v trhovom prostredí.
- Rozmedzia ohodnotenia medzi prínosom spolupráce a komunikácie znázornené v prílohe predstavujú jasný dvojstupňový rozdiel dôležitosti a výkonu (potvrdzujú nasledujúci obrázok v týchto kritériách).
- Informačný systém pre kooperačné zoskupenia, podľa dát, predstavuje najviac diskutabilnú oblasť. Rozmedzie dôležitosti je len o stupeň vyššie ako výkonu, avšak celkové rozmedzie predstavuje až štyri často určované hodnoty: 5-6-7-8. Na jednej strane v súčasnej dobe prevládajú informačné a komunikačné technológie, ktoré kooperačné vzťahy podporujú, ale podniky ich nemusia poznať, nemusia používať alebo chýba ponuka pre spoločnú výmenu dát cez jednotný systém, ktorému by kooperačné podniky dôverovali.



Obrázok 7. Ohodnotenie podmienok kooperácie z pohľadu dôležitosti a výkonu

F. Komunikácia

Dôležitejším zdrojom nielen v rámci procesov v podniku, ale aj celého riadenia a kooperácie, sú informácie. Využitie informácií a ich poskytnutie tým správnym ľuďom, v správnom čase a v správnej situácii je tým najdôležitejším zdrojom a zároveň možnou konkurenčnou výhodou podniku. Z výsledkov výskumu je potvrdené zistenie: vzájomná obojstranná komunikácia vybranými spôsobmi a zdieľanie informácií vo vymedzených hraniciach počas spolupráce predstavuje najdôležitejšiu časť z hľadiska prepájania kooperačného vzťahu. Z vyhodnotenia odpovedí respondentov je potrebné generalizovať nasledujúce výsledky z podnikateľského prostredia: **a)** Partneri najčastejšie definujú iba prístup k potrebným informáciám pre vykonávanie spolupráce, čím zabezpečia ochranu nezdieľaných údajov (údajov mimo aktivity spolupráce). **b)** Úplný prístup majú iba k spoločne vytvoreným informáciám. **c)** Výmena informácií najčastejšie prebieha prostredníctvom osobných stretnutí, telefonických rozhovorov a komunikácie prostredníctvom emailov. V rámci týchto spôsobov komunikácie je najčastejšie slabé miesto práve správanie aktérov kooperačného vzťahu, ktorý ovplyvňuje efektivitu komunikácie medzi vnútornými a vonkajšími stranami vzťahu.

H. Ľudský kapitál

Vnútné kooperačné prostredie, ktoré častokrát nie je zmluvne vymedzené, záleží na správaní zamestnancov a manažérov. Podniky považujú podnikovú kultúru za veľmi dôležitú – hodnota 8,34/10. Pritom poukazujú na priamu závislosť medzi kultúrou a dosahovaním podnikových cieľov – výsledkov spolupráce. Kultúra podniku vplýva na všetky riadiace procesy, ako aj napĺňanie spoločných cieľov v rámci kooperácií, taktiež ovplyvňuje správanie sa zamestnancov a manažérov. Zapojenie zamestnancov v rámci spolupráce je značné. Ako môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke, respondenti najviac zapájajú zamestnancov v kooperačnom vzťahu: a) v rámci spoločných projektov – vyčlenenie projektového tímu; a b) v rámci výmeny znalostí a skúseností – teda spoločného vzdelávania a učenia sa. V prípade uskutočnenia spoločného projektu s iným podnikom je až 83 % skúmaných subjektov ochotných vyčleniť potrebný počet zamestnancov (projektový tím). Rovnako dôležité sú aj vedomosti, skúsenosti a schopnosti pracovníkov adekvátne využívať dostupné prostriedky čo najefektívnejšie. Ostatné činnosti akými sú výskumné a marketingové úlohy, individuálne rozhodnutia, rotácia a mentoring zamestnancov – do týchto činností podniky nezapájajú svojich zamestnancov. Zapojenie zamestnancov vo vybraných oblastiach môže byť ovplyvnené oblasťou, v ktorej podnik pôsobí.

Tabuľka 5. Činnosti zapojenia zamestnancov v spolupráci

Činnosti zapojenia zamestnancov v spolupráci	% vyjadrenie výskytu
Príprava a realizácia spoločných projektov	73 %
Spoločné vzdelávanie a vzájomné učenie sa	63 %
Spoločné výskumné aktivity	12 %
Tvorba marketingových kampaní	24 %
Rotácia na vybraných pracovných pozíciách	30 %
Mentoring, resp. koučing v rámci vytvorenej spolupráce	30 %
Vykonávanie spoločných prieskumov	20 %
Výkon delegovaných úloh s rozhodovacou právomocou	37 %

Vnútorne prostredie podniku vytvára významne dôležitú oblasť pre nastavenie vhodných podmienok spolupráce a riadenia nielen vnútorných vzťahov podniku, ale aj vonkajších vzťahov. Fungovanie manažerskej práce závisí od vzťahov so zamestnancami podniku. Preto manažéri v podnikoch považujú za dôležité pri riadení zamestnancov pozitívne upevňovať:

- Prístup manažéra (nadriadeného zamestnanca).
- Pracovné podmienky / prostredie zamestnanca. (Naplnenie sebarealizácie. Práca v inšpiratívnom prostredí. Kariérny a osobný rozvoj.)
- Motiváciu zamestnanca (Podnik ovplyvňuje postoje a správanie sa zamestnancov materiálnymi, finančnými a nemateriálnymi prostriedkami.)

Vhodne nastavené riadiace procesy posilnia interakčné väzby. Tento prístup manažérov k zamestnancom môžeme považovať za synergický v rámci zvýšenej akcieschopnosti pre posilnenie konkurencieschopnosti a kooperačných aktivít.

Na záver sme však ešte vybrali prvky riadenia, ktorým mali respondenti priradiť ich výskyt – teda aplikáciu v riadení podniku.

Tabuľka 6. Ohodnotenie vybraných prvkov strategického riadenia

Vybrané strategických prvkov riadenia	% vyjadrenie výskytu
Stanovenie cieľov spolupráce	77 %
Vymedzenie útvaru pre riadenie činností vznikajúcich zo spolupráce	23 %
Určenie zodpovednosti a právomocí pri realizácii vytvorenej spolupráce	62 %
Nastavenie pravidiel fungovania vytvorenej spolupráce	72 %
Stanovenie ukazovateľov pre kontrolu celkového prínosu spolupráce	46 %
Zabezpečenie informačného toku medzi spolupracujúcimi podnikmi	54 %
Hodnotenie po splnení cieľov, aktivít – pri dosiahnutí / nedosiahnutí určitého výsledku	57 %

Pri rozhodnutí spolupracovať je dôležité spoločné vymedzenie a odsúhlasenie cieľov, v ktorých môžu niektoré potenciálne kooperačné vzťahy zaniknúť už na začiatku. Ďalším krokom pri nájdení kooperačných subjektov je nastavenie pravidiel a fungovania kooperácie. Na tomto základe sa začne nastavovať strategický manažment kooperačného vzťahu (rozdelenie zodpovedností a právomocí, komunikácia – výmena informácií, hodnotenie výsledkov), ktorý bude medzi podnikmi riadiť spoluprácu a podieľať sa na plnení cieľov. Dôležité je dodať, že intenzita vzťahu, ako aj napĺňanie jednotlivých cieľov a účelov systému filtruje jednotlivé subjekty – aktualizácia strategických ťahov vzhľadom na trh. Subjekty sa môžu rozhodnúť ostať v takomto vzťahu, prehodnotiť a modifikovať niektoré podmienky a kritériá vzťahu alebo samozrejme ukončiť daný vzťah. **Sumarizácia výsledkov dotazníkového dopytovania sa nachádza v nasledujúcej kapitole 3.5: Hlavné zistenia.**

3.4 PRIMÁRNY VÝSKUM – ANALÝZA PROSTREDNÍCTVOM PRÍPADOVÝCH ŠTÚDIÍ

V dôsledku rastúceho medzinárodného prepojenia je vytváranie kooperačných vzťahov nutnou potrebou. Podniky sa neorientujú výlučne na konkurenčné stratégie, ale zvýšená pozornosť je venovaná stratégiám aliančného a kooperatívneho typu. A práve táto spôsobuje vývoj nového podnikateľského prostredia. Reálnych je množstvo prípadov, kedy vzhľadom na globalizované prostredie vzniká potreba kooperačných vzťahov: automobilové podniky; výrobcovia elektroniky a spotrebného tovaru; softvérové podniky a mnohé ďalšie.

Výskum strategického riadenia v kooperačných organizačných formách pokračuje aj v analýze prostredníctvom prípadových štúdií v reálnom prostredí. Forma prípadových štúdií predstavuje kvalitatívny prístup autora v rámci analyzovania kooperačného podnikateľského prostredia, pričom je využitá obsahová analýza dokumentov. **Viac o metodológii prípadovej štúdie popisuje podkapitola 2.8.2: Metodológia prípadovej štúdie.** Táto podkapitola popisuje ako bola prípadová štúdia tvorená, ktoré nástroje a techniky boli použité pri jej zostavovaní, a taktiež aký bol postup spracovania údajov a ich vyhodnotenie. V náročných a jedinečných prostrediach skúmaných prípadov sa zisťované informácie sústredili na:

- Začiatkový stav skúmaného prostredia. (Ciele, príspevky a problémy kooperačného vzťahu).
- Identifikácia výkonu prvkov strategického riadenia, ktoré zabezpečujú spomínané synergické efekty.
- Určenie výskytu výsledných synergických efektov dosiahnutých spoločnou činnosťou.
- Stanovenie kooperačnej stratégie.

Každý skúmaný podnik bol vyhodnocovaný na základe zozbieraných dát (**Príloha C**), teda aktuálnej odpozorovanej situácie v riadení kooperačných vzťahoch. Vyhodnocovanie získaných informácií o každom podrobne analyzovanom podniku boli zahrnuté do troch hodnotiacich tabuliek:

1) Tabuľka problémových oblastí kooperácie

- Koncepcia tabuľky poukazuje na ohodnotenie rizika jednotlivých problémov v hodnote od 0 po 3, pričom tieto hodnoty sú aj farebne prispôbené. Hodnota 1 znázornená zelenou farbou znamená nízky **stupeň rizika**. Naopak vysoký stupeň rizika je zaznačený hodnotou 3, sprevádza ho červená farba. Viac o spôsobe hodnotenia je v **Prílohe C1: Hodnotiaci aparát identifikovaných problémových oblastí**.

2) Tabuľka aplikácie prvkov strategického riadenia

- Tabuľka je taktiež zostavená na základe hodnotiaceho aparátu v **Prílohe C2: Hodnotiaci aparát skúmaných prvkov strategického riadenia**. Jednotlivé prvky strategického riadenia sú ohodnotená od hodnoty 0 po 5 a škálovito vyfarbené od červenej cez žltú k zelenej. Pričom zelená farba a hodnota 5 znázorňuje vysoký **výkon, teda je odpozorovaná aplikácia** pozorovaného prvku strategického riadenia (identifikátora, **podkapitola 2.6: Vymedzenie identifikátorov**) v rámci jeho popisu (parametrov). Opačnú hodnotu predstavuje hodnota 1, zafarbená červenou farbou, pri takomto označení nie je odpozorovaná vhodná aplikácia prvku strategického riadenia (identifikátora).

3) Tabuľka výskytu synergických efektov

- Pri synergických efektoch bol ohodnotený ich výskyt vzhľadom na odpozorovanú situáciu a výsledky kooperačných vzťahov. Absencia synergického efektu

v skúmanom prostredí, teda aktuálnej situácie je znázornená červenou farbou a hodnotou 0. Zelená farba a teda hodnota 3 znamená nielen odpozorovaný výskyt synergického efektu ale aj jeho prepojenosť s vysokým výkonom prvkov strategického riadenia kooperačných organizačných foriem. Ide o súvis medzi aplikáciou prvkov strategického riadenia a výskytom synergických efektov v skúmanom prostredí. Zostavenie tabuľky je podrobne rozobrané v **Prílohe C3: Hodnotiaci aparát výskytu synergických efektov**.

V texte sa taktiež nachádza numerické číslovanie zdrojov kvôli prehľadnosti a čitateľnosti textu. Viac o výbere spôsobu uvádzania odkazov v prípadových štúdiách je **vysvetlené v úvode podkapitoly 3.2: Predvýskum**.

3.4.1 Skúmanie kooperačných vzťahov

Doposiaľ bolo preskúmaných **29 kooperačných vzťahov**, vrátane tých, ktoré boli spracované v predvýskume a primárnej časti výskumu. V predvýskume boli preskúmané tri kooperačné vzťahy (Disney a Pixar, Danish Food Cluster, One World), pričom išlo hlavne o identifikáciu, či je možné skúmaný jav: 1) skúmať prostredníctvom obsahovej analýzy a 2) dostatočne podložiť relevantnými informáciami. V rámci predvýskumu sa taktiež zisťuje významnosť a dôležitosť skúmania synergického efektu v strategickom manažmente kooperujúcich podnikov. V primárnej časti výskumu boli zozbierané viaceré kooperačné vzťahy piatich vybraných podnikov (Starbucks, IBM, Intel, Tesla, Dupont), tzn. pre každý podnik boli preskúmané od dvoch do štyroch rôznych kooperačných vzťahov s vybraným podnikom. Toto skúmanie vzťahov jedného podniku bolo potrebné pre dôslednejšie a hlbšie preskúmanie strategického riadenia podniku a vznik synergických efektov podniku, ako aj jednotlivých kooperácií.

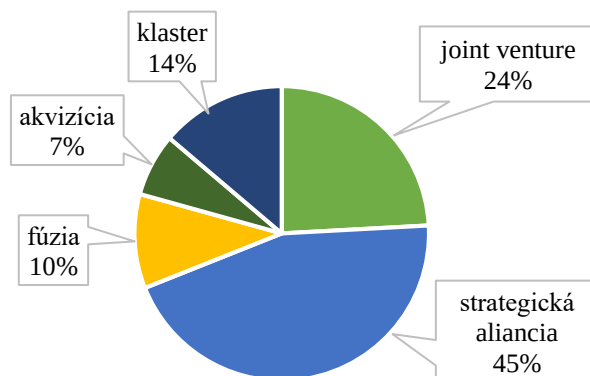
Z dôvodu podobnosti ďalších výsledkov pri jednotlivých analyzovaných prípadoch sa ďalšie kooperačné vzťahy nachádzajú iba vo forme ich základných charakteristík. Prehľad všetkých skúmaných kooperačných prípadov sa nachádza v **Príloha D: Prehľad skúmaných kooperačných organizačných foriem**.

Kooperačné vzťahy skúmania boli vybrané na základe účelové výberu. Avšak podľa Kaufmann (2010) je dôležité mať saturáciu pod kontrolou, teda zistenie negatívnych informácií môže byť príležitosťou vzniku nových poznatkov. **Saturácia modelu** nastáva, keď získané nové informácie môžu len v nízkej miere ovplyvniť stabilitu modelu. Vyberali sa vzťahy o ktorých autor usudzoval vysoký potenciál kooperačných vzťahov a významné pôsobenie a ovplyvnenie pôsobenia na trhu. Pre rozhodnutie o výbere subjektov skúmania bolo rozhodnuté na základe nasledujúcich charakteristík:

- a) rozmanité vzťahy a interakcie na trhu s jednotlivými partnermi (zainteresované subjekty),
- b) konkurencieschopné postavenie v rámci meniacich sa trhových podmienok,
- c) pozitívny a rastúci výsledok hospodárenia, ako aj rastúce finančné ukazovatele (v súčasnosti je podnik úspešný – nepreukazuje stratu).

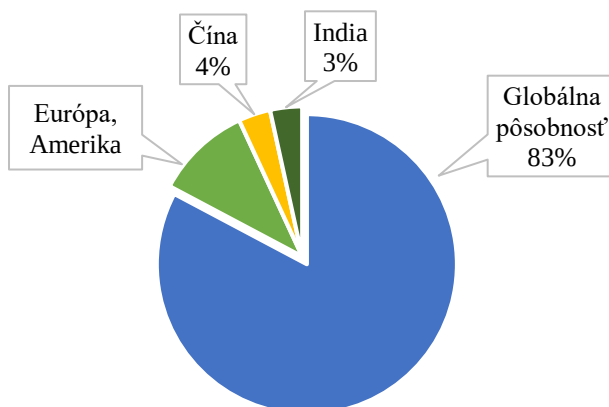
Prehľad preskúmaných prípadov uvádza nasledujúci text. Až 80 % kooperačných vzťahov vznikli v rozmedzí rokov 2005 až 2016. Strategická aliancia zastupuje až 45 % skúmaných prípadov. Tieto vzťahy sú postavené na zmluvnom vzťahu (dohode) a vymedzených príspevkoch zdrojov do spoločného vzťahu. Joint-venture bola vytvorená hlavne pri vzniku novej podnikateľskej jednotky, ktorá je charakteristická spoločným vývojom, výskumom alebo výrobou. Klastre predstavovali najpočetnejšie skupiny rôznorodých kooperujúcich subjektov v jednotnej spoločnej oblasti. Fúzie a akvizície predstavovali zánik jedného kooperačného

partnera v zmysle jeho samostatnosti na trhu, zladenie vnútorných procesov prebiehalo na efektívnej kooperačnej úrovni. Viac dát prináša nasledujúci obrázok.



Obrázok 8. Forma kooperácia analyzovaných kooperačných vzťahov

Podniky sa pokúšajú hľadať rôzne stratégie, aby zvýšili svoje šance na úspešné pôsobenie na trhu. Z analyzovaných kooperačných vzťahov (nasledujúci obrázok) môžeme vidieť práve prevládajúce globálne pôsobenie jednotlivých prípadov – až 83 % skúmaných prípadov vyvíja aktivity pre globálny trh. Naopak u 10 % prípadov išlo o pomoc pri presadení sa na zahraničnom trhu, pričom išlo aj o zdieľanie domáceho trhu s kooperujúcim partnerom.

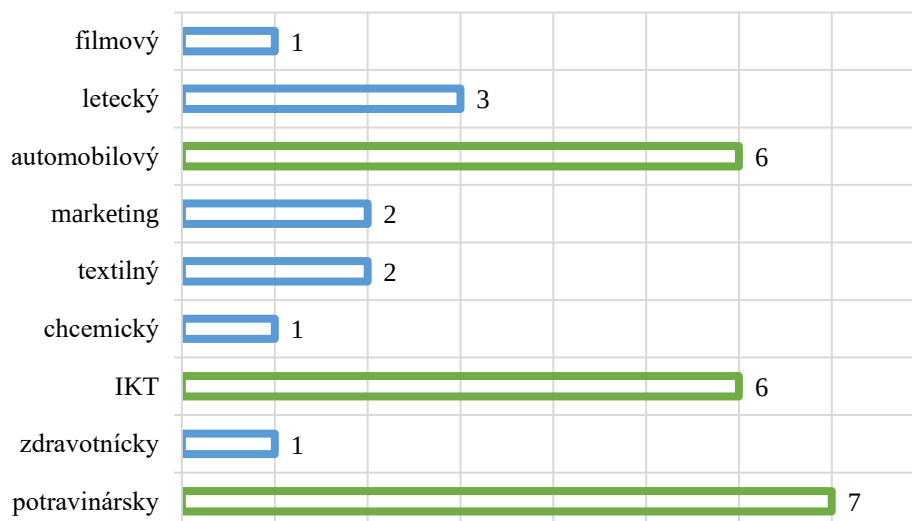


Obrázok 9. Geografická oblasť pôsobenia analyzovaných kooperačných vzťahov

Pre porovnanie je spracované aj zadelenie kooperačných vzťahov do vybraných hospodárskych odvetví. Najviac prípadov bolo z oblasti potravinárskeho odvetvia, ďalej automobilového odvetvia a informačno-komunikačných technológií. Údaje sú prezentované na nasledujúcom obrázku. Zaujímavosťou je, že dané kooperačné vzťahy väčšinou pokrývali kooperáciu vo viac ako dvoch oblastiach od výskumu, vývoja, výroby až po distribúciu a samotný predaj.

V rámci obsahovej analýzy, konštrukcií prípadových štúdií uvedených v práci je potrebné prepájať zistenia z teoretických poznatkov (kapitola 1) a praktických analýz (kapitola 3) predmetného prostredia kooperácií a prispieť tak ku presnejšej identifikácii strategického riadenia podnikov. V rámci takeéhoto prepojenia výsledkov, teda jej komparácie, prebehla prvotná verifikácia:

- Skúmaných identifikátorov strategického riadenia (ich aplikácia).
- Skúmaných synergických efektov (ich výskyt a podmienky vzniku).



Obrázok 10. Hospodárske odvetvia analyzovaných kooperčných vzťahov

Z prieskumu vo vybraných spojeniach je možné relatívne presne identifikovať synergie a synergický efekt, ktoré majú vzťah k strategickému riadeniu. Súčasný kooperčný prostredie poukazuje na množstvo kooperčných prepojení, avšak strategické kroky, ktoré stoja za úspechom alebo neúspechom je potrebné neustále analyzovať. V nasledujúcej časti práce je rozobraných vyššie spomínaných päť podnikov a ich kooperčné vzťahy. Ide o demonštráciu spracovania jednotlivých kooperčných prípadov v zmysle metodologického postupu (podkapitola 2.8.2).

Kooperčné vzťahy Starbucks sú charakteristické posilnením globálnej konkurencieschopnosti. Starbucks má silnú značku, ale slabinu mal v oblasti distribúcie svojej kávy na trh, čo odstraňoval za pomoci strategického riadenia v kooperčných vzťahoch. Na druhej strane IBM sa zameriaval na neustály vývoj technológie (hardvéru a softvéru) čomu prispôboval aj kooperčné vzťahy a ich riadenie. Intel neustále buduje win-win stratégiu u všetkých skúmaných kooperčných spojení a dosahuje ňou kladné finančné výsledky čo poukazuje na efektívnosť jeho strategického riadenia v kooperčných spojeniach. Špecifický je však Dupont, ktorý posilnil vonkajšiu konkurencieschopnosť práve vnútornými riadiacimi procesmi zameranými na strategické riadenie podniku. Hlavné zistenia z analyzovaných kooperčných prípadov sa nachádzajú v nasledujúcej **podkapitole 3.5: Hlavné zistenia**.

3.4.2 Starbucks Prípadová štúdia

Každá kooperácia rieši určitý špecifický problém. V skúmaných kooperčných vzťahoch môžeme určiť nasledujúce problémy uvedené v tabuľke, ako zjavné a významné pre vznik kooperácie. Najväčšie problémy vznikli približne v čase agresívneho rozširovania Starbucks (ďalej v texte už len SB), v tomto období začal zakladať obchodné partnerstvá s inými podnikmi, napr. nákup baliacich liniek pre svoju praženú kávu. To znamenalo narušenie dôvery u Kraft Foods (ďalej v texte už len KF), ktorý mu balenie doteraz poskytoval. Taktiež SB zmluvne s KF navýšil objem predaja balenej kávy. Dlhodobá vzájomná nedôvera a porušenia dohodnutých podmienok vyústili k obojstranným obvineniam a ukončeniu kooperácie. Tento kooperčný vzťah podcenil rizikovosť nižšie stanovených problémov.

Tabuľka 7. Identifikované problémové oblasti – Starbucks

Problémové oblasti	stupeň rizika (Starbucks a Tata Global Beverages)	stupeň rizika (Starbucks a Kraft Foods)
Expandovať na nový trh bez podpory bez znalosti legislatívnych podmienok a domáceho partnera.	3	1
Odlišnosť kultúry krajiny (nového trhu)	3	1
Udržanie nákladov výroby – cenovej hladiny a kvality produktov	3	3
Nespravodlivá hra – Porušovanie pravidiel a podmienok kooperácie (formálnych a neformálnych)	1	3
Vysoké investície do vzťahu (finančné, materiálové a ľudské zdroje)	3	3

Spojenie medzi Tata Global Beverages (ďalej v texte už len TGB) a SB dokázalo znížiť až odstrániť každú vyššie v tabuľke spomínanú problémovú oblasť. Prvý pokus prísť SB na indický trh bol neúspešný kvôli jej špecifickým legislatívnym podmienkam, ale druhý pokus a spojenie s TGB sa ukázalo ako výborný príklad kooperačného prepojenia medzi dvoma podnikmi. Riešenia jednotlivých problémov sú uvedené nižšie v texte pri podrobnej analýze vybraného prípadu.

Ohodnotenie vybraných identifikátorov v rámci strategického riadenia kooperácie

Ohodnotenie vybraných identifikátorov strategického riadenia kooperácie je znázornené v nasledujúcej tabuľke. Môžeme vidieť dva odlišné prípady kooperačných vzťahov, kde kooperačný potenciál s TGB prevyšuje o 25 % potenciál SB. Kooperácia s TGB naďalej existuje, zatiaľ čo kooperácia s KF sa ukončila v roku 2012 súdnym sporom a finančným vyrovnaním.

Tabuľka 8. Ohodnotenie aplikácie prvkov strategického riadenia – Starbucks

Prvky strategického riadenia	Ohodnotenie (Starbucks a Tata Global Beverages)	Ohodnotenie (Starbucks a Kraft Foods)
Identifikácia súčasného stavu kooperačného prostredia	4	4
Strategické plánovanie spoločných cieľov	5	2
Aktualizácia strategických ťahov	5	2
Spoločné nastavenie podmienok a pravidiel spolupráce	4	1
Vzájomné kooperačné interakcie	4	2
Vzájomná komunikácia	5	1
Vhodná kombinácia zdrojov	4	3
Ľudský kapitál	4	3
Zhodnotenie priebehu a výsledkov kooperácie	5	1
Celkový kooperačný potenciál vzťahu	4,44	2,11

Starbucks mal jednoznačný cieľ v rozširovaní svojich kaviarní a kávových zŕn na nové trhy. Stratégia bola založená na rozširovaní zákazníckej základne v rámci precízne vybraných lokalít a distribučných reťazí. Plánovanie stratégie pre splnenie cieľov bolo v oboch kooperačných prípadoch dodržané, avšak, čo sa týka aktualizácie stratégie tá nebola prevedená v dostatočnej miere pri vzťahu s KF. Napriek nedostatočnému naplneniu očakávaní vo výške predaja a marketingových aktivít cez distribučné predajne KF s tým oboja kooperačné subjekty prídľho nič nerobili, ich reakcia na súčasný stav nechala na seba dlho čakať a tu nastala nedôvera.

Dôvera vystupovala v prípadoch ako veľmi podstatná pre naplnenie kooperačného vzťahu v bodoch: 1) naplnenie spoločných cieľov; a 2) vytvorenie dlhodobého kooperačného vzťahu. Kooperačný vzťah Starbucks s Kraft Foods bol ukončený, práve na základe narastajúcej nedôvery a podozrievania z vytvárania obchodných vzťahov poškodzujúcich kooperačný vzťah, neplnenie podmienok a cieľov kooperácie. Na druhej strane práve kooperačný vzťah Tata Starbucks preukázal všetky skúmané hodnoty ako reálne používané v riadení kooperácie s pozitívnymi výsledkami.

Kooperačný vzťah medzi TGB a SB môžeme uviesť ako harmonický. Prevažne tu vystupuje: a) vzájomná spolupráca (reciprocita); a b) zdieľanie rovnakých hodnôt. V tomto vzťahu ide aj o naplnenie formálnych aj neformálnych podmienok. Čo sa týka kooperačného vzťahu s KF, tento vzťah najviac utrpel nenaplnením neformálne vymedzených podmienok (dôvera) a prejavovaním moci – teda osobitnými, vzájomne nevedomými rozhodnutiami kooperačných strán.

Prepojenie kooperačných interakcií bolo výraznejšie u Tata Starbucks. Tento bod považujeme za výrazný rozdiel a príčinu, prečo sa jedna kooperácia vydarila a druhá nie. Tata Starbucks je spoločný podnik – má zjednotenú organizačnú štruktúru, ale kooperácia medzi Starbucks a Kraft Foods je postavená na vlastnom podnikaní – osobitné organizačné štruktúry bez spoločného útvaru (podnik nezasahuje do riadenia druhého podniku). Vzájomne vytvorili dohodu v ktorej jedna strana – Starbucks poskytne prístup ku káve (dostupnosť, cena) a druhá strana – Kraft Food dokáže kávu lepšie distribuovať a predávať v jej sieti. V tomto vzájomná kombinácia zdrojov prebehla efektívne. Avšak presné rozdelenie úloh sa ukázalo ako neefektívne pre kooperačné riadenie. Vzťahu medzi SB a KF chýbal: a) spoločný útvar; b) priebežná kontrola; c) obojstranná výmena informácií a komunikácia.

Vzdelávanie zamestnancov SB bolo pre podnikanie kľúčové. SB priamo vzdelával a školiť ľudí v predaji kávy (celkové poznatky o káve, nielen proces predaja). Neskôr taktiež predával licencie na predaj jeho kávy – teda určité štandardy a postupy, ktoré musia byť dodržiavané pri predaji.

Identifikácia výskytu synergických efektov

Identifikácia výskytu synergických efektov v týchto dvoch kooperačných prípadoch poukazuje a potvrdzuje, že synergický efekt sa môže nachádzať aj v neúspešných kooperačných spojeniach. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť synergické efekty, ktoré prispeli k úspešnosti kooperačných prípadov. Aj napriek ukončeniu kooperácie medzi SB a KF, tieto dva podniky získali: a) nové dodávateľsko-odberateľské partnerstvá; b) nové poznatky a skúsenosti v predmetnej oblasti; ktoré dokázali po ich „osamostatnení“ zužitkovať pre ďalší rozvoj a rast podnikania.

Tabuľka 9. Ohodnotenie výskytu synergických efektov – Starbucks

Synergické efekty	Výskyt (Starbucks a Tata Global Beverages)	Výskyt (Starbucks a Kraft Foods)
Zvýšenie cieľových ekonomických hodnôt	3	0
Zlepšovanie konkurencieschopnosti na trhu (trhové postavenie)	3	2
Spoločné uvedenie produktového portfólia na nové trhy	2	1
Rozšírenie produktového portfólia o nové produkty a služby	3	0
Zmena správania sa v kooperačnom vzťahu	0	2
Vytvorenie novej spoločnej podnikateľskej kultúry	0	0
Vytvorenie nových spoločných riešení (zlepšovanie, inovácie)	3	0
Výmena znalostí a skúseností (vyššia odbornosť)	2	2
Rozvoj a rast jednotlivých subjektov kooperácie (evolúcia)	3	3
Rozšírenie zákaznickej základne (dôvera)	3	2
Vznik nových podnikateľských kooperačných prepojení	2	1

Budovanie silnejúcej pozície a zvýšenie povedomia o Starbucks na trhu, je potrebné chápať aj ako synergiu s prostredím, teda so zákazníkmi a obchodnými partnermi pri predaji káv a kávových zŕn značky SB. Vďaka vytvoreniu kooperačného vzťahu získali obidva podniky vzájomné komplementárne výhody: zvýšenie povedomia o značke, zlepšenie predajných možností, rozšírenie sa na nové trhy s novými produktmi, výmena poznatkov a nadobudnutie nových skúseností.

Vymedzenie kooperačnej stratégie a jej zhodnotenie

Cena kávových zŕn sa od roku 1997 exponenciálne zvýšila. Podnik v tomto videl potenciálnu oblasť podnikania – trend rýchlo rastúceho trhu exkluzívnej kávy. Najväčšia príležitosť jednotlivých kooperácií medzi podnikmi spočívala v posilnení konkurencieschopnosti v celosvetovom meradle. Starbucks mal silnú značku, ale mal slabinu v oblasti distribúcie svojej kávy na trh, čo odstraňoval spájaním sa s partnermi: a) práve kooperáciou so Kraft Foods a jeho sieťou celosvetovo rozmiestnených predajní; b) kooperáciou s Tata Global Beverages pri etablovaní sa na Indickom trhu.

Starbucks Coffee Corporation

Prvá predajňa kávy Starbucks bola otvorená v roku 1971 v Seattli. Poslaním podniku je inšpirovať a postarať sa o ľudského ducha – jeden človek, jeden pohár a jedno priateľské miesto. Išlo o vytvorenie predajného prostredia, ku ktorému sa milovníci kávy budú vracieť. V súčasnosti má Starbucks 25 810 kaviarní v 72 štátoch po celom svete [3]. Cieľom podniku je rozšírenie a udržanie dominantného postavenia na trhu prostredníctvom agresívneho konkurenčného boja [nákup menších konkurentov]. Preto je dôležité prilákať a udržať viac zákazníkov, keďže tieto kaviarne čoraz viac navštevujú podnikatelia a mladí ľudia.

V posledných rokoch sa podnik dosť intenzívne zameriava na environmentálnu a sociálnu politiku v oblasti: ekologické a environmentálne projekty, zodpovednosť za praktiky farmárov a pestovateľov, fair trade obchod, projekty s čistou vodou pre deti, dotácie potravín a mnohé ďalšie. [1, 2]

Finančné ukazovatele podniku majú rastúci trend. V roku 2016 boli príjmy v hodnote 21,31 mld. \$ v rámci celého sveta [od roku 2012 je to v prieme 12,56 % ročný nárast], čistý príjem z toho predstavoval 2,81 mld. \$. Na svetovej burze sa podnik drží v cene akcií na úrovni 59,82 \$ za akciu [4]. Starbucks zamestnáva obrovský počet zamestnancov, v roku 2016 to bolo 254 000 zamestnancov celosvetovo. [5]

Kooperačné spojenie - Starbucks a Tata Global Beverages

Joint-venture Tata Starbucks predstavuje kooperačné spojenie medzi indickým podnikom Tata Global Beverages a americkým podnikom Starbucks Coffee Corporation v januári 2012 a využili tak obrovský potenciál etablovania sa na indickom trhu, ktorý je známi svojou populáciou a rýchlo rastúcim odvetvím služieb (zvýšiť podiel na trhu). [8, 9, 10]

Dôležité je však podotknúť, že prvý pokus Starbucks dostať sa na indický trh bol neúspešný. Zámer expandovať na trh bez podpory domáceho partnera a bez znalosti legislatívnych podmienok sa ukázal ako obrovský problém pri etablovaní sa na trhu. Starbucks potreboval nájsť partnera v rámci dodržania legislatívnych podmienok. [33]

TGB je nadnárodná indický podnik nealkoholických nápojov (čaj, káva, voda), založený v roku 1964 v Kalkate. Je druhým najväčším svetovým výrobcom a distribútorom čaju a významným producentom kávy. TGB je dcérskym podnikom Tata Group, ktorý zahŕňa viac ako 100 samostatných prevádzkových oddelení, vo viac ako 40 krajinách. Celosvetovo zamestnáva viac ako 3000 ľudí. TGB sa zaväzuje byť ekologickým podnikom zaoberajúcim sa výrobou nápojov na svete prostredníctvom udržateľného rozvoja a spoločenskej zodpovednosti podnikov a plniť budúce zákaznícke potreby. Stratégia je položená na štyroch základných pilieroch: podstatné zefektívnenie podnikov, riadenie inovačného programu, investovanie do rastu a organizačná účinnosť. V roku 2016 boli tržby podniku vo výške 866 mil. €. Na indickej burze má podnik hodnotu akcie v priemere 3,84 € [6, 7]

Kooperácia vznikla v súlade s indickou legislatívou, medzi Starbucks Coffee Company a TGB, pričom je dodržaná 50 % spolupráca s podnikom sídlacim v Indii. Zmyslom spolupráce je zvýšiť podiel na trhu, pričom TGB je jednou z aliancií veľkého konglomerátu Tata Group – čiže strategicky vhodný partner pre Starbucks [11]. Budovanie silnejšej pozície [23] a zvýšenie povedomia o Starbucks na indickom trhu (zlepšenie postavenia) [1] predstavujú strategické zámery kooperačného spojenia. Tieto zámery ovplyvnili aj marketingové a manažérske aktivity v rámci odlišnosti kultúry krajiny – nezvyk pitia kávy [34]. Kooperačné spojenie malo jednu výhodu a to je zdieľanie rovnakých hodnôt kooperačných partnerov (dôvera a rešpekt u zákazníkov, zamestnancov a partnerov).

Základom kooperácie je priblíženie a vybudovanie silnejšej zákazníckej základne Starbucks, pričom sa bral silný dôraz na zamestnancov a lokálnych dodávateľov kávy. Kvalita vstupných surovín – splnenie štandardov u dodávateľov [35, 36]. Starbucks je potrebné vidieť ako zahraničnú značku v roli marketingového aktéra pri spojení s Tata Global Beverages ako domáceho známeho dodávateľa [19, 20].

Medzi súčasné zámery joint-venture patrí: dlhodobá investícia do rozvoja zamestnancov; dlhodobý disciplinovaný rast; prinášanie zážitkov pre zákazníkov (zdieľanie vedomostí o káve – certifikácia majstra kávy) [17, 18].

Podpora predaja domácej kávy [24], pričom sa vo veľkej miere orientuje na spoluprácu s malými dodávateľmi (podmienka kvality), a taktiež distribúcia kávy z lokálnych zdrojov (šetrí čas a náklady). [31, 32] Kooperačné spojenia priamo podporuje domácich lokálnych pestovateľov kávy a poľnohospodárov v rámci zvýšenia odbornosti pestovania kávy [25, 26].

Stratégia sa riadi spotrebiteľmi a nie konkurenciou, aj v prípade cien sa riadi spotrebiteľmi [12]. Konkrétnym cieľom joint-venture bolo otvoriť 50 kaviarní v niekoľkých indických mestách do konca roka 2012 s počiatočnou investíciou 50,9 mil. € [15, 16]. V roku 2014 otvorili svoj 50 obchod. V súčasnosti je v Indii 83 kaviarní [3].

V marci 2014 celkové tržby podniku boli 1,25 mil. €, čo predstavuje pozitívny výsledok spolupráce, zlepšenie konkurencieschopnosti a stonásobenie kapitálu podniku na hodnotu 2,9 mld. € [13]. Spomínané joint-venture predstavuje čiastočnú implementáciu multinacionálnej stratégie. Podnik kladie dôraz a zameriava sa na uspokojenie rôznych požiadaviek zákazníkov po celom svete, v rôznych regiónoch, prostredníctvom zbierania informácií, definovania trendov a porozumeniu trhu (kultúry). [14]

Nová kultúra a zvyky oproti americkému štýlu života si vyžiadali v Indii prispôbiť viacero procesov predaja, portfólio produktov ako aj prístup zamestnancov a hlavne podniku voči trhu v Indii (to sa týka nielen zákazníkov, ale aj samotných legislatívnych požiadaviek). V týchto aktivitách im pomohlo kooperačné spojenie s Tata Global Beverages.

Na začiatku bolo potrebné vybudovať vernostný program. Konkrétne pre indický trh Starbucks navrhol vernostné karty, na ktoré si zbierali body prostredníctvom nákupov v predajni. Taktiež ju mohli použiť aj ako elektronickú peňaženku. Výsledok bol jednoznačný, už po niekoľkých mesiacoch prichádzalo až 20 % transakcií z predaja práve prostredníctvom týchto kariet. Taktiež v predajniach potrebovali rozšíriť a upevniť ponuku jedla – pretože India si rada pochutnáva na jedle – v konečnom dôsledku príjmy z predaja jedla tvorili až 25 %. Spolu s TGB spolupracujú na marketingovej komunikácii so zákazníkom, prispôbovanie sa preferenciám a hlavne zaužívanej kultúre zákazníkov, rozšírení ponuky jedál, ako aj budovaní nových predajní. [21]

Prostredie kaviarne budované na základe miestnej kultúry a jedinečnosti danej lokalizácie. Vytvorenia prostredia v ktorom sa pije káva pri rozhovore s priateľmi v príjemnom prostredí (aj keď v Indii prevažuje pitie čaju a v Amerike si zas kávu berú so sebou). [27, 28, 29,30] Nové predajne, ale nebuduje stále, potrebuje si udržať kvalitnú a silnú značku prostredníctvom silných skúseností od zákazníkov so Starbucks. Tieto skúsenosti sú budované cez vytvárané prostredie kaviarne a zamestnancov jednotlivých predajní. Tí musia prejsť dôrazným školením (ide o náročný tréning). Podnik upevňuje a buduje lojalitu u zamestnancov, pričom dôraz kladie na pocity a ľudskú interakciu. [22]

Kooperačné spojenie – Starbucks a Kraft Foods

Starbucks bol už v roku 1998 na globálnom trhu pomerne rozšírený, mal niekoľko stoviek otvorených obchodov v USA a niekoľko desiatok obchodov v zahraničí (Ázia, Veľká Británia a iné). [36] Problémom bola jeho rastúca infraštruktúra, aj napriek narastajúcim ziskom nemal dostatok vedomostí a skúseností ako riadiť tak rozsiahlu a komplikovanú infraštruktúru a potreboval partnera, ktorý by mu to umožnil. [37] Kraft Foods videl potenciálny ďalší možný príjem z obchodu s balenou kávou. SB na otázku reagoval tak, že by potreboval partnera na rozšírenie svojej infraštruktúry distribúcie a predaja kávy. [38]

Kraft Foods pôsobí v odvetví potravinárstva a to ako výrobca aj predajca. V čase kooperácie bol najväčším predajcom baleného jedla v severnej Amerike [druhý na svete za Nestlé]. Vlastní celkovo viac ako 39 značiek. Výrobky podniku sa predávajú veľkoobchodne [reťazcov supermarketov, hypermarketov], a maloobchodne. Ide o dômyselne distribuované výrobky cez sieť distribučných centier, satelitných skladov a ostatnej logistickej podpory – optimalizovaná infraštruktúra. Silná marketingová komunikácia podniku je priamoúmerná silnému konkurenčnému prostrediu. Dôležitou skúsenosťou podniku je aj zvládnutie jednotlivých regulácií v krajinách po svete. [46]

Pred uzatvorením kooperácie mal Kraft Foods slabé vyjednávacie možnosti u pestovateľov. Kávové zrná nakupoval za podstatne nevýhodnejšie podmienky ako Starbucks. Najvýznamnejšou nákladovou položkou pre Kraft Foods boli kávové výrobky. Ceny kávových zŕn mali trend poklesu, avšak v máji 1997 dosiahli 20 ročné maximum. [47] Starbucks si svojim exponenciálnym rastom od roku 1971 až po 1998 vybudoval značku globálneho lídra v spracovaní kávových zŕn. Obchodné podmienky, ktoré mal podnik s producentmi kávových zŕn boli výhodné. [48] Kraft Foods takúto výhodnú pozíciu pri nákupe kávových zŕn nemal. Starbucks umožnil Kraft Foods získať kvalitné kávové zrná za výhodnejších podmienok (náklady spojené s nákupom kávových zŕn). Naopak Starbucks mal vybudovanú slabú infraštruktúru predaja a Kraft Foods mal infraštruktúru predaja na vysokej úrovni a dobre zvládnutú. V roku 1998 boli odtajnené podmienky strategickej aliancie. Obidva podniky ostali samostatné a zaviazali sa k [46]:

- Kraft Foods sa bude starať o balenie, distribúciu a marketing v regálovom predaji (Starbucks mal približne 50 predajcov, Kraft Foods 4 000 predajcov).
- Kraft Foods bude mať finančný zisk z predaja značkovej kávy.
- Starbucks bude kupovať, pražiť a spracúvať kávové zrná.
- Starbucks bude získať skúsenosti a prístup na globálny trh, distribučné cesty.

Ako sme na začiatku spomínali Starbucks si chce udržať dominantné postavenie na trhu prostredníctvom agresívneho konkurenčného boja – týmto sa vytváral predpoklad o zmene kooperačnej stratégie s Kraft Foods. Starbucks sa zamerával na agresívne rozširovanie povedomia o značke a podchytenie väčšieho množstva zákazníkov, v roku 2005. Starbucks vyvíjal aktivity, ktoré šírili jeho značku, aj mimo vlastné prostredie. Snažil sa zasiahnuť čo najviac zákazníkov cez tretie strany, ktoré museli zdieľať hodnoty Starbucks a splňať požiadavky kvality – prostredníctvom predaja licencií a školenia zamestnancov.

Kraft Foods riadil všetku distribúciu, marketing, reklamu a propagáciu. Na konci fiškálneho roka 2005, sa dal kúpiť balený čaj a káva vo viac ako 31 300 obchodoch s potravinami. [5] Za tento rok dosiahol Starbucks tržby viac ako 6,3 miliardy \$, v zložení:

- 77 % predaj nápojov.
- 4 % predaj balenej kávy cez predaj v sieti predajní Kraft Foods (Nízke číslo predaja bolo naopak aj u Kraft Foods, kde tržby zo Starbucks tvorili iba 0,9 %).
- 19 % ostatné.

Starbucks avšak podporil svoju agresívnu stratégiu rozširovania predaja a začal spolupracovať, predávať licencie aj s inými menším potravinárskym podnikom (konkurentom Kraft Foods). Týmto a ďalšími aktivitami ako bola náhrada baliacej technológie Kraft Foods a aj znižovaním nákladov z predaja cez odkupovanie licencovaných predajní, zapríčinila dlhodobejšie nepokojné prostredie v kooperačnom vzťahu. [49] Napriek tomu sa kooperácia v roku 2006 opätovne predĺžila v rovnakých podmienkach ale Kraft Foods začal navyše poskytovať vyšší objem predaja kávy a aj viac o 2 druhy novej kávy [dovtedy 4 druhy kávy]. [50]

Starbucks finančne odmeňoval predajcov ich kávových zŕn. Popri agresívnemu rozširovaní predajcov Starbucks kávových zŕn sa hodnota zisku z predaja v sieti Kraft Foods začala vyrovnávať. Neskôr hodnota zo zisku pre ostatných partnerov prerástla hodnotu zisku pre Kraft Foods. Narušená dôvera a neustály rast Starbucks sa začali prejavovať.

Ukončenie kooperácie

Koncom roka 2010 Kraft Foods oficiálne začal súdny proces voči Starbucks o porušovaní podmienok a pravidiel stanovených na začiatku ich spoločnej kooperácie – strategickej aliancie. Záver kooperačného vzťahu bol zhrnutý do dvoch strán [43; 44; 45]:

- 1) Starbucks tvrdil, že strategická aliancia nedopadla úspešne. V roku 2010 tržby Starbucks síce prevyšovali 500 mil. \$. Obviňoval Kraft Food s nesprávne cielených marketingových

aktivít a neodbornosti ich realizovania – čo sa odrážalo v nízkych predajoch oproti vlastným predajom Starbucks.

- 2) Kraft Foods tvrdí, že Starbucks s ňou chce spoločnú dohodu o kooperácii ukončiť jednostranne. Obviňuje Starbucks z podkopávania predaja dohodnutých značiek [Tassimo] a znižovania hodnoty infraštruktúry predaja. Zo začiatkových 4000 predajní na 40 000 predajní, v ktorých sa predávajú kávové zrná Starbucks. Taktiež Kraft Foods stratí v reťazcoch predajní významnú pozíciu predajcu kávových zŕn.

Ďalšie strategické kroky po ukončení kooperácie boli v jednotlivých podnikoch diametrálne rozličné. Kraft Foods vzhľadom na ich 11 % podiely z tržieb predaja kávových zŕn Starbucks neutrpeľ takmer žiadne straty. Rok po ukončení kooperácie bol predaj kávových zŕn, taktiež na 11 %. Otázka je teda či Starbucks bol kľúčovým partnerom pre Kraft Foods alebo nie. [39] V súčasnosti Kraft Foods pôsobí ako Kraft Heinz Company. Fúzia má pod záštitou viac ako 200 značiek. Spoločný podnik vznikol zlúčením Kraft so sídlom v Chicagu a Heinz v Pittsburghu v roku 2015. [40] Kraft Heinz je vlastnená viac ako 50 % podielom investičným podnikom 3G Capitol a Berkshire Hathaway, pričom v jej predstavenstve sedí známi investor Warren Buffett. Na základe zmluvy sa ustanovil povinný poplatok akcionárom vzniknutej kooperácie vo výške 0,55 \$ za akciu. [41] Čistý príjem za rok 2016 je 944 mil. \$ [42]

Tvrde presadzovanie agresívnej stratégie rozširovania zákazníckej základne, diverzifikácia obchodných vzťahov s predajcami (neustále rozširovanie) siete prinieslo ukončenie vzťahu s globálnym distribútorom produktov Kraft Food, avšak Starbucks ako značka stúpala aj naďalej v predajoch kávy a na hodnote podniku.

3.4.3 International Business Machines Corporation

Kooperačný vzťah medzi International Business Machines (ďalej v texte už len IBM) a Apple je v poradí ich druhá spolupráca za 30 rokov, preto nové spojenie nesie v sebe vyššie riziko budúceho neúspechu. V prvom vzťahu zlyhalo jasné vymedzenie cieľov a oblastí, v ktorých budú spolupracovať a v ktorých si budú konkurovať. V súčasnom vzťahu ide o prepojenie znalostí dvoch konkurentov v jednom spoločne poskytovanom produkte. Napriek tomu si tento krát dokázali podniky vymedziť oblasti spolupráce: 1) IBM: technológia pre spracovanie veľkých podnikových dát; 2) Apple: platforma produktov, ktoré sa jednoducho používajú; a 3) definovali jasný cieľ: 100 kusov aplikácií. Riziko predstavuje aj vývoj samotných aplikácií, ktoré sú: vytvorené na mieru, je im poskytnutá komplexná podpora a musia byť dôkladne zabezpečené.

Tabuľka 10. Identifikované problémové oblasti – IBM

Problémové oblasti	stupeň rizika (IBM a Watson)	stupeň rizika (IBM a Apple)
Obnovenie spolupráce s partnerom, s ktorým sa kooperácia prvý krát ukončila	1	3
Rozšírenie sa na nový trh s podporou konkurencie	1	3
Odlišnosť kultúry spolupracujúcich podnikov	3	3
Angažovanosť zákazníkov vo vývoji produktu	1	3
Nespravodlivá hra pri otvorených inováciách, prenos znalostí a skúseností (podvádzanie)	3	1
Investovanie do rizikových projektov (nedostatok zdrojov pre ďalšie projekty)	3	1

Predchádzajúce problémové miesta (uvedené v tabuľke) predstavovali bariéry v čase jednotlivých kooperačných väzieb, ktorými museli kooperujúce podniky prejsť alebo ešte na nich čakajú.

IBM Watson má širokú škálu rôznych riešení (špecifických projektov) – problém nastáva pri investíciách do jednotlivých z nich, vzniká tu vysoké riziko pri veľkých investíciách a potenciálnom nedostatku zdrojov pre ostatné projekty vrátane tých s vysokým rizikom.

Prepojenie znalostí dvoch podnikov (IBM a Apple), rovnako ako aj viacerých projektov rôznych zainteresovaných skupín (IBM Watson) vedie k zvýšeniu rizika ich zneužitia. Významný prvok v týchto vzťahoch hrá dôvera a vklad vlastných zdrojov do spoločných projektov. Pričom zo skúmaných vzťahov môžeme tvrdiť, že podniky, ktoré do vzťahu vkladajú vlastné zdroje a dokážu medzi sebou vybudovať vzájomnú dôveru, znižujú toto riziko na minimum. Samozrejme je dôležité správne vybrať kooperačných partnerov, definovať cieľ a pravidlá kooperácie.

Ohodnotenie vybraných identifikátorov v rámci strategického riadenia kooperácie

Jednotlivé štúdie o IBM poukazujú na úplné zosúladenie pri: aktualizácii stratégie, vzájomných interakciách, ľudskom kapitále a výsledkoch kooperácie. Môžeme potvrdiť, že na týchto prvkoch stojí úspech nielen podniku, ale aj ich kooperačných väzieb a vzniknutých synergických efektov vo vnútornom a vonkajšom prostredí. Samotné dva preskúmané prípady svedčia o úspešných kooperačných vzťahoch – 95 % kooperačný potenciál. Podrobnejšie tieto hodnoty rozoberá nasledujúca tabuľka a daná prípadová štúdia.

Tabuľka 11. Ohodnotenie aplikácie prvkov strategického riadenia – IBM

Prvky strategického riadenia	Ohodnotenie (IBM a Watson)	Ohodnotenie (IBM a Apple)
Identifikácia súčasného stavu kooperačného prostredia	4	3
Strategické plánovanie spoločných cieľov	3	4
Aktualizácia strategických ťahov	5	4
Spoločné nastavenie podmienok a pravidiel spolupráce	4	4
Vzájomné kooperačné interakcie	5	4
Vzájomná komunikácia	4	4
Vhodná kombinácia zdrojov	3	5
Ľudský kapitál	5	4
Zhodnotenie priebehu a výsledkov kooperácie	5	5
Celkový kooperačný potenciál vzťahu	4,22	4,11

Štúdium získaných informácií o IBM potvrdzuje, že práve jasne zadefinované poslanie a hodnoty podniku podporujú stratégiu a kľúčové kompetencie podniku a vytvárajú rastový potenciál podniku. Významným prvkom IBM sú jej generálni riaditelia – vodcovia. Tí osobne zabezpečujú a vytvárajú dlhodobý vzťah so všetkými aktérmi podniku. Tento vzťah berú ako osobnú investíciu, nie len ako obchod. Títo vodcovia dokážu implementovať zvolenú stratégiu ako svoju vlastnú a pritom dodržiavať hodnoty podniku.

Organizačná štruktúra IBM bola prispôbená kooperačným prípadom. Priame riadenie cez oddelenia IBM sa ukázalo ako neefektívne a nesprávne sa rozhodujúce v projektoch IBM

Watson. Pôsobí ako obchodná jednotka (vertikálne umiestnená) s: a) vlastnými zamestnancami; b) vlastnými projektmi; a hlavne c) agilným riadením v závislosti od zámerov jednotlivých projektov (dohoda a rozhodnutia prebiehali na spoločných poradách zúčastnených strán projektu).

IBM stojí pred výzvou ako v súčasných podnikových riadiacich procesoch sledovať a zaviesť techniky nových úspešných podnikov, startup myslenia a kultúry. Kriticky dôležité z pohľadu úspešnosti projektov je: financovanie, rýchly vývoj produktov a partnerstvo.

Transformácia kultúry prebehla v IBM už v začiatkoch jej pôsobenia na trhu, veľmi rýchlo ako podnik zistil, že práve ľudia sú nosnými piliermi nielen výkonov, ale aj prekonávania cieľov a zlepšovania riešení. IBM poskytuje vzdelávacie prostredie na vysokej úrovni. Rozvoj a riadenie ľudského kapitálu je veľmi dôležité pre IBM, ktoré z tejto oblasti ťaží svoju najväčšiu konkurenčnú výhodu. Zo zistených informácií ide hlavne o: a) vzdelávanie a tréning zamestnancov v rámci pripravenosti na správne vykonávanie súčasných a budúcich úloh; b) rozdelenie zodpovednosti za úlohy; c) zaistenie motivácie; a d) používanie správnych manažérskych praktík.

V rámci obchodných vzťahov so zákazníkmi podnik riadi a upevňuje typ priameho kooperačného prepojenia so zákazníkmi, nielen s jeho požiadavkami a získavaním spätnej väzby, ale hlavne pri spolupráci na vývoji produktových riešení. Ide o riadenie prostredníctvom metódy IBM Design Thinking, v ktorej sa prostredníctvom priebežných porád pri vývoji produktu navyšuje dôvera a podpora pri rozhodnutiach o vývoji produktu (rekonfigurácia procesov pre zvýšenie zákazníckej dôvery).

Identifikácia výskytu synergických efektov

Synergické efekty sú v skúmaných prípadoch dosiahnuté výlučne spoločnou činnosťou. Hlavne ide o spoluprácu na vývoji produktov a služieb, pri ktorej je nutné vymieňať znalosti a skúsenosti, obojstranne komunikovať a dôverovať si.

Tabuľka 12. Ohodnotenie výskytu synergických efektov – IBM

Synergické efekty	Výskyt (IBM a Watson)	Výskyt (IBM a Apple)
Zvýšenie cieľových ekonomických hodnôt	0	3
Zlepšovanie konkurencieschopnosti na trhu (trhové postavenie)	3	3
Spoločné uvedenie produktového portfólia na nové trhy	0	3
Rozšírenie produktového portfólia o nové produkty a služby	3	3
Zmena správania sa v kooperačnom vzťahu	0	1
Vytvorenie novej spoločnej podnikateľskej kultúry	0	0
Vytvorenie nových spoločných riešení (zlepšovanie, inovácie)	3	0
Výmena znalostí a skúseností (vyššia odbornosť)	3	2
Rozvoj a rast jednotlivých subjektov kooperácie (evolúcia)	3	3
Rozšírenie zákazníckej základne (dôvera)	0	3
Vznik nových podnikateľských kooperačných prepojení	3	0

Skupina IBM Watson sa zameriava hlavne na činnosti výskumu a vývoja. Watson IBM je príkladom fungujúceho kooperačného podnikateľského ekosystému. Ide o spoluprácu rôznych výskumných, vývojových, výrobných a iných subjektov pre urýchlenie inovačného vývoja technológií. Schopnosť opakovaného pretvorenia seba samého posunulo IBM k novým začiatkom spolupráce. Spolupráca na inováciách v rôznych výskumných oblastiach a jej aplikácia na rôzne priemyselné odvetvia vytvára vysokú pridanú hodnotu – synergický efekt.

Partnerstvo medzi IBM a Apple predstavuje novú ponuku služieb a zariadení pre podnikateľské subjekty. Výzvou partnerstva je prinášať do pracovného života rovnaké skúsenosti ako v našom osobnom živote. Spojenie týchto dvoch značiek vyvoláva u spotrebiteľov pozitívne asociácie a používanie nimi navrhnutého riešenia prináša spotrebiteľovi novú hodnotu. Celkovo tento vzťah posilňuje konkurencieschopnosť obidvoch značiek v oblastiach: a) rozširovania zákazníckej základne; a b) zvyšuje výšku predaja.

Vymedzenie kooperačnej stratégie a jej zhodnotenie

Globálne podniky, ako je aj IBM získavajú konkurenčnú výhodu skorým identifikovaním zmien v prostredí. Konkurenčný boj pre IBM nepredstavuje iba boj s konkurenciou, ale aj časom – preto uzatvára kooperačné vzťahy pre posilnenie udržateľnosti svojich riešení, ktoré neustále rozširuje a inovuje, napríklad prostredníctvom: a) otvorenej platformy inovačného vývoja významných technologických oblastí v IBM Watson; a b) prispôsobovanie aplikácií pre podnikateľské prostredie s podnikom Apple.

International Business Machines

International Business Machines (ďalej už len IBM) uvádza svoj začiatok už v roku 1911 ako The Computing–Tabulating–Recording Company (C-T-R). Podnik sa zaoberá informačnými technológiami, ich neustálym prepojením s ľudskými potrebami (výroba a predaj počítačového softvéru a hardvéru, spolu s poskytovaním služieb). V súčasnosti sa orientuje na cloudové riešenia a umelú inteligenciu. IBM pobočky sú rozmiestnené po celom svete, vo viac ako 170 krajinách. Zakladá si na hodnotách: oddanosť úspechu každého zákazníka, inovácie sú to, na čom záleží, dôvera a osobná zodpovednosť vo vzťahoch.

Podľa finančných ukazovateľov môžeme určiť plusové čisté príjmy, každoročný zisk a narastajúci počet zamestnancov. IBM spadá do technologického odvetvia konkrétne k poskytovaniu služieb v informačných technológiách. S počtom zamestnancov viac ako 414 400 patrí medzi najväčších zamestnávateľov celosvetovo. [1] V roku 2016 dosiahla príjmy v hodnote 68 mil. €, zisk v hodnote 10 mil. €. Hodnota na burze sa udržiava na hladine 124,92 € v 2016. [2] Ak sa pozrieme na množstvo investícií môžeme identifikovať nárast investičných vkladov – čo pôsobí pozitívne pre budovanie nových kooperačných vzťahov.

Stratégia IBM je postavená na troch pilieroch: cloudové služby, dáta a angažovanosť. Prostredníctvom informačno-komunikačných služieb IBM dokáže ukladať, analyzovať, zabezpečiť prístup pre obrovské množstvo dát na diaľku. S neustále narastajúcim množstvom zozbieraných dát sa dáta upresňujú a konkretizujú. Avšak angažovanosť patrí používateľom, preto IBM je zapojená do inovácií v rámci budovania dôvery a používania technológií prostredníctvom bezpečných a spoľahlivých technologických zariadení a ich infraštruktúry. IBM podporuje zákonmi nezaťažené krajiny v rozvoji dát, výpočtovej a používateľskej techniky, kde rozvíjajúce sa krajiny a podniky môžu súťažiť na globálnych trhoch. [19]

Úspech IBM ležal na jasnej vízií podniku, získavania potrebných schopností pre biznis a ziskovom ekonomickom modeli. [13] IBM základná stratégia je ponúkať kompletné riešenia ušité na mieru zákazníckym potrebám. Hlavnou hodnotou je vytvorenie vnútornej podnikovej kultúry, ktorá je postavená na vzájomnej spolupráci. Pri takto stanovenej stratégii a hodnotám išlo o jej udržanie a na to boli stanovené tri zásady pri rozhodovaní v celom podniku. [15]

Konkurencieschopnosť a prežitie IBM je položená na viacerých zásadných aktivitách: šikovne sa prispôsobovať zmene, porozumieť zákazníckym požiadavkám ešte pred nimi – naplniť ich skôr ako konkurencia, veľké investície do spokojnosti zamestnancov, ktorý zabezpečujú spokojnosť a návratnosť zákazníkov, dodržiavať záväzok oddanosti, kľúčové hodnoty podniku. [14] IBM bol podnik, ktorý mal najviac patentov za rok. Avšak tieto patenty nie sú okamžitými generátormi príjmov a často využívajú netechnický pracovný tok (ľudí), aby boli úspešné.

Integrácia dopredu vymedzených a rovnakých strategických tém v rámci riadenia decentralizovaných pobočkách v rôznych geografických oblastiach je problémom pre IBM. Potrebovali nájsť vhodnú organizačnú štruktúru, prispôbiť sa trhom, skoordinať rôzne veľké podniky a ich produktové rady. Jedným z riešení je zavedenie metodiky BSC, ktorá predstavuje mechanizmus vytyčovania spoločných medzi útvarových cieľov, umožňuje rozmanitým zložkám a organizačným jednotkám spolupracovať na plnení určitého poslania. Rast prostredníctvom akvizíčných partnerov a nových partnerov. [16]

IBM potrebovala vodcov. Vodcov, ktorý budú mať talent na zmeny, pomôžu zmeniť kultúru podniku, dokážu sa spojiť s jeho stratégiou. Títo vodcovia na špičkovej úrovni tvoria vysoko výkonnú kultúru IBM. Vidia zákazníka nie ako tradičného nakupujúceho, ale ako klienta – niekoho s kým vytvárajú dlhodobý vzťah a osobnú investíciu. Vzájomne vytvárajú spoločný vplyv, ktorým riešia problémy. [18] Obchodná hodnota riešení IBM sa sústreďuje na tri kľúčové oblasti: viditeľnosť (jasnejší pohľad na obchodné operácie), spolupráca (podpora cross-functional and cross-divisional outcomes), riadenie (obchodné operácie sú riadené so strategickým zámerom podniku). [17] Zosúladenie v podniku IBM je aktívne riadené ako neustále prebiehajúci proces.

IBM a zákazníci

Podnikateľský svet sa čoraz viac orientuje na zákazníka, a tak priamo ovplyvňuje aj podnikové vnútorné procesy. IBM poskytovala na začiatku väčšinou softvér, ktorý zákazníci inštalovali do svojich zariadení. Každý jeden/dva roky vydali nový produkt. Predtým ale strávili mesiace pri definovaní zákazníckych požiadaviek, funkčnej špecifikácií, kódovaní a testovaní softvéru. Neskôr, s príchodom cloudových služieb, museli tento postup zmeniť. Nárast požiadaviek na cloudové služby, a taktiež nárast množstva malých zmien v softvéri potrebovalo zavedenie automatizovaného prístupu k týmto zmenám. Tieto zmeny sú zavádzané aj niekoľko krát za deň a tým dokázali zákazníkom vyhovieť rýchlejšie.

Pri vytváraní produktov začal podnik IBM presadzovať spôsob pozorovania ako zákazníci používajú ich súčasné produkty. Podnik značne rozvíja empatiu smerom k zákazníkovi a tak odкрýva nápady, ktoré mu pomôžu zlepšiť produkty. Pri takomto procese je potrebné aby dizajnéri a softvéroví architekti spolupracovali, čo vytvára problém. Pretože dizajnéri vytvárajú produkty pre lepšie používateľské skúsenosti a softvéroví architekti sa zas zameriavajú na kvalitu, rýchlosť a účinnosť produktového riešenia. IBM zvolila na túto problematiku kooperačný prístup – IBM Design Thinking. Je to vývojový proces založený na kombinácii schopností dizajnérov a softvérových inžinierov. Má tri hlavné kroky: 1) objasniť tri kľúčové ciele produktu; 2) zapojiť ľudí, ktorý budú používať produkt od začiatku po koniec vývoja; 3) demonštrovať stav riešenia z pohľadu užívateľa pri periodických kontrolách.

IBM dokázala zlepšiť úroveň spojenia sa so zákazníkom cez dôkladnejšie prepojenie vnútorných organizačných štruktúr. Vnútorné procesy, ako je hĺbková analýza zákazníkov (získavanie spätnej väzby od zákazníkov) sú priamo prepojené so zmenami v produktoch a službách. Tento prístup prevzalo viac ako 100 produktových tímov. Oddelenia IBM, ktoré používali tento prístup dosiahli až dvojnásobný nárast tržieb. Tieto oddelenia poukázali na dôležitosť množstva spoločných stretnutí, ktoré dodajú vývoju produktu vyššiu dôveru, relevanciu a podporu pri rozhodnutiach.

Williams J.W. ako zamestnanec IBM na pozícii dizajnéra pre zákazníkov potvrdzuje IBM Design Thinking ako úspešný nástroj a dodáva pár zaujímavých faktov. Skutočná angažovanosť zákazníkov, ktorí vidia produkt pri vývoji, prerastá do vysokého záujmu a dobrovoľnosti spolupráce na vývoji produktu. [21]

Kooperačné spojenie - IBM a Watson

IBM je orientovaná na vytváranie ponuky ako odpovede na nastávajúci dopyt, avšak postupne začína viac podporovať startup myšlienky – zámerom je šíriť myšlienky a postupy naprieč celým podnikom. Podporuje to aj tréningový program pre nových zamestnancov. V rámci projektu Watson IBM urobila štrukturálne zmeny, pri ktorých môže fungovať ako podnik a v rámci projektu spolupracovať s vonkajšími podnikmi na otvorených inováciách.

IBM má dlhú a úspešnú históriu vo vlastných interných výskumných a vývojových aktivitách. Projekt Watson vznikol 9. januára 2014. V súčasnosti sa aktivity IBM orientujú na adaptáciu nových výziev a príležitosti na celosvetovom trhu, konkurenčný boj a otvorené inovácie. IBM chce v súčasnosti zaviesť viacero zmien, ktoré môžu ovplyvniť už existujúce podniky a vzťahy. Výsledky z investícií IBM do rôznych projektov môžeme kategorizovať do troch oblastí: a) vedú k slepým uličkám (strata investícií); b) nutnosť spájania sa projektov (revitalizácia); c) avšak niektoré sú vysoko návratové.

Projekt Watson je jedným z vysoko návratových investícií IBM. Rozhodnutím otvorenia projektu verejnosti (celosvetovému trhu) ako novú platformu, v ktorej môžu spolupracovať rôzne subjekty z celého sveta. Ich cieľom je urýchliť inovačný vývoj významných technologických oblastí. Watson Group je obchodnou jednotkou IBM a rastie prostredníctvom akvizícií (Merge, Explorys, Phytel) a nových partnerov (nemocnice, podniky poskytujúce lekárske zariadenia, predajcovia). V roku 2016 zahrňovala viac ako 2 500 vývojárskych partnerov a startupov. IBM Watson spĺňa podmienky kriticky dôležité pre neustále inovácie: financovanie, rýchly vývoj produktov a partnerstvo. Watson vystupuje ako poloautonómna vertikálna sieťová jednotka. IBM do tejto jednotky prenieslo viac ako 2000 zamestnancov, niekoľko desiatok projektov. Rozpočtový cyklus prenesený z IBM v projekte Watson nefungoval, bol nahradený agilnejším systémom riadenia v rámci opakovaných mesačných porád, na ktorých sa preberala otázka taktických rozhodnutí vzhľadom na dlhodobé zámery projektu. IBM v projekte Watson najalo tím, ktorý má skúsenosti so startupmi, aby sa tento projekt posunul v podnikaní na novú úroveň a vytvoril oddelenú obchodnú jednotku. Toto riadenie bolo nové a odlišovalo sa od tradičného riadenia IBM. [20]

IBM Watson projekt má poskytnúť návraty z investícií nielen pre IBM, ale aj spolupracujúcim podnikom a zákazníkom. Týmto IBM rozvíja portfólio schopností, ktoré má rôznu návratnosť a rôzne riziko. V tomto kooperačnom prostredí vystupujú veľké aj malé podniky, pričom IBM skupuje a podporuje hlavne tie, ktoré majú podstatný príjem, a menej tie, ktoré poskytujú duševné vlastníctvo. Toto rozhodnutie môže začať vytvárať neskôr problém.

Za úspešné spoločné kooperačné projekty považujeme tie so zameraním na zdravotnícku starostlivosť a analyzovanie dát pacientov, kde s rôznymi celosvetovými podnikmi sú zbierané, analyzované a vyhodnocované tieto dáta na vysoko odbornej úrovni. V jednoduchosti ide o štruktúrované a neštruktúrované údaje, ktoré sa pomocou softvéru transformujú do použiteľného formátu na podporu zdravia pri súčasnom znižovaní nákladov. [13]

Kooperačné spojenie - IBM a Apple

Spoločným cieľom je získanie know-how svojho konkurenta, so zámerom vytvoriť efektívne riešenie pre podniky a ich zamestnancov. Apple má znalosti ako vytvárať zariadenia a softvérové platformy s cieľom jednoduchosti používania a IBM má znalosti pre spracovanie veľkého množstva údajov. Apple má zvládnutú komunikáciu so zákazníkmi, má schopnosť

ponúkať produkt, ktorý je trendový a spĺňa zákaznicke očakávania na vysokej úrovni. IBM strategicky rozhodlo podporiť súčasný trend, a tak posilniť strategickú konkurencieschopnosť podniku. Práve prostredníctvom kooperácie mali možnosť využiť tieto silné stránky svojho konkurenta a rozšíriť svoje cieľové zákaznicke segmenty, zvýšiť tržby a vylepšiť svoje konkurenčné postavenie.

Apple a IBM od roku 2014 tvoria príklad toho, že aj napriek významnému postaveniu na trhu a dlhoročnému konkurenčnému boju dokázali vytvoriť kooperačný vzťah. IBM má obrovské skúsenosti v analýze veľkých dát (Big Data). Zariadenia iOS používa 98 % podnikov z rebríčka Fortune 500 a 92 % z rebríčka Global 500. Tieto produkty sú na trhu úspešné. IBM reagoval na túto príležitosť vyčlenením expertov (mobilné služby, bezpečnosť a dátových analytikov), ktorý zabezpečujú vývoj týchto aplikácií. Hlavný zámer partnerstva vyústil do tvorby nových aplikácií (viac ako 100 rôznych aplikácií), ktoré spájajú údaje z firemných databáz s ich užívateľskými iOS zariadeniami. Ide o natívne biznis aplikácie výhradne pre Apple zariadenia, taktiež vytvorenie špeciálneho cloudu pre tieto zariadenia. IBM ukázal, že dokáže zaujať nový cieľový segment (ľudí preferujúcich referenčnú značku) a Apple vytvoril kooperačný podnikateľský vzťah. Prepojili znalosti z dvoch rôzne zameraných podnikov: Apple dokonale pozná svojich zákazníkov, má vlastnú hardvérovú a softvérovú platformu a v tomto vzťahu dodáva zákazníkom atraktívne a intuitívne rozhranie. IBM poskytuje komplexné riešenia spracovania veľkých objemov dát a analytické schopnosti ich spracovania a v tomto vzťahu programuje aplikácie pre Apple. [3, 4]

Toto spojenie otvorilo nové trhové príležitosti v oblasti ponuky nových aplikácií pre iOS zariadenia pre ďalšie podniky. IBM sa stal najväčším predajcom iOS zariadení, ktoré ponúka podnikom s ktorými spolupracuje, a taktiež ich zavádza pre vlastných zamestnancov. IBM verejne vyhlasuje, že každé zakúpené zariadenie od Applu im šetrí peniaze (v priemere od 232 do 462 €). V roku 2015 vyše 130 000 zamestnancov IBM používalo Apple zariadenie a každý nasledujúci týždeň sa zakúpilo nových 1900 zariadení. [5, 6, 7]

Zákazník, ktorý používa tieto aplikácie môže lepšie komunikovať a vykonávať prácu na svojom pracovisku so svojimi kolegami (aplikácie a cloudové riešenia), informácie sú zabezpečené pred zneužitím (bezpečnosť celého riešenia pre podnikové dáta a užívateľov), môže využiť komplexnú podporu v rámci riešenia (AppleCare). Tieto aplikácie sa týkajú viacerých podnikových oblastí, akými sú obchod, bankovníctvo, telekomunikácie, zdravotníctvo alebo doprava. Vývoj aplikácií má na starosti IBM MobileFirst. Toto riešenie, pomáha podnikom zjednodušiť a zefektívniť prácu, komunikáciu prostredníctvom zariadení a dokonca upútať nové trhy. Obidva podniky vytvárajú aplikácie tak, aby boli prispôsobiteľné pre používateľa a aktualizované pomocou cloudu. [4, 8]

Spojenie dvoch odlišných kultúr a spôsobov podnikania pri vytváraní nového podnikateľského produktu sa na začiatku kooperačného vzťahu nejavilo ako perspektívne. Avšak je potrebné citovať Lopez. M.: „Posilňujú sa navzájom tým, že poskytujú svoje jedinečné perspektívy. Pozerám sa na IBM/Apple ako Ying/Yang mobilných telefónov“. [11] Spolupráca Apple a IBM priniesla obom podnikom (za rok 2015) [9, 10]:

- Príjmy z podnikových aplikácií vzrástli v štvrtom kvartáli roku 2015 o 41 % v porovnaní s tržbami v App Store za tretí kvartál, kde vzrástli o 36 %.
- Prekročili spoločný cieľ 100 aplikácií určených pre podnikateľské prostredie.
- Akcie podnikov narástli o takmer 2 % . Apple sa zvýšili na 82,65 € za akciu, zatiaľ čo podiel IBM vzrástol na 163,85 € za akciu.

V roku 1990 IBM a Apple vytvorili AIM alianciu s Motorolou, ktorá nedopadla úspešne. Ich cieľom bolo vytvoriť nový procesor (PowerPC chip) a jeho sprievodný softvér. Dôvodom

spojenia boli silní konkurenční hráči na trhu a to Intel a Microsoft a otvorený model počítača IBM PC (80. roky). Príčiny rozpadu boli hlavne dva dôvody: Apple namietal voči predaju licencií iným podnikom a konkurenčný podnik Intel pokračovala vo výrobe čoraz výkonnejších procesorov, na ktoré neskôr prešiel aj podnik Apple. Poučenie z tohto vzťahu je jasne vymedziť rozsah, v ktorom budú spolupracovať a kde budú súťažiť. [22]

3.4.4 Intel

Výroba hardvérových súčiastok do rôznych technológií (počítače, notebooky, tablety, mobilné zariadenia, servery a iné) je v neustálom konkurenčnom boji hlavne v oblasti nákladov (ceny týchto súčiastok) a technologickej inovácií (výkonnejšia technológia ako tá predošlá). Intel je na trhu výroby polovodičov už 50 rokov. Medzi hlavných konkurentov patria AMD a Samsung. Problémy, ktoré ohrozovali podnik sú v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 13. Identifikované problémové oblasti – Intel

Problémové oblasti	stupeň rizika (Intel a Google)	stupeň rizika (Intel a Micron)
Technologický výkon (nepretržitá inovácia)	1	3
Udržanie nákladov výroby – cenovej hladiny a kvality produktov	2	3
Expandovať na nový trh bez podpory bez znalosti domáceho partnera	3	1
Zaistenie si dostatok odberateľov (naplnenie kapacity výroby)	2	3
Výrazná spolupráca s konkurenčnými podnikmi	3	3

Pokiaľ sa zachová trend vývoja je možné, že toto partnerstvo dokáže priniesť ďalšie prelomové technológie, ktoré tomuto vzťahu zaručia dlhodobé dominantné postavenie na trhu. Ako hlavný problém môžeme vidieť jedinečnosť daného vzťahu – strategické riadenie závisí od vývoja a výroby nových technológií. Na druhej strane zas priamo závisí od konkurenčného prostredia a odberateľov, čo zas posúva tento vzťah priamo na trhové prostredie – posilnenie konkurencieschopnosti v cene produktu (náklady) a kvalite (výkon).

Konkurenčné prostredie na trhu s polovodičmi je zaujímavé pozorovať z hľadiska synergického efektu vzájomných interakcií jednotlivých odberateľov vyrobených polovodičov (výrobná kapacita). Táto oblasť je najrizikovejšia z pohľadu ovplyvnenia kooperačných interakcií Googlu a Intelu, z dôvodu poskytovania produktov od Intelu aj ostatným prevádzkovateľom cloudových služieb (Amazon, Microsoft). V spolupráci s Micronom (spoločný podnik: IM Flash Technologies) je problémom práve čiastočné outsorcovanie inovácie polovodičov do tohto podniku. Špekulácie o zrušení tohto kooperačného vzťahu už nastali. V roku 2015 sa Intel rozhodol spoločnú činnosť realizovať sám, avšak po rokovaní s Micronom a čínskou vládou nedošlo k ukončeniu kooperácie – tá pokračuje ďalej. Veľká strata obidvoch podnikov pri rozpade ich vzťahu je dôvodom prečo nemôžu opustiť túto výhodnú spoluprácu (inovačný potenciál – neustála inovácia).

Ohodnotenie vybraných identifikátorov v rámci strategického riadenia kooperácie

Strategické riadenie Intelu je vhodné identifikovať ako neustálu aplikáciu win-win stratégie na začiatku každého vzťahu, v ktorej ide o: a) Intel rozširuje oblasti, v ktorých môže kooperovať (technologické know-how, kapacita výroby, vývoj a výskum, inovačné aktivity, nové trhy, noví dodávatelia); b) Intel neustále rozširuje zákaznícku základňu (rozšírenie portfólia).

Práve technologická oblasť predstavuje pre Intel hlavné zameranie vytvárania nových kooperačných vzťahov (Google, Micron) a ich riadenia. Pri obidvoch vzťahoch je vidieť potenciálny odbyt technológií a nových zákazníkov (60 % podnikov, ktoré majú dáta uložené na vlastných infraštruktúrach, 32 % nárast trhu s polovodičmi). A práve tieto vonkajšie podnety ovplyvnili výber kooperujúcich subjektov (účelný výber). Stanovenie základných cieľov smerovalo taktiež na oblasť neustáleho vývoja a výroby nových generácií produktov – ide o vzájomné napredovanie vo vybranej oblasti spolupráce, ktoré predstavuje pozitívny prínos.

Udržanie a rozvíjanie vzťahu (prispôbovanie sa zmenám) je dôležitá časť kooperačných vzťahov Intelu. Identifikovali sme dohody, ktoré viedli k prednostnému doručovaniu produktov (nások pred konkurenciou). Výsledky kooperačného vzťahu boli skôr dodávané kooperačným účastníkom a neskôr ostatným konkurenčným podnikom (odberateľom). Tento vývoj je nepretržitý z hľadiska súčasného prechodu od starých technologických infraštruktúr k novým (Industry 4.0, IoT, Big Data, cloudové služby). Interakčné procesy pri vývoji a výrobe produktov sú na vysokej úrovni. Vysoká miera prepojenia procesov zabezpečí lepší výsledok. Intel sa pri kooperačných vzťahoch presne o toto snaží a dôkazom je aj úspešnosť jednotlivých kooperačných vzťahov, ako aj samotné finančné výsledky. Organizačné štruktúry jednotlivých podnikov prepájali finančné a ľudské zdroje v oblasti vysokých investícií a znalostí v rámci spoločnej činnosti.

Vzájomná kombinácia zdrojov postavená na vhodnom zapojení: a) voľných finančných zdrojov; b) výrobných kapacít; c) kvalifikovaných zamestnancov; d) skúseností zúčastnených strán; priniesla vytvorenie technologicky prevratných inovácií. Tieto plnia požiadavky zákazníkov. Avšak zákazníci musia na novú technológiu prejsť. Preto podniky vytvorili silnú marketingovú komunikáciu zameranú na vzdelávanie a školenie v predmetnej oblasti (podpora predaja). Pri obidvoch vzťahoch je identifikovaná vysoká dôvera. Pri vzťahu s Googlom ide o dôveru, v ktorej Intel dodáva technológiu priamym konkurentom v cloudových službách a zároveň s nimi spolupracuje na ich zavedení (poskytnutí finálnym zákazníkom – hlavne podnikom). Neformálne podmienky, akými je napríklad zdieľanie rovnakých hodnôt, reciprocita, kontrola, sú automaticky v týchto kooperačných vzťahoch zapracované. Môže teda ísť o dlhoročné pôsobenie a skúsenosti na trhu s dodávateľsko-odberateľskými vzťahmi a ich riadením (riadením dodávateľského reťazca). Nasledujúca tabuľka predstavuje ohodnotenie pozorovaných identifikátorov strategického riadenia Intel.

Tabuľka 14. Ohodnotenie aplikácie prvkov strategického riadenia – Intel

Prvky strategického riadenia	Ohodnotenie (Intel a Google)	Ohodnotenie (Intel a Micron)
Identifikácia súčasného stavu kooperačného prostredia	3	5
Strategické plánovanie spoločných cieľov	4	4
Aktualizácia strategických ťahov	4	5
Spoločné nastavenie podmienok a pravidiel spolupráce	4	4
Vzájomné kooperačné interakcie	5	5
Vzájomná komunikácia	4	4
Vhodná kombinácia zdrojov	5	5
Ľudský kapitál	4	5
Zhodnotenie priebehu a výsledkov kooperácie	4	5
Celkový kooperačný potenciál vzťahu	4,11	4,67

Identifikácia výskytu synergických efektov

Prehľbovanie vzťahov zvyšuje konkurencieschopnosť všetkých zúčastnených strán. Najdôležitejším efektom je pritom riešenie spoločného problému a stanoveného cieľa:

- a) technológia cloudových služieb (technologická náročnosť, užívateľské prostredie, bezpečnosť, presvedčenie a poznanie zákazníkov); Synergický efekt v podobe vyššej pridanej hodnoty pre zákazníka - vďaka optimalizácii technológie pomocou Intelu je Google Cloud Platform efektívnejšia a má vyšší výpočtový výkon s dvakrát väčšou pamäťou. Zároveň vybudovala aj vzdelávanie zákazníkov, ktorí budú vedieť, ako fungujú cloudy a prenos dát. Ide o optimalizáciu cloudových služieb, tak aby zvládla potenciálny nárast zákazníkov.
- b) narastajúce požiadavky na výkon technológie (narastajúce objemy dát určených na ďalšie spracovanie, zložitejšie operácie s dátami); Vývoj nových polovodičov nielen zabezpečí, ale aj predbehne požadovaný výkon.

Pričom ide o vzájomný vzťah založený na vzájomnej kombinácii zdrojov, poznatkov a skúseností v danom odvetví.

Tabuľka 15. Ohodnotenie výskytu synergických efektov – Intel

Synergické efekty	Výskyt (Intel a Google)	Výskyt (Intel a Micron)
Zvýšenie cieľových ekonomických hodnôt	3	3
Zlepšovanie konkurencieschopnosti na trhu (trhové postavenie)	3	3
Spoločné uvedenie produktového portfólia na nové trhy	0	3
Rozšírenie produktového portfólia o nové produkty a služby	3	3
Zmena správania sa v kooperačnom vzťahu	0	0
Vytvorenie novej spoločnej podnikateľskej kultúry	1	3
Vytvorenie nových spoločných riešení (zlepšovanie, inovácie)	3	3
Výmena znalostí a skúseností (vyššia odbornosť)	3	3
Rozvoj a rast jednotlivých subjektov kooperácie (evolúcia)	3	3
Rozšírenie zákazníckej základne (dôvera)	3	3
Vznik nových podnikateľských kooperačných prepojení	3	2

Touto spoluprácou založenou na správnom strategickom riadení (celkový kooperačný potenciál v hodnote nad 9) kooperácie sú vytvárané výrazné synergické efekty v oblastiach: nové technologické patenty, noví odberatelia, nové certifikáty a ocenenia, zvyšujúca sa kvalita (výkon), narastajúca reputácia (povedomie), náskok pred konkurenciou, prehľbovanie vzťahov a integrovanie spoločných vedomostí a skúseností v kooperačných vzťahoch.

Zmeny v kooperačnom vzťahu neboli. Vzťahy boli vystavené prekážkam ako je spolupráca s konkurenciou, a taktiež možný prechod na vlastný vývoj a výrobu, ale po vzájomných stretnutiach neboli realizované a neovplyvnili spoluprácu.

Vzťah Intelu a Googlu je postavený na dodávateľsko-odberateľskom vzťahu, pričom Google poskytuje konečný produkt. Kvôli tomu sa nevyskytuje ani priame prepojenie kultúry.

Nové kooperačné spojenia v rámci vzťahu Intelu s Micronom nie sú priame. Môžeme identifikovať spoločný podnik, ktorý plnil úlohu vývojového a výrobného centra pre vlastné (osobitné) a spoločné dopyty.

Vymedzenie kooperačnej stratégie a jej zhodnotenie

Kooperačná stratégia Intelu je priamo závislé od vývoja a výroby novej generácie technológií. Na trhu pôsobia podniky, ktoré samostatne nedosahujú také rýchle tempo, čím strácajú konkurencieschopnosť. Ak spoja svoje vlastné a jedinečné zdroje, tak získajú nielen čas, ale aj technologicky prevratné inovácie (výkonnejšie a modernejšie technológie). Tie sú v tomto priemyselnom odvetví rozhodujúcim faktorom. Intel má významné postavenie vo vývoji a výrobe polovodičov (procesorov, čipov a iných hardvérových súčiastok), ktoré neustále posilňuje o kooperačné vzťahy postavené na: a) získavanie nových odberateľov (Google s cloudovými službami); b) vývoj výkonnejšej technológie (Micron). Intel buduje win-win stratégiu u všetkých skúmaných kooperačných spojení a dosahuje ňou kladné finančné výsledky (každoročný zisk je prekonaný).

Intel Corporation

Intel vznikol v roku 1968. Zaoberá sa výrobou polovodičov (výkonných procesorov do počítačov, čipové súpravy pre základné dosky, integrované obvody pamäte, grafické čipy a ďalšie) pre rôzne konkurenčné značky akými sú Dell, Hewlet Packard, Lenovo, či Apple. Podnik je celosvetovo rozmiestnená v rôznych krajinách so svojimi výrobnými a vývojovými centrami naprieč Amerikou (Santa Clara, California), Čínou, Ruskom, Indiou, Izraelom a ďalšími krajinami. Podnik predstavuje príklad ako môže spolupracovať obrovské množstvo rôznorodých zamestnancov v jednom podniku. Všetky tieto rôznorodé skupiny priamo podporuje - investícia vo výške 253 mil. € na podporenie a udržanie rôznorodosti zamestnancov. [31]

Konkurent AMD mal v roku 1999 veľmi významný podiel na trhu v nízko-nákladových procesoroch, čím ohrozil Intel, ktorý stratil na trhu svoje dominantné postavenie. Do roku 2006 si Intel a AMD konkurovali vzájomne (51,6 % oproti 48,4 %) avšak od tohto roku má výraznejšie zvyšujúci sa podiel na trhu Intel (v roku 2017: 78,9 oproti 21 %). [32, 33, 38]

V roku 2005 sa vtedajší vrcholový manažér Paul Otellini pokúsil o reorganizovanie podniku, aby pozmenil svoju procesorovú a čipovú výrobu na súčasné trendovo zamerané platformy. V roku 2006 podnik predstavil svoju novú mikroarchitektúru (dvojjadrové procesory). [34] Táto produktová rada bola vnímaná ako veľký technologický skok vo výkonnosti procesorov, kde sa Intel opäť dostal do vedúcej pozície na trhu. [35] Od jeho založenia prešli podnikom významní ľudia ako napríklad Andy Grove, ktorý sa taktiež podieľal na jej úspechu. [30] Ďalej Intel pokračoval a začal vyvíjať nové procesory do mobilných zariadení, IoT technológií, autonómnych automobilov a iných súčasne veľmi trendových záležitostí (energetika, nositeľná technológia, a iné).

Intel má k dispozícii viac než 106 000 zamestnancov a jeho celkový ročný zisk predstavuje viac ako 50 mld. €. Hodnota podniku je 95,59 mld. €, pričom čistý zisk predstavuje každoročne zhruba 10 % jeho hodnoty, v roku 2016 to bolo 8,7 mld. €. [36] Intel bol lídrom na trhu s polovodičmi do roku 2017. V súčasnosti je na prvom mieste Samsung so ziskom 13,33 mld. € Intel zaznamenal 12,45 mld. € v rovnakom období a je tak odsunutý na druhú priečku. [29]

Kooperačné spojenia - Intel a Google

Strategická aliancia medzi Intel a Google je zameraná na integráciu technológií a spoločnej propagácie poskytovania vysokorýchlostných cloudových služieb pre podnikateľské prostredie. Hlavným dôvodom tejto strategickej aliance je podporiť a urýchliť osvojenie cloudu v podnikoch. Chcú hlavne získať nových zákazníkov pre cloudové služby tým, že pomôžu týmto zákazníkom bezpečne preniesť svoje dáta na cloud, spolupracovať s nimi pri vývoji a komunikácii ku cloudovým produktom. Pri tejto spolupráci ide o prepojenie ich technologického zamerania a oblastí Kubernetes ekosystému a strojového vzdelávania TensorFlow, ktoré ma zabezpečovať požiadavky zákazníkov a podnikov ho neustále vyvíjajú. Táto aliancia poskytne riešenia pre podnikových zákazníkov, pričom bude kombinovať schopnosti softvéru Google Cloud s pokročilým hardvérom Intelu. [1, 8]

Hlavné prvky, na ktorých tieto podniky spolupracujú sú Kubernetes (efektívne a rýchlo reagovať na zákaznícke požiadavky), TensorFlow (podpora inovácií a rozvoja v práci s dátami), IoT (transformácia presných dát na podporu rozhodovania) a bezpečnosť (v oblasti prepájania zariadení s internetom). [10, 11]

Cloudové riešenia predstavujú vysoký potenciál do budúcnosti. Podľa výskumov, trh práve v tejto oblasti má v budúcnosti zaznamenávať rapidný nárast: a) IaaS (Infrastructure-as-a-service) dosiahne v roku 2017 hodnotu 29 mld. € (38,6 % nárast); b) SaaS (software-as-a-service) dosiahne v roku 2017 hodnotu 39 mld. € (20,1 % nárast). Pre tieto trhy služieb je predpokladaný neustály budúci nárast. [2] Intel chce touto spolupracou zacieliť aj **nové perspektívne trhy a segmenty** v oblasti trhu s cloud službami, čím si otvorí **prístup k novým podnikateľským možnostiam**. Cloudové riešenia taktiež predstavujú jednu z hlavných kooperačných oblastí priemyslu v 21. storočí. Pri spolupráci podnikov, ktoré vyvíjajú a poskytujú tieto technológie sa zvyšuje aj množstvo zákazníkov, ktorí na cloudové služby prechádzajú. Vďaka spojeniu s Googlom, Intel získa **nových partnerov**, s ktorými spolupracuje v tejto oblasti na jej rozvíjaní a pomáha pri jej zavádzaní u podnikových zákazníkov. [39]

Intel spolupracuje aj s viacerými konkurentmi Google, medzi najväčšie patria Amazon (Amazon Web Service), a Ericsson (Hyperscale Datacenter System 8000). [4, 5] Google chce preukázať, že so svojím Google Cloud Platform (ďalej už len GCP) je pripravený konkurovať ostatným cloudom, zatiaľ čo Intel chce rozšíriť svoje podnikateľské aktivity v ostatných segmentoch mimo počítačového odvetvia, ktoré majú do budúcnosti potenciál prosperovať. [9]

Dlhodobý technologický vzťah s Google pretrváva práve kvôli neustálemu napredovaniu technológií v oblasti umelej inteligencie a strojového učenia – vytvárajú nevyhnutné kooperačné oblasti súčasnosti pre spracovanie dát. [3] Svoje partnerstvo postavili na základe existujúcich vzťahov, napríklad spolupráca v oblasti vývoja technológií procesorov dátových centier. [6, 7]

V rámci spolupráce má Intel na starosti zásobovanie hardvérom (čipy a procesory, napr. Skylake). Google do vzťahu poskytuje platformu Google Cloud, pri ktorej očakáva jej optimalizáciu. Zavedenie novej rady procesorov (Intel Xeon - Skylake) v službe GCP zabezpečí zefektívnenie práce s produktom, prácu s rozsiahlymi výpočtami (zvýšenie rýchlosti spracovaných dát o 20 %; zvýšenie rýchlosti výpočtových techník až o 82 %), spracovaní videí a analýzu dát. [12, 13]

Optimalizácia GCP pomocou hardvéru od Intel bola nevyhnutná pre udržanie spracovania narastajúceho objemu podnikových dát od potenciálnych zákazníkov, ktorý môžu prejsť od starých infraštruktúr ku cloudovým riešeniam.

Aliancia sa rozhodla vzdelávať nielen svojich, ale aj potenciálnych zákazníkov. Naplánovali workshopy, sprístupnili informácie verejnosti [7], organizovali semináre [15], poskytli

a propagovali dokumenty pre podporu cloudových služieb [16]. Organizovanie workshopov Kubernetes s cieľom vzdelávania podnikových zákazníkov a oboznámenia ich s využívaním cloudových služieb pozdvihlo hodnotu celkového produktu. Vykonávaním vzdelávacích aktivít v oblasti cloudových riešení má Google veľký potenciál **získať nových zákazníkov**, ktorí sa ešte doteraz nerozhodli pre túto možnosť.

Spolupráca na programe pre vývojárov Intel IoT (Internet vecí) s platformou GCP umožňuje: a) vývojárom kombinovať hardvér, softvér a nástroje platformy; b) využívať oblasť vývoja softvéru pre učenie, budovanie a zdieľanie s ostatnými odborníkmi. [7] Ide o koordináciu aktivít dvoch podnikov, ktorých cieľom je pomôcť podnikom bezpečne presunúť svoje dáta na cloudové servery. Ide o optimalizáciu Kubernetes na Intel architektúru [18], optimalizáciu výkonu TensorFlow architektúry [19], vývoj a zabezpečenie (bezpečnosť služby, ochrana dát) platformy umožňujúcej prepojenie IoT s GCP [11].

Prechod Intelu na nový trh akým sú cloudové služby prostredníctvom spolupráce s Google priniesol aj nových partnerov a nové obchody.

