

Návrh kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku

Bc. Kristína Gutičová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristína Gutičová**
Osobní číslo: **M19820**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Návrh kooperační strategie vybraného slovenského a německého podniku**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši ke kooperačním strategiím podniků.

II. Praktická část

- Analyzujte stávající úroveň kooperační strategie vybraného slovenského a německého podniku.
- Zpracujte návrh inovované kooperační strategie vybraného slovenského a německého podniku.
- Zhodnoťte ekonomické dopady návrhu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16th Edition. London: Pearson Education Limited, 2016, 688 s. ISBN 978-1-292-14849-6.
DE MANN, Ard-Pieter. *Alliances: An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*. West Sussex: John & Wiley, 2013, 237 s. ISBN 978-1-118-48639-9.
SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku*. 1., vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.
TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. 1., vyd. Praha: C.H. Beck, 2014, 304 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1., vyd. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20.08. 2021

Jméno a příjmení: Kristína Gutíčová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cieľom diplomovej práce je navrhnutie inovovanej kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku.

Diplomová práca je rozdelená do troch častí, pričom teoretická časť, ktorá bola spracovaná na základe literárnej rešerše, obsahuje pojmy, ktoré vymedzujú kooperáciu, jej ciele, stratégiu a strategické partnerstvá.

V praktickej časti diplomovej práce je analyzovaná samotná vybraná spoločnosť a jej okolie pomocou kvalitatívneho výskumu a vybraných analýz. Dôležitou časťou praktickej časti práce je charakteristika súčasného stavu vybranej kooperácie a neštruktúrovaný hĺbkový rozhovor s manažérmi podniku, na základe ktorého je v poslednej časti diplomovej práce navrhnutá inovovaná kooperačná stratégia vybraného podniku. Záverom je v práci predstavený akčný plán, pomocou ktorého je navrhnutá inovovaná kooperačná stratégia, ktorá je podrobená časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

Kľúčové slová: strategická kooperácia, kooperácia, stratégia, partnerstvo

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to propose an innovative cooperation strategy of a selected Slovak and German company.

The thesis is divided into three parts, the theoretical part, which was based on literature research, contains the concepts that define cooperation, its objectives, strategy, and strategic partnerships.

The practical part of the thesis analyses the selected company itself and its surroundings using qualitative research and selected analyses. An important part of the practical part of the thesis is the characterization of the current state of the selected cooperation and an unstructured in-depth interview with the managers of the company on the basis of which an innovative cooperation strategy of the selected company is proposed in the last part of the thesis. Finally, the thesis presents an action plan through which the innovation of the cooperation strategy is proposed and is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: strategic cooperation, cooperation, strategy, partnership.

Veľké poďakovanie patrí vedúcej mojej diplomovej práce pani doc. Ing. Miloslave Chovancovej, CSc., ktorá bola ochotná venovať mi svoj čas, vždy odborne zhodnotila moju prácu a poskytla mi cenné rady. Taktiež jej ďakujem za trpezlivosť a rýchlosť, akou bola schopná reagovať.

Ďalšie veľké ďakujem patrí mojej rodine, môjmu priateľovi, rodine môjho priateľa, a taktiež mojej kamarátke Inke, ktorí tu boli pre mňa počas tých najzložitejších chvíľ a dotiahli to so mnou do konca.

V neposlednej rade sa chcem ešte poďakovať manažérom spoločnosti, ktorí si aj v súčasnej pandemickej situácii našli čas a chuť odpovedať na otázky a poskytli mi potrebné materiály.

„Pokiaľ nemáte stratégiu, ste súčasťou stratégie niekoho iného“

Alvin Toffler

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CIELE A METÓDY POUŽITÉ V DIPLOMOVEJ PRÁCI	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 STRATEGICKÁ KOOPERÁCIA	12
1.1 KOOPERÁCIA MEDZI PODNIKMI	18
1.1.1 Dôvody medzipodnikovej kooperácie.....	19
1.1.2 Bariéry medzipodnikovej kooperácie	19
1.2 CIELE KOOPERÁCIE.....	19
1.3 FORMY KOOPERÁCIE	20
1.3.1 Strategické aliancie	21
2 STRATÉGIA A STRATEGICKÝ MANAŽMENT	23
2.1 STRATEGICKÉ RIADENIE (STRATEGIC MANAGEMENT).....	24
2.1.1 Úrovne strategického riadenia.....	26
2.2 TYPY STRATÉGIE	27
2.3 STRATEGICKÉ PARTNERSTVÁ	29
2.3.1 Dôvody vzniku strategických partnerstiev	30
2.3.2 Výhody a nevýhody strategických partnerstiev	31
2.3.3 Výber strategického partnera	33
2.3.4 Požadované vlastnosti strategického partnera.....	35
2.3.5 Kooperačná stratégia	36
3 ANALYTICKÉ METÓDY	38
3.1 NEŠTRUKTÚROVANÝ RIADENÝ ROZHOVOR	38
3.2 ANALÝZA PESTLE	39
3.3 SWOT ANALÝZA	40
4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	42
II PRAKTICKÁ ČASŤ.....	43
5 METODIKA SPRACOVANIA.....	44
6 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	45
6.1.1 Ponúkané služby.....	46
6.1.2 Poslanie a hodnoty spoločnosti	46
6.1.3 Finančné ukazovatele spoločnosti.....	47
6.1.4 Odberatelia	49
6.1.5 Popis korporácie.....	49
6.2 CHARAKTERISTIKA ODVETVIA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	51
7 ANALÝZA PESTLE	54
7.1 POLITICKÉ FAKTORY	54

