

**ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE**

---

**AUTOREFERÁT  
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

---

**Žilina, apríl, 2018**

Ing. Martin Holubčík

**Žilinská univerzita v Žiline**  
**Fakulta riadenia a informatiky**

**Martin Holubčík, Ing.**

Autoreferát dizertačnej práce

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

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)

v študijnom programe doktorandského štúdia

**manažment**

v študijnom odbore:

**3.3.15 manažment**

Žilina, apríl, 2018

**Dizertačná práca bola vypracovaná v internej forme doktorandského štúdia na Katedre manažérskych teórií, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline**

**Predkladateľ:**                   **Ing. Martin Holubčík**  
  **Žilinská univerzita v Žiline**  
  **Fakulta riadenia a informatiky**  
  **Katedra manažérskych teórií**

**Školiteľ:**                         **doc. Mgr. Jakub Soviar, PhD.**  
  **Žilinská univerzita v Žiline**  
  **Fakulta riadenia a informatiky**  
  **Katedra manažérskych teórií**

**Oponenti:**                       **prof. Ing. Jaroslav Ďaďo, PhD.**  
  **Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici**  
  **Ekonomická fakulta**  
  **Katedra ekonomiky a manažmentu podniku**

**doc. PhDr. František Pollák, PhD.**  
  **Prešovská univerzita v Prešove**  
  **Fakulta manažmentu**  
  **Katedra marketingu a medzinárodného obchodu**

**Autoreferát bol rozoslaný dňa: .....**

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa ..... o ..... h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou odborovou komisiou v študijnom odbore **3.3.15 manažment, v študijnom programe manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa .....

**prof. Ing. Josef Vodák, PhD.**  
predseda odborovej komisie  
študijného programu **manažment**  
v študijnom odbore **3.3.15**  
**manažment**

Fakulta riadenia a informatiky  
Žilinská univerzita  
Univerzitná 8215/1  
010 26 Žilina

## 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. – 250 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. – 250 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.

## **OBSAH:**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY</b> .....	<b>8</b>
<b>2 METODOLÓGIA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Formulácia praktického problému, stanovenie cieľa práce a úloh výskumu .....	11
2.2 Postup spracovania dizertačnej práce .....	12
2.3 Hypotézy výskumu .....	12
2.4 Vymedzenie identifikátorov skúmania .....	13
2.5 Zvolené metódy výskumu .....	13
2.6 Rozhodnutie o základnom súbore a vybranej vzorke .....	13
<b>3 VÝSLEDKY</b> .....	<b>14</b>
3.1 Výsledky – parciálne skúmanie .....	14
3.2 Výsledky – primárne skúmanie .....	16
3.3 Overenie hypotéz .....	22
3.4 Navrhované riešenie .....	25
3.4.1 Odporúčania pre strategický manažment kooperácií .....	25
3.4.2 Model strategického riadenia kooperácie.....	29
<b>4 DISKUSIA</b> .....	<b>33</b>
4.1 Riziká implementácie navrhnutých odporúčaní .....	33
4.2 Obmedzenia a problémy výskumu .....	35
4.3 Teoretické a praktické prínosy .....	37
<b>ZÁVER</b> .....	<b>39</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>41</b>
<b>ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ</b> .....	<b>47</b>

## ÚVOD

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 podnieť 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.

Dizertačná práca sa skladá z komplexného výskumu predmetnej problematiky, ktorý sa nachádza v štyroch kapitolách. Prvá kapitola prezentuje súhrnne teoretické poznatky, 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. 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.

# 1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

Kooperácia, podobne ako konkurencia je jedným zo základných nástrojov, ktoré ovplyvňujú vývoj a vytvárajú zmeny v súčasnom dynamickom prostredí (Soviar a kol., 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.

Vytváranie a udržanie kooperačných vzťahov je postavené na určitých prvkoch kooperácie. Jednotlivé prvky kooperácie tiež vytvárajú dynamiku vzťahu prvkov v predmetnom prostredí. 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) a štruktúra správania ľudskej spoločnosti. Uvedené vybrané prvky kooperácie predstavujú neúplný súbor odporúčaní pre riadenie členov v kooperácií. V súčasnosti napreduje aj rozvoj kooperačného manažmentu, ktorý rieši aplikáciu manažmentu v kooperácií. 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 riadenie 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 štruktúre, profesijnej prípravy a rozvoja všetkého, čo podniky potrebujú, aby mohli podávať výkon a reagovať na zmeny. 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.

Priebeh vytvárania kooperácie pozostáva z nasledujúcich troch hlavných fáz, pričom z hľadiska skúmania synergických efektov pridávame štvrtú fázu a to synergické efekty:

1. Vyhľadávanie spolupracujúceho podniku.
2. Výber spolupracujúceho podniku
3. Kooperácia podnikov – strategické riadenie kooperácie
4. Synergické efekty

Predchádzajúce fázy sú taktiež znázornené na výslednom navrhnutom modeli strategického riadenia kooperácie za účelom vzniku synergických efektov. 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, pričom je možné pozorovať významnú druhovú podobnosť v rámci delení:

- 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“ synergieí.
- 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.

Zjednotenie jednotlivých pohľadov na skúmaný jav – synergiu, predstavuje identifikovanie siedmych základných prístupov k synergií. Identifikované prístupy je možné medzi sebou kombinovať, môžu spolu existovať, alebo za sebou chronologicky nasledovať. V niektorých prípadoch predstavujú pomerne podobný prístup:

1. Prístup k synergii v rámci prirodzenosti.
2. Synergia ako evolučný prístup.
3. Synergia ako niečo nové, novoobjavené.
4. Synergia v rámci kooperácie.
5. Prístup k synergii v rámci interakčného pôsobenia.
6. Prístup k synergii ako vyššej hodnote.
7. Prístup k synergii v rámci biznis prostredia.

Synergia na súčasnom poprepájanom trhu má predstavovať nový príspevok v rámci samotnej koncepcie strategického riadenia, v rámci kooperácie a konkurencie. Synergické efekty vytvárajú konkurenčnú výhodu práve vo vytváraní spoločnej hodnoty. Z komplexnej analýzy jednotlivých prípadov kooperácie je potrebné identifikovať ukazovatele synergického efektu:

- 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, pre spoločnú reakciu 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, trhový 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 zdrojov a procesov.
- Narastajúca lojalita zákazníkov, pomocou ktorej sa dosahuje udržateľnosť spoločného podnikania, napríklad zvýšením povedomia.
- Rozvoj a rast jednotlivých subjektov kooperácie (vývoj 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. Podstata upriamania 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.