Strategická aliancia má za úlohu posilniť pozíciu Google na trhu so cloud službami (IaaS, SaaS). Ide hlavne o posilnenie konkurencieschopnosti na celosvetovom trhu, kde v súčasnosti dominuje Amazon (cieľom spojenie je narušiť toto prvenstvo). V súčasnosti však zatiaľ iba 41 % dát je uložených cez cloud zvyšné sú stále v dátových centrách podnikov. To predstavuje množstvo potenciálnych zákazníkov. Podľa výskumov toto pokrytie cez cloud už v roku 2018 bude na úrovni 60 %. Predpovedá ziskovosť je 165 mld. € v roku 2020. Práve tieto významné dôvody sú spúšťačom pre spojenie Google s Intel. Touto spoluprácou zvýši Google výkon svojej platformy Google Cloud a očakáva, že tým pritiahne nových veľkých podnikových zákazníkov k využívaniu GCP. [37]

Touto spoluprácou sa snažia tieto podniky o rozvoj trhu. Nástrojom je vytvorenie technológie, ktorá bude **bezpečná a dostupná**, pričom sa zameriavajú na podniky, ktoré majú ešte stále svoje dáta na starých infraštruktúrach (60 % celosvetového trhu [38]). Podľa ukazovateľov rastu (finančné ukazovatele, počet zamestnancov, počet obchodných interakcií na trhu, reputácia) Intelu a Googlu môžeme vidieť, že sa stávajú gigantickými podnikmi, avšak stále majú viacero konkurentov, ktorí zlepšujú svoje produkty a služby. A práve aj kooperačné spojenie medzi Intelom a Googlom prispelo k celkovému vývoju trhu s cloud službami. Udržiavanie a rozvíjanie spolupráce naďalej je ústretovou myšlienkou strategického riadenia tohto kooperačného vzťahu v zmysle podnikania samotného – pretože zvolená oblasť kooperácie (využívaní cloudových služieb a ich infraštruktúr) bude neustále narastať.

Komplementarita vlastných produktov obidvoch podnikov poukázal na synergický efekt medzi dvoma prvkami: 1) GCP, ktorý nebol pripravený na veľké množstvo dát, ktoré potrebuje byť zvládnuté do budúcnosti (noví zákazníci); 2) Hardvérové vybavenie Intel poskytuje riešenie, ktoré zvládne budúce požiadavky na výkon v cloudových službách. Optimalizovaný GCP zvládne väčšie množstvo dát a z oveľa väčším výkonom. Riešenie IoT vďaka GCP dokáže prepojiť viacero zariadení s väčším objemom dát. Závazok odberu Intel procesorov Googlom predstavuje dlhodobý záväzok.

Zaujímavosťou je tolerovanie, respektíve nezabránenie kooperácie s konkurenčnými podnikmi. Google do svojej platformy GCP nadviazala kooperáciu s AMD [40], ktorá dodáva procesory k tomuto riešeniu. Intel spolupracuje na vývoji cloudových riešení taktiež s Amazonom [4]. Tento kooperačný vzťah je príkladom toho ako môže byť poskytovaný benefit so vzájomného vzťahu v priamej konkurenčnej oblasti tolerovaný medzi priamymi konkurentmi. Na druhej strane na začiatku vzťahu neboli vymedzené podmienky alebo pravidlá, ktoré by zabráňovali rozvíjaniu ďalšej kooperácie v predmetnej oblasti.

Kooperačné spojenia - Intel a Micron

Micron bola založená v roku 1978 so zameraním na výrobu polovodičov. O rok neskôr vyvinuli prvý 64K DRAM, ktorý neustále vylepšujú, a taktiež rozširujú výrobné kapacity po celom svete (prvá v roku 1980 v Boise).

Zo začiatku nebola situácia na trhu s čipmi vôbec priaznivá: a) japonskí výrobcovia lacných čipov; technologicky bolo čipy potrebné neustále zmenšovať; vlastná výroba znamenala vyššie výrobné náklady; neustála dynamickosť dopytu (trhové kapacity); a neustála inovácia čipov odvodená od výkonnosti procesorov. Tieto faktory ovplyvnili vývoj podniku, avšak v roku 2012 odkúpila konkurenta Rexchip a tým dokázala posilniť svoju produkciu až o 50 %. V tom istom roku Japonský konkurent Elpida sa dostal do bankrotu. Micron ho odkúpila (tento ťah taktiež posilnil produkciu). Vďaka takémuto vývoju sa stal druhým najväčším výrobcom DRAM (prvým ostal Samsung). [21, 22]

Motív pre spoluprácu medzi Micron a Intel je vo výrobe čipov. Trh s polovodičmi rástol ročne o 32 %, v čase založenia spoločného podniku s Intelom hlavnú konkurenciu tvorilo: Samsung Electronics, Toshiba, Hynix Semiconductor a Elpida. Intel investoval do podniku Micron prvýkrát v roku 1998, kvôli podpore vývoja a dodávky pamäťových produktov (4-gigabajtový DDR SDRAM). **Prednostne ho doručil Intelu**, ktorý vďaka tejto prioritě získal náskok pred konkurenciou, najmä pred konkurentom AMD. [23] Intel touto investíciou potvrdil svoju víziu kooperačného vzťahu s Micron, pretože bez neho by nemohol posúvať ďalej svoj hlavný biznis – vývoj a výrobu procesorov a čipov.

Do kooperačného vzťahu Intel prinášal najmä voľné finančné zdroje, výrobné kapacity, dostatok zamestnancov a skúsenosti s masovou výrobou. Na trhu pôsobil takmer o 10 rokov dlhšie, čo je jedným z predpokladov pre skúsenosť nielen s masovou výrobou, ale aj s ďalšími, pre vzťah nevyhnutnými procesmi. **Micron** poskytol do vzťahu najmä **know-how**, nakoľko jeho špecializácia na pamäťové moduly bola jedinečná. Micron predstavoval prvotný podnik, ktorý prišiel s viacerými novými **patentami** a dnes ich má takmer **cez 26 000**. [24] V roku 2006 vznikol spoločný podnik Im Flash Technologies, kde 51 % vlastnil Micron a zvyšných 49 % Intel. Obidva podniky boli ochotný vložiť vklady do spoločnej činnosti, ktoré presahovali 1 mld. € [25, 41]

Pri založení tejto spolupráce v roku 2006, vznikol aj dodávateľsko-odberateľský vzťah s Apple, ktorý potreboval do svojich zariadení najnovšie, výkonné a spoľahlivé technológie do svojich zariadení. [41] Spoločné aktivity medzi Intel a Micron sa zameriavali na technologické inovácie, ktoré prinesú novú generáciu produktov. Spolupracovali od návrhu a vývoja výrobkov až po vývoj a vylepšenie samotných výrobných procesov, ako aj výskum nových technológií. V spoločnom podniku prebiehala aj samotná výroba, čo prinieslo efektivitu vo vzťahu k nákladom – znižovanie nákladov (spoločná výroba v IM Flash). [26]

Nasledujúce roky prinášal spoločný podnik na trh inovatívne produkty, ktoré získavali množstvo ocenení a certifikátov (polovodič roka, certifikácia ISO, najinovatívnejší produkt). Podniky vynašli unikátne zloženie materiálov a novú architektúru pre pamäťovú technológiu. V roku 2015 podnik uviedol na trh nový produkt a to 3D XPoint, ktorý prináša rýchlosť napájania až 1000 krát rýchlejšie ako NAND. [27] Táto nová technológia predstavuje obrovské zisky do budúcnosti pre spoločný podnik Intelu a Micronu. Keďže ide o novú technológiu, ceny za tieto produkty sú vysoké. Očakáva sa však ich pokles s príchodom konkurenčných riešení. [28] Pre IM Flash Technologies je technológia 3D Xpoint zásadná. Konkurencia vynašla taktiež spôsoby ako zvyšovať hustotu (Crossbar) [42].

Spoločné znaky s prípadom Intel a Micron sú rýchlo napredujúci trh (Mooreov zákon), nerovnomerná veľkosť jednotlivých partnerov a s ním spojené zdroje a znalosti. Výsledkom je konkurenčná výhoda v podobe technológie, ktorá zaistila budúcnosť. Vzájomným posilnením

slabých stránok, na úrovni recipročného vzťahu je vytvorený strategicky riadený kooperačný vzťah. Hlavné oblasti, ktoré boli vo vzťahu prepájané je možné identifikovať v poskytnutí ľudských a finančných zdrojov, výrobných kapacít zo strany Intelu a know-how v oblasti pamäťových modulov zo strany Micronu. Vzájomné poskytnutie a výmena zamestnancov, či celých vývojových tímov a analytických kapacít medzi oboma podnikmi umožnili najmä prehĺbenie vzťahov a integrovanie know-how Micronu pre Intel. To umožnilo stimuláciu ďalšieho vývoja a napredovania IM Flash Technologies. [43] Prestíž a hodnota značky je oddelená. Značka Intel sa každoročne umiestňuje na popredných miestach svetových rebríčkov, a taktiež aj Micron. [20] V roku 2015 sa Intel rozhodol vrátiť k výrobe pamäťových modulov, avšak po rokovaní s Micronom a čínskou vládou k tomuto rozhodnutiu nedošlo v spoločnom podniku – IM Flash Technologies pokračovali aj naďalej. [14, 17]

3.4.5 Tesla Motors

Elektrické motory sú s nami síce už viac ako niekoľko desiatok rokov, avšak ich masové zavádzanie do výroby a produktov je iba v posledných dvoch desiatkach rokov. Taktiež mienka o zelenom priemysle, prístrojoch a zariadeniach, ktoré sú recyklovateľné a neškodia nášmu spoločnému prostrediu, (nevyrábajú znečisťujúce látky) ide neustále do popredia v myšliach zákazníkov. Takže prechod zákazníka k elektromobilom je ovplyvnený aj zmenou jeho myslenia, od konzumného k viac ekologickému mysleniu. Na druhú stranu je tu stále cenová hranica a obmedzená dostupnosť týchto produktov, kde práve dominujú automobily so spaľovacími motormi. V súčasnosti elektromobily ovplyvňuje: a) predaje spaľovacích áut; b) cena elektromobilov (náklady na výrobu); chýbajúca infraštruktúra pre elektromobily. Otázkou je, ale čo prinesie budúcnosť v automobilovom priemysle?

Elektrické vozidlá vyžadovali a neustále vyžadujú množstvo kooperačných vzťahov práve v oblasti vývoja a testovania novej generácie technologických riešení. Tento vývoj je finančne náročný a väčšinou úzko vymedzený na špecifickú oblasť skúmania (vyriešenia problému, nové vylepšenie – inováciu). Tesla Motors (ďalej len Tesla) sa nezameriava iba na elektromobily, ale prepája a rozširuje aj iné oblasti ako je napríklad vesmírny program alebo podzemné cesty. Každá z týchto oblastí má množstvo konkurenčných a kooperačných väzieb, ktoré predstavujú: prinášanie prevratných výsledkov; skryté náklady; smerovanie k budúcnosti ľudstva (narušenie obyčajného života); a vysoké investície do udržateľných technologických riešení. Na všetky tieto spojenia dolieha aj riziko zapojenia sa do vzťahu s Teslou. Podľa zistení môžeme povedať, že Tesla kompenzuje toto riziko, práve podielom z jeho podniku a viac-menej voľným prenosom jej znalostí (know-how, patenty), čo ale môže mať pre podnik katastrofálne následky ak niektoré z jej rozhodnutí nebude úspešné. Nasledujúca tabuľka predstavuje sumarizáciu hlavných problémových oblastí podniku v jeho kooperačných aktivitách.

Tabuľka 16. Identifikované problémové oblasti – Tesla

Problémové oblasti	stupeň rizika
Technologická náročnosť inovácií (nová generácia automobilov)	3
Výrobcovia automobilov (spaľovacie motory)	2
Zmena myslenia zákazníkov	2
Rozširujúce sa portfólio podniku	3
Výmeny podielov podniku za financie	3

Ohodnotenie vybraných identifikátorov v rámci strategického riadenia kooperácie

Riadenie Tesla je postavené na neustálej technologickej inovácii. Tento investičný podnik dokázala prostredníctvom svojich aktivít a poslania vybudovať pozitívne povedomie o značke. Túto reputáciu obracia vo svoj prospech pri svojich obchodných aktivitách, hlavne v oblastiach: vonkajších investícií do svojich obchodných aktivít, narastajúci počet zákazníkov, podpora krajín a verejnosti. Kooperačné vzťahy sa orientujú prevažne na oblasti vývoja a výrobu technológie, ako aj samotných elektromobilov. Tesla sa priamo zameriava na tieto vzťahy a buduje ich na vzájomnej dôvere a rešpekte. Pričom pri týchto vzťahoch je stratégia riadenia vhodná kombinácia zdrojov a skúseností (know-how) kooperačných strán. Kooperačné strany presne vymedzia kooperačný cieľ, zdroje a vzájomnú komunikáciu počas procesu kooperácie. Väčšina kooperácií má tendenciu pokračovať a stanoviť si nové spoločné ciele. Hodnotí kooperáciu ako pozitívnu z pohľadu finančnej úspešnosti, ale aj vyššej konkurencieschopnosti na trhu, či objavením nového technologického riešenia alebo zlepšenia.

Tesla vytvorila populárny substitút k súčasným automobilom so spaľovacím motorom a neustále podporuje technologické inovácie svojho riešenia: a) rôzne rady produktov b) neustály vývoj batérií, konštrukcie, autonómnosti jazdy, ako aj dopravnej infraštruktúry. Dôsledným strategickým krokom je aj sústredenie sa na priamy predaj elektromobilov, ktorí bol strategickým rozhodnutím práve kvôli zákazníckej nedôvere k distribučným predajcom automobilov. Týmto zasiahla do zaužívaného distribučného reťazca automobiliek a viac sa sústreďí na vlastný predaj, cez svojich zamestnancov.

Tesla využila substitučnú stratégiu, ale s obmenou, kedy predáva produkt za vyššiu cenu ako konkurencia. Zákazníci opúšťajú staré produkty – spaľovacie motory. So svojimi luxusnými modelmi áut a silnou značkou bude Tesla dosahovať udržateľnosť, ale pri jej stratégii zdieľania znalostí a inovácií bude konkurencia tento rýchly náskok znižovať. Vnútorne prostredie je založené na novej dynamickej kultúre, ktorá pozostáva z ochoty riskovať, zdieľať nové skúsenosti a znalosti, rýchlo sa rozhodovať. Toto formuje dynamické riadenie, ktoré nemusí vyhovovať všetkým zamestnancom. Tomuto veľmi nenapomáha ani neustály inovačný proces, ktorý vyžaduje čoraz viac času, snahy, spolupráce a zdrojov.

Riadenie pristupuje k ukazovateľom trhového podielu ako k niečomu, čo ukazuje minulosť, to čo zákazníci zakúpili, ale absentuje tým údaj o tom, čo zákazníci chcú kúpiť. Preto sa pozerá skôr na jej hrubé marže a ktorá zložka tvorí najväčší podiel na zisku. Tým docieli identifikovanie činnosti, ktoré: a) jej vytvoria budúcnosť; b) sú rastovými príležitosťami; c) určia aké sú požiadavky zákazníkov. Prípadom, v ktorom bola táto metrika použitá bol Tesla Model 3. Výsledky sú zjavné v treťom kvartály je predaných vyše 250 000 elektromobilov značky Tesla a dodávky pokračujú ďalej (Tesla Model 3 sa dal predobjednať). Tesla nielenže predpovedala a určila trend elektromobility, ale uchytila túto rastovú príležitosť a neustále aktualizuje svoju stratégiu podľa uvedenej metriky.

Komunikáciu podporuje aj jej samotný zakladateľ Elon Musk, ktorého vízie sú predmetom rôznych vedeckých a obchodných konferencií. Hlavnými znakmi Tesla motors v rámci komunikácie pri predaji sú: a) špičková technológia prezentovaná na verejnosti; b) jasná vízia o snahe vybudovať najlepší automobil; c) zapájať vlastníkov vozidiel do spoločných cieľov; a d) vytvárať silnú povest' slovným podaním. Toto sú prvky, ktoré majú významný vplyv na finančnú situáciu a rast podniku.

Zainteresované strany v rámci elektromobility vytvorili neustálu aktualizáciu a podporu tejto stratégie neustálym rozširovaním doplnkových služieb v oblastiach: používania elektromobilov (servis, parkovanie, autonómnosť), infraštruktúry elektromobilov (vzájomná komunikácia, dopravná infraštruktúra, nabíjacie stanice), vývoj a výskum tretích strán. Nasledujúca tabuľka obsahuje zhrnutie hlavných bodov strategického riadenia Tesla Motors a jeho ohodnotenia.

Tabuľka 17. Ohodnotenie aplikácie prvkov strategického riadenia – Tesla

Prvky strategického riadenia	Ohodnotenie
Identifikácia súčasného stavu kooperačného prostredia	5
Strategické plánovanie spoločných cieľov	5
Aktualizácia strategických ťahov	5
Spoločné nastavenie podmienok a pravidiel spolupráce	4
Vzájomné kooperačné interakcie	5
Vzájomná komunikácia	4
Vhodná kombinácia zdrojov	5
Ľudský kapitál	3
Zhodnotenie priebehu a výsledkov kooperácie	5
Celkový kooperačný potenciál vzťahu	4,56

Jednotné zameranie kooperujúcich podnikov obmedzovalo nastavenie pravidiel a podmienok vzťahu bolo priamo závislé od cieľov. Tesla sa neustále pridŕža svojej vízie, čomu podriaďuje aj orientáciu ostatných cieľov v jednotlivých oblastiach podnikania podnikov. Každá kooperačná aktivita je postavená na formálnych podmienkach - zmluvnom vzťahu a neformálnych podmienkach dôvere. Jednotlivé kooperačné spojenia je potrebné určiť aj ako aplikáciu win-win stratégie, kde obidve strany pomocou vhodnej kombinácie zdrojov dosiahli svoje ciele.

Identifikácia výskytu synergických efektov

Synergia Tesly predstavuje kooperačné prostredie založené hlavne na kombinácií zdrojov a schopností jednotlivých aktérov. Jej nová podnikateľská kultúra je založená na ochote riskovať, zdieľať nové skúsenosti a rýchlo sa rozhodovať, čo formuje dynamické riadenie podnikov.

Tesla ovplyvňuje svoje trhové postavenie hlavne svojimi kooperačnými aktivitami s rôznymi zainteresovanými subjektmi, ktorí ju rešpektujú a dôverujú jej aj v rizikových situáciách, napríklad pri technologických inováciách. Má široko zamerané vzťahy v rámci vývoju automobilov. Tie sa týkajú technologického vývoja a samotnej výroby Tesla automobilov. Avšak Tesla poskytuje produkty vyrobené pod svojou vlastnou značkou. Pričom zdieľa svoje patenty a nové riešenia a konkurencia môže ihneď po novom objave nového technologického riešenia taktiež tento objav zapracovať do svojich produktových riešení.

V skúmaných kooperačných vzťahoch nenastala zmena správania sa počas kooperácie. Väčšina kooperácií má tendenciu pokračovať a stanoviť si nové spoločné ciele. Menšina, v našom prípade jeden vzťah, sa ukončil po kooperácii, dôvodom bolo osamostatnenie a výroba konkurenčného produktu k produktom Tesla. Tesla neustále vykazuje pozitívny výsledok hospodárenia, rovnako ako vysokú cenu akcií v porovnaní s inými podnikmi pôsobiace v podobnej oblasti a riešeniach.

Tabuľka 18. Ohodnotenie výskytu synergických efektov – Tesla

Synergické efekty	Výskyt
Zvýšenie cieľových ekonomických hodnôt	3
Zlepšovanie konkurencieschopnosti na trhu (trhové postavenie)	3
Spoločné uvedenie produktového portfólia na nové trhy	0
Rozšírenie produktového portfólia o nové produkty a služby	3
Zmena správania sa v kooperačnom vzťahu	1
Vytvorenie novej spoločnej podnikateľskej kultúry	3
Vytvorenie nových spoločných riešení (zlepšovanie, inovácie)	3
Výmena znalostí a skúseností (vyššia odbornosť)	3
Rozvoj a rast jednotlivých subjektov kooperácie (evolúcia)	3
Rozšírenie zákaznickej základne (dôvera)	3
Vznik nových podnikateľských kooperačných prepojení	3

Vybudovaná reputácia podniku, ako aj poslanie zamerané na udržateľnosť a energeticky zelený priemysel prilákal a podporil aj viaceré: investície z Európskej únie do projektov zameraných na elektromobilitu; vlády štátov sa rozhodli podporovať elektromobilitu; založenie nových kooperačných vzťahov v rôznych oblastiach; rôzni jednotlivci, krajiny, podniky vytvárajú spolu s Teslou infraštruktúru pre elektrické vozidlá.

Vymedzenie kooperačnej stratégie a jej zhodnotenie

Tesla Motors uplatnila kooperačnú stratégiu založením viacerých spoluprác v oblasti: a) výroby; b) dodávania; c) výskumu a vývoja. Kooperačné spojenia spájajú a kombinujú skúsenosti, know-how, voľné zdroje kooperačných aktérov. Prepojením zdrojov a schopností kooperačných aktérov je založená na dôvere a vzájomnom rešpekte. Cieľom spojení je priniesť na obidve kooperačné strany pridanú hodnotu a posilniť konkurencieschopnosť na trhu.

Prostredníctvom týchto partnerstiev Tesla Motors patrí medzi značku s najinovatívnejšími technológiami v oblasti neustále rozširovaného zeleného priemyslu a budúcnosti ľudského sveta. Tým čo vytvára buduje silnú povest' nielen medzi zákazníkmi, ale aj obchodnými spoločnosťami, vládami krajín a inými subjektmi. Zámerom je aby všetci na svete mali prospech zo spoločne a rýchlo sa vyvíjajúcej technologickej platformy.

V kooperačných vzťahoch boli dosiahnuté významné úspechy, ktoré sú identifikované v skúmaných prípadoch: inovačná technológia batérií (Panasonic), inovácie v dizajne a výrobných procesoch (Lotus a Toyota), licencie na bezpečnostné systémy (Lotus), zabezpečenie a rozšírenie výrobnéj kapacity (Lotus, Toyota), vývojovú pomoc v oblasti batérií a nabíjačiek pre elektrický pohon (Daimler), dotácie nahradzujúce vysokú počiatočnú investíciu zakúpenia elektromobilu (Nórška vláda, Holandsko, Nemecko, Fínsko, Rakúsko, a iné krajiny), podporné investície rozvoja elektromobility (Európska únia), vybudovanie vlastnej nabíjacej siete s rôznymi stranami akými sú: hotely, reštaurácie, nákupné centrá, letiská a iné (cieľové nabíjanie).

Tesla Motors Corporation

Elektromobilita začala meniť dopravu. Stala sa začiatočným podnetom množstva kooperačných vzťahov podnikov, zmien správania sa zákazníkov a ovplyvnila mienku verejnosti. Tesla Motors je súkromná obchodná spoločnosť zo Silicon Valley, založená v roku 2003, ktorá hlavne navrhuje a vyrába elektromobily. Hlavné produkty Tesla Motors: Tesla Roadster (2008) [1], Tesla Model S (2013) [2], Tesla Model X (2015) [3] a Tesla Model 3 (2017-2019) [4]. Tieto modely značiek patria medzi automobily s najinovatívnejšími technológiami v oblasti neustále rozširovaného zeleného priemyslu. Značka Tesla nepredstavuje iba luxusnú značku, ale je u zákazníkov veľmi populárna a známa.

V dobe vzniku nebola Tesla umiestnená na trhu. To sa však malo zmeniť v roku 2004, kedy sa zakladateľ PayPal, Elon Musk pripojil k Tesla. Musk prispel významnou investíciou (6,3 mil. €) k vývoju lítiovo-iónových batérií, čo urýchlilo vývoj modelu Roadster. Roadster vstúpil do histórie ako prvý plne elektrický sériovo vyrábaný automobil. Ďalší významný míľnik prišiel v roku 2009, kedy Americká vláda schválila pôžičku na vývoj elektromobilov vo výške 390 mil. €. Táto investícia zohrala významnú rolu vo vývoji nového Modelu S. [15, 16] Tesla vytvára scenár, ktorý je omnoho väčší ako si zákazníci a konkurenčné podniky uvedomujú. Tesla Motors má pred sebou značne veľké ciele, nielen čo sa týka objednávok nových elektrických automobilov, ale aj konkurenčný boj s ostatnými automobilkami. Podľa Suskewicza [39] Tesla má predpoklady v oblastiach: jasne ukazuje systémové myslenie v podnikaní, rozsah podnikateľského záberu je v energeticky inováčného podniku situovaného v doprave, vízia je hmatateľná – Tesla vytvorila rôzne kategórie produktu tak, aby zvýšila dopyt po ich systéme.

Yoon [38] poukázal na nedostatky obchodných nástrojov, ktorými posudzujeme trh ako taký. Príkladom je práve Elon Musk, ktorý je tvorcom, nespolieha sa na prírástkové inovácie ale mení celkové pravidlá – mení pohľad na súčasné obchodné metriky a praktiky. Poukázal na metriku podielu na trhu, podľa aktuálnych čísel podiel v prvom štvrtroku 2017 mala automobilka Renault-Nissa o 1,5x vyššia ako Tesla [27]. Avšak odhady pre hrubé marže Tesla Motors dosiahnu dvojnásobok toho, čo Ford a GM vďaka modelu Tesla 3 [28]. V tomto prípade je vidieť, že práve podiel na zisku je užitočnejší ako podiel jednotiek na trhu. Podiel na trhu nás obmedzuje v tom, že sa pozeráme do minulosti, na to aký výkon podala konkurencia. Namiesto toho by sme sa mali pozerieť smerom dopredu, kde mierime, čo bude vytvárať našu budúcnosť – aký trh bude rásť (aké budú požiadavky a nároky zákazníkov?). Jednoduchá logika sa dá použiť aj v rámci nákupu zákazníka kedy z množstva zákazníkov môžeme usudzovať trhové podiely predaja ale tie čísla vypovedajú o tom, čo ľudia kúpili nie čo chceli.

V súčasnosti (rok 2016) môžeme priamo podľa overiteľných ukazovateľov [29] identifikovať pozitívne finančné ukazovatele Tesla Motors. Celkový príjem je 1,9 mld. €, z čoho čistý zisk predstavuje 365 mil. € (20 % z celkového príjmu). Tesla má trhovú hodnotu 42 mld. €. Pričom v tomto roku prekročila trhovú hodnotu automobilky Ford (38 mld. €). [30] Tieto výsledky sú zaujímavé vzhľadom na 13 ročné pôsobenie automobilky (General Motors je na trhu 108 rokov) s celkovým počtom zákazníkov (vozidiel) 77 000. Investori rozprávajú o akciách Tesly ako o „lístku do budúcnosti“, práve kvôli inovatívnosti nielen v oblasti automobilov, ale aj vesmírnom programe (SpaceX), podzemných cestách, obnoviteľných zdrojoch energie, a iných. Podľa tretieho kvartála 2017 dokázala Tesla doručiť 250 000 vozidiel – čo je 5 násobne viac ako za posledných 5 rokov (významne na tomto počte prispel Tesla Model 3). Zakladateľ Elon Musk nevidí budúcnosť iba v elektromobilite, ale úspešne realizuje projekty v oblasti udržateľnej dopravy spájané aj so solárnou energiou a vesmírnou dopravou. Musk vytvára so svojimi zákazníkmi špeciálny vzťah, postavený na: komunikácií najmä prostredníctvom svojho Twitteru, príspevkoch na Tesla blogoch, a taktiež je vždy hlavným a aktívnym účastníkom svetových konferencií. [26]

Blank [37] poukázal na fakt, že v 20 rokoch v USA bol nezákonný priamy predaj automobilov. V súčasnosti vidieť posun predaja automobilov opačným smerom, priamo k výrobcovi automobilov – príkladom je aj Tesla Motors. Poukázal sa súdne spory medzi priamym predajom áut Tesla Motors a predajom áut prostredníctvom distribučných sietí ostatných výrobcov automobilov. Na jednej strane Tesla obhajuje nezáujem existujúcich predajcov spaľovacích áut predávať elektromobily. Doplňujúcim faktom je aj postavenie zákazníka, ktorý v prieskumoch potvrdzuje: predajcovia automobilov sú najmenej dôveryhodné osoby u zákazníkov. Strategickým východiskom pre ostatné automobilky ale ostáva identifikovať technologické trendy a inovácie, meniť svoje vnútorné procesy vzhľadom na inovácie a posun technológie.

Halla [32] vymedzil 4 hlavné prekážky batériami poháňaných vozidiel: obmedzená kapacita batérií, čas, ktorý je potrebný na nabitie batérií, potreba rozmiestniť dostatok nabíjajúcich staníc a celková výmena batérií po niekoľkých rokoch používania. Gans [36] pridáva aj autonómne vozidlá a mobilné telefóny, ktoré predstavujú výrazných narušiteľov súčasnej automobilovej technológie. Tieto „prekážky“ sa zdajú byť neprekonateľné, avšak strategický prístup Tesla Motors dokáže pracovať s týmito výzvami. Tesla Motors vyvíja autonómne vozidlá. Ľudia si uvedomujú zodpovednosť za autonómne vozidlo, výskum ukázal: ľudia dôverujú strojovej inteligencii viac ak má telo a hlas, menej ak ide iba o nezosobnený algoritmus.[35] Na druhej strane môžeme vidieť patenty k technológiám, ktoré sú poskytované zadarmo ďalším firmám [14]. Továrňu v Nevade, nazývanú tiež „gigafactory“, ktorá produkuje viac batérií ako môže reálne použiť [24] Priamo zapája zákazníkov do ich projektov – napríklad pilotnou výmenou batérií, ktorá nebude stáť viac ako plná nádrž sedanu a trvať bude menej ako tri minúty [25] Neustále rozširujúca sieť nabíjajúcich staníc, priamo umožňuje diaľkové prepojenia [10]. Samozrejmosťou je priamy konkurenčný boj v rámci výroby úspešných modelov elektrických automobilov. [34] Oveľa významnejším pre Teslu je však použitie kooperačného prístupu (nasledujúce kooperačné spojenia a ich kontext), pri ktorých získala cenné know-how. Výskumné a vývojové oddelenia automobiliek spolupracujú vo viacerých alianciách s cieľom rozvíjania doplnkových technológií do automobilov. Tieto spojenia dosahujú lepšie výsledky v inovácii produktov – prístup Tesla Motors. Tesla ponúka patenty bez toho, aby niekoho zažalovali v úmysle ich krádeže alebo poškodenia. Podmienkou je však aby tieto patenty boli využité v dobrom úmysle. Zámerom je, aby všetci na svete mali prospech zo spoločne rýchlo sa vyvíjajúcej technologickej platformy. [14]

Tesla svojim zákazníkom poskytuje výkonné nabíjačky, tzv. „**Supercharger**“ sú poskytované zákazníkom Tesly zadarmo a dokážu nabiť batérie na 80 % za 30 minút nabíjania. Tesla umiestňuje nabíjačky na strategické miesta, aby ich zákazníci mohli cestovať s minimálnymi zástavkami [11] Tesla do konca roka 2016 plánuje vybudovať v Európe sieť Supercharger s 280 stanicami. [12] Kľúčovým úspechom pre úspech elektromobilov je vybudovanie dobrej infraštruktúry dobíjajúcich staníc. Tesla navyše prisľúbila, že všetky dobíjacie stanice sú a budú pre majiteľov Tesly navždy dostupné zdarma. Tesla sa orientuje na budovanie vlastnej nabíjacej siete, cieľom je vytvorenie partnerstva s hotelmi, reštauráciami, nákupnými centrami a letiskami, aby ich zákazníci mohli využiť nabíjanie – ide o tzv. Cieľové nabíjanie. Zákazníkom poskytnú pridanú hodnotu tým, že v celi svojej cesty si môžu dobiť svoj elektromobil. Každý partner Tesly získa dve nástenné prípojky zadarmo, ak ich umiestni na viditeľné miesto. [10] Už v októbri 2015 je vybudovaných 521 super-rýchlych nabíjajúcich staníc na svete, pričom 193 v Európe. [13] Autori Dawnes a Nunes [40] taktiež poukázali na doterajší vzorec, kedy substitučné produkty používali lacnejšiu technológiu ako ich konkurenti (dlhšie pôsobili na trhu a majú silnú zákaznícku základňu) a neskôr sa substitučný produkt buď zlepšuje alebo nie je schopný prispôsobiť sa aktivitám konkurencie. V súčasnom prostredí odpozorovali niekoľko zmien. Substitúty sa ponúkajú za oveľa vyššiu cenu, pričom sa vytvára

nová hodnota poskytovaná zákazníkovi. Samotný vývoj nových technológií vedie k zavedeniu nových, náhradných a lacnejších výrobkov – zákazníci opúšťajú staré produkty a orientujú sa na nové. Tesla je však podľa týchto dvoch autorov osobitá. So svojimi luxusnými modelmi áut a silnou značkou bude dosahovať udržateľnosť – otázkou podľa autorov je na ako dlho. Investície, ktoré pretláčajú ostatné automobilky do elektromobility stúpajú čoraz viac a po otvorení voľne dostupných patentov Tesla Motors, tento náskok znižujú a vyrovnávajú.

Príkladom, ako môže osobná preprava ovplyvniť automobilový priemysel, je **kooperácia Tesly Motors a Nórskej vlády**. Americká automobilka Tesla tu začala predávať výhradne elektromobily, no nestíhala plniť požadované množstvá od zákazníkov. Len za september sa predalo 616 kusov elektromobilov Tesla Model S a od začiatku roka 14 300 kusov. 5,1 % podielom predbehla Tesla aj Volkswagen Golf (4,6 %), pričom základný model Tesly S stojí 80 600 eur. [5] Dotácie nórskej vlády nahrádzujú vysokú počiatočnú investíciu zakúpenia. Vláda taktiež ponúka množstvo užívateľských bonusov. Majitelia elektromobilov môžu zdarma (nemusia platiť) parkovať, dobíjať batérie na vybraných verejných nabíjaciach staniciach, ale aj využívať expresné pruhy pre verejnú dopravu či taxíky. Výhodné je aj bezplatné používanie diaľnic v Nórsku. Vysoká štátna podpora pre vlastníkov elektromobilov však spôsobuje, že štát prichádza o viac peňazí ako by chcel, a teda uvažuje nad skresaním výhod pre nákupcov elektromobilov. [7, 8] V roku 2014 sa Tesla a jej Modelom S stal najpredávanejší model auta na trhu v Nórsku. [6] Túto strategickú kooperáciu prebralo viacero ďalších krajín: Holandsko, Nemecko, Fínsko, Rakúsko, a iné krajiny. Samotná Európska únia so svojimi podpornými investíciami (sponzor) rozvoja elektromobility v oblastiach: Smart Vehicle-to-Grid (pripojenie elektromobilov do spoločnej komunikačnej siete); TENT-T program (podpora budovania nabíjacej infraštruktúry, ktorá umožnení diaľkové jazdy, tzv. cezhraničného cestovania); FABRIC (testovanie možnosti nabíjania); a iné ďalšie projekty na podporu elektromobility. Taktiež rozbehla výskum v rozpočte 1,9 mld. € aby posúdila problémové miesta zavedenia elektromobilov do všetkých členských krajín. Výskum a vývoj sa zameriava na kľúčové oblasti [9]: riadiace systémy elektromobilu, skladovanie energie, dizajn elektromobilu, finančné prostriedky zákazníkov, zákaznícke požiadavky, povedomie zákazníkov o elektromobilite a jej využívaní, vývoj infraštruktúry pre elektromobily. Problémové miesta Tesly Motors najlepšie vystihol autor Karamitsios [34], ktorý súhlasí s množstvom výhod kooperačných spojení Tesly, avšak poukazuje aj na riziká týchto spojení: skryté náklady, príležitostné správanie, pravdepodobnosť finančných ťažkostí – tieto môžu ovplyvniť výsledok spolupráce, pričom veľa automobiliek zaoberajúcich sa výhradne elektromobilmi skrachovalo. Tesla Motors preto musí byť pri realizácii otvoreného inovačného procesu opatrná. Musí starostlivo vybrať svoje strategické aliancie a uistiť sa, že každý pochopil svoju úlohu a má jasný obraz o spoločných cieľoch a celkovom poslaní.

Kooperačné spojenie – Tesla a Lotus

Tesla ako progresívny podnik postavil svoju konkurencieschopnosť na silných a etablovaných hráčoch na trhu už od jeho založenia. Jedným z takýchto obohacujúcich vzťahov je spolupráca s automobilovým podnikom Lotus. Tesla odkúpila viacero licencií na bezpečnostné systémy (airbagy, ABS brzdomové systémy). Lotus je pridruženým výrobcom Tesla Roadster (poskytnutie továrne Hetel). Lotus Cars patrí medzi veľmi málo podnikov na celom svete, ktoré vyrábali automobily pre konkurentov v jednej výrobní hale. Skutočnosť, že jeho montážna linka je schopná rozptýliť rôzne modely na tej istej linke vytvorila s Lotus prirodzeného partnera Tesla Motors. [32]

Kooperačné spojenie – Tesla a Daimler

Vývoj a výroba batérií boli pre Tesla dôležité od jej začiatku, o čom svedčia jej kooperačné vzťahy s viacerými vývojovými podnikmi: Daimler, Freightliner, a Panasonic. Daimler už od založenia Tesly poskytovala vývojovú pomoc v oblasti batérií a nabíjačiek pre elektrický pohon. Projekt Daimler Smart Fortwo predstavoval prvú dohodu, tá bola úspešne ukončená v decembri 2010. Avšak Tesla rozšírila dohodu s Daimler pre pilotné testovanie a plánované zavedenie riešení projektu Smart Fortwo v roku 2011. Spolupráca pokračovala v raste a bola obohatená o nový vzťah s Freightlinerom, pobočkou Daimler, ktorá sa zaoberá vývojom a predajom batériových súprav Tesla pre elektrické dodávkové vozidlá. Daimler v štádiu rastu poskytla Tesla finančné prostriedky vo výške 41 mil. € výmenou za 10 % podielu Tesla. Okrem toho aliancia Daimler predstavovala posilnenie a overenie Tesla kompetencií, technológií a schopnosti prinášať výsledky. [31, 32]

Kooperačné spojenie – Tesla a Panasonic

Kooperačný vzťah Panasonic a Tesla mal niekoľko základných strategických krokov. Prvým bola dodávateľská zmluva uzavretá v roku 2009. Druhým krokom bola investícia 25 mil. € za 2 % podiel v Tesla. Panasonic uzavrel s Tesla Motors dohodu o spolupráci na vývoji lítium-iónových batérií priamo pre elektromobily v roku 2011, zameraná je na vývoj nových generácií batérií špeciálne technologicky prispôbovaných pre elektrické vozidlá. Batérie napomohli vytvoriť jedny z najefektívnejších vozidiel – Tesla Model S. Pričom v roku 2013 obnovili spoluprácu a Panasonic sa stal výhradným dodávateľom batérií. Tieto batériové články sa používajú v modeloch Tesla a táto dohoda o dodávke pomáha Tesla Motors plniť svoje ziskové a nákladové ciele. Panasonic zároveň upevnil svoju pozíciu lídra na trhu s batériami a spolupráca sa tak stala výhrou pre obe strany. Tesla aj Panasonic vyhlasujú túto vzájomnú kooperáciu za úspešnú a serióznú. [17, 20, 31] Gigafactory je umiestnená v Nevade a je najväčšia na svete. Jej výroba sa vyrovná dnešnej výrobe všetkých svetových výrobcov batérií. Motiváciou pre tento projekt nie sú len plány na zvýšenie výroby elektromobilov Tesla, ale aj výroba záložných batérií pre domácnosti a firmy (rozšírenie produktového portfólia). Tesla zatiaľ investovala sumu vo výške 4,1 mld. € do samotnej fabriky a súvisiacej infraštruktúry (energiu pre výrobu dodajú fotovoltanické a veterné elektrárne postavené v okolí). Tieto investície nie sú posledné. Ďalším plánom je zníženie nákladov na výrobu batérií o 30 %, a preto v súčasnej dobe Tesla s Panasonic investuje viac ako 1,6 mld. € do továrne. [18, 19] Výsledky kooperačného spojenia môžeme označiť ako veľmi prínosné z finančného hľadiska. Pri vzťahu je viditeľná aplikácia prvkov strategického riadenia ako aj kooperačných prvkov. Kooperačných vzťah podporuje: a) zvyšovanie hodnoty elektronických vozidiel (podporovanie udržateľnosti mobility); a b) bezkonkurenčný dosah a výkon batérií.

Kooperačné spojenie – Tesla a Toyota

V roku 2010 Tesla Motors a Toyota zahájili vzájomnú spoluprácu. Ich hlavnými cieľmi sú: a) Toyota chce podporiť vývoj napájania elektrických vozidiel a vývoj elektrického pohonu pre RaV4; na druhej strane b) Tesla chce odborné technické a výrobné poradenstvo s Modelom S, a taktiež zabezpečenie dostatočnej výrobnéj kapacity cez výrobný závod Toyoty. V máji 2010 Toyota získala 3 % majetkový podiel Tesla Motors investovaním 41 mil. €. Týmto spojením sa Tesla zaviazala spolupodieľať na vývoji nového modelu Toyoty Rav 4. Ako protihodnotu dostala veľmi výhodnú cenu na výrobný závod v Californii (35 mil. €). Tesla tak získala nielen novú výrobnú halu ale taktiež odborníkov v TPS - Toyota Production System, čo zvýšilo kvalitu produktov a znížilo výrobné náklady. [21, 22, 31] Podniky, ktoré sú narušované vývojom technológií (napredovaním) – reagujú na tieto zmeny spájaním sa do kooperačných celkov. Výsledky kooperačného spojenia môžeme označiť ako komplementárne prínosné. Pri vzťahu sú viditeľné vklady, ktoré posúvajú obidva podniky vo vývoji a výrobe automobilov

dopredu. Čím je posilnená ich konkurencieschopnosť na trhu. Kooperačných vzťahov podporuje: a) preberanie novej dynamickej kultúry (rýchle rozhodovanie, pružnosť riadenia, zapojenie sa do nových výziev – ochota riskovať); b) vzdelávanie sa od skúsenejšieho partnera (dlhodobosť, inovácie, udržateľnosť, kvalita). Aj napriek vzájomne obohacujúcej kooperácii v oblasti vzájomnej výmeny skúseností a dôvery, tento vzťah v roku 2017 bol ukončený. Toyota odpredala podiel v Tesle a tak spoluprácu ukončila. Pred týmto odpredajom boli identifikované problémy vznikajúce zo spolupráce dvoch odlišných partnerov. Na jednej strane stojí podnik ochotný riskovať (Tesla), na druhej strane stojí konzervatívny podnik (Toyota). Toyota sa chystá zahájiť výrobu a predaj jej vlastného čisto elektrického vozidla. Tesla pokračuje vo svojich inovatívnych nápadoch a výrobe elektrických automobilov. [23]

V nasledujúcej tabuľke sú kategorizované ako skúmané, tak aj ostatné vzťahy Tesla Motors. Podľa kooperačných vzťahov je potrebné identifikovať ich spoločný potenciál hlavne pre oblasti: vývoja a výroby technológií. Dôležité je tieto vzťahy posúdiť aj z oblasti časového rámca – každý vzťah Teslu posunul k novým technológiám, vylepšeniu výroby, nájdeniu voľných kapacít a financií. Strategické aliancie Tesla Motors môžu byť rozdelené podľa Holmberga [31] do troch kategórií aliancií: dodávateľské aliancie, aliancie v rámci výskumu a vývoja, aliancie s ostatnými podnikmi zapojenými do výroby vozidiel. Dodávateľské vzájomne prepojené a obojstranné aliancie (najbližšia spolupráca v automobilovom priemysle je s dodávateľmi) napomáhajú vyrábať vozidlá, pričom sa konkrétne podieľajú na: dodávaní automobilových komponentov, elektronických modulov, znížení hmotnosti vozidla a iné. Jedna z doterajších aliancií v rámci výskumu a vývoja bola za účelom vývoja batérií pre elektrické automobily (spolupráca s Panasonic). Ďalšie aliancie s podnikmi zapojenými do výroby týchto vozidiel priniesli: zdroje finančného kapitálu, škálovateľnosť produkcie hlavných komponentov, technickú podporu, predaj pohonných komponentov, predaj batérií, nabíjačiek a iné.

Tabuľka 19. Strategické aliancie podniku Tesla

Partner (geografická poloha)	Kategória aliancie	Aliancia s / bez vlastného kapitálu	Poskytovaný produkt / služba
Sotira (Francúzsko)	Dodávateľ	Aliancia bez vlastného kapitálu	Výrobca karbónových kostier áut.
Lotus (UK)	Dodávateľ	Aliancia bez vlastného kapitálu	Výrobca podvozkov.
Panasonic (Japonsko)	Dodávateľ	Aliancia s vlastným kapitálom	Výrobcovia súčiastok do batérií.
Borg Warner (USA)	Dodávateľ	Aliancia bez vlastného kapitálu	Výrobca prevodoviek.
Panasonic (Japonsko)	Výskum a Vývoj	Aliancia s vlastným kapitálom	Výskum a vývoj batérií.
Dana Holding (USA)	Výskum a Vývoj	Aliancia bez vlastného kapitálu	Vývoj technológií pre udržanie životnosti a účinnosti batérií.
Daimler (Nemecko)	Originálny výrobcovia zariadení	Aliancia s vlastným kapitálom	Vývoj elektroniky ktorá nabíja batérie.
Freightliner (USA)	Originálny výrobcovia zariadení	Aliancia s vlastným kapitálom	Vyvíjať elektrické vozidlá, komponenty pohonnej jednotky, batérie, nabíjačky, súčiastky a výrobné systémy a zabezpečuje technickú podporu.
Toyota (Japonsko)	Originálny výrobcovia zariadení	Aliancia s vlastným kapitálom	Vývoj elektrickej verzie modelu Toyota Rav4 SUV.
USA Government		Úver	Pôžičky na urýchlenie výroby cenovo dostupných a efektívnych vozidiel.

Upravené podľa: Holmberg, [31]

3.4.6 Dupont

Hlavným problémom, ktorý podnik riešil je implementácia jednotnej stratégie pre všetky jej strategické jednotky (SPJ, oddelenia alebo pobočky). Odlišný manažment v rámci strategických jednotiek bol problémom, ktorý nedovoľoval zosúladiť riadiace aktivity. Problémy v manažmente boli určené ako: slabý manažment jednotky, nevôľa akceptovania nových myšlienok v jednotke, chýbajúci rešpekt a dôvera, odlišnosť pracovnej náplne. Podnik nedokázal ovládať činnosti riadenia vzťahov vnútri a vonku strategickú jednotku. Preto bol zostavený riadiaci aparát – päť strategických tém (Implementácia jednotnej stratégie). Podnik vyberal správnych manažérov a zamestnancov cez diskusie, rozhovorom so zamestnancami priamo na mieste danej strategickú jednotku a dal moc manažérom stopnúť aktivity, ktoré nespĺňali stanovené strategické témy.

V rámci lokality jednotlivých pobočiek podnik mal ťažkosti pri prispôbení sa danému trhu, či už z hľadiska legislatívnych a právnych aspektov alebo pozmenenie obchodného modelu tak, aby vyhovoval zúčastneným stranám (win-win stratégia).

Zaujímavosťou v riadení podniku je získavanie podpory akcionárov. Riešili iba podnikateľské príležitosti, ktoré mali predpoklady: a) prispieť ku kľúčovým hodnotám podniku; a b) dosiahnuť výnosy. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť vybrané hlavné problémové oblasti, ktorým sa Dupont musel venovať počas jeho kooperačných vzťahov s rôznymi trhovými skupinami (podniky, verejnosť, záujmové skupiny).

Tabuľka 20. Identifikované problémové oblasti – Dupont

Problémové oblasti	stupeň rizika
Implementácia jednotnej stratégie	3
Odlišný manažment v rámci strategických jednotiek	3
Dosadenie zamestnancov a manažérov do strategických jednotiek	1
Pozmenenie obchodného modelu	2
Dodržanie legislatívnych a právnych podmienok	2
Získanie podporenia akcionárov	3

Ohodnotenie vybraných identifikátorov v rámci strategického riadenia kooperácie

Dupont predstavuje podnik s množstvom konkurenčných a kooperačných väzieb, interakcií v trhovom prostredí zozbieraných počas 200 rokov na trhu. Toto obdobie Dupontu poslúžilo na rozšírenie v rámci celého sveta, rôznych krajín a do rôznych oblastí podnikania. Podľa štúdií jednotlivých prípadov, ako aj vyjadrení zamestnancov sa riadenie medzi jednotlivými strategickými jednotkami podniku odlišuje. Ide o rôzne manažérske praktiky, rozdelenia zodpovednosti a právomoci, pracovné podmienky, pracovné prostredie, dosadenie zamestnancov a manažérov a iné riadiace procesy a činnosti.

Medzi základné vnútorné pravidlá podniku a medzi strategické jednotky patrí dodržiavanie hodnôt v oblastiach: životného prostredia, bezpečnosti a zdravia, úcte k ľuďom a etickom správaní. Pričom môžeme vidieť silný vplyv riadenia na zamestnancov, v zmysle správne vykonávania pridelených úloh (definovanie presnej operačnej disciplíny a bezpečnostných pravidiel). Hlavnou prezentovanou hodnotou je udržateľnosť ako rastová príležitosť podniku v bodoch: znižovania emisií a zvýšenia využívania obnoviteľných zdrojov. Spolupráca s vonkajším okolím je založená na vzájomnej pomoci a nájdení riešenia pri: a) odstraňovaní

negatívnych externalít; b) pomoci pri vývoji a testovaní produktov. Manažment, taktiež veľmi často uvádza úspory z rozsahu ako základný cieľ jednotlivej činnosti podniku. Na druhej strane v pobočkách sú dosadení zamestnanci, ktorým vnútorne prostredie jednotky dôveruje. Ide o výber postavený na rozhovoroch so zamestnancami a diskusiami s vedením.

Jednotlivé kooperačné procesy zosúladenia dvoch podnikov prebiehajú pri Duponte v procese: 1) vytvorenie tímu pre posúdenie nového partnera (príležitosti a hrozby spolupráce, finančné ohodnotenie partnera); 2) nájdenie a dosadenie správnych ľudí; 3) stanovenie hodnoty a kultúry; 3) integrácia (právna, ľudia, ostatné zdroje). Tieto riadiace procesy prebiehali cez obojstrannú komunikáciu medzi manažmentom a zamestnancami, pričom bola dodržaná transparentnosť informácií v celom podniku. Aktualizácia strategických vzťahov podniku je postavená na zmenách v prostredí, tzn. prezentuje silné zameranie na udržateľnosť – čo predstavuje aj zámer a ohraničenie pre výber nových kooperačných spojení (spojenia s podnikmi vyrábajúcimi a podporujúcimi znižovanie emisií, neškodlivé produkty, využitie obnoviteľných zdrojov a samozrejme výskum v týchto oblastiach).

Tabuľka 21. Ohodnotenie aplikácie prvkov strategického riadenia – Dupont

Prvky strategického riadenia	Ohodnotenie
Identifikácia súčasného stavu kooperačného prostredia	5
Strategické plánovanie spoločných cieľov	4
Aktualizácia strategických ťahov	5
Spoločné nastavenie podmienok a pravidiel spolupráce	5
Vzájomné kooperačné interakcie	4
Vzájomná komunikácia	4
Vhodná kombinácia zdrojov	5
Ľudský kapitál	5
Zhodnotenie priebehu a výsledkov kooperácie	5
Celkový kooperačný potenciál vzťahu	4,67

Strategická iniciatíva Dupontu viedla k implementácii viacfázového zlepšovacieho plánu postaveného na spolupráci. Táto zmena priniesla do podniku strategické riadenie založené na (Norton a Kaplan, 2006; 12; 6; 7):

- 1) Sústreď sa na udržateľnosť, ktorá bude generovať obrovskú ekonomickú hodnotu v globálnej ekonomike.
- 2) Určil systém merania a navyšovania hodnôt, ktorý kvantifikuje plnenie cieľov v oblasti udržateľnosti. Jej primárnymi úlohami sú: a) zvyšovanie vedomostí; b) odstraňovanie plytvania; a c) chýb v procesoch. Táto jedinečná metrika má preukázateľné výsledky nielen vytvárania ekonomickej hodnoty (zisk, úspora nákladov), ale navyše dokázali prostredníctvom nej strategické jednotky vytvoriť aj nové partnerstvá, identifikovať nové trhy, vytvoriť nové produkty a obohatiť intelektuálne vlastníctvo.
- 3) Zameral sa hlavne na päť strategických tém (noriem), ktoré boli vkladané do každej obchodnej jednotky: 1) Prevádzková dokonalosť: zavedenie nástrojov na zlepšenie (Six sigma); 2) Dodávky a služby: zlepšenie logistiky (zniženie cyklu objednávky a dodacej lehoty); 3) Riadenie portfólia výrobkov a aplikácií: podrobnejšie sa zamerať na výrobu a predaj produktov a služieb (súčasných a nových); 4) Riadenie oblasti zákazníkov:

ponúknuť nové komplexné riešenia pre zákazníkov (vybudovať strategické vzťahy); 5) Nové podnikateľské zámery: vytvorenie nových spôsobov dosiahnutia a obsluhy konečných používateľov.

- 4) Vytvoril celosvetovú globálnu zmluvu výroby, pomenovanú Center of Competency (CoC), ktorou mali byť zavedené a riadené zmeny vo všetkých obchodných jednotkách. V súčasnosti má viacero takýchto zmlúv o výrobe ako sú: Dokončený nákup produktu za účelom predaja, mýtného a vlastných surovín. Tieto zmluvy zahŕňajú viaceré vnútorné zainteresované strany, hlavne išlo o vedúce pozície a obchodných lídrov.
- 5) Začal aplikovať hodnotenie podnikových rizík (procesný manažment, bezpečnosť, dodávateľská zodpovednosť, kvalita, investícia a iné), pričom ich identifikácia napomohla zlepšiť jednotlivé aktivity a nákupy.
- 6) Určil štandardy pre ustanovenie nových spojení a riadenie existujúcich. Tieto štandardy pomohli lepšie kriticky posúdiť každého dodávateľa (partnera) a posilniť vytvorenie vstupu do nových dohôd.
- 7) Zaviedol overovanie dodržiavania noriem, teda DuPont Internal Audit team, ktorí cestovali do všetkých regiónov a pobočiek a vykonával audity. Išlo hlavne o to, aby spolupracujúce pobočky, partneri porozumeli zavedeným štandardom a bol im poskytnutý priestor pre osobnostný koučing, posilnenie ich vedomostí a zručností.
- 8) Nakoniec bol prostredníctvom CoC implementovaný aj Capacity Building program, ktorý sa zamerával na vývoj nástrojov, procesov a systémov, ktoré pomôžu zamestnancom Dupont úspešne riadiť vzťahy.

Týmto krokmi dokázal Dupont vytvoriť systém pre vznik, riadenie a udržiavanie partnerských vzťahov, znížiť podnikateľské riziko a vytvoriť štandardy, ktoré zjednotia celosvetové strategické jednotky.

Tieto strategické kroky boli vkladané do každej obchodnej jednotky, čím sa podporili vzájomné kooperačné interakcie medzi jednotkami ako aj vyššia miera do zapojenia procesov podniku. Každá obchodná jednotka v ňom zvýraznila svoje ciele a zámery pre miestnu stratégiu – postavenú na vyššie uvedených strategických krokoch. Problémom bolo udržanie pozornosti a zamerania procesov a činností zamestnancov v rámci týchto tém. Manažérom jednotlivých pobočiek, prideliť za úlohu zastaviť projekty, ktoré sa netýkajú týchto tém. Vytvoril sa priestor pre nové iniciatívy, ktoré podporovali strategické témy a začlenili sa do denných rutín zamestnancov. Tieto témy nielen podporili odstránenie budovania zákazníckych vzťahov postavených iba na transakciách (náklady, zisk), ale posilnili budovanie a zlepšovanie vzťahov medzi strategickými jednotkami.

Identifikácia výskytu synergických efektov

Firma Dupont zladila vnútorné procesy tak, aby dosiahla finančné ciele v oblasti rastu tržieb a znižovania nákladov, prostredníctvom zosúladenia vnútorného prostredia, hlavne zamestnancov a manažérov. Strategické témy podniku zdôraznili zásadné ciele podniku: Prevádzková dokonalosť, Dodávky a služby, Riadenie portfólia výrobkov a aplikácií, Riadenie oblasti zákazníkov, Nové podnikateľské zámery. Všetky oddelenia (SPJ – Strategické podnikateľské jednotky) založili svoje stratégie na predchádzajúcich piatich témach, čo zviditeľnilo príležitosti k dosiahnutiu synergických efektov medzi podnikateľskými jednotkami, avšak len od niekoľko z nich sa očakávalo sústrediť na všetky strategické témy. Tu vznikol problém: Ako môže každá jednotka prispieť k témam celo-organizačnej úrovne, a taktiež aká má byť spolupráca a integrácia s inými jednotkami, aby dochádzalo k medzi jednotkovým synergiám. Riešenie je potrebné smerovať do strategického riadenia. Vnútorné

prostredie Dupontu je postavené na bezpečnostnej kultúre a operačnej disciplíne, pri ktorej zamestnanci vykonávajú každú úlohu správnym spôsobom.

Ohodnotené jednotlivé synergické efekty v nasledujúcej tabuľke predstavujú vysoký výskyt. Dupont rozvíja kooperačné vzťahy stále, snaží sa ich vylepšovať tak, aby prispeli nielen investorom a samotného podniku, ale aj zamestnancom, verejnosti a prostrediu v ktorom pôsobia jej strategické jednotky.

Tabuľka 22. Ohodnotenie výskytu synergických efektov – Dupont

Synergické efekty	Výskyt
Zvýšenie cieľových ekonomických hodnôt	3
Zlepšovanie konkurencieschopnosti na trhu (trhové postavenie)	3
Spoločné uvedenie produktového portfólia na nové trhy	2
Rozšírenie produktové portfólia o nové produkty a služby	3
Zmena správania sa v kooperačnom vzťahu	1
Vytvorenie novej spoločnej podnikateľskej kultúry	3
Vytvorenie nových spoločných riešení (zlepšovanie, inovácie)	3
Výmena znalostí a skúseností (vyššia odbornosť)	3
Rozvoj a rast jednotlivých subjektov kooperácie (evolúcia)	3
Rozšírenie zákaznickej základne (dôvera)	3
Vznik nových podnikateľských kooperačných prepojení	3

Väčšina aktivít Dupontu končí presiahnutím stanovených finančných cieľov (navýšenie zisku, vyššia úspora z nákladov). Avšak na začiatku každého procesu prihliadal aj na to, či bude vzťah, riešenie a investícia výnosná.

Dupont pristupoval ku kooperačným vzťahom veľmi dôkladne a promptne, čím dokázal pripraviť počiatočné kooperačné procesy tak, aby sa dosiahla rýchlejšia synergia. Týmto dokázal predbehnúť konkurenciu nielen z pohľadu počtu vzťahov, ale hlavne v ich dlhodobej udržateľnosti a správnosti, vybranej kooperačnej oblasti a kooperačného partnera.

Vymedzenie kooperačnej stratégie a jej zhodnotenie

Hlavnú konkurenčnú výhodu a kooperačný podnet Dupont predstavuje jeho riadenie. Konkrétne ide o stanovenie si cieľov a stratégie. Pričom prostredníctvom jeho strategického riadenia ide o to, aby každá strategická jednotka bola konkurencieschopná na trhu. Spolupráca a integrácia predstavujú základný prvok strategického riadenia podniku v ktorom pomôcú: a) vzájomných seminárov, vzájomnej výučby b) prispôsobivej organizačnej štruktúry; c) vzájomných výskumoch a vývojoch (inovácie, nové riešenia) dokážu nielen prinášať úspory a výnosy, ale hlavne lepšie sa prispôbovať trhu.

Formovanie 5 strategických tém pomohlo pri zjednotení riadenia podniku. Tieto témy sú aplikované v každej strategickej jednotke. Pričom pri podrobnejšom výskume sme identifikovali aj podporné strategické prvky a činnosti riadenia. Rovnako využil pre zjednotenie nástroj Balanced Scorecard v úrovniach: a) prepojenie stratégie; b) nastavenie procesov; c) kontrolovanie.

Skrytým znakom je dôležitosť prisudzovaná malým úspechom, ktorým spoločnosť prikladá kritickú dôležitosť pre založenie udržateľnej hybnosti stratégie. Od čoho závisí aj riadenie postavené na spolupráci a organizačnej štruktúre pre: a) výskum a vývoj; b) nové riešenia; c) výnos akcionárov. Pričom je potrebné poukázať na tržby, ktoré sú síce neustále kladné, avšak z roka na rok klesá ich výška.

Dupont, Inc.

Dupont pôsobí na trhu už viac ako 200 rokov, od roku 1802. Pôsobí vo viac ako 90 krajinách a zastupuje široké portfólio inovatívnych produktov, materiálov a služieb. Vyvinula mnoho polymérov, ako je neoprén, nylon, teflon, kevlar, vlákna M5, freón a mnohé ďalšie vlákna, pigmenty a farby. Partnerstvá, ktoré nadobudli za toto obdobie s ostatnými subjektmi na trhu od zákazníkov, vlád, mimovládnych organizácií až po jednotlivcov predstavujú jej hlavnú silnú stránku. Dupont sa prezentuje ako podnik, ktorý rieši globálne výzvy, či už ide o nárast populácie a dostatok potravín, zníženie závislosti na fosílnych palivách až po chránenie životného prostredia. Jeho záväznými kľúčovými hodnotami sú: bezpečnosť a zdravie, starostlivosť o životné prostredie, úcta k ľuďom a najvyššie etické správanie (DuPont Code of Conduct). Trhová hodnota Dupont bola v roku 2016: 57,55 mld. €. V posledných rokoch (2012-2016) tržby klesajú o zhruba 8 % a rovnako aj čistý príjem, ktorý je za rok 2016 v hodnote 2,11 mld. €. V súčasnosti podľa výročnej správy zamestnáva vyše 46 000 zamestnancov na celom svete a rôznych krajinách. [1]

Manažment tohto veľkého podniku môžeme posúdiť aj na základe výpovede jej zamestnancov. Databáza Indeed [2] obsahuje 701 recenzií na podnik, pričom 139 recenzií sa priamo týka manažmentu. Pri analýze týchto výpovedí je zrejmé, že pracovné prostredie sa líši naprieč jednotlivými divíziami a záleží hlavne od ich riadenia (manažérske praktiky, rozdelenie zodpovednosti, pracovná záťaž, odmeny a platové podmienky), pracovného prostredia tvoreného zamestnancami a manažmentom a dĺžky pôsobenia na trhu (vznik oddelenia alebo podnikateľskej jednotky, dosadenie riadiacich pracovníkov a zamestnancov). Celkovo hodnotia manažment podniku pozitívne, avšak podľa vyjadrení recenzentov medzi najväčšie zápory patria: slabý manažment v jednotlivých divíziách (chýbajúce skúsenosti, sústredenie sa na zainteresované subjekty viac ako zamestnancov), nevôľa akceptovať nové myšlienky, v určitých situáciách chýbajúci rešpekt, vyššia pracovná záťaž (dĺžka pracovného času). Vnútorne prostredie Dupontu poukazuje na potrebnosť synergie najmä v procese bezpečnostnej kultúry a operačnej disciplíny, na ktorú vytvorila tréningový plán so záväzkom, že každý zamestnanec bude vykonávať každú úlohu správnym spôsobom a stále [9].

Dôležitý je **systém merania a navyšovania hodnôt** - stanovenie presného kvantitatívneho rámca, ktorý mal merať pokrok podniku. Dupont potreboval spôsob ktorým bude kvantifikovať plnenie cieľov v oblasti udržateľnosti. Spolu s externými expertmi vytvorili metriku nazvanú: „pridaná hodnota akcionárov za libru produkcie“ s označením SVA / lb (shareholder value added per pound of production). Vyjadruje hlavne pridanie vedomostí, tzn. Čím vyššia je hodnota SVA/lb., tým väčšia je intenzita vedomostí, ktorá vytvára ekonomickú hodnotu. Dupont používa metriku ako užitočný ukazovateľ udržateľnosti stanovených stratégií a podľa nej stanovuje ciele v piatich, desiatich rokoch vo svojich obchodných jednotkách (pobočkách, napríklad Dupont Advanced Fiber System zabezpečujúci výrobu kevlaru – stanovil si cieľ zdvojnásobiť tento ukazovateľ do piatich rokov). Tento systém merania a navyšovania hodnôt, ktoré majú byť namerané v oblasti zvyšovania vedomostí a odstránenie plytvania a chýb v procesoch. Prispeli k preukázateľným výsledkom podniku (vyššej efektívnosti a zlepšení zisku):

- Závod v Brazílii ušetril 340 000 \$ za rok a znížil množstvo o viac ako 100 ton (prostredníctvom zlepšenia dizajnu obalov a zvýšenia výrobnéj produktivity)

- 28 % zníženie spotreby energie na jednotku výroby – ročné úspory v hodnote 12 mil. \$ závodu v Brazílii (iniciatíva na ochranu prírody).
- Zníženie potrebných materiálov na balenie a množstvo metylacetátového rozpúšťadla o viac ako 1000 ton ročne v európskom závode
- V závode v štáte Texas, meste Victoria spolupracoval s miestnou komunitou na vyriešení spôsobu ako znížiť množstvo odpadovej vody. Postavili zariadenia na čistenie vody, ktoré ročne vráti 900 miliónov Galónov čistej vody do rieky Guadalupe. Týmto znížili o 50 % toxické znečistenie.
- Vytvorenie nových produktov, určenie nových trhov, vytvorenie nových partnerstiev, rozmach intelektuálneho vlastníctva (napríklad plánovaná a cyklická výmena kobercov v kanceláriách a ich následná recyklácia)

Podniky nepotrebujú definovať najlepšiu stratégiu, ale nájsť stratégiu, ktorá funguje bez väčších problémov. Dupont pred 17 rokmi (rok 2000) mal problémy s implementáciou stratégie naprieč jeho jednotlivými pobočkami umiestnenými v rôznych krajinách. V tomto období bol zisk (10 % ročne) hlavne generovaný zrezaním nákladov a zvýšením produktivity pokiaľ nedosiahol hodnotu 2,5 % ročne. Vtedajší generálny riaditeľ videl nástroj BSC ako zjednocujúci nielen z pohľadu stratégie a štruktúry, ale aj zamestnancov, obchodných jednotiek a zdieľania zdrojov. Nástroj BSC použila na usmerňovanie decentralizovaných jednotiek ako dosiahnuť zisk, ktorý pomôže celopodnikovým cieľom. Manažérsky systém môže byť definovaný ako nastavenie procesov a činností použitých pri zjednocovaní a kontrolovaní podniku. BSC pritom vytvára nástroj prepojenia stratégie a štruktúry podniku. [13]

Dupont je presvedčený o udržateľnosti ako rastovej príležitosti, nielen v geografických oblastiach v ktorých pôsobia, ale aj pre celú Zem. Vedel, že neuspje ak sa bude držať minulosti a nepôjde cestou udržateľnosti. Dupont stanovil viaceré dlhodobé ciele do roka 2010 [1, 3, 4]:

- Znížiť emisie skleníkových plynov o dve tretiny 2/3 (pre porovnanie slúžil rok 1990)
- Zvýšiť využívanie obnoviteľných zdrojov na 10 % našej globálnej energetickej potreby (základňa pre porovnanie – podnik závisí výlučne od ropy, zemného plynu, uhlia ako neobnoviteľných zdrojov energie).

V rámci prieskumu Holliday [10] posunu podniku o 20 rokov od tohto obdobia, potvrdil: ciele a stratégie, ktoré si stanovili sa stali ich hlavnou konkurenčnou výhodou a kooperačným podnetom pre ich súčasné aktivity. Stratégia podnikom potrebuje vytvárať a zvyšovať hodnotu pre akcionárov. Podniky musia neustále merať ich obchodné praktiky založené na udržateľnom raste prinášajúcom hmatateľné finančné zisky. Musia sa chytiť malých a začiatočných úspechov, ktoré môžu byť kritické pre založenie a udržiavanie hybnosti stratégie. Rozsiahle kooperačné väzby podniku môžeme vidieť v troch oblastiach [3, 6, 10, 11, 12]:

- 1) Integrovanú vedu (zjednocuje chémiu, biológiu a ostatné vedy za účelom vývoja procesov a produktov, ktoré sú účinné a ekologické). Do ktorej môžeme zaradiť: a) vznik nových materiálov (nylon, teflon, dacron, lycra, kevlar); b) orientácia na biotechnológiu (fúzia s podnikom Pioneer Hi-Bred International); c) výroba nových polymérov; d) nové spôsoby, postupy ako vyrobiť produkt (produkt Sorona – doposiaľ iba z petrochémie, teraz už aj fermentovaním kukuričného cukru).
- 2) Intenzitu znalostí (hodnota je vytváraná množstvom pridaných vedomostí do vývoja a predaja produktu). Do ktorej môžeme zaradiť: a) know-how, ktoré vytvárajú produkt viac udržateľným; b) licencovanie znalostí a ich šírenie naprieč podnikmi (dohoda s Simplyengineering of Markham, ktorá udelila licenciou technologickým postupom Dupont); c) bezpečnosť pri práci (konzultovanie bezpečnosti s podnikmi ako GE a Texas Instrument, následne sa znížil počet neodpracovaných dní a výskytu zranení)

- 3) Zlepšenie produktivity (zvyšuje produktivitu od prevádzkovej na viac centrálnu, strategickú úroveň). Do ktorej môžeme zaradiť použitie (zamestnanci vycvičení s tejto metodológií niekoľko týždňovými školeniami) Six-sigma metodológie (redukcia výrobných chýb) pri všetkých projektoch prinieslo ušetrenie 1 miliardy \$ a navýšenie predaja o 3 miliardy \$.

Kooperačné spojenie: Dupont a poľnohospodári v Afrike

Podnik začal rozmýšľať ako pozmeniť ich obchodný model ak trhy, na ktoré chce vstúpiť sú charakteristické: nízkymi hrubými maržami, jednotkové predaje sú vysoké, a ľudia sú chudobní. Príkladom môže byť Afrika, Juhovýchodná Ázia a iné časti sveta. V týchto krajinách uspejú ak zmenia spoje podnikateľské procesy. Najali miestnych ľudí, ktorí sa vyznali v ekonomike v danej oblasti. Vybudovali zariadenia v blízkosti týchto trhov, ktoré majú na starosti výskum a testovanie lokácie. Úspešným príkladom je vývoj insekticídu Avaunt, v spolupráci s 20 entomológmi z miestnych podnikov so 7 krajín Afriky. Kedy pomocou vzájomných seminárov, vzájomnej výučby, výskumu a vývoja produktu dokázali uspieť. Pre súčasnosť to znamená obrat vo výške 100 miliónov \$ v Afrike. [10]

Kooperačné spojenie: Dupont a Dow Chemical

Za následok uvedomenia si sily spolupráce vonkajšieho aj vnútorného prostredia jednotlivých SPJ je potrebné považovať aj nasledujúci výsledok – spojenie DuPont a Dow Chemical prinieslo úsporu z nákladov vo výške viac ako 3 mld. \$. Synergiu predstavuje presiahnutie stanoveného cieľa, ktorý bol 1 mld. \$, čiže jeho navýšenie. Na kooperačnom spojení pracovali vyše jedného roka. Teraz (od 31.8.2017) plánujú vytvoriť organizačnú štruktúru a riadenie, ktoré bude postavené na produktívnejších výskumoch a vývojoch (inováciách), nových riešeniach a výnosoch pre akcionárov. Kooperačné spojenie vytvárajú tak, aby každý podnik mohol úspešne konkurovať na spoločnom trhu. [5, 8]

Kooperačné spojenie: Dupont a Danisco

Dupont videl vo viacerých podnikoch príležitosť pre prepojenie formou fúzií a akvizícií. V rámci jesene 2010 mnoho podnikov odložilo spájanie, ale Dupont so svojimi výsledkami za tento rok, sa rozhodol pre spojenia. Jedným z podnikov, ktorý predstavoval potencionálne rastovú príležitosť bol Danisco. Na začiatku tohto prepojenia potreboval Dupont zhromaždiť a analyzovať veľké množstvo informácií – vytvoril preto 2 spolupracujúce tímy (25 ľudí), ktoré sa týmto poznávacím procesom venovali 30 dní. Tieto dva tímy študovali problémy a príležitosti, na ktoré sa Danisco sústredilo (predmet podnikania, podnikateľské aktivity). Tímy sa pravidelne a spoločne stretávali s vedením Dupontu a prechádzali si získané informácie. Ľudia, ktorí boli do tejto úlohy zapojení jej aj verili, dôverovali podniku, pre ktorý pracujú a ich úsilie bolo vysoké. Zamestnanci dokonca tieto „ťažké pracovné dni“ pracovali na 100 % pre firmu a súkromný život nachvíľu odložili (späťosť so zámerom podniku). Na konci tohto skúmania bola vytvorená presná ponuka, ktorá bola predložená Daniscu v hodnote 665 krone za akciu, teda 5,29 mld. €. Po 4 rokovaníach v rámci jedného týždňa bola ponuka akceptovaná. [11]

Avšak toto nebol koniec, Danisco pôsobil v rôznych krajinách, kde sú rôzne legislatívne a právne podmienky zväzujúce takéto zakúpenie. Dupont musela vysporiadať tieto pobočky, prevziať riadenie a získať si podporu akcionárov. Danisco neustále vykazovalo zisk. V Dánsku nastal problém pre kontrolovanie podniku potrebuje získať a kontrolovať 80 % akcií a iba 48 % akcionárov súhlasilo s dohodou o prevzatí. Dupont hľadal kde spravil chybu, v čom bol problém. Na jednej strane odhalil, že práve osobná komunikácia a rokovania sa v týchto prípadoch javia ako najlepšie pre úspešné riešenie problému. Na druhej strane ešte raz vyšetrili výšku, ktorú zaplatia za akvizíciu Danisco. Posledná a finálna ponuka bola vo výške 5,88 mld. € dolárov (700 krone za akciu). Akcionári nakoniec v 92 % pomere súhlasili o odkúpení

Danisco. Ihneď po spojení bolo potrebné nájsť a dosadiť ľudí do vedenia. Ako prvé sa spojili so starým vedením Danisco a začali diskutovať o ich spoločných základných hodnotách, ako prepojiť kultúry dvoch podnikov, vysvetliť stratégiu Dupont, popresúvať nadbytočných zamestnancov na nové pracovné miesta. Vedúci zamestnanci sa osobne stretli s viac ako 10 000 zamestnancami. Zmapovali sa oblasti a problémy, ktoré môžu byť zle vysvetlené zamestnancami a tieto podnety sa v čo najkratšej dobe začali riešiť transparentne. Ďalším význam strategickým rámcom bolo definovanie integračných projektov v oblasti vlastníctva, financií a ľudských zdrojov. [11]

Týmto zakúpením je potrebné poukázať na zmenu portfólia Dupont. 200 rokov sa venovala chemickému priemyslu, výrobkami z ropy (o čom svedčí aj celkový predaj), ale v súčasnosti sa jej stratégia orientuje na: biotechnológiu, potraviny a poľnohospodárstvo. Svedčí o tom aj predaj jej dcérskej pobočky Conoco pre spracovanie ropy a zemného plynu. V tom období zakúpila aj Pioneer Hi-Bred, ktorá sa venuje poľnohospodárskemu osivu. Dupont naďalej pokračoval a pokračuje v spájaní sa s ostatnými podnikmi, ktoré zapadajú do jeho zámerov (Bunge – výrobca sójového proteínu; Genencor – celulóze biopalivá, a ďalšie). O rok skôr došlo k naplneniu cieľa – úspory z rozsahu vo výške 109 mil. €. Dupont získala silného partnera, ktorý zlepšil biotechnologické vedomosti a schopnosti, čím prispel k navýšeniu konkurencieschopnosti, potencionálnemu rastu podniku a lepšiemu prispôsobeniu sa trhu. Ak by Dupont nevykonala tieto počiatočné kooperačné procesy a nedosiahla rýchlej synergie, tak by k akvizícií nedošlo. [11]

3.5 HLAVNÉ ZISTENIA

Zmeny v súčasnom strategickom manažmente sa orientujú na vytváranie dlhodobých a udržateľných riešení. Vytváraním synergických efektov medzi jednotlivými kooperačnými organizačnými formami, ako aj vnútorným prostredím podniku je týmto riešením. **Dôležitým krokom je zosúladienie jednotlivých riadiacich procesov a manažérskych rozhodnutí na úrovni kooperácie, pričom sú vytvárané podmienky pre vznik synergie v kooperácií.** Účelom tejto kapitoly je z predchádzajúcej analytickej časti práce zosumarizovať hlavné výsledky: a) čiastkových výskumov (pilotná štúdia, predvýskum); b) výskume sociologického dopytovania v rámci Slovenska; a c) kvalitatívnom výskume vybraných globálnych kooperačných. Taktiež sa v tejto kapitole venujeme overovaniu piatich hypotéz výskumu a vzniku synergických efektov za pomoci odporúčaných prvkov strategického riadenia.

Hlavné východisko skúmania je **vytvorenie relevantnej základne pre navrhnutie prvkov strategického riadenia**, ktorým by sa súčasné podniky a ich manažéri mali intenzívnejšie zaoberať a zlepšiť sa v nich. Dôležité je upriamiť pozornosť na strategické riadenie, ako organizovať skupiny podnikov, aby manažment dokázal cieľavedome budovať synergické efekty, zvyšovať výkonnosť, ziskovosť a konkurenčnú schopnosť skupín podnikov. Úspech takýchto snáh znamená vytváranie a udržiavanie synergických efektov v kooperačnom aj konkurenčnom prostredí.

3.5.1 Výsledky – pilotná štúdia

V pilotnej štúdií (**podkapitola 3.1**) výskum poukázal na reálne kooperačné prostredie podniku Sipe. Prípád poukazuje na stavebné prostredie na Slovensku. Podnik Sipe zapadá do charakteristiky stredného podniku. Pôsobí na slovenskom stavebnom trhu už viac ako 20 rokov. Podnik mal kooperačné väzby s viac ako 258 obchodnými subjektmi, v rokoch 2009 – 2016. Problémom bol súčasný konkurenčný stav trhu zapríčinený prevažujúcou ponukou nad dopytom. Skúmanie v oblasti kooperácie by malo priniesť poznatky využiteľné pre riešenie daného problému – odporúčanie pre strategické riadenie kooperačných väzieb s cieľom ako uviedol podnik – posilnenie konkurencieschopnosti na trhu.

Na slovenskom stavebnom trhu sa vyskytuje vysoká konkurencieschopnosť v oblastiach: poskytovanej ceny, kvality výroby, riadenia vzťahu so zákazníkom, dôvery, marketingovej komunikácie, spokojnosti zákazníkov, obranných stratégií: vytvorené spojenectvá a strategické aliancie. Synergický efekt je preto dôležitý pre zvyšovanie, zlepšovanie a rozvoj jednotlivých podnikov v súčasnom dynamickom prostredí, avšak aby bol efektívne nasmerovaný, je potrebné určiť strategické kroky pre úspešné riadenie vzniknutej spolupráce. Z čoho vzniká nasledujúca otázka: Ako správne vyjadriť podmienky a väzby strategického riadenia prvkov v globálnom prostredí pre dosiahnutie podmienených synergických efektov?

Zo súčasných poznatkov, realizovaného pozorovania v rámci prostredia Sipe je potrebné uviesť nasledujúce tri východiská (predstavujú verifikovateľný návrh ako by to mohlo fungovať):

- Aktualizácia schopností a znalostí manažérov a zamestnancov, ktorí tvoria hlavný a aktívny riadiaci prvok vhodne fungujúceho strategického riadenia. Súčasné dynamické prostredie si vyžaduje zmenu pohľadu na strategické riadenie z pohľadu aktualizácie metód, prístupov a spôsobov riadenia podnikov.
- Orientácia riadenia k vytváraniu hodnoty prostredníctvom kooperácie – Kooperačný manažment (Soviar a kol., 2013). Pričom táto hodnota je vytváraná pri vnútorných vzťahoch – pri spolupráci manažéra a zamestnanca, a pri vonkajších vzťahoch – zainteresované subjekty podniku.
- Vzájomná dôvera pri strategickom riadení kooperačných organizačných foriem vychádza z udržateľnosti spôsobu ako dosahovať ciele. Čo znamená, že ak je správne nastavené strategické riadenie vnútorne medzi jednotlivými aktérmi sa dosahuje: vyšší stupeň dôvery, silnejšia referenčná sila, jedinečná vyjednávacía sila a iné.

Predchádzajúci kontext poukazuje na začiatkový stav uvažovania a výskumu v rámci problematiky synergických efektov v podnikateľskom prostredí. Uvedené myšlienky poukazujú na dva základné smery výskumu: 1) významnosť skúmania pre zozbieranie rozmanitejších a rozsiahlejších dát; a 2) vytvorenie komplexnejšieho návrhu odporúčaní pre strategické riadenie skupiny spolupracujúcich podnikov.

3.5.2 Výsledky – predvýskum

Pre súčasné riadenie je nevyhnutné upriamiť pozornosť na inováciu manažérskeho myslenia. V súčasných zmenách prostredia, je zmena myslenia manažéra dôležitá pre správne pochopenie a nastavenie strategického riadenia kooperačných organizačných foriem. **Manažéri sa rozhodujú ako pôsobiť s konkurenčnými a spolupracujúcimi podnikmi v spoločnom prostredí.** V rámci súčasného stavu prostredia vychádza kooperačná stratégia ako vhodný prístup ako čeliť súčasnému dynamickému prostrediu na trhu. Strategické myslenie manažérov je potom potrebné usmerňovať v intenciách súčasného globálneho prostredia, ktoré je charakteristické dynamikou zmien a zvyšujúcim sa počtom vzájomne sa ovplyvňujúcich kooperačných a konkurenčných interakcií na trhu a vnútornom prostredí podniku. Strategické riadenie v skúmaných prípadoch (Joint-venture One World; Fúzia Disney a Pixar; Klaster Danish Food Cluster) je potrebné vidieť ako špecifické strategické procesy zamerané na aktivity manažérov, ktoré vyplývajú z podnikových zámerov. **Podrobnejšie v podkapitole 3.2.**

Riadenie skúmaných kooperačných spojení v súčasnosti prebieha viacerými zmenami. Prosperovať a udržať sa na súčasnom globalizovanom trhu je problémom viacerých podnikov. Strategické riadenie v podmienkach kooperujúcich podnikov je vhodné prostredie pre skúmanie tohto problému. Porovnať výkon, vnútorné riadiace procesy a rozhodnutia manažmentu oproti výsledkom a dopadu na jednotlivé kooperačné interakcie je zložitý proces.

Dôležitým prvkom strategického riadenia je **schopnosť adaptovať sa pri zmene** vonkajšieho alebo vnútorného prostredia podniku, a taktiež dokázať využiť príležitosti, či znížiť riziko

hrozieb. To predpokladá mať okrem iného aj jasne definovanú stratégiu, ciele, a predovšetkým vhodné strategické riadenie takýchto kooperačných organizačných foriem. Na základe odpozorovanej situácie v rámci celkového globálneho prostredia je jednou z hlavných úloh, zmyslom podnikovej stratégie, **byť schopný konkurovať a kooperovať zároveň**.

Strategické riadenie znamená vedieť sa správne rozhodnúť a nasmerovať na cestu, ktorá bude viesť k úspechu. Preto, ak bližšie spoznáme podmienky a väzby medzi strategickým riadením prvkov pri vzniku synergických efektov – dosiahneme jednu z úspešných stratégií, ako byť konkurencieschopný a vedieť využiť kľúčové spôsobilosti (kľúčové faktory úspechu). Strategické riadenie v spomínaných prípadoch je potrebné vidieť **ako široký záber možností pre riešenie určitých problémov a cieľov**, zabezpečenie konkurencieschopnosti a pôsobenia na trhu.

Synergický efekt v skúmaných kooperačných vzťahoch je dôležitý pre zvyšovanie, zlepšovanie a rozvoj jednotlivých podnikov v súčasnom dynamickom prostredí. **Nasledujúce identifikované kroky riadenia sú potrebné pre aplikovanie určitého strategického rámca v kooperačnom prostredí pre udržanie a získanie synergického efektu:**

- **Jasne stanoviť cieľ pre oblasť spolupráce**, napr.: úspora nákladov, nové riešenie, zdieľanie zdrojov a poznatkov, a iné. Pre dosiahnutie týchto výsledkov bolo potrebné nastavenie určitých pravidiel a podmienok spolupráce, napr.: veľkosť príspevku do vzťahu, zdieľanie informácií, vzdelávanie, ale aj rozdelenie zisku a tvorbu cien.
- **Účinne komunikovať** je ústredným prvkom riadenia kooperácie medzi spojeniami. Na začiatku bolo potrebné vybudovať dôveru, po ktorej mohla začať obojstranná komunikácia. To podporilo vzájomnú spoluprácu a zabezpečilo prostredie pre výmenu informácií.
- **Budovanie vyššej viditeľnosti (trhového povedomia) a rastu jednotlivých prípadov** je určené hneď na začiatku každého vzťahu. Nie je určená priamo ale týkala sa práve synergie vo vzťahu.
- **Vytvorenie spolupracujúcej organizačnej štruktúry** rôznych podnikateľských prostredí, ktorá podporuje integráciu jednotlivcov (tímová spolupráca), ako aj jednotlivých podnikateľských jednotiek (oddelení podniku). Takáto integrácia v rámci organizačnej štruktúry prispieva k navyšovaniu efektívnosti procesov, napríklad: výroby, predaja, distribúcie, rozširovania zákaznickej základne, podpora výskumu a vývoja, zdieľania znalosti a skúsenosti ľudí.
- **Akceptovanie kultúry** spolupracujúceho prostredia (podpora vzájomnej spolupráce). Skúmané prostredia sa vyznačovali kultúrou, ktorá dosahovala: zjednotenie správania, vzájomne učenie sa, posilňovania kľúčových kompetencií zamestnancov a manažérov, orientovanie na tímovú prácu a dôraz na vedenie zamestnancov.
- **Vedenie zamestnancov** – vedúci zamestnanci sú dôležití pre zdieľanie strategických informácií medzi zamestnancami a aktívnym vytváraním spoločného riadenia. Ich úlohou je taktiež podporovať vyladovanie kultúry smerom k spoločne stanoveným strategickým cieľom. Taktiež určenie zásad rozhodovania v celom podniku prispieva k otvorenej komunikácii a zníženiu nedorozumení pri riadení a vykonávaní zmien.

V rámci skúmaných prostredí neboli dostatočne identifikované nasledujúce prvky a procesy strategického riadenia kooperácií:

- Vytvorenie štandardov alebo zriadenie útvaru pre riadenie a vytváranie nových spojení.
- Hodnotenie kooperačných výsledkov (naplnenie cieľov) počas kooperácie.

Ak má podnik dosahovať synergiu prostredníctvom svojho strategického riadenia je potrebné zaoberať sa vytýčenými oblasťami riadenia strategických väzieb kooperujúcich podnikov a ich častí aj naďalej. Synergia v skúmaných prípadoch mala priaznivé hodnoty v oblastiach:

- Zvýšenie konkurencieschopnosti na trhu.
- Podpora tvorby nových riešení (produktov, služieb, inovácií).
- Vhodnej kombinácie schopností a znalostí kooperačných partnerov.

Vznik a udržanie synergie bolo zabezpečené zvolením vhodných komponentov riadenia. Tieto komponenty sa môžu líšiť v závislosti od vonkajšieho a vnútorného prostredia kooperácie. Je potrebné vychádzať z podmienky jedinečnosti každého subjektu, jeho vzťahov, súčasného prostredia a zmien pôsobiacich na vytváranie a implementáciu zvolenej stratégie. Uvedený predvýskum mal charakter úvodného vstupu do problematiky v globálnom prostredí. Poukazuje na aktuálny stav reálnej situácie v rámci problematiky synergických efektov v podnikateľskom prostredí. Potvrdzuje dôležitosť hlbšieho preskúmania strategického riadenia kooperačných organizačných foriem. Ďalší výskum budeme orientovať na podrobnejšie a bližšie vymedzenie podmienok a väzieb strategického riadenia prvkov.

3.5.3 Výsledky primárneho výskumu – Slovenská republika

Ak si zoberieme úspešné manažérske koncepcie západného sveta, tak môžeme vidieť v rámci Strednej Európy, konkrétne SR podobnosti dosahovania konkurencieschopnosti a úspechu na trhu. Avšak ekonomicko-spoločenské rozdiely tu existujú. Tieto rozdiely sa odrážajú v riadiacich prvkoch a procesoch podnikov, ktoré na trhu pôsobia dlhšie obdobie. Výsledky výskumu v Slovenskom kooperačnom prostredí (**podkapitola 3.3**) nadväzujú na podniky, ktoré sú na trhu charakteristické: a) pôsobia v priemere 23 rokov; b) predstavujú stredné a veľké podniky; c) pretrvali na trhu rôzne ekonomické krízy a spoločenské prevraty. Hlavné zistenia pozostávajú z nasledujúcich generalizovaných znalostí a skúseností podnikov:

- Vyhľadávanie a výber spolupracujúceho podniku. Začatie procesu vytvárania kooperačného vzťahu a jeho strategického riadenia závisí od jej potreby – teda dôležitosti kooperácie. Výber podnikov pre kooperačné aktivity je založený na dôležitosti tohto spojenia pre súčasnú konkurencieschopnosť podniku. Rozširovanie a zintenzívňovanie spolupráce je zahrnuté v krátkodobých plánoch podniku (potvrdilo 50 % opýtaných respondentov). Avšak druhá polovica respondentov neplánuje nadviazať v blízkej dobe žiadnu spoluprácu, respektíve sa tým ešte nezaoberala. Najväčší vplyv na rozhodnutie kooperovať vytvára: udržanie si konkurencieschopnosti podniku; a posilnenie atraktivity podniku. Rozhodnutie o vytvorení kooperačného vzťahu má na starosti vrcholový manažment podniku, pričom rozhodnutie podlieha určitým kritériám výberu partnera (hlavne ide o finančné zdroje a trhové postavenie podniku).
- Strategické plánovanie spoločných cieľov. Až 75 % podnikov vytvára spoločný plán so spolupracujúcim subjektom. Podniky tento strategický plán dosiahnutia spoločných cieľov, vytvárajú na krátke časové obdobie (väčšina do 1 roka).
- Spoločné nastavenie podmienok a pravidiel spolupráce. Pri skúmaných podnikoch najčastejším manažérskym úkonom je zostavenie zmluvného vzťahu medzi kooperujúcimi podnikmi. Podmienky spolupráce (kritériá, pravidlá) sú potrebné pre správne a prínosne fungujúci vzťah. Vzájomná dôvera; prínos spolupráce; dodržiavanie zmluvných podmienok; úroveň komunikácie vytvárajú hlavné podmienky spolupráce. Dôveru a dodržiavanie zmluvných podmienok môžeme podľa výsledkov posúdiť ako nedostatočne vykonávanú v skúmanom trhovom prostredí. Komunikácia a prínosy zo spolupráce taktiež nenapĺňajú požadovaný výkon podnikov z pohľadu dôležitosti. Efektivita komunikácie a prístup k informáciám v kooperačnom vzťahu ovplyvňuje správanie sa aktérov. Informačný systém pre kooperačné zoskupenia podľa dát,

predstavuje najviac diskutabilnú oblasť. Zapojenie informačných technológií do riadiacich aktivít kooperačného vzťahu je nejasné (rozdielnosť odpovedí).

- Vzájomná komunikácia. Partneri najčastejšie definujú iba prístup k potrebným informáciám pre vykonávanie spolupráce, čím zabezpečia ochranu nezdieľaných údajov. Úplný prístup majú iba k spoločne vytvoreným informáciám.
- Kultúra v skúmanom prostredí je veľmi dôležitá. Riadiace procesy sú ovplyvnené kultúrami kooperujúcich podnikov. Vnútné prostredie podniku vytvára významne dôležitú oblasť pre nastavenie vhodných podmienok spolupráce a riadenia. Vplýva na všetky riadiace procesy, ako aj napĺňanie spoločných cieľov v rámci kooperácií, taktiež ovplyvňuje správanie sa zamestnancov a manažérov. Podniky najviac zapájajú zamestnancov v kooperačnom vzťahu v rámci spoločných projektov, kde vyčleňujú projektové tímy. Podniky sú ochotné vymieňať znalosti a skúsenosti v rámci zamestnancov podieľajúcich sa na kooperácií.
- Riadiace procesy sú ovplyvnené manažérmi podnikov. Fungovanie manažérskej práce závisí od vzťahov so zamestnancami podniku: prístup manažéra, pracovné prostredie zamestnanca a motivácia zamestnanca. Úspešnosť strategického riadenia kooperačných organizačných foriem závisí na manažéroch. Ich schopnosti a zručnosti v riadení dokážu ovplyvniť vznik, priebeh a výsledok kooperačného vzťahu.

Na strategické riadenie kooperačných organizačných foriem v podmienkach trhu SR vplývajú všetky predchádzajúce zistenia. Môžeme generalizovať tri strategické kroky kooperačných vzťahov v skúmanom prostredí: 1. Spoločné stanovenie a odsúhlasenie cieľov, v ktorých môžu niektoré potenciálne kooperačné vzťahy zaniknúť už na začiatku. 2. Nastaviť pravidlá kooperácie. 3. Na tomto základe sa začne nastavovať strategický manažment kooperačného vzťahu, napr.: rozdelenie zodpovedností a právomocí, komunikácia, výmena informácií, hodnotenie výsledkov.

V nasledujúcej tabuľke sme ohodnotili jednotlivé identifikátory skúmania strategického riadenia podľa hodnotiaceho aparátu v **Prílohe C2: Hodnotiaci aparát skúmaných prvkov strategického riadenia**. Pričom čísla aj farby sú zladené podľa aplikácie prvkov strategického riadenia v skúmanom prostredí, teda hodnota 5 (zelená farba) predstavuje aplikovaný prvok v skúmanom prostredí. Odtiene červenej farby (hodnota 3 a menej) predstavujú nízku efektívnosť aplikácie prvkov riadenia, respektíve chýbajú poznatky alebo sa v riadení vyskytujú problémy, ktoré zabraňujú ich efektívnej aplikácii.

Podľa zistení z prostredia stredných a veľkých podnikov na území stredného a západného Slovenska. Z hodnôt môžeme identifikovať problémové miesta práve v: identifikácii kooperácii, aktualizácii stratégie a zhodnotení výsledkov, ktoré môže kooperačných vzťah priniesť. Podniky si veľmi dobre vedia stanoviť podmienky vzťahu (najčastejšie ide o formálne vymedzenie podmienok zmluvného charakteru). Avšak ostatné identifikované prvky vhodné pre strategické riadenie sú aplikované v štandardnej miere a majú potenciál pre zlepšenie v zmysle navrhovaných odporúčaní.

Tabuľka 23. Ohodnotenie aplikácie prvkov strategického riadenia SR – priemer

Prvky strategického riadenia	Slovenský podnik (priemer)
Identifikácia súčasného stavu kooperačného prostredia	3
Strategické plánovanie spoločných cieľov	4
Aktualizácia strategických ťahov	3
Spoločné nastavenie podmienok a pravidiel spolupráce	5
Vzájomné kooperačné interakcie	4
Vzájomná komunikácia	4
Vhodná kombinácia zdrojov	4
Ľudský kapitál	3
Zhodnotenie priebehu a výsledkov kooperácie	3
Celkový kooperačný potenciál vzťahu	3,67

V prekrytí so stanovenými identifikátormi skúmania (**kapitola 2.6**) môžeme predchádzajúcimi zisteniami potvrdiť: a) ich dôležitosť v skúmanej problematike; b) slúžia ako podklad pre navrhnutie odporúčaní pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem založených na synergickom efekte.