7.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	55
7.3	SOCIÁLNE A KULTÚRNE FAKTORY	58
7.4	TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	59
7.5	LEGISLATÍVNE FAKTORY	60
7.6	EKOLOGICKÉ FAKTORY	60
7.7	VYHODNOTENIE PESTLE ANALÝZY	61
8	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU KOOPERÁCIE VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	62
8.1	STRATEGICKÉ ALIANCIE V RÁMCI KOOPERÁCIE.....	62
8.1.1	Strategická aliancia s vybraným nemeckým partnerom.....	64
8.2	ZMLUVNÁ ALIANCIA MEDZI VÝROBCOM (VYBRANOU SPOLOČNOSŤOU) A OBCHODNÍKOM - KOOPERAČNÝM PARTNEROM SPOLOČNOSTI.....	69
8.3	ZMLUVNÁ ALIANCIA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	71
8.4	ZHRNUTIE ANALÝZY SÚČASNEJ KOOPERÁCIE VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	73
9	HĽBKOVÝ ROZHOVOR.....	75
9.1	ZHRNUTIE HĽBKOVÉHO ROZHOVORU	80
10	SWOT ANALÝZA	82
10.1	SILNÉ STRÁNKY.....	83
10.2	SLABÉ STRÁNKY.....	85
10.3	PRÍLEŽITOSTI.....	86
10.4	HROZBY	87
11	ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI	89
12	NÁVRH INOVOVANEJ KOOPERAČNEJ STRATÉGIE	90
12.1	CIEL NÁVRHU	90
12.2	CIEĽOVÁ KOOPERÁCIA NÁVRHU	91
12.3	AKČNÝ PLÁN PRE REALIZÁCIU NÁVRHU INOVOVANEJ KOOPERAČNEJ STRATÉGIE.....	91
12.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	96
12.5	ANALÝZA RIZÍK.....	98
12.6	VYHODNOTENIE PROJEKTOVEJ ČASTI	102
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	111
	SEZNAM OBRÁZKŮ	112
	SEZNAM TABULEK.....	114
	SEZNAM PŘÍLOH.....	115

ÚVOD

Tlak globalizácie a neustále rastúca konkurencieschopnosť podnikov čoraz viac núti spoločnosti znova sa zamerať a nastaviť svoje strategické ciele. V súčasnej dobe rýchleho tempa, nových technológií či dokonca novej pandemickej situácií sa spoločnosti musia prispôbovať tempu trhu a rozmýšľať ako si udržať svoje trhové postavenie. Dôsledkom globalizácie je čoraz využívanější model kooperácie medzi spoločnosťami. Podniky sa už nezameriavajú na konkurenciu ale svoje strategické ciele - miera skôr na strategickú kooperáciu. Konkurenčná výhoda vďaka spolupráci viacerých partnerov rastie a spoločnosť, ktorá spolupracuje s ostatnými spoločnosťami si dokáže oveľa istejšie udržať svoje trhové postavenie ako spoločnosť, ktorá zameriava svoju stratégiu čisto len na konkurenciu a súťaženie na trhu.

Na základe zvyšovania potreby kooperácie je diplomová práca zameraná na Návrh strategickej kooperácie medzi vybraným slovenským a nemeckým podnikom. Prvá časť diplomovej práce sa zameriava na vypracovanie literárnej rešerši z oblasti strategickej kooperácie, definície kooperácie, stratégie a vytvárania strategických partnerstiev.

Analytická časť práce analyzuje vybranú spoločnosť prostredníctvom kvalitatívneho výskumu, analýzy interných dokumentov spoločnosti a analýzy súčasnej kooperácie vo vybranej spoločnosti. V analytickej časti sú popísané vonkajšie aj vnútorné faktory, ktoré spoločnosť ovplyvňujú a z ktorých bude vychádzať návrh a cieľ práce.

Na základe výsledkov analytickej časti diplomovej práce bolo zistené, že kooperácia medzi vybraným slovenským a nemeckým podnikom nie je taká efektívna ako by mohla byť. Diplomová práca sa na základe kvalitatívneho výskumu zaoberá návrhom inovovanej strategickej kooperácie medzi vybraným slovenským a nemeckým podnikom.

CIELE A METÓDY POUŽITÉ V DIPLOMOVEJ PRÁCI

Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvorenie návrhu inovovanej kooperačnej stratégie vybranej slovenskej a nemeckej spoločnosti. Dôležitým vedľajším cieľom návrhu bude aby kvalita a cena ponúkaných výrobkov ostala rovnaká.

Diplomová práca je rozdelená kvôli prehľadnosti do troch hlavných častí a to na teoretickú, analytickú časť a časť, v ktorej je popísaný návrh na inováciu kooperačnej stratégie. Teoretická časť je vypracovaná na základe riešeného problému. Zameriava sa na strategickú kooperáciu, stratégiu podniku a podnikové partnerstvá. V poslednej časti teoretickej práce sú položené teoretické základy pre analýzy, ktoré sme použili v analytickej časti diplomovej práce. Pri literárnej rešerši boli využité okrem odbornej literatúry aj odborné články a internetové zdroje.

Pre vytvorenie inovovaného návrhu kooperačnej stratégie bol v analytickej časti diplomovej práce vykonaný a následne zanalyzovaný kvalitatívny výskum formou vedeného hĺbkového rozhovoru s vybranými manažermi vybranej spoločnosti. Rozhovor má celkom 5 otázok a zúčastnili sa ho traja manažéri vybranej spoločnosti – finance manager, manager back-office a supply-chain manager. V analytickej časti je taktiež spracovaná analýza SWOT, ktorá definuje silné, slabé stránky a zároveň príležitosti a hrozby a vychádza z hĺbkového rozhovoru a interných dokumentov spoločnosti. Analytická časť obsahuje taktiež analýzu PESTLE, ktorá hodnotí vonkajšie okolie podniku a taktiež analýzu súčasnej kooperácie vybranej spoločnosti. Analýza súčasnej kooperácie na základe rozhovoru s manažermi a záveru z interných dokumentov slúži na to, aby sme si vytvorili prehľad o súčasných kooperáciách spoločnosti a vytvorili tak základ pre inováciu. V závere analytickej časti sú zhrnuté všetky dôležité poznatky.