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. Systematické myslenie v rámci strategického riadenia kooperácií vyžaduje kombináciu riadiacich prvkov z využívaných metód a nástrojov strategického riadenia. Z pohľadu súčasného prieskumu prvky nachádzajúce sa v týchto metódach a nástrojoch predstavujú potencionálne modelové prvky strategického riadenia. V rámci vybraných nástrojov prebehla ich komplexná analýza z viacerých pohľadov významných autorov a vzdelávacích organizácií. Vybrané nástroje sú: 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. 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:

- Meranie
- Postup Zhora – Nadol
- Plánovanie cieľov
- Prepojenie procesov podniku
- Komunikácia
- Kooperácia
- Ľudský kapitál

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 tejto kapitole a predstavuje jednotný logický koncept v rámci skúmanej problematiky.

### 2.1 FORMULÁCIA PRAKTICKÉHO PROBLÉMU, STANOVENIE CIEĽA PRÁCE A ÚLOH VÝSKUMU

Žiadny podnik nemôže úspešne vykonávať stratégiu bez správnych ľudí, procesov a technologických (a informačných) schopností, preto súčasný identifikovaný problém je v oblasti, kde veľa 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.***

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, zvyšovať výkonnosť, ziskovosť a konkurenčnú schopnosť skupín podnikov. Úspech takýchto snáh znamená vytváranie synergických efektov pre zainteresované strany. ***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.

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. 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.
- 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.
- VÚ 3: Preskúmať zistené poznatky v rámci kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu vo vybraných kooperačných organizačných zoskupeniach.
- VÚ 4: Navrhnuť odporúčania vhodného strategického riadenia kooperačných organizačných foriem v rámci synergie za účelom vzniku synergických efektov.

## 2.2 POSTUP SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE

Riešenie problému je postavené teda na komplexnejšom preskúmaní predmetnej oblasti. Metodologický postup práce poukazuje na potrebné kroky k vyriešeniu problému:

1. Komplexná obsahová analýza skúmaného javu (situácia skúmanej problematiky) – vymedzenie a charakteristika javu
2. Definovanie problému, cieľov a úloh výskumu
3. Identifikácia objektu a subjektu skúmania
4. Operacionalizácia pojmov
5. Formulácia súboru 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 (podmienky a riziká)
  - d. Obmedzenia a problémy výskumu
  - e. Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

## 2.3 HYPOTÉZY 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 strategického riadenia kooperačných foriem zameraného na synergické efekty.

Tabuľka 1. Hypotézy

Ozn.	Formulácia hypotézy	Identifikátor
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.	Synergia. Synergické efekty. Manažment podniku.
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.	Význam a dôležitosť skúmania synergického efektu v manažmente.
H3	Ak pri kooperácií vznikajú synergické efekty, tak jedným z týchto efektov je dosahovanie strategickej konkurencieschopnosti.	Identifikované synergické efekty a ich výskyt. Konkurencieschopnosť podniku.
H4	Ak aplikujeme odporúčania pre strategické riadenie kooperačnej organizačnej formy, tak podnikneme vznik synergických efektov.	Prvky a procesy strategického riadenia kooperácie. Synergické efekty.

## 2.4 VYMEDZENIE IDENTIFIKÁTOROV SKÚMANIA

Vybrané identifikátory predstavujú formuláciu prvkov pre zabezpečenie spoločnej stratégie. 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). 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:

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| A. Stav kooperačného prostredia    | F. Komunikácia                    |
| B. Spoločné ciele                  | G. Kombinácia zdrojov             |
| C. Aktualizácia stratégie          | H. Ľudský kapitál                 |
| D. Podmienky a pravidlá kooperácie | I. Hodnotenie kooperačného vzťahu |
| E. Kooperačné interakcie           |                                   |

## 2.5 ROZHODNUTIE O ZÁKLADNOM SÚBORE A VYBRANEJ VZORKE

Populáciu výskumu synergie predstavujú kooperačné spojenia v podnikateľskom (komerčnom) prostredí. 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. Naša vzorka v kvalitatívnom výskume bola vytvorená na základe účelového výberu respondentov s nasledujúcimi charakteristikami:

- Viacgeneračné pôsobenie podniku v rámci meniacich trhových podmienok.
- Rozmanité vzťahy (interakcie) s jednotlivými trhovými subjektmi.
- Pozitívny a rastúci výsledok hospodárenia ako aj rastúce finančné ukazovatele.
- Pozitívne a negatívne skúsenosti, ktoré nadobudli počas dlhoročného pôsobenia na trhu.

Naša vzorka sa v kvantitatívnom výskume sústredila na stredné a veľké podniky na území Slovenskej republiky, kvótny výber s kritériami:

- Vybrané formy podnikania: spoločnosti s ručeným obmedzením a akciové spoločnosti.
- Respondenti sídlia na území SR.
- Respondenti patria podľa Európskej komisie do stredných a veľkých podnikov.
- Na úrovni spoľahlivosti 90 % je potrebné zozbierať dáta od minimálne 249 subjektov.

## 2.6 ZVOLENÉ METÓDY VÝSKUMU

Pre skúmanie riadenia kooperačných organizačných foriem založených na synergickom efekte sú vybrané nasledujúce metódy:

- Metóda komplexnej obsahovej analýzy teoretických poznatkov
- Sociologické dopytovanie formou dotazníka
- Metóda prípadovej štúdie
- Metóda rozhovorov
- Hodnotiace aparáty v kvalitatívnom výskume

Pri vypracovávaní dizertačnej práce boli využité aj nasledujúce **metódy**: metóda pozorovania, metóda intuitívneho prístupu, metóda indukcie a dedukcie, metóda kvalitatívneho vyhodnotenia, metóda kvantitatívneho vyhodnotenia, komparatívna metóda, metóda logickej postupnosti, metóda modelovania, metóda analýzy a syntézy, generalizácia poznatkov a kreativita autora.

### 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. **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 VÝSLEDKY – PARCIÁLNE SKÚMANIE

V **pilotnej štúdií** výskum poukázal na reálne kooperačné prostredie podniku Sipe. Prípád poukazuje na stavebné prostredie na Slovensku. 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. 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 vyjednávací sila a iné.

**Predvýskum** predstavuje kvalitatívny prístup v rámci analyzovania podnikateľského prostredia, získava informácie o cieľoch, prístupoch riadenia a výsledkoch kooperačných organizačných foriem. 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. 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. Z predvýskumu sú formulované nasledujúce východiská:

- Jasne stanoviť cieľ pre oblasť spolupráce, napr.: úspora nákladov, nové riešenie (produkt, služba), zdieľanie zdrojov a poznatkov, a iné. Pre naplnenie cieľa 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 je potrebné vybudovať dôveru, po ktorej mohla začať obojstranná efektívna komunikácia. To podporilo vzájomnú spoluprácu a zabezpečilo prostredie pre výmenu informácií.
- Budovanie vyššej viditeľnosti (trhového povedomia) a rastu jednotlivých prípadov.
- Vytvoriť spolupracujúcu organizačnú štruktúru rôznych podnikateľských prostredí, ktorá podporuje integráciu jednotlivcov (tímová spolupráca), ako aj jednotlivých podnikateľských jednotiek (oddelení podniku).
- Akceptovať kultúru spolupracujúceho prostredia (podpora vzájomnej spolupráce). Skúmané prostredia sa vyznačovali kultúrou, ktorá dosahovala: zjednotenie správania, vzájomne učenie sa, posilňovanie kľúčových kompetencií zamestnancov a manažérov, orientovanie na tímovú prácu.
- Zdieľať strategické informácie medzi zamestnancami. Manažéri sú dôležití pre a aktívne spoločné riadenie. Ich úlohou je taktiež podporovať vylad'ovanie kultúry smerom k spoločne stanovených strategickým cieľom.