Synergický efekt je možné dosiahnuť len spoluprácou a vzájomným prepojením. Preto podniky, ktoré sa rozhodli kooperovať, si za účel spolupráce volia spoločné dosiahnutie cieľov, tým dokážu merať spoločné výsledky. V každom kooperačnom vzťahu bolo identifikované vzájomné pôsobenie obidvoch členov, pretože to, čo nemôže ponúknuť jedna strana doplní druhá a naopak. Vďaka tomu sa obe strany aktívne zapájajú do spolupráce a viac prosperujú. Takisto je to aj s využitím zdrojov a procesov v danej kooperácii, pretože ich kombináciou dosiahneme oveľa lepšie a viditeľnejšie výsledky ako s využitím iba niektorých týchto zdrojov. Podniky určili nasledujúce synergické efekty (výhody) plynúce z existujúcich kooperačných vzťahov (výhody sú zoradené od najviac vyskytujúcich sa po najmenej vyskytujúce sa):

- Výmena poznatkov a skúseností (know-how, trhové informácie, informácie o zákazníkoch) a spoločné vzdelávanie. Poskytovanie si cenných a praktických informácií.
- Úspora nákladov (najčastejšie vo výrobe) a prístup k investíciám.
- Zlepšovanie postavenia podniku (konkurencieschopnosť, propagácia, reputácia).
- Zvyšovanie efektivity a kvality práce (čas, flexibilita, odbornosť).
- Rozšírenie okruhu zákazníkov (noví zákazníci) a podnikateľských kontaktov.
- Vzájomné využívanie zdrojov (kombinácia zdrojov, zdieľanie voľných kapacít).
- Rozšírenie produktového portfólia a zefektívnenie poskytovaných služieb.
- Inovácie a kontinuálne zlepšovanie.
- Zvyšovanie predaja (vyšší finančný prínos).
- Vzájomný rast a spoločný rozvoj.

Tieto výhody je potrebné považovať za plnohodnotné synergické efekty, pretože vznikli vzájomnou spoluprácou dvoch a viacerých členov, a taktiež väčšina z nich presahuje stanovené ciele kooperácie. Avšak tieto synergické efekty nevznikli v krátkom časovom úseku, ale bolo potrebné dosiahnuť vo vzťahu synergie, teda určitej úrovne prepojenia, zapojenie podnikov do spolupráce v rámci určitého prostredia, pri ktorom sa toto prostredie mení, vyvíja a reaguje. V tomto prostredí musia prebiehať aj vzájomné obojstranné interakcie, ktoré predstavujú jeden zo základných prvkov podstaty synergie.

3.5.4 Výsledky primárneho výskumu – Globálne prostredie

Podstatná časť primárneho výskumu je zameraná na zostavenie prípadových štúdií zo sekundárnych informácií z reálneho kooperačného prostredia skúmaných podnikov. Metodológia prípadovej štúdie je bližšie rozobraná v **podkapitole 2.8.2**. Analytická časť, teda popisné špecifické kooperačné prostredie každého prípadu sa nachádza v **podkapitole 3.4**. Táto kapitola indukuje hlavné výsledky, ktoré boli výskumom zistené, v troch zásadných oblastiach:

- 1) Sumarizácia problémovosti kooperačného prostredia skúmaných vzťahov.
- 2) Zhrnutie miery aplikácie skúmaných prvkov strategického riadenia kooperácie.
- 3) Spoločná identifikácia výskytu synergického efektu.

Pri každej z týchto troch oblastí je graficky vyobrazená sumarizácia základných dát. Tabuľky používajú rovnakú metodológiu ako jednotlivé analyzované prípady v **podkapitole 3.4**. Viac o postupe zostavenia a metodologického významu tabuľky je vysvetlené v úvode podkapitoly 3.4, ktorá priamo poukazuje na hodnotiace aparáty v tabuľkách vysvetlené v **prílohe C**.

Problémovosť kooperačného prostredia skúmaných vzťahov

Na nasledujúcej **tabuľke 25** môžeme vidieť ohodnotenie stupňov rizika identifikovaných problémov. Pre každé prostredie predstavoval identifikovaný problém rôzny stupeň rizika. Preto nie je možné kategorizovať jednotlivé problémy do základných kategórií s vysokým, stredným a nízkym stupňom rizika. Každý skúmaný kooperačný vzťah je špecifický a je založený na určitých podnetoch, ktoré mali za následok vznik kooperácie. Jednotlivé problémy vieme zaradiť do štyroch hlavných problémových oblastí:

- 1) Prvou je rozšírenie podnikov na nový trh, k novým zákazníkom. Etablovanie sa na novom trhu najčastejšie vyžaduje spojenie sa s domácim aktérom trhu, ktorý pozná trh (legislatívne a právne podmienky) a má vybudované určité povedomie, značku. Takéto spojenie nie je jednoduché a obidve strany sa musia niečoho vzdať a niečo investovať do spoločného vzťahu. Rozdelenie vstupných zdrojov a výsledkov predstavuje základné parametre konfliktov.
- 2) Druhou problémovou oblasťou je kultúra. V skúmaných kooperačných prostrediach vystupuje: vnútorná kultúra a vonkajšia kultúra prostredia. Medzi vonkajšiu kultúru prostredia sú zaradení zákazníci, zamestnanci a verejnosť. Vnútorná kultúra je tvorená zamestnancami. Pri vzájomnej spolupráci dvoch podnikov môže ísť o konflikt medzi jednotlivými kultúrami, aj prostredia v ktorom spoločne vystupujú. Konflikt sa môže prejaviť pri implementácii jednotnej stratégie.
- 3) Treťou oblasťou je porušovanie pravidiel a podmienok spolupráce (formálnych a neformálnych). Pozitívna skúsenosť vedie k otvorenejšej spolupráci v budúcnosti. Vysoko riziková je však spolupráca s podnikmi, s ktorými minulé vzťahy nedopadli pozitívne a kooperácia sa ukončila na základe nezhody, podvádzania a porušovania vymedzených pravidiel a podmienok kooperačného vzťahu (princíp teórie hier). Spolupráca s konkurenciou taktiež ovplyvňuje vzťah negatívne, respektíve podnecuje nespravodlivú hru.

- 4) Štvrtá oblasť je charakteristická nákladmi a investíciami, ktoré podniky potrebujú pre výrobu a vývoj svojich produktov a služieb. Spájanie sa podnikov za účelom získania zdrojov a rozdelenia si nákladov a investícií v rámci spoločnej činnosti zvyšuje ich konkurencieschopnosť. Zároveň však vzniká vnútorná súťaživosť, ktorá ovplyvňuje vklady do spoločnej činnosti. Tieto vklady nemusia byť rovnaké a očakávania môžu byť odlišné.

Tieto problémy podnietili zmeny správania, skúmaných podnikateľských subjektov. Išlo hlavne o zmenu prístupu ku kooperačnému vzťahu s vybraným podnikom:

- Ak v minulosti kooperácia nedopadla pozitívne, snažili sa poučiť s chýb, ktoré urobili a aplikovať riešenia v novom vzťahu.
- Zakladali strategické aliancie, v ktorých si jednoznačne vymedzili strany a ich príspevky v rámci spoločnej kooperácie.
- Podporili spoločný vývoj (výskum a vývoj v predmetnej oblasti) a individuálny rast.

Problémovosť skúmaného kooperačného prostredia jednotlivých vybraných prípadov má hodnotu 2,38 bodu. To znamená stredne až vysoko problémové prostredie, v ktorom sa kooperačné vzťahy skúmali (najvyššia hodnota je 3). Ako môžeme vidieť **v tabuľke 25**, IBM vytvára kooperačné prostredie, v ktorom je stupeň rizika problémov na strednej úrovni: 2,17 bodu. Oproti tomu v súčasnosti Tesla svojim kooperačným prostredím vytvára rizikovosť na 2,60 bodu, čo je vysoká hodnota. Obidva podniky avšak dokázali tieto intencie rizika v kooperačnom prostredí zvládnuť.

Preto identifikované problémy predstavujú dôležité informácie z pohľadu ako podniky riešili tieto problémy, ako sa k nim postavili, a ako dokázali takto riskantné prostredie (hodnota 2,38 z 3 bodu) ovplyvniť strategické riadenie kooperácie vzniku synergických efektov. Ak porovnáme vysokú problémovosť kooperačných vzťahov a ich pozitívne výsledky, tak poukazuje na prostredie, ktoré je potrebné preskúmať. Zistiť prvky a procesy riadenia podnikov v kooperačnom vzťahu, ktoré dokážu v riskantnom prostredí udržať kooperáciu a priniesť pozitívne výsledky. Nasledujúca legenda predstavuje vysvetlenie skratiek uvedených v tabuľke 25.

Tabuľka 24. Legenda k jednotlivým problémom kooperačných vzťahov skúmaných podnikov

Označenie		Problémové oblasti
Starbucks	A.	Expandovať na nový trh bez znalosti legislatívnych podmienok a domáceho partnera.
	B.	Odlišnosť kultúry krajiny (nového trhu)
	C.	Udržanie nákladov výroby – cenovej hladiny a kvality produktov
	D.	Nespravodlivá hra – Porušovanie pravidiel a podmienok (formálnych a neformálnych)
	E.	Vysoké investície do vzťahu (finančné, materiálové a ľudské zdroje)
IBM	Problémové oblasti	
	A.	Obnovenie spolupráce s partnerom, s ktorým sa kooperácia prvý krát ukončila
	B.	Rozšírenie sa na nový trh s podporou konkurencie
	C.	Odlišnosť kultúry spolupracujúcich podnikov
	D.	Angažovanosť zákazníkov vo vývoji produktu
	E.	Nespravodlivá hra pri otvorených inováciách, prenos znalostí a skúseností (podvádzanie)
INTEL	F.	Investovanie do rizikových projektov (nedostatok zdrojov pre ďalšie projekty)
	Problémové oblasti	
	A.	Technologický výkon (nepretržitá inovácia)
	B.	Udržanie nákladov výroby – cenovej hladiny a kvality produktov
	C.	Expandovať na nový trh bez podpory bez znalosti domáceho partnera
	D.	Zaistenie si dostatok odberateľov (naplnenie kapacity výroby)
Tesla	E.	Výrazná spolupráca s konkurenčnými podnikmi
	Problémové oblasti	
	A.	Technologická náročnosť inovácií (nová generácia automobilov)
	B.	Výrobcovia automobilov (spaľovacie motory)
	C.	Zmena myslenia zákazníkov
	D.	Rozširujúce sa portfólio podniku
Dupont	E.	Výmeny podielov podniku za financie
	Problémové oblasti	
	A.	Implementácia jednotnej stratégie
	B.	Odlišný manažment v rámci strategických jednotiek
	C.	Dosadenie zamestnancov a manažérov do strategických jednotiek
	D.	Pozmenenie obchodného modelu
	E.	Dodržanie legislatívnych a právnych podmienok
	F.	Získanie podporenia akcionárov

Tabuľka 25. Zhrnutie identifikovaných problémov kooperačných vzťahov

	Problémy	Starbucks a Tata Global Beverages IBM a Watson Intel a Google Tesla Dupont	Starbucks a Kraft Foods IBM a Apple Intel a Micron Tesla Dupont	Problémovosť skúmaného prostredia (individuálne)	Problémovosť skúmaného prostredia (spolu)	Najkritickejšia možná hodnota
Starbucks	A.	3	1	2,40	2,38	3
	B.	3	1			
	C.	3	3			
	D.	1	3			
	E.	3	3			
Ibm	A.	1	3	2,17	2,38	3
	B.	1	3			
	C.	3	3			
	D.	1	3			
	E.	3	1			
	F.	3	1			
Intel	A.	1	3	2,40	2,38	3
	B.	2	3			
	C.	3	1			
	D.	2	3			
	E.	3	3			
Tesla	A.	3		2,60	2,38	3
	B.	2				
	C.	2				
	D.	3				
	E.	3				
DuPont	A.	3		2,33	2,38	3
	B.	3				
	C.	1				
	D.	2				
	E.	2				
	F.	3				

Identifikácia výskytu synergického efektu v porovnaní s vybranými kooperačnými prípadmi

Skúmané kooperačné vzťahy prebiehajú najčastejšie s konkurentom v rovnakom odvetví. Pri prepojení nejde o nadradenosť stratégií, ale o ich rovnocennosť a kombinovateľnosť. Toto spoločné strategické riadenie preukazuje reálne výsledky – synergické efekty.

Zo zhrnujúcej nasledujúcej tabuľky o synergických efektoch (**tabuľka 26**) môžeme vymedziť nasledujúce negatívne synergické efekty, respektíve výsledky, ktoré neboli prospešné pre výsledky kooperačného vzťahu:

- V skúmaných kooperačných vzťahoch nenastala zmena správania sa po začatí kooperácie, tento efekt považujeme za absentujúci (dolná hranica nízkeho výskytu) v hodnote 0,63 bodu. Čo znamená žiadny alebo veľmi nepravdepodobný výskyt. Výnimkou je kooperačné spojenie Starbucks a Kraft Foods. Kde dobre dohodnutý kooperačný vzťah s vymedzenými podmienkami a úlohami skončil rozpadom, pred ktorým obidvaja partneri stratili voči sebe dôveru a vzájomne sa poškodzovali. Z kooperačného vzťahu prešli do poškodzujúceho vzťahu, ktorý sa následne ukončil súdnym sporom, ide o negatívny synergický efekt.
- Vo väčšine skúmaných vzťahoch (5/8) sa nevyskytlo vytvorenie spoločnej kultúry alebo bolo na nízkej úrovni, určujeme teda nízky výskyt tohto druhu synergického efektu v hodnote 1,25 bodu. Čo znamená nízky výskyt. Môžeme potvrdiť, že kultúra je problémovou oblasťou kooperačných vzťahov.
- V prípade Starbucks bolo spoločné uvádzanie produktové portfólia na trh konfliktné. Skúmané vzťahy predstavovali skôr negatívne synergické efekty, napr. chýbajúce informácie o legislatívnych požiadavkách na trhu a spolupráca s domácim podnikom, vzájomné poškodzujúce sa správanie. Ohodnotenie výskytu tohto druhu efektu je na nízkej úrovni v hodnote 1,38 bodu.

V nasledujúcej tabuľke sú výsledky výskytu pozitívnych synergických efektov. Prvých päť najviac vyskytujúcich sa v hodnote od 2,50 po 3,00 predstavuje:

- Rozvoj a rast jednotlivých subjektov kooperácie (evolúcia)
- Zlepšovanie konkurencieschopnosti na trhu (trhové postavenie)
- Výmena znalostí a skúseností (vyššia odbornosť)
- Rozšírenie produktové portfólia o nové produkty a služby
- Rozšírenie zákazníckej základne (dôvera)

Celkovo zo zhrnujúcej tabuľky s výskytom synergických efektov môžeme potvrdiť ich výskyt v pomere 8 vyskytujúcich z 11 všetkých. Aktuálne strategické riadenie podporuje vznik 8 synergických efektov s hodnotou vzniku 2,16 z 3,00 bodov čo charakterizujeme ako stredný výskyt. Rozvoj a rast jednotlivých subjektov kooperácie (evolúcia) je hlavným synergickým efektom skúmaných kooperačných prostredí s hodnotou 3,00 bodu. Týmto výsledkom potvrdzujeme aktuálnosť skúmanej problematiky z hľadiska jej dôležitosti pre vznik identifikovaných synergických efektov prostredníctvom reálneho prostredia strategického riadenia kooperácií.

Tabuľka 26. Zhrnutie výskytu synergických efektov

Synergické efekty	Starbucks (Starbucks a Tata Global Beverages)	Starbucks (Starbucks a Kraft Foods)	IBM (IBM a Watson)	IBM (IBM a Apple)	Intel (Intel a Google)	Intel (Intel a Micron)	Tesla	Dupont	Priemer hodnôt
Zvýšenie cieľových ekonomických hodnôt	3	0	0	3	3	3	3	3	2,25
Zlepšovanie konkurencieschopnosti na trhu (trhové postavenie)	3	2	3	3	3	3	3	3	2,88
Spoločné uvedenie produktového portfólia na nové trhy	2	1	0	3	0	3	0	2	1,38
Rozšírenie produktové portfólia o nové produkty a služby	3	0	3	3	3	3	3	3	2,63
Zmena správani v kooperačnom vzťahu	0	2	0	1	0	0	1	1	0,63
Vytvorenie novej spoločnej podnikateľskej kultúry	0	0	0	0	1	3	3	3	1,25
Vytvorenie nových spoločných riešení (zlepšovanie, inovácie)	3	0	3	1	3	3	3	3	2,38
Výmena znalostí a skúseností (vyššia odbornosť)	2	2	3	2	3	3	3	3	2,63
Rozvoj a rast jednotlivých subjektov kooperácie (evolúcia)	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
Rozšírenie zákaznickej základne (dôvera)	3	2	0	3	3	3	3	3	2,50
Vznik nových podnikateľských kooperačných prepojení	2	1	3	1	3	2	3	3	2,25

Miera aplikácie skúmaných prvkov strategického riadenia kooperácie

V nasledujúcej **tabuľke 27** sú ohodnotené vybrané prvky strategického riadenia z pohľadu aplikácie v reálnych skúmaných kooperačných vzťahoch. Prvky v hodnote 10 znamenajú veľmi dobrú aplikáciu v skúmanom prostredí. Prvky s nižším ohodnotením neboli aplikované správne z hľadiska strategického riadenia kooperácie. Pri ich aplikácii boli identifikované rôzne odchýlky a problémy. Jednotlivé prvky viac rozoberajú prípadové štúdie vybraných kooperačných väzieb (**podkapitola 3.4**).

Kooperačný vzťah s celkovým kooperačným potenciálom nad 4,5 bodu hodnotíme ako vzorový pre účely zovšeobecnenia odporúčaní strategického riadenia kooperácií. Kooperačné riadenie skúmaných kooperačných prípadov ohodnotených v rozmedzí 4,44 do 5,00 bodu je charakteristické:

- Spoločným plánovaním stratégie (strategických krokov) pre splnenie vytýčených spoločných cieľov kooperácie. Jednotlivé hodnoty a poslanie podniku by malo byť napĺňané týmito spoločnými cieľmi, respektíve malo by implementáciu stratégie podporovať. Na druhej strane ide aj o schopnosti a znalosti podniku, ktoré by mali smerovať k ich vhodnej kombinácii so zdrojmi kooperujúceho partnera pri implementácii stratégie. Kontrolovanie stavu napĺňania cieľov, respektíve míľnikov v cieľoch vytvára transparentný hodnotiaci aparát – kvantifikácia plnenia cieľov. Aktualizácia strategického riadenia kooperácie má byť priamo závislá od súčasného stavu (postavená na zmenách v prostredí) a výsledkov kooperácie.
- Strategickými krokmi podporujúcimi vzájomné interakcie, pri ktorých ide o postupné napĺňanie spoločných cieľov. Prostredníctvom vzájomných interakcií kooperační aktéri dokážu napredovať a vzájomne sa pozitívne obohacovať, napríklad pri výrobe, výskume a vývoji nových riešení produktov a služieb. Interakčné procesy pri vývoji a výrobe produktov musia byť na vysokej úrovni. Vysoká miera prepojenia procesov zabezpečí lepší výsledok spolupráce. Tento pozitívny výsledok má za následok pokračovanie kooperácie a stanovenie si nových spoločných cieľov.
- Budovanie povedomia o kooperačnom vzťahu. Táto reputácia je prínosná pre kooperujúcich aktérov z pohľadu prilákania nových investorov, spolupracujúcich subjektov, zákazníkov, či podporu verejnosti.
- Jednotným zameraním nastavenia pravidiel a podmienok kooperačného vzťahu (formálnych a neformálnych), tak aby boli priamo závislé od priebežných výsledkov a hlavne cieľov kooperácie. V kooperačných spojeniach je potrebné aplikovať win-win stratégiu, kde obidve kooperujúce strany pomocou vzájomnej a transparentnej kombinácii zdrojov dosiahli svoje ciele, určité výhody kooperácie. Transparentnosť vykonávania spoločnej stratégie je postavená na dôvere.
- Identifikovaná vysoká dôvera. Znižovaná dôvera vo vzťahu ovplyvňuje jeho udržiavanie a rozvíjanie z dlhodobého hľadiska pokračovania vzťahu. Dôvera je preto podstatná nielen pre naplnenie spoločných cieľov, ale aj zvýšenie pravdepodobnosti úspešného pokračovania vzťahu v budúcnosti.
- Do určitej miery zjednotením organizačných štruktúr kooperačných aktérov v spoločných projektoch, výrobných, či obchodných jednotkách. Tie štruktúry vhodne kombinovali a prepájali: ľudský kapitál, materiálové a finančné zdroje, poznatky (know-how), komunikáciu a informácie. V týchto spoločných útvaroch sa ukázalo ako najlepšie aplikovanie agilného riadenia, ktoré bolo závislé od nadriadenej trhovej jednotky, ale mohlo prispôbovať riadenie svojmu aktuálnemu stavu, súčasnému prostrediu. V tejto štruktúre je potrebné zosúladiť všetky vyššie spomenuté

prvkov so spoločnou stratégiou. Na druhej strane podniky sú charakteristické pomerne dynamickou kultúrou, ktorá pozostáva z ochoty riskovať, zdieľať nové skúsenosti a znalosti, rýchlo sa rozhodovať. Toto formuje dynamické riadenie podniku.

- Vzájomnej kombinácii zdrojov, ktorá je postavená na vhodnom zapojení zúčastnených strán (nastavenie vnútorných procesov a činností) tak, aby spoločne naplnili cieľ kooperácie.
- Manažérmi v jednotlivých podnikoch. Títo manažéri osobne zabezpečujú a vytvárajú dlhodobý vzťah so všetkými aktérmi podniku vrátane zamestnancov. Predstavujú vodcov podnikov, ktorí implementujú stratégiu ako svoju vlastnú a dodržiavajú hodnoty podniku.
- Budovanie zákazníckeho vzťahu nielen v rovine obchodných transakcií, ale vytváranie nie viac priameho vzťahu so zákazníkmi, napríklad na vývoji produktu a výskumu v predmetnej oblasti.

Ak sa pozrieme na priemerovanú hodnotu aplikácie jednotlivých prvkov strategického riadenia v skúmanom prostredí, môžeme ich hodnoty vidieť v rozsahu od 4,13 do 4,38 bodu. To znamená, že skúmané prostredie má priestor pre zlepšenie sa v riadení kooperácií. Tieto výsledky jednotlivých hodnôt skúmaných prvkov riadenia sú nižšie ako štyri kooperačné potenciály skúmaného riadenia kooperačných vzťahov. Tento fakt nám odporuje jednoznačnosti výsledkov – odporúčaní z úspešných prípadov. Avšak ako sme spomenuli v predchádzajúcich zisteniach práce kooperácia je individuálna u každého spoločného spojenia, preto aj riadenie je potrebné chápať ako nie ortodoxne nastavené, ale dynamické. Výsledky prípadov v zmysle predchádzajúcej charakteristiky v hodnote od 4,44 do 5,00 bodu preto považujeme za významné a relevantné k riešeniu problematiky správneho strategického riadenia kooperácií.

Tabuľka 27. Zhrnutie prvkov strategického riadenia

Prvky strategického riadenia	Starbucks (Starbucks a Tata Global Beverages)	Starbucks (Starbucks a Kraft Foods)	IBM (IBM a Watson)	IBM (IBM a Apple)	Intel (Intel a Google)	Intel (Intel a Micron)	Tesla	Dupont	Priemer hodnôt
Identifikácia súčasného stavu kooperačného prostredia	4	4	4	3	3	5	5	5	4,13
Strategické plánovanie spoločných cieľov	5	2	3	4	4	4	5	4	3,88
Aktualizácia strategických ťahov	5	2	5	4	4	5	5	5	4,38
Spoločné nastavenie podmienok a pravidiel spolupráce	4	1	4	4	4	4	4	5	3,75
Vzájomné kooperačné interakcie	4	2	5	4	5	5	5	4	4,25
Vzájomná komunikácia	5	1	4	4	4	4	4	4	3,75
Vhodná kombinácia zdrojov	4	3	3	5	5	5	5	5	4,38
Ľudský kapitál	4	3	5	4	4	5	3	5	4,13
Zhodnotenie priebehu a výsledkov kooperácie	5	1	5	5	4	5	5	5	4,38
Celkový kooperačný potenciál vzťahu	4,44	2,11	4,22	4,11	4,11	4,67	4,56	4,67	4,11

3.6 OVERENIE HYPOTÉZ VÝSKUMU

Hypotézy majú za úlohu opísať tému, problém dizertačnej práce tak, aby ich potvrdenie či vyvrátenie následným výskumom umožnilo analyticky popísať aktuálny stav skúmanej problematiky: Strategický manažment kooperačných organizačných foriem založený na synergickom efekte. Pre overenie hypotéz je potrebné vychádzať z celej dizertačnej práce (analýza, výsledky).

Nasledujúci kontext je venovaný vyhodnoteniu hypotéz. **Hlavná charakteristika hypotéz je zaradená v nasledujúcich tabuľkách**, ktoré pozostávajú z:

- formulácie hypotézy,
- stanovenia identifikátorov hypotézy,
- určenia predmetného výskumu zameraného na hypotézu,
- výberu metódy verifikácie hypotézy
- rozhodnutia o potvrdení alebo vyvrátení hypotézy.

Pod touto charakteristikou hypotézy sa nachádza kvalitatívny pohľad na jej verifikáciu získanými výsledkami v skúmanej oblasti.

Základné údaje o hypotéze H1 prezentuje nasledujúca tabuľka. Zmyslom tejto hypotézy bolo preukázanie synergie, synergického efektu ako nového konceptu, ktorý môže byť aplikovaný v manažmente. Konkrétne v strategickom riadení kooperujúcich skupín. Pre podloženie tejto hypotézy je zvolená obsahová analýza, ktorá identifikuje synergiu v rôznych vedných odboroch, ako aj vo výstupoch rôznych výskumníkov.

Tabuľka 28. Definovanie a verifikácia hypotézy H1

Formulácia H1	Ak synergia a synergické efekty sú reálne preukázateľné vo vedeckých disciplínach, tak je možné túto koncepciu aplikovať aj v prostredí manažmentu, pri riadení podniku.
Identifikátory (indikátory)	Synergia. Synergické efekty. Manažment podniku. (kapitola 1, príloha E až G)
Oblasť skúmania vo výskume (v dizertačnej práci)	Komplexná obsahová analýza skúmanej problematiky prostredníctvom účelovo vybraných zdrojov zameriavajúcich sa na predmetnú oblasť skúmania, tzn.: synergia, synergické efekty, manažment, strategický manažment, kooperácia, kooperačný manažment, kooperačné formy. (podkapitola 1.2, príloha E až G – výsledky v tabuľkách a jednotlivé kategorizácie)
Metóda verifikácie	Komplexná obsahová analýza skúmaného javu (pohľad z rôznych vedeckých disciplín a rôznych autorov). Kvalitatívne vyhodnotenie v zmysle zostavenia: – Kategorizácie synergie a synergických efektov. – Rámcovej identifikácii prístupov a postojov rôznych autorov k synergiám. – Určenie siedmich základných prístupov k synergiám.
Rozhodnutie o potvrdení	Na základe výsledkov uskutočnenej analýzy je možné hypotézu H1 považovať za potvrdenú.

Výsledky analýzy synergie a synergických efektov sú zhrnuté v **podkapitole 1.2**. Počas skúmania sa našlo viacero vedeckých oblastí (napr.: biológia, fyzika, chémia a iné), v ktorých sa vyskytuje skúmaný jav a je mu priradovaná určitá hodnota. Tieto výsledky tvorili široký pohľad na synergiu, z ktorých je zostavené zovšeobecnenie v rámci Siedmich základných prístupov k synergiám (**príloha F3, podkapitola 1.2**). Jedným z identifikovaných prístupov je

práve synergia v rámci biznis prostredia, čo potvrdzuje aktuálnosť a význam skúmania zvolenej témy práce. Na druhej strane literatúra sa z väčšej časti orientovala na prostredie kooperácie a manažmentu, čo bolo spôsobené účelovým výberom informačných zdrojov. Výskum je preto potrebné bližšie upriamiť do oblasti podnikateľského prostredia. Za prvého autora, ktorý rozdelil synergiu do komplexných kategórií môžeme považovať Corninga (1995) ten zovšeobecnil poznatky o synergií z rôznych vedeckých disciplín vrátane sociológie, správania sa ľudí. Následne je nájdených jedenásť rôznych delení synergie a synergických efektov (**príloha F4, podkapitola 1.2**). Viacerí autori z oblasti manažmentu (napr. Griffin, Vodáček, Kaplan a Norton) poukazujú na previazanie synergie a kooperačného prepojenia v podnikateľskom prostredí, pri ktorom vzniká synergický efekt. Skúmanie synergie v rámci podnikateľského prostredia kooperácií prinieslo zjednotenie ukazovateľov synergického efektu (**príloha F5, podkapitola 1.2**). Týmto komplexným prieskumom synergie potvrdzujeme dostatočne informačne bohatý základ pre skúmanie synergických efektov podnietených vhodným strategickým riadením kooperácií.

V rámci predchádzajúcich zistení o synergií v podnikateľskom prostredí bolo vymedzené prostredie, v ktorom sa autori zhodli, že je vhodné pre vznik synergických efektov. To nás postavilo na začiatok uvažovania o synergií v manažmente podnikov. Ak vychádzame z doposiaľ známych poznatkov o synergických efektoch, tak predpokladáme podnietenie ich vzniku určitým správaním z jednotlivých podnikov v určitom prostredí. Ako prostredie, ktoré sme si zvolili pre prvé preskúmanie sú kooperačné interakcie alebo vzťahy na globálnom trhu (**podkapitola 3.2**), a taktiež v domácom prostredí s vybraným podnikom (**podkapitola 3.1**). Nasledujúca tabuľka predstavuje charakteristiky druhej hypotézy, ktorá overovala realnosť skúmania synergického efektu v manažmente.

Tabuľka 29. Definovanie a verifikácia hypotézy H2

Formulácia H2	Ak bližšie spoznáme podmienky a väzby medzi strategickým riadením kooperácií v rámci vzniku synergických efektov, tak dokážeme identifikovať novovznikajúce strategické riadenia založené na princípe synergie.
Identifikátory (indikátory)	Význam a dôležitosť skúmania synergického efektu v manažmente.
Oblasť skúmania vo výskume (v dizertačnej práci)	Potvrdenie realizovateľnosti výskumu cez vybrané metódy, spôsoby a oblasti skúmania. (kapitola 2, kapitola 3)
Metóda verifikácie	Obsahová analýza skúmaného javu v troch vybraných prípadoch kooperačného spojenia v globálnom meradle a jedného prípadu z domáceho trhu. Kvalitatívne vyhodnotenie formou zhrnujúcich východísk.
Rozhodnutie o potvrdení	Na základe skúmaných prípadov a ich výsledkov je možné zhodnotiť hypotézu H2 ako potvrdenú.

Synergický efekt v domácom prostredí je dôležitý pre rozvoj podnikov na trhu, avšak aby bol účelne vytvorený je potrebné hlbšie preskúmať prepojenie synergických efektov a strategického riadenia kooperácií – zozbieranie rozmanitejších a rozsiahlejších dát (**kapitola 3**). Kooperačná stratégia uplatňovaná v globálnom prostredí je vhodným prístupom ako čeliť súčasnému dynamickému prostrediu na trhu. V skúmaných prostrediach (globálne a domáce) sa zvyšuje počet vzájomne sa ovplyvňujúcich kooperačných a konkurenčných interakcií. Východiská pre strategické riadenie v skúmaných prípadoch (**kapitola 3**) môžeme považovať za široký záber možností pre riešenie určitých problémov a cieľov, najčastejšie so zameraním na zabezpečenie konkurencieschopnosti a dlhodobého pôsobenia na trhu. **Identifikátory**

strategického riadenia (podkapitola 2.6) vytvárajú strategický rámec riadenia kooperačných spojení. Aktuálny stav teda poukazuje na reálnosť uplatnenia strategického riadenia v kooperáciách, v ktorých po aplikácii vymedzených prvkov môže vzniknúť synergický efekt. Bližšie spoznanie podmienok vzniku synergických efektov nám podrobnejšie špecifikuje novovznikajúce strategické riadenie kooperácií.

Našou treťou hypotézou sme chceli vymedziť závislosti a určiť vzťah medzi synergickými efektmi a konkurencieschopnosťou na trhu. Nasledujúca tabuľka popisuje jej charakteristiku.

Tabuľka 30. Definovanie a verifikácia hypotézy H3

Formulácia H3	Ak pri kooperácii vznikajú synergické efekty, tak jedným z týchto efektov je dosahovanie strategickej konkurencieschopnosti.
Identifikátory (indikátory)	Identifikované synergické efekty a ich výskyt. Konkurencieschopnosť kooperujúceho podniku.
Oblasť skúmania vo výskume (v dizertačnej práci)	Vymedzenie synergického efektu. (príloha F5 – tabuľka 50) Identifikovanie výskytu synergického efektu v reálnom prostredí. (kapitola 3)
Metóda verifikácie	Metodológia prípadovej štúdie – výsledky. Sociologické dopytovanie formou dotazníkov – výsledky. Kvalitatívne vyhodnotenie.
Rozhodnutie o potvrdení	Vychádzajúc z uvedených zistení je možné hypotézu H3 potvrdiť.

Pre verifikáciu hypotézy H3 je potrebné porovnať výsledky analýz. Prvú stranu porovnania tvoria vymedzené synergické efekty (**príloha F5, podkapitola 1.2**). Tieto výsledky poukazujú na rôzne variácie synergických efektov. Druhú stranu tvoria výsledky zo štúdie kooperačného prostredia (**kapitola 3**). Pričom konkurencieschopnosť na trhu posudzujeme ako samostatný synergický efekt. Zo štúdia literatúry sme vymedzili konkurencieschopnosť ako hodnotu vytvorenú prostredníctvom spoločných interakcií v rámci spoločne vytvorenej stratégie. Túto definíciu podporujú aj viacerí autori uvedený v predmetnej tabuľke. Následne sme skúmali výskyt synergického efektu – konkurencieschopnosti pri jednotlivých kooperačných prípadoch. Z výsledkov môžeme potvrdiť, že dosahovanie strategickej konkurencieschopnosti patrí medzi synergické efekty strategicky riadenej kooperácie. Jej výskyt je podložený (**podkapitola 3.5.4**).

Nasledujúca hypotéza H4 overuje, či strategické riadenie – **Odporúčané prvky riadenia (podkapitola 3.7.1)** podnecujú vznik synergických efektov. Strategické riadenie kooperácie je potrebné chápať ako súbor prvkov a procesov, ktorými sú dosahované spoločné zábery kooperačného vzťahu. Ak tieto zábery boli prekročené, prípadne vznikli neočakávané výsledky zo spolupráce identifikujeme synergické efekty. Z komplexného prieskumu teórie, ale musíme doplniť, že synergické efekty nemusia byť iba výsledky, ale môže ísť aj o zlepšenie vnútorných procesov (pozitívne vzájomné ovplyvňovanie, zladenie procesov), akceptovanie alebo zmenu kultúry, vyššia udržateľnosť spoločných riešení, zvyšujúca sa lojalita zákazníkov, či iný rozvoj a rast podnikov v kooperačnom vzťahu. Takto vymedzené výsledky, ktoré majú skúmané prípady dosahovať sa priamo vzťahujú na ich strategické riadenie – **Odporúčané prvky riadenia (podkapitola 3.7.1)**.

Nasledujúca tabuľka charakterizuje spomínanú hypotézu H4. Hypotéza je komplexne overovaná všetkými identifikátormi strategického riadenia, čo znamená jej vysokú dôležitosť. Jej potvrdenie alebo vyvrátenie má dosah na naplnenie účelu výskumu, cieľa dizertačnej práce.

Tabuľka 31. Definovanie a verifikácia hypotézy H4

Formulácia H4	Ak aplikujeme odporúčania pre strategické riadenie kooperačnej organizačnej formy, tak podnietime vznik synergických efektov.
Identifikátory (indikátory)	Prvky a procesy strategického riadenia kooperácie. (podkapitola 3.7) Synergické efekty (podkapitola 1.2, príloha F5 – tabuľka 50)
Oblasť skúmania vo výskume (v dizertačnej práci)	Kapitola 3: Výsledky Kapitola 4: Diskusia
Metóda verifikácie	Kvalitatívne vyhodnotenie. Vyhodnotenie prostredníctvom kontingenčných tabuliek.
Rozhodnutie o potvrdení	Na základe zistení a viacerých kvalitatívnych šetrení a porovnávaní môžeme hypotézu H4 považovať za potvrdenú.

Prvky a procesy strategického riadenia sme ako prvé vymedzili z pohľadu sekundárnych zdrojov (**podkapitola 1.3, príloha G**) identifikovali ako súbor východiskových identifikátorov skúmania (**podkapitola 2.6**). Tento súbor identifikátorov slúžil ako porovnávací aparát v jednotlivých skúmaných prípadoch (**kapitola 3**). Sledovaním týchto ukazovateľov v reálnom prostredí sme vytvorili bázu poznatkov z ktorých môžeme túto hypotézu H4 verifikovať. Zhrnutie prvkov strategického riadenia v (**podkapitola 3.5**) poukazuje na aplikáciu vybraných prvkov v skúmaných prostrediach. Na základe výsledkov z predmetnej tabuľky môžeme súhlasiť, že strategické riadenie sa nachádza v kooperačných vzťahoch. Ak prepojíme tento stav z výsledkami v (**podkapitola 3.5**) môžeme priamo pozorovať, že synergické efekty vznikajú v prostrediach, ktoré sú riadené. V pozorovaných prípadoch (analýza prípadov, sociologické dopytovanie) sa vyskytujú a aplikujú prvky a procesy strategického riadenia. Napríklad:

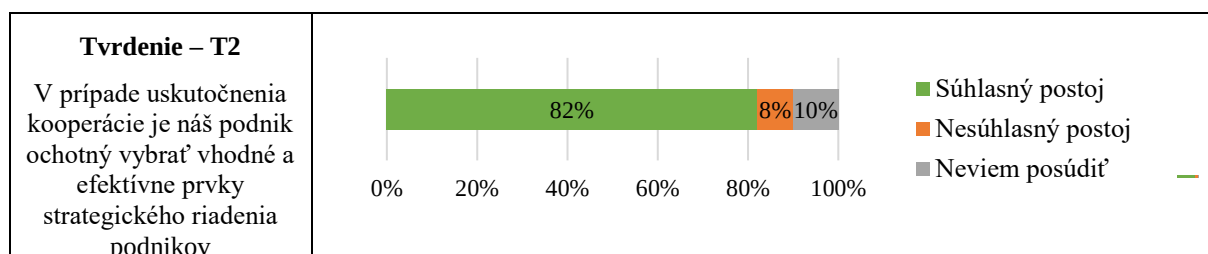
- Stanovenie spoločných cieľov ako prostriedku dosiahnutia konkurenčnej výhody aj v rámci podnikov v kooperačnom vzťahu.
- Správna kombinácia zdrojov, akými sú ľudský potenciál, finančné zdroje, technika, zákaznícka základňa, dodávateľské cesty, pomáha dosiahnuť synergický efekt.
- Konfliktné situácie ovplyvňujú rozhodnutia aktérov – aktéri prehodnocujú a aktualizujú strategické riadenie kooperačných vzťahov.
- Účinnosť strategického riadenia je zabezpečená obojstrannou komunikáciou, dôverovaním vo vzájomných kooperačných interakciách.
- Ďalšie významné zistenia sú zhrnuté v **podkapitole 3.5**.

Na druhej strane tri z jedenástich skúmaných synergických efektov neboli potvrdené výsledkami výskumu. Preto je potrebné hypotézu H4 potvrdiť. Dôvodom sú výsledky výskumu, ktorú predmetnú oblasť podrobne špecifikujú. Avšak aj keď splníme určitý rámec strategického riadenia kooperácie, niektoré z identifikovaných synergických efektov nemusia vzniknúť. Výsledky poukazujú na 27 % podiel nevzniknutých druhov synergických efektov. **Viac v tabuľke 27, podkapitola 3.5.4.** V prípade ak by kooperácia mala za cieľ dosiahnuť synergický efekt, ktorý patrí do množiny nepotvrdených (nevyskytujúcich sa) môžeme napadnúť odporúčania strategického riadenia za chybné. Avšak táto chyba sa znižuje práve uceleným súborom odporúčaní, ktoré reagujú práve na prostredie v ktorom tieto synergické efekty neboli naplnené. Výsledky z **tabuľky 25 (podkapitola 3.5.4)** o problémoch, ktorým kooperácie čelili, môžeme povedať nasledujúce: Žiadny kooperačný vzťah nemôžeme označiť ako stopercentný

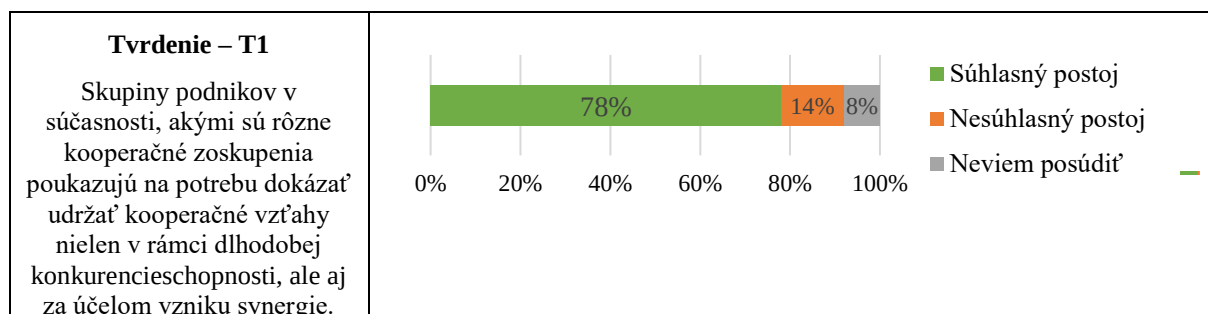
(100 %) pretože tie najlepšie (dlhodobý vzťah, pozitívne výsledky, viaceré synergické efekty) čelili množstvu problémov, ktoré postupne odstraňovali práve kooperačnými interakciami (spoločným strategickým riadením). Prispôbovali sa a reagovali na podmienky a zmeny v ich vnútorných a vonkajších prostrediach. Tento výsledok koreluje s výsledkom aplikácie vybraných identifikátorov kooperačného riadenia (**tabuľka 27, podkapitola 3.5.4**), ktorý taktiež nie je stopercentný (100 %). Riadenie kooperačného prostredia v súčasných trhových podmienkach preto nemôžeme považovať za ideálne. Týmto potvrdzujeme vecnosť navrhnutých odporúčaní pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem za účelom vzniku a udržiavania synergických efektov.

V sociologickom dopytovaní sme sa taktiež pýtali na ochotu podnikov aplikovať vhodné prvky strategického manažmentu. Nasledujúca tabuľka potvrdzuje, že podnik je ochotný strategicky riadiť kooperáciu vybraním efektívnych prvkov riadenia. Interakcií na súčasnom trhu pribúda a preto podniky začnú pristupovať k interakciám na trhu rôzne (konkurenčne alebo kooperačne). Hypotéza H4 posúva strategické riadenie kooperačného vzťahu bližšie ku vzniku synergického efektu a teda aj prostredníctvom tohto zistenia je ju možné potvrdiť. Ak sú interakcie pri kooperácii dôležité pre dosiahnutie synergického efektu, je dôležité, aby podniky mali poznatky ako ich správne riadiť. Z pohľadu skúmanej problematiky v predmetnom prostredí je možné usúdiť, že podniky považujú kooperáciu za dôležitú a v prípade jej uskutočnenia sú ochotní do nej investovať svoje zdroje, avšak očakávajú aj určitý prínos. Nasledujúce tvrdenie T1 podporuje hypotézu H4. Podniky realizujú a poznajú špecifické kooperačné vzťahy akými sú rôzne druhy aliancií, fúzií, klastrov a iných spoločných zoskupení podnikov. Za dôležité považujú vznik pridanej hodnoty, synergického vzťahu v kooperácií. Tento efekt im na jednej strane prinesie určité výhody a pozitívne ovplyvní rozhodnutia, ktoré ovplyvnia vývoj kooperačného vzťahu.

Tabuľka 32. Overované tvrdenia dopytovania – T2



Tabuľka 33. Overované tvrdenia dopytovania – T1



Na základe vyššie uvedených údajov a verifikácie hypotéz tvrdíme, že účelom súčasných kooperácií, a teda aj rozhodovacím kritériom určujúcim budúcnosť kooperácie je synergický efekt. Dosiahnutie synergického efektu ovplyvňuje rozhodnutie o riešení problémov a výbere prvkov a procesov strategického riadenia (aplikácia).

3.7 NAVRHOVANÉ RIEŠENIE

Téma výskumu predstavuje komplexnú teoretickú a praktickú analýzu vplyvu strategického riadenia skupiny podnikov na vznik požadovaných synergických efektov. Prostriedkom hlavnej časti skúmania boli komplexná obsahová analýza teoretických zdrojov (sekundárne informácie) a primárny výskum realizovaný prostredníctvom sociologického dopytovania a vypracovanie prípadových štúdií (primárne informácie, kombinácia kvalitatívneho a kvantitatívneho skúmania). Problém je neefektívna aplikácia prvkov strategického riadenia v rámci kooperačných zoskupení, pričom nedochádza k vzniku synergického efektu, teda efektívnej a bezproblémovej obojstrannej kooperácii v rámci vznikajúcich synergických efektov.

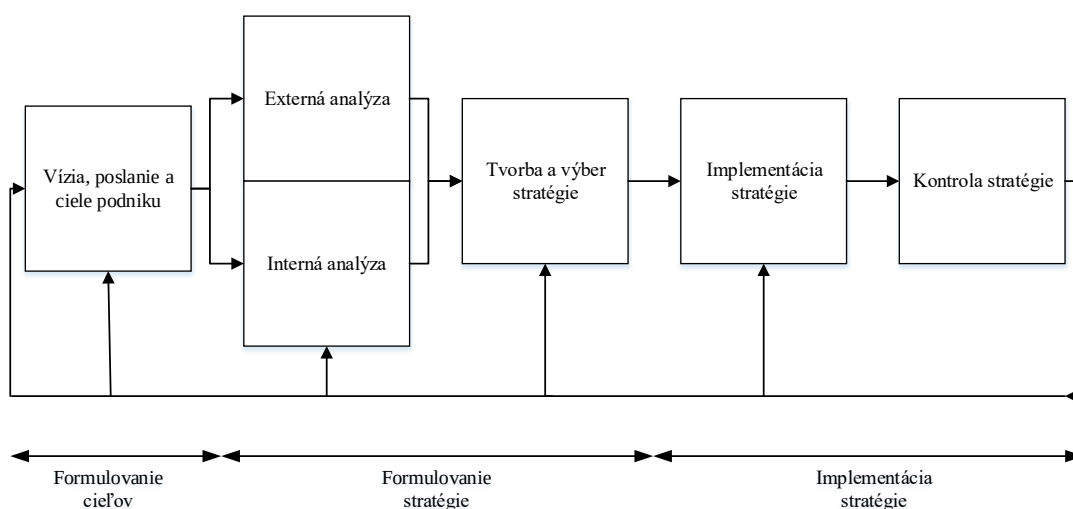
Ak má podnik dosahovať synergiu prostredníctvom strategického riadenia je potrebné navrhnuť odporúčania pre strategické riadenie kooperujúcich podnikov. Porovnať výkon, vnútorné riadiace procesy a rozhodnutia manažmentu oproti výsledkom a dopadu na jednotlivé kooperačné interakcie je zložitý proces. Je potrebné určiť strategické prvky pre úspešné riadenie vzniknutej spolupráce medzi viacerými podnikmi obchodného prostredia a poznať prvky, ktoré toto kooperačné prostredie ovplyvňujú. Kritický význam v takomto prípade má vnímanie výsledkov, ktoré podniky môžu spoločne dosiahnuť.

3.7.1 Odporúčania pre strategický manažment kooperácií

Synergické efekty je možno vnímať ako celok v rámci určitých prístupov – Sedem základných prístupov synergie. V týchto prístupoch je identifikovaný aj prístup v rámci obchodného prostredia. Dôležité je pripomenúť, že jednotlivé prístupy sú vzájomne prepojené (súvislosti). Prístup synergie v rámci obchodného prostredia sme vymedzili ako:

„Interakcie v biznis prostredí v rámci rôznych manažérskych prístupov, koordinácie spolupráce, spoločnej stratégie, vyladenia podsystémov, konkurencieschopnosti, predstavujú mechanizmus pre získanie výhod, ktoré by neboli dosiahnuté bez hodnoty vytvorenej v rámci synergie.“

Z tohto prístupu usudzujeme jeho komplexnosť v rámci skúmaného prostredia, preto túto koncepciu uplatňujeme v kooperačnom prostredí, ktoré je strategicky riadené za účelom dosiahnutia spoločných cieľov. Strategické riadenie má zaužívané procesy. Ako môžeme vidieť Slávik (2013) vymedzuje proces strategického riadenia nasledovne:



Obrázok 11. Proces strategického riadenia

Zdroj: Slávik, 2013

Podobne ho vymedzujú aj autori: Ansoff, 1965; Porter, 1985; Mintsberg, 1991; Thompson a Strickland, 1992; Hittmár a Jankal, 2013. Strategický proces predstavuje tri základné procesy: proces formulovania cieľov, proces formulovania stratégie a proces implementácie stratégie. Nasledujúce odporúčania budú kategorizované do týchto troch oblastí. Odporúčania sú však ovplyvnené skúmanou oblasťou – sústredenie sa na vytváranie synergických efektov prostredníctvom vhodného riadenia kooperácií. Výskumnou otázkou zodpovedanou v tejto kapitole je: Ako by mali byť správne nastavené prvky a procesy strategického riadenia kooperujúcich podnikov v globálnom prostredí pre dosiahnutie synergických efektov?

Odporúčania sme formovali na základe výsledkov jednotlivých častí výskumu. Každá časť výskumu priniesla prínosné špecifické poznatky:

- Súčasný stav problematiky priniesol zhrnutie poznatkov o kooperácií, strategickom riadení a synergických efektoch. Pričom bolo identifikovaných sedem oblastí vzniku synergických efektov (**podkapitola 1.2**) rovnako ako aj reálne ukazovatele vznikajúcich efektov v podnikateľskom prostredí (**príloha F5**). Z pohľadu teórie o riadení, hlavne z pohľadu analyzovaných metód strategického riadenia bolo určených deväť identifikátorov strategického riadenia. Primárny výskum sa orientoval v medziach identifikátorov (**podkapitola 2.6**), teda východísk, ktoré boli pre danú problematiku určené z teoretického prieskumu ako významné.
- Úvodné časti výskumu, za ktoré považujeme pilotnú štúdiu (**podkapitola 3.1**) a predvýskum (**podkapitola 3.2**), poukázali na určité východiská pre strategické riadenie a dôležitosť hlbšieho preskúmania danej problematiky. Zhrnutie týchto častí je v **podkapitole 3.5**.
- Primárna časť výskumu bola rozdelená na dve časti. Prvá časť primárneho výskumu bola v analýze domáceho stavu riadenia v kooperácií (**podkapitola 3.3**). Kde sme sa zamerali na stav prostredia, ktorý sme spracovali do rozmedzí stanovených identifikátorov. Druhá časť výskumu sa zaoberala celosvetovými prípadmi kooperačných vzťahov (**podkapitola 3.4**), v ktorých sme identifikovali rozsah aplikovania vymedzených identifikátorov, výskyt synergických efektov a identifikovali sme aj problémy, ktorým kooperačné vzťahy čelili. Ucelené zhrnutie primárneho výskumu, ako aj zjednocujúce výsledky formou tabuliek sú v predchádzajúcej **podkapitole 3.5**.

Nasledujúce odporúčania A – H predstavujú záverečné východiská pre strategický manažment kooperačných organizačných foriem, ktoré podnietia synergické efekty. Tieto odporúčania pre strategické riadenie sú zahrnuté v nasledujúcej podkapitole v kooperačnom modeli.

A. Sústrediť sa na nadobudnutie nových schopností úspešných podnikov, ktoré priamo ovplyvňujú strategické riadenie sú:

- **Schopnosť adaptovať sa pri zmene** vonkajšieho alebo vnútorného prostredia podniku.
- Na základe odpozorovanej situácie v rámci celkového globálneho prostredia je jednou z hlavných úloh, zmyslom súčasných obchodných stratégií, **byť schopný konkurovať a kooperovať zároveň**.

B. Začleniť kooperačné zámery do poslania podniku

- Začatie procesu vytvárania kooperačného vzťahu a jeho strategického riadenia závisí od jej potreby – teda dôležitosti kooperácie. Výber podnikov pre kooperačné aktivity je založený na dôležitosti spojenia. Cieľ je základom vytvorenej kooperácie, avšak zámer kooperačných vzťahov je potrebné chápať ako ich spoločné poslanie voči súčasným zmenám na trhu za pomoci kooperačných aktivít. V rámci jednotlivých skúmaných vzťahov vystupujú nasledujúce kooperačné zámery: a) Posilnenie konkurencieschopnosti v celosvetovom meradle. b) Inovačný vývoj (posilnenie

udržateľnosti produktov a služieb, vývoj a výroba novej generácie). c) Získanie času z pohľadu rýchleho tempa na trhu (straty konkurencieschopnosti v určitej oblasti). d) Budovanie silnej povesti.

- Podniky potrebujú uvažovať o kooperačných aktivitách v dlhodobom horizonte. Vrcholový manažment by mal preto zvažovať pri výstupoch z analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia aj kritériá výberu kooperačného partnera, kumulovať databázu možných kooperačných vzťahov a začať vytvárať potenciálne kooperácie. Tie môžu priniesť riešenia pri výskyte neočakávaných situácií na trhu alebo zmien na trhu.

C. Jasne stanoviť cieľ a oblasť spolupráce, z ktorej budú odvodené podmienky a pravidlá kooperácie

- Ciele majú byť určené hneď na začiatku každého vzťahu. Strategické plánovanie spoločných cieľov predpokladá mať okrem iného aj jasne konkretizované predpokladané výsledky spolupráce, napr.: úspora nákladov, nové riešenie (produkt, služba), zdieľanie zdrojov a poznatkov, a iné. Výsledky často nie je možné dosiahnuť v krátkom období, preto by mali podniky začleniť do strategického riadenia aj dlhodobé plány dosiahnutia cieľov. Spoločným plánovaním stratégie (strategických krokov) je vytváraná **jasná vízia a hodnoty kooperačného vzťahu**, pri ktorých zvolená stratégia vytvára rastový potenciál podnikov. Pre dosiahnutie týchto výsledkov je potrebné nastavenie určitých pravidiel a podmienok spolupráce, napr.: veľkosť príspevku do vzťahu, zdieľanie informácií, vzdelávanie, ale aj rozdelenie zisku a tvorby cien.
- **Spoločne nastaviť podmienky a pravidlá kooperačného vzťahu.** Jednotné zameranie nastavenia pravidiel a podmienok kooperačného vzťahu (formálnych a neformálnych), má byť priamo závislé od priebežných výsledkov a hlavne cieľov kooperácie. V kooperačných spojeniach je potrebné aplikovať win-win stratégiu, kde obidve kooperujúce strany pomocou vzájomnej a transparentnej kombinácie zdrojov dosiahli svoje ciele a určité výhody kooperácie. Podmienky spolupráce (kritériá, pravidlá) sú potrebné pre správne a prínosne fungujúci vzťah. Vzájomná dôvera; prínos spolupráce; dodržiavanie zmluvných podmienok; úroveň komunikácie vytvárajú hlavné podmienky spolupráce. V rámci akceptovania dodržiavania podmienok a pravidiel ide o zlepšovanie spolupráce s aktérmi prostredia a korektné vytváranie nových dohôd. Transparentnosť vykonávania spoločnej stratégie, dodržiavania podmienok a pravidiel kooperačného vzťahu je postavená na dôvere. Kontrolovať činnosti a výsledky kooperácie (napĺňanie cieľov), respektíve míľnikov v cieľoch vytvára transparentný hodnotiaci aparát. Kontrola má prispieť k zvýšeniu miery previazanosti so spolupracujúcim podnikom.

D. Vnútropodnikovú kultúru orientovať na kooperačné prostredie

- Vnútropodniková kultúra je vytváraná pri vnútorných vzťahoch zamestnancov a manažérov. Kultúra v kooperačnom prostredí je veľmi dôležitá. Vnútorné prostredie podniku vytvára významne dôležitú oblasť pre nastavenie vhodných podmienok spolupráce a riadenia. Riadiace procesy sú ovplyvnené kultúrami kooperujúcich podnikov. Posilnenie jednotnej a spoločnej kultúry – podpora vzájomnej spolupráce je dosahovaná: zjednotením správania, vzájomným vzdelávaním a tréňovaním (vymieňaním znalostí a skúseností), posilňovaním kľúčových kompetencií zamestnancov a manažérov, orientáciou na tímovú prácu a dôrazom na vedenie zamestnancov. Vplýva na všetky ostatné riadiace procesy, ako je napĺňanie spoločných cieľov v rámci kooperácií, taktiež ovplyvňuje správanie sa zamestnancov a manažérov. Pracovné prostredie má podporovať vykonávanie súčasných a budúcich úloh. Má podporiť vyladovanie kultúry smerom k spoločne stanoveným strategickým cieľom.

- Aktualizovať schopnosti a znalosti manažérov a zamestnancov, ktorí tvoria hlavný a aktívny riadiaci prvok vhodne fungujúceho strategického riadenia. Zamestnancov je potrebné nielen riadiť, ale byť s nimi v kontakte, koučovať ich a rozvíjať ich potenciál. Taktiež určenie zásad rozhodovania v celom podniku prispieva k otvorenej komunikácii a zníženiu nedorozumení pri riadení a vykonávaní zmien.

E. Posilniť rolu manažéra

- Riadiace procesy sú ovplyvnené manažérmi podnikov. Fungovanie manažérskej práce závisí od vzťahov so zamestnancami podniku: prístup manažéra, pracovné prostredie zamestnanca a motivácia zamestnanca. Teda úspešnosť strategického riadenia kooperačných organizačných foriem záleží na manažéroch. A preto sú hlavnými koordinátormi spoločného strategického riadenia. Ich úlohou je podporenie vzniku kultúry smerom k spolupráci. Manažéri sú dôležití pre zdieľanie strategických informácií medzi zamestnancami.
- Manažéri majú vytvárať dlhodobý vzťah s kooperačnými aktérmi. Títo vodcovia dokážu implementovať zvolenú stratégiu ako svoju vlastnú a pritom dodržať hodnoty podniku. Osobne zabezpečujú a vytvárajú vzťah so všetkými aktérmi podniku vrátane zamestnancov. Ich schopnosti a zručnosti v riadení dokážu ovplyvniť vznik, priebeh a výsledok kooperačného vzťahu.

F. Posilniť vzájomnú dôveru, ktorá podporí účinnú vzájomnú komunikáciu

- Vzájomná dôvera pri kooperačných aktivitách vychádza z udržateľnosti spôsobu ako dosahovať ciele. Čo znamená, že ak je správne nastavené strategické riadenie vnútorne medzi jednotlivými aktérmi, tak sa dosahuje vyšší stupeň dôvery. Znižovaná dôvera vo vzťahu ovplyvňuje jeho udržiavanie a rozvíjanie z dlhodobého hľadiska pre pokračovanie vo vzťahu. Dôvera je preto podstatná nielen pre naplnenie spoločných cieľov, ale aj zvýšenie pravdepodobnosti úspešného pokračovania vzťahu v budúcnosti.
- **Účinná komunikácia** je ústredným prvkom riadenia kooperácie medzi spojeniami. Na začiatku je potrebné vybudovať dôveru, po ktorej mohla začať efektívna obojstranná komunikácia. To podporí vzájomnú spoluprácu a zabezpečí prostredie pre výmenu obojstranných informácií.

G. Vytvoriť spolupracujúcu organizačnú štruktúru

- Spolupracujúca organizačná štruktúra rôznych podnikateľských prostredí podporí integráciu jednotlivcov (tímová spolupráca), ako aj jednotlivých podnikateľských jednotiek (oddelení podniku). Takáto integrácia v rámci organizačnej štruktúry prispieva k navyšovaniu efektívnosti procesov, napríklad: výroby, predaja, distribúcie, rozširovania zákazníckej základne, podpora výskumu a vývoja, zdieľania znalosti a skúsenosti ľudí. Interakčné procesy musia byť na vysokej úrovni. Vysoká miera prepojenia procesov zabezpečí lepší výsledok spolupráce. Pozitívny výsledok má za následok pokračovanie kooperácie a stanovenie si nových spoločných cieľov.
- Možnosťou je vytvoriť nové samostatné oddelenie, obchodnú jednotku alebo projekt. Pričom do nich priradia vybraných zamestnancov (projektové tímy), v ktorých je potrebné podporiť zladžovanie podnikateľských prostredí.
- Pri zjednotení organizačných štruktúr pomôže aplikovanie agilného riadenia, ktoré je závislé od nadriadenej trhovej jednotky, ale môže prispôbiť riadenie svojmu aktuálnemu stavu a prostrediu v ktorom pôsobí. Napríklad, súčasná dynamická kultúra nových úspešných podnikov pozostáva z ochoty riskovať, zdieľania nových skúseností a znalostí, rýchlosti sa rozhodovať. Tieto prístupy formujú dynamické riadenie.
- **V spoločnej štruktúre je potrebné zaviesť aj vzájomnú kombináciu zdrojov**, ktorá je postavená na vhodnom zapojení hmotných a nehmotných prostriedkov zúčastnených

strán tak, aby spoločne tvorili vstup do kooperačných procesov a naplnili cieľ kooperácie. Schopnosti a znalosti podnikov pri kombinovaní zdrojov ovplyvňujú ich efektívne používanie vo vzťahu.

Firmy v oblasti strategického riadenia dokázali dosiahnuť pozitívne zmeny v oblasti ľudského kapitálu, kultúry a prepracovaní organizačnej štruktúry. Tieto oblasti predstavovali, a aj predstavujú súčasne ich najsilnejšie oblasti v zmysle riadenia podniku a jeho častí.

H. Aktualizovať strategické riadenie

- Aktualizácia strategického riadenia kooperácie má byť priamo závislá od súčasného stavu a výsledkov kooperácie. Je potrebné vychádzať z podmienky rôznorodosti kooperačných oblastí a špecifických cieľov kooperácie, pričom tu vystupujú aj zmeny súčasného prostredia a problémy podnikov. Tieto podmienky ovplyvňujú vytváranie, implementáciu a výsledky (aj priebežné) zvolenej stratégie.
- **Pristupovať k riadeniu dynamicky.** Potrebné je zamerať myslenie manažéra na súčasné dynamické zmeny v prostredí, globalizáciu, narastajúci počet kooperačných a konkurenčných interakcií. Toto zameranie ovplyvňuje prístup k riadeniu zamestnancov.

3.7.2 Model strategického riadenia kooperácie

Kooperácia, podobne ako konkurencia je jedným zo základných nástrojov, ktoré ovplyvňujú vývoj a vytvárajú zmeny v súčasnom dynamickom prostredí. **Základom pre správne fungovanie a vytváranie väzieb v systéme, teda v dynamickom trhovom prostredí je ich manažment**, ktorý dokáže plánovať, organizovať a riadiť jednotlivé činnosti podnikov, nielen vo vnútri podniku, ale aj medzi vonkajšími spolupracujúcimi alebo konkurenčnými podnikmi. Kooperácia patrí k jedným z nástrojov riešenia problémov v súčasnom prostredí, kde systém ako celok vzájomne pôsobiacich prvkov je riadený tak, aby dosahoval vytýčené ciele – kooperačný manažment. **Poznanie priebehu kooperácie prispieva k riadeniu spolupracujúcich podnikov** vo viacerých dôležitých vývojových etapách spolupráce. Nasledujúci navrhnutý priebeh kooperácie ukazuje dôležité vzájomné interakcie, rozhodnutia a činnosti od jeho vzniku až po jeho ukončenie. Kooperácia, kooperačné prostredie, nie je len poznatok, je to postup ako dosiahnuť ciele alebo prispôbiť sa zmenám prostredia. **Pre potvrdenie výsledného modelu strategického riadenia kooperácie za účelom vzniku synergických efektov** medzi podnikmi je výskum neustále rozširovaný o nové zdroje: a) teoretické skúmanie; b) praktické skúmanie. Na začiatku kooperačného vzťahu vzniká vždy potreba kooperácie, či už jednej strany alebo viacerých. Nasledujúci obrázok poukazuje na dôležitosť celého vzniku kooperácie ako podnetu k vytvoreniu a riadeniu systému kooperačného manažmentu v predmetnom prostredí zvolených subjektov, taktiež k posúdeniu splnenia účelu, cieľov kooperácie a rozhodnutí o jej pokračovaní alebo ukončení. **Priebeh vytvárania kooperácie pozostáva z nasledujúcich troch hlavných fáz, pričom z hľadiska skúmania synergických efektov pridávame štvrtú fázu a to synergické efekty:**

- I. **Vyhľadávanie** spolupracujúceho podniku
- II. **Výber** spolupracujúceho podniku
- III. **Kooperácia** podnikov
- IV. **Synergické efekty**

Predchádzajúce fázy sú taktiež znázornené na výslednom navrhnutom **modeli strategického riadenia kooperácie za účelom vzniku synergických efektov**.

I. Fáza: Vyhľadávanie spolupracujúceho podniku

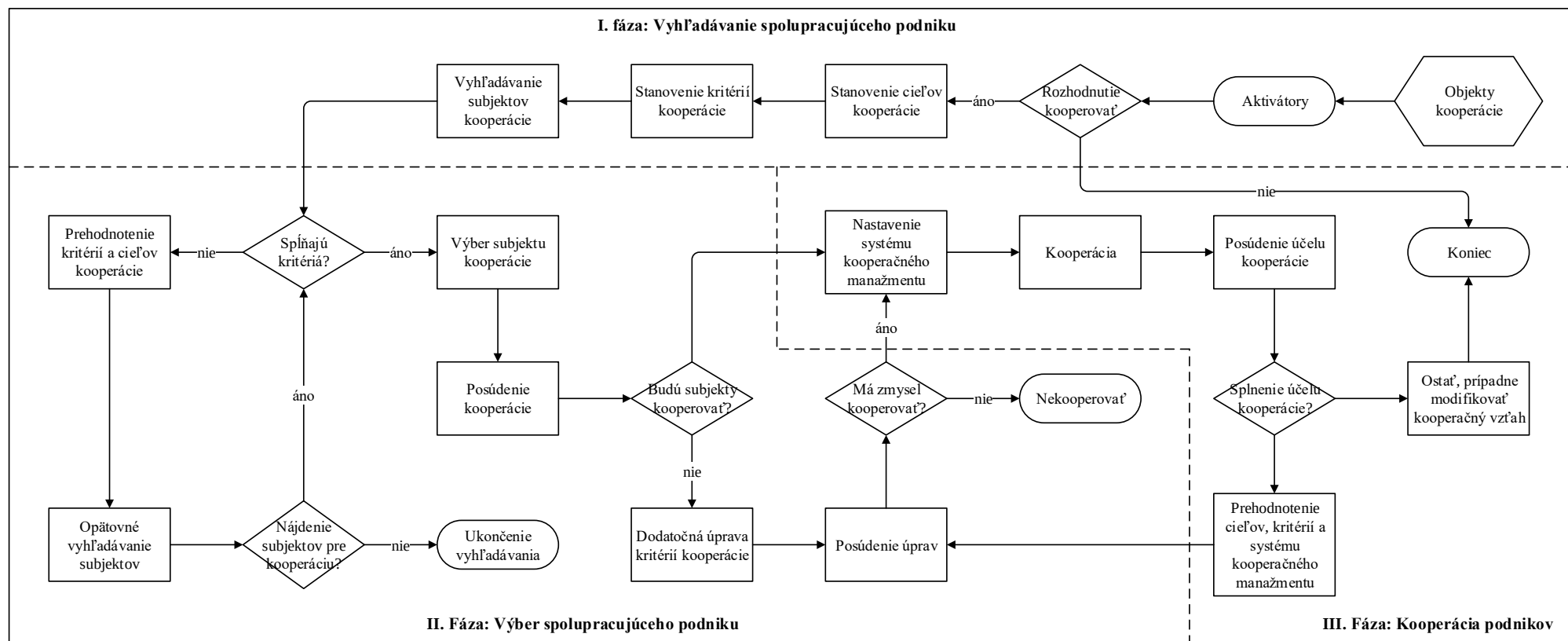
Prvá časť modelového riešenia priebehu vytvorenia spolupráce obsahuje, nielen podnety (aktivátory) kooperácie a rozhodnutie kooperovať na základe týchto podnetov, ale aj základnú formuláciu cieľov, kritérií potencionálnej spolupráce, z ktorých vychádza vyhľadávanie podnikov. Za objekt kooperácie je považovaný podnik, na ktorý vplývajú určité podnety.

Podnety (aktivátory). Každé prostredie je tvorené určitou skupinou podnikov vzájomnej interakcie. Na tieto podniky v predmetnom prostredí pôsobia rôzne vplyvy faktorov, ktoré môžu byť externé alebo interné. Medzi interné je potrebné zaviesť vnútorné silné a slabé stránky podniku. Finančná situácia, postavenie na trhu, podiel na trhu, povest', zdroje, vývoj a výskum a iné faktory, ktoré môžu ovplyvniť správanie sa prvku zvnútra smerom von. Medzi externé faktory je potrebné uviesť konkurenciu a jej postavenie, zákazníkov, výskum a vývoj v danej oblasti, dodávateľov, politickú situáciu, právne regulácie a iné prvky, ktoré vytvárajú dynamiku predmetného prostredia smerom zvonku na predmetné podniky. Toto sú časté dôvody, prečo si podniky hľadajú partnerov pre spoluprácu. Reakcie na podnet spolupráce môžeme tiež zadeliť do skupiny pozitívneho alebo negatívneho charakteru.

Rozhodnutie kooperovať. Podnik v turbulentnom prostredí z hľadiska podnetov z vonkajšieho a vnútorného prostredia má viaceré možnosti ako na ne reagovať, vytvoriť si k nim určitý prístup. Jedným z prístupov (riešením podnetov) je práve využitie kooperácie, ktoré je predmetom tohto článku. Podnik má možnosť voľby, či využije prístup kooperácie alebo nie, a teda nájde si inú cestu ako uspieť v súčasných globálnych trhových podmienkach.

Stanovenie cieľov. Každý podnik si stanovuje ciele v oblasti podnikania. Ciele ako určitý objem zisku, výroby, získania nových zákazníkov, preniknutia na nový trh alebo vedúce postavenie na domácom trhu a mnoho iných druhov cieľov, vyplývajúcich s poslaním samotných podnikov. Jednou z možností ako ciele, poslanie a víziu dosiahnuť je využitie kooperácie. Nemusí ísť iba o kooperáciu s rovnocennými partnermi, ale aj so samotnými dodávateľmi, zákazníkmi, menšími firmami, medzinárodnými podnikmi alebo inými podnikateľskými a nepodnikateľskými subjektmi. Subjekty, ktoré sa spájajú dosahujú svoje ciele omnoho jednoduchšie a s porovnateľne menšími nákladmi ako samostatne.

Kritéria vyhľadávania spolupracujúcich podnikov. Hľadanie podnikov, ktoré spĺňajú dané kritéria a majú podobné ciele alebo sa dokážu stotožniť s cieľmi kooperácie. Potrebné je „nastavenie kompromisu“, kedy obidve strany dokážu naplniť svoje očakávania, ale pritom sa musia vzdať určitých zdrojov využitých pre daný kooperačný vzťah. Ide tu o vyhľadanie podnikov s podobným zameraním alebo vzájomným sa dopĺňaním v danom podnikateľskom (obchodnom, výrobnom, dodávateľskom a inom) reťazci, prípadne inej činnosti. Zberom informácií o minulom správaní, interakciách a aktualizáciou povesti sa získava podklad pre hodnotenie jedinca, ktorý vstupuje do kooperačného vzťahu. Tie informácie mu pomôžu, nielen pri zhodnotení subjektu vo vzťahu ku stanoveným kritériám, ale aj ohodnotiť a vybrať si správneho kooperačného partnera. Stanovenie kritérií kooperácie predstavuje hranice, cez ktoré prejdú len tí, ktorí dané kritériá spĺňajú. Je potrebné, aby kritéria spĺňali a boli v súlade s tým, čo podnecujúca kooperujúca strana chce dosiahnuť. Na druhej strane sa kritériami posudzuje vhodnosť daného partnera pre kooperačný vzťah. Dôležité je cez kritéria vyhľadať najvhodnejších partnerov. Kritéria pre vyhľadávanie kooperačného partnera môžu mať korene v: Skúsenosti v odvetví (dlhoročné pôsobenie, referencie, povest', značka).; Ekonomickej situácii partnera.; Voľných zdrojoch (finančné, kapitálové – majetkové, ľudské, nehmotné).; Kompetenciách partnera, jeho schopnostiach a vlastnostiach (know-how, licencie, kvalita produktov, postavenie partnera na trhu, lokalizácia partnera, predmet podnikania, poslanie a kultúra partnera a iné).; Veľkosti (počet zamestnancov, zákaznícka základňa, počet dodávateľov, finančný obrat, organizačná štruktúra podnikov a iné).



Obrázok 12. Navrhnutý kooperačný proces

II. Fáza: Výber spolupracujúceho podniku

Druhá časť modelového riešenia pozostáva z výberu podnikov. Z nájdených podnikov je potrebné si vybrať ten správny / tie správne pre kooperačný vzťah. Počet prvkov v danej kooperácii je dôležitý z pohľadu interakcií vo vnútri kooperácie, ale aj z vonkajšieho prostredia, kedy sa regulujú jednotlivé zdroje, náklady, čas, konkurencieschopnosť, dôvera, výhody a iné prvky, ktoré ovplyvňuje množstvo prvkov v danom zoskupení. **Výber partnerov** podmieňuje ich: atraktivita, bariéry vstupu, min-max funkcia, relevantné vklady v budúcom očakávanom zisku a iné. Kooperačné spojenia majú za následok zvýšenie konkurencieschopnosti. Môžeme povedať, že ide o ohodnotenie kooperačného subjektu, nielen z hľadiska hodnoty, ktorú do vzťahu prinesie, ale aj naplnenie určitého zámeru. Pričom podnik, ktorý vyhľadáva kooperáciu podnecuje komunikačné a informačné kanály priamo na vybraný subjekt. Tu sa získavajú dodatočné informácie potrebné pre záverečné rozhodnutie o vzniku kooperácie. Z hľadiska času táto fáza nie je krátka, pretože ide o prehodnotenie obidvoch strán či daný účel kooperácie je splniteľný a samotná kooperácia má zmysel.

Súhlasné rozhodnutie o vzniku kooperácie je podnietené určitým účelom, cieľom spolupráce. Konkurencieschopnosť jednotlivých partnerov rastie ak sa strategicky vzájomne spájajú za určitým účelom. Tento účel môžeme vidieť už od začiatku stanoveného modelového riešenia kooperácie, ktorá prechádzala od stanovenia cieľov, cez kritériá, hľadanie a výber partnera, kde sa tento účel formoval, zjednotil a samozrejme odsúhlasil. Spolupráca vzniká vždy za určitým účelom. Tento účel je potrebné koordinovať a riadiť, preto je vhodné navrhnúť vhodný systém kooperačného manažmentu.

III. Fáza Kooperácia podnikov

Priebeh kooperácie spočíva v interakciách medzi subjektmi kooperácie za účelom naplnenie stanovených cieľov v určitom systéme kooperácie, ktorý je zabezpečený kooperačným manažmentom. Kooperácia, podobne ako konkurencia je jedným zo základných nástrojov, ktoré ovplyvňujú vývoj, vytvárajú zmeny v súčasnom dynamickom prostredí. Základom pre správne fungovanie a vytváranie vzťahov a väzieb v systéme, teda v dynamickom trhovom prostredí je ich manažment, ktorý dokáže plánovať, organizovať a riadiť jednotlivé činnosti podnikov, nielen vo vnútri podniku, ale aj medzi vonkajšími spolupracujúcimi alebo konkurenčnými podnikmi. *Kooperácia, ktorá patrí medzi jeden z nástrojov riešenia problémov v súčasnom prostredí, kde systém ako celok vzájomne pôsobiacich prvkov je riadený tak, aby dosahoval vytýčené ciele – kooperačný manažment.*

Kooperačný manažment. Ako každý systém, musí byť aj systém kooperačného manažmentu pod určitými pravidlami a v ucelenej štruktúre, v ktorej budú vykonávané jednotlivé kooperačné činnosti. Teoretické poznatky kooperácie vytvárajú základ pre navrhnutie vhodného systému kooperačného manažmentu v trhových podmienkach, ktoré zaručia kooperujúcim subjektom vyššiu šancu stať sa konkurencieschopnejšími a splniť svoje stanovené ciele, účel. Avšak systém kooperačného manažmentu je potrebné prispôbiť v závislosti od prostredia a interakcií prvkov v ňom vystupujúcich. Tento článok neuvádza bližšie túto problematiku a odporúčania pre systém kooperačného manažmentu.

IV. Fáza: Synergické efekty

Prehodnotenie kooperácie. Počas doby trvania spolupráce (v závislosti od stanovených cieľov, účelu kooperácie) je potrebné spoluprácu hodnotiť na základe výkonov, výhod, prínosov, ktoré sú v kooperačnom vzťahu nadobudnuté. Súčasný kooperačný organizačný formu potrebujú vytvárať takto definovanú hodnotu – synergický efekt, ktorú tvorí podnik v kooperačných vzťahoch, teda spolupráci s inými podnikmi.

Cieľom každej biznis činnosti je určitý prínos pre jednu kooperujúcu stranu, pre obidve strany alebo pre celé spoločenstvo. Z vložených zdrojov, nákladov pre plnenie účelu a investovaného úsilia sa očakáva väčší prínos. Naplnenie vzťahu tiež prebieha ako zhodnotenie doterajšej spolupráce, obsahuje rôzne preddefinované kritéria samotných subjektov kooperácie, najčastejšie sa posudzuje práve naplnenie: účelu kooperácie, cieľov kooperácie, nepísaných a neformálnych očakávaní, prínosov kooperácie, nadobudnutých poznatkov a informácií, nadobudnutej skúsenosti, neriešenia problémov kooperácie. Tieto oblasti predstavujú synergické efekty, ktoré môžu v kooperačných vzťahoch vzniknúť. Synergický efekt je preto dôležitý pre zvyšovanie, zlepšovanie a rozvoj jednotlivých podnikov v súčasnom dynamickom prostredí, avšak aby bol efektívne nasmerovaný, je potrebné určiť strategické kroky pre úspešné riadenie vzniknutej spolupráce.

Vďaka hodnoteniu je možné sa v blízkej budúcnosti rozhodnúť či i po naplnení stanovených cieľov vybranej kooperácie je vhodné/potrebné/možné v kooperácii pokračovať a vyššie popísaný cyklus opakovať alebo je efektívnejšie v danom prípade spoluprácu ukončiť. Posledným krokom na konci vzťahu (po splnení alebo nesplnení očakávaní, cieľov, účelu) sa kooperujúce subjekty môžu rozhodnúť: ukončiť kooperáciu, pozmeniť kooperáciu a vyhľadať nového partnera. Taktiež môže dôjsť k vzniku nových podnetov, ktoré budú začiatkom nových kooperačných vzťahov a zmien v aktuálnych kooperačných vzťahoch. Pre úspech podniku v rámci súčasného globalizovaného prostredia s narastajúcou potrebou udržania dlhotrvajúcej konkurencieschopnosti je potrebné vymedziť vhodný spôsob ako môže byť podnik riadený tak aby dosahoval synergický efekt.

Modifikácia kooperácie medzi podnikmi. Pri súhlasnom rozhodnutí ostať v kooperačnom vzťahu je dôležité upraviť daný vzťah vzhľadom na nové skúsenosti, upraviť a zlepšiť systém kooperačného manažmentu, teda samotné fungovanie kooperácie, pre plnenie jej zadefinovaného spoločného účelu. Meniace sa podmienky trhu, aktérov, kapitálových investícií, politických situácií a mnoho iných faktorov robí s kooperačným vzťahom dynamický systém, ktorý je vymedzený na určité obdobie v stanovených hraniciach, ale po skončení a očakávaní ďalšej spolupráce sa nastavenie systému a vzťahu upraví podľa aktuálnej situácie.

MODEL STRATEGICKÉHO RIADENIA KOOPERÁCIE

V predchádzajúcej časti tejto podkapitoly sme si rozobrali **poznatie priebehu kooperácie**, ktoré poukazuje na dôležité vzájomné interakcie (I. Vyhľadávanie spolupracujúceho podniku), rozhodnutia (II. Výber spolupracujúceho podniku) a činnosti od vzniku kooperačného vzťahu až po jeho ukončenie (III. Kooperácia podnikov).

Nasledujúca časť predstavuje návrhovú časť práce v podobe výsledného modelu, ktorý zjednodušuje skúmanú realitu problematiky. Východiskový model predstavuje znázornenie skúmanej problematiky v rámci teoretického a praktického výskumu. Kooperačné prostredie je preskúmané z pohľadu teórie aj praxe autormi Soviar a kolektív (2013). Ich navrhnutý model kooperačného manažmentu vymedzuje súčasné prostredie kooperácie. Vzhľadom na zistenia predmetného výskumu a pre potreby témy dizertačnej práce bolo potrebné model výrazne upraviť. **Preto sme vytvorili vlastný procesný model strategického riadenia kooperácie za účelom vzniku synergických efektov.**

Model predstavuje prepojenie výsledkov výskumu v grafickej podobe. Prepája výsledky:

- z teórie, teda predchádzajúceho modelu fungovania kooperácie;
- ďalej sú v ňom zakomponované navrhnuté odporúčania pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem, ktoré podporujú vznik synergických efektov;
- taktiež môžeme v modeli vidieť hypotézy, ktoré sa potvrdzovali stanovenými identifikátormi a teda výsledkami výskumu;
- model uzatvára hodnotenie výsledkov kooperácie z pohľadu synergických efektov.

Na nasledujúcom obrázku modelu kooperačného manažmentu uvádzame zelenou farbou navrhnuté vlastné časti modelu, hlavne: navrhované odporúčania, navrhnuté procesy a väzby medzi procesmi. Modrou farbou sú uvedené verifikované hypotézy. Čiernou farbou sú v modeli znázornené všeobecné informácie a väzby medzi jednotlivými procesmi.

Navrhnuté nové hlavné časti modelu prechádzajú postupne štyrmi fázami modelu. Tie sú zostavené zo:

- začiatkovej fázy identifikácie prostredia, ktorá obsahuje spomínanú Fázu 1: Vyhľadávanie spolupracujúceho podniku a Fázu 2: Výber spolupracujúceho podniku. Prostredníctvom týchto fáz ide o **facilitáciu kooperácie** (začiatkové podnety a vznik kooperačného vzťahu).
- pokračujú cez vzájomnú dohodu o založení kooperácie;
- následne je daný kooperačný vzťah strategicky riadený, v rámci ktorého sú zakomponované odporúčania, nové prvky a väzby z pohľadu hlavných zistení výskumu. Ide o **strategické riadenie kooperačných organizačných foriem** (kooperačný manažment).
- a v závere sa identifikuje vznik synergických efektov a ich hodnota z pohľadu pozitívneho alebo negatívneho prínosu pre kooperačný vzťah, teda **vyhodnotenie výsledkov kooperácie v podobe synergických efektov**.

V modeli sa nachádzajú dva typy označení. Prvé označenie je v rámci navrhnutých odporúčaní pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem, teda označenie: A až H (zelenou farbou). Druhé označenie charakterizuje skratky hypotéz, ktoré sa výskumom potvrdzovali, ide o skratky: H1 až H4 (modrá farba). V nasledujúcich tabuľkách uvádzame legendu ku spomínaným skratkám v navrhnutom modeli. **Odporúčania pre strategické riadenie sú bližšie popísané v podkapitole 3.7.1. Hypotézy sú bližšie popísané v podkapitole 2.5 a verifikované v podkapitole 3.6.**

Tabuľka 34. Legenda k odporúčaniam pre strategické riadenie v navrhovanom modeli

Označenie	Vysvetlenie	Označenie	Vysvetlenie
A	Sústrediť sa na nadobudnutie nových schopností úspešných podnikov, ktoré priamo ovplyvňujú strategické riadenie	E	Posilniť rolu manažéra
B	Začleniť kooperačné zámery do poslania podniku	F	Posilniť vzájomnú dôveru, ktorá podporí účinnú vzájomnú komunikáciu
C	Jasne stanoviť cieľ o oblasť spolupráce, z čoho sú odvodené podmienky a pravidlá kooperácie	G	Vytvoriť spolupracujúcu organizačnú štruktúru
D	Vnútropodnikovú kultúru orientovať na kooperačné prostredie	H	Aktualizovať strategické riadenie

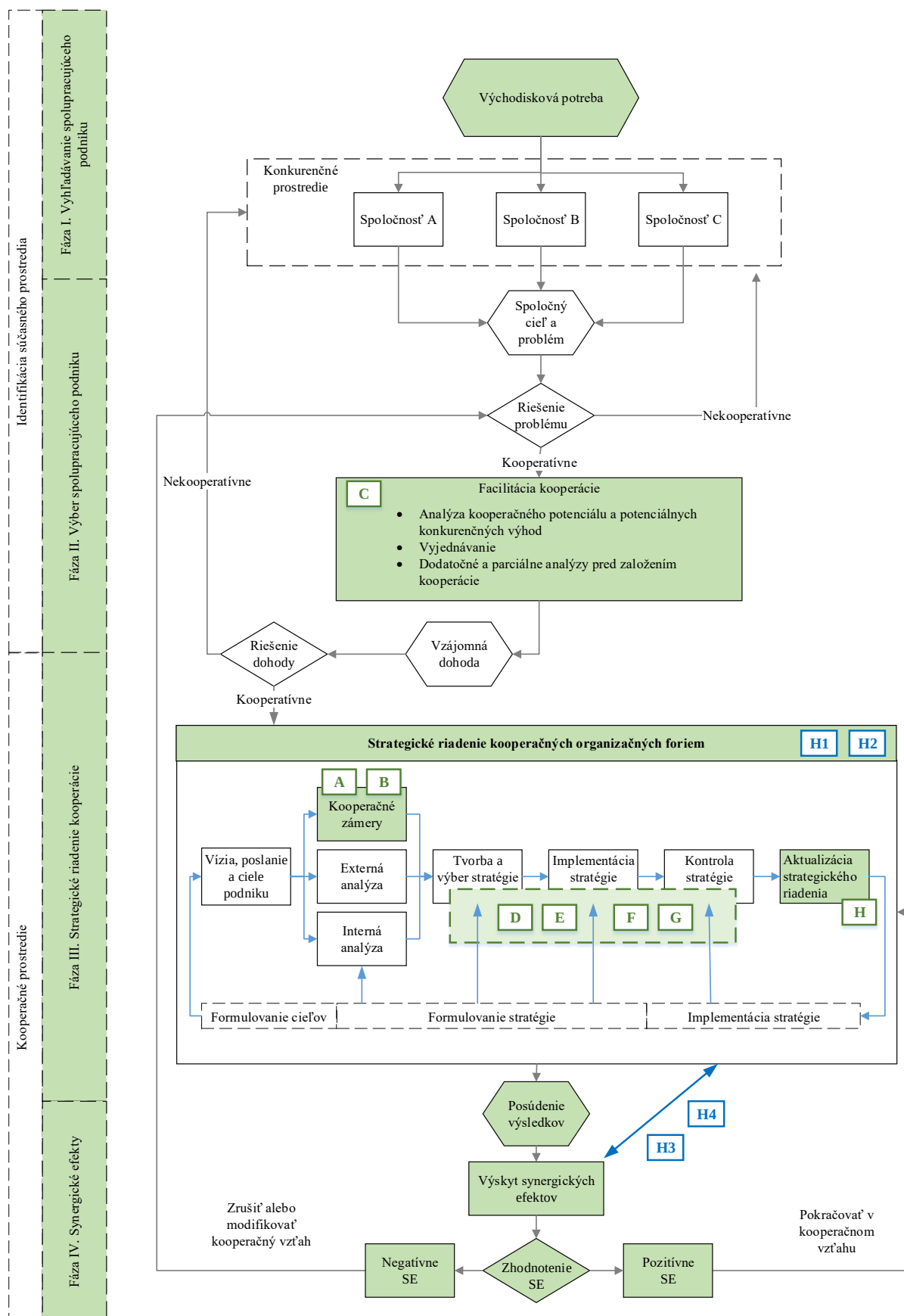
Tabuľka 35. Legenda k verifikovaným hypotézam v navrhovanom modeli

Označenie	Vysvetlenie	Označenie	Vysvetlenie
H1	Ak synergia a synergické efekty sú reálne preukázateľné vo vedeckých disciplínach, tak je možné túto koncepciu aplikovať aj v prostredí manažmentu, teda pri riadení podniku.	H3	Ak pri kooperácií vznikajú synergické efekty, tak jedným z týchto efektov je dosahovanie strategickkej konkurencieschopnosti.
H2	Ak bližšie spoznáme podmienky a väzby medzi strategickým riadením kooperácií v rámci vzniku synergických efektov, tak dokážeme identifikovať novovznikajúce strategické riadenia založené na princípe synergie.	H4	Ak aplikujeme odporúčania pre strategické riadenie kooperačnej organizačnej formy, tak podnikneme vznik synergických efektov.

Model prepája hlavné zistenia skúmania témy: Strategický manažment kooperačných organizačných foriem založený na synergickom efekte. Navrhované riešenie ako celok predstavuje súhrn viacerých textových častí, medzi ktoré patria:

- sumarizované poznatky o synergií a synergických efektoch a navrhnuté koncepcie kvantifikácie (podkapitola 1.2; príloha F),
- koncepcia strategického riadenia, metód strategického riadenia a identifikovaných významných prvkov používaných pri strategickom riadení (podkapitola 1.3, podkapitola 2.6, príloha G),
- prvky kooperácie a kooperačný manažment (podkapitola 1.1; príloha E),
- výsledky výskumu a zaskomponovanie hlavných zistení (kapitola 3),
- odporúčania pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem (podkapitola 3.7.1).

Identifikácia súčasného prostredia sa vzťahuje na súčasné postavenie obchodných spoločností na globálnom trhu, teda na ich **východiskové potreby**. Súčasnú globálnu prostredie je čoraz viac ovplyvňované novými udalosťami, vývojom a zmenou. Všetko, čo sa deje vo vnútri, ale aj mimo kooperačných organizačných foriem je spúšťačom mnohých interakcií v jednotlivých podnikoch. Ekonomika jednotlivých krajín je čoraz viac otvorená, čo prináša prílev novej konkurencie na trh a vznik nových kooperačných vzťahov. Konkurencieschopnosť sa stáva hlavným cieľom mnohých spoločností, teda konkurenčné prostredie neustále narastá. Podnik analyzuje toto vonkajšie prostredie a hľadá riešenia vzniknutých problémov. Jedným zo spôsobov riešenia viacerých druhov problémov je **zvolenie kooperačného prístupu**. Výskum je teda smerovaný na oblasť strategického riadenia kooperácie za účelom vzniku synergických efektov. Hypotéza H1 má preukázať novú koncepciu, ktorá môže byť aplikovaná v manažmente. Hypotéza je bližšie rozobraná v podkapitole 2.5 a overovaná v podkapitole 3.6.



Obrázok 13. Model strategického riadenia kooperácie za účelom vzniku synergických efektov

Úvodná časť modelu sa prelína s fázami predchádzajúceho modelu a to: Fáza I. a fáza II., ktoré podrobnejšie znázorňujú procesné kroky vyhľadávania kooperačného partnera. Taktiež v týchto fázach sú posudzovaný rôzni kooperační partneri (konkurenti, dodávatelia, výskumné organizácie a iní) podľa určitých stanovených kritérií. Následne sú potenciálne vhodné partneri porovnávaní a vyberaní do kooperačného vzťahu. V tejto facilitačnej fáze sú **stanovené spoločné ciele** a oblasť kooperácie, ktoré majú **za úlohu riešiť určitý problém** v nadväznosti na východiskovú potrebu podniku. Taktiež sú tu nastavené podmienky a pravidlá kooperačného vzťahu. Táto koncepcia predstavuje odporúčanie **C: Jasne stanoviť cieľ a oblasť spolupráce, z ktorej budú odvodené podmienky a pravidlá kooperácie** (podkapitola 3.7.1).

Tieto začiatkové kroky formovania kooperácie smerujú k vzájomnej dohode, teda **rozhodnutiu ako bude dohoda riešená**. Toto rozhodnutie smeruje k formulovaniu spoločnej kooperačnej stratégie, ktorá je aplikovaná strategickým riadením. V rámci výsledkov výskumu odporúčame kooperujúcim stranám vystupovať v spoločných vzťahoch s rolami: kooperujúci – kooperujúci, a taktiež aplikovať win-win stratégiu.

Ako sme v úvode tejto podkapitoly uviedli **základom pre správne fungovanie a vytváranie väzieb v systéme, teda v dynamickom trhovom prostredí je ich manažment**. Preto nasledujúca časť modelu je venovaná strategickému riadeniu kooperačných organizačných foriem. Konkrétne ide o prepojenie odporúčaní pre strategické riadenie kooperačných vzťahov a teoretického modelu, strategického riadenia. Týmto navrhnutým modelom a odporúčaniami pre strategické riadenie kooperácií je podporený vznik a udržanie synergických efektov. Hypotéza H2 znázornená v modeli, má preukázať uplatnenie strategického riadenia v kooperáciách pri vzniku synergických efektov. Synergické efekty bližšie rozoberá podkapitola 1.2, časť zjednotené ukazovatele synergického efektu, teda ich kvantifikačná forma. Taktiež sa v tejto fáze modelu vyskytujú aj hypotézy, ktoré sú znázornené pri častiach v modeli ktorými boli verifikované.

Strategické riadenie začína stanovením určitých cieľov, ktoré súvisia s poslaním podniku. Pre uskutočnenie cieľov je potrebné vykonať analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia. Z výsledkov týchto analýz budú vytvárané varianty stratégie, ktoré majú naplniť stanovený cieľ. Avšak ešte predtým sme doplnili nový proces, ktorý sa týka kooperačných zámerov, teda v modeli uvedený aj pod označením **B: Začlenenie kooperačných zámerov do poslania podniku**. Zámer kooperačných vzťahov je potrebné chápať ako ich spoločné poslanie voči súčasným zmenám na trhu za pomoci kooperačných aktivít, bližší popis daného odporúčania sa nachádza v podkapitole 3.7.1. Z výsledkov výskumu je potrebné potvrdiť, že každý kooperačný vzťah vzniká v jedinečnom prostredí (aktuálna situácia vnútorného prostredia podnikov a ich vonkajšieho okolia, ekonomika trhu, globalizácia) a plní špecifické ciele. Odporúčame zamerať sa na porovnávanie podniku s konkurentmi na danom trhu, hlavne s významnými a silnými konkurentmi. Taktiež je potrebné sledovať aktuálne zmeny v riadení významných podnikov a teda aplikovať odporúčanie **A: Sústrediť sa na nadobudnutie nových schopností úspešných podnikov** (podkapitole 3.7.1).