Posledná časť práce je venovaná návrhu inovovanej kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku. V tejto časti je vytvorený akčný plán pre naplnenie cieľa práce, ktorý je podporený metódou CPM – metódou kritickej cesty. Na záver tejto časti diplomovej práce je zrealizovaná nákladová a riziková analýza, ktorá zahŕňa riziká a ekonomické dopady návrhu inovovanej kooperačnej stratégie medzi vybraným slovenským a nemeckým podnikom.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 STRATEGICKÁ KOOPERÁCIA

Strategická kooperácia podnikov je v súčasnej dobe, kedy je trh presýtený a plný konkurencie pre každý podnik veľmi dôležitá. Je potrebné aby si každý podnik uvedomil, že sila konkurencie sa zväčšuje a mnoho podnikov tak samostatne bez kooperácie s inými podnikmi nedokáže dosahovať také obraty aké si stanovili.

Child, Faulkner a Tallman (2005) popisujú strategickú kooperáciu ako pojem, ku ktorému aj napriek dnešnej modernej dobe nemáme v akademickej literatúre presnú, zjednotenú definíciu. Nezjednotená definícia strategickú kooperácie poukazuje na to, že táto téma je stále ešte rozpracovaná ale vzhľadom na rýchlú modernizáciu našej spoločnosti o to aktuálnejšia. (Child, Faulkner, Tallman, 2005, s. 15-16)

Pri strategickú kooperácií dochádza k interakcií medzi podnikmi, ktoré hľadajú nové možnosti ako zvýšiť svoje šance na úspešné pôsobenie na trhu a nechcú na trhu bojovať o túto pozíciu sami. O vedúcu pozíciu a popredné postavenie na trhu môže podnik bojovať sám alebo vytvárať interakcie a hľadať kooperačných partnerov na základe podnikom zvolenej stratégie. Pri správne zvolenej strategickú kooperácií podnik dokáže veľmi dobre kooperovať ale aj ostať konkurencieschopný. Hlavným cieľom strategickú kooperácie je výber takého kooperačného partnera, pri ktorom obaja partneri dokážu zvyšovať ziskovosť, výkonnosť, konkurencieschopnosť všetkých podnikov v kooperačnej skupine či vytvárať synergický efekt, ktorý je pre strategickú kooperáciu v dnešnom modernom prostredí veľmi dôležitý. (Holubčík, 2018, s. 9-11)

Pri voľbe stratégie si môže podnik vybrať z dvoch možností. Buď sa podnik rozhodne pre spoluprácu a rozhodne sa nadväzovať kooperačné partnerstvá alebo spolupracovať odmietne a bude sa snažiť na trhu presadiť sám so svojou vlastnou stratégiou bez pomoci iných konkurenčných podnikov. Podľa výskumu však strategická kooperácia a teda rozhodnutie podniku vytvoriť spoluprácu s iným podnikom alebo viacerými podnikmi vedie k väčšej prosperite pre všetkých účastníkov kooperácie. (aeon.co, ©2021)

Niektoré podniky majú skúsenosti a uzatvárajú také strategické partnerstvá, v ktorých si súčasne so spoluprácou aj konkurujú alebo teda medzi sebou stále súťažia. Pokiaľ sú strategickí partneri v niektorých oblastiach priamymi konkurentmi, napätie, ktoré medzi spoločnosťami vládne sa stáva veľmi jasným. Napätie, je cítiť aj medzi partnermi, ktorí strategicky spolu spolupracujú ale spolu nesúťažia avšak sa jedná o také napätie, kde sa každý partner snaží získať výhodu v kooperačnom vzťahu. V každej strategickú kooperácií

ktorá je založená na rovnováhe medzi kooperáciou a súťaživosťou vládne súťaživosťou alebo snaha o vytvorenie aspoň malej konkurenčnej výhody. (De Man, 2013, s. 170)

„Jedným z hlavných zmyslov orientácie na určitú oblasť je podnietenie kooperačnej stratégie ako prostriedku, pomocou ktorého sa dá vytvoriť hodnota, pre vystupujúce podniky v danej oblasti.“ (Holubčík, 2018, s. 196)

Pri vytváraní strategickej kooperácie hrá veľkú rolu strategické riadenie organizácie, ktoré pomáha pri rozhodovaní o vytvorení dlhodobej kooperácie tak aby bola efektívna pre všetky strany. Podnik vstupuje do strategickej kooperácie s určitými očakávaniami, medzi hlavné očakávania patrí najmä ľahší prístup na nové trhy či vytvorenie konkurenčnej prevahy spolu s novým kooperačným partnerom. (casopisy.euke.sk, ©2006)

Ak sa podniky na trhu dopĺňajú je možnosť strategickej kooperácie nižšia ako pri možnosti, kedy sa okolité podniky dokážu vzájomne nahradiť. Pokiaľ na trhu existuje strategická komplementarita je možnosť spolupráce podnikov riskantnejšia práve kvôli vyšším nákladom príležitosti kooperačných partnerov. Prostredie, v ktorom sa podniky dopĺňajú, tzv. komplementárne prostredie je pre strategickú kooperáciu vhodné ale ako už bolo spomenuté aj veľmi riskantné. (sciencedirect.com, ©2021)

V dnešných podmienkach organizácie spolupracujú čoraz častejšie a tým vylúčia vzájomnú konkurenciu. Pri spoločnom podnikaní a hľadaní strategických kooperačných partnerov vytvárajú organizácie rôznych foriem strategických aliancií (kde patrí aj forma strategického partnerstva) pri ktorých sa zameriavajú na rovnaký, spoločný cieľ. (Vodáček, Vodáčková, 1992, s. 11)