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. Potvrďuje dôležitosť hlbšieho preskúmania strategického riadenia kooperačných organizačných foriem. Ďalší výskum budeme orientovať na podrobnejšie a bližšie vymedzenie podmienok a väzieb strategického riadenia prvkov.

### 3.2 VÝSLEDKY – PRIMÁRNE SKÚMANIE

**Výsledky výskumu v Slovenskom kooperačnom prostredí** 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:

- Vyhládavanie 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. Vnútorné 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 kooperáciách.

- Riadiace procesy sú ovplyvnené manažermi podnikov. Fungovanie manažérskej práce závisí od vzťahov so zamestnancami podniku: prístup manažéra, pracovné prostredie zamestnanca a motivácia zamestnanca. Úspešnosť strategického riadenia kooperačných organizačných foriem záleží 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 tri strategické kroky: 1. Spoločné stanovenie a odsúhlasenie cieľov, v ktorých môžu niektoré potenciálne kooperačné vzťahy zaniknúť už na začiatku. 2. Nastavenie pravidiel kooperácie. 3. Strategické riadenie kooperačného vzťahu. Synergický efekt je možné dosiahnuť len spolupracou a vzájomným prepojením. Preto podniky, ktoré sa rozhodli kooperovať, si za účel spolupráce volia spoločné dosiahnutie cieľov, tým dokážu merať spoločné výsledky. 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 a spoločné vzdelávanie.
- 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.

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. **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. V náročných a jedinečných prostrediach skúmaných prípadov sa zisťované informácie sústredili na:

- Začiatkový stav skúmaného prostredia. (Ciele, príspevky a problémy)
- Identifikácia výkonu prvkov strategického riadenia.
- Určenie výskytu výsledných synergických efektov.
- Stanovenie kooperačnej stratégie.

Hlavné výsledky sú sumarizované v troch zásadných oblastiach, ktoré boli výskumom zistené:

### ***1. Problémovosť kooperačného prostredia skúmaných vzťahov***

Pre každé prostredie predstavoval identifikovaný problém rôznu stupeň 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 prejavovať 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 ovplyvňuje vzťah negatívne, 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 podelenia si nákladov a investícií v rámci spoločnej činnosti zvyšuje ich konkurencieschopnosť. Zároveň však vzniká vnútorná súťaživosť, ktorá ovplyvňuje vklady do spoločnej činnosti. Tieto vklady 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.

## **2. Miera aplikácie skúmaných prvkov strategického riadenia kooperácie**

Pri ich aplikáciách boli identifikované rôzne odchýlky a problémy. Jednotlivé prvky viac rozoberajú prípadové štúdie vybraných kooperačných väzieb. Kooperačný vzťah s kooperačným potenciálom nad 4,5 bodu hodnotíme ako vzorový pre účely odporúčaní strategického riadenia kooperácií. Kooperačné riadenie skúmaných kooperačných prípadov ohodnotených v rozmedzí od 4,44 do 5,00 bodu je charakteristické (nasledujúca tabuľka):

- 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 kooperačný 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 kombinácií 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 prispôsobovať riadenie svojmu aktuálnemu stavu, súčasnému prostrediu. V tejto štruktúre je potrebné zosúladiť všetky vyššie spomenuté prvky 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 kombinácií 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 zákaznickeho 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 spriemerovanú hodnotu aplikácie jednotlivých prvkov strategického riadenia v skúmanom prostredí (nasledujúca tabuľka), 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.

Tabuľka 2. Ohodnotené prvky strategického riadenia

Prvky strategického riadenia	Starbucks (spojenie A)	Starbucks (spojenie B)	IBM (spojenie A)	IBM (spojenie B)	Intel (spojenie A)	Intel (spojenie B)	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
<b>Celkový kooperačný potenciál vzťahu</b>	<b>4,44</b>	<b>2,11</b>	<b>4,22</b>	<b>4,11</b>	<b>4,11</b>	<b>4,67</b>	<b>4,56</b>	<b>4,67</b>	<b>4,11</b>

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.

### 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 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 zákaznickej základne (dôvera)

Tabuľka 3. Výskyt synergických efektov

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

Celkovo zo zhrňujúcej 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.

### 3.3 OVERENIE HYPOTÉZ

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 4. Definovanie a verifikácia hypotézy H1

<b>Formulácia H1</b>	Ak synergia a synergické efekty sú reálne preukázateľné vo vedeckých disciplínach, tak je možné túto koncepciu aplikovať aj v prostredí manažmentu, pri riadení podniku.
<b>Identifikátory (indikátory)</b>	Synergia. Synergické efekty. Manažment podniku.
<b>Oblasť skúmania vo výskume (v dizertačnej práci)</b>	Komplexná obsahová analýza problematiky prostredníctvom účelovo vybraných zdrojov zameriavajúcich sa na predmetnú oblasť skúmania, tzn.: synergia, synergické efekty, manažment, strategický manažment, kooperácia, kooperačný manažment, kooperačné formy.
<b>Metóda verifikácie</b>	Komplexná obsahová analýza skúmaného javu (pohľad z rôznych vedeckých disciplín a rôznych autorov). Kvalitatívne vyhodnotenie v zmysle zostavenia: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kategorizácie synergie a synergických efektov.</li> <li>– Rámcovej identifikácií prístupov a postojov rôznych autorov k synergiám.</li> <li>– Určenie siedmych základných prístupov k synergiám.</li> </ul>
<b>Rozhodnutie o potvrdení</b>	Na základe výsledkov uskutočnenej analýzy je možné hypotézu H1 považovať za potvrdenú.

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 Siedmych základných prístupov k synergiám. 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 synergiách z rôznych vedeckých disciplín vrátane sociológie, správania sa ľudí. Následne je nájdených jedenásť rôznych delení synergie a synergických efektov. 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. 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 prvotné preskúmanie sú kooperačné interakcie alebo vzťahy na globálnom trhu, a taktiež v domácom prostredí s vybraným podnikom. Nasledujúca tabuľka predstavuje charakteristiky druhej hypotézy, ktorá overovala reálnosť skúmania synergického efektu v manažmente.