Kooperácia sa uskutočňuje za účelom naplnenia rôznych zámerov. Ak si zoberieme založený kooperačný vzťah môžu byť pri ňom naplnené aj ciele, ktoré neboli určené na začiatku, napríklad vyššie spomínané vzájomné učenie a výmena skúseností. Na to aby bol naplnený takto špecifikovaný cieľ / ciele je potrebné: 1) vybrať vhodný variant stratégie; 2) implementovať zvolený variant; a 3) skontrolovať výsledky implementovanej stratégie z pohľadu stanovených cieľov. V rámci týchto procesných krokov môžeme vidieť v modeli zahrnuté **odporúčania pre strategické riadenie: D, E, F a G**. Kultúra v kooperačnom prostredí je veľmi dôležitá. Posilnenie jednotnej a spoločnej kultúry vplýva na všetky ostatné riadiace procesy, ako je napĺňanie spoločných cieľov v rámci kooperácií, taktiež ovplyvňuje správanie

sa zamestnancov a manažerov. Viac odporúčanie **D: Vnútro podnikovú kultúru orientovať na kooperačné prostredie** (podkapitole 3.7.1). Manažéri sú hlavnými koordinátormi spoločného strategického riadenia, teda úspešnosť strategického riadenia kooperačných organizačných foriem záleží na prístupoch a riadiacich aktivitách manažerov (odporúčanie **E: Posilniť rolu manažera**). Pevné a seriózne partnerstvo vyjadruje vzťah postavený na dôvere a transparentnosti. Dôvera má zásadný vplyv na udržateľnosť kooperačného vzťahu, teda jeho pokračovanie do budúcnosti (rozvoj vzťahu). Na druhej strane výsledky ukazujú, že častokrát dôvera je podstatný prvok efektívnej kooperácie. Už na začiatku vzťahu, teda implementácie stratégie je potrebné aplikovať odporúčanie **F: Posilniť vzájomnú dôveru, ktorá podporí účinnú vzájomnú komunikáciu**. Pre zvýšenie efektívnosti riadenia kooperačného vzťahu napomáha aj odporúčanie **G: Vytvorenie a budovanie spolupracujúcej organizačnej štruktúry**, ktorá posilňuje zapojenie jednotlivých kooperačných strán. Bližší popis jednotlivých odporúčaní sa nachádza v podkapitole 3.7.1. Odporúčania pre strategické riadenie slúžia k posilneniu efektívnosti predmetného strategického riadenia znázorneného v modeli, a taktiež prvkov a procesov riadenia kooperácie (medzi ktoré patrí aj kontrolovanie a hodnotenie vzťahu). Následne sme doplnili do strategického riadenia aj odporúčanie **H: Aktualizácia strategického riadenia**. V modeli ho znázorňuje samostatný proces, ktorý zabezpečuje aktualizáciu strategického riadenia vzhľadom na súčasný stav a výsledky kooperácie. Nejde len o vplyv vnútorného prostredia kooperácie, ale je potrebná aj analýza vonkajšieho prostredia a zmien, ktoré v ňom nastali.

Tieto riadiace prvky tvoria základ dobre fungujúceho kooperačného prostredia. Vybrané kroky strategického riadenia predstavujú sled činností, ktoré sú potrebné pre aplikovanie navrhnutého riadiaceho rámca v kooperačnom prostredí pre udržanie a získanie synergického efektu. Strategické riadenie napomôže efektívnosti dosahovania cieľov, avšak dokáže aj budovať synergické efekty. V poslednej fáze modelu strategického riadenia kooperácie, teda **v hodnotení a posúdení výsledkov je možné pozorovať synergické efekty**. Sledovali sme výskyt synergických efektov, ktorý je zrejmy v rôznych druhoch a intenciách výskytu. **Výsledkami výskumu môžeme potvrdiť, že výskyt efektov ovplyvňuje strategické riadenie kooperácie**, teda je potrebné aplikovať odporúčania strategického riadenia pre podporu a udržanie synergických efektov a vzniku nových synergických efektov. Odporúčaniami podporujeme vznik pozitívnych efektov a tým zvyšujeme množstvo pokračovaní v kooperačnom vzťahu – teda dlhodobosť a udržateľnosť kooperácie. V tejto záverečnej časti modelu sa **overovala a potvrdila hypotéza H3, teda že konkurencieschopnosť na trhu je jedným zo synergických efektov kooperácie** (viac v podkapitole 3.6). Na druhej strane aj napriek tomu, že kooperácia bude strategicky riadená môže dosiahnuť aj negatívne efekty a zmeniť kooperačné správanie na konkurenčné. Dôležité je synergický efekt chápať v širšej rovine. Nejde len o efekt podmienený a nepodmienený (plánovaný a neplánovaný), pozitívny a negatívny alebo vyhodnotený iba na konci vzťahu, ale tento efekt môže vzniknúť aj počas kooperácie, napríklad pri zmene kooperačnej kultúry, ovplyvnení rozhodnutia, či zmene správania sa v kooperačnom vzťahu.

Strategické riadenie kooperácie je potrebné chápať ako súbor prvkov a procesov, ktorými sú dosahované nielen spoločné zámery kooperačného vzťahu, ale aj synergické efekty. **Podporením vzniku synergických efektov cez odporúčania pre strategické riadenie dokáže kooperácia dosiahnuť efektívnejšiu úroveň. Tento výsledok potvrdzuje hypotézu H4 znázornenú v modeli vo vzťahu synergických efektov a procesov strategického riadenia.** Hypotéza je verifikovaná v podkapitole 3.6.

4 DISKUSIA

Identifikované prvky majú veľký vplyv na budovanie synergických efektov práve prostredníctvom spoločnej kooperačnej stratégie a spoločného strategického riadenia. Aby kooperačný vzťah dosiahol svoj plný potenciál pri budovaní synergických efektov je potrebné naplno sa zapojiť do formovania a realizácie spoločnej stratégie.

Dôležitosť hľadania nových prístupov v riadení súčasných podnikov podporuje myšlienku synergie a synergického efektu ako predmetu skúmania a úvah. Súčasný kooperačný organizačný formu potrebujú vytvárať takto definovanú hodnotu (synergický efekt), ktorú tvorí podnik v spolupráci svojho vnútorného a vonkajšieho prostredia. Na druhej strane výsledok môže byť rozdielny: synergie môžu byť kladné, záporné alebo nulové, preto je dôležité ich správne merať a hodnotiť. Správne fungovanie celku (podniku a jeho prostredia) je potrebné neustále podporovať aktualizáciou informácií o strategickom riadení celku – kooperačných organizačných foriem.

Komparácia zistení sekundárnych údajov (teórie) a primárnych výskumov v oblasti strategického riadenia, kooperácie a synergických efektov nás doviedla k polemike nad výsledkami. O výsledkoch výskumu je priamo diskutované v rámci tejto kapitoly v troch častiach:

- 1) v rámci **verifikácie** v súčasnom prostredí kooperácii;
- 2) a taktiež poukazuje na **možné obmedzenia a problémy** dizertačnej práce;
- 3) tretia časť sa venuje **teoretickým a praktickým prínosom**.

4.1 OVERENIE LOGIKY MODELU

Prepojenie navrhnutých odporúčaní pre strategické riadenie v kooperačných vzťahoch (formovanej teórie) s ich realizovaným výkonom v praxi znamená pozorovanie ich výkonu v rámci riadiacich činností a zverejnených informácií od priamych aktérov daného prostredia (manažérov). Pri tomto spôsobe pozorovania ide o komplexnú indukciu primárnych informácií vystupujúcich z pološtrukturovaných rozhovorov.

Model je vo svojej materiálnej aj nemateriálnej podobe v rámci výskumu použitý za výskumným účelom. Stabilizácia modelu ostatne najviac ovplyvňuje postupné zhodnotenie skúmaných konceptov (Strauss, 1992; Kaufman, 2010). V priebehu výskumu sa model zjednodušuje a zároveň obohacuje (Michelat, 1975; Kaufman, 2010). V našom prípade ide o zložitý skúmaný jav, ktorý je možné skúmať v jeho prirodzenej podobe, pričom riskujeme jeho zjednodušenie a schématicizáciu. Predchádzajúci model skúmania znázorňuje objekt výskumu, teda odporúčané prvky strategického riadenia, ktoré podporujú budovanie a udržiavanie synergických efektov. **Navrhnutý model musí spĺňať niekoľko základných požiadaviek** (Meško, 2015; Kaufman, 2010; Benčo, 1998):

- Je prameňom nového poznania skúmaného objektu, určitej prístupnej informácie a overenia.
- Model odráža reálny objekt (objektívny vzťah modelu a originálu, skúmanej reality).
- Znázorňuje objekt skúmania v jeho zjednodušenej podobe.

Vo svojej podstate môžeme predchádzajúci model považovať za **štrukturálny model**. Objekt výskumu má funkčnú stránku, teda sú zmapované jeho prejavy v skúmanej realite (vnútorný štrukturálny obsah). **Spoločnosť modelu je založená na teoretickej a empirickej verifikácii v nasledujúcej časti podkapitoly**. Na jednej strane tu máme nové poznatky, ktoré upresňujú detaily modelu a nenarúšajú ho. Avšak musíme dávať priestor aj novým objavom

a negatívnym prípadom, ktoré neodpovedajú modelu (Becker, 2006). Podrobná analýza odporúčaní tak zodpovedá korektnosti a spoľahlivosti výsledkov. Koherencia celku výskumného postupu, v spôsobe akými sú hypotézy opreté o pozorovanie a vzájomne prepojené v overovaných zovšeobecneniach modelu potvrdzujú:

- Modelom **penikáme hlbšie k podstate skúmaného javu**: výskyt synergických efektov zapríčinený vhodným strategickým riadením.
- Model je **konštruovaný na podklade stanovených hlavných hypotéz**, ktoré zastupujú v manažmente nové skutočnosti.
- Model **reprodukuje vlastnosti a vzťahy systému**. Skúmaním modelu sa získavajú vzťahy o originály.

4.1.1 Overenie odporúčaní v rámci teoretického výskumu

Opis odporúčaní pre strategické riadenie je uvedený v podkapitole 3.7.1, ktoré sú vypracované na základe primárneho skúmania v kapitole 3. V tejto časti práce sú odporúčania spätne verifikované na preštudovaných zdrojoch a výsledkoch komplexnej obsahovej analýzy. Táto verifikácia nám overuje platnosť odporúčaní prostredníctvom výsledkov z výskumov autorov zaoberajúcich sa oblasťou kooperácie a strategického riadenia.

B. Začleniť kooperačné zámery do poslania podniku.

Výber podnikov pre kooperačné aktivity je založený na dôležitosti spojenia. Zámer kooperačných vzťahov je potrebné chápať ako ich spoločné poslanie voči súčasným zmenám na trhu za pomoci kooperačných aktivít (konkurencieschopnosť, inovácie, vývoj, výskum, výroba, povest').

Kanter a kol. (1994) v rámci svojich výstupov z výskumu podporuje prvok strategického riadenia B, pričom kooperačné prepojenia sú viac ako len dohody, ponúkajú lepšie možnosti pre budúcnosť. Tento prvok taktiež podporuje autor Soviar a kol. (2013), ktorý uvádza trhové prostredie ako dynamické usporiadanie v ktorom žiaden subjekt neexistuje sám v izolovanom prostredí, ale je súčasťou širšieho systému a vzájomné pôsobenie určuje možnosti prežitia na trhu. Autor Nowak (2006) posúva kooperáciu podnikov k ich evolúcií, ktorá je potrebná k budovaniu nových úrovní podnikov. Drucker (2012) videl úlohu manažmentu práve v kolektívnej výkonnosti prostredníctvom spoločných cieľov a rozvoja všetkého, čo podniky potrebujú, aby mohli podávať výkon a reagovať na zmeny. Kotler (2013) uvádza deväť megatrendov, ktoré by mal podnik brať do úvahy pri jeho strategických aktoch. Všetky tieto trendy vo svojej podstate znamenajú: zrýchlenie, spoluprácu, širšie pôsobenie vzájomných interakcií, rast a rozvoj prvkov, ale aj samotného prostredia, v ktorom vystupujú.

Kooperačné aktivity by mali byť začlenené v dlhodobom horizonte. Vrcholový manažment by mal preto zvažovať pri výstupoch z analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia aj kritériá výberu kooperačného partnera, kumulovať databázu možných kooperačných vzťahov a začať vytvárať potenciálne kooperácie. Tie môžu priniesť v súčasnosti/budúcnosti riešenia pri výskyte neočakávaných situácií na trhu alebo zmien na trhu.

Kooperačný proces začína kumulovaním možných partnerov. Loz (1996) poukázal na dôležitosť úvodných okolností vzniku kooperácie. Kooperácie teda nezávisia len od cieľov definovaných na začiatku vzťahu, ale ovplyvňuje ich aj výber správneho podniku. Výber partnerov podmieňuje ich: atraktivita (Rivas, 2013), organizačné bariéry (Lasker a kol., 2001), min-max funkcia (Lozano a kol., 2013), relevantné vklady (Raihani a kol., 2012) v budúcom očakávanom zisku (Cassar, 2007) a iné. Pri rozhodnutí o výbere podniku sú použité určité kritériá. Tieto kritériá slúžia ako základný filter pre kategorizáciu kooperačného potenciálu podniku. Wang a kol. (2010) poukázal na vyšší záujem kooperovať s podobnými subjektmi, u ktorých sa predpokladá vznik nových hodnôt. Nowak a kol. (2010) dodáva: selekciu

ovplyvňuje minulé skúsenosť s kooperujúcim partnerom. Ulrich (2011) obohatil túto koncepciu výberu o aktualizáciu povesti subjektu, pričom kooperácia robí dobrú povesť a zbehnutie proti dobrému jednotlivcovi robí zlú povesť, ale zbehnutie proti zlému súperovi je považované za opodstatnené a nemení aktuálnu povesť. Môže ísť o prístup k voľným zdrojom (finančné, materiálové, ľudské), ktoré podnik bude potencionálne potrebovať v budúcnosti pri svojich aktivitách. Do tohto procesu vstupuje riziko spolupráce, v zmysle výberu správneho (splnil kritéria), spoľahlivého (plní spoločné úlohy) a dôveryhodného (nie je prebehlikom) podniku.

C. Jasne stanoviť cieľ o oblasť spolupráce, z čoho sú odvodené podmienky a pravidlá kooperácie.

Strategické plánovanie spoločných cieľov predpokladá mať okrem iného aj jasne konkretizované predpokladané výsledky spolupráce. Výsledky často nie je možné dosiahnuť v krátkom období, preto by mali podniky začleniť do strategického riadenia aj dlhodobé plány dosiahnutia cieľov. Tu vzniká spoločné plánovanie stratégie.

Prepojenie medzi stratégiou a výkonom je dôležité pre zabezpečenie strategického riadenia v rámci dlhodobých aj krátkodobých cieľov (Shane, 2005). Strategické riadenie je realizované vrcholovými manažérmi a zahŕňa činnosti zamerané na udržiavanie dlhodobého súladu medzi poslaním podniku, jej strategickými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a rovnako medzi podnikom a vonkajším prostredím, v ktorom pôsobí (Grasseová, 2012; Bowman 1996). Strategické riadenie (strategická politika) prešla od svojej aplikácie v podnikateľskom prostredí viacerými vývojovými fázami od dlhodobého plánovania až k dnešnej vývojovej fáze založenej na zmene (Slávik 2009). My s týmto tvrdením súhlasíme, avšak chápeme ho ako dynamické riadenie organizácie a na preukázanie výsledkov kooperačného vzťahu je potrebný čas, respektíve výsledky je možné dosiahnuť v dlhodobom horizonte. Kang a Sakai (2000) pri štúdií medzinárodných strategických kooperácií identifikovali vznik výsledku v dlhodobom období, až niekoľko rokov, a jeho rozsah je limitovaný. Tu je priestor práve vznik synergických efektov.

Aby mohla byť spoločná stratégia realizovaná je potrebné spoločne nastaviť podmienky a pravidlá kooperačného vzťahu. Jednotné zameranie nastavenia pravidiel a podmienok kooperačného vzťahu (formálnych a neformálnych), má byť priamo závislé od priebežných výsledkov a hlavne cieľov kooperácie. V kooperačných spojeniach je potrebné aplikovať win-win stratégiu, kde obidve kooperujúce strany pomocou vzájomnej a transparentnej kombinácie zdrojov dosiahli svoje ciele a určité výhody kooperácie – synergické efekty. (vzájomná dôvera; prínos spolupráce; dodržiavanie zmluvných podmienok; úroveň komunikácie; transparentnosť vykonávania spoločnej stratégie; kontrolovať činnosti a výsledky).

Efektívita spolupráce podmieňuje efektívnosť úspechu kooperačného vzťahu. Spoločne nastavené podmienky a pravidlá spolupráce predlžujú životnosť vzťahu, udržiavajú jeho dlhodobosť: vzájomná dôvera (Guttman, 2012); prínos spolupráce (Lozano a kol., 2013); dodržiavanie zmluvných podmienok (Safarzynska, 2013); úroveň komunikácie (Lasker a kol., 2001); transparentnosť vykonávania spoločnej stratégie (Hamel, Doz a Prahalan, 1989); kontrolovať činnosti a výsledky (Kanter, 1994) a iné. Ak má kooperácia podnikov vhodne fungovať je potrebné rovnomerne nastaviť pravidlá a podmienky vzťahu. Tieto podmienky podnecujú aj samotnú dôveru vo vzťahu, čím dokážu podniky lepšie vyladiť svoje stratégie alebo zvoliť stratégiu „win-win“ postavenú na základe obojstrannej výhry. Tieto začiatkové rozhodnutia o podmienkach a teda stratégií predstavujú hranicu pre vznik alebo zánik vzťahu. (West a kol., 2011; Nowak a kol., 2010; Komine, 2014; Safarzynska, 2013) Na nastavenie podmienok a pravidiel pôsobí aj vonkajšie prostredie, čoraz viac globalizované prostredie, vytvárané príležitosťami a hrozbami prostredia a interakciami na trhu (Ivanička, 1997). Tieto podnety ovplyvňujú strategické riadenie podnikov. Thompson a Strickland (1992) dopĺňujú prístup Idensburga (1993) tým, že proces strategického riadenia prebieha neustále.

D. Vnútro podnikovú kultúru orientovať na kooperačné prostredie.

Vnútročné prostredie podniku vytvára významne dôležitú oblasť pre nastavenie vhodných podmienok spolupráce a riadenia. Riadiace procesy sú ovplyvnené kultúrami kooperujúcich podnikov. Podpora vzájomnej spolupráce v pracovnom prostredí je dosahovaná: zjednotením správania; vzájomným vzdelávaním a tréновaním (vymieňanie a aktualizácia znalostí, vymieňanie skúseností); posilňovaním kľúčových kompetencií zamestnancov a manažérov v rámci spolupráce; orientovaním na tímovú prácu; dôrazom na vedenie zamestnancov (koučovanie).

Rozdielne kultúry podnikov sú bariérou pre úspešnú a dlhodobú kooperáciu. Henrich (2006) vymedzil kooperáciu z pohľadu kultúry predovšetkým vnútornou homogenitou a vonkajšou heterogenitou. Pričom Gächter a kol., (2010) taktiež vymedzil správanie sa ako homogénne v kultúre a heterogénne naprieč kultúrami. Toto východisko je podstatné pre určenie citlivosti kultúry, v zmysle kultúrnych rozdielov, ktoré môžu spôsobiť problémy. Podpora vzájomnej spolupráce prieniku dvoch a viac kultúr podnikov (pracovných prostredí) ovplyvňuje strategické riadenia a samotnú kooperáciu z pohľadu ich výkonu: zjednotenie správania (Melis a Semmann, 2010); vzájomne vzdelávanie a tréновanie, vymieňanie a aktualizácia znalostí, vymieňanie skúseností (Kaplan a Norton, 2006); posilňovania kľúčových kompetencií zamestnancov a manažérov v rámci spolupráce (Curtis a kol., 2009); orientovanie na tímovú prácu (Beersman a kol., 2003); dôraz na vedenie zamestnancov, koučovanie (Souček, 2005); a iné. Pohľad na kultúru kooperujúcich subjektov je rôzny. Na jednej strane sa vytvára nová spoločná kultúra vzájomného vzťahu. Na druhej strane, kultúra môže byť prevzatá od silnejšieho partnera. Ideálny stav je pri podobných až rovnakých kultúrach, kedy nie je potrebné uskutočňovať nijaké zásadné zmeny alebo sa podriaďovať, pretože kultúry sú jednotné (Gächter a kol., 2010).

E. Posilniť rolu manažéra.

Riadiace procesy sú ovplyvnené manažérmi podnikov. Teda úspešnosť strategického riadenia kooperačných vzťahov závisí na manažéroch. Ich úlohou je podporenie vzniku kultúry smerom k spolupráci; sú dôležití pre zdieľanie strategických informácií; osobne zabezpečujú a vytvárajú vzťah so všetkými aktérmi podniku; ich schopnosti a zručnosti v riadení dokážu ovplyvniť vznik, priebeh a výsledok kooperačného vzťahu.

Samotné napredovanie podnikov je potrebné riadiť, nielen sledovať krátkodobé výkony, ale vedieť ich pretaviť do dlhodobých cieľov a zámerov manažmentu (strategicky riadiť podnik v dynamickom odvetví) (Kotler, 2013). Na druhej strane Collins (2014) vyjadruje názor, že pôsobenie podniku nie je otázkou okolností (ktoré ovplyvníme alebo neovplyvníme), ale otázkou voľby a disciplíny a túto politiku stratégie majú v rukách práve ľudia, tým čo tvoria, čo robia a ako dobre to robia. Manažéri podnikov by mali budovať dôveryhodnosť (Ulrich, 2011), zodpovednosť a posilňovať dodržiavanie jednotlivých interakcií so svojimi zainteresovanými podnikmi vo svojom prostredí a aj mimo tohto prostredia (Gudergan, 2015; Loz, 1996; Kang a Sakai, 2000). Ak chcú manažéri podniku vytvárať kooperačnú stratégiu je potrebné, aby analyzovali kooperačný potenciál podniku, vytvárali spoločnú víziu s partnermi a určili orientáciu kooperácie (Soviara a kol., 2015). Budovali kooperačné vzťahy postavené na spoločných cieľoch. Manažéri by mali vytvoriť prostredie pre udržanie pevného vzťahu s realitou a kriticky sa pozeráť na výstupy (Kaplan a Norton, 2006). Collins (2008) vyjadril podstatu stratégie najtrvácnejších a najúspešnejších podnikov v rámci konkurenčných alebo kooperujúcich bojov ako zachovanie základnej ideológie, zatiaľ čo simultánne stimulujú rozvoj a zmenu vo všetkom, čo nie je súčasťou základnej ideológie.

F. Posilniť vzájomnú dôveru, ktorá podporí účinnú vzájomnú komunikáciu.

Dôvera je preto podstatná nielen pre naplnenie spoločných cieľov, ale aj pre zvýšenie pravdepodobnosti úspešného pokračovania vzťahu v budúcnosti. Znižovaná dôvera negatívne ovplyvňuje kooperačný vzťah.

Dôvera patrí medzi najdôležitejšie prejavy efektívnej kooperácie medzi živými jedincami. Možno ju definovať ako isté spoliehanie sa, prípade predpoklad, že vývoj určitého správania sa bude mať pozitívny dopad na vzťah (Guttman, 2012). Dôvera môže byť aj očakávanie subjektu, že budúce správanie sa bude pohybovať v medziach spoločných hodnôt či morálnych predstávach (Helbing a kol., 2010). Rivas (2013) usudzuje, že práve dôvera medzi partnermi kooperácie je podstatná pre jej upevnenie, rast a opakovanie. Helbing (2010) a Ulrich (2011) zaraďujú dôveru medzi začiatkové impulzy vytvorenia kooperačného vzťahu. Dôvera sa môže prejavovať aj akceptáciou iných prostredí a stratégií jednotlivých subjektov (West a kol., 2011; Nowak a kol., 2010).

Účinná komunikácia je ústredným prvkom riadenia kooperácie medzi spojeniami. Na začiatku je potrebné vybudovať dôveru, po ktorej mohla začať efektívna obojstranná komunikácia. To podporí vzájomnú spoluprácu a zabezpečí prostredie pre obojstrannú výmenu informácií.

Spolupráca je rozšírený jav v prírode a rozsiahlejší v ľudskej spoločnosti, k rozsahu mu hlavne prispieva jazyk, ktorým je možné definovať zložitejšie pravidlá, morálku, zákony, tradície aj využívanie manipulatívneho potenciálu (Melis a Semmann, 2010). Dôvera je na začiatku vzťahu problémovou oblasťou, avšak neskôr je hlavným prvkom dlhodobého udržania vzťahu. K zániku kooperácie, rušeniu vzťahov podľa Lozano a kol., (2013) nastáva len z pohľadu logiky a kvantifikácie vzťahu. Hľadanie ako dosiahnuť synergiu nie je v počte alebo rôznorodosti, ale v spôsobe akým partneri spolupracujú, definujú a dosahujú spoločné ciele (Lasker a kol., 2001). Aby mohli kooperujúce podniky, teda ich manažéri, uskutočňovať riadiace a kooperačné aktivity potrebujú komunikovať.

G. Vytvoriť spolupracujúcu organizačnú štruktúru.

Spolupracujúca organizačná štruktúra rôznych podnikateľských prostredí podporí integráciu jednotlivcov (tímová spolupráca), ako aj jednotlivých podnikateľských jednotiek (oddelení podniku, projektových tímov). Možnosťou je vytvoriť nové oddelenie, obchodnú jednotku alebo projekt. Pričom sa do nich priradia vybraní zamestnanci (projektové tímy), v ktorých je potrebné podporiť zladovanie podnikateľských prostredí – vytvoriť spolupracujúcu organizačnú štruktúru. Pri zjednotení organizačných štruktúr pomôže aplikovanie agilného riadenia, ktoré je závislé od nadriadenej trhovej jednotky, ale môže prispôsobiť riadenie svojmu aktuálnemu stavu a prostrediu v ktorom pôsobí.

Na interakčné pôsobenie sa zamerali autori Vodáček a Vodáčková (2009), ktorí definovali synergiu ako zmenu správania sa a vlastností systému vplyvom vytvorenia interakčného pôsobenia jeho čiastkových podsystémov. Výsledkom týchto interakcií (vzájomné väzbové pôsobenie medzi jednotkami podniku) je synergický efekt (výsledok interakčného pôsobenia), ktorý tiež charakterizuje rozdiel od situácie, kedy by uvažované jednotky fungovali bez týchto interakcií. Vytváranie nových jednotiek, nových vnútorných spoločných tímov alebo aliancií je uľahčený kombináciou znalostí, procesov a činností rôznych podnikov (Goold a Campbell, 1998). Odlišný alebo problémový manažment v rámci strategických jednotiek je bariérou, ktorý nedovoľuje zosúladiť riadiacich aktivít (zosúladiť kooperačných činností s podnikovou stratégiou). Ak má podnik dosahovať synergiu prostredníctvom svojich podnikateľských a podporných jednotiek, kritický význam v takomto prípade má zosúladiť. Zosúladiť procesov podniku dokáže posilniť kooperačnú stratégiu podniku. Kooperujúce podniky by sa mali snažiť o systematické zosúladiť ich aktivít smerom k spoločne vytýčeným cieľom

(Kaplan a Norton, 2006). V rámci lokality jednotlivých pobočiek môže mať podnik ťažkosti s prispôbením sa trhu (udržanie konkurencieschopnosti). Agilnejší systém riadenia v rámci opakovaných mesačných porád, na ktorých sa preberala otázka taktických rozhodnutí vzhľadom na dlhodobé zámery projektu funguje (Simoudis a Power, 2016).

V spoločnej štruktúre je potrebné zaviesť aj vzájomnú kombináciu zdrojov, ktorá je postavená na vhodnom zapojení hmotných a nehmotných prostriedkov zúčastnených strán tak, aby spoločne tvorili vstup do kooperačných procesov a naplnili cieľ kooperácie.

Prostredníctvom zabezpečenia obojstranne výhodnej kombinácie zdrojov je reálne predpokladať úspešný priebeh kooperácie a pozitívne výsledky kooperácie. Komplementarita medzi rozdielnymi aktivitami a schopnosťami podnikov je výsledkom podnikového vývoja (Iversen, 1997). Týmto spôsobom zapojené podniky získajú konkurenčné výhody v rámci poskytnutých zdrojov do kooperácie – čo môže viesť k vzájomnému naplneniu potrieb pre účely konkurencieschopnosti. Podľa Damodarana (2005) existencia synergií vo všeobecnosti znamená, že kombinácia zdrojov podnikov sa stane viac zisková alebo rastová v rámci rýchlejších kooperácií ako by podniky fungovali samostatne (oddelene) v konkurenčnom prostredí. Zo spoločných zdrojov podniky budujú spoločné výstupy, ktoré predstavujú synergické efekty kooperačného vzťahu. Budúci vývoj spoločne vytváranej hodnoty ovplyvňuje správanie sa v rámci kooperačnej skupiny. Zlepšenia v oblasti budúcej výkonnosti kooperácie vychádzajú z aktuálnej miery zapojenia členov kooperácie – miery kombinácie ich zdrojov. Ak má podnik dosahovať synergiu (synergické efekty) prostredníctvom svojich podnikateľských a podporných jednotiek, kritický význam v takomto prípade má zosúladenie (Kaplan a Norton, 2006; Ivanička, 1997).

H. Aktualizovať strategické riadenie.

Aktualizáciu strategického riadenia môžeme chápať aj ako dynamický prístup k riadeniu podniku. Ide o prispôbenie riadenia manažéra vzhľadom na zmeny vnútorného a vonkajšieho prostredia. (narastajúci počet kooperačných a konkurenčných interakcií). Aktualizácia strategického riadenia kooperácie má byť priamo závislá od súčasného stavu a výsledkov kooperácie.

Yoffie a Cusumano (2015) uvádzajú, že k úspešnému dosahovaniu vízie je potrebné sa zamerať na dlhodobý plán do budúcnosti, a taktiež sústrediť sa na výzvy kratšieho obdobia. Pre výzvy kratšieho obdobia je potrebné aktualizovať strategické riadenie a to môže spôsobiť problémy v rámci dosahovania stanovených cieľov. Proces strategického riadenia je podľa autorov Thompson a Strickland (1992) neustále prebiehajúci. Zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia sú aktívny faktor ovplyvňovania strategického riadenia podniku (Creelman, 2016).

4.1.2 Overenie odporúčaní v rámci empirického skúmania

Možnosti implementácie návrhu v podniku CEIT

Posledná fáza výskumu – verifikácia navrhnutých odporúčaní pre strategické riadenie je realizovaná formou štruktúrovaných rozhovorov vo vybraných kooperačných zoskupeniach. Metodológiu rozhovorov bližšie vysvetľuje **podkapitola 2.9.3 Metodológia rozhovorov**, ktorá bližšie popisuje postup a vyhodnotenie rozhovoru.

Rozhovor sa uskutočnil v podniku CEIT, a.s. v Žiline. Rozhovor poskytol Ing. Jozef HERČKO, PhD., vedúci kancelárie EÚ pre riadenie projektov (projektový manažér). Rozhovor sa uskutočnil 19.2.2018 (pondelok).

Nasledujúca tabuľka predstavuje komparáciu odporúčaní pre strategické riadenie s aktuálnou reálnou situáciou, ktorá je ohodnotená na škále od 0 po 3. Pričom: 0 – absencia prvku; 1 –

možnosť výskytu daného prvku iba vo formálnej rovine; 2 – slabá efektívnosť (nedostatok znalostí); 3 – vykonávaný na vysokej úrovni.

Tabuľka 36. Verifikácia odporúčaní strategického riadenie v podniku CEIT

Logicky zoradené odporúčania (v rámci súvislostí)	Dopytované otázky	Ohodnotenie
		Ver.1
Začleniť kooperačné zámery do poslania podniku	V akej intenzite sú kooperačné zámery začlenené do poslania podniku?	0
	Je vytváraná databáza potenciálnych kooperačných vzťahov?	1
Jasne stanoviť cieľ o oblasť spolupráce, z čoho sú odvodené podmienky a pravidlá kooperácie	Ak už vzniká kooperačný vzťah, tak špecifikujete v ňom jasný dlhodobý cieľ?	3
	Nastavujete podmienky a pravidlá kooperačného vzťahu vzhľadom na cieľ a neskôr vo vzťahu aj vzhľadom na dosahované výsledky?	2
Vnútropodnikovú kultúru orientovať na kooperačné prostredie	Prispôsobuje (mení, vyvíja) sa vnútropodniková kultúra kooperačnému prostrediu?	1
Posilniť rolu manažéra	Sú schopnosti manažérov dostatočné pre riadenie kooperačných vzťahov?	1
Pristupovať k riadeniu dynamicky	Je k strategickému riadeniu potrebné pristupovať dynamicky?	3
Posilniť vzájomnú dôveru, ktorá podporí účinnú vzájomnú komunikáciu	Aký význam (dôležitosť) prikladáte dôvere v kooperačnom vzťahu?	3
	Ovplyvňuje úroveň komunikácie vaše najvýznamnejšie kooperačné vzťahy?	3
Aktualizovať strategické riadenie	Je potrebné strategické riadenie aktualizovať vzhľadom na súčasný stav kooperačného vzťahu?	3
Vytvoriť spolupracujúcu organizačnú štruktúru	Pri kooperačných vzťahoch vytvárate samostatnú jednotku (tím, projekt, oddelenie) ktoré zabezpečuje kooperačný vzťah – jeho riadenie aj vykonávanie?	3
	Ako sú kombinované zdroje a schopnosti vo vašich hlavných kooperačných vzťahoch?	2

Nasledujúci text predstavuje sumarizovanie výsledkov rozhovoru – verifikáciu (zaznamenanie, analyzovanie – porovnávanie) v zmysle navrhnutých odporúčaní. Výsledky rozhovoru:

- Poslanie podniku je určené vrcholovým manažmentom. Zameriava sa hlavne na ponúknutie najmodernejších inovatívnych riešení v priemysle, zdravotníctve a služieb. Preto podnik vystupuje ako dodávateľ IKT riešení. Vytváranie potenciálnych kooperačných interakcií nie je zahrnuté v rámci strategického riadenia podniku – ohodnotené **hodnotou 0** (absencia prvku).
- Potencionálne kooperačné vzťahy sú archivované individuálne a krátkodobo vo forme poznámok a vizitiek s kontaktnými údajmi. S týmito subjektmi sa ďalej pracuje ad hoc, teda pri vyskytnutí sa problému alebo zadanej úlohy sa spätne vyhľadáva vhodný kontakt pre spoluprácu. Pričom použitie daného kontaktu záleží na individuálnom rozhodnutí. Tieto individuálne zoznamy však nie sú nijako kategorizované ani zjednotené v spoločnej databáze. Pre účely strategického riadenie, v zmysle nadväzovania spolupráce sa nevyužívajú. Z týchto dôvodov je faktor potencionálnych kooperačných vzťahov ohodnotený na **hodnotu 1** (výskyt vo formálnej rovine).
- Podnikateľské interakcie vznikajú za účelom zisku, prípadne navýšenia zisku z minulého obdobia. Špecifikácia dlhodobého cieľa je značná – **hodnota 3** (vykonávaný na vysokej úrovni). Avšak vzniká tú otázka obojstrannosti dlhodobého cieľa, pretože na

- začiatku spolupráce podniky síce očakávajú jej rozvoj, ale na druhej strane sa ešte dobre nepoznajú, tzn. úplne nepoznajú a nezdíeľali svoje dlhodobé ciele, zámery spolupráce.
- Nastavenie podmienok a pravidiel na začiatku vzťahu sa ukazuje ako problémové. Dôvodom je nepoznanie spolupracujúceho partnera, s ktorým je potrebné nadviazať intenzívnejšiu spoluprácu. Ide tu o dodržanie podmienok a pravidiel spolupráce, kde jeden podnik môže spolupracovať (prispievať do spolupráce) a druhý bude iba ťažiť zo spolupráce (vyberať výhody). Dopytovaný podnik nastavuje podmienky a pravidlá kooperácie, avšak výkon riadenia v kooperačnom prostredí je potrebné zlepšiť – **hodnota 2** (slabá efektívnosť, nedostatok znalostí).
 - Podnik si buduje vlastnú kultúru od jeho vzniku, do tejto kultúry vstupujú aj zamestnanci a tento celok reaguje na podnety z okolia. Skúmaný podnik má fixnú kultúru, ktorá sa nenechá ovplyvniť vonkajším prostredím a interakciami z neho. Pri spolupráci vzniká problém práve s prelínaním kultúry, kde skúmaný podnik chce sa v určitej miere zmeniť, ale zakorenená kultúra mu v tom bráni. Preto je prisúdená faktor: prispôbenie sa vnútropodnikovej kultúry kooperačnému prostrediu – **hodnota 1** (vyskytuje sa vo formálnej rovine).
 - Každý manažér má vlastné individuálne schopnosti a zručnosti, ktorými vykonáva strategické riadenie v podniku. A práve schopnosti a zručnosti, v zmysle otvorenosti, empatie, zápalu pre vec sú potrebné a podporujú upevňovanie kooperačných vzťahov. Na druhej strane je práve výkon manažérov v pozorovanom podniku, ktorý poukazuje na **hodnotu 1** (výskyt vo formálnej rovine).
 - K strategickému riadeniu je potrebné pristupovať dynamicky – **hodnota 3** (vykonávaný na vysokej úrovni). Sme v prostredí, ktoré sa neustále mení a to je parameter, ktorý neustále ovplyvňuje riadenie podniku.
 - Dôvera je základom každého dlhodobého vzťahu – **hodnota 3** (vykonávaná na vysokej úrovni). Bez dôvery nemôže byť vykonávaná spolupráca, pretože tá bráni zneužívaniu spoločných výsledkov a zdrojov investovaných do spolupráce.
 - Stanovenie dlhodobého cieľa však nemusí byť základom pre dôveru, ak spoločnosti nekomunikujú a nezdíeľajú informácie o výkone (neaktualizujú strategické riadenie vzhľadom na výsledky) počas trvania kooperácie, ale iba na konci vzťahu pri výsledku – vzniká nedôvera.
 - Komunikácia je základom pre každý vzťah nadväzovaný podnikom – **hodnota 3** (vykonávaná na vysokej úrovni).
 - Pri kooperačných vzťahoch je vytváraná samostatná jednotka – **hodnota 3** (vykonávaná na vysokej úrovni). Pri skúmanom podniku ide o interakčný tím, ktorí je priamo na mieste spolupráce a komunikuje so zamestnancami vyčlenenými z druhého podniku. Strategické riadenie je obmedzené nariadeniami vyššie postaveného podniku, ako aj samotnej spolupráce. Na druhej strane je naznačené aj prispôbenie riadenia jedinečným podmienkam v prostredí, v ktorom daný tím pôsobí – autonómnosť tímu. Pričom každú zmenu musí odkomunikovať s nadriadenou jednotkou (rešpektuje rozhodnutie nadriadenej jednotky).
 - Striktné riadenie nefunguje. Riadenie interakčných tímov je napoly závislé od nadriadenej jednotky. Úlohy, ktoré si vie tím vyriešiť sám, tak tie rieši sám a to čo má presah do iných vecí už musí riešiť s nadriadenou jednotkou.
 - Štruktúra nadviazaných kooperačných vzťahov indikuje určité delenie vzťahov na hlavné – významné a menej významné. Podľa týchto úrovní sú rozdeľované aj zdroje pre kooperácie. Ak sú fixné kapacity nerozdelené správne, tak sa môže stať, že pre menej významné vzťahy neostanú žiadne potrebné zdroje (finančné, materiálne, ľudské) – **hodnota 2** (slabá efektívnosť, nedostatok znalostí).

Možnosti implementácie návrhu v podniku KROS

Rozhovor sa uskutočnil v podniku KROS, a.s. v Žiline. Rozhovor poskytol Ing. Vlastimil KOCIÁN, garant projektu iKROS (projektový manažér, člen predstavenstva). Rozhovor sa uskutočnil 5.3.2018 (pondelok).

Nasledujúca tabuľka predstavuje komparáciu odporúčaní pre strategické riadenie s aktuálnou reálnou situáciou, ktorá je ohodnotená na škále od 0 po 3. Pričom: 0 – absencia prvku; 1 – možnosť výskytu daného prvku iba vo formálnej rovine; 2 – slabá efektívnosť (nedostatok znalostí); 3 – vykonávaný na vysokej úrovni.

Tabuľka 37. Verifikácia odporúčaní strategického riadenie v podniku KROS

Logicky zoradené odporúčania (v rámci súvislostí)	Dopytované otázky	Ohodnotenie
		Ver.1
Začleniť kooperačné zámery do poslania podniku	V akej intenzite sú kooperačné zámery začlenené do poslania podniku?	3
	Je vytváraná databáza potenciálnych kooperačných vzťahov?	0
Jasne stanoviť cieľ o oblasť spolupráce, z čoho sú odvodené podmienky a pravidlá kooperácie	Ak už vzniká kooperačný vzťah, tak špecifikujete v ňom jasný dlhodobý cieľ?	3
	Nastavujete podmienky a pravidlá kooperačného vzťahu vzhľadom na cieľ a neskôr vo vzťahu aj vzhľadom na dosahované výsledky?	3
Vnútropodnikovú kultúru orientovať na kooperačné prostredie	Prispôsobuje (mení, vyvíja) sa vnútropodniková kultúra kooperačnému prostrediu?	3
Posilniť rolu manažéra	Sú schopnosti manažérov dostatočné pre riadenie kooperačných vzťahov?	3
Pristupovať k riadeniu dynamicky	Je k strategickému riadeniu potrebné pristupovať dynamicky?	3
Posilniť vzájomnú dôveru, ktorá podporí účinnú vzájomnú komunikáciu	Aký význam (dôležitosť) prikladáte dôvere v kooperačnom vzťahu?	3
	Ovplyvňuje úroveň komunikácie vaše najvýznamnejšie kooperačné vzťahy?	2
Aktualizovať strategické riadenie	Je potrebné strategické riadenie aktualizovať vzhľadom na súčasný stav kooperačného vzťahu?	3
Vytvoriť spolupracujúcu organizačnú štruktúru	Pri kooperačných vzťahoch vytvárate samostatnú jednotku (tím, projekt, oddelenie), ktoré zabezpečuje kooperačný vzťah – jeho riadenie aj vykonávanie?	1
	Ako sú kombinované zdroje a schopnosti vo vašich hlavných kooperačných vzťahoch?	2

Nasledujúci text predstavuje sumarizovanie výsledkov rozhovoru – verifikáciu (zaznamenanie, analyzovanie – porovnávanie) v zmysle navrhnutých odporúčaní. Výsledky rozhovoru:

- Podnik Kros si zakladá na kooperačných vzťahoch v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahoch. Pričom ide o priame podnikateľské partnerské vzťahy postavené na napĺňaní spoločných cieľov. Súčasnými partnerskými vzťahmi dokazujú napĺňanie kooperačných zámerov vo vlastných podnikateľských aktivitách (spoluprácach) – ohodnotenie kooperačných zámerov **hodnotou 3** (vykonávaný na vysokej úrovni). Učenie sa na zlyhaniach z minulosti pomáha pri budovaní a rozvoji súčasných kooperácií.

- Kooperačné vzťahy sú vyhľadávané a budované na základe aktuálnej situácie podniku. Zmyslom je naplnenie súčasných cieľov podniku. Databáza potencionálnych kooperačných kontaktov pre spoluprácu nie je vytváraná – **hodnota 0** (absencia prvku).
- V každom kooperačnom vzťahu je stanovený spoločný cieľ, na základe ktorého sú budované jasné pravidlá kooperačného vzťahu – ohodnotený na **hodnotu 3** (vykonávaný na vysokej úrovni). Je prepojený so spoločnou stratégiou, ktorá je vytváraná pre plnenie stanoveného cieľa, avšak niekedy je práve spoločná stratégia problémová, preto je potrebné neustále sa zlepšovať.
- Dôležitá je práve aktualizácia podmienok a pravidiel vzťahu z hľadiska naplnenia spoločného cieľa a reálneho fungovania kooperácie – ohodnotená na **hodnotu 3** (vysoký výkon prvku). Pri identifikácii poklesu výkonu v podmienkach a naplňaní cieľa kooperácie je potrebné zasiahnuť nielen do formálnych, ale aj neformálnych pravidiel vzťahu a pokúsiť sa kooperáciu znovu naštartovať. To vyžaduje zvýšenie investície, a viac času pre znovu naštartovanie kooperačného vzťahu.
- Začiatok budovania kooperácie je založený na formálnych pravidlách a spoločnom ciele, ale akonáhle je preukázaná vzájomná dôvera, sú dosahované výsledky, a taktiež je nastolená win-win stratégia, tak sa aj prostredie kooperácie mení. Prispôbuje sa vzťah na spoločne výhodný a zaužívaný, pričom každá strana predstavuje časť z jednotného celku, pričom sa mení aj spôsob a vnímanie kooperácie – ohodnotená na **hodnotu 3** (vysoký výkon).
- Dôvera je podstatná pre fungovanie kooperačného vzťahu a jeho rozvoj – **hodnota 3** (vysoký výkon).
- V oblasti riadenia zamestnancov je viditeľný posun. Od formálneho – direktívneho riadenia sa prechádza viac k seba-riadeniu a rozvoju zamestnanca – **hodnota 3** (vysoký výkon). Kooperujúce podniky sú rovnocenní partneri. V kooperačnom vzťahu je dôležité hľadanie spoločného zmyslu a vzájomné koučovanie sa. Dôraz sa kladie na riadenie bez rozdávania príkazov. Každý zamestnanec aj manažér má poznať, prečo pôsobí v danom podniku, v danom kooperačnom vzťahu a svojim pôsobením a aktivitami prospieva poslaniu podniku, účelu kooperácie. Riadenie vo vnútri podniku a riadenie v kooperačných vzťahoch má byť prevádzané rovnakým spôsobom.
- K riadeniu je prístupované dynamicky – **hodnota 3** (vysoký výkon). Zmeny v riadení sú potrebné, nielen plošne, ale aj parciálne v jednotlivých oddeleniach podniku a kooperačných vzťahoch. Riadenie nemá byť statické, ale má byť živé, má dochádzať k jeho zlepšovaniu na všetkých manažérskych a zamestnaneckých úrovniach v podniku.
- Čím sa viac kooperačný vzťah stáva dlhodobým, tým narastá nielen jeho dôvera, ale aj hĺbka vzťahu. Vnútorne vzťahy kooperácie sú intenzívnejšie a dávajú lepšie výsledky – môžeme povedať, že sa vnútorné vzťahy zlepšujú a strategické ciele ostávajú rovnaké. Ohodnotená **hodnotou 3** (vysoký výkon). Stretnutia obchodníkov, pri ktorých si navzájom jednotlivé podniky vymieňajú poznatky a skúsenosti. Vzájomne sa posúvajú dopredu, inšpirujú sa aj keď na trhu pôsobia ako priamy konkurenti. Kooperácia došla do ďalšej vývojovej fázy v ktorej nejde len o naplnenie cieľa, ale aj pozdvihnúť úroveň spolupráce a spoznať nových ľudí. Prostriedkom je aj vytváranie spoločných akcií na ktorých sa ľudia z rôznych podnikov môžu vzniknúť aj osobné väzby a mali záujem budovať kooperáciu osobne. Kombinácia schopností súvisí s kultúrou podniku, ktorú považuje podnik za „živý systém“, v ktorom každý zamestnanec a manažér si má nájsť miesto, na ktoré zapadá a svojimi aktivitami prospeje k spoločnému cieľu. Ide o prepojenie jednotlivých ľudí (ich schopností a znalostí) v rámci jednotlivých oddelení, ktorí sa podieľajú na realizácii súčasných úloh a vytváraní nových riešení – kombinácia zdrojov a schopností je ohodnotená na hodnotu 2 (zlepšenie efektivity).

- Komunikácia je základom pre dobre fungujúci kooperačný vzťah ale musí smerovať k dôvere. V prípade, že sa dôvera vo vzťahu nevyskytuje a absentuje spoločný cieľ dochádza k rôznym problémom vo vývoji vzťahu – ohodnotená na **hodnote 2** (zlepšenie efektivity).
- Pri kooperačných vzťahoch vystupujú jednotlivci, ktorí majú na starosti predmetný kooperačný vzťah s iným podnikom. V rámci svojej pracovnej náplne sú zodpovedný aj za kooperačný vzťah. V rámci organizačnej štruktúry spoločnosti vystupujú vedúci oddelení, ktorí zodpovedajú za fungovanie kooperačných vzťahov s inými partnermi v rámci daného oddelenia podniku. Samostatný tím ktorý by bol vytvorený z kapacít dvoch podnikov je riešení zatiaľ vo formálnej rovine – **hodnota 1** (výskyt vo formálnej rovine).

Možnosti implementácie návrhu v podniku KIA MOTORS SLOVAKIA

Rozhovor sa uskutočnil v podniku KIA MOTORS SLOVAKIA, s. r. o. v Žiline. Rozhovor poskytl Ing. Adriana KOCIÁNOVÁ, finančná manažérka v podniku. Rozhovor sa uskutočnil 15.3.2018 (pondelok).

Nasledujúca tabuľka predstavuje komparáciu odporúčaní pre strategické riadenie s aktuálnou reálnou situáciou, ktorá je ohodnotená na škále od 0 po 3. Pričom: 0 – absencia prvku; 1 – možnosť výskytu daného prvku iba vo formálnej rovine; 2 – slabá efektívnosť (nedostatok znalostí); 3 – vykonávaný na vysokej úrovni.

Tabuľka 38. Verifikácia odporúčaní strategického riadenie v KIA MOTORS SLOVAKIA

Logicky zoradené odporúčania (v rámci súvislosti)	Dopytované otázky	Ohodnotenie
		Ver.1
Začleniť kooperačné zámery do poslania podniku	V akej intenzite sú kooperačné zámery začlenené do poslania podniku?	3
	Je vytváraná databáza potenciálnych kooperačných vzťahov?	3
Jasne stanoviť cieľ o oblasť spolupráce, z čoho sú odvodené podmienky a pravidlá kooperácie	Ak už vzniká kooperačný vzťah, tak špecifikujete v ňom jasný dlhodobý cieľ?	3
	Nastavujete podmienky a pravidlá kooperačného vzťahu vzhľadom na cieľ a neskôr vo vzťahu aj vzhľadom na dosahované výsledky?	3
Vnútropodnikovú kultúru orientovať na kooperačné prostredie	Prispôsobuje (mení, vyvíja) sa vnútropodniková kultúra kooperačnému prostrediu?	3
Posilniť rolu manažéra	Sú schopnosti manažérov dostatočné pre riadenie kooperačných vzťahov?	2
Pristupovať k riadeniu dynamicky	Je k strategickému riadeniu potrebné pristupovať dynamicky?	2
Posilniť vzájomnú dôveru, ktorá podporí účinnú vzájomnú komunikáciu	Aký význam (dôležitosť) prikladáte dôvere v kooperačnom vzťahu?	3
	Ovplyvňuje úroveň komunikácie vaše najvýznamnejšie kooperačné vzťahy?	3
Aktualizovať strategické riadenie	Je potrebné strategické riadenie aktualizovať vzhľadom na súčasný stav kooperačného vzťahu?	3
Vytvoriť spolupracujúcu organizačnú štruktúru	Pri kooperačných vzťahoch vytvárate samostatnú jednotku (tím, projekt, oddelenie), ktoré zabezpečuje kooperačný vzťah – jeho riadenie aj vykonávanie?	3
	Ako sú kombinované zdroje a schopnosti vo vašich hlavných kooperačných vzťahoch?	3

Skúmanie kooperácie v podniku KIA môžeme považovať za referenčné z pohľadu aplikácie navrhnutých prvkov strategického riadenia. Podnik sa vo všetkých odporúčaných prvkoch nachádza na vysokej úrovni v hraniciach výkonu 75 – 100 %. Čo znamená priestor pre zlepšovanie strategického riadenia kooperačných vzťahov.

Nasledujúci text predstavuje sumarizovanie výsledkov rozhovoru – verifikáciu (zaznamenanie, analyzovanie – porovnávanie) v zmysle navrhnutých odporúčaní. Výsledky rozhovoru:

- Podnik považuje za existenčné udržiavanie kooperačných aktivít na najvyššej úrovni – zámary kooperácie sú ohodnotené **hodnotou 3** (vysoký výkon). Na dobre fungujúcich kooperačných vzťahoch záležia viaceré dodávateľsko-odberateľské vzťahy, ktoré sú potrebné pre realizovanie výrobných činností podniku. Tieto kooperačné vzťahy je potrebné neustále zlepšovať, napríklad určitou formou vzdelávania partnera v oblastiach, ktoré ovplyvňujú kvalitu dodávateľských vstupov. Rozdeľovanie kooperačných vzťahov (rozdelenie do primárnych, sekundárnych) závisí od viacerých kritérií (zdroje, kvalita, skúsenosť) a oblasti v ktorej prebieha daná kooperácia.
- V podniku existujú vlastné parciálne databázy kooperačných vzťahov vzťahujúce sa na určitú oblasť spolupráce. Používanie týchto databáz je účelne vymedzené. Nadviazanie kooperačných vzťahov (vybranie kooperantov) je osobitný proces rozdelený do dvoch riadiacich procesov: 1) kooperačné vzťahy sú vybrané nadradenou riadiacou jednotkou; 2) kooperačné vzťahy môžu byť navrhnuté organizačne nižšou jednotkou a odsúhlasené riadiacou jednotkou. Riadenie prostredníctvom kooperačnej databázy sú **ohodnotené hodnotou 3** (vysoký výkon).
- Podnik je v rámci plánovania zameraný na krátkodobé a strednodobé ciele (5 rokov). Kooperační aktéri sú zapojení do procesov na dlhšie obdobie v závislosti od kvalitatívnych zmien. Ak sa počas realizácie vzťahu uskutoční zmena, napríklad z pohľadu kvality vstupov je daný proces prehodnocovaný. Pre výrobu produktu sú vybraní dodávatelia a tí počítajú s kooperáciou na celý cyklus produktu (trvanie výroby produktu). Určenie dlhodobých cieľov a plánov podnikom môžeme **ohodnotiť hodnotou 3** (vysoký výkon). Kooperujúce subjekty však taktiež počítajú z dlhodobou spolupracou a snažia sa plniť všetky podmienky, preto je nízka fluktuácia kooperantov. Kooperujúce subjekty sú intenzívne zapojené do produktových plánov, hlavne z pohľadu výrobných kapacít, technológie výroby, funkčnosti dodávaných dielov a iných. Práve preto je počas celého vzťahu dôležitá neustála komunikácia. Vo vzťahu sa z dlhodobého hľadiska vyžaduje flexibilita. Z pohľadu výroby ide o zmeny výrobných kapacít, na ktoré musia reagovať aj dodávatelia.
- Každý kooperačný vzťah v podniku: a) je účelovo vybraný; b) má stanovené podmienky a pravidlá vzťahu; c) podnik vyžaduje určitý stupeň kvality a efektívnosti procesov kooperanta (vzdelávanie); d) odstránenie problémov vo výrobe je zabezpečené efektívnou komunikáciou počas celého vzťahu. Od výkonu v kooperačnom vzťahu (spokojnosti s partnerom) závisí aj zmena podmienok a pravidiel alebo zmena kooperačného partnera. Avšak partneri, ktorí sú určení vrcholovým manažmentom majú vyššiu prioritu a nie je možné ich meniť. V podniku funguje oddelenie, ktoré týchto partnerov dopredu vyhodnocuje a odporúča pre nadviazanie kooperačných vzťahov. Požiadavky na zlepšenie výrobného procesu, napríklad: vyššiu lokalizáciu dielov, dodávatelia z prostredia európskej únie. Tento proces nastavenia podmienok vzťahu môžeme **ohodnotiť hodnotou 3** (vysoký výkon).
- Prienik dvoch podnikových kultúr ovplyvňuje dodávateľský vzťah. Podnik má nastavenú kultúru, ktorej sa menšie podniky musia prispôbiť. Nejde tu pritom o direktívny spôsob zmeny kultúry. Skôr ide o pozitívne ovplyvnenie kooperujúceho partnera v podmienkach a pravidlách, ktoré musí dodržiavať pre fungovanie vzťahu,

napríklad ide o vzdelávanie v špecifických oblastiach dodávateľsko-odberateľských vzťahov z hľadiska: zmluvných vzťahov, právnych aspektov podnikania, podmienok daných krajín a iné. Tento vplyv kultúry – učiaceho podniku má dvojitý vplyv na kooperačný vzťah: ide o nájdenie miest, ktoré sa vo vzťahu majú zlepšiť a nájdenie financií na zlepšovacie aktivity. Riadenie podnikovej kultúry v kooperačných vzťahoch môžeme ohodnotiť hodnotou 3 (vysoký výkon).

- Schopnosti a znalosti manažérov v podniku majú výrazný potenciál pre zlepšovanie. Manažéri potrebujú nie len vhodné informačné systémy pre vykonávanie svojej činnosti, ale taktiež priestor zlepšiť koučovacie schopnosti a mäkké zručnosti súčasných manažérov. Najčastejšou prekážkou rozvoja schopností manažérov sú výkony, ktoré musia byť naplnené a stávajú sa hlavným hodnotiacim prostriedkom úspechu. Preto sa človek v tíme stáva viac sebecký, snaží sa naplniť svoj cieľ a neberie ohľad, respektíve nemá a nezískava informácie o cieľoch ostatných: a) s ktorými môže jeho cieľ súvisieť; b) v nadväznosti byť prepojený; c) ovplyvňovať ďalšie výkony; d) vytvárať problémy; e) neefektívne navyšovať prácu a iné. Práve v súčasnosti podnik vyvíja aktivity pre zlepšenie sa v tejto oblasti, preto sú tieto riadiace schopnosti manažérov ohodnotené na **hodnotu 2** (slabá efektívnosť). Vnútoraná organizačná štruktúra je vzájomne veľmi intenzívne prepojená a oddelenia vzájomne na seba nadväzujú a ovplyvňujú. Preto je potrebné zlepšenie sa v oblasti dynamického prístupu k strategickému riadeniu kooperačných vzťahov – ohodnotená **hodnotou 2** (slabá efektívnosť).
- Dodávateľsko-odberateľské vzťahy musia fungovať bez problémov a na vysokej úrovni dôvery – ohodnotená **hodnotou 3**. Miera rizika spolupráce narastá so spoločným plánovaním, závislosťou na dodávkach dielov, preto je potrebné, aby vzťah fungoval na vysokej úrovni dôvery. Každý problém stojí určité náklady, ktoré z pohľadu penalizácií dokážu odstaviť dodávateľa. Druhá strana je si vedomá dodržiavania pravidiel a podmienok týchto dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Takto nastavené podmienky ovplyvňujú aj množstvo možných dodávateľov. Pričom vzťahy sú často budované na vzájomnej dohode a nastavení podmienok kooperačného vzťahu (hlavne zmluvne). Aktualizácia stratégie je potrebná z hľadiska výskytu problémov v naplánovaných úlohách (odchýlky vo výrobe, čas dodania, a iné) – ohodnotená **hodnotou 3** (vysoký výkon).
- Práve zlepšovania v kooperačnom procese dodávateľsko-odberateľských vzťahov podporených obojstrannou komunikáciou (ohodnotená **hodnotou 3** – vysoký výkon) a vzájomným ovplyvňovaním dokážu poskytovať efektívny vzťah zabezpečujúci potrebný výkon. Vybraní dodávatelia musia splniť začiatkové kritéria pre vstup do kooperačného vzťahu (certifikáty, výrobné zariadenia, normy). Dôležitá je taktiež kontrola a spätná väzba počas celej dĺžky trvania kooperačného vzťahu, napríklad: výroba prototypov, zmena materiálov, zmena výrobného procesu, naplnenie výrobných kapacít a iné. Tieto zmeny môžu ovplyvniť celý spoločný vzťah a taktiež kvalitu výsledného produktu. Ak pridáme k týmto procesom aj prenos určitých štandardov na dodávateľov, aby naplnili požadovanú kvalitu a teda vytvárali im priestor pre vzdelávanie v týchto oblastiach môžeme ohodnotiť **hodnotou 3** vymieňanie schopností a zručností na vysokej úrovni.
- Kooperačné vzťahy sú prepojené naprieč všetkými oddeleniami podniku. Preto nie je stanovený konkrétny tím ľudí zabezpečujúci kooperačný vzťah. Každé oddelenie zabezpečuje určitú úlohu v kooperačnom vzťahu, napríklad: logistika, kvalita, doprava, platby a iné.
- Teda môžeme uviesť, že funkcie kooperačnej jednotky, ktorá by zastupovala kooperáciu zabezpečujú všetky oddelenia podniku – ohodnotená na **hodnotu 3** (vysoký výkon). Dôležité je však zabezpečenie efektívnosti riadenia kooperácie na strane podniku,

konkrétne naprieč oddeleniami podniku v zmysle: a) komunikácia musí byť vysoko efektívna (naplnenie všetkých úloh oddelenia) aby ďalšie oddelenie mohlo pokračovať a nenastali chyby v procese; b) zmluvné vymedzenie kooperačného vzťahu (jasne stanovené úlohy, podmienky, pravidlá, termíny a iné záležitosti dodávateľsko-odberateľského vzťahu jednotlivými oddeleniami spoločnosti). Hodnotenie plnenia úloh a priebehu kooperácie prebieha dodatočne a je za ňu zodpovedné každé oddelenie podniku, respektíve musí vyvíjať kontrolné aktivity pri ktorých ešte raz prejde nielen svoje povinnosti vo vzťahu, ale aj naplnenie povinností ostatných oddelení. V podniku chýba systém, ktorý by zjednocoval informácie o priebehu kooperačného vzťahu.

4.1.3 Riziká implementácie navrhovaných odporúčaní

Na základe verifikácie navrhnutých odporúčaní v praxi (reálnom prostredí) sme dokázali určiť výkon odporúčaní pre strategické riadenie v reálnych kooperačných vzťahoch vybraných podnikoch: CEIT, KROS a KIA MOTORS. V nasledujúcej tabuľke môžeme porovnať ich individuálne skóre.

Tabuľka 39. Zjednotenie výsledkov verifikácie odporúčaní strategického riadenia kooperácií

Logicky zoradené odporúčania (v rámci súvislostí)	CEIT, a.s.	KROS, a.s.	KIA MOTORS, s.r.o.
Začleniť kooperačné zámery do poslania podniku	0	3	3
	1	0	3
Jasne stanoviť cieľ o oblasť spolupráce, z čoho sú odvodené podmienky a pravidlá kooperácie	3	3	3
	2	3	3
Vnútropodnikovú kultúru orientovať na kooperačné prostredie	1	3	3
Posilniť rolu manažéra	1	3	2
Pristupovať k riadeniu dynamicky	3	3	2
Posilniť vzájomnú dôveru, ktorá podporí účinnú vzájomnú komunikáciu	3	3	3
	3	2	3
Aktualizovať strategické riadenie	3	3	3
Vytvoriť spolupracujúcu organizačnú štruktúru	3	1	3
	2	2	3

Strategické riadenie z prostredia podniku KIA je potrebné chápať ako referenčné, ide o prepojenie slovenského riadenia a kórejského štýlu riadenia. Pričom množstvo koooperačných dodávateľsko-odberateľských vzťahov vytvorilo efektívne riadenie v ktorom sa podnik snaží neustále zlepšovať. Hodnotu 3 je potrebné uviesť v rozmedzí výkonu 75 až 99 %, čo znamená pre podnik možnosť ďalej zlepšovať svoje riadiace schopnosti.

Výsledky verifikácie taktiež poukazujú na štyri oblasti, v ktorých je výkon strategického riadenia podnikov nízky a stredný, sú to oblasti:

- 1) **Začlenenie kooperačných zámerov podniku** nie je zaradené do poslania a cieľov podniku. Tento problém sa ďalej rozširuje pri absencii budovania databázy potenciálnych kooperačných vzťahov. Teda podniky sa dostatočne nevenujú analýze kooperačného prostredia vo svojom podnikateľskom okolí. Druhým problémom je práve osobnosť manažéra, ktorý dokáže budovať nové kontakty ale tie ostávajú iba v neformálnej rovine (vlastných kontaktoch) a pri zdieľaní kontaktu nastáva problém v rámci budovania novej dôvery, výmeny informácií, pozitívnej reputácie a očakávaní. Tretím nadväzujúcim problémom je prístup podniku ku kooperačným vzťahom, ktoré

sa zakladajú väčšinou ako aktuálne riešenia alebo špecifické ciele v danej oblasti podnikania alebo nového rozšírenia podnikania.

- 2) **Posilnenie roly manažéra** súvisí s jeho schopnosťami a znalosťami v oblasti kooperácie. Problémom je postavenie manažéra do úlohy kontroly výkonu podniku a zodpovednosti za naplnenie cieľa. Pri takomto riadení ustupujú do úzadia jeho mäkké zručnosti v zmysle: vodcovských aktivít, koučovacích schopností, zdieľania naplnenia cieľa, zdieľania informácií a samotná obojstranná komunikácia. Ďalším problémom je samotná koncepcia riadenia, ktorá prechádza od direktívnej k participatívnej a manažéri ako aj zamestnanci sa potrebujú naučiť a poznať, aké sú ich spoločné ciele, ako sa ovplyvňujú ich individuálne výkony, ktorými aktivitami prispievajú k naplneniu cieľa a poslania podniku. Práve schopnosti a zručnosti, v zmysle otvorenosti, empatie, zápalu pre vec sú potrebné a podporujú upevňovanie kooperačných vzťahov.
- 3) **Vytvorenie spolupracujúcej organizačnej štruktúry** prebieha na viacerých úrovniach zjednotenia spoločných procesov kooperujúcich podnikov. Problémy sú preto viac individuálne a skôr sa týkajú riešenia prepojenia dvoch kooperujúcich systémov – podnikov. Medzi prvý problém môžeme zaradiť prepojenie kooperačného vzťahu so všetkými oddeleniami v podniku, pričom je potrebné zdieľať dané informácie o kooperácii v rámci vnútorného prostredia podniku, napríklad: nie je vytvorený systém, ktorý by zjednotil údaje o kooperačnom vzťahu, a taktiež nie je vytvorené efektívne prepojenie týchto informácií okrem verbálneho prenosu. Druhým problémom je zriadenie tímu, ktorý bude mať na zodpovednosť realizáciu spoločných aktivít, avšak podnik danú jednotku bude riadiť direktívne s ohľadom na vlastnú kultúru a zaužívané postupy práce. Tretím problémom je prenechanie zodpovednosti za celý kooperačný vzťah na jednom manažérovi, ktorý má preukazovať výsledky v danej oblasti, ale už nie dôveru a pevnosť daného vzťahu.
- 4) **Prispôsobenie kultúry** v rámci kooperačného prostredia je taktiež značným problémom. Ak má kooperácia správne fungovať a dosahovať synergické efekty je potrebné správne riadiť zladenie kultúr kooperujúcich podnikov. Prvý problém môžeme vidieť s prelínaním kultúr, kedy je potrebné svoju kultúru pozmeniť, avšak spätosť zamestnancov a manažérov so zaužívanou kultúrou je vysoká (ide o prípad pozitívnej zmeny kultúry). Pozitívna zmena kultúry nastáva aj vtedy, keď preberáme vhodnú kultúru pre kooperačný vzťah od spolupracujúceho podniku. Ďalším problémom je vplyv budovania kooperácie, pričom ak je preukázaná dôvera vo vzťahu, sú dosahované výsledky, a taktiež je nastolená win-win stratégia, tak sa aj prostredie kooperácie mení.

Tieto oblasti považujeme za najviac kritické pri strategickom riadení kooperačných vzťahov. Zo skúmania v reálnom prostredí môžeme teda vidieť odporúčania, ktoré budú problémové z hľadiska ich nízkeho výkonu a nedostatku znalostí a skúseností s daným prvkom. Preto je potrebné v súčasných podnikoch:

- Začleniť do podnikových procesov vytvárania analýzy kooperačného prostredia.
- Zaviesť vzdelávanie v oblasti kooperácie a kooperačného prostredia.
- Posilniť schopnosti a znalosti manažérov v oblasti kooperácie.

Z prostredí, ktoré boli pri verifikácii preskúmané môžeme odporovať vznik určitých synergických efektov. Na druhej strane však vidíme jasné nedostatky v riadení, ktoré je potrebné bližšie špecifikovať a upraviť strategické riadenie tak, aby posilnili vznik synergických efektov a upevnili kooperačné prostredie podniku. Nasledujúca tabuľka poukazuje na výskyt synergických efektov v skúmaných prostrediach. Tento výsledok je potrebné prepojiť so skúmaným a overovanými odporúčaniami pre strategické riadenie.

Môžeme preto **poukázať na správnosť navrhovaných odporúčaní, prvkov strategického riadenia, ktoré zabezpečujú vznik a udržiavanie synergických efektov.**

Tabuľka 40. Verifikácia – výskyt synergických efektov

Synergické efekty – výskyt vo verifikovaných podnikoch	CEIT, a.s.	KROS, a.s.	KIA MOTORS, s.r.o.
Zvýšenie cieľových ekonomických hodnôt	3	3	3
Zlepšovanie konkurencieschopnosti na trhu (trhové postavenie)	3	2	2
Spoločné uvedenie produktového portfólia na nové trhy	0	2	0
Rozšírenie produktové portfólia o nové produkty a služby	3	3	3
Zmena správania sa v kooperačnom vzťahu	2	2	2
Vytvorenie novej spoločnej podnikateľskej kultúry	1	3	0
Vytvorenie nových spoločných riešení (zlepšovanie, inovácie)	3	2	3
Výmena znalostí a skúseností (vyššia odbornosť)	2	3	3
Rozvoj a rast jednotlivých subjektov kooperácie (evolúcia)	3	3	3
Rozšírenie zákaznickej základne (dôvera)	3	3	3
Vznik nových podnikateľských kooperačných prepojení	3	3	3

4.2 OBMEDZENIA A PROBLÉMY VÝSKUMU

Obsah tejto kapitoly je rozdelený do dvoch častí. V prvej časti vymedzujeme konkrétne nedostatky a problémy výskumu. Druhá časť sa zaoberá polemikou nad realizovanou dizertačnou prácou v rámci tvrdení významných autorov.

Výskum ako celok považujeme za relevantný. Medzi jeho možné nedostatky zaradíme:

- Vo vybranej vzorke respondentov, ako aj vybraných globálnych kooperačným prípadom je priradený vysoký dosah na skúmanú problematiku.
- Množstvo identifikátorov stanovených pre pozorovanie vo výskume môže obsahovať medzi sebou skryté väzby. Taktiež počet identifikátorov nemusí byť úplný.
- V kvantitatívnom prieskume nie sú údaje od respondentov z Prešovského a Košického kraja. Do prieskumu sa zapájali najmä firmy spolupracujúce so Žilinskou univerzitou.
- V kvalitatívnom prieskume (prípadové štúdie) nie sú zahrnuté prípady zo Slovenskej republiky. Ide výhradne o globálne korporácie.
- Odporúčania a modelové riešenie sú hlavné výstupy dizertačnej práce. Sú zostavené na teoretických poznatkoch o problematike a výsledkoch parciálnych prieskumov. Ide o kombináciu reálií zo Slovenskej republiky a globálneho prostredia. Vyššie uvedené nedostatky majú istý vplyv na relevanciu výsledného riešenia.
- Verifikácia modelového riešenia a odporúčaní bola vykonaná v troch firmách. Tieto vykonávajú intenzívny kooperačný manažment. Verifikácia bola komplexná, čo je časovo náročné, z toho dôvodu ju bolo možné vykonať len v troch firmách.

Uvedené skutočnosti považujeme za nedostatky, ktoré majú istý vplyv na relevanciu vykonaného prieskumu. **Validita výsledkov výskumu** je nosnou metrikou pre správne formulovanie novej teórie. Ide o porovnávanie výsledkov výskumu s:

- praxou (overenie v skutočných situáciách): Verifikácia navrhnutých odporúčaní bola uskutočnená v troch vybraných podnikoch (**podkapitola 4.1.2**).
- dosadenie do laboratórneho prostredia (realizácia výskumu): Vypracovanie prípadových štúdií (**podkapitola 3.4**).
- a porovnanie s inou teóriou: Komplexná obsahová analýza na začiatku výskumu poskytuje bohatý teoretický aparát, s ktorým môžeme porovnať navrhnuté odporúčania (**podkapitola 4.1.1**).

Problémy vo výskume považujeme za dôležitú tému, nielen počas výskumu alebo pri polemizácii nad výsledkami, ale aj na začiatku výskumu ako varovný ukazovateľ. Najčastejšie chyby a problémy, ktoré môžu vzniknúť pri výskumnej činnosti sú (Kollárik, 2004; Disman, 2008; Kaufmann, 2010):

Tabuľka 41. Najčastejšie chyby a problémy pri výskume

Vybrané chyby a problémy	Príznaky	Opatrenia použité pri výskume (možný výskyt v práci)
Metodologický formalizmus	Autor prikladá vyššiu hodnotu vo výskume metodológii skúmania ako jej obsahu.	V práci je presne stanovená metodológia, avšak zámerom je relevantne pozorovať skúmané prostredie a vytvoriť spoľahlivé dáta, z ktorých bude možné objasniť aktuálny stav a riešiť problematiku.
Knižné teoretizovanie	Manažment, ako aj ekonomické systémy v Strednej Európe preberajú najmä úspešné príklady zo Západnej Európy a USA. Tieto už majú častokrát podobu teoretických poznatkov. Na všeobecnej úrovni tu je pozorovateľná podobnosť najmä v zmysle spôsobov dosahovania konkurencieschopnosti, prostredníctvom efektívnej kooperácie.	Existujú tu však určité rozdiely - špecifiká. Tie sa týkajú samotného prostredia Slovenska a Strednej Európy – kde je celý ekonomicko-spoločenský kontext sám o sebe špecifický, teda je nutné aj teoretické a metodologické postupy prispôbovať. Preto je potrebné výsledky zo sekundárnych zdrojov prepojiť a aktualizovať podľa súčasného stavu riadenia na trhu.
Výroba surových dát (sterilné a nespojité dáta)		
Skreslenie	Poznáme rôzne typy skreslenia, najčastejšie: nepravá korelácia, vývojová sekvencia, chýbajúci stredný člen a dvojité príčina.	Pri týchto skresleniach ide o neúmyselné neodpozorovanie premennej, vzťahu, príčiny alebo situácie ovplyvňujúcej skúmaný objekt.
Redukcia informácií / Obmedzená špecifikácia	Redukcia vzniká: nezahrnutím premenných v analýze, považovaním analyzovaných vzťahov za absolútne, definovaním vybraného súboru, nesprávne definovaným časovým hľadiskom.	Výskum je vymedzený na konkrétne oblasti výskumu: výkon prvkov strategického riadenia, výskyt synergických efektov, vybrané kooperačné vzťahy. Každá oblasť je pritom podrobne ohraničená jednotlivými identifikátormi a ich parametrami.
Transformácia informácií	Ide o prepis údajov charakterizujúcich realitu skúmaného prostredia do textového a grafického vyjadrenia.	Tento prepis je rôzne obťažný, závisí od vedného odboru, a taktiež výbere metódy skúmania (pozorovanie, dopytovanie). Skúmanie vytvára koherentný celok, ktorý interpretuje objektívnu podstatu skúmanej reality.

Richter (2012) uviedol: vhodnosť výskumných metód v interdisciplinárnych oblastiach (aj manažmente) je často uvedená k dlhým diskusiám. Taktiež súhlasíme s autorovým tvrdením o **neexistencii iba jednej cesty ako realizovať výskum v manažmente** (plnohodnotnej vedeckej disciplíne). Disman (2008) tvrdí: Neexistuje nič také ako všeobecne validné meranie určitého konceptu. Validita preukázaná v určitom koncepte a pre určitý účel je automaticky platná iba pre tento kontext a zhodný účel. Viacerí autori sa zhodli na generalizovanej

myšlienke (Disman, 2008; Kaufmann, 2010), pri ktorej ideálny stav výskumu je nedosiahnuteľný, ale treba ho aspoň načrtnúť. Preto tvrdíme, že práve návrh kombinácie metód pre dostatočné preskúmanie javu – výber metód skúmania a návrh kombinácie metód skúmania predstavuje optimálne riešenie pre súčasné výskumné prostredie (skúmanie). Pre účely výskumu synergie v kooperačnom prostredí je zvolená kombinácia kvalitatívneho a kvantitatívneho spôsobu skúmania. Kvantitatívny výskum môže nájsť riešenie len pre také problémy, ktoré je možno popísať v termínoch vzťahov medzi pozorovanými premennými. Kvalitatívny výskum je viac orientovaný na obsahovú analýzu (analýzu dokumentov).

Na druhej strane nejde len o samotný výber metódy skúmania, ale aj o výber subjektu skúmania. **Problematika základného súboru a zostavenie výberového súboru** je problematická z viacerých hľadísk: výberový súbor je menší ako celková populácia, rôzna technika zostavenia výberového súboru, vyťaženie skúmanej vzorky (marketingové prieskumy a iné), dosah na celý základný súbor. V práci sa venujeme výberu: a) z pohľadu štatistiky – relevantný súbor určený na základe výpočtu; a b) z pohľadu účelového výberu. Tak ako uvádzame vyššie aj pri takomto vymedzení množstva skúmaných subjektov pre relevantné výsledky dochádza k ovplyvneniu validity výsledkov vybranej vzorky. Kvalita skúmaných dát závisí od skúmanej vzorky (objektu skúmania, samozrejme tá je vybraná na základe objektu skúmania, problému a cieľa výskumu) a vybraných metód skúmania. Zvolenými spôsobmi skúmania chceme hlavne dosiahnuť: a) Validitu overovaných hypotéz a teda formovanie novej teórie.; b) Reprezentatívnosť účelovo vybraných prípadov a prostredia.

Všetky závery z empirického výskumu (údajové dôkazy, štatistické dôkazy a iné) sa nevzťahujú priamo na javy, ktoré chceme študovať, ale hlavne na ich indikátory. (Disman, 2008) **Počet identifikátorov**, ktoré si môžeme dovoliť kontrolovať nezávisí iba na počte ich premenných, ale aj na počte kategórií každej z nich. Príliš veľa premenných a ich kategórií nám môže vytvoriť neuchopiteľnú analýzu, ako aj prázdne a nepodložené informácie, tzn. prázdne polia v tabuľke ako aj polia s veľmi nízkymi počtami pozorovaní môžu podstatne skresliť význam koeficientov mariacich súvislostí. Výskum je preto potrebné navrhnuť tak, aby v čo najväčšej miere dokázal zachytiť všetky podstatné prvky riešenej problematiky, vrátane vzťahov a väzieb medzi týmito prvkami. (Peťo, 2014)

Výskum nespočíva iba v testovaní hypotéz, ale skôr ide po neustálych prechodoch medzi tým, čo sa dozvieme v teréne a snahou dodať objavom zmysel (Becker, 2006). Takto sa konštruje objekt v kvalitatívnych metódach, ktoré čelia informačnej pestrosti terénu a je potrebné prvotné nasiaknutie terénom až potom formulovať prvé hypotézy (teoretické rozpracovanie hypotézy vytvárané v teréne). Výsledkom je špecifická, konkrétna teória, ktorá pomaly vystupuje z dát, tzv. „grounded theory“, teória vychádzajúca zdola postavená na faktoch (Strauss, 2003). Overovanie výsledkov vyššie uvedenými spôsobmi poukázalo na časti výskumu, ktoré boli potvrdené, taktiež poukázalo na nesúhlasné a konfliktné časti. Môžeme vymedziť, že ide hlavne o špecifické prostredia a výkony z pohľadu aplikácie skúmaných prvkov strategického riadenia a výskytu synergických efektov (podmienok vzniku). Navyše aj z dôvodu aplikovania všetkých overovacích nástrojov určených pre validitu **výskumu považujeme výskum za relevantný v predmetnej oblasti skúmania**. Navrhnuté odporúčanie pre strategický manažment kooperácií považujeme za prínosné pre teóriu a prax. V rámci výskumnej činnosti v zmysle analyzovania a vyhodnocovania dát sme vytvorili **možnosti ďalšieho spracovania témy**:

- Navrhnuť metódu pre kvantifikáciu synergických efektov v podnikoch.
- Zostavenie hierarchického rebríčka významných kooperačných vzťahov v rámci SR.
- Bližšie zameranie sa na synergické efekty, v zmysle podmienok vzniku a zániku.

Tieto možnosti reprezentujú možné budúce smerovanie výskumných aktivít.

4.3 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY

Dizertačná práca spracováva komplexné teoretické a praktické poznatky o kooperácií, stratégií a synergií v manažmente. Vyhodnocuje, sumarizuje najdôležitejšie zistenia a navrhuje odporúčania pre riešenie problematiky strategického riadenia kooperačných foriem za účelom vzniku synergických efektov. Teoretické prínosy práce sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

Medzi najvýznamnejší teoretický prínos sme zaradili aplikáciu synergie, teda vznik synergických efektov do modelu kooperačného manažmentu medzi spolupracujúcimi podnikmi. Pričom jednotlivé odporúčania pre strategické riadenie vznik synergických efektov podporujú. Dôležitými teoretickými prínosmi sú aj jednotlivé sumarizácie výsledku komplexnej obsahovej analýzy zameranej na prienik synergických efektov a strategického riadenia v spolupracujúcich podnikoch. Tieto výsledky obohacujú teoretickú základňu kooperačného manažmentu v oblasti synergických efektov, a taktiež môžu slúžiť ako podklad pre ďalšie rozvíjanie výskumu v tejto oblasti.

Tabuľka 42. Teoretické prínosy práce (výskumu)

<i>Sumarizovanie teoretických poznatkov o synergických efektoch</i>	Identifikácia východiskových synergických efektov pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem Vymedzenie siedmych základných prístupov k synergiám – hlavné zovšeobecnené prístupy pozorovateľné v rôznych vedných oblastiach Kategorizácia synergických efektov – zhrnutie pohľadov rôznych autorov Identifikácia ukazovateľov synergických efektov – poukázanie na ich kvantifikáciu v podnikateľskom prostredí
<i>Sumarizovanie teoretických poznatkov o strategickom riadení</i>	Zoskupenia základných východísk pre strategické riadenie – prienik definícií rôznych autorov Zhromaždenie a sprehľadnenie teoretických východísk strategického riadenia a jeho používania v kooperačnom prostredí Získanie, utriedenie a analyzovanie dôležitých prvkov strategického riadenia selektovaných z manažérskych metód a prístupov používaných pri strategickom riadení Zoskupenie podobných základných východísk pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem – prienik rôznych autorov
<i>Sumarizovanie teoretických poznatkov o kooperácií</i>	Získanie, triedenie a analyzovanie základných teoretických poznatkov o kooperácií, z ktorých sú vyvodené: – významné prvky kooperácie, ktoré ovplyvňujú kooperačné prostredie – kritériá vyhľadávania kooperácie Vytvorenie modelu kooperačného procesu pozostávajúceho z troch základných fáz Pohľad na vzťah kooperácie a súčasného obchodného prostredia – zvyšujúca sa globalizácia (prienik trhov) Analyzovanie kooperačnej stratégie z pohľadu teoretických východísk – identifikovanie viacerých teórií hier a zostavenie východísk vo forme vymedzenia dôležitých výsledkov jednotlivých hier
<i>Prepojenie súvislostí medzi strategickým riadením a synergickými efektmi</i>	Sprehľadnenie a utriedenie najvýznamnejších zistení stavu problematiky – systemizácia výsledkov teoretických a praktických poznatkov obsahovej analýzy. Potvrdenie súvislostí medzi strategickým riadením spolupracujúcich podnikov a výskytom synergických efektov v rámci jednotlivých výskumov v práci.
<i>Vytvorenie modelu strategického riadenia kooperácie za účelom vzniku synergických efektov</i>	Vytvorenie modelu pre vznik synergických efektov a vloženie navrhnutých odporúčaní pre strategické riadenie v kooperačnom prostredí. Model bol vytvorený na základe komplexných výsledkov výskumu z dizertačnej práce.

Základné praktické prínosy práce sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke. Významnosť praktických prínosov by sme rozdelili do dvoch oblastí: 1) jednu oblasť tvoria nové vytvorené metódy, postupy, hodnotenia, samotná metodológia práce a myšlienky, ktoré je možné aplikovať pri riešení inej problematiky (v celku aj parciálne); druhú rovnako významnú oblasť tvorí riešenie predmetnej problematiky výskumu – využiteľnosť odporúčaní pre strategické riadenie v kooperačno organizačných formách za účelom tvorby synergických efektov.

Tabuľka 43. Praktické prínosy práce (výskumu)

<i>Metodologický postup výskumu – podrobná metodológia v rámci celého výskumu</i>	Práca je sama o sebe metodologickým postupom ako sa dá postupovať vo vedeckom výskume. Prechádza jednotlivými postupmi, metódami a nástrojmi výskumu pričom ich sumarizuje a sprehľadňuje v časti Metodológia. Medzi najvýznamnejšiu považujeme metodológiu: – Podrobná metodológia prípadovej štúdie
<i>Vytvorenie hodnotiacich aparátov</i>	Vytvorenie špecifickej metodiky pre posudzovanie - hodnotenie kooperačného prostredia v zmysle: problémov ktorým čelili, intenzity (vhodnosti) aplikácie vymedzených prvkov riadenia a výskytu synergických efektov.
<i>Spracované prípadové štúdie</i>	Spracované prípadové štúdie môžeme považovať za zdroj nového poznania o kooperačnom prostredí vybraných prípadov. Predstavujú aj zdroj inšpirácie pre zostavenie podobných prípadových štúdií. Pričom spracované prípadové štúdie je možné využiť aj na pedagogické účely pri rozvíjaní schopností spracovávať rôzne kvalitatívne dáta.
<i>Analýza situácie súčasného kooperačného prostredia a jej výsledky – Slovenská republika</i>	Získanie, zatriedenie a analyzovanie informácií z obchodného prostredia Slovenskej republiky zabezpečuje nové poznatky, ktoré môžu byť zdrojom ďalších výskumov alebo môžu slúžiť ako porovnávací aparát s inými výskumami.
<i>Výsledky výskumu v globálnom prostredí</i>	Výsledky výskumu v globálnom prostredí sú sprehľadnené a zatriedené do troch oblastí: – Problémy v kooperačnom prostredí – Aplikácia vymedzených prvkov strategického riadenia – Výskyt synergických efektov
<i>Odporúčania pre strategický manažment kooperácií</i>	Predloženie nových komplexných odporúčaní pre zlepšenie strategického riadenia jednotlivých obchodných aktérov kooperačného prostredia. Tieto odporúčania pri porovnaní v jednotlivých kooperáciách diagnostikujú úroveň efektívnosti strategického riadenia.
<i>Verifikácia odporúčaní pre strategické riadenie v kooperačnom prostredí</i>	Overenie odporúčaní v reálnych súčasných trhových podmienkach. Ide o porovnanie výsledkov odpozorovanej situácie s reálnou situáciou v podnikoch. Pričom sa dôraz kladie na to aby výsledky boli konzultované s manažérmi kooperačných spojení viacerých podnikov.
<i>Využitie výsledkov výskumu vo vyučovacom procese</i>	Prípadová štúdia ako komplexné ukážky v predmetoch akými sú strategický manažment, marketingový manažment, medzinárodný manažment a marketing a iné. Výsledky výskumu: vysvetlenia teoretických koncepcií a aktuálneho stavu témy kooperačného manažmentu a synergie.

ZÁVER

Predmetom výskumu bolo nájdenie vhodných prvkov strategického riadenia kooperačných organizačných foriem tak, aby vznikali synergické efekty. Vzhľadom na komplexné výsledky môžeme potvrdiť: Synergia má priaznivý dosah na dlhodobý a udržateľný kooperačný vzťah. **Kooperačná stratégia je jedným z hlavných postupov, ako môžu podniky získať synergické efekty.** Pri pozorovaní výkonu kooperujúcich podnikov, vnútorných riadiacich procesov a rozhodnutí manažmentu oproti výsledkom a dopadu na jednotlivé kooperačné interakcie identifikujeme komplexné strategické riadenie. Nejde iba o jeden prvok, ale o komplex prvkov a procesov, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú. **Preto, ak má podnik dosahovať synergické efekty prostredníctvom svojho strategického riadenia, je potrebné zaoberať sa odporúčaniami pre strategické riadenie kooperujúcich podnikov v zmysle celku.** Problematiku sme objasnili dostatočne vzhľadom na vymedzené hranice skúmania, ktoré predstavovali strategické riadenie kooperujúcich organizačných foriem. Na druhej strane tieto výstupy predstavujú základy pre ďalšie skúmanie synergických efektov vznikajúcich v podnikateľskom prostredí prostredníctvom vhodne zvoleného a vykonávaného riadenia.

Pre naplnenie cieľa dizertačnej práce bolo potrebné zaoberať sa analýzou relevantných teoretických zdrojov, primárnym kvantitatívnym a kvalitatívnym prieskumom. Na základe výsledkov z jednotlivých prieskumov sme zostavili komplexné odporúčania a modelové riešenie. Hypotézy, ktoré sme si stanovili počas skúmania problematiky sme potvrdili. Ich formulácia sa zaoberala hlavne tým, či daný jav je skúmateľný v podnikateľskom prostredí, či strategické riadenie je vhodný nástroj podporujúci vznik javu v skúmanom prostredí a či kooperačné prostredie je potrebné pre vznik synergických efektov. Následne na týchto potvrdeniach sme vypracovali komplexný výskum v oblasti, z ktorého sme odvodili a verifikovali odporúčania, čím sme potvrdili hypotézu: **Ak aplikujeme odporúčania pre strategické riadenie kooperačnej organizačnej formy, tak podnietime vznik synergických efektov.** Základnou myšlienkou skúmania je zacielenie synergického efektu ako nového kritického faktoru úspešnosti podnikov v súčasnosti.

Veľmi významné pre ďalšie skúmanie a overovanie výsledkov je zjednotenie teoretického pohľadu v skúmanej problematike. Prvá kapitola predstavuje **zhrnutie súčasného stavu skúmanej problematiky v troch základných oblastiach: kooperácie, synergických efektov a strategického riadenia.** Pričom je potrebné poukázať na výsledky v oblastiach:

- Identifikácia kooperačných prvkov. Odporúčania pre riadenie kooperácií. Kooperačný model priebehu vytvárania kooperácie. Kooperácia v medzinárodnom prostredí.
- Definovanie synergie a synergického efektu. Identifikovanie jedenástich rôznych kategórií delenia synergie a synergických efektov. Vymedzenie siedmich základných prístupov k synergiám. Ukazovatele synergického efektu.
- Vybrané metódy a podporné nástroje strategického riadenia. Vybrané najvýznamnejšie prvky pre aplikáciu v strategickom riadení.

Strategické riadenie v rámci identifikovaných východísk predstavuje základné prvky a procesy pre overovanie a ďalšie skúmanie vzniku synergických efektov. Vymedzenie výskumných úloh, hypotéz a identifikátorov skúmania, sa nachádza v druhej kapitole práce. Tá bližšie popisuje indukciu vybraných metód, nástrojov a postupov skúmania. Rovnako popisuje aj postup práce. **Významným prínosom je vlastná metodológia prípadovej štúdie a zostavené hodnotiace aparáty,** pomocou ktorých sa kompilovali a vyhodnocovali zozbierané dáta.

Prvotné údaje z prostredia poukázali na významnosť skúmanej problematiky a jej dosah na výsledky kooperačných spojení. Tieto údaje sú zozbierané pomocou pilotnej štúdie a predvýskumu. Touto úvodnou fázou sme sa potrebovali presvedčiť o reálnosti a spôsobe

skúmania javu vo vybranom prostredí, ktoré sme následne odsúhlasili a považujeme ho za dôležité a prínosné. Ďalej v tretej kapitole sme pokračovali primárnym výskumom prostredníctvom analýzy sociologického dopytovania v rámci Slovenského prostredia a analýzy prostredníctvom prípadových štúdií z globálneho hľadiska. Tieto dve prostredia slúžia zároveň ako kontrolný aparát výskumu, vzájomne sa prekrývajú a dopĺňajú. Z výsledkov môžeme potvrdiť, že žiadny **kooperačný vzťah nemôžeme označiť ako stopercentne úspešný a bezproblémový. Aj tí najlepší čelili množstvu problémov**, ktoré postupne odstraňovali. A práve strategickým riadením v zmysle určitých prvkov a procesov v kooperačných interakciách sa dokázali prispôsobovať vnútorným a vonkajším podmienkam prostredia a vytvárať synergické efekty.

Po sumarizácii výsledkov výskumu v kapitole 3 sme **navrhli odporúčania pre strategické riadenie kooperácií** (navrhované riešenie). Prostredie strategického riadenia skupín podnikov v rámci identifikovaných východísk predstavuje potenciálny spôsob (strategické riadenie) a miesto (kooperačné organizačné formy), v ktorom je možné vytvárať synergetické efekty. Na základe výsledkov výskumu sme **vytvorili model strategického riadenia kooperácie, za účelom vzniku synergických efektov**. Koncepciu modelu sme prispôbili téme synergie prostredníctvom kooperácie. Hlavne išlo o proces riadenia, kde sme pridali postup strategického riadenia obohatený o navrhnuté odporúčania pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem. Vo výslednej fáze modelu sme zaradili proces zhodnotenia výskytu synergických efektov.

Výsledky prezentované v tejto práci sú pre manažment dôležité z pohľadu jeho obohatenia o novú teoretickú koncepciu: **strategické riadenie kooperačných foriem založené na synergickom efekte**. Túto koncepciu je možné využiť priamo v praxi alebo pri vyučovanom procese. Neobohacuje iba manažment, ale aj samotné skúmanie synergie, v zmysle aplikácie v podnikateľskom prostredí. Upravený model, výsledné teoretické východiská, ako aj ostatné výsledky v práci predstavujú teoretickú koncepciu, ktorá sa môže ďalej rozvíjať po teoretickej, ale aj praktickej stránke.

Za diskutabilný problém/otázku považujeme jedinečnosť každej kooperačnej interakcie. Výsledky kooperačných interakcií sú rôzne z pohľadu vzniku synergických efektov a aplikácie prvkov a procesov strategického riadenia. Avšak proces strategického riadenia kooperácií je potrebné považovať za komplexný. Pri uzatváraní kooperácie nejde len o jej ciele, ale aj o podnety z vnútorného a vonkajšieho prostredia kooperujúcich podnikov, preto nemusia byť všetky odporúčania použité v každom kooperačnom prípade, ale môže byť z nich použitá iba časť a napriek tomu vznikne synergický efekt.

Najsilnejším dôvodom prečo ďalej pokračovať v skúmaní problematiky je **synergia, ktorá predstavuje jeden z hnacích faktorov evolúcie, odráža efektivitu kooperácie, a taktiež podporuje vznik nových a jedinečných výsledkov**. Za potrebnú úlohu pre túto problematiku považujeme jej početnejšiu verifikáciu v reálnom kooperačnom prostredí (priamy a zúčastnený empirický výskum). Podľa týchto výsledkov je možné, že odporúčania budú lepšie vysvetlené, bližšie špecifikované a upravené. V prípade záujmu oslovených podnikov by bolo významné pre danú problematiku vypracovať aj prípadovú štúdiu, ktorá môže byť použitá ako informačný (poznávací) a pedagogický podklad.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] ABOUT.COM. *Key performance indicators (KPI)*. [online]. [8.4.2016]. Dostupné na: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>
- [2] ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate strategy*. Mc Graw-Hill, US. ISBN-13: 978-0070021112
- [3] ANSOFF, H.I. (2007). *Strategy management*. Palgrave Macmillan. ISBN: 978-0-230-52548-1
- [4] AURIN, A.S. – ALMEIDA, G.L. – LATASH, M.L. (1996). *Organization of a simple two-joint synergy in individuals with Down syndrome*. American Journal on mental retardation, 101, 256-268
- [5] AXELROD, R. – HAMILTON, W.D. *The evolution of cooperation*. Science, New Series, Vol. 211, No. 4489 (Mar. 27, 1981), pp. 1390-1396
- [6] BALANCED SCORECARD INSTITUTE. *Balanced Scorecard Basics*. [online]. [15.04.2016]. Dostupné na: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- [7] BARNEY, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Texas A&M University. Vol. 17, No. 1, 99-120.
- [8] BATOL, K.M. – MARTIN, D.C. (1991). *Management*. McGraw-Hill, New-York. ISBN 0-07-003926-7
- [9] BECKER, H.: (2006). *Pozvání do sociologie. Humanistická perspektíva*. Brno: Barrister&Principal. (Invitation to Sociology. A Humanistic perspective. Anchor Books. 1963).
- [10] BEERSM, B. – HOLLENBECK, J.R. – HUMPHREY, S.E. – MOON, H. – CONLON, D.E. – ILGEN, D.R. (2003). *Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach*. Academy of Management Journal, vol.46(5), pp. 572-590
- [11] BLAŠKOVÁ, M. – HITKA, M. a kol. (2013). *Rozvoj ľudských zdrojov II*. Technická univerzita, Zvolen. ISBN 978-80-228-2614-3
- [12] BLAŠKOVÁ, M. (2005). *Organizačné správanie*. Vydala Žilinská univerzita v Žiline – vydavateľstvo ŽU. 162 strán. ISBN 80-8070-350-7.
- [13] BOC. *Blue Ocean Strategy*. [online]. [8.4.2016]. Dostupné na: <https://www.blueoceanstrategy.com/>
- [14] BOGUE, R.L. (2005). *Use SMART goals to launch management by objectives plan*. [15.4.2016]. <http://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/>
- [15] BOWMAN, C. (1996). *Strategický management*. Grada Publishing. ISBN 80-7169-230-1
- [16] BOYNLON, A.C. – ZMUD, R.W. (1984). *An Assessment of Critical Success Factors*. Sloan Management Review (25:4), pp. 17-27.
- [17] CAMPBELL, J. a kol. (2016). *How can organizations separate operations from strategy?* Paladium. [online]. [24.3.2016]. Dostupné na: <http://thepalladiumgroup.com/knowledge>
- [18] CARPENTER, M. a kol. (2012). *Management Principles. Developing Strategy Through Internal Analysis*. [online]. [20.4.2016]. Dostupné na: <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s09-05-developing-strategy-through-in.html>
- [19] CASSAR, A. (2007). *Coordination and cooperation in local, random and small world networks: Experimental evidence*. Games and Economic Behavior. Vol. 58, Iss. 2, p. 209-230.
- [20] CCA. *The Performance PRISM*. [online]. [25.03.2015]. Dostupné na: <http://www.accaglobal.com/ca/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/performance-prism.html>
- [21] CGMA. *The Performance Prism*. [online]. [25.03.2015]. Dostupné na: <http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/performance-prism.aspx?TestCookiesEnabled=redirect>
- [22] CMMI. *What capabilities are pushing your organization forward or dragging it down?* [online]. [16.4.2016]. Dostupné na: <http://cmmiinstitute.com/build-organizational-capability>
- [23] COLLINS J. – PORRAS J.I. (2008). *Firmy, ktoré pretrvávajú*. Eastone Books. ISBN 978-80-89217-58-8
- [24] COLLINS, J. – HANSEN, M.T. (2014). *Firmy, ktoré sa rozhodli byť skvelé. (Great by choice)* Eastone Books, Bratislava. ISBN 978-80-8109-250-3
- [25] CORNING, P.A. (1995). *Synergy and self-organization in the evolution of complex systems*. DOI: 10.1002/sres.3850120204
- [26] CORNING, P.A. (2006). *Nature's Magic. Synergy in Evolution and the Fate of Humankind*. Artificial Life. Vol. 12, Iss. 4, p. 639-641.