Holubčík (2018) definoval nové kľúčové východiská, ktoré je potrebné poukázať pri strategickej kooperácii. Kľúčové východiská zobrazené v tabuľke č. 1 podporujú najmä strategické riadenie spoločnosti. (Holubčík, 2018, s. 197)

Tabuľka 1 – Kľúčové východiská strategickej kooperácie (vlastné spracovanie podľa Holubčík, 2018, s. 197)

	Kľúčové východiská strategickej kooperácie	Kľúčová aktivita kooperačných partnerov	Jednotlivé činnosti v kľúčovej aktivite
1.	<i>Vymedzenie kooperačného vzťahu</i>	Určenie zámeru kooperácie	Určiť poslanie, ciele, spoločnú stratégiu kooperačných partnerov
2.	<i>Zabezpečenie spolupráce vo vzájomne vytvorenom prostredí</i>	Zabezpečenie prostredia	Zameranie sa na rozvoj a rast členov, budovanie atraktivity členov kooperačnej stratégie, Získavanie informácií a šírenie poznatkov
3.	<i>Podpora vzájomnej spolupráce</i>	Dôležité budovanie vzťahov kooperačných partnerov	Nadväzovanie kontaktov, kategorizácia či dohoda o vytvorení dlhodobých partnerstiev
4.	<i>Prispôbenie sa v kooperačnom vzťahu</i>	Akceptovanie kultúry všetkých kooperačných partnerov	Akceptácia vonkajšieho aj vnútorného podnikového prostredia. Zjednotenie kultúr a vytvorenie efektívneho a tvorivého prostredia
5.	<i>Kooperačný vzťah postavený na spoločných hodnotách</i>	Zdieľanie rovnakých hodnôt v partnerstve	Vytvorenie dôvery, vzájomnej obojstrannej spolupráce či lojality
6.	<i>Kooperácia založená na rozvoji ľudského potenciálu a obojstrannej interakcie</i>	Efektívna spolupráca s ľudským kapitálom	Zdieľanie vzájomných skúseností, motivácia, vzájomná interakcia
7.	<i>Kooperačný vzťah postavený na jednotných pravidlách pre všetkých kooperačných partnerov</i>	Dodržiavanie legislatívy	Dodržiavať obmedzenia a využiť možnosti na všetkých územiach kooperačných partnerov;
8.	<i>Spoločná kooperácia viacerých subjektov vo vymedzených oblastiach</i>	Vytvorenie spoločného jednotného riešenia	Dohodnúť sa na spoločnej stratégii, kombinovať a zdieľať dostupné zdroje, zosúladiť kooperačných partnerov, vytvorenie zázemia a prepojenia, rozdelenie úloh, integrácia

O kooperácií často hovoríme aj ako o stratégií, aliancii, spolku či dočasnom alebo trvalom spolenectve pri ktorom majú všetci spojenci alebo inak zúčastnení prospech. Pri kooperácií

v podniku hovoríme o vykonávaní rozmanitých činností v záujme spoločnosti. Je to kooperácia formou organizácie ekonomických aktivít zameraná na splnenie cieľov jednotlivých partnerov. Spolupráca podnikov je veľmi obľúbeným aktuálnym trendom a je sprevádzaná vytváraním rôznych sietí, vďaka ktorým dokážu podniky dosahovať vyšší stupeň cieľov a prekonávať hranice podniku v podobe pôsobenia na nových zahraničných trhoch. (Štensová, 2006, s. 7-8)

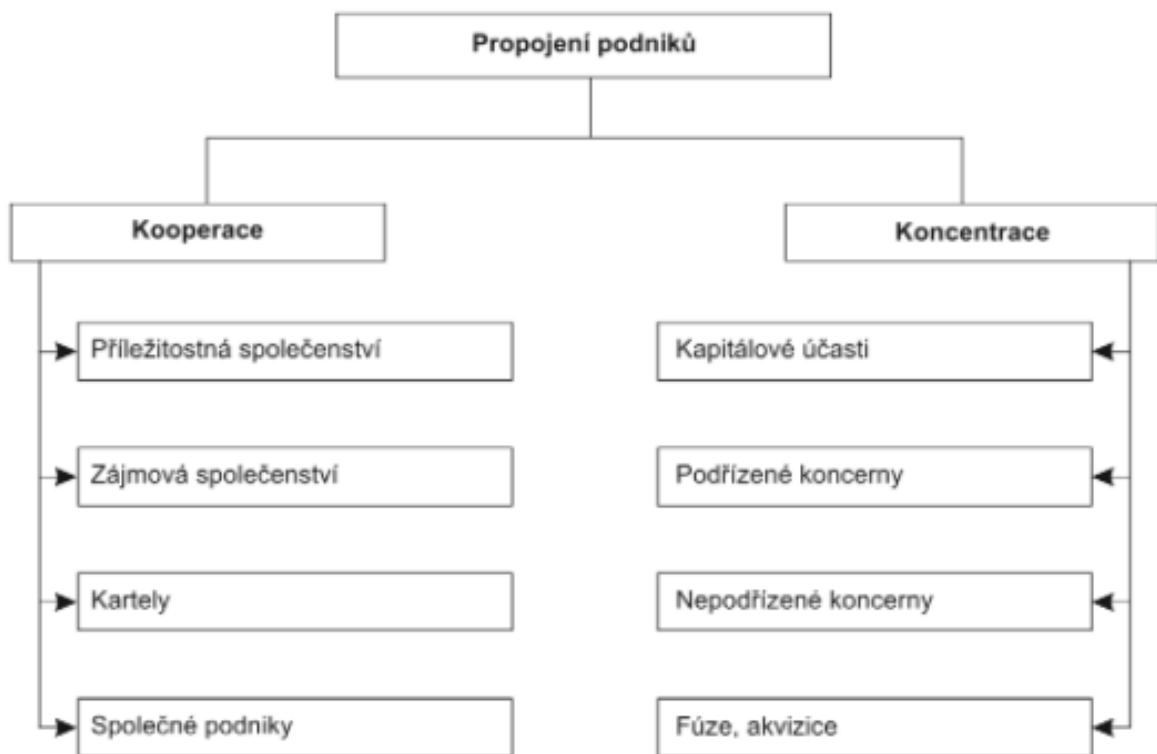
Kooperácia má veľa významov a mnoho autorov pre lepšie porozumenie definuje najskôr kooperáciu v rozsahu celej spoločnosti a následne sa zameria na kooperáciu v rozsahu podnikového hospodárstva. Nowak a Highfield (2011) vymedzujú 5 základných kooperačných typov v rozsahu celej spoločnosti:

- Priama reciprocita – dochádza k opätovaniu láskavosti a je tu možnosť zneužitia kooperácie v prospech len jedného partnera
- Nepriama reciprocita – v tomto type kooperácie sa berie do úvahy skúsenosť ostatných a očakáva sa nešpecifikovaná návratnosť
- Priestorová kooperácia – kooperácia v rámci štruktúr spoločenskostí ako sú napríklad školy, spolky, obce, mestá či rodiny
- Skupinová selekcia (prirodzená selekcia) – má pôvod v nepriamej reciprocite, očakáva sa rovnaké správanie od každého
- Génový výber – spolupráca je pravdepodobnejšia a ľahšie vytvorená tam, kde majú blízko sebe podobné subjekty. (Nowak, Highfield, 2011, s. 19-110)

V posledných rokoch sa šírka aj hĺbka kooperácie medzi podnikmi veľmi zmenila. Začalo sa spolupracovať v podstate v akejkoľvek oblasti od predaja, marketingu až po vývoj a výskum produktov a nových technológií. Rast spolupráce podnikov je následkom vysokej globalizácie, vývojom nových komunikačných technológií a čoraz vyššej konkurencii. Aktuálne je kooperácia s inými podnikmi skoro štandardom a v nasledujúcich rokoch je možné očakávať, že sa bude počet kooperácií rapídne zvyšovať. (graphics.eiu.com, ©2006)

Vodáček a Vodáčková (2006) vnímajú kooperáciu medzi podnikmi ako akýkoľvek vzťah medzi partnermi. Tento vzťah môže fungovať na báze spolupráce ale aj na báze konkurencie. Pokiaľ sa medzi podnikmi jedná o neutrálnu kooperáciu, znamená to, že sú partneri voči sebe neutrálni a teda nie sú konkurenti ale si ani nepomáhajú. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 147-175)

Pri kooperácií dochádza k prepojeniu podnikov podľa intenzity akou podniky spolupracujú. Prepojením nastane prehĺbovanie a upevňovanie vzťahov medzi kooperačnými podnikmi. Prepojenie podnikov rozdeľuje Blažek (2011) na dve hlavné možnosti a to buď môže vzniknúť kooperácia alebo sa podniky prepoja na základe koncentrácie, ktorá predstavuje vyššiu formu spolupráce. Prepojenie podnikov podľa intenzity je zobrazené v nasledovnom obr. č. 1. (Blažek, 2011, s 41 - 42)



Obrázok 1 – Možnosti prepojenia podnikov podľa intenzity (Blažek, 2011)

Podniky pri kooperácií dobrovoľne spolupracujú s inými podnikmi ale ostávajú naďalej právne a ekonomicky samostatné až na oblasť, ktorú majú v zmluve o kooperácií. Najväčšiu výhodu prináša kooperácia malým a stredným podnikom, ktoré sa prostredníctvom spolupráce pri vykonávaní dohodnutých činností snažia zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a trhovú podiel a minimalizovať riziká. (Blažek, 2011, s. 41-42)

Pri súčasnej celosvetovej hospodárskej situácii, ktorú ovplyvňuje veľká trhovú konkurencia, vznikajú najčastejšie kooperácie medzi podnikmi za účelom získavania a zdieľania zdrojov a informácií, ktoré si podnik nevie zaobstarať sám. Jedná sa o informácie o technológiách, cenových hladinách, zákazníkoch či konkurencií. Medzipodnikové vzťahy priniesť môžu kooperačným partnerom prostredníctvom zdieľania vedeckých a technických poznatkov významný prínos v inovačných procesoch. Inovácia procesov vďaka kooperačným

partnerom, ktorý zdieľajú svoje know-how, technologické postupy a podobne, prináša zo sebou spoločné rozvíjanie podnikania a aj to, že spoločnosti chápu, že ak by konali individuálne bolo by získanie takýchto konkurenčných výhod obťažné alebo až nemožné. (link.springer.com, © 2021)

Každá kooperácia, ktorá je založená na vzťahu minimálne dvoch podnikov musí brať v úvahu nie len svoje záujmy a dôvody vytvorenia kooperácie ale aj záujmy a dôvody vytvorenia kooperácie partnera s ktorým spolupracuje. (Zuzák, 2011, s. 66)

Vytváranie spolupráce medzi podnikmi akéhokoľvek typu vznikajú z niekoľkých rôznych dôvodov ako napríklad:

- znížiť neistotu
- poskytnúť flexibilitu
- poskytnúť kapacitu
- poskytnúť rýchlosť
- poskytnúť prístup k zdrojom a zručnostiam, ktoré nie sú vo vlastníctve samotnej spoločnosti
- poskytovať informácie. (Chovancová, 2001)