Tabuľka 5. Definovanie a verifikácia hypotézy H2

<b>Formulácia H2</b>	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.
<b>Identifikátory (indikátory)</b>	Význam a dôležitosť skúmania synergického efektu v manažmente.
<b>Oblasť skúmania vo výskume (v dizertačnej práci)</b>	Potvrdenie realizovateľnosti výskumu cez vybrané metódy, spôsoby a oblasti skúmania.
<b>Metóda verifikácie</b>	Obsahová analýza skúmaného javu v troch vybraných prípadoch kooperačného spojenia v globálnom meradle a jedného prípadu z domáceho trhu. Kvalitatívne vyhodnotenie formou zhrnujúcich východísk.
<b>Rozhodnutie o potvrdení</b>	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. 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 ovplyvňujúcich sa kooperačných a konkurenčných interakcií. Východiská pre strategické riadenie v skúmaných prípadoch 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 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 6. Definovanie a verifikácia hypotézy H3

<b>Formulácia H3</b>	Ak pri kooperácii vznikajú synergické efekty, tak jedným z týchto efektov je dosahovanie strategickej konkurencieschopnosti.
<b>Identifikátory (indikátory)</b>	Identifikované synergické efekty a ich výskyt. Konkurencieschopnosť kooperujúceho podniku.
<b>Oblasť skúmania vo výskume (v dizertačnej práci)</b>	Vymedzenie synergického efektu. Identifikovanie výskytu synergického efektu v reálnom prostredí.
<b>Metóda verifikácie</b>	Metodológia prípadovej štúdie – výsledky. Sociologické dopytovanie formou dotazníkov – výsledky. Kvalitatívne vyhodnotenie.
<b>Rozhodnutie o potvrdení</b>	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. Tieto výsledky poukazujú na rôzne variácie synergických efektov. Druhú stranu tvoria výsledky zo štúdie kooperačného prostredia, 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.

Nasledujúca hypotéza H4 overuje, či strategické riadenie podnecuje vznik synergických efektov. Strategické riadenie kooperácie je potrebné chápať ako súbor prvkov a procesov, ktorými sú dosahované spoločné zámery kooperačného vzťahu. Z komplexného prieskumu teórie, ale musíme doplniť, že synergické efekty nemusia byť iba výsledky, ale môže ísť aj o zlepšenie vnútorných procesov, akceptovanie alebo zmenu kultúry, vyššiu udržateľnosť spoločných riešení, zvyšujúcu sa lojalitu 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. 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 7. Definovanie a verifikácia hypotézy H4

<b>Formulácia H4</b>	Ak aplikujeme odporúčania pre strategické riadenie kooperačnej organizačnej formy, tak podnietime vznik synergických efektov.
<b>Identifikátory (indikátory)</b>	Prvky a procesy strategického riadenia kooperácie. Synergické efekty
<b>Oblasť skúmania vo výskume (v dizertačnej práci)</b>	Primárny výskum – analýza prostredníctvom sociologického dopytovania. Primárny výskum – analýza prostredníctvom prípadových štúdií. Verifikácia v rámci štrukturovaných rozhovorov
<b>Metóda verifikácie</b>	Kvalitatívne vyhodnotenie. Vyhodnotenie prostredníctvom kontingenčných tabuliek.
<b>Rozhodnutie o potvrdení</b>	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, identifikovali sme ich ako súbor východiskových identifikátorov skúmania. Tento súbor identifikátorov slúžil ako porovnávací aparát v jednotlivých skúmaných prípadoch. Sledovaním týchto ukazovateľov v reálnom prostredí sme vytvorili bázu poznatkov, z ktorých môžeme túto hypotézu H4 verifikovať. Zhrnutie prvkov strategického riadenia 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 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 (stroje), zákaznícka základňa, dodávateľské cesty, pomáha kooperáciám 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 dizertačnej práci.

Na druhej strane tri z jedenástich skúmaných synergických efektov neboli potvrdené výsledkami výskumu, preto je potrebné hypotézu H4 potvrdiť. Dôvodom sú výsledky výskumu, ktoré 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. 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 o problémoch kooperačných vzťahov poukázali na zistenia: 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, 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.

### **3.4 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.

### **3.4.1 Odporúčania pre strategický manažment kooperácií**

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 nasledujúcom 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. Vnútro podnikovú kultúru orientovať na kooperačné prostredie**

- Vnútro podniková kultúra je vytváraná pri vnútorných vzťahoch zamestnancov a manažérov. Kultúra v kooperačnom prostredí je veľmi dôležitá. Vnútro podnikové prostredie 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 zákaznickej základne, podpora výskumu a vývoja, zdieľania znalostí 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 zladzovanie 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.
- Prístupovať 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.

### 3.4.2 Model strategického riadenia kooperácie

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 sivou farbou navrhnuté vlastné časti modelu, hlavne: navrhované odporúčania, navrhnuté procesy a väzby medzi procesmi, 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.

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.

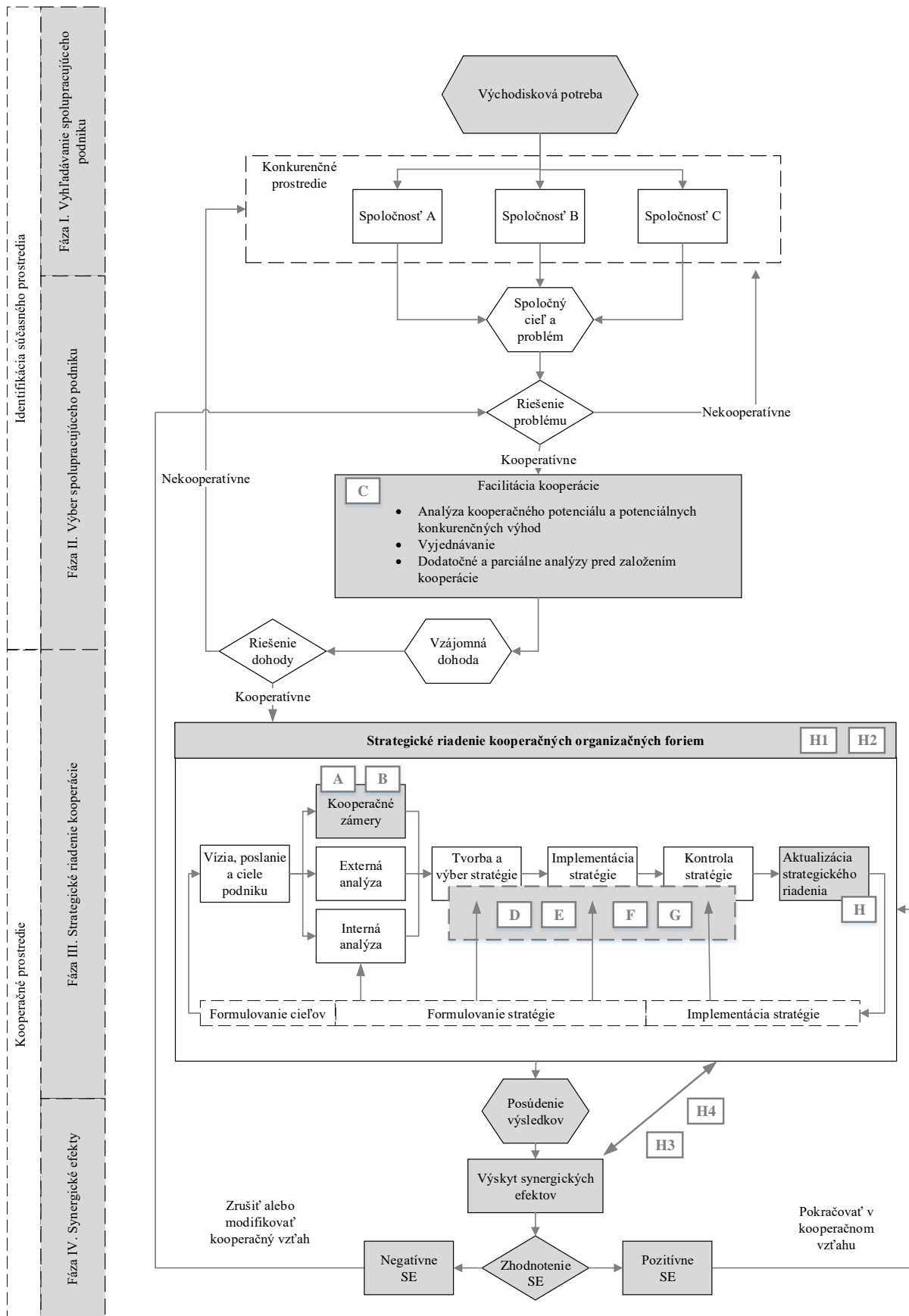
Úvodná časť modelu sa prelína s fázami predchádzajúceho modelu a to: Fáza I. a fáza II., ktoré podrobnejšie znázorňujú procesné kroky vyhľadávania kooperačného partnera. Taktiež v týchto fázach sú posudzovaný rôzni kooperační partneri (konkurenti, dodávatelia, výskumné organizácie a iní) podľa určitých stanovených kritérií. Následne sú potenciálne vhodní 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.