- [27] CREELMAN, J. – MALAKI, M. (2016). *The XPP and Analytics: The Next Frontier in Strategy Execution*. Paladium 2016. [online]. [25.4.2016]. Dostupné na: <http://thepalladiumgroup.com/knowledge/The-XPP-and-Analytics-The-Next-Frontier-in-Strategy>
- [28] CREELMAN, J. (2016). *Change management: A tale of two companies*. [online]. [cit.2016-01-12]. Dostupné na: Internet: <http://thepalladiumgroup.com/>
- [29] CURTIS, B. – HEFLEY, B. – MILLER, S.A. (2009). *People Capability Maturity odel (P-CMM), Version 2.0, Second Edition*. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh. [online]. [16.4.2016]. Dostupné na: <http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048>
- [30] DAMODARAN, A. (2005). *The Value of Synergy*. Stern School of Business. [online] [02.01.2016] Dostupné na: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/synergy.pdf>
- [31] DAVES, J. (2004). *The implementation of The European Foundation for quality management's (EFQM) excellence model in academic units of united kingdom universities*. University of Salford. [online]. [26.3.2016]. Dostupné na: <http://usir.salford.ac.uk/14853/1/DX231063.pdf>
- [32] De, X. – Bo, Ch. (2010). *A comprehensive decision-making model for risk management of supplychain*. Expert Systems with Applications, 38 (5), p. 4957-4966.
- [33] DESS, G.G. – LUMPKIN, G.T. – TAYLOR, M.L. (2004). *Strategic management: Creating Competitive Advantages. Strategic Managemetrn: Text and cases*. pp. 4-33, New York, McGraw-Hill
- [34] DISMAN, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha. ISBN 978-80-246-0139-7.
- [35] DOZ, Y. L. (1996). *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning process?* Strategic Management Journal, Vol. 17, 55-83. CCC 0143-2095/96/S10055-29
- [36] DRASNER, K. (1988). *Synergy between the antinociceptive effects of intrathecal clonide and systemic morphine in the rat*. Pain, 32, 309-312.
- [37] DRUCKER, P. (1954). *"The Practice of Management"*. ISBN 0-06-011095-3
- [38] DRUCKER, P. (2012). *To najdôležitejšie z Druckera v jednom zväzku*. Praha. ISBN 978-80-7261-242-0
- [39] DTI. (2016). *A Framework for Excellence*. [online]. [26.3.2016]. Dostupné na: http://www.businessballs.com/dtiresources/TQM_excellence_model.pdf
- [40] EFFERSON, CH. – ROCA, C.P. – VOGT, S. – HELBING, D. (2016). *Sustained cooperation by running away from bad behavior*. Evolution and Human Behavior. Vol. 37. Iss. 1. pp. 1-9.
- [41] EFQM. (2016). *EFQM Model*. [online]. [26.3.2016]. Dostupné na: <http://www.efqm.org>
- [42] EISENHARDT, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. In: The academy of management review, Vol. 14, No. 4, p. 532-550. ISSN: 0363-7425.
- [43] EYE, A. – SCHUSTER, CH. – ROGERS, W.M. (1998). *Modelling Synergy using Manifest Vategorical Variables*. International Journal of behavioral development, 1998, 22 (3), 537-557. DOI: 10.1080/016502598384261
- [44] FEHR, E. – SCHMIDT, K. M. (1999). *A theory of fairness, competition, and cooperation*. Harvard College and the Massachusetts Institute of Technology. The Quarterly Journal of Economics.
- [45] FRANKS, N.R. (1989). *Army ants: A collective intelligence*. American Scientist. 77(2), 139-45.
- [46] GÄCHTER, S. – HERRMANN, B. – THONI, C., (2010). *Culture and cooperation*. Philosophical transactions of the royal society B-biological Sciences. Vol. 365, Iss. 1553, p. 2651-2661.
- [47] GINTIS, H. – BOWLES, S. (2004). *The evolution of strong reciprocity: cooperation in heterogeneous populations*. Theoretical Population Biology. Vol. 65, p. 17-28.
- [48] GOLDSTEIN, J. (1999). *Emergence as a construct*. History and Issues. Emergence. 11 p. 49-72
- [49] GOOLD M. – CAMPBELL A. (1998). *Desperately Seeking Synergy*. Harward Business Review. September-October 1998 Issue. [online] [08.03.2016] Dostupné na: internet: <https://hbr.org/1998/09/desperately-seeking-synergy>
- [50] GRASSEOVÁ, M. a kol. (2012). *Analýza podniku v rukách manažéra*. Vydavateľstvo Bizbooks, Brno. ISBN 978-80-265-0032-2
- [51] GRIFFIN, R.W. (1990). *Management*. Vydavateľstvo Houghton Mifflin Company, Boston
- [52] GUDERGAN, S.P. – DEVINNEY, T.M. – ELLIS, R.S. (2015). *Cooperation and compliance in non-equity alliances*. Journal of Business Research. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.051.
- [53] HAKEN, H. (1978). *Synergetics – An Introduction*. Berlin-Heidelberg-New York, Springer.
- [54] HAMEL, G. – DOZ, Y.L. – PRAHALAD, C.K. (1989). *Collaborate with your competitors – and win*. Harward business review.

- [55] HAMMER, M. (2002). *Agenda 21*. Vydavateľstvo Management Press, Praha. ISBN: 8072610740
- [56] HELBING, D. – SZOLNOKI, A. – PERC, M. – SZABO, G. (2010). *Evolutionary Establishment of Moral and Double Moral Standards through Spatial Interactions*. Plos Computat Biology. Vol. 6(4).
- [57] HELD, R. (2016). *12 Common strategy execution mistakes – and what you can do to avoid them*. [online]. [cit.2016-01-14]. Dostupné na: <http://thepalladiumgroup.com/>
- [58] HENDL, J. (2016). *Kvalitatívny výzkum: základní metody a aplikace*. Portál. ISBN: 978-80-262-0982-9.
- [59] HENRICH, J. – HENRICH, N. (2006). *Culture, evolution and the puzzle of human cooperation*. Cognitive Systems Research. Vol. 7, Iss. 2-3, p. 220-245.
- [60] HEUSER, B. (2007). *"Clausewitz' Ideas of Strategy and Victory"*. Andreas Herberg-Rothe and Hew Strachan (eds): Clausewitz in the 21st Century. Oxford University Press, pp. 132-163.
- [61] HEWSTONE, M. – STROEBE, W. (2006). *Sociální psychologie*. Praha. ISBN 80-7367-092-5
- [62] HIGHAM, W. (2010). *The next big thing. Trendológia*. Vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava. ISBN 978-80-8109-146-9
- [63] HOUSTON, D.A. – DOAN, K. (1996). *Comparison of paired choice alternatives and choice conflict*. Applied cognitive psychology, 10, 125-135
- [64] HUMPHREY, W. (1987). *Characterizing the Software Process a Maturity Framework*. Technical report. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh. [online]. [16.4.2016]. Dostupné na: <http://www.sei.cmu.edu/reports/87tr011.pdf>
- [65] CHILD, J. – FAULKNER, D. – TALLMAN, B. (2005). *Cooperative strategy*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0-19-926624-7.
- [66] IDENSBURG, P.J. (1993). *Four styles of strategy development*. Long Range Planning. 26(6), 132-137
- [67] INTEGRATING PERFORMANCE. (2015). *Performance Prism*. [online]. [25.03.2015]. Dostupné na: <http://www.integratingperformance.com/pages/integration/systems/performance-prism-11.html>
- [68] INVESTOPEDIA.COM. (2016). *Key performance indicators – KPI*. [online]. [8.4.2016]. Dostupné na: <http://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp?layout=infini>
- [69] IRELAND, R. D. – HITT, M. A. – VAIDYANATH, D. (2002). *Alliance Management as a Source of Competitive Advantage*. Journal of Management 28(3) 413-446. PII: S0149-2063(02)00134-4
- [70] IVANIČKA, K. (1997). *Základy synergetiky*. Vydavateľstvo: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 1997. ISBN 80-8055-076-X
- [71] IVANOV, C. – AVASILCAI, S. (2014). *Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance*. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Volume 124. Pages 397-404. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.02.501
- [72] IVERSEN, M. (1997). *Concepts of synergy – towards a clarification*. [online] [08.03.2016] Dostupné na: http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw1997-311.pdf
- [73] JENSEN, K. (2010). *Punishment and spite, the dark side of cooperation*. Culture and cooperation. Philosophical Transaction of the Royal Society. Vol. 365. p. 2635-2650.
- [74] JIRÁSEK, J.A. (2002). *Strategie*. Professional Publishing, Praha. ISBN 80-86419-22-3
- [75] JONES, G.R. – GEORGE, J.M. – HILL, CH.W.L. (2000). *Contemporary Management*. 2. Vydavateľstvo Irwin – McGraw-Hill. ISBN-13: 978-0071220934
- [76] JUREVICIUS, O. (2013). *VRIO Framework*. Strategic management Insight. [online]. [20.4.2016]. Dostupné na: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>
- [77] KALE, P. – SINGH, H. – PERLMUTTER, H. (2000). *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*. Strategic Management Journal, 21: 217–237.
- [78] KANG, N_H. – SAKAI, K. (2000). *International strategic alliances*. OECD publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/613723204010>
- [79] KANTER, M. (1994). *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*. Harvard Business Review.
- [80] KAPLAN FINANCIAL KNOWLEDGE BANK. (2016). *The Performance Pyramid*. [online]. [15.04.2016] Dostupné na: <http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/The%20Performance%20Pyramid.aspx?mode=none>
- [81] KAPLAN, R.S. – NORTON, D.P. (2006). *Alignment, systémové vyladenie organizácie*. Management Press. ISBN 80-7261-155-0
- [82] KAUFMANN, J.C. (2010) *Chápající rozhovor*. Praha 2010. ISBN 978-80-7419-033-9.

- [83] KEEGAN, D.P., EILER, R.G. AND JONES, C.R. (1989), ``Are your performance measures obsolete?``, Management Accounting, June, pp. 45-50.
- [84] KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. (2012). *Stratégie modrého oceánu*. Management Press, Praha. ISBN 978-80-7261-128-7
- [85] KNOLL, S. (2008). Cross-Business Synergies: A typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continous growth synergy realization. Springer. ISBN 978-3-8349-9687-9
- [86] KOLLÁRIK, T. – SOLLÁROVA, E. (2004). *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar, 2004. 264 s. ISBN: 80-551-0765-3.
- [87] KOMINE, A. (2014). *Keynes and His Contemporaries Tradition and Enterprise in the Cambridge School of Economics*. Concluding remarks. Keynes and His Contemporaries: Tradition and Enterprise in the Cambridge School of Economics. Vol. 165, p. 128-144.
- [88] KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. (2002). *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha. ISBN 80-7226-6578
- [89] KOTABE, M. – HELSEN, K. (2010). *Global marketing management*. 5th edition. Tlačené v Spojených štátoch amerických. ISBN-13 978-0-470-3811 1-3
- [90] KOTLER, P. – CASLIONE, J.A. (2010). *Chaotika: Manažment a marketing firiem v turbulentných časoch*. Vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava. ISBN 978-80-8109-114-8
- [91] KOTLER, P. – JOHN A. (2010). *Chaotika: Manažment a marketing firiem v turbulentných časoch*. Eastone Books, Bratislava. ISBN 978-80-8109-114-8
- [92] KOTLER, P. – KOTLER, M. (2013). *8 stratégií rústu, Jak ovládnout trh*. Vydalo vydavateľstvo BizBooks v Brne. ISBN 978-80-265-0076-6
- [93] KREMPASKÝ, J. – MAJERNÍK, V. (1987). *Synergetika*. VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied v Bratislave. 1987. 071-016-88 SYN
- [94] KUMMER, H. (1968). *Social Organization of Hamadryas Baboons: A Field Study*, Karger, New York
- [95] LASKER, R.D. – WEISS, E.S. – MILLER, R. (2001). *Partnership Synergy: A practical Framework for Studying and Strengthening the collaborative Advantage*. The Milbank Quarterly, Vol. 79, No. 2, 2001
- [96] LIGON, J.D. – S.H. LIGON (1978). Communal breeding in green Woodhoopoes as a case for reciprocity. *Nature*, 276, 496-98.
- [97] LI-XIN, Z. – TIAN, Q. – YONG-DONG, S. (2012). *Limitation of network inhomogeneity in improving cooperation in coevolutionary dynamics*. Physica A: Statistical Mechanics and its Applications. Vol. 391, Iss. 7, p. 2322-2329.
- [98] LOZANO, S. – MORENO, P. – ADENSI-DIAZ, B. – ALGABA, E. (2013). *Cooperative game theory approach to allocating benefits of horizontal cooperation*. European Journal of operational research. Vol. 229, Iss. 2, p. 444-452.
- [99] LYNCH, R. – CROSS, K. (1992). *Measure Up!: Essential Guide to Measuring Business Potential*. Mandarin. ISBN 13: 9780749313425
- [100] MAGRETTA, J. (2012). *Michael Porter jasne a zrozumitelne, O konkurenci a strategii*. Vydalo Management Press, s.r.o. v Prahe. Vytlačili Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [101] MANAGEMENTMANIA.COM. (2016). *Analýza MOST*. [online]. [17.4.2016]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/analyza-most>
- [102] MANAGEMENTMANIA.COM. *KPI* (2016). *Key performance indicators*. [online]. [8.4.2016]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>
- [103] MARKIDES, C.C. – WILIAMSON, P.J. (1994). *Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance*. Strategic Management Journal, Vol. 15, 149-165. ISSN: 01432095
- [104] MARR, B. – CREELMAN, J. (2016). *What is the optimal role of measures in strategy execution?* Paladium. Strategically Speaking February 2016. [online]. [24.4.2016]. Dostupné na: <http://thepalladiumgroup.com/knowledge/strategically-speaking-february-2016>
- [105] MARTIN, J.A. – EISENHARDT, K.M. (2002). *Cross-business synergy: sources, processes and the capture of corporate value*. DOI: 10.1.1.119.1673
- [106] MCCULLAGH, P. – NELDER, J.A. (1983). *Generalized linear models*. London: Chapman & Hall.
- [107] MELIS, A. P. – SEMMANN, D. (2010). *How Is Human Cooperation Different?* Philosophical Transactions Of The Royal Society B: Biological Sciences, 365, 2663-2674.
- [108] MEŠKO D. – KATUŠČÁK, D., A KOL. (2013). *Akademická príručka*. ISBN 978-80-8063-392-9
- [109] MINDTOOLS.COM. (2016). *VMOST analysis*. [online]. [17.4.2016]. Dostupné na: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_72.htm

- [110] MINTZBERG, H. – QUINN, J.B. – GHOSHAL, S. (1999). *The Strategy Process*. Pearson Education limited, Harlow. ISBN 0-13-675984-X
- [111] MINTZBERG, H. (1979). *Patterns in Strategy Formation*. International Studies of Management & Organization, Vol. 9, No. 3, Behavioral Models of Strategy Formulation – I. pp.67-86 [online]. [19.4.2016]. Dostupné na: https://issuu.com/hernandezcortez/docs/patterns_in_strategy_formation_de_h
- [112] MORASSO, P. – CASADIO, M. (2010). *A neural mechanism of synergy formation for whole body reaching*. Biological Cybernetics, Vol. 102, Issue 1, pp 45-55
- [113] NABITZ, U. – KLAZINGA, N. – WALBURG, J. (2000). *The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care*. International Journal for Quality in Health Care, Vol. 12, Number 3, pp.191-201
- [114] NAG, R. – HAMBRICK, D.C. – CHEN, M. (2007). *What is strategick management, Really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*. Strategic Management Journal 28: 935-955. DOI: 10.1002/smj.615 <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.615/pdf>
- [115] NAJMI, M. – ETEBARI, M. – EMAMI, S. (2012). *A framework to review performance prism*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 32 Iss: 10, pp. 1124-1146
- [116] NEELY, A. – ADAMS, CH. – CROWE, P. (2001). *The Performance PRISM in practise*. Measuring Business Performance 5, 2 2001. pp. 6-12. MCB University Press 1368-3047.
- [117] NEELY, A. – MILLS, J. – PLATTS, K. – RICHARDS, H. – GREGORY, M. – BOURNE, M – KENNERLEY, M. (2000). *Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach*. International Journal of Operation & Production Management, MCB University. Vol.20, No.10, pp. 1119-1145, ISSN: 0144-3577
- [118] NEELY, A. (2012). *The great myths of measurement: start with strategy*. [online]. [25.03.2015]. Dostupné na: <http://andyneely.blogspot.sk/search?updated-min=2012-01-01T00:00:00-08:00&updated-max=2013-01-01T00:00:00-08:00&max-results=11>
- [119] NEELY, A. a kol. (2000). *Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 10, pp. 1119-1145. MCB University Press. 0144-3577
- [120] NEF. (2016). *European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model*. [online]. [26.3.2016]. Dostupné na: <http://www.proveandimprove.org/tools/efqm.php>
- [121] NOWAK, M. A. (2006). *Five rules for the evolution of cooperation*. Science. 2006 Dec 8; 314(5805): 1560–1563. DOI: 10.1126/science.1133755
- [122] NOWAK, MA. – TARNITA, CE. – ANTAL, T. (2010). *Evolutionary dynamics in structured populations*. Philosophical transactions of the royal society B-biological Sciences. 365(1557), 19-30.
- [123] PARKHE, A. (1998). “Building Trust in International Alliances”, *Journal of World Business* 33(4)
- [124] PARMENTER, D. (2007). *Key performance indicators*. John Wiley & Sons. ISBN: 978-0-470-09588-1
- [125] PAULK, M. – CURTIS, B. – CHRISSIS, M.B. – WEBER, Ch.V. (1993). *Capability Maturity ModelSM for Software, Version 1.1*. Technical report. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh. [online]. [16.4.2016]. Dostupné na: <http://www.sei.cmu.edu/reports/93tr024.pdf>
- [126] PEARCE, J.A. – ROBINSON, R.B. (1991). *Strategic management*. 4th edition. R.R. Donnelley & Sons Company, Boston. ISBN 0-256-08323-1
- [127] PERRY, N. (1983). *Symbiosis: Close Encounters of the Natural Kind*. Blandford Press. Poole, Dorset.
- [128] PEŤO, M. (2014). *Informačno-komunikačné aspekty logistických operácií a ich význam pre manažérske rozhodovanie o podnikových procesoch*. Dizertačná práca: Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky. Žilina: EDIS.
- [129] PRIGOGINE, I. (1980). *From Being to Becoming: Time and Complexity in the Physical Sciences*. W.H. Freeman. San Francisco.
- [130] QUALITY SCOTLAND. (2016). *The EFQM Excellence Model*. [online]. [26.3.2016]. Dostupné na: <http://www.qualityscotland.co.uk/content/efqm-excellence-model>
- [131] RAIHANI, N. – THORNTON, A. – BSHARY, R. (2012). *Punishment and cooperation in nature*. Trends in Ecology & Evolution. VOL. 27, Iss. 5, p. 288-295.
- [132] RAND, DG. – ARBESMAN, S. – CHRISTAKIS, NA. (2011). *Dynamic social networks promote cooperation in experiments with human*. Proceedings of the National Academy of Science of the United States of America. Vol. 108, Iss. 48, p. 19193-19198.

- [133] RAPOSO, L.M. – FERREIRA, J. – FERNANDES, CI. (2014). *Local and cross-border SME cooperation: Effects on innovation and performance*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 23, Iss. 4.
- [134] RICHTER, L. (2012). *Tvorba znalostí o zásobách v riadení dodávateľského reťazca za podmienok systémovej dynamiky*. Dizertačná práca: Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky. Žilina: EDIS.
- [135] RIVAS, J. (2013). *Cooperation, imitation and partial rematching*. Games and Economic Behavior. Vol. 79, p. 148-162.
- [136] RODGERS, R. – HUNTER, J.E. (1991). *Impact of management by objectives on organizational productivity*. Journal of Applied Psychology 76 (2)
- [137] ROLL, R. (1986). *The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers*. Journal of Business, vol.59.
- [138] SAFARZYNSKA, K. (2013). *The coevolution of culture and environment*. Journal of theoretical Biology. Vol. 322, p. 46-57.
- [139] SCONUL. (2016). *EFQM Excellence Model*. [online]. [26.3.2016]. Dostupné na: <http://www.sconul.ac.uk/page/efqm-excellence-model>
- [140] SEEVERS, J.S. (1979). *Management by Objectives and Performance appraisal*. Air University Review. [online]. [11.04.2016]. Dostupné na: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/aureview/1979/>
- [141] SHANE, J. (2005). *The Pyramid and Pitfalls of Performance Measurement*. [online]. [15.4.2016]. Dostupné na: <http://www.accaglobal.com/my/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/the-pyramids.html>
- [142] SHANNON, V.J. (1998). *Partnerships: The foundation for future success*. Canadian Journal of Nursing Administration 11:61-76.
- [143] SCHALLER, G.B. (1972). *The Serengeti Lion: A Study of Predator-Prey Relations*, University of Chicago Press, Chicago.
- [144] SCHWARTZ, J. (2005). *The Balanced Scorecard versus Total Quality Management: Which is better for your organization?* Military Medicine, Vol. 170, 10:855. [online]. [15.04.2016]. Dostupné na: <http://publications.amsus.org/doi/pdf/10.7205/MILMED.170.10.855>
- [145] SIMS, A. (2014). *Enterprise Strategy*. Financial Management, August 2014. Resource.
- [146] SIMS, K.L., a kol. (2001). *Balanced scorecard: A rising trend in strategic performance measurement*. [online]. [15.04.2016]. Dostupné na: http://www.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/balanced_scorecard.htm
- [147] SIROWER, M.L. (2007). *The synergy trap*. Free Press. ISBN-13: 978-1416584650
- [148] SLÁVIK, Š. (2009). *Strategický manažment*. Sprint, Bratislava. ISBN: 978-80-89393-08-4
- [149] SOUČEK, Z. (2005). *Firma 21. storočia*. Professional Publishing, Praha. ISBN 80-86419-88-6
- [150] SOVIAR, J. – LENDEL, V. – KOCIFAJ, M. – ČAVOŠOVÁ, E. (2013). *Kooperačný manažment*. Vydala Žilinská univerzita v Žiline. ISBN 978-80-554-0813-2
- [151] SOVIAR, J. – LENDEL, V. – VODÁK, J. (2015). *Creation of corporate cooperation strategy*. Procedia Economics and Finance 23, page 434-438. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00384-6
- [152] SOVIAR, J. (2008). *Efektívne využívanie konfigurácie prostredia na základe klastrového princípu*. Dizertačná práca, Fakulta riadenia a informatiky. Žilinská Univerzita: Žilina.
- [153] SOVIAR, J. (2012). *From Cooperation to Management – Cooperative Management: Habilitation thesis*. University of Zilina, Faculty of Management Science and Informatics. 115 s.
- [154] SOVIAR, J. – LENDEL, V. – KOCIFAJ, M. – ČAVOŠOVÁ, E. (2013). *Kooperačný manažment*. Vydala Žilinská univerzita v Žiline. Vytlačilo EDIS v Žiline. 215 strán. ISBN 978-80-554-0813-2.
- [155] STRATEGY CONSULTING LTD. (2016). *M.O.S.T. analysis explained*. [online]. [17.4.2016]. Dostupné na: <http://www.strategyconsultingltd.com/business-consulting/m-o-s-t-analysis-explained/>
- [156] STRAUSS, A. – CORBIN J. (2003). „*L'analyse des données selon la grounded theory. Procédure de codage et critères d'évaluation*.“ In: Cefa'i D. *L'Enquete de terrain*. Paris: La Découverte.
- [157] SYSTEMS DEVELOPMENT LIFECYCLE. (2016). *Capability maturity model (CMM)*. [online]. [16.4.2016]. Dostupné na: http://www.michigan.gov/documents/CMM_39213_7.pdf
- [158] ŠU SR. (2017). *Štatistika v oblasti exportu krajiny*. Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk>
- [159] TAYLOR-POWELL, E. – ROSSING, B. – GERAN, J. (1998). *Evaluating collaboratives: Researching the potential*. Madison: University of wisconsin cooperative extension.

- [160] THE MORNING STAR COMPANY. (2016). *Self-Management*. [online]. [17.4.2016]. Dostupné na: <http://morningstarco.com/index.cgi?Page=Self-Management>
- [161] THOMPSON, A.A. – STRICKLAND, A.J. (1992). *Strategic Management*. Von Hoffman Press, Boston. ISBN 0-256-09698-8
- [162] ULRICH, B. (2011). *Learning to cooperate via indirect reciprocity*. Games and Economic Behavior. Vol. 72, Iss. 1, P. 30-37.
- [163] VALUE BASED MANAGEMENT. (2015). *Summary of the Performance Prism*. [online]. [25.03.2015]. Dostupné na: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_performance_prism.html
- [164] VIRASZTÓOVÁ, S. (2014). *Akčný výskum*. Bratislava: Metodologicko-pedagogické centrum, 2014. 38 s. ISBN: 978-80-565-0191-7.
- [165] VLIET, V. (2016). *Management by objectives by Peter Drucker*. [online]. [11.04.2016]. Dostupné na: <http://www.toolshero.com/management/management-by-objectives-drucker/>
- [166] VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. (2009). *Synergie v moderním managementu*. Vydalo nakladatelství Management Press, s.r.o., Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s. ISBN 978-80-7261-190-4.
- [167] VODÁK, J. – GÁBRYŠOVÁ, M. – SOVIAR, J. (2012). *Balanced Scorecard, Strategy maps and business unit alignment*. LOGI – Scientific Journal on transport and Logistics. 2012/2. <http://logi.upce.cz/issues/2012-02/vodak-gabrysova-soviar.html>
- [168] VODÁK, J. (2012). *Kapitoly z marketingového výskumu*. Žilinská univerzita. ISBN 978-80-554-0504-9.
- [169] VODÁK, J. A KOL. (2013). *The evaluation system proposal of the businesses preparedness for cooperative management implementation*. DOI:10.3846/btp.2013.33.
- [170] VODÁK, J. A KOL. (2014). *Identifikacion of the main aspects of cooperation management and the problems arising from their misunderstanding*. Žilina – EDIS ŽU. ISSN 1335-4205.
- [171] WALMER, Z. – DONLON, B. (2016). *Does your organisation have the capabilities to execute its strategy?* [online]. [cit.2016-01-12]. Dostupné na: <http://thepalladiumgroup.com/>
- [172] WANDERSMAN, A. – GOODMAN, R.M. – BUTTERFOSS, F.D. (1997). *Understanding coalitions and how they operate*. In Community organizing and community building for health, ed. M Minkler, 261-77. New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.
- [173] WANG, R. – HE, J. – WANG, Y. – SHI, L. (2010). *Asymmetric interaction will facilitate the evolution of cooperation*. Science China Life Sciences. Vol. 53, Iss. 8, p. 1041-1046.
- [174] WEDMAN, J. (2008). *Exploring the Performance Pyramid*. [online]. [15.4.2016]. Dostupné na: <http://needsassessment.missouri.edu/>
- [175] WEST, SA. – EL MOUDEN, C. – GARDNER, A. (2011). *Sixteen common misconceptions about the evolution of cooperation in humans*. Evolution and Human Behavior. Vol. 32, Iss. 4, p. 231-262.
- [176] WIND, Y. – MAHAJAN, V. (1985). *Corporate growth through synergy: concept, measurement & applications*. [online] [08.06.2016]. Dostupné na: <https://marketing.wharton.upenn.edu/profile/196/>
- [177] YATES, CH. (2012). *VRIO: Value, Rarity, Imatability, Organization*. TECH302 Course Blog. [online]. [20.4.2016]. Dostupné na: <https://chris264.wordpress.com/2012/09/23/vriovaluerarityimitability>
- [178] YIN, K. R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications, 1994. 192 s. ISBN: 978-0803956636.
- [179] YOFFIE, D.B. – CUSUMANO, M.A. (2015). *Stratégia úspešných*. Motýľ. ISBN: 978-80-8164-065-0
- [180] ZUCKERMAN, H.S. – KALUZNY, A.D. – RICKETTS, T.C. (1995). *Alliances in Health Care: What we know, what we think we know and what we should know*. Health care management review 20:54-64.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY – PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE

REFERENCIE ONE WORLD. [Online]. [Citované Apríl 2017].

1. *Oneworld*. Dostupné na: <https://www.oneworld.com/>
2. *Finnair to join BA/Iberia/AA transatlantic venture*. Dostupné na: <https://www.businesstraveller.com/news/2013/03/07/finnair-to-join-baiberiaaa-transatlantic-venture/>
3. *Antitrust: British Airways, American Airlines and Iberia commitments to ensure competition on transatlantic passenger air transport markets made legally binding*. Dostupné na: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-936_en.htm
4. *British Airways věrnostní program Executive Club*. Dostupné na: <http://www.nemoletenky.cz/british-airways-vernostni-program-executive-club>
5. *British Airways/Iberia: Quest for synergies*. Dostupné na: https://www.aviationstrategy.aero/newsletter/Jun-2010/0/British_Airways%2FIberia%3A_Quest_for_synergies
6. *Fly transatlantic with American Airlines, British Airways, Finnair and Iberia*. Dostupné na: <http://www.flytransatlantic.com/>
7. *World's largest airlines*. Dostupné na: https://en.wikipedia.org/wiki/World%27s_slargest_airlines

REFERENCIE DISNEY A PIXAR. [Online]. [Citované Apríl 2017].

1. FRIED, I. *Disney buys Pixar*. Dostupné na: <https://www.cnet.com/news/disney-buys-pixar/>
2. PACZKOWSKI, J. *Pixar's Ed Catmull: We Just Want to Tell Good Stories*. Dostupné na: <http://allthingsd.com/20120530/pixars-ed-catmull-live-at-d10/>
3. *About the Walt Disney Company*. Dostupné na: <https://thewaltdisneycompany.com/about/#-5>
4. *How Pixar changed Disney Animation from within*. Dostupné na: <http://www.cbc.ca/news/business/how-pixar-changed-disney-animation-from-within-1.2607439>
5. BEARD, R. *3 Simple Strategies You Can Learn From Disney's Customer Experience*. Dostupné na: <http://blog.clientheartbeat.com/disney-customer-experience/>
6. ROBINSON, T. *Brave's filmmakers talk Pixar storytelling and creating a real-kid hero*. Dostupné na: <https://film.avclub.com/brave-s-filmmakers-talk-pixar-storytelling-and-creating-1798232010>
7. ŠTETKA, P. *Fúzie a akvizície*. <https://peterstetka.wordpress.com/2013/12/08/fuzie-a-akvizicie-6/>
8. *How Mobile Marketing Helped Propel Disney/Pixar's Brave to Success*. Dostupné na: <http://www.surveysampling.com/blog/mobile-marketing-helped-propel-disneypixars-brave-success/>
9. DePAMPHILIS, D. *Case Study: Disney Buys Pixar*. Dostupné na: <https://understandingmunda.wordpress.com/article/case-study-disney-buys-pixar-2y7l67l8la2ns-21/>
10. *Leadership Within Pixar Animation Studios*. Dostupné na: <https://www.ukessays.com/essays/management/leadership-within-pixar-animation-studios-management-essay.php>
11. *The Five Most Prominent Corporate Mergers of All Time*. Dostupné na: <http://www.murrayandlamb.co.uk/news/five-prominent-corporate-mergers-time/>
12. BEYERS, T. *Can You Guess the Most Profitable Disney Pixar Movies?* Dostupné na: <https://www.fool.com/investing/general/2014/11/29/can-you-guess-the-most-profitable-disney-pixar-mov.aspx>
13. *List of highest-grossing animated films*. Dostupné na: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_highest-grossing_animated_films

REFERENCIE DANISH FOOD CLUSTER. [Online]. [Citované Máj 2017].

1. *Danish Food Cluster*. Dostupné na: <http://danishfoodcluster.dk/>
2. *Members of Danish Food Cluster*. Dostupné na: <http://docplayer.net/1023253-Members-of-danish-food-cluster.html>
3. *The Danish Food Cluster Strategy 2018*. Dostupné na: <http://danishfoodcluster.dk/strategy-2018/>
4. *Membership fees*. <http://danishfoodcluster.dk/who-we-are/become-a-member/membership-fees/>

5. SCOTT-THOMAS, C. *Danish Food Cluster aims to put Denmark on the food innovation map*. Dostupné na: <https://www.foodnavigator.com/Article/2013/09/20/Food-Cluster-to-boost-Danish-food-innovation>
6. *Danish Food Cluster: European hub for food innovation*. Dostupné na: <http://reader.livedition.dk/danishfoodcluster/1/html5/>
7. *Future Food Innovation*. Dostupné na: http://www.futurefoodinnovation.dk/default.asp?page_id=194
8. *No. 1 in food innovation?* Dostupné na: <http://gemba.dk/wp-content/uploads/2015/02/Danish-Food-Cluster-pr%C3%A6sentation-25-02-2015.pdf>
9. BANKS, L. *Danish Food Cluster Status Strategy, roadmap and milestones*. Dostupné na: <http://slideplayer.com/slide/5724941/>

REFERENCIE – STARBUCKS. [Online]. [Citované Jún 2017].

1. *Starbucks*. Dostupné na: <https://en.wikipedia.org/wiki/Starbucks>
2. *Starbucks: Company Information*. Dostupné na: <https://www.starbucks.com/about-us/company-information>
3. *How many Starbucks stores are out there?* Dostupné na: <https://www.loxcel.com/sbux-faq.html>
4. *Starbucks Corporation Stock Report*. Dostupné na: <http://www.nasdaq.com/symbol/sbux/stock-report>
5. *United States Securities And Exchange Commission: Starbucks Corporation*. Dostupné na: http://secfilings.nasdaq.com/edgar_conv_html%2f2016%2f11%2f18%2f0000829224-16-000083.html#FIS_BUSINESS
6. *Tata Global Beverages*. Dostupné na: <http://www.tataglobalbeverages.com>
7. *Tata Global Beverages: Connect with every sip*. Dostupné na: <http://www.tataglobalbeverages.com/docs/default-source/default-document-library/tgbl-annual-report-2015-16-web-pdf-filef7b6881a2368caa65dff02001c5be1.pdf?sfvrsn=0>
8. *Starbucks finally arrives in India with Tata alliance*. Dostupné na: <http://indiatoday.intoday.in/story/starbucks-finally-arrives-in-india-with-tata-allaince/1/171350.html>
9. *Tata Starbucks Limited Readies for India Market Entry by End of October*. Dostupné na: <https://news.starbucks.com/news/tata-starbucks-limited-readies-for-india-market-entry-by-end-of-october>
10. *Starbucks Comes to India, Selling Coffee and Atmosphere*. Dostupné na: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/starbucks-comes-to-india-selling-coffee-and-atmosphere/>
11. CHOPP, C. *10 Reasons Starbucks is Not an Overrated Coffee Shop in India*. Dostupné na: <http://www.fullstopindia.com/starbucks-in-india-the-good-the-not-that-bad-and-the-facts/>
12. *Tata to brew Starbucks in India*. Dostupné na: <http://www.thehindu.com/business/Industry/tata-to-brew-starbucks-in-india/article2845486.ece>
13. BAILAY, R. – BHUSHAN, R. *Starbucks goes plush for India, gives its stores a local flavour*. Dostupné na: <http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-09-13/news/420417031tata-starbucks-unique-starbucks-experience-starbucks-plans>
14. MORELLO, R. *Multinational Marketing Strategy*. Dostupné na: <http://yourbusiness.azcentral.com/multinational-marketing-strategy-12390.html>
15. *Starbucks: Store Locator*. Dostupné na: <http://www.starbucks.in/coffeehouse/store-locations>
16. *Tata Starbucks on an Expansion Spree in India*. Dostupné na: <http://www.sarkarimirror.com/tata-starbucks-on-an-expansion-spre-in-india/>
17. URS, A. – GIRIPRAKASH, K. *Tata Starbucks CEO: Our business in India continues to exceed expectations*. Dostupné na: <http://www.thehindubusinessline.com/companies/tata-starbucks-ceo-our-business-in-india-continues-to-exceed-expectations/article5398096.ece>
18. *Tata Global Beverage*. Dostupné na: <http://www.moneycontrol.com/annual-report/tataglobalbeverage/directors-report/TT>
19. BECKETT, P. – AGAWAL, V. – JARGON, J. *Starbucks Brews Plan to Enter India*. Dostupné na: <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703583404576079593558838756>
20. *Starbucks Brews Plan to Enter India*. Dostupné na: <http://www.worldcoffeepress.com/tata-starbucks-taking-indian-coffee-market/>

21. MEHRA, P. – REBELLO, L. *India is the fastest growing market for Starbucks, globally: Manmeet Vohra, TATA Starbucks*. Dostupné na: http://www.exchange4media.com/marketing/india-is-the-fastest-growing-market-for-starbucks-globallymanmeet-vohra-tata-starbucks_62042.html
22. KAMATH, G. *Smell the coffee, experience the brand*. Dostupné na: <http://www.tata.com/company/articlesinside/Smell-the-coffee-experience-the-brand>
23. *Tata Starbucks gets Manmeet Vohra as director, marketing and category*. Dostupné na: http://www.afaqs.com/news/story/38190_Tata-Starbucks-gets-Manmeet-Vohra-as-director-marketing-and-category
24. AGRAWAL, A. *Tata Global Surges After Venture With Starbucks: Mumbai Mover*. Dostupné na: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2012-01-31/tata-global-surges-after-venture-with-starbucks>
25. PANDIT, R. *Tata Starbucks Ltd A Strategic Analysis*. Dostupné na: <http://www.slideshare.net/ranganathpandit/tata-starbucks-ltd-a-strategic-analysis-15117792>
26. *Tata Global Beverages and Starbucks Form Joint Venture to Open Starbucks Cafes across India*. Dostupné na: <https://news.starbucks.com/news/tata-global-beverages-and-starbucks-form-joint-venture-to-open-starbucks-ca>
27. MAHESHWARI, P. – RAO, K. P. *Coffee, with a connection*. Dostupné na: <http://www.dnaindia.com/lifestyle/interview-coffee-with-a-connection-2106281>
28. *Starbucks: Brewing Customer Experience through Social Media*. Dostupné na: http://www.bu.edu/goglobal/a/goglobal_courses/tm648/spain/starbucks.pdf
29. *Virtual Road Trip: Starbucks Stores in India Tell the Country's Coffee Story*. Dostupné na: <https://news.starbucks.com/news/virtual-road-trip-india>
30. AIYER, S. *Starbucks' strategy for India – is it a winner?* Dostupné na: <http://www.marketmoving.info/starbucks-strategy-india-winner/>
31. TIWARI, A. K. *Tata Coffee talks supplies with Starbucks*. Dostupné na: <http://www.dnaindia.com/money/report-tata-coffee-talks-supplies-with-starbucks-1574361>
32. URS, A. *Growers seek Tata Coffee's help to supply coffee beans to Starbucks*. Dostupné na: <http://www.thehindubusinessline.com/economy/agri-business/growers-seek-tata-coffees-help-to-supply-coffee-beans-to-starbucks/article2409297.ece>
33. BERLINGER, J. *Starbucks Faces One Enormous Problem In India*. Dostupné na: <http://www.businessinsider.com/starbucks-opens-in-india-2012-10>
34. SUGDEN, J. *Starbucks Stops Selling Some Syrups in India Amid Food-Safety Scare*. Dostupné na: <https://blogs.wsj.com/indiarealtime/2015/06/15/starbucks-stops-selling-some-syrups-in-india-amid-food-safety-scare/>
35. *Tata Starbucks suspends use of ingredients not approved by FSSAI*. Dostupné na: <http://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/Tata-Starbucks-suspends-use-of-ingredients-not-approved-by-FSSAI/articleshow/47673972.cms>
36. *Kraft Foods Challenges Starbucks Attempt To Terminate Strategic Partnership*. Dostupné na: http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-1A8CT3/0x0x631204/e3cf4421-75f1-461a-94d5-afcf6a47fb98/MDLZ_News_2010_11_29_General_Releases.pdf
37. NGUYEN, M. *Strategic Alliance of Starbucks & Kraft*. Dostupné na: <https://prezi.com/y7jzjoixbtar/strategic-alliance-of-starbucks-kraft/>
38. *Starbucks, Kraft Brew Alliance*. Dostupné na: <https://www.cbsnews.com/news/starbucks-kraft-brew-alliance/>
39. GEEREDDY, N. *Strategic Analysis Of Starbucks Corporation*. Dostupné na: https://scholar.harvard.edu/files/nithingeeredy/files/starbucks_case_analysis.pdf
40. McLAY, R. *The History Behind Kraft Heinz Co*. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/news/history-behind-kraft-heinz-co/>
41. BALLARD, J. *Kraft Heinz History: Everything Investors Need to Know*. Dostupné na: <https://finance.yahoo.com/news/kraft-heinz-history-everything-investors-224600572.html>
42. KURUTHUKULANGARA, J. – THARAKAN, A. G. *Kraft Heinz beats on earnings as costs sink*. Dostupné na: <http://www.businessinsider.com/kraft-heinz-earnings-q4-2016-2017-2>
43. NEUMAN, W. *Starbucks and Kraft Escalate Battle Over Marketing Pact*. Dostupné na: <http://www.nytimes.com/2010/12/07/business/07coffee.html>

44. YOUSUF, H. *Starbucks-Kraft battle gets bitter*. Dostupné na: http://money.cnn.com/2010/11/29/news/companies/starbucks_kraft/index.htm
45. *Why A Starbucks-Kraft Feud Will Be Costly For Both Companies*. Dostupné na: <http://www.businessinsider.com/starbucks-kraft-2010-12>
46. MORIWAKI, L. *Starbucks Teams With Kraft For National Network*. Dostupné na: <http://community.seattletimes.nwsources.com/archive/?date=19980928&slug=2774639>
47. *Trading Economics: Coffee*. Dostupné na: <https://tradingeconomics.com/commodity/coffee>
48. *Starbucks International Expansion Company*. Dostupné na: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/international-expansion-strategy-of-starbucks-corporation-marketing-essay.php>
49. *Starbucks 2008 Annual Report*. Dostupné na: https://s22.q4cdn.com/869488222/files/doc_financials/annual/2008/SBUX2008ARv5_2008.pdf
50. *Kraft Foods Announces Expanded Licencing Agreement with Starbucks*. Dostupné na: <https://www.businesswire.com/news/home/20040726005064/en/Kraft-Foods-Announces-Expanded-Licensing-Agreement-Starbucks>

REFERENCIE – IBM. [Online]. [Citované Júl 2017].

1. *Fortune 500: IBM*. Dostupné na: <http://fortune.com/fortune500/ibm/>
2. *International Business Machines Corporation Stock Chart*. Dostupné na: <http://www.nasdaq.com/symbol/ibm/stock-chart>
3. MILLER, R. *Apple Highlights Relationship With IBM In Business Site Makeover*. Dostupné na: <https://techcrunch.com/2015/12/17/apple-highlights-relationship-with-ibm-in-business-site-makeover/>
4. *Apple and IBM Forge Global Partnership to Transform Enterprise Mobility*. Dostupné na: <https://www.apple.com/newsroom/2014/07/15Apple-and-IBM-Forge-Global-Partnership-to-Transform-Enterprise-Mobility/>
5. KOSNER, A. W. *Apple's Partnership With IBM Is About The Victory Of Design Over Data*. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/anthonykosner/2014/07/16/apples-partnership-with-ibm-is-about-the-victory-of-design-over-data/#122112291133>
6. McLAUGHLIN, K. *Sources: Apple Is Buying More IBM Products And Drinking The IBM Enterprise Kool-Aid*. Dostupné na: <http://www.crn.com/news/applications-os/300080444/sources-apple-is-buying-more-ibm-products-and-drinking-the-ibm-enterprise-kool-aid.htm/pgno/0/1>
7. EVANS, J. *'Every Mac we buy is making and saving IBM money' – IBM*. Dostupné na: <https://www.computerworld.com/article/2998315/apple-mac/every-mac-we-buy-is-making-and-saving-ibm-money-ibm.html>
8. *MobileFirst for iOS: Mobile Enterprise iOS Applications*. Dostupné na: <https://www.ibm.com/mobile/mobilefirst-for-ios/>
9. SIKKA, P. *Apple's App Store earns 60 % more revenues than Google Play*. Dostupné na: <http://marketrealist.com/2015/02/apples-app-store-business-continues-grow-fast-rate/>
10. KOVÁČIKOVÁ, K. *Odvekí rivali sa spojili. Apple a IBM urobia prelomový biznis*. Dostupné na: <http://finweb.hnonline.sk/financie-a-burzy/539365-odveki-rivali-sa-spojili-apple-a-ibm-urobia-prelomovy-biznis>
11. MILLER, R. *One Year Later Apple And IBM Remain Oddest Couple In Tech*. Dostupné na: <https://techcrunch.com/2015/07/15/one-year-later-apple-and-ibm-remain-oddest-couple-in-tech/>
12. *IBM Watson získava schopnosť „vidieť“*. Dostupné na: <https://www.ibm.com/news/sk/sk/2015/08/14/F616312Q41666A19.html>
13. BOWER, J.L. (2012). *Sam Palmisano's Transformation of IBM*. Harvard Business Review, January 20.
14. KOEHN, N. (2011). *IBM at 100: How to Outlast Depression, War, and Competition*. Harvard Business Review, August 08.
15. GEORGE, B. (2012). *How IBM's Sam Palmisano Redefined the Global Corporation*, HBR, January 18.
16. KAPLAN, R.S. – NORTON, D.P. (2006). *Alignment, systémové vyladenie organizácie*. Management Press. ISBN 80-7261-155-0
17. TICKNOR, M. (2016). *IBM Business Process Management enhanced by IBM coach framework*. Redbooks: USA.
18. TISCHLER, L. (2004). *IBM's Management Makeover*. Fast Company, January 11.

19. BERMAN, J. (2014). *IBM's Emerging Market Strategy Has 3 Pillars*. HBR.
20. SIMOUDIS, E. – POWER, B. (2016). *The 5 Things IBM Needs to Do to Win at AI*. HBR.
21. POWER, B. – STANTON, S. (2015). *How IBM, Intuit, and Rich Products Became More Customer-Centric*. HBR.
22. GOMES-CASSERES, B. (2014). *IBM and Apple: From Rivals to Partners in 30 Years?* HBR.

REFERENCIE – INTEL. [Online]. [Citované August 2017].

1. KONRAD, A. *Google And Intel Deepen Their Alliance To Bring More Big Customers Onto The Cloud*. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2016/11/17/google-and-intel-deepen-their-alliance-to-bring-more-big-customers-onto-the-cloud/#50be864d12d4>
2. COLES, C. *Overview of Cloud Market in 2017 and Beyond*. Dostupné na: <https://www.skyhighnetworks.com/cloud-security-blog/microsoft-azure-closes-iaas-adoption-gap-with-amazon-aws/>
3. WILLIAMS, N. *Alliance with Google gives Intel a cloud advantage*. Dostupné na: <https://siliconangle.com/blog/2017/03/12/alliance-google-gives-intel-cloud-advantage-googlenext17/>
4. *Introducing Amazon EC2 C5 Instances*. Dostupné na: <https://aws.amazon.com/intel/>
5. *Ericsson Hyperscale Datacenter System 8000*. Dostupné na: <https://www.ericsson.com/hyperscale/cloud-infrastructure/hyperscale-datacenter-system>
6. VIJAYAN, J. *Google, Intel to Collaborate on Cloud, IoT Technologies*. Dostupné na: <http://www.eweek.com/cloud/google-intel-to-collaborate-on-cloud-iot-technologies>
7. SKILLERN, R. *Developments in our Intel – Google Cloud Strategic Alliance and the Power of Cloud Collaborations*. Dostupné na: <https://itpeernetwork.intel.com/intel-google-cloud-strategic-alliance/>
8. BODEN, N. *Google and Intel announce strategic alliance to accelerate cloud adoption in the enterprise*. Dostupné na: <https://blog.google/topics/google-cloud/google-and-intel-announce-strategic-alliance-accelerate-cloud-adoption-enterprise/>
9. CONDON, S. *Google, Intel team up to accelerate enterprise cloud adoption*. Dostupné na: <http://www.zdnet.com/article/google-intel-team-up-to-accelerate-enterprise-cloud-adoption/>
10. YEGULALP, S. *Google-Intel alliance boosts Kubernetes, machine learning, IoT, and more*. Dostupné na: <https://www.infoworld.com/article/3142136/artificial-intelligence/google-intel-alliance-boosts-kubernetes-machine-learning-iot-and-more.html>
11. SKILLERN, R. *Intel Announces Strategic Alliance with Google to Drive Technology Innovation for Multi-Cloud, Artificial Intelligence*. Dostupné na: <https://itpeernetwork.intel.com/intel-announces-strategic-alliance-google-accelerate-multi-cloud-adoption-democratize-ai/>
12. *Intel and Google Cloud Platform*. Dostupné na: <https://cloud.google.com/intel/>
13. FELDMAN, M. *Google Offers 96-Core Cloud Instance Using Skylake Processors*. Dostupné na: <https://www.top500.org/news/google-offers-96-core-cloud-instance-using-skylake-processors/>
14. ALCORN, P. *Intel Returns To Memory Manufacturing, Future Of IMFT In Doubt*. Dostupné na: <http://www.tomshardware.com/news/intel-micron-3d-nand-xpoint,30378.html>
15. *Google Cloud Next '17 - Day 1 Keynote*. Dostupné na: https://www.youtube.com/watch?v=j_K1YoMHpbk&list=PLIvdWyY5sqI8RuUibiH8sMb1ExIw0lAR
16. *Top 10 Frequently Asked Questions About Setting a Cloud Strategy*. Dostupné na: <https://www.intel.com/content/www/us/en/cloud-computing/hybrid-cloud-strategy-faq.html>
17. BAKER, L. B. – ROUMELIOTIS, G. *Exclusive: Micron does not believe deal with Tsinghua is possible – sources*. Dostupné na: <https://www.reuters.com/article/us-micron-m-a-tsinghua-exclusive/exclusive-micron-does-not-believe-deal-with-tsinghua-is-possible-sources-dUSKCN0PU1X120150721>
18. *Optimizing Business Outcomes in Multi-cloud Environments*. Dostupné na: <https://itpeernetwork.intel.com/optimizing-business-outcomes-multi-cloud-environments/>
19. ELMOUSTAPHA, O. *TensorFlow* Optimizations on Modern Intel® Architecture*. Dostupné na: <https://software.intel.com/en-us/articles/tensorflow-optimizations-on-modern-intel-architecture>
20. *Fortune 500: The TOP 10*. Dostupné na: <http://fortune.com/fortune500>
21. MALTIEL, R. *Samsung, Hynix, Micron DRAM Monopoly?* Dostupné na: <http://semiconductorexpert.blogspot.sk/2012/08/samsung-hynix-micron-dram-monopoly.html>

22. TONNER, A. *Micron Technology Inc. in 3 Charts*. Dostupné na: <https://www.fool.com/investing/2017/07/21/micron-technology-inc-in-3-charts.aspx>
23. PC MAX. Dostupné na: http://www.pcmag.com/more_info_page.html#amdMicron: Innovation. Dostupné na: <https://www.micron.com/about/our-company/milestone-timeline-and-awards/innovations>
24. FLYNN, L. J. *Intel and Micron Plan Flash-Memory Venture*. Dostupné na: <http://www.nytimes.com/2005/11/22/technology/intel-and-micron-plan-flashmemory-venture.html>
25. INTC. [http://www.wikinvest.com/stock/Intel_\(INTC\)/Research_Development](http://www.wikinvest.com/stock/Intel_(INTC)/Research_Development)
26. *IM Flash: Our Timeline*. Dostupné na: <http://www.imflash.com/timeline>
27. *Intel and Microns Xpoint is 3D Phase Change memory boy*. Dostupné na: <http://www.dailytech.com/Exclusive+If+Intel+and+Microns+Xpoint+is+3D+Phase+Change+Memory+Boy+Did+They+Patent+It/article37451.htm>
28. VINIAN, J. *Samsung Dethrones Intel As World's Biggest Chip Maker*. Dostupné na: <http://fortune.com/2017/07/27/samsung-intel-chip-semiconductor/>
29. TILLEY, A. *Legendary Intel CEO Andy Grove Is Dead At 79*. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/aarontilley/2016/03/21/legendary-intel-ceo-andy-grove-dead-at-79/#34ee0ad871db>
30. *Intel*. Dostupné na: <https://en.wikipedia.org/wiki/Intel>
31. *AMD vs. Intel*. Dostupné na: https://www.diffen.com/difference/AMD_vs_Intel
32. LEMMONS P. *AMD's K7: Better than Intel's best processor?* Dostupné na: <http://edition.cnn.com/TECH/computing/9907/08/amdk7.idg/>
33. KRAZIT, T. *Intel's Core 2 Duo lives up to hype*. Dostupné na: https://web.archive.org/web/20090430140419/http://news.zdnet.com/2100-9584_22-148811.html
34. WONG, N.C. *Intel Core 2 Duo a big leap in chip race*. Dostupné na: <http://community.seattletimes.nwsources.com/archive/?date=20060731&slug=btintelchip31>
35. *INTC Company Financials*. Dostupné na: <http://www.nasdaq.com/symbol/intc/financials?query=income-statement>
36. LEVY, A. *Google nabs giant new partner in cloud battle with Amazon*. Dostupné na: <https://www.cnn.com/2016/11/16/google-nabs-giant-new-partner-in-cloud-battle-with-amazon.html>
37. *AMD vs Intel Market Share*. Dostupné na: https://www.cpubenchmark.net/market_share.html
38. SKILLERN, R. *Transform Your Business by Transforming Your Data Center*. Dostupné na: <https://itpeernetwork.intel.com/intel-oracle-transforming-business-data-center/>
39. HAGEDOORN, H. *AMD Radeon Technology Will Be Available on Google Cloud Platform in 2017*. Dostupné na: <http://www.guru3d.com/news-story/amd-radeon-technology-will-be-available-on-google-cloud-platform-in-2017.html>
40. *Intel, Micron in Joint Venture* Dostupné na: <http://articles.latimes.com/2005/nov/22/business/ft-flash22>
41. HARRIS, R. *Crossbar aims to bury Intel's 3D XPoint with superior technology*. Dostupné na: <http://www.zdnet.com/article/crossbar-aims-to-bury-intels-3d-xpoint-with-superior-technology/>
42. *Micron Technology Reviews*. Dostupné na: <https://www.glassdoor.ca/Reviews/Micron-Technology-Reviews-E1648.htm>

REFERENCIE – TESLA. [Online]. [Citované September 2017].

1. BROWN, A. *Here's a look back at the Tesla car that started it all*. Dostupné na: <http://www.businessinsider.com/tesla-roadster-history-2016-3>
2. SHAHAN, Z. *The Most Popular Electric Cars In Europe May Surprise You*. Dostupné na: <http://gas2.org/2015/07/16/the-most-popular-electric-cars-in-europe-may-surprise-you/>
3. SMITH-STRICKLAND, K. *Bioweapon Experts Aren't Buying the Tesla Model X's Bioweapon Defense Mode*. Dostupné na: <https://gizmodo.com/bioweapon-experts-arent-buying-the-tesla-model-xs-biowe-1733909293>
4. MOSEMAN, A. *All About the Tesla Model 3*. Dostupné na: <http://www.popularmechanics.com/cars/a12983/35000-tesla-model-iii-coming-in-2017/>
5. ANDREJČÁK, T. *Elektromobil Tesla S valcuje nórsky trh. Je najpredávanejším autom!* Dostupné na: <http://auto.pravda.sk/novinky/clanok/295787-elektromobil-tesla-s-valcuje-norsky-trh-je-najpredavanejsim-autom/>

6. ZVERKOVÁ, S. *Tesla S sa v Nórsku predáva lepšie než Golf*. Dostupné na: <https://autobild.cas.sk/clanok/192906/tesla-s-sa-v-norsku-predava-lepsie-nez-golf/>
7. ANDREJČÁK, T. *Nórsko chce skresat podporu áut na elektrinu. Prichádza o miliardy*. Dostupné na: <http://auto.pravda.sk/novinky/clanok/353409-norsko-chce-skresat-podporu-elektromobilov-prichadza-o-miliardy/>
8. *Nórsko začína mať problémy s rozmachom elektromobilov*. Dostupné na: <https://automix.atlas.sk/novinky/824369/norsko-zacina-mat-problemy-s-rozmachom-elektromobilov>
9. *A look at the EU's research on electric cars*. Dostupné na: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc_20130715_newsrelease_electrified_road_transport_en.pdf
10. *Tesla: Upon Arrival*. Dostupné na: https://www.tesla.com/en_GB/destination-charging?redirect=no
11. *Tesla: On the Road*. Dostupné na: https://www.tesla.com/en_GB/supercharger?redirect=no
12. *Tesla Details 2016 Supercharging Plans For Europe – Closing In On 300 Stations*. Dostupné na: <https://insideevs.com/tesla-details-2016-supercharging-plans-europe-closing-300-stations/>
13. ZVERKOVÁ, S. *Tesla buduje bezplatné stanice*. Dostupné na: <https://autobild.cas.sk/clanok/194064/tesla-buduje-bezplatne-stanice/>
14. MUSK, E. *All Our Patent Are Belong To You*. Dostupné na: <https://www.tesla.com/blog/all-our-patent-are-belong-you>
15. DRORI, Z. *We have begun regular production of the Tesla Roadster*. Dostupné na: <https://www.tesla.com/blog/we-have-begun-regular-production-tesla-roadster>
16. KING, D. *Tesla continues Roadster sales with tweaks in Europe, Asia and Australia*. Dostupné na: <https://www.autoblog.com/2012/01/11/tesla-continues-roadster-sales-in-europe-asia-and-ustralia/#slide-105489>
17. *Panasonic and Tesla Reach Agreement to Expand Supply of Automotive-Grade Battery Cells*. Dostupné na: <https://www.tesla.com/blog/panasonic-and-tesla-reach-agreement-expand-supply-automotivegrade-battery-cells>
18. *Tesla Gigafactory*. Dostupné na: <https://www.tesla.com/gigafactory>
19. WHITE, G. *Elon Musk talks about Tesla's aggressive growth strategy*. Dostupné na: <http://www.manufacturingglobal.com/lean-manufacturing/elon-musk-talks-about-teslas-aggressive-growth-strategy>
20. *About Tesla*. Dostupné na: <http://www.teslamotors.com/about/press/releases/panasonic-enters-supply-agreementtesla-motors-supply-automotivegrade-battery-c>
21. TRUDELL, C. – OHNSMAN, A. *Why the Tesla-Toyota Partnership Short-Circuited*. Dostupné na: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-08-07/tesla-toyota-deal-to-develop-electric-suv-fizzles>
22. MULLER, J. *What Do Toyota And Mercedes See In Tesla? A Bit Of Themselves*. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/joannmuller/2013/06/01/what-do-toyota-and-mercedes-see-in-tesla-a-bit-of-themselves/#11c34b4c386a>
23. *Financial Times. Financial Times Toyota sells stake in Tesla as partnership dies*. Dostupné na: <https://www.ft.com/content/130a937a-48fd-11e7-919a-1e14ce4af89b>
24. LAMBERT, F. *Tesla Gigafactory is already producing more batteries than any other factory in the world, says Elon Musk*. Dostupné na: <https://electrek.co/2017/08/08/tesla-gigafactory-battery-cell-production-elon-musk/>
25. FORTUNA, C. *Tesla shuts down battery swap program in favor of Superchargers, for now*. Dostupné na: <https://www.teslarati.com/tesla-shuts-down-battery-swap-program-for-superchargers/>
26. *Tesla Third Quarter 2017 Update*. Dostupné na: http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4CW8X0/5785842488x0x962149/00F6EB90-2695-44E6-8C03-7EC4E06DF840/TSLA_Update_Letter_2017-3Q.pdf
27. SCHMITT, B. *Who Is The World's Leading EV Maker? It's Not Tesla*. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/bertelschmitt/2017/05/01/who-is-the-worlds-leading-ev-marker-no-its-not-tesla/#79d060839127>
28. *Tesla Beats Estimates, Forecasts Attractive Margins On Model 3*. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/08/03/tesla-beats-estimates-forecasts-attractive-margins-on-model-3/#2b6d498c2d53>

29. *Tesla Fourth Quarter & Full Year 2016 Update*. Dostupné na: http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4CW8X0/0x0x929284/22C29259-6C19-41AC-9CAB-99D148F323D/TSLA_Update_Letter_2016_4Q.pdf
30. OHNSMAN, A. *Musk's Tesla Rockets Past GM To Become The Most Valuable US Carmaker At \$51.5 Billion*. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/alanohnsman/2017/04/10/musks-tesla-rockets-past-gm-to-become-the-most-valuable-us-carmaker-at-51-5-billion/#2fccf58f29e6>
31. HOLMBERG, S.R. (2011). *Emerging green-technology entrepreneurs: Entrepreneurial pathways to growth in the hybrid and plug-in hybrid/electric vehicle space*. ICSB World Conference Paper–Stockholm, Stockholm: Sweden.
32. HALLA, B. (2015). *Piecing Together the Tesla Strategy Puzzle*. Harvard Business Review.
33. EBERHARD, M. (2006). *Lotus Position*. Tesla Motors. [online]. [15.8.2017]. Dostupné na: <http://www.teslamotors.com/blog/lotus-position>
34. KARAMITSIOS, A. (2013). *Open Innovation in EVs: A case study of Tesla Motors*. KTH Industrial Engineering and Management. Master of Science Thesis: SE-100 44. Stockholm, Sweden.
35. FRICK, W. (2016). *Tesla, Autopilot, and the Challenge of Trusting Machines*. HBR.
36. GANS, J. (2016). *If Ford Wants to Beat Tesla, It Needs to Go All In*. HBR.
37. BLANK, S. (2017). *Why You Can't Just Tell a Company "Be More Like a Startup"*. HBR.
38. YOON, E. August 08, 2017. *Tesla Shows How Traditional Business Metrics Are Outdate*. HBR.
39. SUSKEWICZ, J. (2015). *Tesla's New Strategy Is Over 100 Years Old*. Harvard Business Review.
40. DAWNES, L. – NUNES, P. (2017). *Is Tesla Really a Disruptor? (And Why the Answer Matters)*. Harvard Business Review.

REFERENCIE – DUPONT. [Online]. [Citované Október 2017].

1. *United States Securities And Exchange Commission: E. I. Du Pont De Nemours And Company*. Dostupné na: http://secfilings.nasdaq.com/edgar_conv_html%2f2017%2f02%2f02%2f0000030554-17-000004.html#FIS_BUSINESS
2. *DuPont Employee Reviews*. Dostupné na: <https://www.indeed.com/cmp/Dupont/reviews>
3. CAMMELL, A. *DuPont Facilities Management Consolidates Responsibilities*. Dostupné na: <https://www.tradelineinc.com/reports/2006-8/dupont-facilities-management-consolidates-esponsibilities>
4. *DuPont*. Dostupné na: <http://www.dupont.co.uk>
5. *Dowdupont Merger Successfully Completed*. Dostupné na: <https://www.dow.com/en-us/news/press-releases/dowdupont-merger-successfully-completed>
6. POE, G. – JENKINS, R. (2016). *DuPont Crop Protection. Operating disciplines for supply chain sustainability, risk management and resilience*. National Institute of standards and technology. U.S. Department of Commerce. Dostupné na: https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/itl/csd/NIST_USRP-DuPont-Cyber-SCRM-Case-Study.pdf
7. *How DuPont improved contract manufacturing management*. Dostupné na: <https://www2.iaccm.com/resources/?id=7374>
8. BROMELS, J. (2016). *3 things DuPont's management wants you to know*. The Motley Fool.
9. LUTCHMAN, CH. – EVANS, D. – MAHARAJ, R. – SHARMA, R. (2013). *Process Safety Management: Leveraging Networks and communities of Practice fo Continuous Improvement*. CRC Press: ISBN 9781466553613
10. HOLLIDAY, CH. (2001). *Sustainable Growth, the DuPont Way*. Harvard Business School Publishing Corporation.
11. KULLMAN, E. (2012). *DuPont's CEO on Executing a Complex Cross-Border Acquisition*. HBR.
12. ARRAIZA-MONTEUX, M. (2013). *How DuPont improved contract manufacturing management*.
13. NORTON, D.P. – KAPLAN, R.S. (2006). *How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization*. HBR.

ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ

1. Holubčík, M. (2015). Creating cooperation in business environment. *Journal of information, control and management systems*. ISSN 1336-1716. Vol. 13, No. 2, s. 99-106.
2. Holubčík, M. (2016). Cooperation as base for synergy. *eXclusive e-JOURNAL*. ISSN 1339-4509. s. 1-5.
3. Holubčík, M. (2016). Theoretical knowledge in terms of forming cooperation. 5th World Conference on Business, Economics and Management (WCBEM): May 12-14, 2016 Antalya, Turkey. (*Kniha abstraktov)
4. Holubčík, M. – Tršková, K. (2016). Leadership and motivation of human potential as vital part of strategic management of cooperation in company. *Human potential development: 13th international scientific conference in Szczecin: 7-9 June, Poland*. ISBN 978-83-7518-782-3. s. 266-278.
5. Holubčík, M. (2016). Case of improving logistics processes by cooperation management - case of Sipe Ltd. (Slovak republic). *Logi: scientific journal on transport and logistics*. ISSN 1804-3216. Vol. 7, No. 1, s. 61-71. ISSN 2336-3037
6. Holubčík, M. (2016). Cooperation as response to the challenges of the current globalized business environment. *International conference on Informatization of economic and management processes : proceedings : 15th September 2016, Brno, Czech Republic*. ISBN 978-80-87255-73-5., s. 211-215.
7. Holubčík, M., Soviar, J., Vodák, J., Kundriková, J. (2016). Elements of cooperation management appropriate for cooperation of universities and companies. *International conference on Informatization of economic and management processes : proceedings : 15th September 2016, Brno, Czech Republic*. ISBN 978-80-87255-73-5., s. 203-209.
8. Kundriková, J., Holubčík, M. (2016). Cooperative environment as the basis for creating synergy. *Forum scientiae oeconomia*. ISSN 2300-5947., Vol. 4, no. 4, s. 109-118.
9. Holubčík, M., Soviar, J. (2016). The growing importance of synergy effect in business environment. *CER Comparative European Research conference: international scientific conference for Ph.D. students of EU countries: October 24-27, 2016, London*. ISBN 978-0-9935191-3-0., s. 8-11.
10. Holubčík, M., Poláčková, K. (2016). Synergy effects as a new approach inside the organization. *HRM&E : human resources management and ergonomics*. ISSN 1337-0871., Vol. 10, no. 2, s. 48-63.
11. Varmus, M., Koman, G., Holubčík, M. (2016). Globalization aspects of creating cooperation in sport environment with support of big data. *16th international scientific conference: proceedings: 5th-6th October 2016 Rajecké Teplice, Slovak Republic. Part V*. ISBN 978-80-8154-191-9., s. 2307-2314.
(Článok zaradení v databáze Web of Science, 2017)
12. Holubčík, M., Falát, L. (2016). Globalization aspects of creating cooperation in sport environment with support of big data Possible implementations of prediction models for forming global cooperation relations. *16th international scientific conference: proceedings: 5th-6th October 2016 Rajecké Teplice, Slovak Republic. Part II.*, ISBN 978-80-8154-191-9., s. 670-677.
(Článok zaradení v databáze Web of Science, 2017)
13. Holubčík, M. (2016). The importance of synergy. *Managment: Science and Education: Slovak scientific journal*. ISSN 1338-9777., Vol. 5, no. 2, s. 8-10.
14. Holubčík, M. (2016). Forming synergy effects by cooperation approach in company environment - case of SIPE, Ltd. *Journal of information, control and management systems*. ISSN 1336-1716., Vol. 14, s. 3-13.
15. Holubčík, M., Koman, G., Varmus, M., Kubina, M. (2016). Model approach for formation synergy effects in automotive industry with support of Big Data solutions. *Smart City 360° [elektronický zdroj] : 2nd EAI international summit : Bratislava, Slovakia, November 22-24*. ISBN 978-1-63190-149-2.
(Článok je zaradený v databázach Scopus a Web of Science, 2017)
16. Holubčík, M. (2017). Theoretical knowledge in terms of forming cooperation. *New trends and issues proceedings on humanities and social sciences*. ISSN 2421-8030., Vol. 3, no. 4, s. 89-96.
17. Ferenc, P., Holubčík, M., Vodák, J. (2017). Impact of strategic management on cooperation relationships : case study of the Slovak environment, *HRM&E: human resources management and ergonomics*. ISSN 1337-0871., Vol. 11, no. 1, s. 21-32.

18. Falát, L., Holubčík, M. (2017). The influence of marketing communication on financial situation of the company – a case from automobile industry. *Procedia Engineering*. ISSN 1877-7058., Vol. 192, s. 148-153.
(Článok je zaradený v databázach Scopus a Web of Science, 2017)
19. Soviar, J., Holubčík, M., Vodák, J. (2017). Cooperation management on construction business market in the Slovak Republic – an insight from a company. *Procedia Engineering*. ISSN 1877-7058., Vol. 192, s. 818-823.
(Článok je zaradený v databázach Scopus a Web of Science, 2017)

Neregistrované (čaká na vydanie):

20. Holubčík, M., Koman, G., Varmus, M., Kubina, M. (2016). Model Approach for Formation Synergy Effects in Automotive Industry with Support of Big Data Solutions – application for distribution and transport service strategy. *EAI/Springer book (Z konferencie: SmartCity360 2016 Summit, 22 November, Bratislava)*
(Článok bude zaradený v databáze Springer, 2018)
21. Holubčík, M., Falát, L., Dubovec, J. (2017). Decision-making about creating and sustaining strategic alliances in global economy. 17th international scientific conference: proceedings: 4th-5th October 2017 Rajecké Teplice, Slovak Republic. Part II., ISBN 978-80-8154-212-1., s. 693-700.
(Článok bude zaradený v databázach Scopus a Web of Science, 2018)
22. Soviar, J., Holubčík, M., Vodák, J. (2017). Electromobility as a global market trend – European perspective. 17th international scientific conference: proceedings: 4th-5th October 2017 Rajecké Teplice, Slovak Republic. Part V., Zilina University. ISBN 978-80-8154-212-1., s. 2455-2461.
(Článok bude zaradený v databázach Scopus a Web of Science, 2018)
23. Holubčík, M., Koman, G., Varmus, M., Kubina, M. (2017). Transformation of a company by using current technologies and tools for analytical processing and evaluation of diverse data. *Managerial Economics*, ISSN 1898-1143. (Z konferencie: 4th International Scientific Conference: New trend in management and production engineering – regional, cross-border and global perspectives., Cieszyn 1st – 2nd June 2017)

V recenznom konaní:

24. Holubčík, M., Soviar, J., Vodák, J. (2017). Cooperation management main problems in Slovak companies – qualitative insight. *Engineering Economics*, ISSN: 1392-2785
25. Soviar, J., Holubčík, M., Vodák, J. (2017-2018). How to build regional cooperation management system: case of the Žilina Self-Government Region (Slovak republic).
26. Holubčík, M., Vodák, J., Soviar, J. (2018). How to manage business in collaborative environment – a case study of multinational companies. *Thirteenth International Conference On Knowledge Management In Organisations; Springer Verlag (Lecture Notes in Communications in Computer and Information Science (CCIS) - ISSN: 1865-0929)*
27. Koman, G., Kubina, M., Holubčík, M., Soviar, J. (2018). Possibilities of application a Big Data in the company innovation process. *Thirteenth International Conference On Knowledge Management In Organisations; Springer Verlag (Lecture Notes in Communications in Computer and Information Science (CCIS) - ISSN: 1865-0929)*

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

OBRÁZOK 1. GRAFICKÉ ZNÁZORNENIE HLAVNÝCH ČASTÍ PRÁCE A ICH PREPOJENIA	- 27 -
OBRÁZOK 2. POČETNOSŤ PODNIKOV ZASTÚPENÝCH VO VÝSKUME.....	- 50 -
OBRÁZOK 3. DĹŽKA PÔSOBENIA PODNIKOV NA TRHU	- 50 -
OBRÁZOK 4. PRÁVNA FORMA PODNIKANIA A VEĽKOSŤ PODNIKOV	- 51 -
OBRÁZOK 5. PROBLÉMY BRÁNIACE ROZVOJU KOOPERÁCIE – DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM NA SLOVENSKU	- 53 -
OBRÁZOK 6. OHODNOTENIE KRITÉRIÍ VÝBERU KOOPERAČNÝCH PARTNEROV	- 55 -
OBRÁZOK 7. OHODNOTENIE PODMIENOK KOOPERÁCIE Z POHLADU DÔLEŽITOSTI A VÝKONU	- 56 -
OBRÁZOK 8. FORMA KOOPERÁCIA ANALYZOVANÝCH KOOPERAČNÝCH VZŤAHOV.....	- 61 -
OBRÁZOK 9. GEOGRAFICKÁ OBLASŤ PÔSOBENIA ANALYZOVANÝCH KOOPERAČNÝCH VZŤAHOV	- 61 -
OBRÁZOK 10. HOSPODÁRSKE ODVETVIA ANALYZOVANÝCH KOOPERAČNÝCH VZŤAHOV	- 62 -
OBRÁZOK 11. PROCES STRATEGICKÉHO RIADENIA.....	- 119 -
OBRÁZOK 12. NAVRHNUTÝ KOOPERAČNÝ PROCES	- 125 -
OBRÁZOK 13. MODEL STRATEGICKÉHO RIADENIA KOOPERÁCIE ZA ÚČELOM VZNIKU SYNERGICKÝCH EFEKTOV.....	- 130 -
-	
OBRÁZOK 14. ROZMEDZIE OHODNOTENÝCH KRITÉRIÍ PRI PODMIENKACH SPOLUPRÁCE.....	- 175 -
OBRÁZOK 15. JEDINEČNÁ VÝHODA SPOLUPRÁCE.....	- 210 -
OBRÁZOK 16. PRISM, METÓDA PIATICH VÝKONNOSTNÝCH STRÁN	- 234 -
OBRÁZOK 17. MODEL EFQM	- 237 -
OBRÁZOK 18. METÓDA VYVÁŽENÝCH UKAZOVATEĽOV	- 241 -
OBRÁZOK 19. PYRAMÍDA VÝKONNOSTI	- 242 -
OBRÁZOK 20. CHARAKTERIZOVANIE RÁMCA ZRELOSTI.....	- 244 -
OBRÁZOK 21. VRIO ANALÝZA	- 246 -

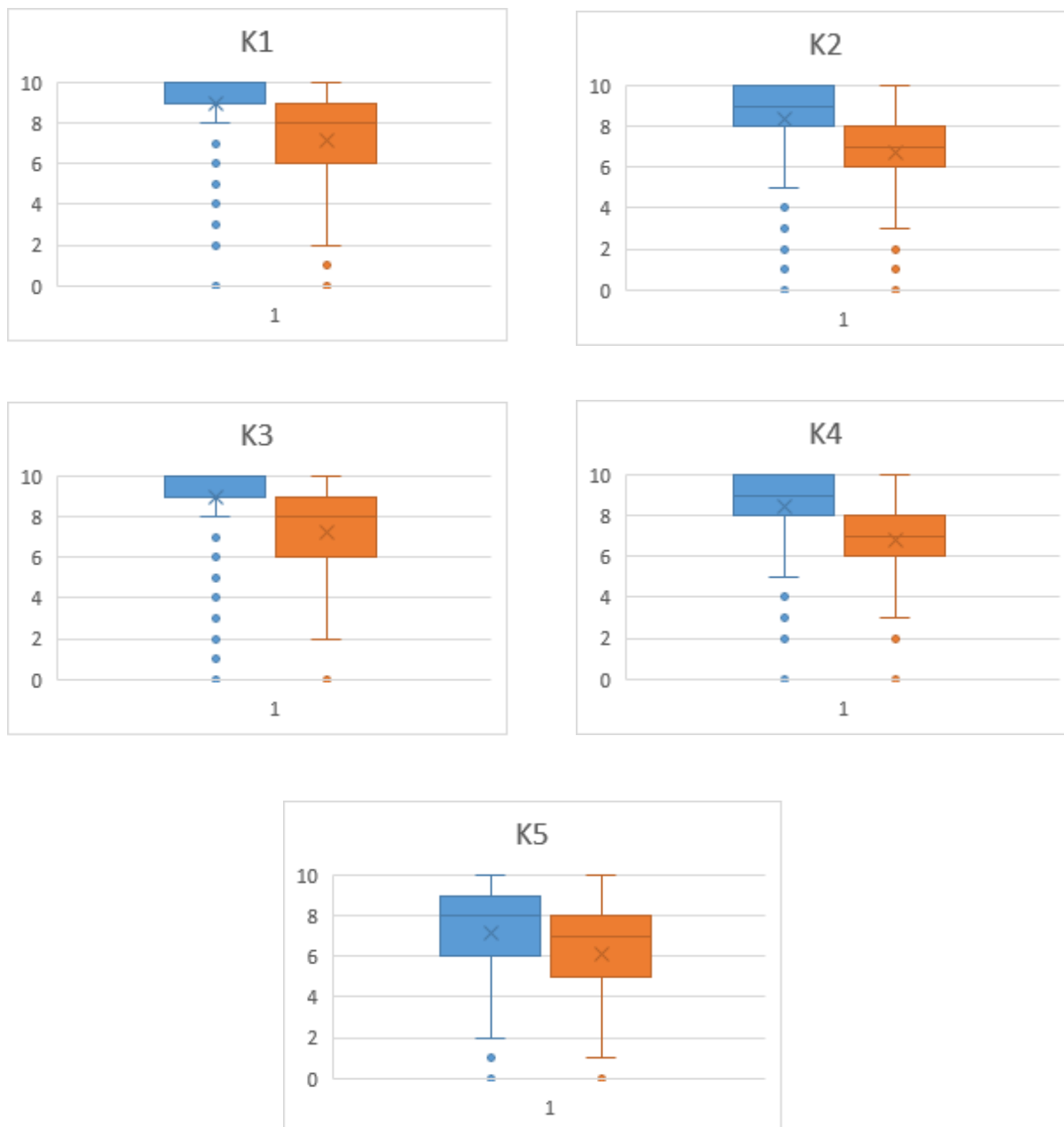
ZOZNAM TABULIEK

TABUĽKA 1. ŠPECIFICKÉ POJMY PRÁCE	- 28 -
TABUĽKA 2. HYPOTÉZY VÝSKUMU A ICH IDENTIFIKÁTORY	- 29 -
TABUĽKA 3. HODNOTIACI APARÁT VERIFIKÁCIE NAVRHNUTÝCH ODPORÚČANÍ	- 40 -
TABUĽKA 4. ZOSKUPENIE OTÁZOK ŠTRUKTÚROVANÉHO ROZHOVORU	- 40 -
TABUĽKA 5. ČINNOSTI ZAPOJENIA ZAMESTNANCOV V SPOLUPRÁCI	- 57 -
TABUĽKA 6. OHODNOTENIE VYBRANÝCH PRVKOV STRATEGICKÉHO RIADENIA	- 58 -
TABUĽKA 7. IDENTIFIKOVANÉ PROBLÉMOVÉ OBLASTI – STARBUCKS	- 63 -
TABUĽKA 8. OHODNOTENIE APLIKÁCIE PRVKOV STRATEGICKÉHO RIADENIA – STARBUCKS	- 63 -
TABUĽKA 9. OHODNOTENIE VÝSKYTU SYNERGICKÝCH EFEKTOV – STARBUCKS	- 65 -
TABUĽKA 10. IDENTIFIKOVANÉ PROBLÉMOVÉ OBLASTI – IBM	- 69 -
TABUĽKA 11. OHODNOTENIE APLIKÁCIE PRVKOV STRATEGICKÉHO RIADENIA – IBM	- 70 -
TABUĽKA 12. OHODNOTENIE VÝSKYTU SYNERGICKÝCH EFEKTOV – IBM	- 71 -
TABUĽKA 13. IDENTIFIKOVANÉ PROBLÉMOVÉ OBLASTI – INTEL	- 76 -
TABUĽKA 14. OHODNOTENIE APLIKÁCIE PRVKOV STRATEGICKÉHO RIADENIA – INTEL	- 77 -
TABUĽKA 15. OHODNOTENIE VÝSKYTU SYNERGICKÝCH EFEKTOV – INTEL	- 78 -
TABUĽKA 16. IDENTIFIKOVANÉ PROBLÉMOVÉ OBLASTI – TESLA	- 83 -
TABUĽKA 17. OHODNOTENIE APLIKÁCIE PRVKOV STRATEGICKÉHO RIADENIA – TESLA	- 85 -
TABUĽKA 18. OHODNOTENIE VÝSKYTU SYNERGICKÝCH EFEKTOV – TESLA	- 86 -
TABUĽKA 19. STRATEGICKÉ ALIANCIE PODNIKU TESLA	- 91 -
TABUĽKA 20. IDENTIFIKOVANÉ PROBLÉMOVÉ OBLASTI – DUPONT	- 92 -
TABUĽKA 21. OHODNOTENIE APLIKÁCIE PRVKOV STRATEGICKÉHO RIADENIA – DUPONT	- 93 -
TABUĽKA 22. OHODNOTENIE VÝSKYTU SYNERGICKÝCH EFEKTOV – DUPONT	- 95 -
TABUĽKA 23. OHODNOTENIE APLIKÁCIE PRVKOV STRATEGICKÉHO RIADENIA SR – PRIEMER	- 104 -
TABUĽKA 24. LEGENDA K JEDNOTLIVÝM PROBLÉMOM KOOPERAČNÝCH VZŤAHOV SKÚMANÝCH PODNIKOV ..	- 107 -
TABUĽKA 25. ZHRNUTIE IDENTIFIKOVANÝCH PROBLÉMOV KOOPERAČNÝCH VZŤAHOV	- 108 -
TABUĽKA 26. ZHRNUTIE VÝSKYTU SYNERGICKÝCH EFEKTOV	- 110 -
TABUĽKA 27. ZHRNUTIE PRVKOV STRATEGICKÉHO RIADENIA	- 113 -
TABUĽKA 28. DEFINOVANIE A VERIFIKÁCIA HYPOTÉZY H1	- 114 -
TABUĽKA 29. DEFINOVANIE A VERIFIKÁCIA HYPOTÉZY H2	- 115 -
TABUĽKA 30. DEFINOVANIE A VERIFIKÁCIA HYPOTÉZY H3	- 116 -
TABUĽKA 31. DEFINOVANIE A VERIFIKÁCIA HYPOTÉZY H4	- 117 -
TABUĽKA 32. OVEROVANÉ TVRDENIA DOPYTOVANIA – T2	- 118 -
TABUĽKA 33. OVEROVANÉ TVRDENIA DOPYTOVANIA – T1	- 118 -
TABUĽKA 34. LEGENDA K ODPORÚČANIAM PRE STRATEGICKÉ RIADENIE V NAVRHOVANOM MODELI	- 128 -
TABUĽKA 35. LEGENDA K VERIFIKOVANÝM HYPOTÉZAM V NAVRHOVANOM MODELI	- 129 -
TABUĽKA 36. VERIFIKÁCIA ODPORÚČANÍ STRATEGICKÉHO RIADENIA V PODNIKU CEIT	- 139 -
TABUĽKA 37. VERIFIKÁCIA ODPORÚČANÍ STRATEGICKÉHO RIADENIA V PODNIKU KROS	- 141 -
TABUĽKA 38. VERIFIKÁCIA ODPORÚČANÍ STRATEGICKÉHO RIADENIA V KIA MOTORS SLOVAKIA	- 143 -
TABUĽKA 39. ZJEDNOTENIE VÝSLEDKOV VERIFIKÁCIE ODPORÚČANÍ STRATEGICKÉHO RIADENIA KOOPERÁCIÍ-	- 146 -
TABUĽKA 40. VERIFIKÁCIA – VÝSKYT SYNERGICKÝCH EFEKTOV	- 148 -
TABUĽKA 41. NAJČASTEJŠIE CHYBY A PROBLÉMY PRI VÝSKUME	- 149 -
TABUĽKA 42. TEORETICKÉ PRÍNOSY PRÁCE (VÝSKUMU)	- 151 -
TABUĽKA 43. PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE (VÝSKUMU)	- 152 -
TABUĽKA 44. LEGENDA K PROBLÉMOM BRÁNIACIM ROZVOJU KOOPERÁCIE	- 176 -
TABUĽKA 45. HODNOTIACI APARÁT IDENTIFIKOVANÝCH PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ	- 177 -
TABUĽKA 46. HODNOTIACI APARÁT SKÚMANÝCH PRVKOV STRATEGICKÉHO RIADENIA	- 177 -
TABUĽKA 47. HODNOTIACI APARÁT VÝSKYTU SYNERGICKÝCH EFEKTOV	- 178 -
TABUĽKA 48. VYBRANÉ PRÍSTUPY A POSTOJE AUTOROV K SYNERGII A SYNERGICKÉMU EFEKTU	- 205 -
TABUĽKA 49. MATICA ŠTYROCH TYPOV SYNERGIE	- 217 -
TABUĽKA 50. UKAZOVATELE SYNERGICKÉHO EFEKTU	- 219 -
TABUĽKA 51. VYBRANÉ VÝCHODISKÁ PRE STRATEGICKÉ RIADENIE KOOPERÁCIÍ	- 228 -
TABUĽKA 52. VYBRANÉ NÁSTROJE PRE STRATEGICKÉ RIADENIE PODNIKOV	- 229 -
TABUĽKA 53. GENERALIZOVANÉ PRVKY STRATEGICKÉHO RIADENIA SKUPINY PODNIKOV	- 230 -

ZOZNAM SKRATIEK

\$	dolár
€	euro
a.s.	akciová spoločnosť
BD	Big data
BI	Business Intelligence
BOC	Blue Ocean Strategy
BSC	The Balanced Scorecard, metóda vyvážených ukazovateľov
CMM	The Capability maturity model
CoC	Center of Competency
CSF	The Critical Success Factors
C-T-R	The Computing–Tabulating–Recording Company
DDR SDRAM	Double Data Rate Synchronous Dynamic Random Access Memory
EFQM	The EFQM Excellence Model
EK	Európska komisia
EÚ	Európska únia
FCB	Foote, Cone a Belding
GCP	Google Cloud Platform
GM	General Motors
HDP	hrubý domáci produkt
HJ Heinz	Henry John Heinz
HP	Hewlett Packard
IBM	International Business Machine
IKT	informačno-komunikačné technológie
IoT	Internet of Things
IS	informačné systémy
IT	informačné technológie
KF	Kraft Foods
KGI	Key Goal Indicator
kol.	kolektív
KPI	The Key performance Indicators
MBO	The Management by objectives
MOST	The MOST analysis
PEPP	The Paladium Execution Premium Processtm
PGGs	Public goods games
PP	The Performance pyramid
PRISM	The Performance PRISM
s.r.o.	spoločnosť s ručením obmedzením
SB	Starbucks
SMART	Špecifický, Merateľný, Akceptovateľný, Realistický, Termínovaný
SPJ	Strategické podnikateľské jednotky
SR	Slovenská republika
SVA	shareholder value
TGB	Tata Global Beverages
TPS	Toyota Production System
USA	Spojené štáty americké
VRIO	The VRIO Analysis

PRÍLOHA A: ROZMEDZIE HODNÔT PRI PODMIENKACH SPOLUPRÁCE



Obrázok 14. Rozmedzie ohodnotených kritérií pri podmienkach spolupráce

PRÍLOHA B: PROBLÉMY BRÁNIACE ROZVOJU KOOOPERÁCIE

Tabuľka 44. Legenda k problémom brániacim rozvoju kooperácie

P1	Zneužívanie partnerstva, neochota efektívneho partnerstva (parazitovanie)
P2	Zdieľanie zdrojov – kombinácia a výmena zdrojov
P3	Nedokonalý informačný stav, neochota poskytnúť informácie
P4	Chybné ohodnotenie partnera
P5	Vysoké investície do vzťahu, nákladnosť spolupráce
P6	Vznik konfliktov
P7	Nesprávne riadenie spolupráce
P8	Zle nastavený kontrolný mechanizmus (meranie a kontrola)
P9	Štátne regulácie (legislatíva) a politická situácia
P10	Banky a finančné inštitúcie
P11	Konkurencia na domácom trhu
P12	Konkurencia na zahraničnom trhu
P13	Zmluvné podmienky
P14	Nedostatočná komunikácia, neochota komunikovať
P15	Časové obmedzenia, zaneprázdnenosť podniku
P16	Nejasné prínosy spolupráce (výsledky)
P17	Nedostatočné skúsenosti s daným partnerom
P18	Nedostatočná kvalifikácia zamestnancov
P19	Neistota v partnerstve (dôvera)
P20	Odlišné vnímanie spolupráce
P21	Informačné systémy

PRÍLOHA C: HODNOTIACE APARÁTY

PRÍLOHA C 1: HODNOTIACI APARÁT IDENTIFIKOVANÝCH PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ

Problémovým oblastiam bol pridelený stupeň rizika, ktorý predstavoval na začiatku kooperačného vzťahu ohrozenie v rôznej miere v závislosti od problémovej oblasti. Stupne rizík sme rozdelili do štyroch základných kategórií, pričom každej z nich sme priradili numerickú hodnotu uvedenú v nasledujúcej tabuľke. V nasledujúcej tabuľke sú taktiež uvedené stupne rizík, ktoré pri spriemerovaní vytvárajú hodnoty v rozmedzí od 0 do 3 bodu. Preto sme potrebovali z hľadiska skúmaného prostredia určiť rozmedzia, ktoré budú sedieť na pozorované prostredie. Podobne je to aj pri tabuľke 29.

Tabuľka 45. Hodnotiaci aparát identifikovaných problémových oblastí

Stupne rizík – slovné vyjadrenie	Stupne rizík – číselné vyjadrenie	Význam pridelených hodnôt
<i>Žiadny (Absentuje)</i>	<i>0 – 0,4</i>	Identifikovaný problém má žiadne až nízke riziko a neovplyvňuje kooperačný vzťah.
<i>Nízky</i>	<i>0,5 – 1,4</i>	
<i>Stredný</i>	<i>1,5 – 2,4</i>	Stredné a vysoké riziko predstavuje problémové oblasti, činnosti alebo rozhodnutia, ktoré priamo ovplyvnia podnik – jeho výsledky, ako aj budúcu výkonnosť v prípade, ak by problém nebol riešený.
<i>Vysoký</i>	<i>2,5 – 3,0</i>	

PRÍLOHA C 2: HODNOTIACI APARÁT SKÚMANÝCH PRVKOV STRATEGICKÉHO RIADENIA

Nasledujúca tabuľka špecifikuje priradené hodnoty skúmanej reality kooperačných prípadov.

Tabuľka 46. Hodnotiaci aparát skúmaných prvkov strategického riadenia

Rozmedzie hodnôt		Význam pridelených hodnôt		Rozmedzie hodnôt	
1	Ide o veľmi nestabilný kooperačný vzťah, v ktorom nie je aplikovaný, vykonávaný identifikovaný prvok strategického riadenia.	Toto sú najnižšie akceptované hodnoty, kedy môže vo vzťahu vzniknúť synergický efekt ale kooperácia nemusí skončiť úspešne alebo pokračovať.	Efektivita je nižšieho charakteru - podniky majú problémy s ich vykonávaním (aplikovaním), ktorým nevenujú pozornosť počas kooperácie.	1	
2				2	
3	Rozmedzie dvoch hodnôt predstavuje štandardný kooperačný prístup podnikov. Ide o prístup, v ktorom podniky kooperujú v určitej oblasti, stanovili si cieľ, avšak chýbajú im znalosti pre správne a účelné riadenie kooperačného vzťahu tak, aby tento vzťah bol dlhodobo udržateľný.			3	
4		Všetky identifikované prvky strategického riadenia sú realizované v riadení skúmaného prípadu na vysokej úrovni - zhodujú sa a rozvíjajú každý prvok riadenia v prispôbení na konkrétny prípad.		4	
5	Prvky strategického riadenia kooperačných vzťahov sú aplikované a vykonávané na vysokej úrovni. Partneri nielen dokážu kooperovať, ale vzájomne si aj konkurovať a prosperovať.			5	

Jednotlivé identifikované prvky strategického riadenia sú ohodnotené na číselnej škále od 1 po 5. Pričom ak vybraný prvok strategického riadenia ohodnotíme na hodnotu 5 tak to znamená, že prvok sa v kooperačnom vzťahu nielen nachádza, je vykonávaný na vysokej úrovni, ale je aj prepojený a konzistentný v celom riadení kooperácie. Opačný prípad je, ak sme daný prvok ohodnotili číslom 1. Navyše sme určili kooperačný potenciálu vzťahu, ktorý sme dostali spriemerovaním jednotlivých ohodnotených prvkov strategického riadenia. **Celkový kooperačný potenciál vzťahu** znázorňuje výslednú hodnotu, ktorá zodpovedá spriemerovaniu hodnôt aplikácie v jednotlivých vybraných prvkoch strategického riadenia (identifikátoroch). Táto hodnota predstavuje zovšeobecnenie efektívnosti výkonu prvkov strategického riadenia, napríklad: Ak je hodnota nízka (od 0 po 2,5), tak môžeme považovať strategické riadenie za neefektívne vzhľadom na budovanie synergických efektov.

PRÍLOHA C 3: HODNOTIACI APARÁT VÝSKYTU SYNERGICKÝCH EFEKTOV

Aparát vyjadruje intenzitu výskytu identifikovaných synergických efektov v kooperačnom vzťahu. Rozmedzie hodnôt pre výskyt synergických efektov sme určili od hodnoty 0 po hodnotu 3. Nasledujúca tabuľka vypovedá o vymedzení jednotlivých hodnôt.