„Každá kooperácia spôsobuje zmenu stupňa autonómie zúčastneného člena. Harmónia záujmov a dôvera v spoločný úspech sa prejavuje v slobodne dohodnutej intenzite spojenia partnerov. Transakcie medzi partnermi spočívajú zvyčajne vo viacročných zmluvách.“ (Štensová, 2006, s. 8)

Štensová (2006) uvádza nasledovné podstatné znaky kooperácie:

- „zúčastnení partneri zostávajú právne samostatní,
- dobrovoľne obmedzujú svoju hospodársku samostatnosť v niektorých činnostiach,
- zúčastnení partneri vo vzájomnom vzťahu stoja ako rovnoprávni partneri, zúčastnení partneri definujú spoločný cieľ
- na kooperáciách sa zúčastňujú najmä malé a stredné podniky
- tieto podniky spoločne vykonávajú niektoré činnosti alebo ich vyčlenia do samostatnej spoločnej ustanovizne.“ (Štensová, 2006, s. 8)

1.1 Kooperácia medzi podnikmi

Novotný, Suchánek (2004) vymedzujú kooperáciu združených podnikov na základe koordinácie podnikových funkcií. Kooperácia medzi podnikmi má za následok zníženie vlastných nákladov a následné zvýšenie zisku spoločností čo vedie k vzájomnej spokojnosti. Kooperácia medzi podnikmi zaisťuje radu výhod, ktoré budú spomenuté neskôr. (Novotný, Suchánek, 2004)

Úspech kooperácie v podnikateľskom prostredí je podmienený strategickým riadením podniku. Podnik, v ktorom strategický manažment nefunguje správne a efektívne, nie je konkurencieschopný. Z tohto vyplýva že dobrá kooperácia medzi podnikmi je podmienená dobrým a efektívnym strategickým riadením v každom podniku, ktorý je členom kooperácie. (Holubčík, 2018, s. 192)

Bolo zistené, že na základe celosvetového prieskumu že kooperácia medzi podnikmi sa vyvíja a ponúka perspektívne výhľady pre budúcnosť podnikov, ktoré sú súčasťou kooperácie. Kooperácia je oveľa efektívnejšia a prínosnejšia ako len „obyčajné“ vymieňanie zdrojov medzi podnikmi. Podnikové kooperácie nie sú kontrolované žiadnymi systémami ale je dôležité aby si kooperačný partneri medzi sebou vychádzali a navzájom sa podporovali. Vďaka vzájomnej sieti prepojení medzi jednotlivým ľudským kapitálom kooperačných partnerov dochádza k učeniu sa. (hbr.org, ©2021)

Ak sa podnik rozhodne vytvoriť kooperáciu s nejakým iným podnikom mal by sa podnik držať nasledujúcich krokov:

1. Voľba dôvodu nadviazania kooperácie – tento krok podnik pripraví na základe predchádzajúcich analýz, o akú formu kooperácie pôjde
2. Výber potenciálneho partnera, kde podnik pripraví analýzy vhodnosti potenciálnych partnerov
3. Dohoda na spôsobe a forme kooperácie, ktorá bude viesť k obojstrannej spokojnosti
4. Vypracovanie strategickkej kooperácie, ktorá vymedzí celé pôsobenie, úlohy a ciele kooperácie
5. Vypracovanie zmlúv o kooperácií podnikov. (Veber, Srpová, 2008)

1.1.1 Dôvody medzipodnikovej kooperácie

Spoločnosti sú ochotné zdieľať s ostatnými podnikmi svoje praktiky a vytvoriť tak podnikovú kooperáciu za určitých podmienok:

- Praktiky spoločnosti nie sú chránené a konkurencia ich môže ľahko získať
- Podnik má vlastné problémy, ktoré by chcel prostredníctvom medzipodnikovej kooperácie zlepšiť popri prípade odstrániť
- Podnik zdieľa svoje praktiky v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov, čo umožňuje poskytovať lepšie služby za nižšie, dohodnuté ceny
- Zdieľanie svojich praktík nesmie ohroziť podnik a zhoršiť trhovú konkurencieschopnosť podniku. (Švarcová, 2008, s.57)

1.1.2 Bariéry medzipodnikovej kooperácie

Pokiaľ sú spoločnosti ochotné pristúpiť k podnikovej kooperácii a podeliť sa o svoje know-how je dôležité, ako budú kooperační partneri medzi sebou ďalej spolupracovať a svoje praktiky si medzi sebou zdieľať.

Podľa Švarcovej (2008) existujú bariéry, ktoré bránia prenosu know-how, praktík a znalostí medzi kooperačnými partnermi. Medzi hlavné bariéry prenosu know-how, praktík a znalostí zaradujeme:

- nedostatok absorpčnej kapacity kooperačného partnera
- nedostatok dôveryhodnosti na strane zdroja know-how, praktík či znalostí
- nedostatok motivácie k prenosu znalostí
- náhodné nejasnosti v podobe nedorozumenia. (Švarcová, 2008, s. 61)

1.2 Ciele kooperácie

Ciele kooperácie sú rôzne a záležia od formy a od toho, čo podnik od kooperácie očakáva. Vo všeobecnosti môžeme definovať hlavný cieľ kooperácie, ktorého cieľom je dosahovanie maximálneho zisku a úžitku z dlhodobého hľadiska. Medzi ďalšie dôležité ciele kooperácie patrí posilnenie konkurencieschopnosti kooperačných podnikov a získanie výhod na trhu. Ciele kooperácie sú veľmi podobné cieľom strategického partnerstva. (Jindra, 1993, s. 87)

Maximalizácia zisku ako hlavný cieľ kooperácie medzi podnikmi už bol spomenutý ale v nasledujúcich bodoch je uvedené ako môžeme tento cieľ dosiahnuť.