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.

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. 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.

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.



Obrázok 1. Model strategického riadenia kooperácie za účelom vzniku synergických efektov

Kultúra v kooperačnom prostredí je veľmi dôležitá. Posilnenie jednotnej a spoločnej kultúry vplyva na všetky ostatné riadiace procesy, ako je napĺňanie spoločných cieľov v rámci kooperácií, taktiež ovplyvňuje správanie sa zamestnancov a manažérov. Viac odporúčanie D: Vnútropodnikovú kultúru orientovať na kooperačné prostredie. Manažéri sú hlavnými koordinátormi spoločného strategického riadenia, teda úspešnosť strategického riadenia kooperačných organizačných foriem záleží na prístupoch a riadiacich aktivitách manažérov (odporúčanie E: Posilniť rolu manažéra). 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. 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 efektívne 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 zrejmý 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. 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.



## 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. Súčasná kooperačné organizačné formy 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 dovedla 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 RIZIKÁ IMPLEMENTÁCIE NAVRHNUTÝCH ODPORÚČANÍ

Na základe verifikácie navrhnutých odporúčaní v praxi 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 8. 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
Vnútro podnikovú 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) **Prispôbenie 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 odpozorovať 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 9. 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

Disman (2008) tvrdí: Neexistuje nič také ako všeobecne validné meranie určitého konceptu. Validita preukázaná v určitom koncepte je automaticky platná iba pre tento kontext a zhodný účel. Viacerí autori sa zhodli na myšlienke (Disman, 2008; Kaufmann, 2010), pri ktorej ideálny stav výskumu je nedosiahnuteľný, ale treba ho aspoň načrtnúť. Preto tvrdíme, že práve výber metód skúmania a návrh kombinácie metód skúmania predstavuje optimálne riešenie pre súčasné výskumné prostredie (skúmanie). Výskum ako celok považujeme za relevantný. Medzi jeho možné nedostatky zaradujeme:

- 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.

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 sú (Kollárik, 2004; Disman, 2008; Kaufmann, 2010):

Tabuľka 10. Najčastejšie chyby a problémy pri výskume

Vybrané chyby a problémy	Príznyky	Opatrenia použité pri výskume (možný výskyt v práci)
Metodologický formalizmus	Autor prikladá vyššiu hodnotu vo výskume metodológii skúmania ako jej obsahu.	Zámerom metodológie v práci 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 člen a príčina.	Pri týchto skresleniach ide o neúmyselné neodpozorovanie premennej, 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 časti: výkon prvkov strategického riadenia, výskyt synergických efektov, vybrané kooperačné vzťahy. Každá oblasť je podrobne ohraničená identifikátormi a 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.

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.
- dosadenie do laboratórneho prostredia (realizácia výskumu): Vypracovanie prípadových štúdií.
- a porovnanie s inou teóriou: Komplexná obsahová analýza na začiatku výskumu poskytuje bohatý teoretický aparát, s ktorým môžeme porovnať navrhnuté odporúčania.

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 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 riadenia 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.

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 11. Teoretické prínosy práce (výskumu)

<i>Sumarizovanie teoretických poznatkov o synergických efektoch</i>	Identifikácia východiskových synergických efektov. Vymedzenie siedmych základných prístupov k synergii. Kategorizácia synergických efektov.
<i>Sumarizovanie teoretických poznatkov o strategickom riadení</i>	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 používaných pri strategickom riadení.
<i>Sumarizovanie teoretických poznatkov o kooperácii</i>	Získanie, triedenie a analyzovanie základných teoretických poznatkov o kooperácii, z ktorých sú odvodené významné prvky kooperácie a kritériá vyhľadávania kooperácie. Vytvorenie modelu kooperačného procesu. 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 vzniku synergických efektov</i>	Vytvorenie modelu pre vznik synergických efektov a vloženie navrhnutých odporúčaní pre strategické riadenie v prostredí kooperácie.

Tabuľka 12. 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 prípadovej štúdie.
<i>Vytvorenie hodnotiacich aparátov</i>	Vytvorenie špecifickej metodiky pre posudzovanie - hodnotenie kooperačného prostredia v zmysle: problémov ktorým čelili, aplikácie vymedzených prvkov riadenia a výskytu synergických efektov.
<i>Spracované prípadové štúdie</i>	Spracované štúdie môžeme považovať za zdroj nového poznania o kooperačnom prostredí. Predstavujú aj zdroj inšpirácie a je ich možné využiť aj na pedagogické účely pri spracovaní kvalitatívnych dát.
<i>Analýza situácie kooperačného prostredia a jej výsledky – SR</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.
<i>Výsledky výskumu v globálnom prostredí</i>	Výsledky výskumu v globálnom prostredí sú zatriedené do troch oblastí: 1) Problémy v kooperačnom prostredí.; 2) Aplikácia vymedzených prvkov strategického riadenia.; 3) 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.
<i>Využitie výsledkov výskumu vo vyučovacom procese</i>	Prípadová štúdie 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 nájsť vhodné prvky 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 synergii. 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 prispôbovať 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. Konceptiu 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 vyučovacom 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