Tabuľka 47. Hodnotiaci aparát výskytu synergických efektov

Rozmedzie hodnôt výskytu – slovné vyjadrenie	Rozmedzie hodnôt výskytu – číselné vyjadrenie	Význam pridelených hodnôt
<i>Žiadny (Absentuje)</i>	<i>0 – 0,4</i>	V skúmanom kooperačnom vzťahu sa synergický efekt nevyskytuje. Spolupráca dvoch podnikov nepriniesla žiadnu synergiu alebo synergický efekt - definícia a kategorizácia v prílohe I 5.
<i>Nízky</i>	<i>0,5 – 1,4</i>	Zlyhávanie strategického riadenia kooperácie vplýva aj na vznik synergických efektov. Ich výskyt je žiadny až nízky, čo znamená, že interakcie nenapĺňajú ciele kooperácie. Problémom je vymedzenie kooperácie: a) nesprávneho kooperačného partnera; b) nesprávnu oblasť kooperácie.
<i>Stredný</i>	<i>1,5 – 2,4</i>	Kooperácia je komplexná a prepojená ale toto interakčné prostredie má výrazný priestor pre zlepšenie v riadení kooperácie. Synergický efekt tu vystupuje len ako výstup kooperácie, ale ďalej sa nerozvíja - tzn., nie je vstupom pre ďalšie rozvíjanie spolupráce.
<i>Vysoký</i>	<i>2,5 - 3</i>	Synergický efekt predstavuje vitálnu časť kooperačného vzťahu, tzn. nejde len o pridanú hodnotu (navýšenie cieľov, finančnej situácie a konkurenčného postavenia), ale aj o samotné zosúladenie procesov a činností medzi partnermi, vývoj partnerov, vznik nového partnera, odkrytie nových príležitostí a spoločné riešenie problémov. Vysoká miera výskytu znamená práve tento symbiotický synergický vzťah.

PRÍLOHA D: PREHĽAD SKÚMANÝCH KOOPERAČNÝCH PRÍPADOV

Kooperačný vzťah – P1	Starbucks a Tata Global Beverages
Rok, Forma kooperácie	od 2012, joint-venture
Oblasť pôsobenia	potravínarsky, india
Vymedzenie kooperácie	Zmyslom spolupráce je zvýšiť trhovú podiel joint-venture Tata Starbucks na indickom trhu.
Riadiace prvky	Zvýšenie povedomia o Starbuck na indickom trhu. Zdieľanie rovnakých hodnôt kooperačných partnerov. Zapojenie lokálnych dodávateľov a distribúcie.
Synergické efekty	Zlepšenie konkurencieschopnosti. Strojnásobenie kapitálu podniku. Prispôsobenie sa trhu.

Kooperačný vzťah – P2	Starbucks a Kraft Foods
Rok, Forma kooperácie	od 1998, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	potravínarsky, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Obidva podniky sa zaviazali spolupracovať v určitých podmienkach, kde: Kraft Foods videl potenciálny ďalší možný príjem z obchodu s balenou kávou. Starbucks potreboval partnera na rozšírenie svojej infraštruktúry distribúcie a predaja kávy.
Riadiace prvky	Vymedzenie podmienok spolupráce. Kombinácia schopností podnikov.
Synergické efekty	Rozšírenie distribúcie.

Kooperačný vzťah – P3	Kraft Foods a HJ Heinz
Rok, Forma kooperácie	od 2015, fúzia
Oblasť pôsobenia	potravínarsky, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Podnik vznikol zlúčením spoločností Kraft so sídlom v Chicagu a Heinz v Pittsburghu. Spoločnosť Kraft Heinz sa zaviazala investovať do značiek svetovej triedy a tvorby dlhodobej hodnoty. V súčasnosti má spoločnosť Kraft Heinz pod záštitou viac ako 200 domácich značiek.
Riadiace prvky	Vytvorenie jednotného portfólia značiek. Integrácia organizačných štruktúr. Podpora vzdelávania zamestnancov.
Synergické efekty	Zníženie nákladov. Zvýšenie príjmov.

Kooperačný vzťah – P4	IBM a Watson
Rok, Forma kooperácie	od 2014, akvizícia
Oblasť pôsobenia	IKT, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	IBM má dlhú a úspešnú históriu vo vlastných interných výskumných a vývojových aktivitách. V IBM Watson urobil štrukturálne zmeny, pri ktorých môže spolupracovať s vonkajšími podnikmi na otvorených inováciách.
Riadiace prvky	IBM Watson zabezpečuje financovanie, rýchly vývoj produktov a partnerstvo. Prenos vlastných projektov a zamestnancov.
Synergické efekty	Urýchlil inovačný vývoj významných technologických oblastí.

Kooperačný vzťah – P5	IBM a Apple
Rok, Forma kooperácie	od 2014, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	IKT, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Spoločným cieľom je získanie know-how svojho konkurenta, so zámerom vytvoriť efektívne riešenie pre podniky a ich zamestnancov (aplikácie pre podnikové prostredie).
Riadiace prvky	Prepojenie znalostí a schopností podnikov. Kombinácia zdrojov.
Synergické efekty	Rozšírenie cieľových zákazníckych segmentov. Zvýšenie príjmov. Vylepšenie konkurenčného postavenia.

Kooperačný vzťah – P6	Nokia Siemens Networks
Rok, Forma kooperácie	od 2006 do 2013, joint-venture
Oblasť pôsobenia	IKT, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Nokia poskytla v rámci spolupráce svoju sieťovú divíziu a spoločnosť Siemens komunikačnú divíziu. Cieľom kooperácie bolo zníženie nákladov na výskum, vývoj novej technológie a zdieľanie know-how v dôležitých rastových oblastiach podnikania.
Riadiace prvky	Vzdelávanie zamestnancov a zákazníkov. Monitorovanie spokojnosti zákazníka (prozákaznícky prístup). Komunikácia so zákazníkom.
Synergické efekty	Rozširovanie siete – vyššia dostupnosť pre zákazníka. Úspešné príbehy zákazníkov. Zdieľanie znalostí na workshopoch a konferenciách (inovačné myšlienky).

Kooperačný vzťah – P7	Intel a Google
Rok, Forma kooperácie	od 2016, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	IKT, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Kooperácia je zameraná na integráciu technológií a spoločnej propagácie poskytovania vysokorychlostných cloudových služieb pre podnikateľské prostredie. Hlavným dôvodom tejto strategickkej aliancie je podporiť a urýchliť osvojenie cloudu v podnikoch.
Riadiace prvky	Interakčné procesy pri vývoji a výrobe produktov a poskytovaní služieb. Kombinácia zdrojov. Zdieľanie znalostí.
Synergické efekty	Posilnenie pozície Google na trhu s cloud službami. Komplementarita vlastných produktov obidvoch podnikov.

Kooperačný vzťah – P8	Intel a Micron
Rok, Forma kooperácie	od 2006, joint-venture
Oblasť pôsobenia	IKT, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Intel týmto strategickým vzťahom posúvať ďalej svoj hlavný biznis – vývoj a výrobu procesorov a čipov. Nové vyrobené čipy sú prednostne doručené Intelu, ktorý získal náskok pre AMD.
Riadiace prvky	Spoločný podnik Im Flash Technologies – technologické inovácie. Kombinácia zdrojov.
Synergické efekty	Stimulácia vývoja a napredovania v oblasti technologických inovácií.

Kooperačný vzťah – P9	Dupont a Dow Chemical
Rok, Forma kooperácie	od 2015, fúzia
Oblasť pôsobenia	chemický, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Spolupráca zaoberajúca sa chemickým priemyslom za účelom dynamickejšieho prispôsobenia a posilnenia konkurenčného postavenia na globálnom trhu.
Riadiace prvky	Vytvorenie spoločnej organizačnej štruktúry a riadenia. Jednotné zameranie na výskum, vývoj a výrobu.
Synergické efekty	Úspora z nákladov. Stimulácia vývoja.

Kooperačný vzťah – P10	Dupont a Danisco
Rok, Forma kooperácie	od 2010, akvizícia
Oblasť pôsobenia	potravinársky, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Kooperačný vzťah mal priniesť rozšírenie portfólia podniku Dupont.
Riadiace prvky	Diskutovanie o spoločných hodnotách – porady. Prepojenie kultúry dvoch podnikov – strategické témy.
Synergické efekty	Získanie nových vedomostí a schopností. Lepšie prispôsobenie na trhu.

Kooperačný vzťah – P11	Tesla a Lotus
Rok, Forma kooperácie	od 2006, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	automobilový, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Tesla zakúpila viacero licencií na bezpečnostné systémy, čo podnietilo kooperáciu pri výrobe Tesla Roadster.
Riadiace prvky	Zdieľanie výrobných kapacít.
Synergické efekty	Zároveň na jednej linke je možné vyrábať aj konkurenčné modely značiek.

Kooperačný vzťah – P12	Tesla a Daimler
Rok, Forma kooperácie	od 2010, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	automobilový, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Cieľom kooperácie je spolupráca pri výrobe a vývoji batérií.
Riadiace prvky	Vývoj a výroba produktov.
Synergické efekty	Zníženie nákladov a nárast príjmov.

Kooperačný vzťah – P13	Tesla a Panasonic
Rok, Forma kooperácie	od 2009, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	automobilový, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Kooperačný vzťah Panasonic a Tesla je založený na vývoji lítium-iónových batérií priamo pre elektromobily.
Riadiace prvky	Postavenie novej fabriky na výrobu batérií. Spoločný výskum a výroba.
Synergické efekty	Posilnenie lídra na trhu s batériami.

Kooperačný vzťah – P14	Tesla a Toyota
Rok, Forma kooperácie	od 2010, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	automobilový, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	V kooperačnom spojení sa Tesla zaviazala spolupodieľať na vývoji nového modelu Toyoty.
Riadiace prvky	Zdieľanie výrobných hál a zamestnancov. Vývoj a výroba automobilov.
Synergické efekty	Zvýšenie kvality produktov a zníženie výrobných nákladov.

Kooperačný vzťah – P15	Chery Jaguar Land Rover Automotive Company
Rok, Forma kooperácie	od 2012, joint-venture
Oblasť pôsobenia	automobilový, Čína
Vymedzenie kooperácie	Kooperačné spojenia zabezpečujú výrobu automobilov a motorov pre čínsky trh. Zámerom je zvýšiť predajnosť a to vytvorením priamej distribučnej siete v Číne.
Riadiace prvky	Jednotná automobilová spoločnosť (konkurencieschopnosť). Získanie investície do výrobných kapacít (rozdelenie nákladov). Rozvoj vzdelania zamestnancov (kvalifikovaný a skúsený personál).
Synergické efekty	Nové distribučné možnosti. Založenie tréningových centier a programov pre zamestnancov. Zabezpečenie výrobných kapacít a zníženie nákladov na výrobu.

Kooperačný vzťah – P16	Global Brands Group a Li a Fung
Rok, Forma kooperácie	od 2014, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	textilný, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Dôvodom vzniku bolo predovšetkým rozšírenie svojich vzťahov s maloobchodnými zákazníkmi. Li a Fung sa zameriava na získavanie zdrojov a logistiku a Global Brands Group sa zameriava na schopnosti navrhovať a vyvíjať značky, marketingové schopnosti a licencovanie.
Riadiace prvky	Rozdelenie úloh v kooperácii. Dizajnový a vývojový tím. Udeľovanie licencií.
Synergické efekty	Rast portfólia licencovaných značiek a dôvery. Zvýšenie trhového podielu v krajinách po celom svete).

Kooperačný vzťah – P17	FCB (Foote, Cone a Belding) a Publicis
Rok, Forma kooperácie	od 1988, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	marketing, Európa a Amerika
Vymedzenie kooperácie	V rámci tejto aliance išlo hlavne o prístup ku klientskej základni a získanie podielu v jednotlivých agentúrach.
Riadiace prvky	Komunikácia medzi partnermi (riešenie problémov, spoločné hodnoty). Kombinácia zdrojov.
Synergické efekty	Nárast zisku a nárast počtu otvorených pobočiek.

Kooperačný vzťah – P18	Renault a Nissan
Rok, Forma kooperácie	od 2006, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	automobilový, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Kooperácia za účelom posilnenia strategickej konkurencieschopnosti a upevnenie postavenia na trhu.
Riadiace prvky	Zdieľanie technológie a výrobného procesu. Spoločné ciele a zameranie sa na úspory a zákazníka. Spoločný vývoj nových technológií do automobilov.
Synergické efekty	Úspory z rozsahu a rast príjmov. Vznik významných technologických prelomov a inovácií.

Kooperačný vzťah – P19	United Airlines a Lufthanse
Rok, Forma kooperácie	od 1997, joint-venture
Oblasť pôsobenia	letecký, Európa a Amerika
Vymedzenie kooperácie	Poslaním aliancie je získať vedúce postavenie na trhu, v ktorom prostredníctvom členov aliancie vytvára a riadi produkty tak, aby boli pre zákazníkov čo najkomfortnejšie.
Riadiace prvky	Spoločne koordinované plány letov (nákup leteniek, rezervácie, zľavy). Spoločná IT platforma. Koordinácia marketingových aktivít.
Synergické efekty	Globálne pokrytie trhu. Úspora nákladov.

Kooperačný vzťah – P20	One Nucleus
Rok, Forma kooperácie	od 1997, klaster
Oblasť pôsobenia	zdravotnícky, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Klaster je medzinárodné členské zoskupenie, ktoré sa zameriava na oblasti biotechnológie, medicíny a farmaceutiky.
Riadiace prvky	Kategorizovaný adresár členov (organizačná štruktúra). Organizácia udalostí a konferencií (zdieľanie znalostí, poradenstvo, školenia). Kombinácia zdrojov (poskytovanie voľných kapacít).
Synergické efekty	Aplikácia nových výsledkov výskumov. Vytváranie technologických inovácií.

Kooperačný vzťah – P21	Apple a Samsung
Rok, Forma kooperácie	od 2005, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	IKT, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Apple sa rozhodol vo svojich produktoch nahradiť pevné disky pamäťovými čipmi typu Flash. Potreboval stabilného dodávateľa, ktorý by bol schopný dodávať čipy vo veľkom objeme, tak uzavrel dohodu so Samsungom. Neskôr sa spolupráca rozšírila aj na dodávanie displejov.
Riadiace prvky	Uzatvorenie zmluvnej dohody. Samostatný tím zaoberajúci sa výrobou. Komunikácia a spolupráca so špeciálnym tímom zamestnancov.
Synergické efekty	Nárast príjmov podnikov. Šetrenie nákladov na výrobu, výskum a vývoj.

Kooperačný vzťah – P22	One World
Rok, Forma kooperácie	od 2010, joint-venture
Oblasť pôsobenia	letecký, Európa a Amerika
Vymedzenie kooperácie	Cieľom je posilniť globálnu konkurencieschopnosť na transatlantických trasách a vytvoriť lepšie podmienky pre zainteresované subjekty.
Riadiace prvky	Jednotný rezervačný systém. Širšia ponuka letov a ich koordinácia (kombinácia kapacít).
Synergické efekty	Celkový nárast príjmov u všetkých aktérov kooperácie. Narastajúca lojalita zákazníkov.

Kooperačný vzťah – P23	Comité Colbert
Rok, Forma kooperácie	od 1954, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	marketing, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Kooperácia priamych konkurentov rôznych druhov luxusných produktov vystihujúcich francúzsky životný štýl. Kooperácia je založená na posilnení povedomia a zvýšení domácej a zahraničnej konkurencieschopnosti.
Riadiace prvky	Postupné rozšírenie a zjednotenie celoeurópskeho trhu luxusných výrobkov. Zamedzenie predaja falšovaných výrobkov. Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami.
Synergické efekty	Zmena preferencií zákazníkov. Posilnenie vyjednávacej sily v rámci vlastníctva a falzifikáty produktov.

Kooperačný vzťah – P24	Aerospace Valley
Rok, Forma kooperácie	od 2005, klaster
Oblasť pôsobenia	letecký (kozmonautika), globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Primárnym cieľom je zdieľanie vedomostí, technológií a know-how v oblasti letectva a kozmonautiky.
Riadiace prvky	Podpora malých a stredných podnikov. Spolupráca s univerzitami a odbornými školami. Prenos poznatkov medzi podnikmi.
Synergické efekty	Silnejšie postavenie európskeho leteckého a vesmírneho priemyslu. Vytváranie nových partnerstiev na národnej i medzinárodnej úrovni. Vytváranie nových inovácií.

Kooperačný vzťah – P25	Disney a Pixar
Rok, Forma kooperácie	od 2006, fúzia
Oblasť pôsobenia	filmový, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	V kooperácii vystupuje Disney ako spoločnosť s množstvom distribučných sietí (propagáciou), finančnými zdrojmi a postavením, zatiaľ čo Pixar v tomto kooperačnom prostredí predstavuje spoločnosť s modernými technológiami a know how pre tvorbu 3D filmov.
Riadiace prvky	Integrácia kreatívnych zamestnancov. Zjednotenie ich pracovného prostredia. Marketingový výskum so zákazníkmi.
Synergické efekty	Pozitívna zmena participujúcich subjektov v kooperačnom vzťahu. Vznik nového spoločného projektu – Pixar University.

Kooperačný vzťah – P26	Danish Food Cluster
Rok, Forma kooperácie	od 2013, klaster
Oblasť pôsobenia	potravinársky, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Klaster sa zameriava na organizáciu podujatí, tvorbu kontaktov a rozširovanie spolupráce v potravinárskom a poľnohospodárskom sektore.
Riadiace prvky	Organizačné zabezpečenie prostredia. Zdieľanie poznatkov.
Synergické efekty	Zvýšenie povedomia a viditeľnosti klastra (atraktivita). Zlepšenie životných podmienok ľudí. Zvýšenie tempa rastu svojich členov ⁷ .

Kooperačný vzťah – P27	The California Wine Cluster
Rok, Forma kooperácie	od 2009, klaster
Oblasť pôsobenia	potravinársky, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	The California Wine Cluster rozvíja produkciu a kvalitu vín a spája vinárov, reštaurácie a cestovný ruch do jedného celku, za účelom propagácie a distribúcie kalifornského vína po celom svete.
Riadiace prvky	Zmluvné zabezpečenie klastra uvádza. Vytváranie vnútorných sietí trvalých vzťahov. Zdieľanie marketingových a komunikačných kompetencií. Vzdelávanie a tréning.
Synergické efekty	Vytvorenie nového globálneho konkurenta na trhu s vínami (jednotná značka). Zjednotenie rôznych záujmových skupín.

Kooperačný vzťah – P28	Nestlé a Coca-Cola
Rok, Forma kooperácie	od 1991, joint-venture
Oblasť pôsobenia	potravinársky, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Cieľom kooperácie je zdieľanie distribučných ciest pre nápoje. Od roku 1991 táto kooperácia prešla viacerými zmenami a prestávkami z dôvodu vnútornej preferencie jednotlivých značiek produktov pri distribúcii.
Riadiace prvky	Udelenie licencií pre výrobu a distribúciu v rámci určených krajín vo svete Pridelenie zodpovednosti za riadenie značky v určených oblastiach
Synergické efekty	Posilnenie trhovej pozície v nápojoch Zdieľanie určitých výrobných technológií (plnenie)

Kooperačný vzťah – P29	Desigual a Cirque du Soleil
Rok, Forma kooperácie	od 2011, strategická aliancia
Oblasť pôsobenia	IKT, globálna pôsobnosť
Vymedzenie kooperácie	Podniky vytvorili co-branding. Úlohou kooperácie je vytvorenie špecifickej kolekcie, prostredníctvom ktorej sa vyzdvihnú spoločné znaky oboch značiek. Cieľmi je preniknúť na domácom trhu toho druhého, a taktiež zvýšiť povedomie o značkách.
Riadiace prvky	Zjednotenie podmienok a možností spolupráce. Tvorba produktov a podpora predaja. Komunikácia.
Synergické efekty	Prepojenie dvoch koncepcií.

PRÍLOHA E: KOOPERÁCIA

Kooperácia je spolupráca viacerých podnikov v rámci určitej skupiny v podnikateľskom prostredí. Základom týchto skupín je definovanie svojej vízie, cieľov a činností, ktoré sú základom pre ich spoločné kooperačné interakcie. Následne je za úspešnú kooperáciu potrebné považovať spojenia, ktoré preukazujú určité benefity alebo pridanú hodnotu zo synergie (synergický efekt). Túto vlastnú definíciu je potrebné podporiť viacerými definíciami autorov:

- Kooperáciu je tiež potrebné chápať aj ako zmenu stavu. V kooperačnom vzťahu môže nastať takzvaná „nash rovnováha“, kedy každý z kooperujúcich subjektov pozná stratégie ostatných hráčov a kedy žiaden hráč nemôže zlepšiť svoju situáciu jednostranným krokom resp. zmenou len svojej vlastnej stratégie (Gintis, 2004).
- Podľa Ulricha (2011) je kooperácia všadeprítomná, ale v najčistejšej forme nie je ani racionálna ani vývojovo stabilná. Vhodná kooperácia vyžaduje podporný mechanizmus, ktorý je tvorený: nepriamou reciprocitou, (pozorovaním reputácie, ktorá informuje o ich minulom správaní), priamou reciprocitou (pravdepodobnosť obdržať pomoc je vyššia u tých, s ktorými prebehla spolupráca v minulosti).
- Definíciu je potrebné doplniť o hodnotenie jedinca v rámci kooperačného vzťahu, kedy sa zberom informácií o minulom správaní, interakciách a povesti, získava podklad pre jeho poznanie. Ulrich (2011) definuje určenie povesti na základe sekundárnych zdrojov. Primárne zdroje predstavujú priame otestovanie jednotlivca alebo minulé skúsenosti s jedincom, pričom kooperácia je pravdepodobnejšia ak v minulých interakciách vyústila do spájania a priniesla do vzťahu pozitívne výhody. (Rivas, 2013)
- Soviar (2013) uvádza: „Spolupráca (kooperácia) je komplexný sociálny proces. Je to správanie, ktoré maximalizuje výsledky (či prospech) skupiny.“
- Gudergana a kol. (2015) uvádzajú kooperáciu ako budovanie dôvery, ktorá zvyšuje kooperatívne správanie.
- V kooperácií nejde len o čistú spoluprácu, ale aj o vyhýbanie sa alebo znižovanie výberu nespolupracujúcich jednotlivcov (Efferson a kol. 2016).

PRÍLOHA E 1: ZÁKLADNÉ TEORETICKÉ POZNATKY O KOOPERACIÁCH

Kooperácia, participácia, spolupráca je jedným zo základných prvkov ľudskej a biologickej podstaty sveta a jeho vývoja do budúcnosti. Vytvárajú sa v nej nové spojenia, opakujú staré, zosilňujú väzby a vzťahy medzi jednotlivými subjektmi, prinášajú pozitívne hodnoty do vzťahu alebo vznikajú negatívne efekty. Kooperácia podobne ako konkurencia je vrodená. Z tohto pohľadu je potrebné považovať kooperáciu za prostriedok, ktorý vzniká za rôznymi účelmi.

Ucelený pohľad a zaradenie kooperácie predstavuje: [Soviar a kol. Kooperačný manažment, 2013]: „Kooperácia (spolupráca) je správanie, ktoré maximalizuje výsledky (či prospech) skupiny. Konkurencia (súťaživosť) je správanie, ktoré maximalizuje relatívne výhody jednotlivca nad druhými“ (Hewstone, Stroebe, 2006) „Partnerstvo znamená intenzívnejšiu spoluprácu, ktorá je dlhodobá (skúsenosť), založená na serióznosti a slušnosti.“ (Soviar, 2008)

V nasledujúcej časti sú uvedené závery z obsahovej analýzy článkov významných autorov zaoberajúcich sa kooperáciou. Po ich preskúmaní možno konštatovať, že kooperácia je neodmysliteľnou súčasťou vedy ako takej a skúmaním oblastí nášho života vytvára jedinečnú príležitosť a spôsob ako dosahovať úspech.

Nasledujúce prvky vniesli do skúmania kooperácie podnetné informácie o jednotlivých aspektoch fungujúcich v kooperačných vzťahoch. V tejto kapitole je dôležitý práve výber a podloženie prvkov, ktoré reálne fungujú v živom prostredí.

Medzi významné prvky kooperácie patrí: dôvera, kontrola – hodnotenie, podobnosť, skúsenosť, konkurencieschopnosť, kultúra, pravidlá, vzájomné interakcie (moc, agresia, trest, asociatívne učenie, altruizmus, reciprocita), štruktúra správania ľudskej spoločnosti, synergický efekt.

Dôvera

Patrí medzi najdôležitejšie prejavy efektívnej kooperácie medzi živými jedincami. Možno ju definovať ako spoliehanie sa, prípade predpoklad, že vývoj určitého správania bude mať pozitívny dopad na vzťah. (Guttman, 2012) Dôvera môže byť definovaná aj ako očakávanie subjektu, že budúce správanie, sa bude pohybovať v medziach spoločných hodnôt či morálnych predstáv (Helbing a kol., 2010). Rivas (2013) usudzuje, že práve dôvera medzi partnermi kooperácie je podstatná pre jej upevnenie, rast a opakovanie. Dodržiavanie pravidiel a vkladanie rovnakého úsilia do spoločného projektu je očakávaný prejav dôvery. Hodnotenie dôvery kooperujúcich strán nadväzuje na posudzovanie jednotlivých rozhodnutí o kooperačných aktivitách. Vzťahy s kooperujúcim subjektom, či už je to dodávateľ, rovnocenný partner, investor alebo iní aktéri, vrátane zákazníkov, by mali byť založené na dôvere. Počiatočným impulzom, pilierom pre vytvorenie kooperačného vzťahu, by mal byť účel kooperácie, prejavovaná dôvera, určitá zhoda a potreba vytvoriť interakcie s partnerom. (Helbing, 2010; Ulrich, 2011)

Podkladmi pre dôveru môžu byť aj dopredu stanovené vnútorné pravidlá, hranice, stratégie, podmienky a pravidlá spolupráce. Dôvera sa môže prejavovať aj akceptáciou iných prostredí a stratégií jednotlivých subjektov. Napríklad stratégia „win-win“ postavená na základe obojstrannej výhry. Dôležité je nastavenie podmienok spolupráce na začiatku vzťahu tak, aby budúce výhody získané z nej boli rovnomerne rozdelené. Začiatok vzťahu predstavuje hranicu pre vznik alebo zánik daného vzťahu. (West a kol., 2011; Nowak a kol., 2010)

Kontrola - hodnotenie

Príležitosť pre kooperačné prostredie je kvantifikácia potenciálnych aj súčasných vzťahov, z ktorej sa získajú cenné informácie pre posúdenie konkurencieschopnosti v danom prostredí. Pozorovanie a regulovanie vzťahu je pre zhodnotenie situácie z pohľadu pevného kooperačného prostredia dôležité. Vzťahy sú ohodnotené nielen z pohľadu nákladov, altruizmu, reciprocitu, ale aj pre vývoj a interakciu voči ostatným prvkom, ktoré tvoria kooperačné prostredie. Ak má systém fungovať, je potrebné vhodne nastaviť kontrolu spolupráce pre zabezpečenie jej činnosti k stanoveným cieľom a úlohám. Správne nastavenie kontrolného a trestného mechanizmu a poznanie členov tvorí základ pre fungujúcu spoluprácu, sú to napr.: zmluvné podmienky, predpokladaný výkon, termíny plnenia jednotlivých činností, množstvá vložených zdrojov a iné. (Komine, 2014; Safarzynska, 2013)

Hodnotenie je základom správne fungujúceho systému kooperačného manažmentu. Predpokladom úspešného vzťahu je dosiahnuť pozitívne hodnotenie. Pravidelné hodnotenie za určitý čas ukáže posun kooperačného vzťahu, ktorý je dôležitý pre strategické rozhodnutia v oblasti cieľov a ich plnenia. Prebieha vo viacerých oblastiach ako sú: plnenie si svojich úloh a povinností, dodržiavanie časových termínov alebo výkonov, získané alebo očakávané výhody a iné. (Ulrich, 2011; Wang a kol., 2010)

Pokiaľ je výsledná hodnota v kooperačnom vzťahu zaujímavá a prináša to obojstranné výhody je to pre vzťah výhodné. Počet prvkov v danej kooperácii je dôležitý z pohľadu interakcií vo vnútri kooperácie, ale aj z vonkajšieho prostredia kedy sa regulujú a vzájomne ovplyvňujú. Počet spolupracujúcich prvkov ovplyvňuje vznikajúce pozitívne a negatívne efekty kooperácie.

Pravidlo min–max predstavuje nájdenie optimálnej kombinácie počtu kooperujúcich partnerov. Toto pravidlo použil pri výskume aj Lozano a kol. (2013), ktorí bližšie špecifikujú kooperáciu z pohľadu logistických nákladov a operačných nákladov viacerých podnikov. Napríklad v doprave je možné tieto náklady znížiť cez horizontálnu kooperáciu medzi prepravcami, kedy potreby prepravy dvoch a viacerých prepravcov sú združené, požiadavky spoločnej dopravy zabezpečia nižšie náklady. Porovnávanie jednotlivých subjektov, s ktorým je najvyššia synergia a následne s nimi uzatvára koalíciu. (kooperačný vzťah). Číselnými výpočtami vzťahov, napr. tabuľkou výhodnosti vzťahov si vieme lepšie určiť najvýhodnejší vzťah, ako aj zistiť konkurenčné postavenie. Čím je väčší potenciál pre úsporu nákladov, tým je väčšia odvodená spolupráca, ktorá podporuje synergiu vzťahov. (Lozano a kol., 2013)

Podobnosť

Podobnosť je výhodná pre príbuzenské vzťahy v kooperácií. Ovplyvňuje spoluprácu založenú na altruizme medzi príbuznými, v ktorej sa rozhoduje na koľko je partner geneticky príbuzný a schopný obetovať svoje náklady (zdroje pre kooperáciu) pre spoluprácu. Z výskumov v genetickej podobnosti vyplýva viacero príbuzenských vzťahov, ktoré slúžia ako dobrý príklad kooperácie či už u ľudí alebo zvierat. (Nowak a kol., 2010) Vzájomný výber s genetickou podobnosťou kooperujúcich subjektov a vzájomnou interakciou zaisťujú jedincom vyšší záujem o kooperáciu, vyššie výhody a pokračovanie vzťahu. (Wang a kol., 2010)

Skupinová selekcia, kde partneri súperia medzi sebou a v rámci iných skupín, väčšinou do skupiny akceptujú len kooperujúcich partnerov. Túto selekciu ovplyvňuje minulé skúsenosť s kooperujúcim partnerom. (Nowak a kol., 2010)

Používanie podobnosti môžeme pozorovať napríklad v logistických službách (príklad vyššie). Horizontálne spojenie jednotlivých prepravných podnikov za účelom lepšieho využitia kapacity a zníženia nákladov na prepravu je výraznejšie lepšie u podnikov, ktoré sú príbuzné, uznávajú rovnaké hodnoty a majú spoločné ciele kooperatívneho vzťahu. (Lozano a kol., 2013)

Skúsenosť

Skúsenosť s kooperujúcim partnerom je rozhodujúca pre jeho ďalšie pôsobenie vo vzťahu. To zohráva významnú úlohu pri posudzovaní partnera a ich budúcej spolupráce (informačné prostredie). Zberom informácií o minulom správaní a interakciách sa získava podklad pre hodnotenie jedinca do kooperatívneho vzťahu. Skúsenosť s kooperujúcim partnerom ovplyvňuje skupinovú selekciu, rozhodnutie o ďalšom pokračovaní kooperácie. Kooperácia má vyššiu šancu prežiť ak v minulých interakciách vyústila do spájania a priniesla do vzťahu výhody (Rivas, 2013; Ulrich, 2011, Nowak a kol., 2010).

Partneri kooperatívnych vzťahov vytvárajú na začiatku vzťahu informačné prostredie, v ktorom zisťujú údaje o svojom partnerovi. Dôležitým a posilňujúcim faktorom kooperácie je sledovanie minulosti, histórie potenciálnych uchádzačov o partnerstvo ako aj získavanie informácií o nich. Informácie sa týkajú: minulých interakcií s partnerom, nadobudnutej povesti, skúsenosti od ostatných, všeobecnej mienke, postavenia a iných faktorov. História, nerovnosti a výhody sú hlavným akceleračným faktorom pohybu pre vytvorenie jednotlivých interakcií pre kooperatívne vzťahy. Zberom informácií o minulom správaní, interakciách, aktualizácií povesti, sa získava podklad pre hodnotenie jedinca do kooperatívneho vzťahu. (Melis a Semmann, 2010; Ulrich, 2011)

Učiac sa dynamika poznania, ktorá vychádza z neustáleho aktualizovania informácií o minulosti, vzťahoch, reakciách partnera, je životne dôležitá pre riadenie vzťahov a ich stratégie pre udržanie kooperatívneho prostredia (Wang, 2010). Kooperáciu teda môžeme považovať za interakcie podložené informáciami, v ktorých sa partner identifikuje ako vhodný pre kooperatívny vzťah. (Ulrich, 2011) Rozpoznanie atraktivity môže vyvolať zmenu partnera. Atraktivita podnecuje porovnávanie súčasného vzťahu a výhod s iným, atraktívnejším

partnerom. Pri posúdení partnerovej povesti z krátkodobých informácií, partner môže byť vhodný pre kooperáciu, ale pre dlhšiu spoluprácu zas môže byť nevhodný. Pretože imituje len tie najvýhodnejšie stratégie a často mení partnerov. (Rivas, 2013) Príbuzenské až altruistické vzťahy u geneticky príbuzných alebo len podobných partnerov môžu byť zneužívané. Práve pre tieto altruistické vzťahy voči partnerovi v danej kooperácii sú dôvodom, prečo nezmení svojho partnera ale skúsenosť v minulosti prevažuje nad silnou reciprocitou (Gintis a Bowles, 2004; West a kol., 2011).

Konkurencieschopnosť

Za ďalšiu podstatu vytvorenia kooperačného vzťahu môžeme považovať aj to, keď jedinec chce zvíťaziť nad konkurentom (silnejší nepriateľ podporuje kooperáciu). Kooperáciu považujeme teda za prostriedok ako byť konkurencieschopným súperom. Vo všeobecnosti v biológii platí pravidlo zjednotenia v prípade ohrozenia. V opačnom prípade subjekty neprežijú alebo nastanú neakceptované zmeny. Pomer činnosti (rovnováha) v rámci kooperácie nie je nikdy na rovnakej úrovni, vo vzťahoch kooperácie sa vždy nájdu aj subjekty, ktoré parazitujú na danej spolupráci (sebecky prijímajú len výhody zo spolupráce). (Wang a kol., 2010) V každom biologickom systéme existujú nespokupujúce osoby ako napríklad: hlodavce – tendencia rozmnožovať sa, symbionty – nadmerné využívanie spoločných zdrojov, parazity – bez poskytnutia protislužby využívajú zdroje (Wang a kol., 2010). Žiadny hráč by nemal mať motiváciu udržiavať vzťah s nekooperujúcim, falošným partnerom. (Rivas, 2013) Konkurenčný boj vytvára dynamické prostredie, v ktorom si subjekty každú chvíľu aktualizujú svoje stratégie (Berger, 2011). Najčastejšie stratégie v partnerstvách (vzájomné interakcie): kooperujúci kooperujú, prebehľáci prebehujú, diskriminátori („po zhodnotení zmenia svoje rozhodnutie“) kooperujú ak je súperova povest' ohodnotená ako dobrá (Berger, 2011). Medzi ukazovatele nespokupujúceho prostredia môžeme zaradiť: využívanie spoločných zdrojov bez vlastného príspevku, nedokonalý informačný stav, chybné ohodnotenie partnera, vysoké investície do vzťahu, vznik konfliktov, „podrazy“, nesprávne navrhnuté a pospájané časti systému, zlé nastavenie kontrolného mechanizmu a iné.

Práve pri vzniku kooperácie voči silnejšiemu nepriateľovi sa uzatvárajú jednotlivé partnerstvá, v ktorých sa vytvárajú hodnoty. Tieto hodnoty sú dôležité pre získanie konkurenčnej výhody v danom prostredí, kde jedinci pôsobia. Pevný kooperačný vzťah je vidieť pri konkurencii, kde jedinec je s ostatnými jedincami podobný, blízky a teda chce zvíťaziť nad konkurentmi (Jensen, 2010; Rand a kol. 2011). Kooperáciu považuje za prostriedok ako vyhrať v konkurenčnom boji na jednej strane, na druhej strane zvýšiť konkurencieschopnosť seba a svojho partnera. Medzi jedincami existuje prirodzená nerovnosť, to znamená, že je potrebné využiť silné stránky jednotlivcov a tým sa dosiahne v zmysle skupiny viac. Kooperácia v tomto zmysle maximalizuje výsledky skupiny ako celku (Gächter a kol., 2010). Podobnosť môžeme vidieť aj v logistike prepravcov, kedy napríklad prepojenie u jednotlivých zásielkových služieb, kde pre lepšie využitie kapacity dopravy ako aj zníženia nákladov na ňu sa vytvárajú obrovské kooperácie za účelom vyššej konkurencieschopnosti, pričom zostávajú konkurentmi alebo sa spájajú do spoločných projektov s presne vymedzenými cieľmi, pravidlami a hranicami (Lozano a kol., 2013). Raposo a kol. (2014) pri skúmaní malých a stredných podnikov v sektore poľnohospodárstva a logistiky priniesli pozitívny pohľad na konkurencieschopnosť, pri subjektoch, ktoré boli zahrnuté v kooperácii. Toto zistenie potvrdzuje aj Cassar (2007), interakcie v lokálnych sieťach ponúkajú lepšie podmienky pre kooperáciu.

Kultúra

Pohľad na kultúru kooperujúcich subjektov je rôzny. Na jednej strane sa vytvára nová spoločná kultúra vzájomného vzťahu. Na druhej strane, kultúra môže byť prevzatá od silnejšieho partnera. Ideálny stav je pri podobných až rovnakých kultúrach, kedy nie je potrebné uskutočňovať nijaké zásadné zmeny alebo sa podriaďovať, pretože kultúry sú jednotné (Gächter a kol., 2010).

Vnútny pohľad na kultúru ukazuje ako sa jednotliví členovia správajú a reagujú na podnety z vonkajšieho okolia. Vonkajší pohľad ukazuje do akej miery kultúra existuje a z čoho vychádza. Kultúra je často spájaná s určitými symbolmi a pravidlami, ktoré sú vytvárané daným systémom. Najčastejšie sú to normy, ktoré stanovujú priaznivé správanie sa jedincov vo vymedzených oblastiach. (Henrich and Henrich, 2006)

Nastavenie kultúry v systéme kooperačného manažmentu je dôležitým krokom. Blašková v knihe Organizačné správanie uvádza, že kultúra je všeobecne uznávaným vzorom správania, prijímania viery a hodnôt, ktoré sú spoločné pre všetkých zamestnancov v podnikoch. Kultúra ovplyvňuje produktivitu práce, využívanie pracovného času, vnútorné vzťahy, komunikáciu na pracovisku a iné aspekty, preto je považovaná za jeden z nástrojov riadenia podnikov. (Blašková, 2005) Kooperáciu z pohľadu kultúry môžeme charakterizovať predovšetkým vnútornou homogenitou a vonkajšou heterogenitou (Henrich, 2006). Ako príklad možno uviesť konkurentov medzi ktorými prebieha spolupráca. Správanie je homogénne v kultúre a heterogénne naprieč kultúrami (Gächter a kol., 2010). Toto je jeden s podnetov pre rozdiely, ktoré môžu vykročiť buď do problémov alebo konsenzov jednotlivých partnerov.

Pravidlá

Pre rovnováhu kooperácie je dôležité stanoviť si pravidlá. Zapájanie sa do vzájomne prospešných vzťahov, dodržiavanie noriem a pravidiel, pozitívne využívanie nerovností vedie k spolupráci. Z logistiky tu vidíme prepojenie u jednotlivých zásielkových služieb, kde pre lepšie využitie kapacity dopravy ako aj zníženia nákladov na ňu, sa vytvárajú obrovské kooperácie za účelom vyššej konkurencieschopnosti, pričom zostávajú konkurentmi alebo sa spájajú do spoločných projektov s presne vymedzenými cieľmi, pravidlami a hranicami. (Lozano a kol. 2013)

Vzájomné interakcie (Moc, Agresia, Trest, Asociatívne učenie, Altruizmus, Reciprocita)

Vzájomná závislosť partnerov v zmysle ich prepojenia v kooperácii je zrejmá vo všetkých skúmaných praktických aj teoretických oblastiach. Z praktických hľadísk ide o aktivity jedného partnera pre druhého alebo naopak, napríklad v oblasti výroby (vývoj produktov), výskumu, finančných zdrojov, ľudských zdrojov, vzdelávania a iných (Ulrich, 2011). Tieto východiská sú podporené podnetmi z oblasti biológie môžu významne prispieť k nastaveniu kooperačného prostredia. Ide o výber jednotlivých prvkov do systému pre efektívnu reakciu a spätnú väzbu medzi subjektmi pôsobiacimi v určitom prostredí.

Moc je podmienená hlavne hierarchiou, odmenou alebo trestom. Prípadom, kde niečo také funguje sú klienti útesových rybičiek, ktorí trest uprednostňujú ako vzájomné pôsobenie s podvádzajúcimi partnermi. Rybičky sa snažia prežiť na koralových útesoch, kde pre zabezpečenie svojej existencie kooperujú pri čistení väčších rýb. Významné je dodržiavanie vzájomnej sociálnej štruktúry. (Raihani a kol., 2012) Pohľadom cez základné princípy zákonov vyplývajúcich z biológie a sociológie je možné priamo vidieť princíp odmeny a trestu, ktorý je kľúčovým v prípade dosahovania stanovených cieľov či výsledkov (Jensen, 2010). Kooperácia predstavuje dodržiavanie určitých pravidiel všetkými členmi, pričom nekooperačné správanie sa trestá. Cielené kooperačné správanie, prináša vyšší príspevok do kooperačných aktivít ako trest.

Agresia je podmienená dodržiavaním noriem. Ak sú normy dodržiavané, agresia nie je prejavovaná, ale je získaná pozitívna skúsenosť. V opačnom prípade ide o negatívnu skúsenosť (Jensen, 2010). Takáto reakcia prináša okamžité výhody v podobe zastavenia podvodu a škodlivého správania, a tiež budúce výhody v menej pravdepodobnom podvádzaní (Raihani a kol., 2012).

Pri asociatívnom učení sa potrestaný učí vyhýbať znovu opakovaniu poškodzujúceho správania, za ktoré bol potrestaný. Trest musí byť ihneď po škodlivom správaní ak má byť efektívny pre kooperáciu a priniesť pozitívny príspevok do vzťahu. (Raihani a kol., 2012) Zo sociologického hľadiska je dôležité vyhnúť sa časovému oneskoreniu medzi poškodzujúcim správaním a trestom, kde sa partneri učia vyhýbať znovu opakovaniu chýb a konfliktom. Interakcie kooperujúcich subjektov sú ovplyvnené aj nákladmi na trestanie a pokutami. Posudzovanie nákladov na trestanie sa vyplatí z pohľadu opakovania jednotlivých kooperačných interakcií (Helbing a kol., 2010).

Altruizmus je potrebné priblížiť ako správanie medzi členmi skupiny, v ktorej je stanovené pravidlo poskytnúť pomoc v prípade potreby a jej rovnaké vrátenie. Vo väčšine prípadov o skutočný altruizmus nejde z dôvodu očakávania budúcich výhod. Altruizmus je nákladný pre vykonávateľa, ale prospešný pre príjemcu, čo sa prejavuje zvýšením konkurencieschopnosti celej skupiny, ktorá pritom získava výhody príjemcu, a tie môžu prevážiť náklady kooperácie. Na druhej strane výsledky výskumu poukazujú na zistenia: altruizmus vzniká v ojedinelých prípadoch aj medzi nepříbuznými; vo väčšine skúmaných prípadov sa nejedná o skutočný altruizmus, z dôvodu očakávania budúcich výhod; prebieha aj ako pomoc, za ktorú niečo očakávame ("quit pro quo"). (West a kol., 2011)

Reciprocita predstavuje silné vzťahy jedincov alebo príbuznosť vo vzťahu (Henrich and Henrich, 2006). Tým, že sa správam reciprocitne zvýšim u spoločníka jeho výhody. Dôležité je spoluprácu pozorovať a regulovať pre vlastný prospech (falošný hráči). Vhodná kooperácia vyžaduje podporný mechanizmus, ktorý je tvorený (Helbing a kol., 2010): Pozorovaním reputácie, ktorá informuje o minulom správaní (nepriama reciprocita); Pravdepodobnosťou obdržať pomoc od tých, ktorým sme pomáhali v minulosti (priama reciprocita); Nesúmerné vzájomné väzby budú z pohľadu reciprocity posilňovať konkurencieschopnosť iba v prípade efektívneho zlepšovania vývoja kooperácie.; Spolupracujúcimi subjektmi, ktorý chcú spolupracovať a namiesto trestania nekooperujúcich zrušia spoluprácu s defektormi, ktorí premýšľajú o výhodnosti.

Štruktúra správania ľudskej spoločnosti

Je geneticky daná už od jej vzniku. (nerovnosti, hierarchické usporiadania, mocenské postavenia a iné) Partner sa skupine prispôsobuje iba vtedy, ak je tvorená buď genetickými identickými jedincami alebo v nej nedochádza k súpereniu. Ľudia kooperujú kvôli priamemu (kooperujú v skupine, čím zvyšujú konkurencieschopnosť v skupinách) a nepriamemu (genetická podobnosť) fitness. (West a kol., 2011) Spolupráca je rozšírený jav v prírode a rozsiahlejší v ľudskej spoločnosti, k rozsahu mu hlavne prispieva jazyk, ktorým je možné definovať zložitejšie pravidlá, morálku, zákony, tradície aj využívanie manipulatívneho potenciálu. (Melis a Semmann, 2010) Rušenie vzťahov nastáva len z pohľadu logiky a kvantifikácie vzťahu (Lozano a kol., 2013). Beersman a kol., (2003) skúmali spoluprácu v tíme v závislosti od úlohy, zloženia tímu a individuálnej výkonnosti. Tímy s extrovertnými a súhlasnými členmi boli lepšie v rámci kooperačnej štruktúry, zatiaľ čo tímy s opačnými charakteristikami sa v rámci konkurenčnej štruktúry umiestnili lepšie.

Synergia a synergické efekty patria medzi prvky kooperácie, ktoré sa vyskytujú v kooperačnom prostredí. Bližšie ich rozoberajú dve časti práce: podkapitola 1.2 (Výsledky prieskumu synergie a synergických efektov) a časť prílohy a názvom: Synergia.

PRÍLOHA E 1.1: Kooperácia v podnikateľskom prostredí

Úspech každého podniku v rámci kooperácie je založený na jej strategickom riadení. Podnik, ktorý nemá efektívne a účelne fungujúcu stratégiu a strategické riadenie, nemôže byť v súčasnosti konkurencieschopný. Každá podniková stratégia je unikátnym dielom. Z tohto pohľadu synergia vychádza zo samotného fungovania jednotlivých stratégií kooperačných podnikov spolu v kooperačnom prostredí a len zladuje ich pôsobenie pre vznik synergických efektov.

Podniková výhoda z kooperácie ponúka významné konkurenčné postavenie. Kanter (1994) prezentuje podnikové aliancie ako živý systém, rozvíjajúci sa postupne v rámci svojich možností. Výskumný tím prešiel viac ako 500 rozhovormi v 37 podnikoch v 11 krajinách sveta, niektoré väzby mali viac ako 20 rokov, iné boli iba súčasnou odpoveďou na prostredie. Zistili tri základné hľadiská podnikových kooperácií (Kanter, 1994):

- Kooperačné prepojenia sú viac ako len dohody, je to živý systém, ktorý sa vyvíja, ponúka lepšie možnosti pre budúcnosť, otvára nové dvere nepoznaným možnostiam.
- Pri alianciách je úspešnejšie zapojiť kooperáciu (vytvorenie novej spoločnej hodnoty) ako iba vymieňať zdroje.
- Tieto spojenia nemôžu byť kontrolované formálnymi systémami, ale vyžadujú hustú sieť medziľudských spojení a vnútornej infraštruktúry, ktorá zlepšuje učenie.

Soviar a kol. 2013 uvádzajú trhové prostredie ako dynamické usporiadanie. Žiaden subjekt na trhu neexistuje sám v izolovanom prostredí, ale je súčasťou širšieho systému. „Prvky v týchto systémoch na seba viac alebo menej vplyvajú a ich vzájomné pôsobenie určuje možnosti ich prežitia na trhu.“ Taktiež uvádza úlohu manažmentu, ktorej zámerom je uspieť v jej prostredí.

Ak chcú manažéri podniku vytvárať kooperačnú stratégiu je potrebné, aby analyzovali kooperačný potenciál podniku, vytvárali spoločnú víziu s partnermi a určili orientáciu kooperácie. Budovali kooperačné vzťahy postavené na spoločných cieľoch. Pre úspech je však potrebné použiť prvky projektového manažmentu a zabezpečiť prostredie, ktoré bude podporené efektívnou komunikáciou, prácou s informáciami a vytváraním partnerských vzťahov (Vodák a kol., 2015): stratégia a plánovanie, revízia podnikov procesov, zmeny organizačnej štruktúry, zmeny myšlienok, efektívna práca s informáciami, databáza spolupráce, zdieľanie informácií so zamestnancami a partnermi podniku.

V knihe Soviar a kolektív (2013) uvádza súhrnný model kooperačného manažmentu opisujúci základné východiská kooperačného vzťahu od začiatku po koniec vzťahu. Tento model znázorňuje priebeh kooperačného vzťahu od jeho začiatku, teda východiskovej potreby. Ďalej postupuje spoločnou formuláciou určitého problému, ktorý vytváraný tlak na posilnenie úspešnosti podnikania na trhu. Následne model prechádza do záležitostí riadenia kooperačného vzťahu, teda odporúčania pre kooperačný manažment. Model je ukončený rozhodnutím o zachovaní, zrušení alebo modifikácii kooperačného vzťahu. Soviar taktiež definuje kooperačný manažment ako efektívne a účelne riadenie vzťahov v zmysle spolupráce medzi samostatnými, od seba relatívne nezávislými podnikmi alebo jednotlivcami s cieľom zvýšiť ich konkurencieschopnosť.

PRÍLOHA E 1.2: Vybrané kritériá vyhľadávania kooperácie v prostredí

Na začiatku je potrebné stanoviť určité informačné prostredie, zázemie, v ktorom sa zisťujú údaje na naplnenie jednotlivých stanovených kritérií pre vstup do partnerstva. Kritériá je potrebné určiť v súlade so stanovenými cieľmi, pre vyhľadávanie správnych partnerov. Stanovenie kritérií kooperácie predstavuje hranice, cez ktoré prejdú len tí, ktorí dané kritériá spĺňajú. Je potrebné, aby kritériá spĺňali a boli v súlade s tým, čo podnecujúca kooperujúca

strana chce dosiahnuť. Na druhej strane sa kritériami posudzuje vhodnosť daného partnera pre kooperačný vzťah. Dôležité je cez kritériá vyhľadať najvhodnejších partnerov. Do kritérií pre vyhľadávanie kooperačného partnera môže patriť:

- Informačná robustnosť (znalosť partnera).
- Kompetencie partnera (schopnosti). Kvalita produktov a riešení. Možný pohyb s cenou (marža, poskytnutá zľava).
- Poslanie partnera. Podobné ciele.
- Ekonomická situácia partnera. Kapitálové zdroje.
- Konkurenčný boj.
- Postavenie na trhu (vytvorenie vyššej vyjednávaczej sily). Reputácia na trhu (lojalita zákazníkov). Referencie (povesť). Lokalizácia partnera (vstup na nové trhy).
- Organizačná štruktúra (koordinácie spoločných projektov).
- Kultúra (akceptácia vnútorných nepísaných pravidiel).
- Reakcia na zákaznícke podnety, kedy sila kooperačného subjektu (jeho značka, meno, povesť, zákazníci, marketing) ovplyvňuje budúcu kooperáciu, získavanie nových kontaktov a zákazníkov.

Stanovenie týchto a ešte aj iných kritérií (v závislosti od subjektu kooperácie a predmetného prostredia) má viesť k vytvoreniu určitej stratégie a riadenia, ktoré je potrebné pre dosiahnutie synergických efektov v kooperačnom prostredí.

Cieľom každej spolupráce je určitý prínos pre jednu kooperujúcu stranu, pre obidve strany alebo pre celé spoločenstvo. Z vložených zdrojov sa očakáva určitý prínos, avšak je možné, že vznikne aj strata, prípadne len vrátenie vložených nákladov.

Meniace sa podmienky trhu, aktérov, kapitálových investícií, politických situácií a mnoho iných faktorov robia z kooperačného vzťahu dynamický systém, ktorý je vymedzený na určité obdobie v stanovených hraniciach, ale po skončení a očakávaní ďalšej spolupráce sa nastavenie systému a vzťahu upravujú podľa aktuálnej situácie.

Medzi významné dôsledky prejavu kooperácie patrí:

- Efektívna kombinácia zručností pri dosahovaní stanovených cieľov.
- Spoločná práca viacerých subjektov na tom istom procese.
- Zlepšovanie konkurenčného postavenia.
- Vytvorenie interaktívneho vzťahu za účelom profitovania.
- Stanovenie pravidiel podporuje kooperačný vzťah.
- Nastolenie kooperačnej rovnováhy.

PRÍLOHA E 2: KOOPERÁCIA V MEDZINÁRODNOM PROSTREDÍ A RASTÚCE PÔSOBNÉ GLOBALIZÁCIE

Súčasný prostredie vytvára mimoriadnu situáciu, ktorú sa snažia podniky riešiť. Rastúce množstvo podnikov v jednotlivých odvetviach, lacná a cielená konkurencia, riziko spolupráce, požiadavky zákazníkov, vývoj nových technológií, napredovanie v oblasti vedy a iné determinanty vytvárajú nové podmienky pre podniky nie len na domácom trhu, ale čoraz viac na prevažujúcom globálnom trhu.

Avšak nesmieme zabudnúť, že rovnako dôležité je aj vnútorné prostredie jednotlivých podnikov. Toto prostredie vytvárajú oddelenia, konkrétne: manažment, marketing, riadenie ľudských zdrojov, ekonomika a možno ďalšie oddelenia v závislosti od podniku (individualita). Tieto oddelenia by nefungovali bez zamestnancov a riadiacich pracovníkov, pretože tí vytvárajú kultúru podniku, jeho imidž (povedomie) a naplňajú jeho víziu a zámery.

Pre súčasné riadenie (manažment) je potrebné upriamiť pozornosť na nevyhnutnosť inovácie manažérskeho myslenia. V súčasných zmenách prostredia je zmena myslenia manažéra dôležitá pre správne pochopenie a nastavenie strategického riadenia podniku, kooperačných organizačných foriem skupiny podnikov alebo iných foriem spolupráce.

Podobne ako píše Vodák (2012), vrcholoví manažéri potrebujú informácie, aby pri svojich analýzach, plánovaní a iných riadiacich činnostiach dokázali mať jasný obraz o trhu a jeho aktéroch. Presnejšie to vyjadruje kauzálny vzťah potreby kvalitných informácií a rastu globalizácie.

Podnik je potrebné pripraviť na budúce obdobie, ktoré je charakteristické nepoznaním budúcnosti, ale z hľadiska súčasných zmien v biznise, je nutné predpokladať budúci rozvoj potenciálnej oblasti rastu a smerovania potrieb podniku. Jedným zo spôsobov ako sa pripraviť na budúcnosť, nie je len reagovať na výskyt zmien, ale aj uzatvoriť kooperačné vzťahy, ktoré majú potenciál synergie a dokážu vytvárať synergické efekty.

Intenzita globalizácie v súčasnom podnikateľskom prostredí narastá. Globalizácia už nepôsobí ako externý faktor, ktorý nás môže alebo nemusí ovplyvniť, ale ako katalyzátor evolúcie podnikov. Prostredníctvom kooperácie je možné čeliť viacerým výzvam súčasného globálneho prostredia, medzi ktoré patria: zvyšujúce sa riziko podnikania, orientácia na nízke náklady, využívanie trhových príležitostí a možnosti rozširovania, inovácie, produktový a materiálový vývoj, a mnohé ďalšie.

Množstvo prepojení podniku v súčasnosti narastá práve rozmachom celosvetového fenoménu globalizácie. Preto riadenie je čoraz zložitejšie a je potrebné nájsť si správne kooperačné spojenia so správnymi podnikmi v správny čas – pre vytvorenie synergie, z ktorej môžu vzniknúť synergetické efekty. Táto inovácia manažérskeho myslenia je dôležitá pre správne pochopenie a nastavenie strategického riadenia kooperačných organizačných foriem. Preto je potrebné prepojiť kooperáciu a globalizáciu ako jeden druh špecifickej synergie, ktorá je postavená na zvýšení konkurencieschopnosti.

PRÍLOHA E 2.1: Vybrané prvky globálneho prostredia

Dynamickosť a chaotika (nepredvídateľné a rýchle zmeny vo vonkajšom a vnútornom prostredí podniku, ktoré ovplyvňujú jej výkon) procesov vnútorného a vonkajšieho prostredia, pri ktorom rastú vzájomné interakcie podnikov (evolúcia globálneho prostredia), vytvára jednu zo základných podmienok vzniku synergických efektov. Vybrané faktory, ktoré vytvárajú dynamickosť a chaotiku globálneho prostredia podľa autorov Vodáček a Vodáčková, 2009; Kotler, 2010; Kotabe a Helsen, 2010; Vodák, 2012; Soviar a kol., 2013; Kotler, 2013 sú navzájom porovnané a pospájané do nasledujúcich oblastí (metóda syntézy rôznych údajov).

Zmeny globálneho sveta sú prepojené globálnou ekonomikou, ktorá sa dramaticky zrýchľuje a to je hnacou silou vzostupu alebo zostupu podniku, kooperačných organizačných foriem na medzinárodnom trhu. Ekonomika zvyšuje svoju závislosť medzi jednotlivými krajinami a každý neriešený problém môže vytvoriť ekonomický dopad na všetky krajiny, podniky, skupiny podnikov a ľudí. Rast frekvencie nečakaných zlomových zmien (diskontinuit) podnikateľskom priestore (súčasnom globálnom trhu) je potrebné chápať ako turbulencie. Tie sú charakteristické chaosom, ktorý zvyšuje v medzinárodnom prostredí riziko (vyššia miera

rizikovosti). V tom prípade, turbulencia poháňa globalizáciu a medzi faktory, ktoré ju ovplyvňujú je potrebné zaradiť aj nasledujúce:

- a) *Viac ciest na rozvoj domáceho trhu (posúvanie hraníc nasýtenia trhu).*
 - *Rozšírenie trhu (potenciál rastu podniku mimo domáceho prostredia).*
 - *Pohyb všetkého a všetkých sa zrýchľuje a zjednodušuje, hranice štátov sa stávajú iba „formálnou“ prekážkou (avšak existujú výnimky).*
 - *Dovoz a vývoz krajín.*
 - *Rast ponuky nad dopytom.*
- b) *Prerozdelenie bohatstva a hospodárskej moci vo svete.*
- c) *Kooperácia podnikov.*
- d) *Rastúci počet nových konkurentov.*
 - *Konvergencia a divergencia v rámci jednotlivých trhov (podobnosti a odlišnosti).*
 - *Sila domácej a zahraničnej konkurencie, pričom domáci trh pri otvorenej ekonomike je ohrozovaný celkovým globálnym postavením.*
 - *Konkurencia sa orientuje na poskytovanie vysokých hodnôt.*
 - *Hyperkonkurencia je charakteristická intenzívnym a dravým konkurenčným pohybom, v ktorom sa musia podniky rýchlo pohybovať, aby vytvorili nové výhody a potlačili konkurenčný potenciál (snahu o zákazníka, presadenie sa na trhoch).*
- e) *Využívanie nízko-nákladových krajín.*
- f) *Podniky sa rozhodujú na základe produktivity.*
- g) *Pokračujúca urbanizácia a rastúce potreby s infraštruktúrou.*
- h) *Vývoj nových odlišných stratégií súvisiacich so skúsenosťami a činnosťami na medzinárodných trhoch.*
 - *Vedomosti o jednotlivých trhoch, znalosti (potreby, trendy, ekonomika, technologická úroveň, politické prostredie a iné).*
- i) *Rozvoj vedy a technológií (nové prevratné poznatky a inovácie).*
 - *Prevratné technológie, technológie, ktoré menia stratégie a biznis sú priekopníkmi nových inovácií a súčasťou dynamiky ekonomiky.*
 - *Narastajúca dôležitosť a potrebnosť práce s informáciami v rámci koncepcií: Cloud computing, IoE, Databázové infraštruktúry a iné, majú za dôsledok prístup k dátam, ktoré nepoznajú hranice.*
 - *Informácie sú voľne šíriteľné a ich zdroje dostupné (internet).*
- j) *Rastúca rola zákazníka.*
- k) *Rastúca rola zamestnanca.*
- l) *Zrýchlenie rozvoja celosvetovej zelenej ekonomiky (ekologické témy).*
 - *Životné prostredie, budúce generácie, etika a morálka.*
- m) *Rýchlo sa meniace spoločenské hodnoty (spájanie kultúr).*

Účelom tejto časti je upriamiť pozornosť na rastúci vplyv kooperácie v medzinárodnom prostredí. Identifikované faktory globálneho prostredia (rozširovanie a otváranie sa trhov, rastúca infraštruktúra, prerozdelenie bohatstva, kooperácia, konkurencieschopnosť, rastúca rola zákazníka, dôležitosť nákladov a produktivity, potreba skúsenosti, neustály rozvoj vedy a technológie, vyššia miera dôležitosti orientácie sa na ekológiu, meniace sa spoločenské hodnoty) potvrdzujú tvrdenia viacerých uvedených autorov v zmysle: Súčasný globálny prostredie je čoraz viac ovplyvňované novými udalosťami (v ekonomike, politike, spoločnosti); vývojom (v rôznych oblastiach vedy a výskumu, ľudskej spoločnosti); zmenou hodnôt (zmena správania). Avšak tieto faktory predstavujú len výber z množstva faktorov, ktoré sú charakteristické pre globálne prostredie a vyžadujú ďalšie skúmanie. Toto prepojenie je potrebné podložiť nasledujúcimi myšlienkami:

- *Kooperácia v rámci evolúcie*: Podľa Nowak (2006), je jedným z prístupov evolúcie práve kooperácia a jej rôzne podoby, pričom dodáva: kooperácia je potrebná pre evolúciu k budovaniu nových úrovní podnikov.
- *Rôznorodosť členov kooperácie*: Globálne prostredie sprístupňuje rôznorodosť členov a ako uviedol Axelrod a kol., (1981), kooperácia je bežná medzi členmi rovnakého druhu, a taktiež aj medzi členmi odlišných druhov, jej ústrednou myšlienkou je reciprocita.
- *Interakcie v rámci kooperácie*: Fehr and Schmidt (1999) poukazujú na zistenie, v ktorom môže jeden člen ovplyvniť celú kooperujúcu skupinu, pričom zmení jej správanie na prospešné alebo neprospešné v rámci danej skupiny.

PRÍLOHA E 3: KOOPERAČNÁ STRATÉGIA

Pre úspech podniku v rámci súčasného trhového prostredia s narastajúcou potrebou udržania dlhotrvajúcej konkurencieschopnosti je potrebné vymedziť vhodný spôsob ako môže byť podnik riadený tak, aby dosahoval synergický efekt. Kooperácia predstavuje nový evolučný smer, ktorého interakcie sú podporené obojstrannými väzbami jednotlivých podnikov, nielen na seba, ale aj na prostredie. Preto je potrebné tieto interakcie koordinovať a riadiť pomocou systému (vhodnej štruktúry), ktorý bude pomáhať vytvárať výhodné prostredie medzi jednotlivými aktérmi kooperácie. Jedným z hlavných zmyslov orientácie na určitú oblasť je podnietenie kooperačnej stratégie ako prostriedku, pomocou ktorého sa dá vytvoriť hodnota, pre vystupujúce podniky v danej oblasti.

Kooperačná stratégia je snaha podnikov realizovať svoje ciele prostredníctvom spolupráce. Zameriava sa na benefity vyplývajúce z predmetnej spolupráce. Kooperačná stratégia prináša významné výhody ako ľahký prístup na nové trhy, vzájomnú synergiu a učenie (Child a kol., 2005). Ak sa viacero podnikov sústreďí v jednej oblasti na spoločný cieľ je vhodné použiť kooperačnú stratégiu ako prostriedok účinnejšieho dosiahnutia týchto cieľov, a tým aj vytvorenie synergického efektu pri vhodnom strategickom riadení.

V súčasnosti napreduje aj rozvoj kooperačného manažmentu, ktorý rieši aplikáciu manažmentu v kooperáciách. V globálnom prostredí, kde rastie rôznorodosť členov, interakcií a vzdialeností je potrebné uplatňovať kooperačný manažment. Soviar, a kol. (2013) uvádzajú kooperačný manažment ako efektívne a účelné riadenie vzťahov medzi relatívne nezávislými podnikmi alebo jednotlivcami s cieľom zvýšiť ich konkurencieschopnosť. Drucker (2012) videl úlohu manažmentu práve v kolektívnej výkonnosti prostredníctvom spoločných cieľov, spoločných hodnôt, zodpovedajúcej štruktúry, profesijnej prípravy a rozvoja všetkého, čo podniky potrebujú, aby mohli podávať výkon a reagovať na zmeny.

Práve v tomto bode sa vyskytuje dôležitá optimalizácia kooperačných vzťahov a to v oblasti kooperačnej stratégie – strategického riadenia kooperačných organizačných foriem. Strategické

riadenie je potrebné vidieť ako špecifické strategické procesy zamerané na aktivity, ktoré vyplývajú z podnikových zámerov. Strategické myslenie manažérov je potom potrebné usmerňovať v intenciách súčasného prostredia, ktoré je charakteristické dynamikou zmien a zvyšujúcim sa počtom vzájomne ovplyvňujúcich sa interakcií na trhu (vonkajšom prostredí) a vnútornom prostredí podniku. Množstvo prepojení podniku v súčasnosti narastá práve rozmachom celosvetového fenoménu globalizácie. Preto riadenie je čoraz zložitejšie a je potrebné nájsť si správne kooperačné spojenia so správnymi podnikmi v správny čas – pre vytvorenie synergie, z ktorej môžu vznikať synergetické efekty. Táto inovácia manažérskeho myslenia je dôležitá pre správne pochopenie a nastavenie strategického riadenia kooperačných organizačných foriem.

Na základe odpozorovanej situácie v rámci súčasného podnikateľského prostredia je jednou z hlavných úloh, zmyslom podnikovej stratégie, byť schopný konkurovať, kooperovať a inovovať v predstihu pred svojimi konkurentmi alebo zvoliť stratégiu nasledovania, prípadne obsadenia medzery na trhu. V rámci celkového globálneho prostredia je zrejmé, že práve prístup synergie má v súčasnosti vysoký potenciál v oblasti strategického riadenia kooperačných vzťahov podnikov. Synergia, synergické efekty vytvárajú konkurenčnú výhodu práve vo vytváraní spoločnej hodnoty, či už ide o podmienené (ciele) alebo nepodmienené (pridané efekty) očakávania, ktoré záležia od konkrétneho prípadu.

Z komplexnej kvalitatívnej analýzy jednotlivých prípadov kooperačných vzťahov (predvýskum, primárny výskum) je potrebné poukázať na kľúčové východiská kooperačnej stratégie podporujúcej strategické riadenie kooperačných organizačných foriem:

- Vymedzenie kooperačného vzťahu --- Zámer kooperácie. (Poslanie. Ciele. Spoločná stratégia.)
- Zabezpečenie spolupráce vo vzájomne vytvorenom prostredí --- Zabezpečenie prostredia. (Rozvoj a rast členov. Budovanie atraktivity členov. Získavanie informácií. Šírenie poznatkov.)
- Podpora vzájomnej spolupráce --- Budovanie vzťahov. (Nadväzovanie kontaktov. Kategorizácia. Dlhodobé partnerstvá.)
- Prispôsobenia sa v kooperačnom vzťahu (v určitej miere) --- Akceptovanie kultúry. (Vonkajšie prostredie. Vnútro podnikové prostredie. Vzájomnosť a zjednotenie kultúr. Efektívne a tvorivé prostredie.)
- Kooperačný vzťah postavený na spoločných hodnotách --- Zdieľanie rovnakých hodnôt v partnerstve. (Dôvera. Reciprocita. Lojalita. Vzájomná obojstranná spolupráca.)
- Kooperácia založená na rozvoji ľudského potenciálu a obojstrannej interakcií --- Efektívna spolupráca (práca) s ľudským kapitálom. (Vzájomná interakcia. Skúsenosti. Vzdelanie. Motivácia.)
- Kooperačný vzťah postavený na jednotných pravidlách pre všetkých aktérov --- Dodržiavanie legislatívy. (Obmedzenie a možnosti na určitom území.)
- Spoločná kooperácia viacerých subjektov vo vymedzených oblastiach --- Vytvorenie spoločného jednotného riešenia. (Spoločná stratégia. Kombinácia a zdieľanie zdrojov. Zosúladenie. Vytvorenie zázemia. Prepojenie. Rozdelenie úloh. Spoločná organizácia. Flexibilita. Integrácia.)

Identifikované prvky kooperačnej stratégie majú veľký vplyv aj na rozšírenie partnerských vzťahov v rámci kooperačných organizačných foriem. Strategický manažment kooperačných organizačných foriem potrebuje dosiahnuť plný potenciál spolupráce. Plným potenciálom

spolupráce sa rozumie, nielen naplnenie očakávaní a cieľov, ale aj otvorenie nových možností – synergie v rámci kooperačných vzťahov, prípadne vznik synergického efektu (očakávanej a neočakávanej pridanej hodnoty). Strategické riadenie podniku je nástrojom, ktorý mu dokáže zabezpečiť plnenie dlhodobých cieľov a zámerov. Skupiny podnikov v súčasnosti, akými sú rôzne kooperačné zoskupenia (siete, klastre, aliancie, fúzie, a iné) poukazujú na potrebu dokázať udržať kooperačné vzťahy nielen v rámci dlhodobej spolupráce, ale aj za účelom vzniku synergie, ktorá má za následok vznik podmienených alebo nepodmienených synergických efektov.

PRÍLOHA E 3.1: Kooperačná stratégia z pohľadu teórie hier

Kooperačná stratégia je sama o sebe predmetom skúmania. Predchádzajúce východiská o kooperácií, jej najvýznamnejšie prvky a ich použitie v kooperačnom prostredí potvrdzuje viacero kooperačných stratégií z pohľadu teórie hier, napríklad môže ísť o:

- **Continuous Snowdrift Game** je ekonomická hra, ktorá porovnáva spôsob výberu kooperačných partnerov. Pri tejto hre je vhodné mať veľký počet opakovaní. Jednotliví partneri spoločne investujú svoje zdroje pričom môžu nastať tri situácie: 1) obaja kooperujú a investujú rovnako, čím získajú rovnaký výsledok; 2) obaja nekooperujú (neinvestujú), čím obaja strácajú; 3) jeden vo vzťahu kooperuje a druhý nie, pričom ten, čo kooperoval a investoval do vzťahu zdieľa výsledok s nekooperujúcim (kooperujúci je stratový, nekooperujúci je ziskový). Takto opakujú jednotliví aktéri vzájomné interakcie, pričom porovnávajú svoje výsledky s celkovými výsledkami a na základe toho si vyberajú nového partnera, ktorý môže byť schopný investovať viac alebo má väčšie výsledky (bohatstvo) z minulých interakcií. Výsledkom experimentu autora Li-Xin a kol. (2012) je, že v zmiešanom prostredí stratégia kooperácie dosahuje lepšie výsledky, pričom jednotliví partneri hľadajú partnerov s podobou hodnotou.
- Pri hraní **Jednokolových hier**, sa vždy jednotlivci prikláňajú ku kooperácií alebo konajú neutrálne. Len v malom počte prípadov sa rozhodnú pre úplnú ne-kooperáciu. Dôvodom, prečo sa jednotlivci v jednokolových hrách prikláňajú viac ku kooperácií je zanechanie pozitívnej skúsenosti a obavy z ďalšieho stretnutia. (West a kol., 2011)
- Autor Cassar (2007) experimentoval s kooperáciou v **Koordinačnej hre** na rôznych druhoch sieťových prepojení (počet prvkov a väzieb). Pričom výsledky poukazujú na nasledujúce zistenie: väčšie sieťové zhľukovanie a kratšie dĺžky spojení zvyšujú v koordinačnej hre pravdepodobnosť, že sa hráči rozhodnú pre metódu dominancie zisku. V hre dilemma väzňa, podporovali spoluprácu dlhšie individuálne vzdialenosti v lokálnej sieti, zatiaľ čo zhľukovanie bolo nevýznamné. Z výsledkov experimentu na dileme väzňa je zrejmé, že je v nej náročné dosiahnuť spoluprácu.
- **Výber postavený na reputácií jedinca.** Hodnotenie jedinca na základe posledného zvoleného správania, Sugden (vedec) stanovil pravidlo, zobrať do úvahy povest' súpera jedinca. Pod týmto pravidlom, kooperácia robí dobrú povest' a zbehnutie proti dobrému jednotlivcovi robí zlú povest', ale zbehnutie proti zlému súperovi je považované za opodstatnené a nemení aktuálnu povest'. (Ulrich, 2011)
- **Public goods games** (PGGs): hráči môžu prispievať do spoločných zdrojov (banku), príspevky sa navyšujú, a potom sa rozdeľia medzi všetkých hráčov v hre, bez ohľadu na to, ktorý prispel. V týchto hrách, najviac zisková stratégia je zadržať svoje príspevky a využiť "voľnú-jazdu" pri investíciách ostatných. Hráči môžu potrestať "voľnú-jazdu" platením pokút za podvádžanie. (Raihani a kol., 2012)
- Správanie sa partnerov v hre **Väzňova dilemma** pri pohľade na územnú selekciu a skupinovú selekciu je rozdielna. Územná selekcia spája neznámych jednotlivcov za účelom súperiť s inými skupinami. Do tejto skupiny pri výbere prevažujú kooperujúci

jedinci nad nekooperujúcimi, keďže sa snažia nesúperiť medzi sebou a nevytvárať konflikty. Pri KIN selekcii (skupinovej, príbuzenskej) sa jednotlivci spájajú na základe rozpoznaní príbuzenských vzťahov. Čím sú si jednotlivci geneticky podobnejší, tým je pravdepodobnosť sklonu ku kooperácii vyššia. Výsledok hry v reálnych podmienkach závisí na pomere kooperujúcich a nekooperujúcich subjektov: R – obaja spolupracujú; S – prvý spolupracuje, druhý nie; T – prvý nespupracuje, druhý áno; P – ani jeden nespupracuje. (Nowak a kol., 2010)

- **Nash rovnováha** je stav, kedy každý hráč pozná rovnovážne stratégie ostatných hráčov. Pri tejto rovnováhe žiaden hráč nemôže zlepšiť svoj stav jednostrannou zmenou svojej vlastnej stratégie. Pri jej dosiahnutí nastáva situácia, v ktorej žiadny z partnerov nemôže podvádzať a na spolupráci sa priživovať. Podnik je v mnohých smeroch na takéto správanie zvyknutý. Príkladom je „**Ultimatum game**“, ktorú môžu hrať dvaja hráči. V prvom kole môže hráč A rozdeliť 100 € medzi sebou a hráčom B. V druhom kole môže hráč B rozhodnúť, či si peniaze rozdelia podľa hráča A alebo jeden z dvojice nič nedostane. Racionálne sa predpokladá postup: Hráč A rozdelí 99€ pre seba a 1€ pre hráča B. Hráč B prijme rozdelenie, pretože 1€ je viac ako 0€. Výskum však poukazuje, že najpočetnejšie rozdelenie bolo 50/50. Takéto správanie účastníkov môže byť dôsledkom nie zmyslu pre spravodlivosť, ale skôr dôsledkom sociálneho statusu pre to, čo si môžu myslieť ostatní, rovnako ako túžbou byť oceňovaný v spoločnosti inými. (Guttman, 2012)

Podobných hier pre kooperačné prostredie je viac. V rámci skúmanej problematiky ide o sumarizáciu výsledkov jednotlivých hier (Li-Xin a kol., 2012; West a kol., 2011; Cassar, 2007; Ulrich, 2011; Raihani a kol., 2012; Nowak a kol., 2010; Guttman, 2012; Rivas, 2013; Rand a kol., 2011). Pri hrách jednotliví aktéri:

- zvažujú riziko spolupráce,
- porovnávajú výhody a možnosti vzťahu,
- nemajú motiváciu udržiavať vzťah s nekooperujúcim partnerom,
- vyberajú spolupracovníkov na základe ochoty spolupracovať alebo podľa predchádzajúcich výsledkov kooperácie, táto kooperácia by mala byť stabilnejšia po dlhšiu dobu,
- menia tých partnerov, ktorý robia kooperáciu ťažšou na udržanie, vyberajú kooperujúceho hráča radšej ako prebehlika,
- vytvárajú spoločný celkový výsledok zo spolupráce, ktorý závisí od počtu opakovaní interakcií,
- pôsobiaci v lokálnych sieťach ponúkajú lepšie podmienky pre kooperáciu,
- ovplyvňujú výsledok presnými štruktúrami vzťahov alebo voľnosťou populácie pre vzťah,
- imitujú úspešné stratégie.

PRÍLOHA F: SYNERGIA

„Synergetické aspekty nás orientujú na nájdenie kooperačných princípov samoregulácie, ciest prechodu nižších organizačných úrovní na vyššie, na vzájomnú prepojenosť rozličných kvalitatívne odlišných sfér materiálneho a duchovného sveta.“ (Ivanička, 1997)

Komplexná analýza teoretických a praktických poznatkov je základom pre vypracovanie bazálnych poznatkov o synergii, jej evolúcie a súčasnom pôsobení v spoločnosti. V predchádzajúcej kapitole bola spomenutá významná oblasť súčasného skúmania, ktorou je kooperácia. Tu je potrebné potvrdiť, že práve skúmanie kooperácie je začiatočným impulzom pre skúmanie synergického efektu, a taktiež zachádza do oblasti vzniku synergií. Kapitola sa bližšie venuje úvodnému pohľadu a vybraným prístupom autorov k synergii a synergickým efektom.

PRÍLOHA F 1: ÚVODNÝ POHĽAD NA SYNERGIU A SYNERGICKÉ EFEKTY

Východiská synergie môžeme pozorovať vo viacerých vedných oblastiach, ak nie aj vo všetkých. Synergia je ústrednou disciplínou zmeny vnímania pridanej hodnoty, ktorú vytvára väčší počet objektov (podniky, jednotlivci, zoskupenia a iné). Metodologicky pomáha rozoberať a skúmať jednotlivé synergetické javy, skúmať podmienky vzniku a potenciálne vzniknuté hodnoty a dopady.

Synergia sa vo vedeckých oblastiach začala skúmať nedávno. Podľa Hakena (1978) vznikla na pôde fyziky a identifikuje ju ako teóriu vzniku nových kooperačných štruktúr v systémoch s nelineárnou dynamikou, ktoré nemožno dostať iba jednoduchým sčítaním vlastností podsystémov. Ďalej tvrdí, že samotná synergetika neexistuje, ale je spojená s ostatnými vedami, ktoré vnášajú do synergetiky svoje idey a sú ňou skúmané rôzne vedné oblasti. Podľa Vodáčka a Vodáčkovej (2009) synergetika označuje disciplínu, ktorá sa synergiou systematicky zaoberá.

Následné teoretické preskúmanie v texte, potvrdzuje tvrdenie: Synergia sa vzťahuje na kooperatívne efekty všetkých druhov, od neživých javov vo fyzike po synergiu vo svete ľudskej technológie. Obsiahle teoretické preskúmanie viacerých autorov (Krempaský a kol., 1987; Ivanička, 1997; Corning, 1995; Lasker a kol., 2001; Eye a kol., 1998; Vodáček a kol., 2009; a iný) viedlo k zostaveniu oblastí, v ktorých sa synergia nielen vyskytuje, ale je ich súčasťou.

Synergia zasahuje evolúciu rozličných procesov, interakcií vo viacerých vedných oblastiach, ako je **biológia** (zmeny kvality biologických systémov, problém selekcie, glukóza, fotosyntéza, solitóny², bunky - vytváranie impulzu, srdce), **chémia** (chemická reakcia látok – reakčné sústavy, priestorové a funkcionálne štruktúry, termodynamika), **biochémia** (ovplyvňovanie koncentrácie zložiek), **fyzika** (oscilácie v mechanických procesoch, priestorové štruktúry v hydromechanike, termodynamika) a v neposlednom rade **manažment** (riadenie, dynamické systémy s množstvom nelineárnych súvislostí), **ekonomika** a **sociológia**. V ekonomike existujú metódy pre meranie a zachytenie synergie (poskytuje matematické, ekonomické, účtovnícke modely); funkčné teoretické modely a dynamika trhu (vzťah dopytu a ponuky). Sociálne procesy sú taktiež jednou z oblastí výskytu synergie, ktorá sa prezentuje v dynamike, časových osciláciách, modelovaní sociálnej evolúcie a kultúrnom správaní. Synergia vysvetľuje vznik súčasných zložitých systémov v **astrofyzike** a **kozmológii** (vznik galaxií, vesmíru). Javy v **ekológii** majú tiež synergetickú povahu: interakcie typu dravec-korist' (antagonistické systémy), symbiózy, interakcie pri rovnakej potrave, ekologické vlny (systémy, škodcovia),

² Solitóny - sú také solitárne vlny (stacionárne pulzy, šíriace sa v nelineárnych prostrediach s disperziou, ktoré zachovávajú svoj tvar a rýchlosť v dôsledku dynamickej rovnováhy medzi nelineárnosťou a disperziou, čím je zaručená ich stabilita), ktoré zachovávajú svoj tvar a rýchlosť aj pri vzájomných zrážkach

Fichove zákony difúzie a mnohé ďalšie. Na druhej strane sa synergia prejavuje aj v samotnom **technologickom a informačnom pokroku** (počítačové jazyky a ich aplikácia v robotike, množstvo tranzistorov na mikroprocesore, spojenie hardvéru a softvéru, paralelné zapojenie počítačov).

Obsahová analýza už na začiatku, poukázala na niekoľko vedných oborov, v ktorých je synergia odpozorovaná a potvrdená (biológia, chémia, fyzika, ekonomika, manažment, sociológia a iné). Z toho vyplýva široké pole pôsobenia synergie a synergických efektov, čo môže ovplyvniť dobu trvania výskumu, a je preto potrebné konkretizovať hranice skúmania.

PRÍLOHA F 2: VÝCHODISKOVÉ OBLASTI SYNERGIE A SYNERGICKÝCH EFEKTOV

Nasledujúce vybrané oblasti rozoberajú špecifické vytváranie synergie v rôznych oblastiach. Poukazujú na to, že synergie sú všade okolo nás. Tieto oblasti a obsah predchádzajúcich kapitol poukazujú na východiská nielen pre vytváranie synergie, ale aj jej strategického riadenia. Na jednej strane je v jednotlivých príkladoch možnosť odpozorovať, ako boli synergie vytvárané, na druhej strane vznikali aj určité bariéry vzniku. Synergia v jednotlivých oblastiach nemala len pozitívny účinok a kladné výsledky, ale tiež poukázala na možné parazitovanie, znevýhodnenie druhej strany alebo zlý odhad potencionálnych výsledkov. Z teoretického preskúmania problematiky synergie je možné vyvodiť čiastočný záver, že vytváranie synergie môže byť podmienené alebo nepodmienené. Na druhej strane je dôležité poukázať na fakt, že synergia závisí na zdrojoch (hmatateľné, nehmatateľné), procesoch, vlastnostiach a charakteristikách interakčných prvkov, cez ktoré môžu byť realizované potencionálne synergické efekty. Na všetky výsledky pôsobili nielen špecifické vnútorné podmienky každej skúmanej oblasti, ale aj vyššie spomenuté dynamické a turbulentné prostredie vytvárané príležitosťami a hrozbami globalizovaného prostredia a jednotlivými interakciami (priamymi a nepriamymi väzbami, externality³). Autor Ivanička (1997) pre vytváranie (vznik) synergie alebo nových hodnôt uviedol štyri základné podsystémy:

- Evolučný materiál.
- Variabilita (rekombinácia) evolučného materiálu.
- Výber nových variantov v spolupráci systému a prostredia.
- Fixovanie výberu (výber štruktúr zabezpečujúcich výsledky výberu).

História, vývoj spoločnosti. Vzostup priemyslu v spoločenskom vývoji. (priemyselná revolúcia, deľba práce, prevratné vynálezy, obchodné výmeny, továrenská výroba)

Kultúrne strety. Fúzie rovnakých podnikov sa zdajú mať nižšiu pravdepodobnosť úspechu ako akvizície menších podnikov s veľkými. Kultúrne strety, ktoré sú nevyhnutné pri dvoch veľkých podnikoch spôsobia meškanie procesu implementácie a doručovania synergie. (Damodoran, 2005). Vodáček a Vodáčková (2009) prezentujú kultúrne zázemie ako obraz sociálneho, hospodárneho a kultúrneho účelu podniku a jeho chápania ľuďmi. Kultúrne zázemie vytvára atmosféru pre fungovanie manažérskej práce v podniku, na ktorú vplýva aj motivácia, výsledky práce, sila a kvalita interakčných väzieb.

Partnerské akcie. Synergia sa v spolupráci prejavuje v partnerských činnostiach (akciách). Tieto akcie môžu byť zosilnené cez spojenie podobných partnerov, ktorí zdieľajú osobitý pohľad (konkrétne stanovisko) alebo poskytujú rovnaký druh služby. (Wandersman a kol., 1997; Zuckerman a kol., 1995)

³ Externalita – vonkajší účinok (efekt) existencie, rozhodnutia alebo činnosti úmyselne či neúmyselne prenesený z daného subjektu na iný subjekt alebo okolie (prejav nedokonalosti systému)

Premýšľanie. Koncept synergie je aplikovaný do všetkých foriem spolupráce zahrnutej pod partnerstvom. Synergia je prejavovaná aj v premýšľaní a činoch, ktoré vyúsťujú zo spolupráce a partnerských vzťahov do širšej komunity (komplexnejší a obsiahlejší pohľad). (Lasker a kol., 2001)

Teleonomické selekcie. Mechanizmus cieľového správania za účelom výberu, ktorý je hodnotovo alebo samostatne riadenou zmenou správania. Produkty evolúcie získali väčšiu moc vykonávať teleonomickú kontrolu vzhľadom k prostrediu, v ktorom existujú a naopak. Podporujúcu evidenciu môžeme nájsť medzi súčasnou živočíšnou a ľudskou populáciou žijúcou v extrémnych prostrediach (púšte, arktické prostredie, vysoké nadmorské výšky), kde odlišné kultúrne a morfológické adaptácie majú nasledovať teleonomickú selekciu spojenú s migráciou do týchto prostredí. (Corning, 1995)

Spoločné interakcie v biológii, v nasledujúcich príkladoch sa nachádza synergia v rámci biologických poznatkov:

- Svorca divokých predátorov loviaca koristiť (levy). (Schaller, 1972)
- Spoločné hniezdenie napomáha prežitiu a rozmnožovaniu (skupiny vtákov). (Ligon a Ligon, 1978)
- Spoločná obrana je účinnejšia ako individuálna (primáty). (Kummer, 1968)
- Symbióza v koralových komunitách, ktorá predstavuje útes spojený s miliónmi organizmov. Funkcie spojené s týmito vzťahmi zahŕňajú výživu, ochranu pred predátormi, mobilitu, vzájomnú obranu a odstránenie parazitov. (Perry, 1983)
- Morse, McKinlay, and Spurr (z článku McCullagh a Nelder, 1983) potvrdili, že insekticíd karbofurán (carbofuran) a synergent „piperonyl butoxide“ sú spoločne účinnejšie pri kontrole kobyliiek.
- Drasner (1988) pri štúdiu účinku dvoch látok: morfinu a klonidínu zistil, že samostatne nemajú žiaden účinok, až ich kombinácia má zásadné protibolestivé účinky.
- Aurin a kol., (1996) poukázal na synergiu, ktorá často vzniká pri koordinácii dvoch svalov, napríklad napínača a ohýbača. Analyzoval správanie Downovho syndrómu pacientom, ktorí zobrazovali chýbajúcu synergiu týchto svalov v laktových a zápästných pohyboch.
- Franks (1989) poukázal na autorov, ktorí sa zaoberali týmto jedinečným vývojovým javom: Kolónia mravcov má štyri morfológicky rôzne kasty, ktoré si rozdeľujú zodpovednosť za obranu kolóny, kŕmenie, transport, tvorbu hniezda a starostlivosť o mladé, čo vyúsťuje do super-účinnosti celku. Napríklad: nosiči sa spoja, aby odniesli veľkú korisť, pretože ak by každý mravec niesol korisť sám, odniesli by menej ako odnesú spolu a pod.

Funkčné rozlíšenie (deľba práce). Diferenciácia môže predstavovať členenie zložitej úlohy na súbor čiastkových úloh a tie môžu byť pridelené rôznym odborníkom rôzneho druhu. (Corning, 1995)

Politické kampane. Huston a Doan (1996) študovali synergiu negatívnych a pozitívnych politických kampaní. Autori dospeli k záverom, že obidva typy informácií v kampaniach sa uskutočňovali v synergii a priamo nasmerovali voličskú pozornosť, buď k zlým alebo dobrým vlastnostiam konkurenčných kandidátov.

Partnerstvá

Lasker a kol., (2001) združuje výsledky rôznych autorov a uvádza prvky partnerstva, ktoré majú vplyv na schopnosť partnerstva dosiahnuť vysokú mieru synergie. Zdroje synergie považuje najmä za finančné a vnútorné zdroje ako: peňažné prostriedky, priestory, vybavenie, materiál, zručnosti a skúsenosti, informácie, prepojenie s ľuďmi a podnikmi, sila presvedčenia, legitímnosť a dôveryhodnosť. Taktiež charakterizuje partnerov, ktorí používajú vlastné zdroje k získavaniu vonkajšieho financovania a vnútornej podpory – verbovanie a získavanie partnerov, ktorí dokážu poskytnúť potrebné zdroje. Hľadanie ako dosiahnuť synergiu nie je v počte alebo rôznorodosti, ale v spôsobe akým partneri spolupracujú, definujú a dosahujú spoločné ciele. Vzťahy medzi partnermi by mala charakterizovať: dôvera (zodpovednosť, povinnosť, úspech vzťahu), rešpekt, konflikt, ochota koordinovať aktivity, diskutovať a podnietiť nové nápady a prístupy. Dôležité sú aj limity týchto vzťahov a to, kto participuje, koho názory sú považované za spoľahlivé a kto má vplyv na rozhodovanie. Faktory, ktoré sa vzťahujú na schopnosť aktívne vytvárať partnerstvá a prostredie medzi partnermi (kombinácia zámerov, zdrojov a zručností partnerov) sú: vodcovstvo, administratíva a riadenie, efektívnosť a kontrola rozhodovania. Charakteristika prostredia a jeho organizačná politika sú prvky vonkajšieho prostredia, ktoré nadväzujú na históriu podniku, konkurencieschopnosť, problémy, pri ktorých spolupracujú, bariéry organizačnej politiky a programové požiadavky.

Hodnotenie synergie

Synergia môže byť hodnotená odpoveďami na dve základné otázky (Damodaran, 2005):

- Aká forma synergie by sa mala prijať? (Bude redukovať náklady ako percentá z predaju a zvýšenie ziskovej marže? Bude sa zvyšovať budúci rast alebo dĺžka obdobia rastu?)
- Kedy synergia začne ovplyvňovať budúce toky? Synergia sa zriedka ukazuje okamžite, je viac pravdepodobné, že sa vykazuje v priebehu času (cash flow).

Synergia môže byť ovplyvnená štyrmi vstupmi hodnotiaceho procesu: vyšší cash flow z existujúcich aktív (úspory z rozsahu), vyššia očakávaná miera rastu (trhová sila, vyšší rastový potenciál), dlhšia perióda rastu (od zvýšených konkurenčných výhod), zníženie nákladov na kapitál (vyššia dlhová kapacita).

Hodnotová metrika Vodáčka a Vodáčkovej (2009) upriamuje pozornosť na výsledný synergetický efekt interakčného pôsobenia vzťahov s trhovým prostredím, v bodoch:

- Prosperita podniku (úspešné plnenie stratégie, fungovanie operatívnych plánov).
- Stabilita podniku (rovnovážny rozvoj podniku v časovom období strategických plánov).
- Podnikateľský potenciál (vyváženie znalostí a kapacitne-zdrojových predpokladov).
- Prestíž, zákaznícka dôveryhodnosť a iné.

Strategické aliancie ako príklady cesty k vytváraniu synergických efektov

Autori Martin a Eisenhardt (2002) identifikovali koexistenciu spolupráce a konkurencieschopnosti v biznise. Určili tri navzájom prepojené procesy spoločnej podnikovej úrovne, ktoré sa stali obzvlášť charakteristickými pre zvýšenie dynamiky na trhu. Sú to procesy:

- Pohyb znalostí medzi obchodnými jednotkami.
- Opätovné spájanie v rámci meniacej sa siete spolupráce obchodných jednotiek, ktorá zahŕňa aj výmenu vedomostí.
- Rekonfigurácia obchodných jednotiek a ich prenájom vzťahujúci sa na meniace trhové príležitosti.

Tieto procesy vytvárajú vnútorný trh spolupracujúcich podnikov a napomáhajú koexistencii spolupráce a konkurencieschopnosti v biznise. Napomáha to aj samotným manažerom byť lepšie oboznámený s problematikou, sústrediť sa na zmeny trhových príležitostí, využívať výhody zdieľaných zdrojov a samotnej koordinácie príležitostí.

Strategické aliancie, podľa Vodáčka a Vodáčkovej (2009) sú výrazným príkladom partnerskej interakčnej spolupráce, ktorá má predpoklady pre vznik synergických efektov. Strategické aliancie môžeme charakterizovať ako spoločnú kooperáciu medzi dvoma alebo viacerými samostatnými podnikmi za určitým spoločným zámerom, cieľmi alebo riešením problémov. Jednou z podmienok fungovania aliancií je aktivovanie potencionálne kladných synergických efektov. Vzniká tu klasický typ synergií: výmena rozdielnych činností alebo zdrojov, čoho má jeden partner dostatok alebo čo je jeho silnou stránkou, a čoho sa druhému partnerovi nedostáva alebo čo je jeho slabou stránkou. Avšak ciele by mali byť v takýchto zoskupeniach konzistentné, napríklad pomocou metódy BSC. Pri hodnotení aliancie nie je dôležité ako dlho trvá, ale do akej miery plní alebo splnila očakávania, ktoré na ňu jednotliví partneri kladú.

Príklady synergických efektov v strategických alianciách môžeme vidieť: v rámci vzájomnej výmeny či zdieľania výrobných a nevýrobných zdrojov; pri zaistení prístupu k potrebným finančným zdrojom; v zlepšení doterajšej úrovne hodnotových metrík dodávaných výrobkov a služieb; pri zlepšení hospodárnosti výroby, obehu a predaja; a v rámci zníženia nákladov na niektoré podnikové operácie.

Medzi podmienky fungovania aliancií (dosiahnutia synergických efektov) patrí: zaistenie koordinácie cieľov a činnosti partnerov - vedieť zladiť ciele partnerov; vytvorenie interakčných väzieb vzájomnej pozitívnej kooperácie a zaistenie ich fungovania; aktivovanie interakčných väzieb pozitívnej kooperácie a potencionálne kladných synergických efektov tejto spolupráce – redukcia dôsledkov skoršej negatívnej kooperácie; vytvorenie koordinačných mechanizmov; vytváranie si spojencov; zdieľanie problémov a zdrojov k zvládnutiu problémov; podieľanie sa na spoločných dobrých aj zlých výsledkoch; osvojenie si „sebaovládania“ a schopnosti tlmiť konflikty.