- vďaka kooperácií znížime náklady v rámci podniku
- získanie väčšieho množstva zákaziek vďaka zvýšeniu konkurencieschopnosti podnikov
- vytvorenie kooperácie znižuje možné potenciálne riziká
- z konkurencie sa stane kooperačný partner. (Wöhe, Kislingerová, 2007, s. 231-234)

Okrem vyššie uvedených kooperačných výhod prinášajú kooperácie medzi podnikmi taktiež nasledujúce ciele, ktoré podnik dosiahne ak je jeho kooperácia s vybraným podnikom efektívna:

- výhody zvýšenia inovácie spoločnosti a inovácie produktov
- nadväzovanie nových obchodných príležitostí
- zvýšenie špecializácie podniku. (europeanfinancialreview.com, ©2021)

1.3 Formy kooperácie

Podnik si pri výbere typu kooperácie položí základné otázky, vďaka ktorým sa bude môcť rozhodnúť, pre aký typ kooperácie sa rozhodne. Aký typ si zvolí by malo vyplývať po položení otázok typu: *na ktoré oblasti alebo podnikové činnosti je potrebné sa zamerať? Bude možné sa s kooperačným partnerom dohodnúť a dosiahnuť stanovené ciele? Je možné vytvoriť novú kooperáciu s vybraným podnikom?*. Pokiaľ si podnik odpovie na otázky a je si istý, akú formu kooperácie má zvoliť, je možné vytvoriť kooperáciu s vybraným partnerom. (Palátová, 2018, s. 32-33)

Palátová (2018) definuje vo svojej práci nasledovné oblasti, v ktorých sa môžu vytvárať kooperácie:

- Výrobná oblasť, ktorá je zameraná na spoluprácu medzi podnikmi, ktorý si rozdeľujú výrobný proces
- Oblasť zásobovania, ktorá je zameraná na posilnenie spolupráce podnikov a dodávateľov
- Manažérska kooperácia v oblasti servisnej alebo odbytovej
- Kooperácia vo finančnej oblasti, ktorá sa vytvára medzi podnikmi pri riešení investícií alebo získaní úveru

- Komplexná kooperácia, ktorá zahŕňa všetky predchádzajúce oblasti. (Palátová, 2018, s. 33 - 34)

V dnešnej dobe existuje mnoho foriem kooperácie medzi podnikateľskými subjektmi, ktoré sú uzatvárané rôznym spôsobom. Najčastejšou formou strategickú kooperácie je strategická aliancia v ktorej spoločnosti kombinujú niektoré svoje zdroje a schopnosti tak, aby vytvorili konkurenčnú výhodu. (Chovancová, 2020)

1.3.1 Strategické aliancie

Strategické aliancie:

- zahŕňajú zdieľanie a výmenu zdrojov, know-how a praktík podniku
- zameriavajú sa na spoločný vývoj alebo distribúciu tovaru alebo služieb. (Chovancová, 2020)

Tento typ kooperácie patrí k modernému podnikaniu vo vyspelých podnikateľských subjektoch a je štatisticky dokázané, že táto forma partnerstva má lepšie parametre ako iné organizačné formy ako napríklad fúzie a akvizície. Strategické aliancie podporujú a rozvíjajú vonkajšie ale zároveň aj vnútorné prostredie podniku. Vnútorné prostredie rozvíjajú napríklad transferom znalostí, a praktík podniku či zdokonaľovaním ľudských zdrojov. Vonkajšie prostredie je strategickými alianciami ovplyvnené zo všetkých smerov od rozšírenia pôsobnosti spoločnosti či zvýšenie konkurencieschopnosti podniku. (Záboj, Vajčnerová, Peprný, 2011, s. 8)

Chovancová (2020) uvádza 4 typy aliancií:

- Joint Ventures – predpokladá vytvorenie vlastnej organizačnej formy. Pri tejto forme kooperácie dochádza k cielenej kooperácii medzi 2 a viacerými podnikmi.
- Kohézne Aliancie – kedy partneri vlastnia rôzne percentuálne podiely vlastného kapitálu v podniku.
- Zmluvné Aliancie – kooperácie na základe dohodnutých zmlúv kooperačných partnerov o dodávke výrobe alebo distribúcií tovaru alebo služieb bez zdieľania vlastného imania.
- Strategická kooperačná sieť, kedy viaceré podniky súhlasia s vytvorením kooperácie na dosiahnutie spoločných cieľov. Sieť podnikov sa snaží vyvinúť konkurenčnú výhodu v primárnych činnostiach, na ktoré sa kooperační partneri zameriavajú.

Strategickú kooperačnú sieť často spravuje spoločnosť strategického centra, ktorá sa zaoberá 4 základnými úlohami:

- Strategický outsourcing – spolupracuje s väčším počtom firiem ako ostatní členovia siete
- Podporuje kompetencie každého kooperačného partnera a rozvíja ich kľúčové kompetencie, ktoré sú prínosom pre strategickú kooperačnú sieť
- Usmerňuje účastníkov v úsilí o vytvorenie konkurenčných výhod.
(Chovancová, 2020)