- ABOUT.COM. *Key performance indicators (KPI)*. [online]. [8.4.2016]. Dostupné na: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/kyperfindic.htm>
- ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate strategy*. Mc Graw-Hill, US. ISBN-13: 978-0070021112
- ANSOFF, H.I. (2007). *Strategy management*. Palgrave Macmillan. ISBN: 978-0-230-52548-1
- 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
- AXELROD, R. – HAMILTON, W.D. *The evolution of cooperation*. Science, New Series, Vol. 211, No. 4489 (Mar. 27, 1981), pp. 1390-1396
- BALANCED SCORECARD INSTITUTE. *Balanced Scorecard Basics*. [online]. [15.04.2016]. Dostupné na: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- BARNEY, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Texas A&M University. Vol. 17, No. 1, 99-120.
- BATOL, K.M. – MARTIN, D.C. (1991). *Management*. McGraw-Hill, New-York. ISBN 0-07-003926-7
- BECKER, H.: (2006). *Pozvání do sociologie. Humanistická perspektíva*. Brno: Barrister&Principal. (Invitation to Sociology. A Humanistic perspective. Anchor Books. 1963).
- 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
- BLAŠKOVÁ, M. – HITKA, M. a kol. (2013). *Rozvoj ľudských zdrojov II*. Technická univerzita, Zvolen. ISBN 978-80-228-2614-3
- BLAŠKOVÁ, M. (2005). *Organizačné správanie*. Vydala Žilinská univerzita v Žiline – vydavateľstvo ŽU. 162 strán. ISBN 80-8070-350-7.
- BOC. *Blue Ocean Strategy*. [online]. [8.4.2016]. Dostupné na: <https://www.blueoceanstrategy.com/>
- 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/>
- BOWMAN, C. (1996). *Strategický management*. Grada Publishing. ISBN 80-7169-230-1
- BOYNLON, A.C. – ZMUD, R.W. (1984). *An Assessment of Critical Success Factors*. Sloan Management Review (25:4), pp. 17-27.
- CAMPBELL, J. a kol. (2016). *How can organizations separate operations from strategy?* Paladium. [online]. [24.3.2016]. Dostupné na: <http://thepalladiumgroup.com/knowledge>
- 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>
- 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.
- 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>
- CGMA. *The Performance Prism*. [online]. [25.03.2015]. Dostupné na: <http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/performance-prism.aspx?TestCookiesEnabled=redirect>
- CMMI. *What capabilities are pushing your organization forward or dragging it down?* [online]. [16.4.2016]. Dostupné na: <http://cmmiinstitute.com/build-organizational-capability>
- COLLINS J. – PORRAS J.I. (2008). *Firmy, ktoré pretrvajú*. Eastone Books. ISBN 978-80-89217-58-8
- COLLINS, J. – HANSEN, M.T. (2014). *Firmy, ktoré sa rozhodli byť skvelé*. (Great by choice) Eastone Books, Bratislava. ISBN 978-80-8109-250-3
- CORNING, P.A. (1995). *Synergy and self-organization in the evolution of complex systems*. DOI: 10.1002/sres.3850120204
- CORNING, P.A. (2006). *Nature's Magic. Synergy in Evolution and the Fate of Humankind*. Artificial Life. Vol. 12, Iss. 4, p. 639-641.
- 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>
- CREELMAN, J. (2016). *Change management: A tale of two companies*. [online]. [cit.2016-01-12]. Dostupné na: Internet: <http://thepalladiumgroup.com/>
- 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>
- DAMODARAN, A. (2005). *The Value of Synergy*. Stern School of Business. [online] [02.01.2016] Dostupné na: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdffiles/papers/synergy.pdf>
- 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>
- De, X. – Bo, Ch. (2010). *A comprehensive decision-making model for risk management of supplychain*. Expert Systems with Applications, 38 (5), p. 4957-4966.
- DESS, G.G. – LUMPKIN, G.T. – TAYLOR, M.L. (2004). *Strategic management: Creating Competitive Advantages. Strategic Management: Text and cases*. pp. 4-33, New York, McGraw-Hill
- DISMAN, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha. ISBN 978-80-246-0139-7.
- 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
- DRASNER, K. (1988). *Synergy between the antinociceptive effects of intrathecal clonidine and systemic morphine in the rat*. Pain, 32, 309-312.
- DRUCKER, P. (1954). *"The Practice of Management"*. ISBN 0-06-011095-3
- DRUCKER, P. (2012). *To najdôležitejšie z Druckera v jednom zväzku*. Praha. ISBN 978-80-7261-242-0
- DTI. (2016). *A Framework for Excellence*. [online]. [26.3.2016]. Dostupné na: [http://www.businessballs.com/dtiresources/TQM\\_excellence\\_model.pdf](http://www.businessballs.com/dtiresources/TQM_excellence_model.pdf)
- 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.
- EFQM. (2016). *EFQM Model*. [online]. [26.3.2016]. Dostupné na: <http://www.efqm.org>
- 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.
- 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
- 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.
- FRANKS, N.R. (1989). *Army ants: A collective intelligence*. American Scientist. 77(2), 139-45.
- 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.
- GINTIS, H. – BOWLES, S. (2004). *The evolution of strong reciprocity: cooperation in heterogeneous populations*. Theoretical Population Biology. Vol. 65, p. 17-28.
- GOLDSTEIN, J. (1999). *Emergence as a construct*. History and Issues. Emergence. 11 p. 49-72
- GOOLD M. – CAMPBELL A. (1998). *Desperately Seeking Synergy*. Harvard Business Review. September-October 1998 Issue. [online] [08.03.2016] Dostupné na: internet: <https://hbr.org/1998/09/desperately-seeking-synergy>
- GRASSEOVÁ, M. a kol. (2012). *Analýza podniku v rukách manažéra*. Vydavateľstvo Bizbooks, Brno. ISBN 978-80-265-0032-2
- GRIFFIN, R.W. (1990). *Management*. Vydavateľstvo Houghton Mifflin Company, Boston
- 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.
- HAKEN, H. (1978). *Synergetics – An Introduction*. Berlin-Heidelberg-New York, Springer.
- HAMEL, G. – DOZ, Y.L. – PRAHALAD, C.K. (1989). *Collaborate with your competitors – and win*. Harvard business review.
- HAMMER, M. (2002). *Agenda 21*. Vydavateľstvo Management Press, Praha. ISBN: 8072610740
- HELBING, D. – SZOLNOKI, A. – PERC, M. – SZABO, G. (2010). *Evolutionary Establishment of Moral and Double Moral Standards through Spatial Interactions*. Plos Computial Biology. Vol. 6(4).
- 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/>
- HENDL, J. (2016). *Kvalitatívny výzkum: základní metody a aplikace*. Portál. ISBN: 978-80-262-0982-9.
- HENRICH, J. – HENRICH, N. (2006). *Culture, evolution and the puzzle of human cooperation*. Cognitive Systems Research. Vol. 7, Iss. 2-3, p. 220-245.
- 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.
- HEWSTONE, M. – STROEBE, W. (2006). *Sociální psychologie*. Praha. ISBN 80-7367-092-5
- HIGHAM, W. (2010). *The next big thing. Trendológia*. Vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava. ISBN 978-80-8109-146-9
- HOUSTON, D.A. – DOAN, K. (1996). *Comparison of paired choice alternatives and choice conflict*. Applied cognitive psychology, 10, 125-135
- 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>
- CHILD, J. – FAULKNER, D. – TALLMAN, B. (2005). *Cooperative strategy*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0-19-926624-7.