PRÍLOHA F 3: SEDEM ZÁKLADNÝCH PRÍSTUPOV K SYNERGIÍ

Indukciou jednotlivých výstupov významných autorov a za pomoci syntézy je vytvorená nasledujúca tabuľka, ktorá poukazuje na zovšeobecnené prístupy synergie a synergických efektov (sústredenie na reálnosť skúmaného javu a bližšia charakteristika synergie a jej podôb). Z tohto prieskumu možno identifikovať výsledok, že synergia existuje v rámci bežných podmienok, a taktiež má dosah na oblasť skúmanej problematiky – vznik a tvorbu synergie a synergického efektu v rámci kooperačných organizačných foriem za použitím vhodného strategického riadenia. Pri ďalšom skúmaní sa už bude potrebné zamerať na ich prepojenie so strategickým manažmentom pomocou identifikovaných prvkov strategického riadenia. Tento výstup je taktiež použitý pri identifikácii sedmich prístupov synergie.

Tabuľka 48. Vybrané prístupy a postoje autorov k synergii a synergickému efektu

Jednotlivé prístupy	Autori
<i>Kooperácia, kooperačný efekt, partnerstvo. Koordinácia spolupráce v rámci kooperačného manažmentu (riadenie skupiny podnikov; prepojenie riadenia nadväzujúcich procesov; koordinácia stratégií; spoločná stratégia).</i>	Griffin (1990); Corning (2006); Eye a kol. (1998); Goold a Campbell (1998); Lasker a kol. (2001); Martin a Eisenhart (2002); Damodaran (2005); Kaplan a Norton (2006); Vodáček a Vodáčková (2009); Soviar (2015);
<i>Zvyšujúce sa výsledné kooperačné účinky (výkonnosť, výnosnosť, riešenie problémov).</i> - <i>Výkonnosť v rámci strategického riadenia systému.</i> - <i>Zdieľanie informácií a znalostí.</i> - <i>Rekombinácia zdrojov – riadenie podnikových aktivít, ako sú: alokovanie kapitálu; rozvoj a zdieľanie ľudského, informačného a organizačného kapitálu a iné.</i> - <i>Rozloženie výkonu v rámci veľkosti alebo účasti podniku pri spoločných aktivitách.</i> - <i>Diverzifikácia nákladov a rizík.</i>	Ansoff (1965); Corning (2006); Batol a Martin, (1991); Eye a kol. (1998); Goold a Campbell (1998); Kang a Sakai (2000); Lasker a kol. (2001); Martin a Eisenhart (2002); Damodaran (2005); Kaplan a Norton (2006); Knoll (2008); Vodáček a Vodáčková (2009);
<i>Spoločná vyjednávací sila: spoločné účinky podnikov voči vplyvom prostredia.</i>	Corning (2006); Eye a kol. (1998); Goold a Campbell (1998); Vodáček a Vodáčková (2009);
<i>Produkovanie spoločného výsledku v konkrétne definovaných hraniciach, ktorý podporuje existenciu aktérov prostredia.</i>	Ansoff (1965); Corning (1995); Eye a kol. (1998); Damodaran (2005); Vodáček a Vodáčková (2009);
<i>Doplňujúci, nezávislý efekt každého subjektu v rámci spoločných interakcií.</i>	Eye a kol. (1998);
<i>Náhodný činiteľ ako stimul kvalitatívnej zmeny.</i>	Krempaský a kol. (1988);
<i>Nepredvídateľná kombinácia práce vykonávaná aktérmi nezávisle od výsledku (konvergencia).</i>	Corning (1995); Eye a kol. (1998); Damodaran (2005);
<i>Kauzálny vzťah: väčší počet jednotlivcov dokáže dosiahnuť efekt (robiť veci), ktoré menší počet nedokáže (jednotlivec tento efekt nevytvorí).</i>	Corning (1995, 2006); Batol a Martin (1991); Eye a kol. (1998); Damodaran (2005); Sirower (2007);
<i>Interakčné pôsobenie: spoločná interakcia jednotlivých podsystémov, napríklad pri výrobe, dodávateľsko-odberateľskom procese a iných.</i>	Ansoff (1965); Ivanička (1997); Eye a kol. (1998); Damodaran (2005); Kaplan a Norton (2006); Vodáček a Vodáčková (2009);
<i>Spojenie funkčných vlastností jednotlivých častí (komplementarita).</i>	Ansoff (1965); Corning (1995, 2006); Eye a kol. (1998); Damodaran (2005); Kaplan a Norton (2006); Vodáček a Vodáčková (2009);
<i>Náhla zmena stavu alebo vlastností systému.</i>	Corning (2006);
<i>Novoobjavené štruktúry.</i>	Goold a Campbell (1998); Corning (2006);
<i>Evolučný prístup v rámci prežitia a budúceho vývoja (vnútorná vlastnosť systému).</i>	Corning (2006); Ivanička (1997); Šchedrickij (1975);
<i>Rozdielne alebo negatívne výsledky od plánovaných (želaných), ale aj neočakávaných.</i>	Ansoff (1965); Corning (1995, 2006); Goold a Campbell (1998); Kaplan a Norton (2006); Vodáček a Vodáčková (2009);

Nasledujúce prístupy k synergii poukazujú na jej komplexnosť a prepojenosť v rámci celého skúmaného sveta. „Sedem základných prístupov k synergii“, predstavuje indukciu komplexného prieskumu synergie, predstavuje zjednotenie jednotlivých skúmaných oblastí synergie. Na základe obsahovej analýzy sekundárnych výskumov autorov v rámci tejto kapitoly o synergii, je potrebné vytvoriť sedem základných prístupov k synergii:

- Prístup k synergii v rámci prirodzenosti (základnej podstate vecí, zvierat, rastlín a bytostí)
- Synergia ako evolučný prístup
- Synergia ako niečo nové, novoobjavené
- Synergia v rámci kooperácie
- Prístup k synergii v rámci interakčného pôsobenia
- Prístup k synergii ako vyššej hodnoty
- Prístup k synergii v rámci biznis prostredia

Prístup k synergii v rámci prirodzenosti (základnej podstate vecí, zvierat, a bytostí)

Podľa Corninga (2006) synergia v biológii vyjadruje združené efekty, ktoré sú vytvárané dvoma alebo viacerými časticami, prvkami, časťami alebo organizmami. Sú to efekty, ktoré nie je možné získať iným spôsobom. Úzko spojená definícia synergie z oblasti sociológie nám ukazuje: Kolektív, podnik je priestorom synergie individualít, kde dosahovanie spoločného cieľa je možnosťou dosahovania cieľov individuálnych (Hewstone a Stroebe, 2006). Z pohľadu medicíny je synergia zas proces, v ktorom dva svaly, orgány, látky alebo zložky pracujú súčasne a navzájom spolupracujú pre zlepšenie funkcie celku a zvýšenie jeho účinku, výkonu. (Morasso a kol., 2010)

Už samotná difúzia (prenikanie častíc jednej látky do častíc druhej látky; príčina vzniku priestorových usporiadaní) nám poskytuje dôvod vzniku synergetického efektu. Majerník (1987) vyslovil tvrdenie: Synergetika sa zaoberá skúmaním veľkého množstva komplexných systémov v ich nerovnovážnom a nelineárnom režime (fyzika, chémia, biológia, sociológia a iné). Synergetiku je teda možné opísať pomocou jedného formalizmu ako veľkú triedu komplexných systémov (synergetický komplexný systém).

Synergia ako evolučný prístup

Synergia je hodnota, ktorá je vytvorená a zachytená v priebehu času cez súčet podnikových výkonov spoločne, vzhľadom na to, čo by bolo vytvorené zvlášť. Existencia vplyvu spolupráce na odchýlky v podnikových výkonoch, ktoré sú zachytené faktormi spojenými s členstvom v rôznych obchodoch v rámci združení ukazuje, že synergia v biznise existuje. (Martin a Eisenhardt, 2002)

Ivanička (1997) poukazuje na synergiu ako dôkaz, že čas, zmena, evolúcia a história sú podstatné v anorganickom, organickom i sociálnom svete. Tu sa dostávame k súčasnému chápaniu synergie, výberu správnych nástrojov pre riadenie spolupráce, a taktiež vedomostnému manažmentu a schopnosti vedieť, vidieť vpred nielen organizačné posuny, posuny v stratégiách, trendy, globálne problémy, digitalizáciu, ale aj požiadavky vývoja.

Kauzálna rola synergie závisí na úspešnosti prežitia a evolúcie. Ako uviedol Corning (1995), synergia je doslova všade okolo nás a v nás, je nevyhnutná. Avšak, trajektória evolúcie posunula kauzálnu dynamiku neúprosne preč od autokatalitických⁴ javov k účelným

⁴ autokatalýza – Chemická reakcia urýchľovaná katalyzátorom, ktorý vzniká ako jej produkt.

a funkčným javom. V súlade s tým, budúcnosť spočíva v sebaurčení (self-determination) – to znamená, že je založená na informáciách a účelných inováciách. Tu môžeme bezpečne predvídať, že nové formy synergie budú hrať kľúčovú úlohu (rolu) v utváraní nášho budúceho vývoja.

Synergia ako niečo nové, novoobjavené

Zmeny prostredia, vývoj vedy a technológií, evolúcia vo všetkých smeroch a oblastiach, a taktiež aktivity ľudstva vytvárajú dynamické prostredie, v ktorom každá funkcia, rovnica a premenná má náhodný činiteľ, ktorý nedokážeme ovplyvniť. Už Krempaský (1988) poukázal na náhodného činiteľa, ktorý vystupuje ako stimul kvalitatívnej zmeny synergetickej metódy.

Podľa Ivaničku (1997) synergia odráža aj novoobjavené vlastnosti akými sú: disipatívne⁵ štruktúry, bifurkácie⁶ a fázové⁷ prechody. Tieto vlastnosti sú prepojené na určité správanie systémov. Tak isto autori Shannon (1998) a Taylor-Power a kol. (1998) poukázali na to, že synergia nie je len spolupráca a výmena zdrojov, ale, že kombináciou individuálnych perspektív (postojov), zdrojov a zručností partnerov, skupina spolu vytvára niečo nové a hodnotné.

Taktiež autor Corning (2006) obohatil predchádzajúce definície o jednu dôležitú vec. Synergiu považoval za združené alebo kooperačné efekty, ktoré sú vytvárané dvoma alebo viacerými časticami, prvkami, časťami alebo organizmami, ale zároveň sú to efekty, ktoré nie je možné iným spôsobom získať.

Prigogine (1980) uskutočnil pozoruhodnú syntézu pojmov chaosu a usporiadanosti, náhody a nevyhnutelnosti, príčinnosti a evolučnosti. Proces disipácie štruktúr dokazuje, že priestor a čas nie sú homogénne, ale majú konkrétny historický a regionálny obsah. Proces disipácie a bifurkácie znamená nielen tvorbu nových funkčných, evolučných štruktúr, ale i tvorbu konkrétnej priestorovej usporiadanosti (evolúcia „priestor času“).

Synergia v rámci kooperácie

Z hľadiska lexikológie pojem synergia je odvodený od gréckeho slova „synergein“, čo znamená „pracovať spoločne“ – „kooperovať“. Podľa Ivaničku (1997): „Evolúcia a progres spoločenského systému majú svoju štruktúru celosvetového správania, ktorá sa po zvládnutí teórie synergetiky dá lepšie identifikovať a využívať v konštruktívnych prístupoch i v konfliktných situáciách.“

Synergia je postavená na kooperácii, spolupráci dvoch a viacerých prvkov, ľudí alebo podnikov, a preto je potrebné sa na synergiu pozerieť aj z pohľadu kooperačnej stratégie, ku ktorej Soviar a kol., (2015) uvádzajú: Ak chcú manažéri podniku vytvárať kooperačnú stratégiu, je potrebné, aby analyzovali kooperačný potenciál podniku, vytvárali spoločnú víziu s partnermi a určili orientáciu kooperácie. Pričom je potrebné sa zaoberať aj úlohami budovania kooperačného manažmentu a to: prechod na koncepciu kooperácie (požiadavky, aktivity); zmena pohľadu na kooperáciu (premena na vzájomné vzťahy v rámci kooperácie – dlhodobu orientovanú); zmeny myslenia všetkých zúčastnených strán (výhody kooperácie); meranie dosiahnutej úrovne procesov budovania kooperačného manažmentu v podnikoch; použitie moderných technológií.

⁵ disipatívny – Znamená: nesúvislý, rozptýlený, roztrúsený.

⁶ bifurkácia – Rozštiepenie, rozvetvenie na dve alebo viac častí.

⁷ fáza – Vývinové obdobie alebo štádium, s ktorým sú spojené určité stavy systému.

Prístup k synergii v rámci interakčného pôsobenia

Corningova hypotéza (1995): Synergia je teória o kauzálnej úlohe vzťahov medzi biologickými javmi. Synergia je vlastne efekt, ktorý jednotlivci nemôžu dosiahnuť sami. Túto hypotézu, význam synergie, podporuje aj autor Šchedrickij (Ivanička, 1997): „Štruktúru vo svete synergie možno definovať ako vnútornú vlastnosť systému, ktorá zabezpečuje jeho celistvosť, funkčnosť a evolučnosť. Zabezpečuje jeho stabilitu v daných situáciách, ale i progresívne a efektívne transformácie, ktoré mu umožňujú adaptovať sa na nové situácie a prežiť.“

Na druhej strane nejde len o zabezpečenie efektívnej transformácie a riešenie nových problémov (prežitie), ale aj o interakcie a interakčné pôsobenie.

Na interakčné pôsobenie sa zamerali autori Vodáček a Vodáčková (2009), ktorí definovali synergiu ako zmenu správania a vlastností systému vplyvom vytvorenia interakčného pôsobenia jeho čiastkových podsystémov. Výsledkom týchto interakcií (vzájomné väzbové pôsobenie medzi podsystémami) je synergický efekt (výsledok interakčného pôsobenia), ktorý tiež charakterizuje rozdiel od situácie, kedy by uvažované podsystémy fungovali bez týchto interakcií. Podobné teoretické vymedzenie majú aj autori Goold M. a Campbell A. (1998), ktorí považujú synergiu za dôsledok interakčného prepojenia a kooperačného pôsobenia medzi čiastkovými podnikateľskými jednotkami, ktoré vyúsťujú do vytvárania dodatočnej hodnoty.

Synergia, podľa Eye a kol. (1998) platí pri situáciách zahrňujúcich činnosti dvoch a viacerých subjektov uskutočňujúcich určitý výstup, výsledok. Čo potvrdil Corning (1995), synergia je rovnako doma s dvoma rôznymi typmi, ako je integrácia (agregácia, fúzia, aliancia rôzneho druhu) a vnútorná diferenciácia. Synergia taktiež upriamuje našu pozornosť na vzťahy s funkčnými vlastnosťami a fitness dôsledkami (získanie výhod) kooperatívnych javov všetkého druhu – dáta spojené s kauzálnym vysvetlením vývoja zložitosti (evolution of complexity). (Corning, 1995)

Prístup k synergii ako ku vyššej hodnote

Ďalšiu skupinu vytvára množstvo autorov, ktorí vychádzajú zo zistenia: synergia je efekt (schopnosť, výkon, pridaná hodnota), ktorý je vyšší ako súčet individuálnych efektov. Podľa Damodarana (2005) je synergia pridanou hodnotou, ktorá je generovaná kombináciou dvoch podnikov, vytváraním príležitostí, ktoré by inak neboli dostupné pre nezávisle operujúce podniky. Existencia synergií vo všeobecnosti znamená, že kombinácia podnikov sa stane viac zisková alebo rastová v rámci rýchlejších fúzií (zlúčení) ako by podniky fungovali samostatne (oddelené). Tu je dôležité zhodnotenie, či zlúčené podniky zlepšili ich výkon (ziskovosť a rast) vo vzťahu k ich konkurencii.

Autor Knoll (2008) uvádza: synergia je efekt, ktorý kombinuje výnosnosť celku, ktorá je väčšia ako súčet výnosov jednotlivých častí. Túto myšlienku podporujú aj autori Batol a Martin (1991), učebnicou manažmentu v ktorej uvádzajú: synergia je schopnosť celistvého systému byť výkonnejším, ako je iba súčet výkonov jeho jednotlivých častí. To znamená, že podnik by mal byť schopný dosiahnuť svoje ciele účelnejšie a účinnejšie, ako by to bolo možné, keby jeho jednotlivé časti fungovali samostatne. Synergia sa nedotýka len väčšieho výnosu, ale podľa Sirower (2007) sa ňou dosahuje aj zvýšenie konkurencieschopnosti a konečného peňažného toku oproti tomu, čo obidva podniky očakávali, že dosiahnu samostatne.

Prístup k synergii v rámci biznis prostredia

Autori v oblasti manažmentu, na rozdiel od predchádzajúcich definícií autorov, kde je sklon k prirodzenosti a vzájomnosti, definujú synergiu ako hodnotu vytvorenú dvomi spolupracujúcimi divíziami (podnikmi), ktorá je väčšia ako hodnota, ktorú by vytvorili obidve divízie, keby pracovali oddelene. (Jones a kol., 2000) Toto východisko je potrebné doplniť autorom Griffin

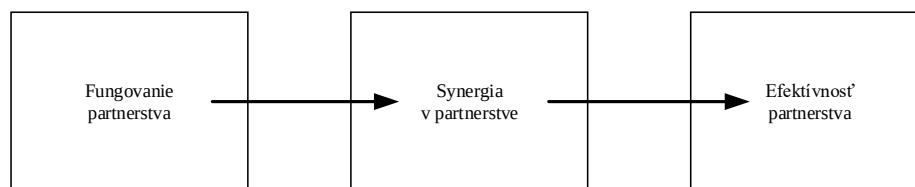
(1990), ktorý považuje synergiu za dôležitý manažérsky koncept založený na koordinovanej spolupráci. K synergii dochádza, keď spolupracujúce subsystemy sú schopné vytvoriť väčší efekt, ako keby sa o to snažili samostatne. Presvedčivá evidencia existencie výkonu synergie (dissynergie) poskytuje podporu pre existenciu spoločnej hodnoty, spoločné efekty. Existencia spoločného efektu naznačuje, že spoločná stratégia zohráva ťažiskovú rolu v celkovom podnikovom výkone. Výkon spoločných zoskupení nie je spôsobený iba mimoriadnou priemyselnou štruktúrou, ale aj súčtom individuálnych výkonov obchodných jednotiek. (Martin a Eisenhardt, 2002) V dnešnom svete, ciele založené na získanie výhody, nemôžu byť dosiahnuté jednou osobou, podnikom alebo sektorom. Sú založené na spolupráci, synergii, ktorou sa formuje systém. Systém, ktorý podlieha ekonomickým a technologickým zmenám a stáva sa viac konkurencieschopný a špecifický. (Lasker a kol., 2001) Podniky z odlišných odvetví, s odlišnými, ale doplnčujúcimi sa schopnosťami prepájajú svoje schopnosti pre vytvorenie hodnoty pre konečných používateľov. V takomto vzťahu sú vysoké očakávania, rozvoj spoločných aktivít, prekrývajúce podstatnú zmenu s partnerom podniku. (Kanter, 1994)

Kang a Sakai (2000) pri štúdií medzinárodných strategických aliancií identifikovali poskytovanie synergického efektu z dlhodobého hľadiska prostredníctvom redukcie obchodného prekrývania medzi partnermi a zníženými nákladmi (kritickú úroveň na trhoch, pridanie nových línií biznisu, poskytovanie neprosperujúcim podnikom finančnú podporu). Výstup (produkt) u aliancií prichádza neskôr, až o niekoľko rokov a ich rozsah je limitovaný (charakteristická je aj jednorazová spolupráca vo vývojových aktivitách). Strategické aliancie preferujú malé podniky s unikátnymi technologickými výhodami, ktoré spolupracujú s väčšími podnikmi s finančnými zdrojmi, ktoré im umožňujú zvýšiť core⁸ kompetencie pri zachovaní vlastnej nezávislosti. Počiatočné, vstupné transakčné náklady sú u akvizícií a fúzií omnoho vyššie ako u strategických aliancií.

Ohľadom spolupráce jednotlivých divízií a podnikov za účelom vzniku synergický efektov, pridanej hodnoty, autori Kaplan a Norton (2006) prehľadujú pohľad na Balanced Scorecard, ktorý je známy ako rámec merania výkonnosti pre strategické plánovanie a riadenie systému. Ak má podnik dosahovať synergiu prostredníctvom svojich podnikateľských a podporných jednotiek, kritický význam má v takomto prípade zosúladenie. Presné určenie výhod zosúladenia podniku umožňuje systém merania a riadenia, ktorého základom sú mapy stratégie a systému BSC. Ivanička (1997) taktiež poukázal na zosúladenie pôsobenia podnikov a uvádza: „Nové štruktúry sú nielen nezávislým dedičstvom predchádzajúcich štruktúr systému, ale najmä dedičstvom interakcií systému s prostredím.“ Z tohto pohľadu synergia vychádza zo samotného fungovania jednotlivých podnikov spolu s prostredím a len zladí ich pôsobenie pre vznik synergických efektov. Vodák a kol., (2012) identifikujú vytváranie synergie v rámci pridanej hodnoty v skupine obchodných jednotiek so zdieľanými službami, ktorú riadi centrála. Zosúladenie predstavuje nepretržitý proces, ktorý začína, keď centrála určí hodnotu, ktorá vytvára synergiu medzi prevádzkovými jednotkami, podpornými jednotkami a partnermi.

Na nasledujúcom obrázku Lasker a kol., (2001) uvádza: rozlišovacou črtou spolupráce je kľúčový mechanizmus, cez ktorý partnerstvo získava výhody prostredníctvom jednotlivcov smerované na daný sektor a jeho problémy. Autor skúmal problémy systému zdravotníctva, synergiu videl ako: schopnosť partnerstva identifikovať a zamerať sa na problémy, na ktorých komunita záleží; komunikáciu (aktivity jednotlivcov), ktorá dokáže riešiť problémy; preukázanie výkonu; širšiu základňu pre podporu, udržateľnosť partnerstva; efekt na dlhodobý výstup. Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť autorove znázornenie dôležitosti synergie, ktoré vyplýva z fungovania partnerstva a má dosah na jeho efektívnosť.

⁸ core kompetencie – Kľúčové, jedinečné a vlastné schopnosti a znalosti podniku.



Obrázok 15. Jedinečná výhoda spolupráce

Zdroj: Lasker a kol., 2001

Goold a Campbell (1998) poukázali na viacero predsudkov v rámci synergie v manažmente: preceňovanie výhod synergie a podceňovanie nákladov; prehováranie podniku k spolupráci (cítiť sa nútení zapojiť sa do spolupráce, ak existuje príležitosť alebo naopak byť zaneprázdnení a nevyužiť, podhodnotiť príležitosť k spolupráci); predpokladať zručnosti a know-how podniku (nemať určitú úroveň zručností alebo sa chýbajúce zručnosti doučiť); vidieť príležitosti pre synergiu tam, kde nie sú (škodlivé alebo prospešné dôsledky synergie). Pri zúfalom hľadaní synergie môže manažment urobiť nerozumné rozhodnutia a investície. Najlepšie pre manažment podniku je implementovanie disciplíny a povedomia o situácii (vyjasnenie situácie). Autori ďalej uvádzajú, ak je synergia dobre riadená, môže vytvárať pridanú hodnotu s existujúcimi zdrojmi, ale ak nie, môže znižovať dôveru v podnik.

Pri skúmaní synergie ako takej sa u viacerých autorov (Vodáček – Vodáčková, Corning, Ansoff, Kaplan a Norton, Goold a Campbell a iný) objavilo jedno dôležité východisko: synergia nepredstavuje len pozitívnu, jednotnú formu, ale je vyjadrená v rôznych deleniach a výsledkoch, ktoré v pozorovaní s praxou často nemusia byť pozitívne – prospešné. Výsledok spolupráce podsystémov môže byť rozdielny od súčtu výsledkov, ktoré sú podsystémy schopné dosiahnuť spoločne. Nerovnosť vložených zdrojov do spolupráce sa ukazuje pri obchodnom procese fúzií, kedy vzniká neobjektívny proces hodnotenia zapríčinený investormi kupujúceho podniku. Tento proces vyúsťuje do konfliktu záujmov a predsudkov. Na jednej strane investori chcú mať dohodu uskutočnenú. Na druhej strane stoja požiadavky manažmentu, následne kúpia podnik aj cez „preplatenie“ vzniknutej hodnoty, synergie. (Damodaran, 2005) Taktiež manažérska arogancia, pýcha podľa Rolla (1986) je koreňom problému preplatenia v mnohých akvizíciách, pri ktorých akvizičné podniky stále odhadujú, aká veľká bude synergia a kedy ju dosiahnu. Akvizičné prémie majú tendenciu odrážať ego výkonného riaditeľa, ktorý sa nepozera na skutočnú hodnotu akvizície.

Vnútro podniková synergia je založená na ľudskom kapitáli

Rozhodnutie ako pôsobiť s konkurenčnými podnikmi v spoločnom prostredí je položené na základe efektívnosti voči podnikovým zámerom. Strategické riadenie synergetických efektov vytvára kooperačný aspekt – je to nástroj pre dosiahnutie konkurenčnej výhody pomocou spoločne vytváratej hodnoty. Výsledkom interakcií kooperujúcich podnikov je synergický efekt, ktorý charakterizuje rozdiel od situácie, kedy by uvažované systémy fungovali bez kooperačných interakcií. Pre zmenu vnútorného prostredia podniku, je potrebné vedieť ako vhodne strategicky riadiť toto prostredie, tak aby bola dosiahnutá synergia. Z veľkej časti riadenie závisí od jeho vykonávateľov – manažérov. Drucker (2012) poukázal na výkonnostné schopnosti organizácie, ktoré závisia od ľudského kapitálu. *Goold a Campbell (1998)* pre manažment podniku je najlepšie implementovanie disciplíny a vyjasnenie súčasnej situácie.

Porterovú myšlienku: konkurenčné výhody ide dosiahnuť iba prostredníctvom stratégie, potvrdzujú viacerí autori ako je Souček (2005) a Magretta (2012). Kaplan a Norton vyjadrujú názor, že v strede organizácie stojí stratégia. Ľudský kapitál cez integrované plánovanie zladzuje svoje aktivity s celkovou stratégiou podniku. Podnik v súčasnosti pri udržaní konkurencieschopnosti potrebuje v prostredí uplatňovať aktívne programy komunikácie so

zamestnancami, ich vzdelanie, motivovanie a vylad'ovanie ich činností so stratégiou. (Kaplan a Norton, 2006) Prísne nastavenie riadenia (tzv. ortodoxné) môže mať nepriaznivé dôsledky. Collins (2015) uviedol do pozornosti dôležitosť mať moc s ostatnými, nie nad nimi.

Ľudský kapitál predstavuje významný prvok podniku pre vytváranie synergických efektov v rámci spolupráce. Preto práve vhodné manažérske schopnosti v oblasti strategického riadenia kooperácií vytvárajú aktívny faktor ovplyvňovania samotného riadenia a rozhodujú o tom ako sa prispôbia zmenám v prostredí. Slávik (2009) uviedol strategický manažment ako modernú a rýchlo rozvíjajúcu sa disciplínu, ktorá vznikla ako reakcia na nové vlastnosti podnikateľského prostredia. Východisko Soviara a kol. (2013) poukazuje na prvky v systémoch, ktoré na seba viac alebo menej vplyvajú a ich vzájomné pôsobenie určuje možnosti ich prežitia na trhu. Zosúladenie stratégie a činností podniku vytvára úspech a poskytuje hodnotu zo vzájomnej synergie. Ak dokážeme riadenie podniku postaviť na strategickom riadení za účelom synergie, tak dokážeme vybudovať podnik s dlhodobou perspektívou a rastom.

PRÍLOHA F 4: KATEGORIZÁCIA SYNERGIE A SYNERGICKÝCH EFEKTOV

Z analýzy dostupných zdrojov literatúry a článkov je potrebné nielen vymedziť samotnú synergiu a synergický efekt, ale aj jej doterajšie triedenie a delenie z pohľadu skúmaných autorov. Títo autori sa zaoberali výskumom synergie a synergického efektu v rôznorodých skúmaných prostrediach - vytvorili vlastné delenia chápania a definovania synergie. Pre skúmanie synergických efektov v rámci kooperačných organizačných foriem sú tieto zistenia vhodné v zmysle:

- Komplexnejšieho pochopenia objektu skúmania.
- Identifikácie rôznorodých oblastí skúmaného javu.
- Kategorizovania skúmaného javu.
- Možnosti kvantifikácie.

Vybrané delenia, prístupy k synergii:

- Corning (1995, 2006) rozčlenil existenciu synergie do 13 kategórií.
- Eye a kol., (1998) navrhli 4 modely synergie.
- Martin a Eisenhart (2002) uvádzajú 4 zdroje „cross-business“ synergií.
- Damodaran (2005) rozdelil synergiu podľa zdrojov do 2 kategórií.
- Ansoff (1965) na základe úspor z rozsahu opisuje 4 typy synergie.
- Goold a Campbell (1998) zadefinovali 6 oblastí vzniku synergie.
- Vodáček a Vodáčková (2009) charakterizovali 2 typy výslednej synergie.
- Kaplan a Norton (2006) klasifikovali synergiu na základe 4 perspektív BSC.
- Wind a Mahajan (1985) opisujú dva pohľady synergie v rámci podniku.
- Iversen (1997) zostavil maticu 4 typov synergie.
- Markides a Williamson (1994) určili 4 druhy synergie pre diverzifikáciu podniku.

Triedenia a prístupy v tejto kapitole slúžia nielen ako podklad k analýze stavu problému a jeho preskúmaniu, ale aj ako inšpiráciu pre moderný manažment v oblasti kooperácie a jej možných efektov a využitia.

Delenie synergie podľa Corning

Podľa autora Corning (1995, 2006) synergia môže existovať v rôznych formách, jeho úsilie viedlo k vyvinutiu komplexnej typológie, ktorú nasledovne kategorizoval:

- 1) Lineárne účinky (väčší počet jednotlivcov dokáže robiť veci, ktoré menší nemôže; aditívne alebo multiplikatívne javy; agregácia zložiek).
- 2) Prahové javy (synergické účinky sú systémové a závisia na konkrétnom kontexte; agregácia efektov; anaeróbne organizmy spoločne produkujú okysličenú atmosféru, ktorá ich podporovala).
- 3) Fázové prechody (kooperačné účinky, ktoré sú charakteristické náhlymi zmenami stavu alebo funkčných vlastností fyzikálnych a dynamických systémov; kryštalizácia vody; super vodivosť materiálov pri nízkych teplotách).
- 4) Naliehavé javy (dve a viac častí sa zlúčia tak, že vytvoria nový celok s výraznými chemickými, fyzikálnymi, funkčnými a príčinnými vlastnosťami; vznik nových prvkov a zlúčenín; symfonický orchester; hniezda mravcov).
- 5) Funkčná komplementarita (spojením funkčných vlastností jednotlivých komplementov; nutričná hodnota kombinovanej potravy; počítač).
- 6) Zväčšovanie a uľahčovanie (zvyšujúce sa kooperačné účinky; dynamické procesy; katalyzátory; väzby monomérov v hemoglobíne, ktoré viažu kyslík a sú afinné⁹).
- 7) Klimatizácia v životnom prostredí. (spoločné kooperačné účinky voči vplyvom prostredia; hniezdenie tučniakov cisárskych; generovanie vnútorného tepla úľov včiel).
- 8) Zdieľanie nákladov a rizík (znižovanie nákladov a rizík prostredníctvom rôznych foriem spolupráce).
- 9) Zdieľanie informácií (dôležitosť v ľudských spoločenstvách; včelie tancovanie).
- 10) Spoločenské správanie a organizovanie (príklady kooperácie v spoločnosti medzi členmi rovnakého druhu; lovenie, obrana, súťaženie, migrácie, reprodukcia).
- 11) Funkčná konvergencia (nepredvídateľná kombinácia práce vykonávaná aktérmi nezávisle od výsledku; deľba práce; ekosystémy).

Delenie synergie podľa Eye a kolektívu

Podľa Eye a kol., (1998) individuálny prístup k synergii vyúsťuje k definovaniu rôznych typov synergie. Je dôležité rozlišovať medzi číselnou, štatistickou definíciou synergie a definíciou založenou na empirických mechanizmoch.

Vzťahy založené na číslach (z hľadiska štatistického modelovania) môžu vyúsťiť do dvoch širších klasifikácií:

- Doplnovacia, ľahko narastajúca synergia (Additive synergy) je vlastne sčítanie nezávislých efektov každého subjektu.
- Podmienečne narastajúca synergia (Conditionally additive synergy) je činnosť všetkých subjektov, ktorá je požadovaná k produkcii cieľového efektu (jednotlivec tento efekt nevytvorí), (*hraničné výkony subjektov, kedy „additive synergy“ sa javí ako „conditionally additive synergy“).

⁹ afinný – Zlúčivosť prvkov.

- Nedopĺňajúca – ľahko nenarastajúca synergia (Nonadditive synergy) môže byť:
 - 1) „Superadditive synergy“ – nastáva, keď celok je väčší ako súčet jeho častí.
 - 2) „Subadditive synergy“ – označená ako celok, ktorý je menší ako súčet častí.

Typy synergie môžu byť významné aj cez typ a stupeň obmedzenia štatistických modelov miesta vo vzťahoch medzi subjektmi a efektmi. Líšia sa na základe vzťahov medzi subjektmi a ako sa obsah jednotlivých efektov líši od spoločného efektu. Synergia preto vyžaduje dva a viac subjektov, ktoré spolu kooperujú a majú spoločný cieľ. Autori na základe modelovania jednotlivých premenných vo svojom výskume rozlišujú štyri modely synergie:

- Pri „independent subjekt’s synergy“ nie je vyžadovaná žiadna interakcia. Sú to subjekty, ktoré na seba vplývajú a ich účinky sú významné pre vznik synergie. Tieto účinky sa prejavujú v rovnakých triedach alebo kategóriách.
- „Joint subjekt’s synergy“ poukazuje na to, že nie je dostačujúce pokiaľ dva a viac subjektov pracuje smerom k rovnakému cieľu. Skôr musí existovať určitý vplyv, za tým čo môžu nezávislé subjekty dosiahnuť. Tento vplyv je vyššie spomenutý „superadditive synergy“ (pridaná a ľahko narastajúca hodnota celku).
- „Isolated synergy“ autori navrhujú, že bez ohľadu na to aké účinky (vplyvy) jednotlivých subjektov sú, synergia sa odráža od ich interakcií. Preto ak aj jednotlivý subjekt nemá žiadane účinky, stále sa môže dosiahnuť synergia prostredníctvom spolupráce jednotlivých subjektov, ich vzájomnými interakciami.
- „Hybrid forms of synergy“ sú kombinácie medzi predchádzajúcimi variantmi.

Delenie synergie podľa Martin a Eisenhart

Martin a Eisenhart (2002) tvrdia, že základom každého zdroja synergie sú ortodoxné (silné, tvrdé) ekonomické predpoklady rovnováhy, maximalizácie zisku a dobre stanoveného výberu rozhodnutí, ktoré obzvlášť platia v relatívne stabilných trhových podmienkach. Uvádzajú štyri zdroje cross-business synergií:

- Úspory z rozsahu (economies of scope), ktoré sa sústreďujú na to, ako podniky môžu priniesť úžitok v podmienkach efektívnosti zo zdieľaných hmotných a nehmotných zdrojov medzi obchodnými jednotkami. Zdieľanie redukuje náklady na jednotku produkcie.
- Sila trhu (market power), ktorou poukazujú na to, že diverzifikovaným podnikom sa bude dariť na úkor nerôznorodých podnikov. Nie pretože sú efektívnejšie, ale preto, že majú prístup k rozloženiu výkonu, čo im umožňuje udržať vysoké ceny vzhľadom na náklady. Táto sila je výsledkom väčšej veľkosti podnikov alebo ich širšej účasti vo viacerých podnikových vzťahoch k iným podnikom.
- Vnútné výhody riadenia (internal governance advantages) „multi-business“ podnikov môžu prekonať výkon ich „single-business“ partnerov (counterparts) cez vytvorenie efektívnejšieho transakčného prostredia ako existuje na danom trhu.
- Štvrtý zdroj synergie, rekombinácia zdrojov (resource recombination over time) je proces, ktorý sa sústreďuje na zhromažďovanie zdrojov, ktoré sa stavajú obzvlášť charakteristické na dynamických trhoch a odvetviach založených na vedomostiach.

Delenie synergie podľa Damodaran

Damodaran (2005) rozdelil synergiu podľa zdrojov do dvoch kategórií:

- Prevádzkovú synergiu, ktorá poukazuje na to, že činnosti kombinovaných podnikov a zahrnuté úspory z rozsahu zlepšujú cenotvorbu a zvyšujú rastový potenciál podnikov. Vo všeobecnosti sa ukazuje ako zvýšenie očakávaného cash flow (pohyb peňazí v hotovosti). Prevádzková synergia zahŕňa: úspory z rozsahu súčasných činností; vyššiu návratnosť z nových investícií; dlhšiu rastovú periódu; lepšiu cenotvorbu (oligopol); kombináciu funkčných stránok podnikov (marketing - produkty, získanie distribučnej siete).
- Finančné synergie sú viac zamerané na daňové výhody, diverzifikáciu, zvyšujú kapacitu dlhu a používajú prebytok hotovosti. Niekedy sa javia ako vyšší cash flow a niekedy berú podobu nižších diskontných sadzieb. Finančná synergia zahŕňa: kombinácie podnikov s prebytkom hotovosti a podnikov s vysoko návratovými projektmi; dlhová kapacitu, ktorá sa môže zvýšiť – pretože pri kombinácii príjmov a hotovosti môžu byť podniky stabilné a predvídateľné; daňové výhody, napríklad z akvizícií; diverzifikáciu nákladov.

Delenie synergie podľa Ansoff

Ansoff I. H. (1965) opisuje štyri typy synergie, na základe ktorých stoja úspory z rozsahu (redukcia nákladov, vyššia návratnosť investícií):

- Predajná synergia (sales synergy) sa vyskytuje, keď rôzne výrobky využívajú spoločné distribučné kanály, administratívu alebo predajné miesta.
- Operačná synergia (operating synergy) zas zahŕňa hospodárnejšie využívanie zariadení, personálu, rozloženie režijných nákladov, výhody spoločného vzdelávania a nákupu.
- Investičná synergia (investment synergy) je výsledkom spoločného využívania tovární (kapacity výroby), bežných surovín a zásob, výskumu, vývoja a lepšieho zhodnocovania.
- Manažérska synergia (managerial synergy) je možná vtedy, keď nový podnik čelí strategickým, organizačným alebo prevádzkovým problémom, ktorými sa vedenie druhého podniku zaoberalo v minulosti, je to vlastne zhodnocovanie doterajších osvedčených manažérskych poznatkov.

Delenie synergie podľa Goold a Campbell

Už spomínaní autori Goold a Campbell (1998) považovali synergiu za dôsledok interakčného prepojenia a kooperačného pôsobenia medzi čiastkovými podnikateľskými jednotkami, ktoré vyúsťujú do vytvárania dodatočných hodnôt – šesť oblastí vzniku synergických efektov:

- Zdieľanie znalostí v rámci procesov, funkcií alebo oblastí podnikov. Mnoho podnikov zdieľa osvedčené postupy, čím zvyšuje kľúčové kompetencie podnikov.
- Zdieľanie hmatateľných zdrojov, ako je hmatateľný majetok a zdroje, ktoré so spoločným využitím výrobných zariadení alebo laboratórií, získavajú úspory z rozsahu a zamedzujú zdvojovaniu úsilia (akvizície súvisiacich podnikov).
- Spoločná vyjednávací sila sa najčastejšie prejavuje v nákupoch, kedy rôzne podniky (ktoré spolupracujú) môžu získať väčší vplyv nad dodávateľmi, znížením nákladov alebo zlepšením kvality tovarov, ktoré kupujú. Na druhej strane nielen s dodávateľmi, ale aj pri spoločnom vyjednávaní so zákazníkmi, vládami alebo univerzitami a inými subjektmi.

- Koordinácia stratégií, zosúladienie stratégie dvoch alebo viacerých podnikov, procesy strategického rozhodovania o trajektóriách budúceho podnikateľského profilu, rozvoja podniku a spoločné čelenie konkurenčným hrozbám. Je dôležitým zdrojom synergie, ťažko dosiahnuteľným, ktorý vyžaduje správnu rovnovahu interakcií podnikov.
- Vertikálna integrácia, koordinácia toku výrobkov a služieb medzi podnikmi môže znížiť náklady na zásoby, zrýchliť vývoj výrobku, zvýšiť využitie kapacít a zlepšiť prístup na trh. Ide o prepojenie a riadenie nadväzujúcich procesov.
- Vytváranie kombinovaných obchodov, čo znamená vytváranie nových podnikov, nových vnútorných spoločných podnikov alebo aliancií, ktorých vznik je uľahčený kombináciou znalostí, procesov a činností rôznych podnikov (zameranie na podnikovú regeneráciu a rast).

Delenie synergie podľa Vodáčka a Vodáčkovej

Vodáček a Vodáčková (2009) zaviedli členenie synergie podľa charakteru výsledných synergických efektov. Posudzujú či synergické efekty majú kvantitatívny alebo kvalitatívny charakter, v rámci ktorého delia synergiu na:

- Synergiu integračného typu (kvantitatívny charakter), kde pre vznik synergických efektov tohto typu je vhodné rozdelenie (alokácia) či prerozdelenie (relokácia) činností a zdrojov podsystémov v prospech celkového fungovania systému, pričom je nutná koordinácia procesov v priestore a čase. Výsledky sú zároveň meradlom hodnotenia dosiahnutých efektov. Ich využívanie sa predpokladá v časovom slede:
 - 1) Stanovenie cieľov a podmienok pre spoluprácu.
 - 2) Vytvorenie a aktivovanie interakčných väzieb požadovaného typu.
 - 3) Zaistenie disponibility a možnosti využívania zdieľaných činností a zdrojov podsystémov.
 - 4) Riadenie (koordinovanie), vyhodnocovanie a v prípade potreby adaptácia procesov spolupráce v rámci časového obdobia (napríklad: zvýšenie objemu výroby, produktivity, kapacity, hospodárnosti výroby a iné).
- Synergiu emergentného typu (kvalitatívny charakter), kde sa efekty úplne, či vo výraznej miere líšia od zdrojov (napríklad: vlastnosti vody sa líšia od vlastností jej prvkov). Emergentné efekty sú vytvorené z funkčných vlastností a zdrojov dielčích podsystémov a ich interakcií. Podľa Goldstein (1999), emergentný efekt znamená vznik nových a vzájomne súvisiacich štruktúr, usporiadania a vlastností v procese samoorganizácie komplexných systémov. Jeho znaky sú: novosť, súvislosť alebo korelácia častí, nová vlastnosť alebo vlastnosti, pozorovateľný vzniknutý efekt, ale aj vyvíjajúci sa dynamický produkt.

Delenie synergie podľa Kaplan a Norton

V neposlednom rade Kaplan a Norton (2006) klasifikovali synergiu na základe jednotlivých perspektív BSC¹⁰ v zmysle: Zosúladienie prináša zásadné výhody. Znalosť toho ako je možné dosiahnuť zosúladienia podniku má nesmiernu cenu, pretože môže prinášať významný prospech podnikov všetkých typov. Celoorganizačná stratégia sa potom zameriava na vytváranie vyššej hodnoty ako súhrn hodnôt jednotlivých samostatných podnikateľských jednotiek, vytvára

¹⁰ BSC: Balanced Scorecard alebo Metóda vyvážených ukazovateľov podniku, pre strategické riadenie a meranie výkonnosti podniku vyvinutá Kaplanom, R.S. a Nortonom, D.P. BSC popisuje ako podnik vytvára hodnotu pre akcionárov na základe vyššej úrovne vzťahov so zákazníkmi, podporovaných vynikajúcou úrovňou vnútorných procesov. Tieto procesy sú nepretržite zlepšované prostredníctvom zosúladienia činnosti ľudí, systému a kultúry.

celoorganizačnú hodnotovú ponuku. Kaplan a Norton tvrdia: ak má podnik dosahovať synergiu prostredníctvom svojich podnikateľských a podporných jednotiek, kritický význam v tomto prípade má zosúladenie. Presne určiť výhody zosúladenia podniku umožňuje systém merania a riadenia, ktorého základom sú mapy stratégie a systémy BSC. Zaisťovanie zosúladenia činností vytvárajúcich hodnotu, ktorú vykonávajú jednotlivé podnikateľské jednotky, umožní dosahovať výsledky nad rámec ich individuálnych schopností.

Ukazuje sa, že BSC je možné rozšíriť pre podnik ako celok. Ústredie (vrcholná úroveň riadenia) zaisťuje zosúladenie činností vytvárajúcich hodnotu, ktorú vykonávajú jednotlivé podnikateľské jednotky – dosahovať výsledky nad rámec (väčší prínos pre zákazníkov, znižovanie prevádzkových nákladov a iné). Kroky zosúladenia sa týkajú troch oblastí: celoorganizačných ústredí a prevádzkových jednotiek (integrácia spoločných tém, integrácia a koordinácia činnosti so strategickou podnikateľskou jednotkou – SPJ); vnútorných podporných jednotiek a jednotiek služieb a zosúladenie externých podnikov (transformácia na strategických partnerov, ktorí pomocou zosúladenia vytvárajú prírastkovú hodnotu).

Celoorganizačné zosúladenie BSC by malo potom odpovedať na nasledujúce otázky:

- Finančná synergia umožňuje schopnosť alokovať kapitál medzi svoje prevádzkové jednotky. Hodnota celoorganizačnej úrovne diverzifikovaných podnikov (Berkshire Hathaway; FMC Corporation; Textron; Ingersoll-Rand) spočíva v schopnosti prevádzkovať vnútorný trh kapitálu, ktorý je ekonomicky omnoho efektívnejší a účinnejší, ako keby každá zo samostatných jednotiek fungovala ako nezávislá, verejne obchodovateľná podnik. Usilovanie o dosiahnutie finančných synergií zohráva aktívnu rolu pri vytváraní synergií medzi ostatnými perspektívami BSC (Finančná perspektíva: Ako môžeme zvyšovať hodnotu pre akcionárov, ktorú prináša portfólio našich strategických podnikateľských jednotiek (SPJ)? Do čoho investovať? Kedy vyberať zisky? Ako vyvažovať riziko? Ako si vytvoriť investorskú značku?).
- Synergia vzťahov so zákazníkmi predstavuje vytváranie celkových riešení (Northwestern Mutual; Media general; Hilton hotely), pri ktorom sa rozvíjala tímová činnosť cez hranice SPJ, napríklad v rámci: predaja širokého portfólia, spoločnej hodnotovej ponuky, pozitívnych vzťahov so zákazníkmi, zvyšujúcej sa interakcia nákupov, umocňovaniu podnikovej značky a iných (Perspektíva zákazníkov: Ako môžeme v rámci podniku zdieľať svoje rozhrania so zákazníkmi tak, aby sme zvyšovali celkovú hodnotu pre zákazníkov?).
- Synergia vnútorných procesov pri každom z podnikov, ktorý je zložený z rady jednotiek (Brown a Root; Bank of tokio-mitsubishi; Marriott vacation club), môže dosahovať úspory z rozsahu tým, že sa zameria na procesy, ktoré sú spoločné, vyžadujú vytvorenie komplexného riešenia alebo nadväzujúcich procesov v rámci hodnotového reťazca, napríklad: nákupne, distribučné procesy a iné (Perspektíva vnútorných procesov: Ako môžeme riadiť procesy SPJ, aby sme dosiahli úspor plynúcich z celkového rozsahu činností alebo integrácie hodnotového reťazca?).
- Synergia učenia a rastu vyúsťuje do rozvoja a zdieľania kľúčových nehmotných aktív, ktorými sú ľudia, technologické postupy a know-how, kultúra a vodcovský potenciál (ľudský, informačný a organizačný kapitál). Nehmotné aktíva sa stávajú novým pôsobivým faktorom podnikateľskej stratégie. Pre organizačné ústredie podnikov, napríklad: IBM predstavujú príležitosť aj úlohu v riadení nehmotných aktív tak aby bola vytváraná synergia a udržateľná konkurenčná výhoda (Perspektíva učenia sa a rastu: Ako môžeme rozvíjať a zdieľať svoje nehmotné aktíva?).

Delenie synergie podľa Wind a Mahajan

Wind a Mahajan, (1985) v rámci svojho skúmania odpozorovali, že jedným z dôvodov zlyhania dosiahnutia rastu podniku je zanedbanie synergie. Poukazujú na to, že synergia nie je zahrnutá ani v manažérskych nástrojoch a metódach. Napriek tomu identifikovali synergiu na základe dvoch druhov komponentov:

- Interné komponenty synergie, ktoré vychádzajú z vnútornej činnosti podniku.
- Externé komponenty synergie, vychádzajú z rôznych kooperačných zoskupení, ako sú akvizície, fúzie a iné.

Tieto komponenty synergie sú dôležitým zdrojom zlepšovania podnikového a obchodného výkonu. Podľa predchádzajúcich autorov je najlepšie realizovať stratégiu synergie cez identifikáciu kreatívnych stratégií prekonávajúcich prekážky (nepodporovanie kooperačných aktivít) pre napomáhanie realizácie vybraných synergických stratégií. Taktiež určili osem krokov pre realizovanie synergie v rámci rastu podnikového portfólia: 1. Určiť poslanie a ciele korporácie; 2. Sledovať a predpovedať súčasné a predpokladané prostredie: príležitosti a hrozby; 3. Využiť súčasné vedomosti; 4. Hodnotiť interné silné a slabé stránky; 5. Posúdiť podmienky pre úspech oproti silným stránkam podniku; 6. Tvoriť kreatívne rastové stratégie; 7. Vykonávať portfóliovú analýzu a stratégiu; 8. Odporučiť stratégiu.

Delenie synergie podľa Iversen

Iversen, (1997) zostavil maticu štyroch typov synergie, ktorá je znázornená v nasledujúcej tabuľke. Tieto koncepcie predstavujú kombináciu prístupov viacerých významných autorov, ktorí sa synergiou taktiež zaoberali.

Tabuľka 49. Matica štyroch typov synergie

	Zbierka fixných zdrojov (Static synergies)	Vyvíjajúci sa súbor schopností v rámci hromadenia a rozvoja zdrojov (Dynamic synergies)
Akumulované investície (Subadditive synergy)	Výhody amortizácie majetku a úspory z rozsahu Amortizácia v rámci oblastí: hmotných zdrojov, produktov a produktových platform. Príklad úspory z rozsahu: rovnaké komponenty, ale odlišné produktové rady.	Amortizácie schopností Amortizácia nákladov rozvoja schopností v rámci zlepšovania, vytvárania a delenia majetku. Do týchto schopností zasahuje konkurencia a kooperácia.
Fixné – nedeliteľné investície (Superadditive synergy)	Ansoffova koncepcia synergie Zdieľanie distribučnej siete (doplňujúcich produktov), kde pohodlie pre zákazníka mu dáva podnet zväzovať jeho nákupy k jednému dodávateľovi, skôr ako využívať viacero dodávateľov. Príklad fungovania: zákazník spája svoje nákupy, pretože jednotlivé produkty sú určitým spôsobom pre neho vhodne poprepájané; rozvoj doplňkových produktov a získanie podnikov, ktorých produkty sú doplnkami existujúcej produktovej rady.	Komplementarita medzi rozdielnymi aktivitami a schopnosťami Táto komplementarita je výsledkom: podnikového vývoja doplnkových schopností; kombinácie schopností, ktoré prispievajú v rámci rovnakej aktivity – väčšia spoločná výhoda ako suma individuálnych príspevkov alebo konkurenčného úspechu.

Upravené podľa: Iversen, 1997

Delenie synergie podľa Markides and Wiliamson

Markides and Wiliamson (1994) určili štyri druhy synergií dostupných pre diverzifikáciu podniku: a) Amortizácia majetku: využívať úspory z rozsahu naprieč obchodnými jednotkami, ktoré zdieľajú rovnaký majetok.; b) Zlepšovanie majetku: zhromažďovať kľúčové kompetencie pre budovanie alebo udržanie majetku jednej obchodnej jednotky k pomoci zlepšiť existujúci majetok v ďalšej obchodnej jednotke.; c) Vytváranie majetku: zužitkovať kľúčové kompetencie, skúsenosti kumulovaného majetku v existujúcom biznise pre vytváranie nového majetku v novom biznise.; d) Rozšírenie majetku: diverzifikovať podnikový existujúci súbor kľúčových kompetencií, kde je vytváraný nový majetok pre nový biznis, pričom sú pri ňom naučené nové zručnosti, ktoré môžu zlepšiť existujúci majetok v existujúcom biznise.

PRÍLOHA F 5: UKAZOVATELE SYNERGICKÉHO EFEKTU - KVANTIFIKÁCIA SYNERGIE

Objekty skúmania najčastejšie pri spolupráci vždy určitým spôsobom ohodnotili výsledky svojej spoločnej činnosti. Hodnotiť, merať existenciu výsledku synergie je v rámci skúmaného prostredia možné realizovať odvodenými ukazovateľmi v tabuľke 3. Táto tabuľka predstavuje identifikáciu ukazovateľov synergických efektov (kvantifikáciu synergie), čo je potrebné práve kvôli konkretizácii oblastí ďalšieho výskumu. Tieto ukazovatele poukazujú nielen na to ako je synergiu možné merať, hodnotiť, ale aj aká je úspešnosť jednotlivých podnikov v rámci spolupráce a vzájomných interakcií. Hodnotenie spoločného výsledku alebo vzájomnej interakcie má dosah na úspešnosť konečného stavu synergie v rámci kooperačných organizačných foriem.

Definovanie užšieho záberu synergie nás posúva ďalej v skúmanej problematike. Preskúmané pohľady z rôznych vedných oblastí pomáhajú vytvoriť jedinečný pohľad na preskúmanie stratégie, strategického riadenia a vybraných metód riadenia, čím za zvyšuje šanca výberu vhodných prvkov pre strategické riadenie skupiny podnikov za účelom vzniku synergických efektov, samozrejme pri procese synergie.

Tabuľka 50. Ukazovatele synergického efektu

Ukazovateľ	Špecifikácia ukazovateľa	Autori
<i>Spoločná vyjednávacia sila</i>	Spoločné účinky podnikov voči vplyvom prostredia.	Damodaran (2005); Vodáček a Vodáčková (2009);
<i>Ekonomické aspekty</i>	Hodnotu zo synergie vytvárajú a ovplyvňujú ekonomické predpoklady v relatívne stabilných trhových podmienkach. Spoločné interakcie zachytené v rámci rôznych ekonomických ukazovateľoch, ako sú napríklad: Úspory z rozsahu; Náklady; Rekombinácia zdrojov; Rastový potenciál; Cenotvorba; Finančné a peňažné ukazovatele – čo predstavuje štatistické meradlá, ktoré merajú vzniknuté závislé alebo nezávislé efekty.	Ansoff (1965); Franks (1989); Corning (1995, 2003); Markides a Williamson (1994); Iversen (1997); Eye a kol. (1998); Martin a Eisenhart (2002); Damodaran (2005);
<i>Diverzifikácia podniku</i>	Hodnota vytváraná vnútornou činnosťou podniku (interné komponenty synergie).	Wind a Mahajan (1985); Markides a Williamson, (1994);
<i>Kultúrne strety</i>	Vznik novej kultúry alebo organizačnej štruktúry.	Damodaran (2005); Vodáček a Vodáčková (2009);
<i>Interakčné a kooperačné pôsobenie medzi podnikateľskými jednotkami</i>	Hodnota vytváraná prepojeniami medzi podnikateľskými jednotkami.	Goold a Campbell (1998); Markides a Williamson (1994); Vodáček a Vodáčková (2009);
<i>Spoločné správanie sa a organizovanie</i>	Budúci vývoj spoločne vytváranej hodnoty ovplyvňuje správanie v rámci skupiny, v rámci ktorej prebieha alokácia a relokácia činností a zdrojov podsystémov v prospech celkového fungovania spolupráce skupiny (zosúladenie).	Corning (1995, 2003); Zuckerman a kol. (1995); Iversen (1997); Wandersman a kol. (1997); Goold a Campbell, (1998); Lasker a kol. (2001); Martin a Eisenhart, (2002); Kaplan a Norton (2006); Vodáček a Vodáčková (2009);
<i>Konkurencieschopnosť</i>	Hodnota vytvorená prostredníctvom spoločných interakcií v rámci stratégie alebo vytvorenej spoločnej stratégie (zvyšujúca sa trvalá schopnosť udržania konkurencieschopnosti).	Kummer (1968); Perry, (1983); Hamel a kol. (1989); Iversen (1997); Ireland a kol. (2002); Martin a Eisenhart (2002); Dess a kol. (2004); Souček (2015);
<i>Výkonnosťou riadenie kooperácie</i>	Sledovanie cez výkonnostné meradlá, ktoré sú aktuálne, objektívne, pochopiteľné a kvantifikovateľné.	Mintzberg (1999); Hammer (2002); Košťan a Šuler (2002); Martin a Eisenhart (2002); Damodaran (2005); Kaplan a Norton (2006);
<i>Súlad medzi stratégiou a prevádzkovými činnosťami</i>	Hodnota vzájomného prepojenia, spojenia (synergie), kde stratégia vytvára obraz a meradlá, ktoré sú aplikované v rámci prevádzkových činností.	Thompson a Strickland (1992); Makakdok (2001); Kaplan a Norton (2006); Campbell a kol. (2016);
<i>Hnacia sila</i>	Aktuálne pozadie v rámci vytváraných kooperácií: aliancie, strategického spojenectva a iné kooperačné organizačné formy.	Wind a Mahajan (1985); Loz (1996); Kang a Sakai (2000);
<i>Evolúcia</i>	Vznik nových hodnôt alebo rekombinácia evolučného materiálu (úspešnosť prežitia, inovácie, vznik nového).	Corning (1995); Ivanička (1997); Kang a Sakai (2000); Vodáček, Vodáčková (2009);

PRÍLOHA G: STRATEGICKÉ RIADENIE

Prostriedok, ktorý má predpoklad pre budovanie synergie a synergického efektu v podnikateľskom prostredí je z pohľadu doterajšej skúmanej problematiky práve v stratégií a strategickom riadení. Hlavnou identifikáciou strategického riadenia je jeho orientácia a budúcnosť podniku, pri posúdení súčasného stavu. Synergický efekt ako uvádza Kang a Sakai (2000) sa ukazuje pri dlhodobých interakciách v rámci medzinárodných strategických alianciách. Dôležité je nevylúčiť ani vznik krátkodobých efektov, ktoré môžu predstavovať čiastkové efekty, ktoré po sumarizácii budú predstavovať celkový efekt z dlhšieho časového obdobia.

V tretej časti tejto prílohy G, sú znázornené vybrané metódy a nástroje strategického riadenia. Podrobné preštudovanie týchto metód sme zvolili z dôvodu bližšej špecifikácie vhodných prvkov strategického riadenia. Tieto výstupy **slúžia pre zostavenie identifikátorov v podkapitole 2.6 v nadväznosti na stanovené hypotézy.**

Dôležité je však objasniť **postup ako sme zostavili jednotlivé oblasti, teda prvky strategického riadenia**, ktoré vo výskume aplikujeme do teoretickej aj empirickej stránky:

1. Výber metód a nástrojov strategického riadenia, ktoré komplexne dokážu posudzovať výkon podniku (úvodná tabuľka prílohy G3).
2. Podrobné analyzovanie jednotlivých metód a nástrojov.
3. Identifikácia hlavných znakov, teda prvkov strategického riadenia, ktoré metódy aplikujú pri svojom používaní v riadení. Za každou metódou je zhrnutie, v ktorom sa v poradovom číselnom usporiadaní nachádzajú.
4. Indukcia hlavných znakov metód a nástrojov strategického riadenia do siedmych oblastí. Táto sumarizácia znakov a opis generalizovaných významných oblastí strategického riadenia prostredníctvom zvolených metód a nástrojov sa nachádza v tabuľke v úvode prílohy G3.

PRÍLOHA G 1: ÚVODNÝ POHĽAD NA STRATÉGIU A STRATEGICKÉ RIADENIE

Clausewitz (18.-19. storočie) použil slovo „stratégia“ vo význame záväzku v rámci vojny. Poukazuje na to, že vojna je politickým, sociálnym a vojenským javom, ktorý za určitých podmienok zapája celú populáciu. Clausewitz videl vojenskú silu ako nástroj, ktorý uvádza a politickými aktmi presvedča nesúhlasiacich. (Hauser, 2007)

Toto historické východisko sa dá zovšeobecniť na súčasné prostredie v boji s konkurenciou, v boji o zákazníka a o zisk, v boji o prvenstvo a v iných špecifických bojoch, v ktorých vystupuje manažment. Súčasný podnikateľský prostredie je tvorené podnikmi, ktoré sa snažia vytvárať takú podnikateľskú politiku a strategické ťahy, ktoré presadia svoju politiku nad politikou konkurenčného podniku v určitom prostredí s určitými cieľmi a pri určitých podmienkach.

Pri analýze súčasného prostredia, Kotler (2013) uvádza vo svojich publikáciách deväť megatrendov, ktoré by mal podnik brať do úvahy pri jeho strategických aktoch, politikách. Všetky tieto trendy vo svojej podstate znamenajú: zrýchlenie, spoluprácu, širšie pôsobenie vzájomných interakcií, rast a rozvoj prvkov i samotného prostredia, v ktorom vystupujú. Samotné napredovanie podnikov je potrebné riadiť a nielen sledovať krátkodobé výkony, ale vedieť ich pretaviť do dlhodobých cieľov a zámerov manažmentu (strategicky riadiť podnik v dynamickom odvetví). Na druhej strane Collins (2014) vyjadruje názor, že pôsobenie podniku

nie je otázkou okolností, ale otázkou voľby a disciplíny. Túto politiku stratégie majú v rukách práve ľudia, tým čo robia a ako dobre to robia.

Kim (2012) zhrnul predchádzajúce myšlienky v rámci červených a modrých oceánov konkurenčného boja ako strategického nástroja posúdenia jedinečných hodnôt, teda strategických ťahov v určitých oblastiach pre politiku stratégie aplikovanú nad rámec konkurencie. Koncept strategického riadenia má v praxi ďaleko vyššie dôsledky a intenzitu ako si niektorí ľudia uvedomujú. Je dôležité stanoviť strategické ťahy ako množinu manažérskych aktivít a rozhodnutí súčasného stavu podnikateľského prostredia.

Collins (2008) vyjadril podstatu politiky stratégie každého podniku v rámci rôznych bojov, či už konkurenčných alebo kooperujúcich ako: „Základnú odlišujúcu vlastnosť najtrvácnejších a najúspešnejších korporácií je zachovávanie základnej ideológie, zatiaľ čo je simultánne stimulovaný rozvoj a zmena vo všetkom, čo nie je súčasťou základnej ideológie.“

Práve vízia, poslanie, čiže „gro“ podniku, prečo existuje a čo poskytuje je vnútornou politikou, ktorú sa snaží presadzovať nad ostatnými podnikmi. Stratégiu (politiku) podniku, súčasní autori kategorizujú do rôznych typov, ktoré podrobne rozoberajú. Jednou z týchto stratégií je práve kooperácia, spolupráca s podnikmi v určitom prostredí v rámci vymedzených podmienok a konkurenčného boja. Produktom takýchto interakcií môže byť aj synergia.

Mintzberg 1999 podporuje názor: stratégia je vzorom rozhodnutí v podniku, predurčuje a odhaľuje podporné ciele, víziu a hlavné ciele, taktiež je politikou a plánmi, ktorými sa dosiahnu tieto ciele. Stratégia vymedzuje aj samotný obchod podniku. Efektívnosť strategických rozhodnutí vplyva na podnik rôznymi spôsobmi a ovplyvňuje záväzky medzi zdrojmi a očakávanými výstupmi. Stratégia nemôže byť formulovaná, ani pozmenená v rámci meniacich sa podmienok bez procesu hodnotenia stratégie. Hodnotenie ukazuje výkon stratégie (vhodnosť cieľov, politik, plánov, potvrdenie alebo vyvrátenie predpokladov stratégie). Tu patria aj štyri hlavné princípy hodnotenia stratégie: konzistentnosť stratégie (vzájomnosť, prepojenosť); zhoda/symetria stratégie (prispôsobenie stratégie pri výskyte kritických zmien v externom prostredí); výhoda stratégie (vytvorenie a udržanie konkurenčnej výhody vo vybraných oblastiach); uskutočniteľnosť stratégie (nepreťažovať dostupné zdroje a nevytvárať neriešiteľné úlohy). Taktiež je potrebné poukázať na stratégiu, ktorá musí mať pripravené strategické prvky riadenia. Toto potvrdzuje aj Idensburg (1993) a dodáva, že stratégia pozostáva z určitých bodov, ktoré si manažér vyberá a aplikuje v riadení, avšak niektoré sa môžu ukázať ako užitočné a niektoré ako neužitočné.

Stratégia podniku vyjadruje jej: misiu, víziu (budúcu podobu), strategické ciele a strategické operácie, aktivity zaisťujúce naplnenie misie, vízie a splnenie strategických cieľov. (Souček 2005, Porter 1996, Bryson, 2003) Obohacuje rámec strategického riadenia o rozpočtovanie orientované na výsledky, riadenie výkonnosti, strategické meranie, hodnotenie interného a externého prostredia a poukazuje na to, že je potrebné uplatňovať medzi týmito prvkami vzájomné väzby – vytvárať prieniky.

Slávik (2009) uvádza dva prístupy k typológii stratégie: kontingentný – vytvára skupinu ohraničujúcich podmienok, pre ktorú je potrebné nájsť najlepšiu možnú stratégiu, avšak určuje hlavne premenné, ktoré majú významný vplyv na obsah stratégie. Generický prístup – identifikácia spoločných znakov úspešných podnikov bez väzby na ohraničujúce faktory (Porter, M. (1980). *Porterové konkurenčné stratégie*; Hall, W.K. (1980). *Hallow konkurenčný model*; Mintzberg, H. – Quinn, J.B. (1991). *Mintzbergova typológia stratégií (kmeňové podnikanie)*; Miles, R.E. – Snow, CH. C. (1978). *Typológia adaptačných stratégií*; a iné.).

Podľa Slávika, (2009) poznáme nasledujúce úrovne stratégie: podniková stratégia (riadiť podnik ako celok, riadenie portfólia), podnikateľská stratégia (podnikateľská jednotka vytvára

a posilňuje dlhodobú konkurenčnú pozíciu na trhu), konkurenčná stratégia (je súčasťou podnikateľskej stratégie a obsahuje metódy a techniky ako konkurovať), funkčná stratégia (bližšie konkretizuje podnikateľskú stratégiu a predstavuje funkčné stratégie pre všetky funkčné oblasti: marketing, výroba, výskum a vývoj, financie, ľudské zdroje a iné), operačná stratégia (kľúčové a potrebné strategické iniciatívy a postupy každodenných operačných úloh). K týmto typom stratégie je potrebné pridať stratégiu z pohľadu riadenia ľudského potenciálu Blašková, (2013) ktorá poukazuje na dôležitú základňu pre strategické riadenie, ktorou sú ciele podniku a samotní ľudia v podniku.

Čo je stratégia a čo sú už jednotlivé činnosti prevádzky, ktorých výkon je potrebný pre dosiahnutie strategických cieľov? – aplikácia strategického riadenia. Túto otázku zodpovedali viacerí autori z Paladium (Campbell a kol., 2016) a všetci sa zhodli, že práve stratégia je orientovaná na budúcnosť, zatiaľ čo prevádzkové činnosti sú zameriavané na súčasné poskytovanie hodnoty cez zabezpečovanie základných opatrení biznisu. Súlad medzi stratégiou a prevádzkovými činnosťami vytvára úspech a poskytuje hodnotu zo vzájomnej synergie. Strategické riadenie podniku potrebuje meradlá, na ktorých leží rozhodovanie a tieto meradlá sú aplikované v rámci prevádzkových činností. Strategické ciele, meradlá a iniciatívy pomáhajú vytvoriť si väčší obraz o stratégii a prevádzkových procesoch.

Myšlienka M. Portera, ktorú potvrdzujú viacerí autori, ako je Souček (2005) a Magretta (2012) je, že trvalé konkurenčné výhody je možné dosiahnuť iba prostredníctvom stratégie.

Úspech každého podniku je založený na jej stratégii. Vyplýva z toho fakt, že podnik, ktorý nemá dobre sformulovanú stratégiu a dobre fungujúci systém strategického riadenia, nemôže v súčasnom konkurenčnom svete prežiť. Každá podniková stratégia je unikátnym tvoriacim dielom.

Ako uviedli autori Yoffie a Cusumano (2015) v knihe *Stratégia úspešných*, kľúčové pre úspešné dosahovanie vízie je zamerať sa na dlhodobý plán do budúcnosti, ale zároveň dôležité je sa sústrediť aj na výzvy kratšieho obdobia. Z čoho môžeme vyvodiť, že je potrebné mať dlhodobé plány, ale ak nemáme krátkodobé plány, najnovšie informácie a nerobíme aktualizáciu stratégie z hľadiska súčasných (krátkodobých) výziev môžu nastať problémy a podnik sa tak nemusí dostať tam kde chce, respektíve nemusí dosiahnuť svoje ciele.

STRATEGICKÉ RIADENIE

Strategické riadenie (strategická politika) prešla od svojej aplikácie v podnikateľskom prostredí viacerými vývojovými fázami od dlhodobého plánovania (50-60 roky; efektívne využívanie zdrojov v rámci riadenia), cez strategické plánovanie (60-70 roky; pôsobenie nových podmienok na trhu), k vývoju systému strategického riadenia (70 roky; súvislý proces riadenia doplnený o implementáciu, hodnotenie, kontrolu stratégie a spätnú väzbu), až k dnešnej vývojovej fáze: strategické riadenie založené na zmene (pôsobenie v zložitom a turbulentnom prostredí). (Slávik 2009)

Autori z oblasti manažmentu (Kaplan, Norton, Mintzberg, Idensburg, Collins, Bowman, Pearse, Robinson a iní) vymedzili teoretickú koncepciu strategického manažmentu podobne, pričom vychádzali z praktických príkladov úspešných alebo neúspešných podnikov (avšak strategické riadenie skúmali aj mimo štandardné podnikateľské prostredie, v zdravotníctve, priemysle a iných oblastiach). Jeho najznámejší všeobecný rámec uvádza: Strategické riadenie vychádza z analytického prístupu ku skúmanej minulosti podniku a prostredia, v ktorom pôsobí, a taktiež predikcie výkonnosti v budúcom období. Strategické riadenie je teda prostriedkom, ktorý spája tieto dva koncové body východiskového stavu podniku.

Mintzber (1979) uvádza, že stratégia môže byť formulovaná cez vedomý proces skôr, ako sa urobia konkrétne rozhodnutia alebo sa môže tvoriť postupne počas toho, ako sa robia jednotlivé

rozhodnutia (vedomé stratégie, vznikajúce stratégie). Formulovanie presného strategického rámca, plánovania v súčasnom prostredí je riskantné práve kvôli turbulencii a vývoju, pričom sa nepredpokladá vznik stabilného prostredia. Avšak Kotler (2010) v rámci svojich kníh uvádza, že potreba marketingu a manažmentu je držať krok so zmenami, ktoré sa dejú na trhu. Uvádza strategické riadenie, strategický plán ako adaptovanie sa a využitie príležitostí, ktoré ponúka neustále meniace prostredie. Formálne plánovanie je dôležité a prináša výhody veľkým aj malým podnikom, taktiež prináša systematické myslenie, ktoré núti podnik lepšie popracovať na svojich cieľoch, zásadách, vedie k lepšej koordinácii práce v podniku a definuje lepšie stanovenie štandardov pre kontrolu výkonnosti. Podobne Ansoff (2007) poukázal na význam strategických ťahov v rámci reakcií na zmeny v prostredí. Výber strategických ťahov ovplyvňujú sily, ktoré pôsobia na stratégiu a dôležitý je aj spôsob, akým tieto sily pôsobia vzájomne na seba. Idenburg (1993) porovnáva prístupy Ansoffa a Mintzberga, pričom uvádza záver, že strategický manažment je nikdy nekončiacim procesom priebežného zlepšovania a učenia sa. Thompson a Strickland (1992) dopĺňujú prístup Idensburga tým, že proces strategického riadenia je neustále prebiehajúci. Nič nie je konečné, všetci aktéri sú subjektmi modifikácie ako podmienky v zmenách vnútorného a vonkajšieho prostredia a spôsobov k vynoreniu zlepšenia. Strategické riadenie je proces naplnený neustálym pohybom.

Neskôr Mintzber (1999) potvrdzuje formuláciu strategického riadenia ako falošného v rámci realizácie pri bežných podmienkach prostredia, pričom sa ignoruje učenie z minulosti. Prehlasuje, že strategické riadenie musí vychádzať zo spätného pohľadu a úvahy, pričom vzniká spontánne počas aktívneho riadenia.

Strategické riadenie je realizované vrcholovými manažérmi a zahrňuje činnosti zamerané na udržiavanie dlhodobého súladu medzi poslaním podniku, jeho strategickými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a rovnako medzi podnikom a vonkajším prostredím. (Grasseová, 2012) Tu je dôležité pozdvihnúť z hľadiska skúmanej problematiky myšlienku riadenia podľa cieľov a disponibilných zdrojov z hľadiska interakcií na trhu.

Toto východisko je podporené Bowman (1996), ktorý uvádza: strategický manažment trvalo ovplyvňuje výkonnosť podniku, je to spôsob akým sú zásadné strategické rozhodnutia uskutočňované. Strategické rozhodnutia záležia na jednej strane na štruktúrovaných alebo neštruktúrovaných podnikových podmienkach, druhu obchodnej činnosti podniku, obdobia plánovania podniku, súčasnej situácie na trhu a iných.

Taktiež je potrebné uviesť myšlienku autora Hammera (2002), ktorý viedol manažerov podnikov k tomu, aby opustili meradlá, ktoré boli platné v minulosti a zaviedli výkonnostné kritériá, ktoré sú aktuálne, objektívne, pochopiteľné a kvantifikovateľné.

Podľa Košťan a Šuler (2002) sa do strategického riadenia zahrňuje aj rozhodovanie o strategických cieľoch a prostriedkoch ako ich dosiahnuť. Nakoniec ide aj o sledovanie výkonov, teda výsledkov v plnení cieľov a jeho míľnikoch, termínoch ukončenia a prijímaní nápravných opatrení v prípade identifikácie odchýlok. Umiestnené je na úrovni top manažmentu, pričom predstavuje nepretržitý cyklus. Autori zdôraznili potreby manažmentu nielen vykonávať riadenie, ale plne rozumieť prostrediu, mať nadhľad (vidieť súvislosti) a rozumieť výstupom analýz strategického riadenia.

Autori Nag, Hambrick a Chen (2007) na základe 447 článkov spracovávali definíciu strategického manažmentu (vybrali články, priradili k nim určitú relevantnú hodnotu k strategickému manažmentu, potom z nich vybrali kľúčové slová a vykonali regresnú analýzu): ako oblasť zaoberajúca sa hlavnými zamýšľanými a naliehanými iniciatívami uvedenými generálnymi manažérmi v mene majiteľov, zahrňujúce využitie zdrojov, prevýšenie výkonnosti podnikov v ich vonkajšom prostredí. V Prílohe B sú taktiež uvedené rôzne definície strategického manažmentu od rôznych autorov uvedených v historickom slede. Strategický

manažment koexistuje v doplnkovom, symbiotickom vzťahu s ostatnými odbormi, avšak sú vnímané odlišnosti medzi strategickým manažmentom a susediacimi odbormi (Nag, Hambrick a Chen, 2007):

- Ekonomika má sklon k vedeckému poznaniu, deduktívnemu uvažovaniu a modelovaniu bez zahrnutia zložitosti podniku. Strategický manažment považujú za javovo-riadený, obsah generujúci praktický pohľad.
- Sociológia je považovaná za centrálnu vlákno strategického manažmentu, sociológia má sklon zdôrazniť, ako sociálne vzťahy a kultúrne prvky ovplyvňujú výstupy podniku.
- Marketing sa zaoberá špecifikáciou, konkretizovaním, zatiaľ čo strategický manažment predstavuje generalizovaný – širší pohľad.

Strategické riadenie podľa Dess, Lumpkin a Taylor (2004) pozostáva z analýzy, rozhodovania a činnosti podniku, ktoré ho zaväzujú vytvárať a trvalo udržiavať konkurenčnú výhodu.

Thompson a Strickland, (1992) charakterizovali hlavné výhody strategického riadenia podniku, sú to: poskytovanie lepšieho vedenia celého podniku v rámci kritického bodu – čo sa pokúšame robiť a čo dosahujeme; ostražitosť manažérov v rámci zmien, príležitostí, hrozieb a rozvoja podniku; poskytovať manažérom dôvody hodnotiť požiadavky na rozpočet v rámci kapitálových investícií a nových zamestnancov; pomáhať zjednotiť veľký počet strategicky orientovaných rozhodnutí v rámci všetkých manažérov podniku; vytvárať proaktívny manažérsky prístup a koncentráciu v rámci rozhodnutí byť reaktívny alebo defenzívny.

Ak strategické riadenie znamená v súčasnosti aj riadenie zmeny, tak vodcovia musia mať základnú zodpovednosť pre riadenie zmeny. Získanie strategickú konkurenčnú výhodu je podmienené budovaním, organizovaním a kombinovaním výnimočných schopností manažérov a zamestnancov v rámci strategického riadenia podniku. Úsilie ľudí, ľudského kapitálu podniku by malo byť zamerané na riešenie problémových oblastí a využitie očakávaných atraktívnych príležitostí a ponúk – ľudský kapitál podniku predstavuje najdôležitejšieho aktéra strategického riadenia podniku. V súčasnosti vyúsťuje štýl riadenia do zvýšenej akcieschopnosti a agresivity pre posilnenie konkurencieschopnosti podniku vytváraním aliancií a sietí. Avšak záleží na podmienkach prostredia a podnikov, ktoré sa v ňom nachádzajú, preto je nutné v rozdielnych podmienkach použiť vhodný štýl riadenia.

Riadiace aktivity sú chápané ako procesy prestupujúce rôznymi organizačnými útvarmi, procesom rozumieme jednotný tok aktivít, ktorý má zaistiť optimálny finálny efekt, z čoho je potrebné vyvodit', že top manažment riadi procesy, nie organizačné jednotky. (Hammer, 2002)

Riadenie od strategického riadenia sa odlišuje z pohľadu úrovne riadenia, plánovacieho obdobia a skúseností. Túto myšlienku presnejšie vysvetľuje Jirásek (2002), ktorý strategické riadenie považuje skôr za strategickú prácu, ktorá sa odpútava od presne stanovených metód a stáva sa vynaliezavým umením víťaziť. Tvrdí, že strategické riadenie, ako jedno z viacero odvetví manažmentu sa posunulo na najvyššiu úroveň manažmentu. Doména strategického manažmentu je v správnej rade a v exekutívnom vedení, tvorí privilegovanú, neprenosnú a povinnú úlohu vedenia podniku. Dôležité je však vyzdvihnúť Jiráskovu myšlienku o tom, že strategická schopnosť vyrastá z praxe podnikov.

Z predošlých východísk jednotlivých autorov je potrebné usúdiť, že strategické riadenie podľa autorov nevychádza len z vnútorného prostredia podniku, ale je potrebné, aby sa opieralo aj o vonkajšie faktory, analýzy a zmeny. Strategické riadenie ovplyvňujú aj vonkajší aktéri: kooperujúce subjekty, členovia distribučnej siete, právne a legislatívne prostredie, ochrana prírody, sociologické a kultúrne aspekty a iné.

Pearce a Robinson (1991) poukazujú na to, ako konvenčnosť systému strategického manažmentu závisí od úrovne účastníkov, zodpovednosti, autority a taktnosti pri rozhodovaní. Táto špecifickosť pozitívne koreluje s nákladmi, komplexnosťou, presnosťou a úspechom plánovania. Taktiež ich výskum v rámci podnikov Fortune 500 a INC 500 priniesol výsledok: Tieto podniky vidia strategický manažment ako nástroj vysokej výkonnosti, efektívnosti nákladov, orientácie činností a rastúcej sofistikovanosti. Vidia tento nástroj ako kriticky dôležitý pre ich individuálny a podnikový úspech.

Na základe autorov (Pearce a Robinson, 1991; Thompson a Strickland, 1992; Minzberg a kol., 1999; Dess a kol., 2004), ktorých hlavným výskumným zameraním bolo práve strategické riadenie, sú postavené nasledujúce kritické body (prvky) efektívneho strategického manažmentu:

- Formulovanie vízie podniku (usmernenie podniku k dlhodobým cieľom a zámerom, poslaniu – účelu).
- Posúdenie situácie: vytvorenie profilu podniku a zhodnotenie externého prostredia, a taktiež analyzovanie možností podniku vzhľadom na vonkajšie prostredie (koncentrácia sa na vzťah s konkurenciou).
- Rozloženie vízie do špecifických cieľov (krátkodobé a dlhodobé ciele).
- Zostrojenie a výber stratégie / čiastkových stratégií pre dosiahnutie cieľov (dodržaná súdržnosť taktík počas realizácie stratégie, kompatibilita s cieľmi).
- Efektívna a účinná implementácia zvolenej stratégie, zvolenej cesty (dôrazná a flexibilná pri strategických manévroch v oblasti alokácie zdrojov, nezávislosť a priebežnosť strategických činností).
- Koordinované strategické riadenie (záväzkov v rámci plnenia cieľov, nie iba ich akceptácia).
- Hodnotenie výkonu a korektné úpravy pre budúcnosť v rámci realizovaného strategického riadenia.

Výkonnostné meradlá. Budúca výkonnosť je dôležitá nielen z pohľadu získania vyššieho výkonu, ale aj zlepšovania a merania v rámci strategického riadenia. Autori Keegan, (1989) a Neely a kol., (2000) navrhli charakteristiky výkonnostného merania. Charakteristiky navrhnutého systému (procesu) výkonnostného merania (Neely a kol., 2000):

- Meradlá výkonnosti by mali byť odvodené z podnikovej stratégie (matica výkonnosti).
- Účel každého meradla má byť explicitne vyjadrený.
- Zber dát a metódy merania výkonnosti musia byť jasné.
- Každý (zákazník, zamestnanec, manažér) by mal byť zahrnutý vo výbere meradiel.
- Meradlá výkonnosti, ktoré sú vybrané, by mali brať do úvahy podnik a jeho manažment.
- Meradlá by sa mali meniť v rámci zmien okolností.
- Zameriť sa na prepojenie systému merania výkonnosti a manažérskeho myslenia.

STRATEGICKÉ ALIANCIE

Prípady spolupráce sú silnejšie ako kedykoľvek predtým a to nielen v minulosti, ale hlavne smerom do budúcnosti. **Strategické aliancie** vytvárajú príklad takejto spolupráce – príklad synergie v manažmente (príklad riadenia spolupráce v manažmente, v kooperačných organizačných formách). V roku 2003 bola rakúskym inštitútom: „Hernstein International Management Institute“ vypracovaná štúdia v 450 stredoeurópskych podnikoch, ktorej výsledkom bol vysoký podiel (51–67 %) podnikov, ktoré používajú kooperatívny štýl riadenia. Avšak individuálne rozhovory s manažermi ukázali, že využívajú predovšetkým konsenzuálne, patriarchálne alebo až autoritatívne metódy riadenia. (Souček, 2005) V súčasnosti vyúsťuje štýl riadenia do zvýšenej akcieschopnosti a agresivity pre posilnenie konkurencieschopnosti podniku vytváraním aliancií a sietí. Avšak záleží na podmienkach prostredia a podnikov, ktoré sa v ňom nachádzajú, preto je nutné v rozdielnych podmienkach použiť rôzny štýl riadenia.

Hamel, Doz a Prahalan (1989) preskúmali pätnásť strategických aliancií, pričom sa zameriavali na to, ako podniky používajú konkurenčné spolupráce pre zvýšenie (navýšenie, zlepšenie) ich vnútorných zručností a technológií, zatiaľ čo sa bránia prenosu konkurenčných výhod k ambicióznym partnerom. Kde sú potrebné vysoké investície pre vývoj produktov a presadenie sa na nových trhoch, kde iba pár podnikov dokáže ísť samostatne za každej situácie. Spolupráca je konkurencia v odlišnej podobe. Príležitostné konflikty sú evidenciou vzájomnej výhodnej spolupráce, v rámci ktorej len pár kooperácií dokáže udržať stálu win-win stratégiu. Autori ďalej tvrdia, že kooperácia má svoje limity a podniky sa musia ubrániť proti konkurenčným kompromisom. Napríklad, strategické aliancie obsahujú neustále vyvíjajúce sa vyjednávanie, ktorého reálne podmienky idú mimo dohôd alebo cieľov top manažmentu. Učenie sa od partnera je prvoradé, avšak každá aliancia je vlastne okno k širokým partnerským schopnostiam, budovanie nových vedomostí prostredníctvom spolupráce podnikov.

Autori Ireland, Hitt a Vaidyanath (2002) uviedli zrejмый fakt: väčšina aliancií končí neúspechom, avšak vyzdvihli dôležité vlastnosti aliancií a to, že sú zdrojom konkurenčnej výhody a vytvárajú väčšiu hodnotu podniku na trhu. Podniky väčšinou hľadajú prístup k potrebným zdrojom práve cez aliancie. Efektívnosť riadenia aliancií by mala vychádzať z jej uskutočňovaných výhod. Celý proces začína výberom správneho partnera, nasleduje budovaním spoločenského kapitálu, vedomostí a maximalizovaním kooperácie na základe budovania dôvery. Podľa autora Loz (1996) aliancie nezávisia len od cieľov definovaných na začiatku vzťahu, ale aj od úvodných okolností vzniku aliancie. Taktiež od napätia v spolupráci medzi vnútornými a prispôsobujúcimi sa silami podnikov, ktoré môžu viesť ku konfliktu. Skoré kooperačné aktivity v rámci aliancií majú preto neprimeraný vplyv na vývoj aliancie v jej neskoršom obsahu.

Podľa Kang a Sakai, (2000) sú strategické aliancie považované za jeden z najsilnejších mechanizmov pre kombinovanie konkurencie a kooperácie a pre priemyselné reštrukturalizácie na globálnom základe. Formovanie medzinárodných aliancií sprevádza zvyšovanie konkurencieschopnosti na integrovaných globálnych trhoch (partnerstvá General Motors a Isuzu, Suzuki, Fuji, Toyota a Fiat; Ford a Mazda). Vstup do strategických aliancií zahrňuje viacero motívov ako: úsporu výrobných a výskumných nákladov, posilnenie prítomnosti na trhu, prístup k nehmotnému majetku iných podnikov (manažérske zručnosti a znalosti trhov a zákazníkov). Aliancia poskytuje strategickú flexibilitu, umožňuje im odpovedať na zmenu trhových podmienok a vznik nových konkurentov. V technologickom sektore hnacou silou môžu byť inovácie a vývoj špičkových technológií. V iných odvetviach môže byť aliancia viac zameraná na konvenčnú spoluprácu, ako je zdieľanie partnerovho predaja a distribučných sietí. Vo všetkých odvetviach pokračuje deregulácia a liberácia trhov, konkurencia rastie na medzinárodnej úrovni a podporuje nové a rôzne spojenectvá medzi podnikmi. Tieto hnacie sily

(ekonomické, technologické a vládne faktory (faktory moci, riadenia)) vytvárajú pozadie medzinárodnej aliancie. Nový trend medzinárodnej spolupráce je vyhľadávanie ako maximalizovať účinnosť a zisk. Na jednej strane podniky vytvárajú kooperujúce spojenia, na druhej strane si konkurujú – vytvárajú tak súperiace aliancie.

Podobne ako strategické aliancie aj podnikové klastre sú riadené v zmysle kooperácie. Na vývoj a formovanie podnikových klastrov majú významný vplyv tieto faktory: vlastný rozvoj, miera nasýtenia trhu, sila súťaživosti a meniace sa ekonomické prostredie, efekt spätnej kontroly, dynamické prvky v prostredí. Významné podobnosti medzi podnikovými klastrami z pohľadu kooperácie sú (Youngkun a Tianwei, 2012): dĺžka trvania (pomáhajú si len v čase ohrozenia alebo na vymedzenú dobu); dominantné jednotlivé časti (jednotlivec vedie celú skupinu), vnútorná štruktúra (hierarchia a spätná väzba); otvorenosť (pohľadu členov a jedincov).

PRÍLOHA G 2: VÝCHODISKÁ STRATEGICKÉHO RIADENIA PRE RIADENIE KOOPERAČNÝCH FORIEM

Ako spomína Clausewitz, v stratégii alebo politike je potrebné presvedčiť vlastných ľudí, že naša stratégia je lepšia ako konkurenčná. Presvedčenie o úspechu v rámci vytýčených zámerov je začiatkový krok k úspešnému formovaniu efektívneho strategického riadenia skupiny podnikov. Nasledujúce údaje predstavujú východiská pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem, postavené na základe teoretických a praktických výskumov významných autorov (Ansoff, Kaplan a Norton, Kotler, Drucker, Collins a iní). Tieto východiská nevznikli len podrobnou analýzou dát, ale aj ich spätným overením u iných autorov; selekciou na základe významu a efektívnosti; dedukciou významu z hľadiska riadenia v kooperačných organizačných formách a samotnou indukciou jednotlivých myšlienok v rámci skúmanej problematiky. Nasledujúca tabuľka predstavuje vybrané východiská pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem.

Tabuľka 51. Vybrané východiská pre strategické riadenie kooperácií

Východiská pre strategické riadenie kooperačných organizačných foriem za účelom vzniku synergických efektov	Autori, ktorí tieto východiská potvrdzujú	
Skupina podnikov by mala pracovať so zdrojmi tak, aby všetci súhlasili a aktívne sa zapájali v rámci súčasnej alebo plánovanej stratégie.	Clausewitz (18.-19. stor.); Thompson a Strickland (1992); Mintzberg (1999); Hang a Sakai (2000); Hauser (2007); Creelman a kol. (2016);	
V štruktúrovaných alebo neštruktúrovaných podmienkach by sa mali strategické ťahy podnikov presadzovať nad stratégiou vymedzenej (identifikovanej) konkurencie v súčasnom prostredí. Vybrané aktivity manažérov a ich rozhodnutia by mali zabezpečovať úspech (rast výkonnosti, efektívnosť nákladov).	Hamel a kol. (1989); Pearce a Robinson (1991); Idensburg (1993); Ireland a kol. (2002); Bowman (2006); Kotler (2010); Kim, (2012);	
V rámci prepojenia na strategické ťahy je potrebné vytvárať aktualizujúce strategické riadenie podniku v súčasnom dynamickom prostredí, čo znamená: nielen sledovať výkony, ale vedieť ich zúročiť v rámci vytváranj budúcej stratégie.	Mintzberg (1979); Thompson a Strickland (1992); Ansoff (2007); Kotler (2013);	
Každý podnik v rámci skupiny podnikov by si mal zachovať vlastnú základnú ideológiu podniku, „gro“ (poslanie).	Collins (2012);	
Hodnotenie interného a externého prostredia by malo vplývať na strategické riadenie v rámci zmien (ako aktívneho faktora) v dynamicky rozvíjajúcom sa a meniacom súčasnom prostredí (reagovať na súčasné výzvy).	Bryson (2003); Campbell a kol. (2016);	Pearce a Robinson (1991); Idensburg (1993); Mintzberg (1999); Kaplan a Norton, (2006); Bowman (2006); Grasserová (2012); Collins a Hansen (2014); Yoffie a Cusumano (2015);
Strategické riadenie by sa malo sústrediť na nevytváranie hodnoty dneška, ale sústrediť sa na hodnotu v budúcnosti (dosahovať poslanie).	Souček (2005); Campbell a kol. (2016);	
Analytický prístup k minulým výsledkom – podnik by mal v rámci strategického riadenia aplikovať výkonnostné merania, ktoré vychádzajú z jeho činnosti (stratégie).	Keegan (1989); Neely a kol. (2000); Košťan a Šuler (2002); Hamer (2002);	
Jednou z dôležitých zložiek strategického riadenia podnikov sú skúsenosti, teda prax podnikov.	Jirásek (2002);	
Strategické riadenie podnikov by sa malo aplikovať v rámci ich úvodných podmienok prostredia (reálnych) a nie predpokladaných (iných).	Loz (1996); Souček (2005);	
Podniky v súasných podmienkach by mali: – Konkurovať, kooperovať a inovovať v predstihu. – Budovať, organizovať a kombinovať výnimočné schopnosti manažérov a zamestnancov. Aplikovať prvky strategického riadenia podnikov, ktoré sú riadeniu známe.		
Kooperačný strategický ťah je potrebné budovať na: – vzájomnej dôvere, – obojstranných interakciách v rámci partnerstva (spätno-väzobná informačná a komunikačná podpora partnerstva), – obojstranne výhodnej kombinácii a výmene hmotných a nehmotných zdrojov.		

PRÍLOHA G 3: VYBRANÉ METÓDY A PODPORNÉ NÁSTROJE STRATEGICKÉHO RIADENIA

Dôležité je zamerať sa na metódy a postupy strategického riadenia, ktoré pomáhajú, respektíve, pomocou ktorých sa dosiahne vhodné strategické riadenie kooperačných organizačných skupín za účelom vzniku synergie.

Okrem všeobecných prístupov k strategickému riadeniu je potrebné poznať aj systémové nástroje strategického riadenia (BSC, EFQM model, PRISM a iné). Pričom spomínané systémové nástroje sú vhodné nielen pre zbieranie informácií o veľkých podnikoch, skupinách podnikov, ale aj pre komplexné posudzovanie podniku a jeho výkonu. Čím sa stávajú vhodným nástrojom pre zachytenie a meranie synergického efektu.

Nasledujúce nástroje boli vybrané na základe vhodnosti pre riadenie a jeho podporu pri riadení kooperačných organizačných foriem a dokážu komplexne posudzovať výkon podniku. Kapitola obsahuje podrobnejšie analyzované jednotlivé metódy strategického riadenia – nasledujúce metódy uvedené v tabuľke, predstavujú najčastejšie používané metódy, podporné nástroje a postupy riadenia podniku a jeho častí, ako aj skupín podnikov. Druhý stĺpec tabuľky uvádza významných autorov ako aj vzdelávacie inštitúcie, ktoré sa venovali nielen štúdiu a vytvoreniu daných metód v dnešnej podobe, ale aj ich praktickým aplikáciám a prieskumom využitia týchto metód v praxi. Metódy je potrebné chápať ako vybrané a zaradené v jednej kategórii s charakteristikami: reálna aplikácia v podnikovom prostredí, preukázateľné výsledky a viacero významných autorov, ktorý sa podieľali na tvorbe alebo aplikácii metód.