- IDENSBURG, P.J. (1993). *Four styles of strategy development*. Long Range Planning. 26(6), 132-137
- INTEGRATING PERFORMANCE. (2015). *Performance Prism*. [online]. [25.03.2015]. Dostupné na: <http://www.integratingperformance.com/pages/integration/systems/performance-prism-11.html>
- INVESTOPEDIA.COM. (2016). *Key performance indicators – KPI*. [online]. [8.4.2016]. Dostupné na: <http://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp?layout=infini>
- 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
- IVANIČKA, K. (1997). *Základy synergetiky*. Vydavateľstvo: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 1997. ISBN 80-8055-076-X
- 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
- 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](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw1997-311.pdf)
- 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.
- JIRÁSEK, J.A. (2002). *Strategie*. Professional Publishing, Praha. ISBN 80-86419-22-3
- JONES, G.R. – GEORGE, J.M. – HILL, CH.W.L. (2000). *Contemporary Management*. 2. Vydavateľstvo Irwin – McGraw-Hill. ISBN-13: 978-0071220934
- JUREVICIUS, O. (2013). *VRIO Framework*. Strategic management Insight. [online]. [20.4.2016]. Dostupné na: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>
- 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.
- KANG, N\_H. – SAKAI, K. (2000). *International strategic alliances*. OECD publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/613723204010>
- KANTER, M. (1994). *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*. Harvard Business Review.
- 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>
- KAPLAN, R.S. – NORTON, D.P. (2006). *Alignment, systémové vyladenie organizácie*. Management Press. ISBN 80-7261-155-0
- KAUFMANN, J.C. (2010) *Chápající rozhovor*. Praha 2010. ISBN 978-80-7419-033-9.
- KEEGAN, D.P., EILER, R.G. AND JONES, C.R. (1989), "Are your performance measures obsolete?", Management Accounting, June, pp. 45-50.
- KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. (2012). *Strategie modrého oceánu*. Management Press, Praha. ISBN 978-80-7261-128-7
- KNOLL, S. (2008). *Cross-Business Synergies: A typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization*. Springer. ISBN 978-3-8349-9687-9
- KOLLÁRIK, T. – SOLLÁROVA, E. (2004). *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar, 2004. 264 s. ISBN: 80-551-0765-3.
- 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.
- KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. (2002). *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha. ISBN 80-7226-6578
- KOTABE, M. – HELSEN, K. (2010). *Global marketing management*. 5th edition. Tlačené v Spojených štátoch amerických. ISBN-13 978-0-470-3811 1-3
- KOTLER, P. – CASLIONE, J.A. (2010). *Chaotika: Manažment a marketing firiem v turbulentných časoch*. Vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava. ISBN 978-80-8109-114-8
- KOTLER, P. – JOHN A. (2010). *Chaotika: Manažment a marketing firiem v turbulentných časoch*. Eastone Books, Bratislava. ISBN 978-80-8109-114-8
- KOTLER, P. – KOTLER, M. (2013). *8 stratégií rústu, Jak ovládnout trh*. Vydalo vydavateľstvo BizBooks v Brne. ISBN 978-80-265-0076-6
- KREMPASKÝ, J. – MAJERNÍK, V. (1987). *Synergetika*. VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied v Bratislave. 1987. 071-016-88 SYN
- KUMMER, H. (1968). *Social Organization of Hamadryas Baboons: A Field Study*, Karger, New York
- 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
- LIGON, J.D. – S.H. LIGON (1978). *Communal breeding in green Woodhoopoes as a case for reciprocity*. Nature, 276, 496-98.
- 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.
- 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.

- LYNCH, R. – CROSS, K. (1992). *Measure Up!: Essential Guide to Measuring Business Potential*. Mandarin. ISBN 13: 9780749313425
- MAGRETTA, J. (2012). *Michael Porter jasne a zrozumitelne, O konkurencii a strategii*. Vydalo Management Press, s.r.o. v Prahe. Vytlačili Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MANAGEMENTMANIA.COM. (2016). *Analýza MOST*. [online]. [17.4.2016]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/analyza-most>
- MANAGEMENTMANIA.COM. *KPI* (2016). *Key performance indicators*. [online]. [8.4.2016]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>
- MARKIDES, C.C. – WILIAMSON, P.J. (1994). *Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance*. Strategic Management Journal, Vol. 15, 149-165. ISSN: 01432095
- 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>
- MARTIN, J.A. – EISENHARDT, K.M. (2002). *Cross-business synergy: sources, processes and the capture of corporate value*. DOI: 10.1.1.119.1673
- MCCULLAGH, P. – NELDER, J.A. (1983). *Generalized linear models*. London: Chapman & Hall.
- MELIS, A. P. – SEMMANN, D. (2010). *How Is Human Cooperation Different?* Philosophical Transactions Of The Royal Society B: Biological Sciences, 365, 2663-2674.
- MEŠKO D. – KATUŠČÁK, D., A KOL. (2013). *Akademická príručka*. ISBN 978-80-8063-392-9
- MINDTOOLS.COM. (2016). *V MOST analysis*. [online]. [17.4.2016]. Dostupné na: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_72.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_72.htm)
- MINTZBERG, H. – QUINN, J.B. – GHOSHAL, S. (1999). *The Strategy Process*. Pearson Education limited, Harlow. ISBN 0-13-675984-X
- 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](https://issuu.com/hernandezcortez/docs/patterns_in_strategy_formation_de_h)
- MORASSO, P. – CASADIO, M. (2010). *A neural mechanism of synergy formation for whole body reaching*. Biological Cybernetics, Vol. 102, Issue 1, pp 45-55
- 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
- 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>
- 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
- 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.
- 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
- 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>
- 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
- NEF. (2016). *European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model*. [online]. [26.3.2016]. Dostupné na: <http://www.proveandimprove.org/tools/efqm.php>
- NOWAK, M. A. (2006). *Five rules for the evolution of cooperation*. Science. 2006 Dec 8; 314(5805): 1560–1563. DOI: 10.1126/science.1133755
- 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.
- PARKHE, A. (1998). “Building Trust in International Alliances”, *Journal of World Business* 33(4)
- PARMENTER, D. (2007). *Key performance indicators*. John Wiley & Sons. ISBN: 978-0-470-09588-1
- PAULK, M. – CURTIS, B. – CHRISSIS, M.B. – WEBER, Ch.V. (1993). *Capability Maturity Model<sup>SM</sup> 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>
- PEARCE, J.A. – ROBINSON, R.B. (1991). *Strategic management*. 4th edition. R.R. Donnelley & Sons Company, Boston. ISBN 0-256-08323-1
- PERRY, N. (1983). *Symbiosis: Close Encounters of the Natural Kind*. Blandford Press. Poole, Dorset.
- PEŤO, M. (2014). *Informačno-komunikačné aspekty logistických operácií a ich význam pre manažerske*

- rozhodovanie o podnikových procesoch. Dizertačná práca: Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky. Žilina: EDIS.
- PRIGOGINE, I. (1980). *From Being to Becoming: Time and Complexity in the Physical Sciences*. W.H. Freeman. San Francisco.
- QUALITY SCOTLAND. (2016). *The EFQM Excellence Model*. [online]. [26.3.2016]. Dostupné na: <http://www.qualityscotland.co.uk/content/efqm-excellence-model>
- RAIHANI, N. – THORNTON, A. – BSHARY, R. (2012). *Punishment and cooperation in nature*. Trends in Ecology & Evolution. VOL. 27, Iss. 5, p. 288-295.
- 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.
- RAPOSO, L.M. – FERREIRA, J. – FERNANDES, CI. (2014). *Local and cross-border SME cooperation: Effects on innovation and performance*. Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa. Vol. 23, Iss. 4.
- 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.
- RIVAS, J. (2013). *Cooperation, imitation and partial rematching*. Games and Economic Behavior. Vol. 79, p. 148-162.
- RODGERS, R. – HUNTER, J.E. (1991). *Impact of management by objectives on organizational productivity*. Journal of Applied Psychology 76 (2)
- ROLL, R. (1986). *The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers*. Journal of Business, vol.59.
- SAFARZYNSKA, K. (2013). *The coevolution of culture and environment*. Journal of theoretical Biology. Vol. 322, p. 46-57.
- SCONUL. (2016). *EFQM Excellence Model*. [online]. [26.3.2016]. Dostupné na: <http://www.sconul.ac.uk/page/efqm-excellence-model>
- 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/>
- 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>
- SHANNON, V.J. (1998). *Partnerships: The foundation for future success*. Canadian Journal of Nursing Administration 11:61-76.
- SCHALLER, G.B. (1972). *The Serengeti Lion: A Study of Predator-Prey Relations*, University of Chicago Press, Chicago.
- 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>
- SIMS, A. (2014). *Enterprise Strategy*. Financial Management, August 2014. Resource.
- 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](http://www.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/balanced_scorecard.htm)
- SIROWER, M.L. (2007). *The synergy trap*. Free Press. ISBN-13: 978-1416584650
- SLÁVIK, Š. (2009). *Strategický manažment*. Sprint, Bratislava. ISBN: 978-80-89393-08-4
- SOUČEK, Z. (2005). *Firma 21. storočia*. Professional Publishing, Praha. ISBN 80-86419-88-6
- SOVIAR, J. – LENDEL, V. – KOCIFAJ, M. – ČAVOŠOVÁ, E. (2013). *Kooperačný manažment*. Vydala Žilinská univerzita v Žiline. ISBN 978-80-554-0813-2
- 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
- SOVIAR, J. (2008). *Efektívne využívanie konfigurácie prostredia na základe klastrového princípu*. Dizertačná práca, Fakulta riadenia a informatiky. Žilinská Univerzita: Žilina.
- SOVIAR, J. (2012). *From Cooperation to Management – Cooperative Management: Habilitation thesis*. University of Zilina, Faculty of Management Science and Informatics. 115 s.
- 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.
- 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/>
- STRAUSS, A. – CORBIN J. (2003). „*L'analyse des données selon la grounded theory. Procédures de codage et critères d'évaluation*.“ In: Cefař D. *L'Enquete de terrain*. Paris: La Découverte.
- SYSTEMS DEVELOPMENT LIFECYCLE. (2016). *Capability maturity model (CMM)*. [online]. [16.4.2016]. Dostupné na: [http://www.michigan.gov/documents/CMM\\_39213\\_7.pdf](http://www.michigan.gov/documents/CMM_39213_7.pdf)
- ŠU SR. (2017). *Štatistika v oblasti exportu krajiny*. Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk>
- TAYLOR-POWELL, E. – ROSSING, B. – GERAN, J. (1998). *Evaluating collaboratives: Researching the potential*. Madison: University of wisconsin cooperative extension.

- THE MORNING STAR COMPANY. (2016). *Self-Management*. [online]. [17.4.2016]. Dostupné na: <http://morningstarco.com/index.cgi?Page=Self-Management>
- THOMPSON, A.A. – STRICKLAND, A.J. (1992). *Strategic Management*. Von Hoffman Press, Boston. ISBN 0-256-09698-8
- ULRICH, B. (2011). *Learning to cooperate via indirect reciprocity*. Games and Economic Behavior. Vol. 72, Iss. 1, P. 30-37.
- VALUE BASED MANAGEMENT. (2015). *Summary of the Performance Prism*. [online]. [25.03.2015]. Dostupné na: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_performance\\_prism.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_performance_prism.html)
- VIRASZTÓOVÁ, S. (2014). *Akčný výskum*. Bratislava: Metodologicko-pedagogické centrum, 2014. 38 s. ISBN: 978-80-565-0191-7.
- VLIET, V. (2016). *Management by objectives by Peter Drucker*. [online]. [11.04.2016]. Dostupné na: <http://www.toolshero.com/management/management-by-objectives-drucker/>
- VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. (2009). *Synergie v moderním managementu*. Vydalo nakladateľstvo Management Press, s.r.o., Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s. ISBN 978-80-7261-190-4.
- 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>
- VODÁK, J. (2012). *Kapitoly z marketingového výskumu*. Žilinská univerzita. ISBN 978-80-554-0504-9.
- VODÁK, J. A KOL. (2013). *The evaluation system proposal of the businesses preparedness for cooperative management implementation*. DOI:10.3846/btp.2013.33.
- 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.
- 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/>
- 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.
- 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.
- WEDMAN, J. (2008). *Exploring the Performance Pyramid*. [online]. [15.4.2016]. Dostupné na: <http://needsassessment.missouri.edu/>
- 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.
- 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/>
- 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>
- YIN, K. R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications, 1994. 192 s. ISBN: 978-0803956636.
- YOFFIE, D.B. – CUSUMANO, M.A. (2015). *Stratégia úspešných. Motýľ*. ISBN: 978-80-8164-065-0
- 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 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., Kundříková, 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. Kundříková, 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 Rajcke 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 Rajcke 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 Rajecke 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 Rajecke 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)*