Tabuľka 52. Vybrané nástroje pre strategické riadenie podnikov

Vybrané metódy	Autori a vzdelávacie inštitúcie, ktoré sa zaoberajú aplikáciou a štúdiom vybraných metód
THE PERFORMANCE PRISM	Neely a kol. (2001); Najmi a kol. (2012); Neely (2012); Ivanov a Avasilcai (2014); Online: CCA; CGMA; Integrating Performance; Value Based Management;
THE EFQM EXCELLENCE MODEL	Nabitz a kol. (2000); Online: EFQM; DTI; NEF; Quality Scotland; Sconul;
THE BALANCED SCORECARD	Balanced Scorecard Institute; Sims (2001); Schwartz (2005); Kaplan a Norton (2006); Vodák a kol. (2012); Marr a Creelman (2016); Valmer a Donlon (2016); Held (2016);
THE PERFORMANCE PYRAMID	Lynch a Cross (1992); Neely a kol. (2000); Shane (2005); Wedman (2008); Sims (2014); Kaplan Financial Knowledge Bank;
THE CAPABILITY MATURITY MODEL	Humphrey (1987); Paulk a kol. (1993); Curtis a kol. (2009); CMMI; Systems Development Lifecycle;
THE VRIO ANALYSIS	Barney (1991); Carpenter a kol. (2012); Yates (2012); Jurevicius (2013);
THE MOST ANALYSIS	Strategy Consulting; The Morning Star Company; Mindtools; Managementmania;
THE MANAGEMENT BY OBJECTIVES	Drucker (1954); SeEVERS (1979); Rodgers a Hunter (1991); Bouge (2005); Vliet, (2016);
THE CRITICAL PERFORMANCE FACTORS (BOC, CSF)	Boynlon a Zmud (1984); Parmenter (2007); Kim a Mauborgne (2012); Investopedia; Managementmania; About;
THE PALADIUM EXECUTION PREMIUM PROCESS™	Creelman a Malaki (2016); Paladium group;

Taktiež výstupy metód ako sú: BCG matica, GE matica, Ansoffová matica, Hodnotový reťazec, PESTLE analýza, SWOT, SPACE, a iné identifikujú a podporujú strategické kroky manažmentu podnikov v súčasných podmienkach strategického riadenia kooperačných organizačných foriem a dopomáhajú tak k zvýšeniu konkurencieschopnosti, kooperácie alebo vzniku synergie. Následne z týchto metód sú dedukciou a významovým priradením dôležitosti, z pohľadu rôznych uvedených autorov, definované viaceré východiskové aspekty týchto metód. Sumarizácia východiskových aspektov pre určenie kľúčových prvkov strategického riadenia predstavujú nasledujúce zistenia. V tabuľke sa nachádza názov prvku strategického riadenia, ktorý je koncepčne vymedzený v nasledujúcom stĺpci a podložený základnými prvkami vybraných nástrojov v ďalšom stĺpci.

Tabuľka 53. Generalizované prvky strategického riadenia skupiny podnikov

Prvok strategického riadenia (označenie a popis)		Nadväznosť v rámci analyzovaných metód
Meranie	Strategické riadenie sa týka všetkých procesov, zdrojov podniku a všetkých kľúčových zainteresovaných skupín. Meranie výkonnostného pokroku v cieľoch v rámci stanovených výkonnostných ukazovateľoch predstavuje životne dôležité hodnotenie plnenia nielen cieľa, ale aj stratégie a celkovo podnikových zámerov. Realizácia stratégie v takomto komplexnom systéme si vyžaduje meranie, ktoré predstavuje východiskový proces efektivity fungovania podniku. Na začiatku je potrebné vedieť, čo presne a prečo merať (z hľadiska výkonu, čo by malo byť urobené a odmerané), potom vybrať vhodné techniky merania a nakoniec tieto výsledky zanalyzovať a vyhodnotiť. Meranie predstavuje nielen nástroj získavania dát, ale hlavne je to nástroj zlepšenia a podporenia flexibility v riadení pri zmenách v procesoch a prostredí. Zabezpečenie formálne definovaných vzťahov a potreby vykonávať merania, kontroly a hodnotenia by mal byť pravidelný a neustále bežiaci proces.	2, 4, 7, 10, 14, 15, 26, 28, 33, 35, 37, 43, 46, 51, 55
Postup Zhora – Nadol	Tento prístup nie je vymedzený iba pre riadenie manažérov nad zamestnancami, postavenie vyššej úrovne podniku nad nižšou, ale vymedzuje aj postup strategického riadenia podniku. Tento postup sa týka stanovenia si dlhodobých cieľov, ktoré sú podporované jednotlivými konkrétnymi úlohami, procesmi a zdrojmi. Taktiež ide o kaskádovité prepojenie medzi stratégiou na jednotlivých úrovniach, procesoch a v rámci podnikateľských jednotiek. Na druhej strane vymedzuje prístup Zdola – Hore, ktorý tvorí spätno-väzbový cyklus strategického riadenia (opatrenia). Najlepšie tieto dva prístupy vystihuje RADAR logika, ktorá postupuje stanovením cieľov stratégie, plánovaním dosiahnutia stratégie, zabezpečením implementácie, monitorovaním a analyzovaním výkonu cieľov a ich možné zlepšenie. Pri tejto logike je potrebné aplikovať aj prvok zosúladenia jednotlivých činností s podnikovou stratégiou.	5, 10, 14, 22, 27, 30, 40, 41, 42, 44, 49, 54
Plánovanie cieľov	Ciele predstavujú špecifický ukazovateľ, hranice, smer, taktiež zapríčiňujú určité správanie, začatie procesov, úloh a pridelovanie zdrojov k ich naplneniu. Správne nastavené a vykonávané procesy (taktiky) zabezpečujú strategické plány, ktoré realizujú ciele a tie naplňajú poslanie podniku. Najustálenejšími kritériami pre tvorbu cieľov je SMART technika. Dôležité je obojstranné plánovanie cieľov (zamestnanci svojimi osobnými cieľmi podporujú podnikové ciele), ktoré podnecujú u zamestnanca pracovnú zodpovednosť, dôveru a zadosťučinenie pri jeho vykonávaní a spolupráci na jeho plnení. Spoločné vykonávanie kľúčových procesov tvorí základ pre dosahovanie dôležitých cieľov. V rámci obojstranného	10, 14, 22, 24, 25, 27, 29, 42, 43, 44, 46, 47, 51, 52, 4, 8, 56

	plánovania cieľov je potrebné poznať nielen vnútorné a vonkajšie prostredie, poznať kľúčové zainteresované subjekty, ale aj ľudský kapitál. Ciele musia byť navzájom prepojené a musia byť prepojené so stratégiou, meraniami, hodnoteniami plnenia a mali by byť definované ich kritické faktory úspechu (CSF) a kritické faktory výkonnosti (KPI).	
Prepojenie procesov podniku	Konzistencia procesov v rámci podnikových aktivít zabezpečuje stabilitu podniku. Správne nastavené a vykonávané procesy zabezpečujú strategické plány, ktoré realizujú ciele a tie naplňajú poslanie podniku. Každý proces musí byť aktualizovaný z hľadiska zdrojov (optimalizácia účinku zdrojov), transformovať schopnosti pre jeho vykonávanie (zvýšenie zrelosti, zlepšenie), vymedziť príčiny a dôsledky, výkony a výkonnosť. V podniku je potrebné dosiahnuť zosúladenie prebiehajúcich procesov (súvzťažnými, prepojenými procesmi). To všetko má za následok udržiavanie výnimočnosti podniku v oblastiach: vytvárania a ovplyvňovania hodnoty; rozvoja schopností, kreativity a inovácií; prepojenie strategického riadenia v rámci aktivít s procesmi a flexibility v riadení. V jednotlivých procesoch je potrebné určiť kritické faktory úspechu, pomocou ktorých sa dosiahnu podnikové ciele.	4, 6, 9, 13, 16, 20, 23, 24, 25, 28, 31, 34, 36, 39, 41, 42, 47, 48, 49, 50, 52, 53
Komunikácia	Prenos informácií vo vnútornom a vonkajšom prostredí podniku medzi kľúčovými zainteresovanými subjektmi, manažermi a zamestnancami musí byť neustály. Neustála, obojstranná komunikácia všetkými smermi, hlavne v oblasti vízie a poslania, stratégie podniku a jednotlivých cieľov. Komunikácia je základným prostriedkom zosúladenia prostredia, v ktorom podnik pôsobí a cieľov, ktoré chce naplniť. Vyššia miera komunikácie zabezpečuje vyššiu informovanosť a tá zas lepšie poznanie prostredia a jednotlivých činností. Komunikácia zabezpečuje účinnosť strategického riadenia.	4, 9, 14, 18, 19, 21, 27, 30, 38, 40, 47, 50
Kooperácia	Spolupráca umožňuje dosahovanie vyššej hodnoty z jednotlivých cieľov, procesov a aktivít. Zapájanie všetkých zainteresovaných strán, súvzťažné procesy, celopodniková politika dokážu lepšie vykonávať kľúčové procesy. Zosúladenie prostredia podniku medzi jednotlivými aktérmi zabezpečuje hodnotu, ktorá je konkurenčná, inovačná a flexibilná.	2, 4, 6, 13, 23, 25, 29, 45, 49, 56
Ľudský kapitál	Ľudský kapitál manažérov a zamestnancov podniku v rámci strategického riadenia zabezpečuje plnenie stratégie podniku, svojimi rozhodnutiami, prácou a výkonom. Strategické riadenie by malo upriamiť pozornosť na ľudský kapitál, ktorý prostredníctvom svojich schopností, znalostí a zručností poskytuje výkony a zabezpečuje budúcu výkonnosť. Výkon je priamoúmerný schopnostiam pracovných síl, preto je potrebné, aby stál na zodpovednosti za jednotlivé procesy. Zapojením zamestnancov do riadenia, ich správne zaradenie, hodnotenie ich výkonu vytvára konkurenčnú výhodu postavenú na základe ľudských zdrojov, ktoré sú cenné, vzácne, nákladné pre napodobnenie.	3, 12, 17, 26, 32, 38, 42, 45, 49

THE PERFORMANCE PRISM

[Neely a kol., 2001; Najmi a kol., 2012; Neely, 2012; Ivanov a Avasilcai, 2014; Online: CCA; CGMA; Integrating Performance; Value Based Management]

Ako sa vyjadril Neely (2012) v rámci stratégie: Podniky existujú z určitého účelu, tým účelom je vytvárať hodnotu pre zainteresovaný subjekt. Identifikoval východiskové body k otázkam, ktoré si majú podniky položiť, keď zvažujú čo merať. Tieto okruhy otázok sú: Na ktorých zainteresovaných subjektoch nám záleží?; Akú hodnotu tieto subjekty vytvárajú?; Ako môžeme merať čokoľvek, čo poskytuje hodnotu pre zainteresované subjekty?; Ak má podnik jasno, čo sú pre neho jeho zainteresované subjekty v rámci hodnoty, môže prejsť k premýšľaniu o stratégii, s ktorou sa chystá vyvolať vytvorenie tejto hodnoty.

The performance PRISM je navrhnutý ako flexibilný nástroj (pre ziskové aj neziskové, veľké a malé podniky). Tento nástroj zobrazuje reálnu komplexnosť výkonnostného merania a riadenia. Taktiež sa zameriava a zapája všetky hlavné skupiny zainteresovaných subjektov.

Neely a Adams (2001) vytvorili The performance PRISM ako náhradu predchádzajúcich modelov BSC a The performance Pyramid z troch dôvodov:

- 1) Nástroje strategického riadenia by sa už nemali zameriavať výhradne iba na jednu alebo dve skupiny zainteresovaných subjektov.
- 2) Väčšina výkonnostných nástrojov nepracuje so svojimi procesmi a schopnosťami tak, aby dosiahli potreby zainteresovaných subjektov (skryté nástroje).
- 3) Strategické meranie by malo zväžť, čo zainteresované subjekty poskytujú a čo podnik od nich požaduje (na základe „quid pro quo“).

PRISM určuje kľúčové problémy biznisu, pokladá kritické otázky pre robenie rozhodnutí cez premýšľanie nad prepojením použitých meraní. Princíp tejto metódy je mať limitovaný počet meradiel, ktoré vyjasňujú, čo sa podnik pokúša dosiahnuť.

Problém súčasného merania v podnikoch je, že sa zameriava na vnútorný manažment a stráca tak prehľad o strategickom manažmente. Taktiež kladie dôraz na náklady, ktoré sú potrebné pre poskytnutie a získanie informácií. Ďalším problémom je množstvo a rôznorodosť reportov, pričom ustupuje do pozadia to, na čom skutočne záleží a to je sledovanie a meranie prevádzkových činností, ktoré podporujú strategické riadenie. Meranie by mal byť proces zbierania informácií pre riadenie, nie iba meranie všetkého.

PRISM je metóda, v ktorej práve prostredníctvom vyberania správnych meraní z rôznych perspektív sa táto metóda pozerá aj na to čo chcú zainteresované subjekty, a taktiež analyzuje najlepšie stratégie potrebné pre uspokojenie ich potrieb.

PRISM pozostáva z piatich vzájomne prepojených strán:

Kto sú naše zainteresované subjekty a čo chcú? (Stakeholder satisfaction)

Mapovanie zainteresovaných subjektov je identifikovanie kľúčových zainteresovaných subjektov a určenie ako je dôležitý každý z nich vo vzťahu k podniku (silu, ktorú má a ako ju pravdepodobne použije). Podnik potrebuje udržať vplyvné skupiny zainteresovaných subjektov, identifikovať výkonnostné meradlá pre sledovanie (monitorovanie) ako dobre podnik naplňa ich potreby. Ich neuspokojenie má vplyv na dlhodobé pôsobenie podnikov, napríklad v oblasti finančnej výkonnosti.

Medzi hlavné skupiny zainteresovaných subjektov a ich potreby patria: investori (návratnosť investícií, presné výsledky a správy o podniku, a iné); zákazníci (hodnota, cena, čas, kvalita, a iné); zamestnanci (napredovanie, učenie sa, starostlivosť, odmeny, a iné); dodávatelia (rast, zisk, výkon, dôveryhodnosť, a iné); regulácie (legálnosť, nestrannosť, pravdivosť, bezpečnosť, a iné).

Čo chceme a čo potrebujeme od našich zainteresovaných subjektov? (Stakeholder contribution)

Ide o presnú identifikáciu toho, čo podnik vyžaduje od zainteresovaných subjektov, a taktiež prichádza so spôsobmi ako merať, či to zainteresované subjekty poskytujú alebo nie. Čo podnik môže chcieť od zainteresovaných subjektov a naopak, v rámci toho, čo chcú zainteresované subjekty a aký majú výkon, merajú napríklad: zákazníci (rast odbytu, rast spokojnosti, otvorenú komunikáciu); dodávatelia (dodržiavanie termínov, objemov, kvality); investori (rast kapitálu, preberanie rizika); zamestnanci (flexibilita, viaceré zručnosti, výkon, spokojnosť); regulácie

(lepšie pochopenie podnikateľského sektora a schopnosť regulácie; efektívne pracovné vzťahy; nedostatok byrokracie).

Aké stratégie potrebujeme nastaviť pre uspokojenie túžob a potrieb zainteresovaných subjektov, zatiaľ čo tiež uspokojujeme naše vlastné požiadavky? (Strategies)

V najjednoduchšom zmysle ide o to, ako budú ciele dosiahnuté a čo podnik použije na dosiahnutie cieľa. Po takomto definovaní vhodných stratégií je na rade identifikovať meranie výkonu práce na stanovených stratégiách. Merania výkonnosti stratégie má štyri východiská: ukázať ako dobre sú stratégie implementované, komunikovať stratégiu v rámci podniku; podporiť realizáciu stratégie manažérmi, zistiť či vybraná stratégia je stále vhodná.

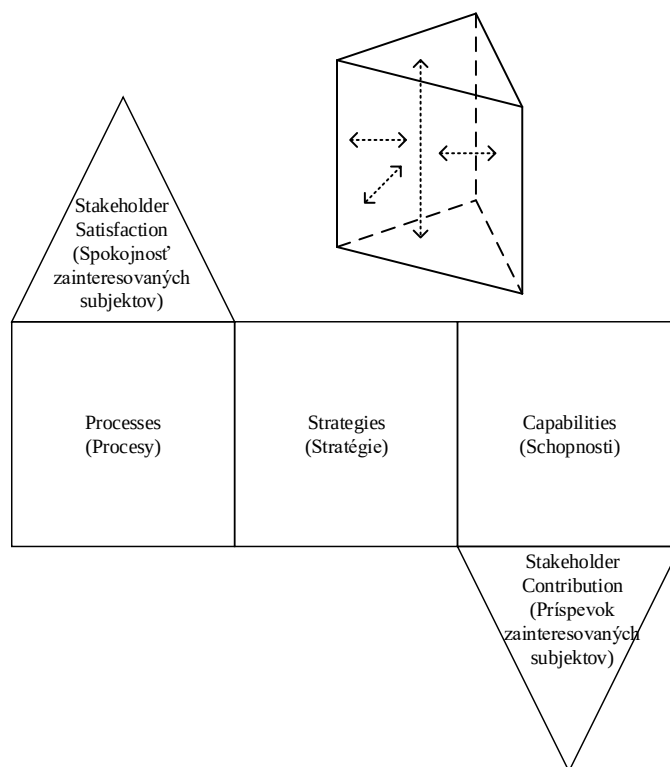
Aké procesy potrebujeme nastaviť aby sme si umožnili realizovať naše stratégie? (Processes)

Po tom ako sú identifikované stratégie, podnik potrebuje zistiť, či má správne procesy pre podporenie týchto stratégií (prevádzkové činnosti v rámci podporenia stratégie pre dosiahnutie cieľov podniku). Viaceré podniky triedia tieto procesy do štyroch skupín: vývoj produktov a služieb, vytváranie dopytu, zabezpečovanie dopytu, plánovanie a riadenie podnikov. Tieto procesy sa môžu deliť na detailnejšie podporné procesy, a taktiež je k nim priradzovaný vlastník procesu s pridelenou zodpovednosťou za tento proces. Merania sú potom nastavené tak, aby sa videlo, ako dobre tieto procesy fungujú. Je potrebné vymedziť najdôležitejšie procesy a na tie zamerať pozornosť pri meraní (odstránenie nadbytočných procesov a meraní – „reengineering“). Hodnotový reťazec je nástroj, ktorý pomáha určiť primárne a sekundárne procesy podniku.

Aké schopnosti potrebujeme zaviesť, pripraviť, aby sme mohli uskutočňovať naše procesy? (Capabilities)

Schopnosti ľudí, praktiky, technológia a infraštruktúra existujú v rámci podniku ako základ pre vykonávanie jednotlivých procesov. Schopnosti podporujú identifikáciu procesov PRISM. Okrem určenia potrebných schopností je potrebné aj identifikovanie merania, ako dobre sú tieto schopnosti vykonávané. Možno je aj využitie modelu McKinsey 7S pre uistenie, či všetky schopnosti podniku sú koordinované, a taktiež benchmarkingu, ktorý zas rozsiahlo určí meranie podnikových schopností, ale aj správnosť zručností z pohľadu na smerovanie podniku do budúcnosti.

Jednotlivé strany v PRISM sú vzájomne prepojené, a taktiež sa vzájomne podporujú. Táto metóda zahŕňa prístup zhora - dole, teda identifikovanie stratégie. Procesy potrebné pre stratégiu sa viažu na schopnosti. Dôležité je identifikovať v PRISM potreby širšieho rozsahu zainteresovaných subjektov, podobne ako identifikovať, čo podnik na oplátku chce od zainteresovaných subjektov. Metóda ilustruje skrytú komplexnosť podnikateľského sveta, kde v súčasnosti prevláda rastúci dôraz na množstvo a kvalitu diskusií v rámci strategického riadenia podnikov. PRISM poskytuje dôraz na preskúmanie prostredia podniku skôr, ako budú stanovené riadiace aktivity, či strategické riadenie.



Obrázok 16. PRISM, metóda piatich výkonnostných strán
Upravené podľa: Neely, 2001

Na základe teoretických a praktických zistení o metóde **The Performance PRISM** je možné uviesť nasledujúce dôležité prvky strategického riadenia:

1. Identifikovanie kľúčových zainteresovaných subjektov (prioritizácia).
2. Riadenie, meranie a zapájanie **všetkých** zainteresovaných skupín.
3. Sledovanie výkonu zainteresovaných subjektov, ale aj napĺňanie jeho potrieb (to isté aj v rámci jednotlivých očakávaní).
4. Realizovanie stratégie musí byť podporené súvzťažnými procesmi a tie zas potrebnými schopnosťami (to všetko je potrebné merať).
5. Aplikovanie prístupu riadenia zhora – nadol.

THE EFQM EXCELLENCE MODEL

[Nabitz a kol., 2000; Online: EFQM; DTI; NEF; Quality Scotland; Sconul]

EFQM model poskytuje rámec, ktorý podporuje kooperáciu a inovácie, ktoré potrebuje podnik pre vlastné uistenie sa, že ciele budú dosiahnuté (Herman von Rompuy, prezident Európskej rady).

Model poskytuje celkový pohľad na podnik, v podstate ide o rámec vývoja dokonalej udržateľnosti. Výnimočné podniky dosahujú a udržiavajú vynikajúcu úroveň výkonu, ktorá spĺňa alebo prekračuje očakávania všetkých jej zainteresovaných subjektov. Výnimočné podniky dosahujú udržateľnosť východiskových úrovni výkonov, ktoré spĺňajú alebo prekračujú očakávania všetkých zainteresovaných subjektov. Preto východiská modelu sú formulované tak, aby rozpoznali a podporovali udržateľný úspech a poskytovali poradenstvo ako dosiahnuť úspech.

Podnik vždy hľadá príležitosti k zlepšeniu a inováciám, pretože vie, že svet sa dynamicky vyvíja a mení. Podnik sa už nemôže zameriavať iba na jednu oblasť, je potrebné, aby sa optimalizovala účinnosť všetkých svojich zdrojov na celok. EFQM model vytvára nástroj, ktorý poskytuje celkový nástroj hodnotenia účinnosti vo vývoji a poskytnutí stratégie zameranej k zainteresovaným subjektom.

Model umožňuje podnikom: posúdiť súčasný stav výnimočnosti, integrovať spoločný slovník a spôsob myslenia, prepojiť plánované a existujúce iniciatívy, identifikovať medzery a duplicity, poskytnúť štruktúru pre manažment, použiť sebahodnotenie, porovnávať (benchmarking), identifikovať oblasti pre zlepšenie.

EFQM model má tri hlavné komponenty: *základné koncepty výnimočnosti; modelové kritériá; RADAR logiku.*

Osem základných konceptov výnimočnosti vytvára základ pre dosiahnutie udržania výnimočnosti v každom podniku. Pre dosiahnutie maximálnych výhod je potrebné, aby ich integroval do svojej kultúry. Sú to: *pridaná hodnota pre zákazníkov* (predvídanie a naplnenie potrieb, očakávaní a príležitostí); *vytváranie udržateľnej budúcnosti* (pozitívny vplyv na prostredie v rámci STEEP podmienok); *rozvoj schopností podniku* (zvládanie vonkajších a vnútorných zmien prostredia); *kreativita a inovácie v podnikaní* (vytváranie vyššej hodnoty a výkonu procesov); *vzor vodcu* (vízia, hodnoty, inšpirácia); *flexibilita v riadení* (reakcie na príležitosti a hrozby); *talent ľudí* (kultúra, kde sa naplňajú osobné aj podnikové ciele) a *udržiavanie si výnimočného výkonu a výsledkov* (v rámci prostredia a zainteresovaných subjektov).

Deväť modelových kritérií sa delí na aktivity a výsledky. Aktivity sú charakteristické tým, čo podnik robí a ako to robí (vývoj a implementácia stratégie). Výsledky zas predstavujú to, čo podnik dosiahne. Aktivity: *vodcovstvo* (Ako správanie, činnosti podporujú kultúru výnimočnosti?); *stratégia* (Ako je politika a stratégia formulovaná a ako sa vyvíjaná v rámci plánov, činností?); *ľudia* (Ako podnik pracuje s ľudským kapitálom?); *partnerstvá a zdroje* (Ako podnik riadi zdroje, ich účelnosť a účinnosť?); *procesy, produkty a služby*; (Ako podnik riadi a vylepšuje svoje procesy?). Výsledky: *výsledky v oblasti zákazníkov* (Aké je zákaznícke vnímanie podniku a aké dobré sú hnacie sily zákazníckej spokojnosti?); *výsledky v oblasti ľudí* (Aké je zamestnanecké vnímanie podniku a ako dobré sú hnacie sily spokojnosti zamestnancov?); *výsledky v oblasti podniku* (Ako podnik a blízke okolie vníma podnik a aké výsledky boli dosiahnuté vo vzťahu ku komunite a zámerom prostredia?); *výsledky v oblasti obchodu* (Čo podnik dosahuje v závislosti k svojim plánovaným výkonom?).

Radar logika je dynamický rámec hodnotenia a riadiaci nástroj, ktorý vytvára štruktúrovaný prístup k otázke výkonnosti podniku. Tento nástroj môže byť aplikovaný v rôznych spôsoboch ako pomôcť riadiť neustále zlepšovanie a to v hodnotení zrelosti implementovaných prístupov, hodnotení dosiahnutých výsledkov excelencie a pomáhajú zlepšovania štruktúry projektov. Radar logika pozostáva zo štyroch krokov: prvým je *stanovenie cieľov stratégie* (Čo sa snažíme dosiahnuť?); druhým je *plánovanie a rozvíjanie spoločných prístupov v rámci dosiahnutia výsledkov a cieľov* (Ako sa to snažíme dosiahnuť?); tretím je *zabezpečenie nasadenia implementácie* (Ako, kde a kedy to bude implementované?) a štvrtým je *monitorovanie a analyzovanie výsledkov pre ich posúdenie a zlepšenie* (Ako budeme merať či to funguje? Čo sa máme naučiť a aké zlepšenia je potrebné urobiť?)

Radar logika je prepojená s modelovými kritériami, v rámci EFQM. V časti aktivity sa pozerá na: Meranie a integrovanie prístupov, ktoré podporujú dosiahnutie stratégie podniku. Štruktúrované nasadenie stratégie v rámci všetkých relevantných oblastí podniku umožňuje vylepšenia, ktoré majú byť realizované v rámci príslušných termínov. Meranie sa vykonáva preto, aby podnik mohol pochopiť ako dobre zvolený prístup funguje a ako efektívne je

implementovaný. Učebné aktivity sa vykonávajú pre identifikáciu alternatívnych alebo nových spôsobov práce. Zlepšenie sa implementuje ako výsledok merania a učenia. V časti Výsledky sa pozerá na: Výsledky jasne ukazujú ako podnik postupuje v rámci kľúčových stratégií. Spôľahlivosť dát, ktoré sú triedené a dávajú jasnú predstavu o tom, čo sa deje vo vzťahu k rôznym zainteresovaným skupinám, produktom alebo procesom. Pozitívne mapuje trendy za obdobie posledných troch rokov. Určuje podporné ciele, ktoré je potrebné dosiahnuť v rámci vhodných strategických cieľov. Porovnáva výsledky v kontexte prostredia, v ktorom podnik aktuálne pôsobí. Eviduje či podnik chápe aktivátory výsledkov a ich efektívne riadenie pre zabezpečenie udržateľnosti určitej úrovne výkonu do budúcnosti.

EFQM model má pomôcť zhodnotiť výkonnosť podniku v rámci budúceho dosiahnutia požadovaného výkonu. Zhodnotí, kde sa podnik momentálne nachádza a aké zmeny a aktivity sú potrebné pre dosiahnutie dokonalosti.

Model je možné aplikovať na všetky typy podnikov, nezávisiac od ich veľkostí, sektoru v ktorom pôsobia a ich zrelosti. Model predstavuje súvislý systém, ktorý priebežne zlepšuje a poskytuje stratégiu.

Procesy modelu sú prostriedkami, ktorými podnik produkuje súčasné, ale aj budúce výsledky. Ľudský kapitál v tomto nástroji zohráva aktívnu rolu – produkuje výsledky. Z tohto dôvodu sú výsledky manažérov, zamestnancov, zákazníkov a celého podnikového zriadenia dosahované prostredníctvom vedenia v oblasti strategického riadenia zdrojov, procesov a partnerstva. Táto činnosť vedie k výnimočnosti výsledkov výkonu.

Výsledky v rámci prípadových štúdií a aplikácie v oblasti akademických jednotiek vo Veľkej Británii, pri ktorých bol použitý model EFQM, od Daves (2004) predstavujú nasledujúce zistenia. Model EFQM bol použitý vo viacerých typoch podnikov z rôznych trhových oblastí, napríklad: Bosh, Electrolux, Fiat, Nestlé, Philips, Reanult, Volkswagen a inými.

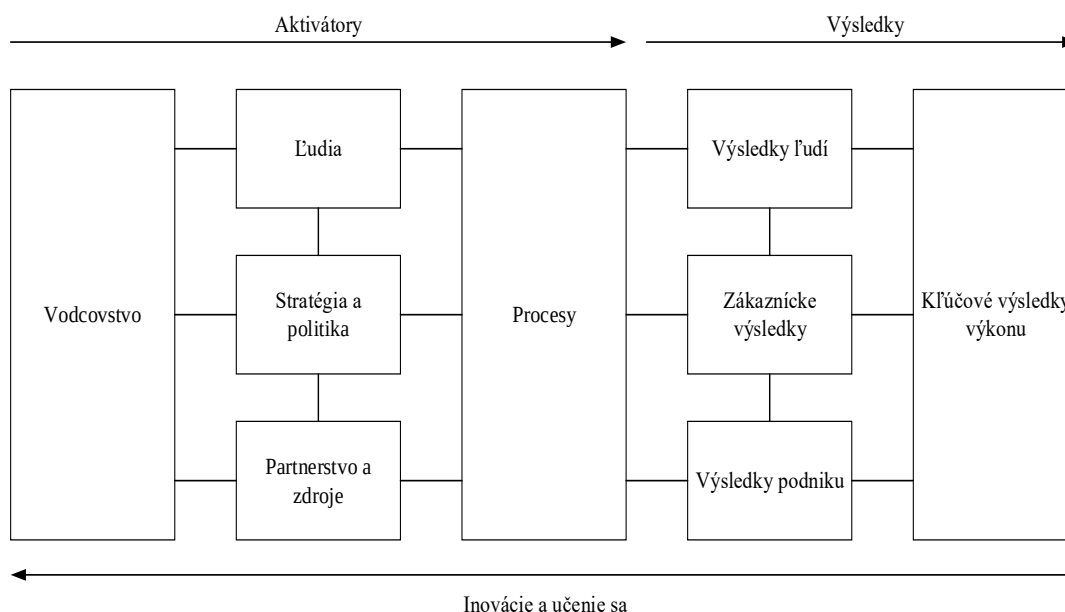
Autor sumarizoval výsledky EFQM modelu ako strategického nástroja nasledovne:

- Model výnimočnosti EFQM môže byť použitý ako model strategického plánovania.
- Výstupy seba-hodnotenia použitím modelu výnimočnosti EFQM môžu byť použité ako vstupy strategického a obchodného plánovacieho procesu.
- Model výnimočnosti EFQM môže byť použitý ako spôsob operacionalizácie stratégie navrhnutý inými prostriedkami.

Daves (2004) taktiež uvádza, že nástroj je možné využiť rôznymi spôsobmi, a teda ho považoval za prostriedok poskytujúci komplexné a široké perspektívy o biznise, nástroj riadenia výkonnosti, Benchmark-ingový nástroj, rámec pre integráciu riadiacich iniciatív, spôsob získania ocenenia za kvalitu a ako prostriedok motivácie zamestnancov.

Na základe praktických príkladov Daves určil dôležité kritériá pre efektívnu implementáciu EFQM (vynechanie jedného alebo viac kritérií vedie k neefektívnej implementácii):

- Jasný motív stanovujúci najmä jasné očakávania, prínosy a ciele.
- Získanie záväzku vrcholového manažmentu.
- Preukázanie záväzku vrcholového manažmentu.
- Vzdelávanie a odborná príprava.
- Zapojenie zamestnancov a tímová práca.
- Celkové tempo implementácie.
- Integrácia modelu EFQM do podniku.
- Činnosti zamerané na zachovanie rozvoja (rýchlosti, hybnosti).



Obrázok 17. Model EFQM
Upravené podľa: EFQM, 2016

Hlavné východiská **The EFQM Excellence Model** pre využitie v strategickom riadení:

6. Optimalizácia účinku všetkých svojich zdrojov na celopodnikovú stratégiu riadenia a politiku.
7. Meranie je východiskový proces fungovania podniku a jeho efektivity.
8. Upravenie pozornosti na to: čo podnik robí – aktuálna situácia (vodcovstvo, stratégia, procesy, zdroje); čo dosiahne – výsledky (zákazníka, zamestnancov, biznisu); čo je potrebné pre výnimočnosť.
9. Udržiavanie výnimočnosti podniku v oblastiach: vytvárania budúcnosti, poskytovania hodnoty, rozvoja schopností, kreativity a inovácií, vodcovstva, flexibility v riadení.
10. Používanie radar logiky: stanovenie cieľov stratégie – plánovanie dosiahnutia stratégie – zabezpečenie implementácie – monitorovanie a analyzovanie zlepšenia.
11. Znalosť „aktivátorov“ výsledkov a ich efektívne riadenie pre zabezpečenie budúcej výkonnosti.
12. Upravenie pozornosti na ľudský kapitál, ktorý prostredníctvom strategického riadenia poskytuje výsledky, výkony a zabezpečuje budúcu výkonnosť.

THE BALANCED SCORECARD

[Balanced Scorecard Institute; Sims, 2001; Schwartz, 2005; Kaplan a Norton, 2006; Vodák a kol., 2012; Marr a Creelman, 2016; Valmer a Donlon, 2016; Held, 2016]

Metóda vyvážených ukazovateľov (BSC, The Balanced Scorecard) – zosúladenia podniku, bola autormi Kaplan a Norton (2006) pozorovaná na základe siene slávy BSC. Túto sieň slávy predstavujú podniky, ktoré boli vybrané inštitúciou Balanced Scorecard Collaborative a dosiahli preukázateľné úspechy pri implementácii svojich stratégií s využitím systému riadenia výkonnosti založeného na koncepcii BSC. Znalosť toho, ako je možné dosiahnuť zosúladenie podnikov má nesmiernu cenu, pretože môže prinášať významný prospech podnikom všetkých typov. Celopodniková stratégia sa potom zameriava na vytváranie vyššej hodnoty ako je súhrn hodnôt jednotlivých samostatných podnikateľských jednotiek – vytváranie celopodnikovej hodnotovej ponuky.

Schwartz (2005) túto myšlienku potvrdzuje a uvádza, že BSC je komplexná metóda pre posúdenie výkonu podniku (oveľa lepšie ako posúdenie v rámci vymedzenej oblasti, napríklad z hľadiska iba finančných meradiel). Schwartz sa taktiež zaoberal porovnaním BSC a TQM (The Total Quality Management) v rámci zdravotníckych organizácií, ktorým odporučil zaviesť BSC.

Marr (2016) BSC sa zaoberá hlavne meraním, identifikovaním kľúčových ukazovateľov výkonnosti, avšak bez vhodných otázok a racionálnej úvahy nad skutočne potrebnými informáciami sa často minie účel BSC. Tieto otázky majú v súčasnosti pomenovanie „Key Performance questions - KPQ“ sú to manažérske otázky, ktoré zachytávajú presne to, čo potrebuje manažér vedieť, keď skúma strategické ciele. Creelman (2016) vyzdvihuje v téme BSC práve ciele, ktoré je potrebné priebežne merať, aby sa ujasnilo zlepšenie v rámci predchádzajúcich meraní (nadhľad nad cieľmi, príčina zmeny). Meranie v súčasnosti začína byť jedným z hlavných krokov úspešnej implementácie stratégie.

Jadrom tejto metódy je implementácia poslania a stratégie podniku do pevných cieľov, v rámci ktorých sú stanovené zrozumiteľné finančné a nefinančné ukazovatele výkonnosti. Metóda poskytuje nielen rámec pre vykonávanie merania, ale aj manažérom pomáha identifikovať, čo malo byť urobené a odmerané.

Pred rozobratím BSC perspektív je potrebné uviesť podstatný nástroj, *strategické mapy*, ktoré slúžia ako komunikačný nástroj tejto metódy. Tento nástroj vyobrazuje hodnotu, ktorá je vytváraná podnikom naprieč všetkými perspektívami BSC a ich nadväznosťami. Takáto strategická mapa obsahuje logiku veci, kaskádové prepojenie medzi strategickými cieľmi a vzťahy príčin a účinkov.

Vodák a kol. (2012) podrobnejšie určuje strategické mapy ako vizualizačný nástroj, ktorý prepája horizontálne a vertikálne vzťahy medzi dlhodobými zámermi podniku v rámci finančných aj nefinančných oblastí vo forme príčina – následok vzťahov pre integrovanie a zosúladenie stratégií a činností rôznych jednotiek podniku, za účelom poukázať na to, ako podnik vytvára hodnotu.

BSC pozostáva zo štyroch perspektív: finančnej, zákazníckej, vnútorných procesov a učenia sa a rastu. Jednotlivé perspektívy na seba nadväzujú a spoločne vytvárajú spomínanú celopodnikovú hodnotu. Zdroje hodnoty sú strategické témy, ktoré prinášajú podniku ako celku vyššiu hodnotu (zo synergie). Zameranie jednotlivých častí BSC (nadväznosť na nasledujúci obrázok):

Finančná perspektíva nie je len o analyzovaní dát z centrálnej databázy, ale aj o analyzovaní dát, ktoré sa vzťahujú na finančné dáta, hodnotenie rizika a nákladové dáta. V tejto perspektíve ide o schopnosť alokovať kapitál (riadenie vnútorného kapitálu, podniková značka) medzi svoje prevádzkové jednotky, napríklad: Do čoho investovať? Kedy vyberať zisky? Ako vyvažovať riziko? Ako si vytvoriť investorskú značku?

Dôležitosť perspektívy zákazníkov v súčasnom podnikateľskom prostredí je predeterminujúca. Spokojnosť zákazníka sa odráža v budúcnosti podniku, ak zákazník nie je spokojný, nájde si iného dodávateľa. Vytváranie celkových riešení (krížový predaj širokého portfólia, spoločná hodnotová ponuka) rozvíja tímovú činnosť v rámci hraníc podnikateľských jednotiek. Spokojný zákazník je základom pozitívnych vzťahov s podnikom, čo prispieva k zvyšujúcej interakcii nákupov, upevňovaniu vzťahov, lepšej skúsenosti a k umocňovaniu podnikovej značky.

Perspektíva vnútorných procesov poukazuje na interné obchodné procesy. Jej metriky sú postavené na poznaní úspešnosti plnenia požiadaviek zákazníkov a celkovej vízie podniku. V tejto perspektíve ide o dosahovanie úspor z rozsahu (úspory zo zdieľaných služieb, integrácia

odvetvového hodnotového reťazca), ktorá vyplýva z potreby viacerých jednotiek pre vytvorenie kompletného riešenia pre zákazníka.

Perspektíva učenia sa a rastu zahŕňa tréning a kultúrny prístup k individuálnemu a organizačnému sebazdokonaľovaniu. Zdrojom tohto procesu sú ľudia v podniku. V súčasnej dobe technologických zmien je potrebné, aby sa tento proces uskutočňoval priebežne. Rozhodnutie je práve v tom, na čo sa najviac zamerať. Perspektíva učenia sa a rastu je základom pre úspech všetkých podnikových pracovníkov s vedomosťami. Kľúčové nehmotné aktíva predstavujú ľudia, technológie, kultúra a vodcovský potenciál. Nehmotné aktíva je potrebné riadiť podobne ako synergiu a udržateľnú konkurenčnú výhodu (úroveň dôležitosti nehmotných aktív; vnútorná zodpovednosť rozvoja ľudského, informačného a organizačného kapitálu).

Walmer a Donlon (2016) navrhujú štvor-krokový prístup (je postavený na Kaplan a Norton koncepcií strategickej pripravenosti, ktorí identifikovali rolu nehmotného majetku ako kritické aktivátory stratégie v článku: Measuring the Strategic readiness of intangible assets (2004):

- 1) *Definovanie strategických schopností* reprezentuje silný zdroj konkurencieschopnej výhody, ktorá je funkciou jednostrannej strategickej mapy schopností v rámci štyroch perspektív BSC.
- 2) *Analýza medzier strategických schopností* v oblasti ľudí, procesov a technológií. Definovaná strategická schopnosť má byť nielen odpozorovaná (nájdenná), porozumená, ale je dôležité aj odvodenie nápadov pre uzatvorenie medzery v rámci strategickej schopnosti.
- 3) *Prioritizovanie a identifikovanie činností pre uzatvorenie medzier*, po ktorej nasleduje diskusia v rámci strategického tímu, ktoré medzery potrebujú byť uzatvorené, a ktoré špecifické činnosti a iniciatívy sú kritické pre uzatvorenie medzier.
- 4) *Ustanovenie správy a obnovy*, ktorej cieľom je zaviesť merania ako súčasť neustále bežiaceho procesu správnych riadiacich procesov k zabezpečeniu konzistentnosti prepojenia medzi vyvíjajúcou sa stratégiou podniku a požadovaných schopností k podporení stratégie diferenciacie.

Riadenie zosúladenia

Zosúladenie je potrebné vnímať ako manažérsky proces, v ktorom musí byť určená zodpovednosť, inak môže byť stratená príležitosť vytvárania hodnoty prostredníctvom synergie. Celopodniková hodnotová ponuka vymedzuje stratégiu vytvárania hodnoty prostredníctvom zosúladenia, avšak nepopisuje ako ju dosiahnuť – musí byť doplnená procesom zosúladenia, ktorý je súčasťou ročného cyklu správ a riadenia – pri zmenách je pravdepodobnosť zmeny riadenia. Proces zosúladenia by mal byť cyklický a prebiehať zhora dole. Cieľové podnikové synergie by mali byť vymedzené na vrcholovej úrovni a mali by byť realizované v podnikateľských jednotkách. Taktiež by mal byť určení vrcholoví vedúci pracovníci, ktorí budú koordinovať zosúladenie. Určenie kontrolných bodov zosúladenia zabezpečuje meranie a ovplyvňovanie jeho stupňa synergie, ktorý bude v jednotlivých častiach podniku dosiahnutý. Toto poskytne značnú konkurenčnú výhodu. Podnik musí uplatňovať aktívne programy komunikácie so zamestnancami, ich vzdelanie, motivovanie a zosúladenie ich činností so stratégiou. Taktiež je potrebné dosiahnuť zosúladenie prebiehajúceho procesu riadenia zameraného na alokovanie zdrojov, určovanie cieľov, riadenie projektov, výkazníctvo a preskúmanie výkonnosti so stratégiou. (Kaplan a Norton, 2006)

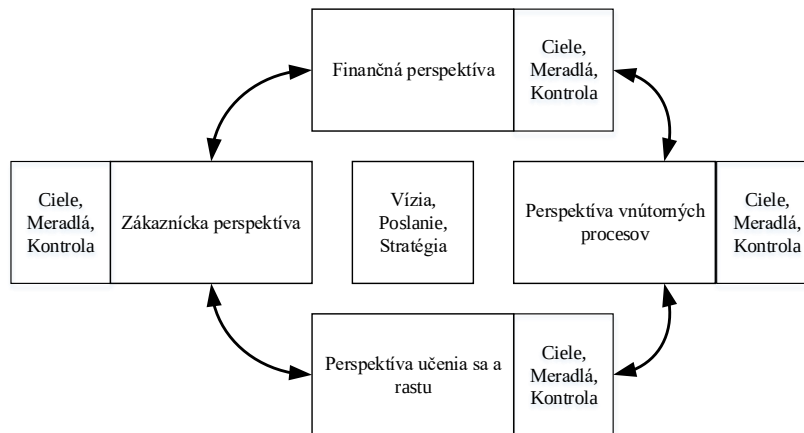
Podľa **Vodáka a kol., (2012)** je zosúladenie v rámci strategického riadenia skupín potrebné uplatňovať nasledovne:

- Mobilizácia: implementácia zmeny vo všetkých častiach podniku prostredníctvom vrcholového riadenia a ich osobného príkladu.

- Realizácia stratégie: vytváranie strategických máp, systému BSC, zámerov, cieľov, opatrení, úloh a realizačných programov.
- Zosúladenie podniku: zosúladenie podniku ako celku, obchodných jednotiek, podporných jednotiek, vonkajších partnerov a správne orgány podľa jednej stratégie.
- Spôsob všeobecnej správy: implementácia stratégie do procesov plánovania, rozpočtovania, účtovníctva a posúdenie riadenia výkonu.
- Orientácia na nehmotné aktíva: rozvoj intelektuálneho a ľudského kapitálu, dôraz na motiváciu.

Pre lepšie objasnenie metódy BSC je potrebné uviesť, podľa autora Held (2016), aj najčastejšie chyby manažmentu a čo môže manažment podniknúť pre vyhnutie sa týmto chybám:

- Delegovanie úloh realizácie BSC na nízke pracovné pozície môže byť klamne jednoduché (zodpovednosť za implementáciu pripadá na mladších manažérov), čo vedie k vypracovaniu priamočiareho rámca pre priamočiary proces, a tak vznikajú viaceré problémy pri nedostatku potrebných skúsenosti a vierohodnosti.
- Ignorovanie vnútornej politickej reality (povedomia v podniku) pričom BSC dáva hlas celému podniku (vnútorná politika). Preto je vhodné implementačný proces BSC zavádzať spolu so sériami rozhovorov a pracovných stretnutí, ktoré vedie vybraný facilitátor.
- Vykonávať príliš široké opatrenia v rámci progresu na cieľoch BSC môže spôsobiť odchýlky, po ktorých je potrebná revízia stratégie.
- Chybné centrálné uložené dáta, prístupy k dátam, prenášanie súborov môžu prispieť alebo môžu rozbiť systém.
- Dovoľiť, aby sa strategická mapa stala iba umeleckým dielom a bola povesená na stenu nestačí. Podnik by mal rozširovať príležitosti, cvičiť kreativitu a nájsť zapamätateľný spôsob, ako ju urobiť vysoko neprehliadnuteľnou (zrozumiteľnosť a viditeľnosť pre všetkých).
- Popliesť činnosti a stratégiu: je povinnosť manažéra jasne stanoviť pokyny pre preskúmanie stratégie a oddeliť prevádzkové konverzácie na poradách (dôležitosť obidvoch).
- Zlyhať pri optimalizácii času určeného pre stratégiu na poradách v rámci zdĺhavého prehodnotenia a preskúmania stratégie, hlbokého alebo plytkého ponoru do problémov. Manažéri by sa mali orientovať na program rokovania, určenie facilitátora, zvažovať, čo je dôležité a iné.
- Posudzovať výkon cez ružové okuliare, nevidieť výstupy, o ktoré sa podnik pokúša – za to nie je zodpovedný zamestnanec ale manažér, ktorý zlyhal pri riadení zmeny (zavedenie BSC). Manažéri by mali vytvoriť prostredie pre udržanie pevného vzťahu s realitou a kriticky sa pozeráť na výstupy.
- Podceňovanie významu komunikácie, dôvery a otvorenosti, informovanosti a zaujatosti prostredia je kľúčom ku komunikácii v rámci pracovných povinností a úloh.
- Zanedbanie vzdelávania a tréningu sa rovná pripravenosti vykonávať potrebné úlohy v rámci BSC.
- Obklopiť seba samého s rovnakými ľuďmi a pritom nepočúvať názory a myšlienky ostatných účastníkov, zainteresovaných subjektov, čo vedie k menej bohatším a menej pestrejším informáciám.
- Nedarí sa vyvíjať stratégiu BSC: táto stratégia by nemala byť stála, mala by sa meniť (aspoň raz ročne) v závislosti od plnenia stanovených cieľov.



Obrázok 18. Metóda vyvážených ukazovateľov
Upravené podľa: Kaplan a Norton, 2006

Hlavné východiská **The Balanced Scorecard** pre využitie v strategickom riadení:

13. Celopodniková stratégia sa zameriava na vytváranie vyššej hodnoty ako súhrn samostatných hodnôt podnikateľských jednotiek v rámci zosúladenia jednotlivých aktivít.
14. Pri zosúladení je potrebné aplikovať prístup zhora – dole: cieľové podnikové synergie (ciele) – vrcholový vedúci pracovník (koordinácia) – meranie (kontrolné body) – programy práce so zamestnancami (zosúladenie ich činností s podnikovou stratégiou).
15. Posudzovanie výkonu podniku v jednotlivých oblastiach a procesoch zabezpečuje identifikácia, čo by malo byť urobené a odmerané.
16. Príčina a dôsledok jednotlivých procesov.
17. Potreba udelenia zodpovednosti za jednotlivé procesy.
18. Neustála komunikácia všetkými smermi podniku.
19. Neustála komunikácia v oblasti vízie, poslania a znázorňovania stratégie podniku,
20. Potreba dosiahnutia zosúladenia prebiehajúcich procesov strategického riadenia so stratégiou.
21. Neustále predávanie stratégie v rámci prístupu zhora-dole so spätnou väzbou.
22. Kaskádovité prepojenie medzi strategickými cieľmi.
23. Ukázanie a ozrejmenie umiestnenia v celkovej stratégii a ako je možné vytvárať hodnotu vo vlastných jednotkách, ale aj so spoluprácou s inými jednotkami.

THE PERFORMANCE PYRAMID

[Lynch a Cross, 1992; Neely a kol., 2000; Shane, 2005; Wedman, 2008; Sims, 2014; Kaplan Financial Knowledge Bank]

Hodnotenie výkonnosti by malo byť v súčasných podmienkach stále bežiaci proces. Prepojenie medzi výkonom a stratégiou je životne dôležité pre zabezpečenie strategického riadenia v rámci výkonnostných opatrení, ako sú: meranie efektívnosti procesov a účinnosti zdrojov, použitie kvalitatívnych aj kvantitatívnych metód, zameranie na dlhodobé aj krátkodobé ciele, flexibilita a adaptačná schopnosť v rámci meniaceho sa prostredia. (Shane, 2005)

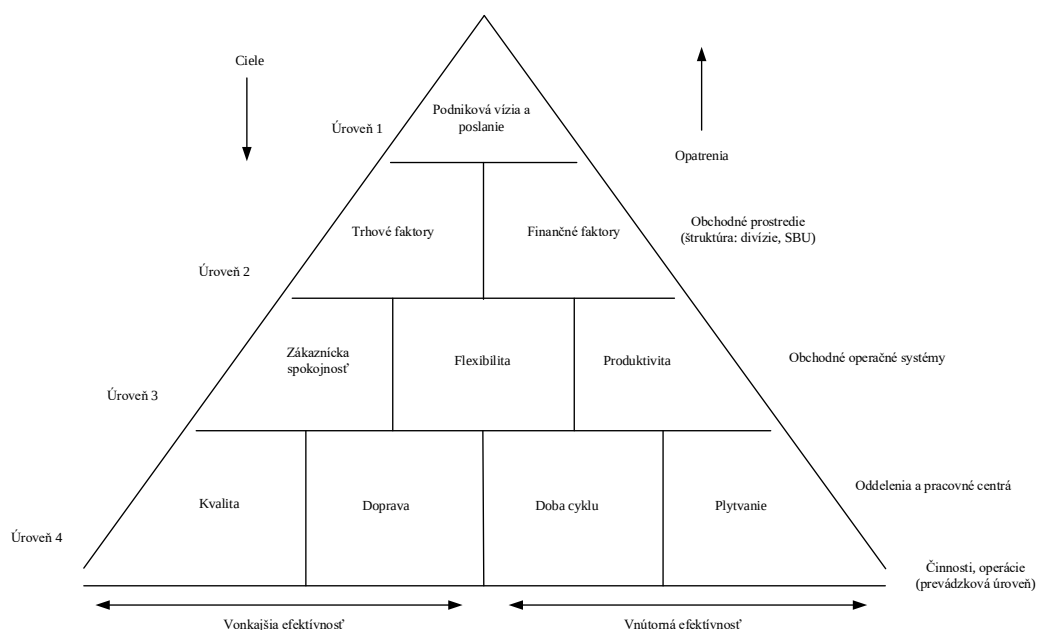
Pyramída výkonnosti (Performance pyramid, ďalej PP) predstavuje hierarchické usporiadanie finančných a nefinančných ukazovateľov výkonnosti. Podľa PP, podnik pôsobí na rôznych úrovniach, pričom každá z nich má odlišné zameranie, ale navzájom sa podporujú a zabezpečujú tak vykonávanie stratégie. Túto metódu predstavujú 4 hierarchické úrovne:

- Prvá úroveň je tvorená *podnikovou víziou a poslaním* (Ako dosiahne dlhotrvajúci úspech a konkurenčnú výhodu?);
- Druhá úroveň predstavuje *kritické faktory úspechu* (Critical successful factors, CSF) trhových a finančných meradiel (Akými faktormi sa zamerať na dosiahnutie 1. úrovne?);
- Tretia úroveň sa zameriava na *prepojenie na druhú úroveň v oblastiach: spokojnosti zákazníka, zvýšenia flexibility a vyššej produktivity* (Aké sú pohybové faktory – kľúčové, základné faktory, ktoré posilňujú ciele podniku?);
- Štvrtá úroveň *zabezpečuje kľúčové faktory pre tretiu úroveň a tie priamo podporujú CSF druhej úrovne v oblastiach: kvality, dopravy, doby cyklu a plytvania* (Aké nižšie ukazovatele úrovne kvality, dodania, času, plytvania a slúžia na meranie kľúčových faktorov posilňujúcich ciele podniku?).

Ako môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku, pyramída má faktory, ktoré sú orientované na vonkajšiu efektívnosť a zväčša sú nefinančné a pravú stranu, ktorá je zas zameraná na vnútornú efektívnosť a finančné faktory.

Táto metóda sa viac sústreďí na akcionárov a zákazníkov. Kvôli tomu je potrebné zaistiť, aby prijaté opatrenia boli rovnako zahrnuté aj v rámci ostatných strán.

Nastavenie danej metódy vyžaduje od manažérov stanovenie cieľov pre každú úroveň podniku, z čoho vyplývajú spomínané špecifické výkonnostné opatrenia. Výhradne sa zaoberá kombináciou jednotlivých procesov, vzájomne pôsobiacich horizontálne a vertikálne pre dosiahnutie vytýčených cieľov. (Sims, 2014) Ide tu o prístup zhora – nadol z pohľadu cieľov a zdola – nahor z pohľadu opatrení.



Obrázok 19. Pyramída výkonnosti
Upravené podľa: Sims, 2014

Hlavné východiská **The Performance Pyramid** pre využitie v strategickom riadení:

24. Určenie kritických faktorov úspechu jednotlivých procesov, na jednotlivých úrovniach, pomocou ktorých sa dosiahnu podnikové ciele.
25. Prepojenie stratégie a výkonu z hľadiska dosahovania cieľov podniku.
26. Hodnotenie výkonu by mal byť neustále bežiaci proces (zabezpečený meraním).

27. Riadenie zhora – nadol z pohľadu cieľov a zdola – nahor z pohľadu opatrení.

THE CAPABILITY MATURITY MODEL

[Humphrey, 1987; Paulk a kol., 1993; Curtis a kol., 2009; CMMI; Systems Development Lifecycle]

CMM (Capability maturity model, Model zrelosti schopností) táto metóda vznikla na základe posudzovania zrelosti jednotlivých procesov podniku a jeho prvkov, ich optimalizácie z neusporiadanosti do formálne definovaných vzťahoch, merateľných výsledkov a riadenia. Metóda sa delí do viacerých skúmaných smerov, ako je jej pôsobenie v oblasti informačných technológií (CMM pre vývoj softvéru a oblasť IS/IT), ľudských zdrojov (P-CMM), integrácie (CMMI) a testovania podniku (TMM). CMMI pomáha pri rozvoji organizačných schopností cez učenie novému správaniu, ktoré pomáha zlepšovať výkonnosť, rýchlosť, kvalitu a ziskovosť podniku. TMM poskytuje rámec testovania jednotlivých fáz zrelosti procesov podniku a ich zlepšovanie, má päť úrovní podobných ako CMM.

Tento model môže byť vhodne použitý pre porovnávanie a hodnotenie procesov, napríklad pri porovnávaní spoločných procesov v rámci rozdielnych podnikov. Model zrelosti je potrebné vidieť v štruktúre správania podniku a podnikových procesoch, pomocou ktorých sa dosahujú spoľahlivé a udržateľné výstupy. V ďalšej časti sú rozobrané dva najpoužívannejšie modely a to CMM z IS oblasti a P-CMM.

CMM z oblasti IS (Paulk a kol., 1993) pozostáva zo štruktúry obsahujúcej päť krokov (úrovní zrelosti podniku): *Prvá je počiatočná úroveň*, ktorá je charakteristická nestabilným, nepredvídateľným a chaotickým prostredím, a taktiež riešením problémov a práce operatívnym spôsobom. Výkon je priamoúmerný kompetenciám pracovných síl. *Druhá úroveň ju úroveň opakovateľnosti*, v rámci ktorej sú niektoré procesy zdokumentované a môžu byť opakovateľné s rovnako úspešnými výsledkami. Systém riadenia projektu vykonáva efektívnu kontrolu, ktorá sleduje plány. *Tretia úroveň definuje* štandardizované procesy, zlepšuje tieto procesy a zabezpečuje konzistenciu výkonov naprieč podnikom. Tieto procesy sú stabilné, opakovateľné a založené na spoločnom celopodnikovom pochopení, činnosti, rolí a zodpovedností. *Štvrtá úroveň, úroveň riadenia* sa zaoberá metrikami procesov, ktorými riadenie dokáže efektívne kontrolovať procesy. Táto schopnosť dovoľuje podniku predpovedať trendy v procesoch a kvalitu produktu v rámci kvantitatívnych väzieb jednotlivých limitov. Ak je limit prekročený, prijímajú sa nápravné opatrenia. *Posledná, piata úroveň optimalizácie* sa sústreďuje na priebežné zlepšovanie výkonnostných procesov cez prírastkové a inovačné zmeny a zlepšenia.

Spoločné vlastnosti jednotlivých procesov zahrňujú implementáciu kľúčových oblastí procesov, sú to: záväzok vykonávania, schopnosť vykonávať, aktívne vykonávať, merať a analyzovať, overovať implementáciu. Je potrebné zdôrazniť, že práve kľúčové oblasti procesov sú tvorené zhlukom súvisiacich činností, pričom ak pôsobia spoločne (sú vykonávané spoločne), dosahujú dôležité ciele. Ciele musia byť stanovené účinne a dôsledne (trvalým spôsobom) v rámci každej kľúčovej oblasti procesov a znamenajú jej zámer a hranice. Tu sa posudzuje zrelosť dosahovania vymedzených cieľov, u ktorých je meraná miera ich dosiahnutia.

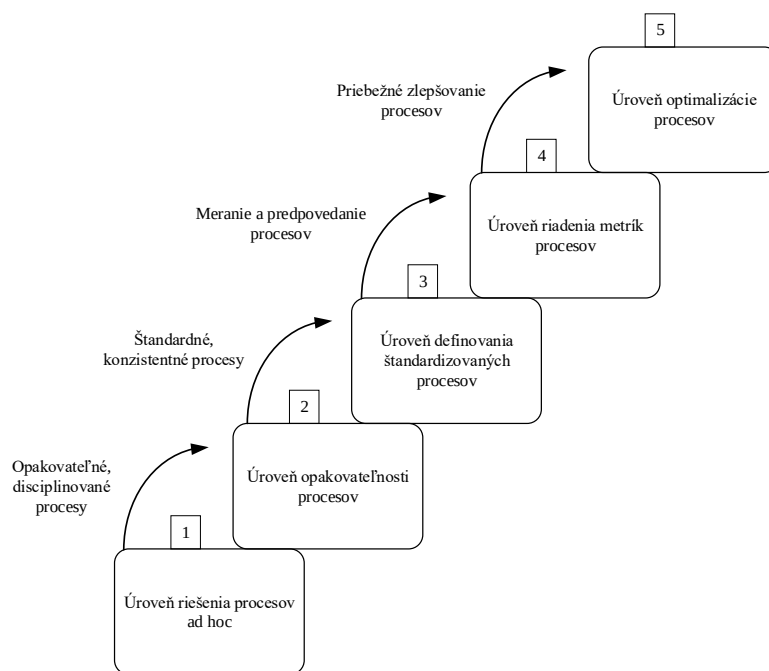
P-CMM je procesne založený model, ktorý predpokladá, že postupy pracovnej sily sú štandardnými organizačnými procesmi, ktoré môžu byť priebežne zlepšované (postupy a procesy zlepšovania, efektívna transformácia schopností podniku cez zvýšenie organizačnej zrelosti). Metóda je tvorená tromi oblasťami: cieľovou oblasťou procesov – CMM je navrhnuté tak, aby pomohlo podniku prijať najlepšie postupy; postup TQM zabezpečí efektívnosť

a predpovedateľnosť oblastí priebežného zlepšovania; organizačná zmena je zabezpečená rozvojom podniku, ku ktorej prispieva práve CMM.

P-CMM poskytuje praktiky riadenia ľudského kapitálu, čím sa zlepšujú schopnosti samotného podniku. Každá úroveň P-CMM vytvára určité transformácie v kultúre, napríklad prilákanie, rozvoj, motivácia a udržanie zamestnancov, čím vytvára integrovaný systém ľudského kapitálu, ktorý je prepojený s cieľmi podniku, jeho výkonu a meniacim sa potrebám. Kompetencie zamestnancov (dostupná úroveň vedomostí, zručností a technologických schopností) sú potrebné pre vykonávanie obchodných aktivít podniku. Zo strategického hľadiska, podnik potrebuje vytvoriť pracovnú silu tak, aby obsahovala všetky kompetencie potrebné pre vykonanie obchodných aktivít.

Curtis a kol., (2009) sumarizujú základnú filozofiu P-CMM v desiatich princípoch:

- 1) Schopnosť pracovnej sily priamo súvisí s obchodnou výkonnosťou.
- 2) Schopnosť pracovnej sily je nielen konkurenčný problém, ale aj zdroj strategickej výhody.
- 3) Schopnosť pracovnej sily musí byť definovaná vo vzťahu k strategickým cieľom podniku.
- 4) Z práce zameranej na vedomosti sa pozornosť presúva ku kompetenciám pracovnej sily.
- 5) Schopnosti môžu byť merané a zlepšované na rôznych úrovniach podniku (jednotlivci, skupiny, celý podnik).
- 6) Podnik by mal investovať a tým zlepšovať kľúčové kompetencie pracovných síl.
- 7) Prevádzkové riadenie je zodpovedné za schopnosti pracovnej sily.
- 8) Zlepšovanie kompetencií ide cez najlepšie postupy procesov a procedúr.
- 9) Podnik je zodpovedný za poskytnutie príležitostí pre zlepšenia a jednotlivci sú zodpovední a aktívne sa zapájajú.
- 10) S vývojom technológií a organizačných štruktúr podniku sa musia rýchlejšie a neustále vyvíjať nové pracovné postupy a kompetencie pre pracovnú silu.



Obrázok 20. Charakterizovanie rámca zrelosti
Upravené podľa: Humphrey, 1987

Hlavné východiská **The Capability maturity model** pre využitie v strategickom riadení:

28. Testovanie zrelosti jednotlivých procesov podniku v rámci ich zlepšovania z neusporiadaného systému do formálne definovaných vzťahov, merateľných výsledkov a strategického riadenia.
29. Spoločné vykonávanie kľúčových procesov tvorí základ pre dosahovanie dôležitých cieľov.
30. Integrovaný systém ľudského kapitálu s podnikom.
31. Udržiavanie efektívnej transformácie schopností podniku cez zvýšenie zrelosti procesov.
32. Výkon je priamoúmerný kompetenciám pracovných síl.
33. Potreba riadenia vykonávať kontrolu a merania.
34. Štandardizácia procesov a ich konzistencia v rámci podnikových aktivít zabezpečuje stabilitu a opakovateľnosť.
35. Stanovenie metrík procesov zabezpečuje ich efektívne kontrolovanie.
36. Poskytovanie spoľahlivých a udržateľných výstupov cez priebežné zlepšovanie a inovačné zmeny.

THE VRIO ANALYSIS

[Barney, 1991; Carpenter a kol., 2012; Yates, 2012; Jurevicius, 2013]

VRIO analýza sa zaoberá hodnotením zdrojov podniku, čím určuje jeho konkurenčný potenciál, potenciál pre zlepšenia a súčasnú situáciu. Z pohľadu strategického riadenia ide o údaje potrebné k rozhodovaniu v riadení a samotnému rozvoju podniku. Analýza je dôležitou súčasťou stratégie podniku, pretože spracováva údaje ohľadom príležitostí, schopností a organizácie podniku na základe jeho zdrojov.

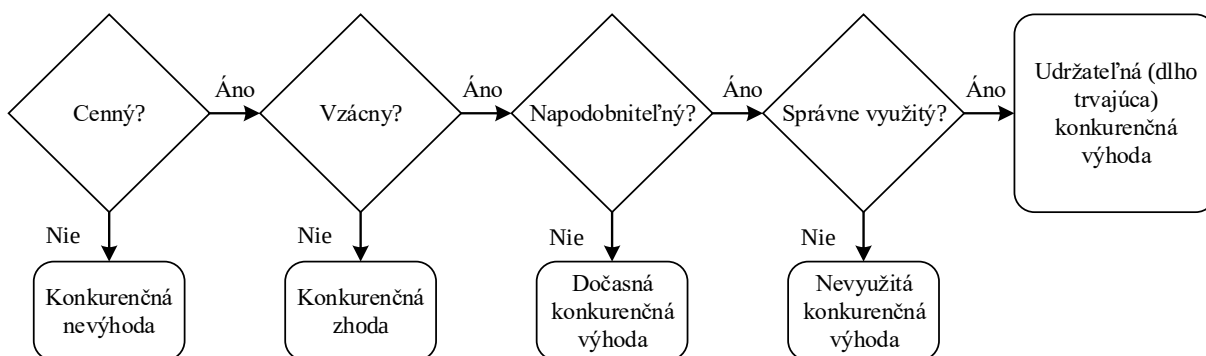
Barney (1991) vyvinul túto metódu a samotné zdroje podniku zhrnul do štyroch kategórií: finančné zdroje, ľudské zdroje, materiálne zdroje a nemateriálne zdroje. Posudzuje štyri základné dimenzie jednotlivých zdrojov: *Hodnota zdrojov* (Ako je zdroj nákladný? Tvorí zdroj príležitosť alebo predstavuje hrozbu?); *Vzácnosť zdrojov* (Ako je zdroj vzácny – koľkí z konkurentov ním disponujú alebo ho využívajú? Čo prináša pre podnik?); *Napodobniteľnosť zdrojov* (Ako ťažké je zdroj napodobniť, získať alebo vyvinúť?); *Správna organizácia zdrojov* (Sú princípy a postupy podniku nastavené tak, aby podporovali nenapodobniteľnosť, vzácnosť a hodnotu zdrojov?).

Takto získané informácie ohľadom vnútorných zdrojov podniku sú použité ako udržateľný zdroj konkurenčnej výhody. Trvalá konkurenčná výhoda je vytvorená zdrojom, ktorý je cenný, vzácny a je ho nákladné napodobniť – podnik to maximálne využije. Týmto spôsobom vytvára podnik synergiu v rámci vlastných vzácných zdrojov.

Tento proces sa dá zhrnúť do štyroch krokov:

- Prvý: identifikovať zdroje (pomocou rôznych analýz napríklad: SWOT, SPACE, CSF, GQM a iných).
- Druhý: zistiť či podnik je organizovaný tak, aby využíval tieto zdroje (efektívny strategický manažment podniku, efektívna motivácia a odmeňovacie systémy, inovačná kultúra, organizačná štruktúra, excelentné riadenia a kontrolné systémy).
- Tretí: chrániť zdroje všetkými možnými spôsobmi, čím ostatné podniky nebudú schopné napodobniť zdroje za rozumnú cenu, tým zostanú zdroje vzácne dlhšiu dobu (ako znížiť náklady alebo odlíšiť produkt a služby; ako vytvoriť nákladnejšie napodobenie).

- Štvrtý: priebežne kontrolovať VRIO zdroje a schopnosti. Konkurenti chcú dosiahnuť rovnaké konkurenčné výhody, preto neustále kopírujú zdroje hodnoty, čím sa stráca vzácnosť zdroja.



Obrázok 21. VRIO analýza
Upravené podľa: Jurevicius, 2013

Hlavné východiská **The VRIO analysis** pre využitie v strategickom riadení:

37. Hodnotenie zdrojov podniku v rámci riadenia a rozvoja podniku.
38. Vytváranie konkurenčnej výhody na základe zdrojov, ktoré sú cenné, vzácne, nákladné pre napodobnenie a správne využité.
39. Aktualizácia vzácnosti zdrojov v rámci konkurenčného pôsobenia.

THE MOST ANALYSIS

[Strategy Conculnting; The Morning Star Company; Mindtools; Managementmania]

Technika MOST je štruktúrovaný spôsob dosahovania poslanca podniku, pričom pomocou strategického riadenia sú dosahované ciele podniku. Predstavuje bazálny štruktúrovaný prístup riadenia podniku. Táto technika môže byť aplikovaná v mnohých oblastiach podnikania. Pozostáva zo štyroch komponentov, ktoré sú zoradené postupne zhora nadol:

- *Poslanie*: Dobré poslanie je ambiciózne a zásadné pre rozsiahly obchodný úspech (dôvod existencie podniku). Akonáhle je preukázaný, môžu byť aktivované ostatné časti MOST komponentov. Misia by mala byť preskúmaná ak podnik uspel alebo zistil, že je jeho poslanie nesprávne.
- *Ciele*: Každý cieľ by mal byť podmienkou úspechu poslanca. Ciele by mali byť SMART. Dobrý cieľ je jasný a dosiahnuteľný v krátkom časovom úseku. Ciele by mali byť preskúmané ak sa ich plnenie nenapĺňa (nepribližuje) k poslaciu podniku.
- *Stratégia*: Stratégia je možnosť dosiahnutia cieľov. Môžu byť zložité, zahŕňajúce taktiku. Stratégia je implementácia cieľov, spôsob dosiahnutia cieľov. Ak stratégia nefunguje z pohľadu plnenia cieľov, je potrebné ju skontrolovať.
- *Taktika*: Taktiky sú metódy, ktoré sa používajú na vykonávanie stratégie. Mali by byť pomerne jednoduché a relatívne diskrétne procesy, ktoré môžu byť ľahko pochopiteľné a vykonávané aj ľuďmi, ktorí nemajú prehľad o MOST analýze. Dobrá taktika taktiež využíva SMART. Ak nastávajú v taktike nečakané prekážky (je neefektívna v plnení stratégie alebo zložitá) je potrebné ju preskúmať.

Manažéri často pri použití techniky MOST padajú do mnohých pascí tým, že sa pokúšajú riešiť obchodnú stratégiu interne. Medzi najväčšie problémové oblasti patrí:

- Nepozornosť pri vypracovaní techniky. Podnik sa venuje rýchlo napredujúcemu biznisu, plnením denných požiadaviek od zákazníkov, dodávateľov a konkurentov.
- Nevyjasnenie, kde sa podnik chce dostať a v akom časovom horizonte.
- Vynechanie poradenstva a súhlasu manažmentu podniku pri identifikácii poslania podniku.
- Zlyhanie v objasnení kľúčových cieľov, ktoré musia byť dosiahnuté, aby bolo poslanie splnené.
- Zanedbanie vonkajšej, objektívnej pomoci pri analýze strategicky dostupných možností pri plnení kľúčových cieľov.
- Úplné preskočenie (vyhnutie sa) niektorému z dôležitých komponentov stratégie, pričom vzniká množstvo slepých uličiek.
- Nezabezpečenie taktickej úrovne natoľko, aby zaistila úspech stratégie.
- Nesprávne definované časové harmonogramy, zodpovednosti, monitorovacie a kontrolné postupy, aby zabezpečili, že implementácia techniky sa pohybuje dopredu.

Zapojenie externých zložiek do využívania tejto techniky pomáha podnikom vyhnúť sa týmto nástrahám a udržiava to podnik v plánovanom smere. Implementáciu MOST techniky môžeme nájsť v potravinárskom podniku – MORNING STAR, v ktorej zaviedli riadenie podniku bez manažmentu – samostatné riadenie zamestnancov v podniku. Obrat príjmov bol 700 miliónov dolárov ročne s vyše 400 zamestnancov, čo dosiahol práve zavedením tohto samostatného riadenia. Pričom poslanie nahradzovalo vystupovanie šéfa. Ciele, stratégie a taktiky boli realizované každým zamestnancom samostatne. Úspech alebo neúspech podniku bol posudzovaný v diskusii so zamestnancami. Samozrejme tento model riadenia a využitia techniky nie je vhodný pre každý podnik, ale je ukážkou akú silu má daná technika.

Hlavné východiská **The MOST analysis** pre využitie v strategickom riadení:

40. Bazálny prístup strategického riadenia uplatňovaní zhora – nadol.
41. Uplatnenie vzťahu príčina – následok v rámci prístupu zhora – nadol.
42. Správne nastavené a vykonávané procesy (taktiky) zabezpečujú strategické plány, ktoré realizujú ciele a tie naplňajú poslanie podniku.
43. Uplatňovanie SMART kritérií.

THE MANAGEMENT BY OBJECTIVES

[Drucker, 1954; SeEVERS, 1979; Rodgers a Hunter, 1991; Bouge, 2005; Vliet, 2016]

Riadenie podľa cieľov (Management by objectives, MBO), Drucker (1954) túto metódu navrhol ako stanovenie, vzájomné odsúhlasenie a kontrolovanie dosahovania cieľov. Ide o delegovanie zodpovednosti a právomocí určeného cieľa na jeho realizátora. Často je táto metóda spájaná práve so stanovením cieľov pomocou SMART¹¹ kritérií, hodnotením výkonu a spolupracou na spoločných cieľoch podniku. **Kritickými oblast'ami v MBO** je efektívna komunikácia, spätná väzba, hodnotiaci proces a posúdenie cieľov v rámci vlastných cieľov podniku a vlastných cieľov zamestnancov, hodnoty práce, pomocou ktorých môže manažér dosiahnuť pracovnú zodpovednosť u zamestnancov. (SeEVERS, 1979) Dôležité je, že SeEVERS potvrdil myšlienku Kellogga (1975): príspevok k excelentnému výkonu je v denno-dennej interakcii medzi zamestnancami a ich manažérmi.

¹¹ SMART kritéria znamenajú stanovenie cieľov podľa piatich kritérií: špecifickosti, merateľnosti, akceptovateľnosti, reálnosti a termínovanosti. Tieto kritériá majú začiatok u Druckera a jeho koncepcie riadenia prostredníctvom cieľov.

V súčasnosti autori ako Rodgers and Hunter (1991); Vliet (2016) potvrdzujú, že v MBO ide o obojstranné plánovanie, pričom zamestnanci so svojimi cieľmi podporujú manažérske vyššie ciele, avšak sú stanovené ich vlastné ciele a plány, ktoré ich naplňajú a motivujú. Zároveň však manažéri prevádzajú monitorovanie výkonu na jednotlivých cieľoch a prípadne ich korekciu. Zamestnanci sa zúčastňujú určovania cieľov, čím sú aktívne zapojení do procesu riadenia podniku. Toto prináša viaceré výhody ako: upevňovanie vzťahov medzi zamestnancami a manažérmi; vytváranie komfortného pracovného prostredia; bližšie poznanie problémov a ich riešení; zlepšovanie kvality rozhodovania a riešenia problémov; hodnotenie zamestnancov podľa výkonu a cieľov, ktoré si spoločne z manažmentom vytvorili; sumarizácia celkového výkonu. Na druhej strane často chýba účasť podpory z vrcholového manažmentu; posúvanie cieľov a plánov naprieč podnikom; prehodnotenie kvantitatívnych cieľov; neochota zo strany manažérov spolupracovať so zamestnancami.

Pri využití riadenia pomocou cieľov môže nastať situácia, kedy sa začne až príliš sústrediť na vykonávanie činností a aktivít smerujúcich k cieľu, avšak sa nevykoná hodnotenie, či vykonávané aktivity sú správne pre dosiahnutie cieľa. (Bogue, 2005) Drucker tento koncept nazýval: vyhnutie sa pasci aktivít („avoid the activity trap“). Riadenie podľa cieľov by teda nemalo byť jednosmerné, bez spätnej väzby a bez uplatnenia prístupu príčina – následok vzhľadom na vykonávané aktivity. Táto metóda si vyžaduje, aby jej vykonávatelia boli kompetentní v danom prostredí, mali vedomosti a zručnosti pre vykonávanie potrebných cieľov. Takže na jednej strane sa rozvíja manažment zamestnancov, vlastné vedúce zručnosti, ale aj ich kreativita, tacidné znalosti a iniciatíva. Z vonkajšieho, až medzinárodného prostredia sa využíva pri riadení v rámci jednotlivých správcov nadnárodných podnikov. (Drucker, 1954)

Hlavné východiská **The Management by Objectives** pre využitie v strategickom riadení:

44. Obojstranné plánovanie cieľov (zamestnanci svojimi osobnými cieľmi podporujú podnikové ciele), ktoré poskytne pracovnú zodpovednosť zamestnanca.
45. Zapojenie zamestnancov do riadenia.
46. Monitorovanie a hodnotenie plnenia cieľov v rámci vykonávaných činností.
47. Potreba poznania prostredia a ľudského kapitálu pre vykonávanie cieľov.

THE CRITICAL PERFORMANCE FACTORS (BOC, CSF)

[Boynlon a Zmud, 1984; Parmenter, 2007; Kim a Mauborgne, 2012; Investopedia; Managementmania; About]

Podľa stratégie modrých oceánov (BOC), súčasný trh predstavuje červené (aktuálny trh, konkurenčný boj) a modré oceány (ešte nevytvorený nový trh, nové príležitosti). (Kim a Mauborgne, 2012) Novú kľúčovú hodnotu pre trhovú segment podnik dokáže poskytnúť správnymi strategickými ťahmi. Vytvorenie si skokového prírastku si vyžaduje zosúladienie nielen úžitku, ceny a nákladov, ale aj vnútorného prostredia podniku, teda zamestnancov, ktorí dokážu posilniť (sú základom pre realizáciu) aktuálnu podnikovú stratégiu.

BOC rozpráva o jednotlivých kritických faktoroch úspechu (CSF), ktoré by mali byť vytvorené z pohľadu zákazníckej hodnoty. V pozadí hodnoty pre zákazníka, ktorá je týmito faktormi vytváraná, stoja zamestnanci a vedúci pracovníci. Tí dokážu nielen ovplyvniť tieto faktory, ale ich aj vytvárajú a riadia. Preto je dôležité, aby osvojovanie cieľov a stratégie BOC prechádzalo pomedzi zamestnancov podniku, a tak im nielen poskytlo možnosť lepšie pochopiť, ale aj osvojiť si túto stratégiu.

Predchádzajúca myšlienka upriamuje pozornosť na viaceré problémy realizácie stratégie BOC. Podľa Kim a Mauborgne (2012) tieto prekážky predstavujú: zamestnanci, obmedzené zdroje, motivácia k zmene, politika podniku a presadenie sa v praxi. Autori uvádzajú myšlienku, že

práve zapojenie jednotlivcov do rozhodnutí; ich kritické vyjadrenie a názory; vysvetlenie stratégie; jasné pravidlá a očakávania „hry“ ale aj angažovanosť, dôvera a dobrovoľná spolupráca podporujú vytváranie stratégie modrých oceánov.

Toto prepojenie jednotlivých predchádzajúcich prvkov strategického riadenia podniku za použitým BOC vytvára prostredie, v ktorom synergia zohráva kľúčovú rolu pre vznik novej jedinečnej hodnoty nielen pre prostredie zákazníka ale aj samotný podnik a jeho zainteresované subjekty. CSF sú prvky podstatné pre zabezpečenie úspechu podniku. Týmto kritériám sa venuje špeciálna a priebežná pozornosť v rámci výkonu a budúcej výkonnosti podniku. CSF určujú dôležité oblasti činností, procesov, stavu podniku, z ktorých výstupov sa používajú pri strategickom riadení. KPI sú podmnožinou CSF, vytvárajú ich merateľnú časť dôležitú pre meranie výkonnosti. Key performance indicators, KPI sú indikátory, ukazovatele a metriky výkonnosti priradené procesu, službe, organizačnému útvaru alebo celému podniku, ktoré vyjadrujú požadovanú výkonnosť (kvalitu, efektívnosť, hospodárnosť). Tieto ukazovatele pomáhajú podniku definovať a merať pokrok smerom k cieľom. Akonáhle podnik analyzuje svoje poslanie, identifikuje všetky zainteresované strany a definuje ciele, ktoré je potrebné merať. Pokrok k týmto cieľom – KPI tieto merania zabezpečujú. Ukazovatele musia odrážať ciele podniku, musia byť kľúčom k jej úspechu a musia byť merateľné. Obvykle sú tieto ukazovatele dlhodobého charakteru. Tieto ukazovatele by mali taktiež spĺňať podmienky SMART.

Ukazovatele sú kvantifikovateľné, odsúhlasené dopredu, odrážajú kritické faktory úspešnosti podniku, avšak líšia sa v závislosti od druhu podniku, sektoru podnikania a iných charakteristík. Vo všeobecnosti môžeme medzi najviac používané ukazovatele výkonnosti zaradiť tieto skupiny: ekonomické ukazovatele, ukazovatele kvality, ukazovatele výkonnosti procesov, ukazovatele IT služieb, ukazovatele zásob, systém prevádzkových ukazovateľov alebo tiež BSC.

V užšom význame sa vzťahujú iba na procesy a sú poňaté ako doplnok ku kľúčovým ukazovateľom cieľov. „Key goal indicators“ (KGI) meria ako sa darí dosahovať ciele, avšak KPI je kľúčom k úspechu podniku.

Hlavné východiská **The critical successful factors (Blue ocean Strategy)** pre využitie v strategickom riadení:

48. Určenie CSF ako kľúčových oblastí úspechu podniku.
49. Vytvorenie hodnoty prostredníctvom CSF vyžaduje zosúladenie prostredia podniku.
50. Vytváranie a ovplyvňovanie hodnoty je vytvárané aktívnym zapájaním a kritickými názormi zainteresovaných subjektov.
51. Definovanie a meranie výkonnostného pokroku k cieľom, v rámci CSF za pomoci KPI.
52. Splnenie kritérií SMART pri určovaní jednotlivých kritických faktorov úspechu a ich výkonnostných ukazovateľov.

THE PALADIUM EXECUTION PREMIUM PROCESSTM (PEPP, XPP)

[Creelman a Malaki, 2016; Paladium group]

Pokročilá analýza dát hrá kľúčovú rolu v strategickom manažmente. Táto metóda má zjednotiť pokročilé nástroje do vlastných vnútorných procesov a pracovných tokov (work flow). Ide o použitie a prepojenie viacerých metód: KPI, BI, BSC reportov, strategických máp a iných pokročilých analýz. PEPP (XPP) vychádza zo šiestich úrovní, krokov realizácie stratégie:

1-2) Rozvoj a preklad stratégie

Tieto dva kroky sú prvé v procese. Pri týchto krokoch je stratégia prekladaná do strategických máp. Je zbierkou cieľov, ktoré sa vzťahujú jeden na druhý prostredníctvom vzťahov založených na príčine a dôsledku. Táto hĺbková analýza príčin a dôsledkov (ich hypotézy postavené na vnútornom a vonkajšom prostredí) je postavená na názoroch vnútorného tímu a externých konzultantov pre formulovanie stratégie. Hypotézy sú ohodnotené, kvantifikované vo finančnom modeli (avšak sú postavené na predpokladoch z kvalitatívnej analýzy). S analytickými nástrojmi dokáže podnik veľké množstvo dát, variabilné a rôzne dáta kvantifikovať pre potreby určenia príčin a dôsledkov medzi strategickými cieľmi. Táto analýza je postavená na historických dátach.

Ďalším krokom je použiť analýzu predpovede pre kvantifikáciu ako bude vyzerat' budúcnosť ak podnik dosiahne svoje ciele. Taktiež môže predviesť rôzne scenáre a hodnotenie rizika z hľadiska cieľov toho, ak by sa ciele nedosiahli alebo by zlyhalo ich naplnenie.

3) Zjednotenie podniku

Počas zosúladenia podniku a kaskádovania stratégie môže byť použitý podobný prístup pre obchodné jednotky a funkčné stratégie. Tieto kaskádové mapy majú tiež vzťah príčina – dôsledok. Použitie opisných a predpovedajúcich analýz môže hrať rovnakú úlohu ako na korporáčnej úrovni.

4) Zjednotenie činností

Pre zosúladenie činností podniku je potrebné definovať a stanoviť si priority a ciele pre vodiace procesy každého strategického cieľa. Opisná analýza môže byť použitá pre kvantifikáciu prírastkového dopadu na každé percento zlepšenia vodiacich procesov merania na percentá, zlepšenia prepojenia strategických cieľov. Kvantifikácia príčin – dôsledkov vzťahov medzi vodiacími procesnými metrikami a cieľmi zabezpečuje stanovenie cieľov pre operačnú (prevádzkovú) základňu, ktorá v konečnom dôsledku prispieva k dosiahnutiu hlavných cieľov cez prepojenie s čiastkovými cieľmi.

5) Sledovanie a učenie

Kľúčová úloha stratégie je analyzovanie koreňov príčin nedostatočných výsledkov v rámci cieľov. Často sa iba predpokladá ich príčina. Tieto predpoklady a teórie by mali byť testované pomocou opisnej analýzy či v skutočnosti podporujú hypotézy. Analýza predpovede je potom uplatniteľná na ukazovateľoch podniku alebo jeho funkciách, ktoré by mali postupovať v rovnakej rýchlosti. Scenáre môžu byť vyvíjané pre modelovanie ako sa výkon môže vyvíjať pod rôznymi okolnosťami a tým pomáhať pri určovaní priorít akčného plánu vykonávaného na konci každého štvrtročného hodnotenia.

6) Kontrolovanie a adaptovanie

Pre aktualizáciu stratégie podnik potrebuje používať historické dáta od poslednej formulácie stratégie alebo jej aktualizáciu pre testovanie platnosti a presnosti príčin a dôsledkov hypotéz stratégie pomocou opisných analytických nástrojov. Potom sa môže v rámci stratégie doladiť kvantifikačná formula príčin a dôsledkov vzťahov medzi cieľmi, ktoré sú zosúladené.

Hlavné východiská **The Paladium Execution Premium Process™** pre využitie v strategickom riadení:

53. Identifikácia príčin a dôsledkov strategických cieľov.
54. Identifikácia činností v rámci kaskádovitého prenosu stratégie na jednotlivé činnosti.
55. Identifikácia a analyzovanie nedostatočného naplnenia cieľov v rámci stratégie.
56. Aktualizácia stratégie v rámci historických dát podniku a jej aktualizácie v súčasnosti.
57. Kvantifikácia budúceho stavu podniku po dosiahnutí cieľov (scenáre, riziko).

PRÍLOHA H: UKÁŽKA DÁT ZO SOCIOLOGICKÉHO DOPYTOVANIA

Príloha poukazuje na výber hlavných otázok, ktorých výstupy sú analyzované vyššie v texte, hlavne podkapitola 3.3 a podkapitola 3.5. Formou dotazníkového prieskumu v rámci SR predstavoval analyzovaný relevantný konečný súbor 258 respondentov, ich výsledky sú znázornené v nasledujúcom texte. Kvôli množstvu spracovaných dát a dotazníkových otázok nasledujúca časť práce predstavuje výber hlavných skúmaných oblastí dotazníkovou formou.

OKRUHY OTÁZOK K PROBLEMATIKE: SÚČASNÁ KOOPERÁCIA.

Otázka o oblastiach kooperácie: Označte v akých oblastiach prebieha spolupráca a ako ste s ňou spokojný? (ohodnoťte na škále od 1 po 10, pričom 1 je veľmi nízka dôležitosť a 10 je veľmi vysoká dôležitosť kooperácie)

Oblasť kooperácie	Výber respondentov (odpovede)		Dôležitosť spolupráce (priemer hodnôt)
	% podiel	počet	
Technická spolupráca a poradenstvo	63%	198	7,35
Výskum a vývoj	29%	90	6,77
Vzdelávanie	52%	163	7,62
Finančné poradenstvo a bankové služby	23%	72	6,93
Personalistika	30%	95	6,92
Logistika	29%	91	6,85
Manažment	10%	30	6,61
Právne služby a poradenstvo	29%	92	6,97
Doprava	37%	116	7,55
Dodávateľ produktov a služieb	76%	239	7,99
Odberateľ produktov a služieb (zákazník)	65%	202	7,50
Investori (investície)	15%	46	6,26
Média	21%	66	6,64
Marketing	28%	88	6,91
Reklama a propagácia	37%	117	6,57
Ekológia	23%	71	6,58
Fondy a EU	22%	70	6,26

Otázka o motívoch kooperácie: V rámci Vašej doterajšej kooperácie ohodnoťte nasledujúce oblasti ich zlepšovania, pričom hodnota 1 znamená nie je potrebné zlepšovanie a hodnota 5 je potrebné nevyhnutné zlepšovanie.

Oblasti zlepšovania	Priemer hodnôt
Kontrola vzťahov s partnermi	2,83
Vytvorenie prostredia pre spoluprácu	2,69
Výskum a vývoj	2,29
Komunikácia	3,31
Prepojenie IS	2,43
Vytvorenie konkurencieschopnej stratégie	2,86

Otázka o výhodách kooperácie: Aké vidíte najväčšie výhody kooperácie Vášho podniku s inými podnikmi alebo organizáciami a čo by ste v rámci tejto spolupráce zlepšili?

Respondent	Odpoveď
Respondent A	„V našom hlavnom prípade kooperácie by k úspešnosti napomohlo možno zapojenie viacerých podnikov a lepšie plánovanie s dobre nastavenými cieľmi.“
Respondent B	„Výhody: lepšie ceny, sprostredkovanie si zákaziek ; Zlepšenia: Zmluvy medzi jednotlivými firmami (penalizácia za dodanie zákazky/dielu oneskorene aj keď firma za to vôbec nemohla).“
Respondent C	„Častejšie osobné stretnutia a kontrola plnenia spoločných plánov a úloh. Výhody sú profesionálny prístup, dobre produkty, technická a obchodná podpora.“
Respondent D	„Výhody: lepšie napĺňanie vízie, stratégie, cieľov spoločnosti. Z: komunikácia a kontrola výstupov.“
AnalYZovali sa aj ďalšie odpovede respondentov vrátane respondentov, ktorí na túto otázku neodpovedali.	

Otázka o problémoch kooperácie: Vyznačte päť najčastejších problémov brániacim rozvoju spolupráce a ohodnoťte ich stupeň závažnosti. (1 znamená najmenšia závažnosť a 10 najvyššia závažnosť)

Problémy kooperácie	Označenie	Výber a ohodnotenie respondentov	
		Počet	Závažnosť (priemer)
Zneužívanie partnerstva, neochota efektívneho partnerstva (parazitovanie)	P1	103	6,36
Zdieľanie zdrojov – kombinácia a výmena zdrojov	P2	49	5,08
Nedokonalý informačný stav, neochota poskytnúť informácie	P3	127	6,09
Chybné ohodnotenie partnera	P4	94	6,15
Vysoké investície do vzťahu, nákladnosť spolupráce	P5	144	6,7
Vznik konfliktov	P6	113	7,12
Nesprávne riadenie spolupráce	P7	135	7,33
Zle nastavený kontrolný mechanizmus (meranie a kontrola)	P8	84	6,44
Štátne regulácie (legislatíva) a politická situácia	P9	126	6,41
Banky a finančné inštitúcie	P10	21	6,54
Konkurencia na domácom trhu	P11	145	6,5
Konkurencia na zahraničnom trhu	P12	95	7,32
Zmluvné podmienky	P13	137	7,37
Nedostatočná komunikácia, neochota komunikovať	P14	125	7,2
Časové obmedzenia, zaneprázdnenosť podniku	P15	126	6,66
Nejasné prínosy spolupráce (výsledky)	P16	107	6,67
Nedostatočné skúsenosti s daným partnerom	P17	112	6,54
Nedostatočná kvalifikácia zamestnancov	P18	98	6,58
Neistota v partnerstve (dôvera)	P19	70	6,52
Odlišné vnímanie spolupráce	P20	143	6,74
Informačné systémy	P21	95	6

OKRUHY OTÁZOK K PROBLEMATIKE: POTENCIÁL PRE NADVIAZANIE KOOPERÁCIE V BUDÚCNOSTI.

Otázka o dôležitosti kooperácie: Prosím, vyjadrite sa k nižšie uvedeným kritériám pre efektívnu spoluprácu. Na stupnici od 1 do 10 ohodnoťte Vaše očakávania od spolupráce: dôležitosť týchto kritérií (stĺpec A), kde 1 znamená nepodstatné a 10 extrémne dôležité. Keď ste vyplnili prvý stĺpec, pristúpte k vyplneniu druhého stĺpca. Taktiež ohodnoťte výkon: ako sú v súčasnosti napĺňané tieto kritériá v rámci Vašej spolupráce. Použite 10 bodovú hodnotiacu škálu, kde 1 znamená minimálny výkon a 10 maximálny výkon (stĺpec B).

Vybrané kritérium	Označenie kritériá	Respondent									
		A		B		C		D		E	
		D – dôležitosť. V – výkon.									
		D	V	D	V	D	V	D	V	D	V
Vzájomná dôvera (flexibilita, serióznosť, zodpovedný prístup, spoľahlivosť)	K1	9	8	8	8	8	7	8	8	9	9
Prínos spolupráce (cena kooperácie, konkurencieschopnosť, vzájomné využívanie výhod)	K2	8	9	9	8	7	8	6	6	9	7
Dodržiavanie zmluvných podmienok (plnenie termínov, ochota spolupracovať)	K3	10	7	6	7	9	9	7	7	10	6
Úroveň komunikácie (ochota podnikov komunikovať, informovanosť)	K4	9	9	10	8	9	6	4	9	7	9
Informačný systém (dátové a informačné toky, technické vybavenie, ukladanie a prenos dát)	K5	7	7	7	7	4	6	6	7	6	6
Analyzovali sa aj ďalšie odpovede respondentov vrátane respondentov, ktorí na túto otázku neodpovedali.											

Otázka o kritériách výberu kooperačného partnera: Ktoré informácie sú pre Vás dôležité pri rozhodovaní o výbere kooperačného partnera? Na stupnici od 1 do 10 vyznačte úroveň dôležitosti pre Váš podnik, pričom 1 znamená nepodstatné a 10 extrémne dôležité.

Kritériá výberu	Dôležitosť (priemer)
Referencie	6,89
Postavenie na trhu daného podniku	7,36
Sídlo podniku (rozmiestnenie pobočiek)	5,38
Právna forma	4,19
Imidž podniku (značka)	6,38
Certifikáty	6,51
Prosperita podniku (ziskovosť)	7,41
Spolupráca s inými podnikmi	6,37
Náklady na kooperáciu	7,65
Insolvencia spolupracujúceho podniku	7,78
Riadiaci zamestnanci (manažéri)	6,59

OKRUHY OTÁZOK K PROBLEMATIKE: STRATEGICKÉ RIADENIE KOOPERÁCIE.

Otázka o strategických prvkoch riadenia: Ktoré zo strategických prvkov riadenia vytvorenej spolupráce využívate? (výber z možností)

Strategické prvky riadenia	Výber respondentov (odpovede)	
	počet	% podiel
Stanovenie cieľov spolupráce	102	77%
Vymedzenie útvaru pre riadenie činností vznikajúcich zo spolupráce	31	23%
Určenie zodpovednosti a právomocí pri realizácii vytvorenej spolupráce	82	62%
Nastavenie pravidiel fungovania vytvorenej spolupráce	95	72%
Stanovenie ukazovateľov pre kontrolu celkového prínosu spolupráce	61	46%
Zabezpečenie informačného toku medzi spolupracujúcimi podnikmi	71	54%
Hodnotenie po splnení cieľov, aktivít – pri dosiahnutí / nedosiahnutí určitého výsledku	75	57%

Otázka o zapojení zamestnancov: Ako sú zapojení Vaši zamestnanci v rámci vytvorenej spolupráce? (výber z možností)

Oblasti zapojenia zamestnancov	Výber respondentov (odpovede)	
	počet	% podiel
Príprava a realizácia spoločných projektov	99	73%
Spoločné vzdelávanie a vzájomné učenie sa	85	63%
Spoločné výskumné aktivity	16	12%
Tvorba marketingových kampaní	33	24%
Rotácia na vybraných pracovných pozíciách	41	30%
Mentoring, resp. koučing v rámci vytvorenej spolupráce	41	30%
Vykonávanie spoločných prieskumov	27	20%
Výkon delegovaných úloh s rozhodovacou právomocou	50	37%