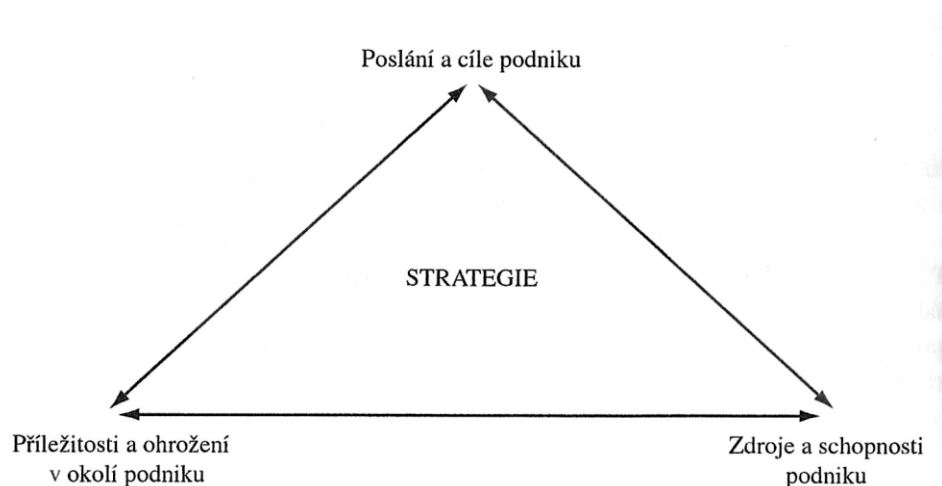
Súčasťou strategických aliancií sú spoločnosti s rôznymi právnymi či organizačnými formami. Strategické aliancie môžu byť uzatvorené na základe neformálnych dohôd, zmlúv, ktoré definujú a spresňujú typ a cieľ kooperácie či na základe spoločných licencií alebo noriem. (Záboj, Vajčnerová, Peprný, 2011, s. 8)

2 STRATÉGIA A STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Stratégiu možno chápať ako dlhodobý plán podniku, ktorý je vytvorený aby mohol podnik dosahovať svojich nastavených cieľov a ktorý vychádza zo strategického riadenia podniku. Slovo stratégia pochádza z gréckeho slova „strategos“ a v preklade znamená „umenie veliť vojsku“. (managementmania.com, ©2016)

V súčasnej dobe je úspech podniku založený na kvalite stratégie, ktorú si podnik vyberie. Stratégiu má každý podnik od rodinnej spoločnosti s minimom zamestnancov až po veľké výrobné podniky pôsobiace po celom svete. Podnik by mal klásť na kvalitu stratégie vysoké nároky pretože kvalita jej spracovania sa neskôr odráža na dosahovaní podnikových cieľov. (Dedouchová, 2001, s. 1)

Dedouchová (2001) ďalej rozdeľuje tradičné a moderné definície stratégie. Pri tradičnej definícii vníma stratégiu ako určitý dokument, ktorý zahŕňa všetky dlhodobé ciele podniku. V tomto dokumente sú stanovené konkrétne jednotlivé operácie, aktivity za účelom dosahovania dlhodobých cieľov. V modernom ponímaní určuje stratégia dlhodobú pripravenosť podniku pre budúcnosť. Stratégiu vnímajú ako plánovanie jednotlivých strategických operácií, ktoré sú zamerané na dlhodobé ciele podniku a bez určených operácií by sa dané ciele spoločnosti nenaplnili. Stratégia v modernom ponímaní je vždy pripravená reagovať na zmeny okolia podniku a na jeho potreby, reaguje na príležitosti a ohrozenia v okolí podniku a po ich analýzy vytvára nové stratégie, ktoré sú prispôsobené získaným výsledkom. Tento proces tvorby modernej stratégie je zobrazený na obr. č.2. (Dedouchová, 2001, s. 1-2)



Obrázok 2- Vzťah medzi poslaním podniku, podnikovými zdrojmi, schopnosťami a okolím podniku (Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 2)

Stratégia je dlhodobé smerovanie a rozsah pôsobnosti podniku, ktorý prostredníctvom nastavenia a zvolenia správnych zdrojov a kompetencií dosahuje výhody v meniacom sa prostredí. Cieľom je splnenie očakávaní a nastavených cieľov. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, s. 3)

David a David (2017) vnímajú stratégiu ako prostriedok, ktorým podnik dosiahne svoje ciele. Vyžaduje si rozhodnutia vrcholového manažmentu a veľké množstvo zdrojov podniku. Stratégia je zameraná na budúcnosť práve preto lebo ovplyvňuje dlhodobú prosperitu organizácie (minimálne 5 rokov). Pri tvorbe stratégie je dôležité zvážiť nielen vonkajšie ale aj vnútorné faktory, ktoré podnik ovplyvňujú. (David, David, 2017, s. 40)

2.1 Strategické riadenie (Strategic management)

Pre pochopenie stratégie podniku je dôležité definovať strategický manažment, jeho vývoj časom či základné pojmy, ktoré sa v strategickom manažmente vyskytujú. Vývoj nových technológií napreduje v dnešnom svete veľmi rýchlo čo zapríčiňuje zvyšovanie konkurencie medzi podnikmi. Aby boli podniky čoraz viac konkurencieschopné začali vo svojom podnikateľskom pláne venovať viac pozornosti strategickému manažmentu a teda stratégií podniku. (Tyll, 2014, s. 1-3)

Pre pojem strategický manažment môžeme využiť aj pojem strategické plánovanie. Strategický manažment je pojem, ktorý je skôr využívaný na akademickej pôde a vo vedeckých či výskumných prácach. Pojem strategické plánovanie využívame vo svete biznisu. (David a David, 2017, s. 33)

Vzhľadom na neustály vývoj nie je strategický manažment jasne definovaný. Fotr a kol. (2012) zaraďujú do strategického manažmentu také inštrukcie, rozhodnutia a činnosti, ktoré dokážu vytvoriť podniku určitú strategickú výhodu a podnik sa tak stane konkurencieschopným. V strategickom manažmente sú veľmi dôležité všetky personálne zdroje. Nemôžeme vytvárať stratégiu bez vedenia, manažérov ale najmä zamestnancov, ktorých činnosti sú pre vytvorenie dobrej stratégie podniku dôležité a práve vďaka nim sa strategické riadenie stáva kvalitným. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2013, s. 25-26)

„Úlohou strategického riadenia je pomocou organizácie udržať alebo získať strategickú konkurenčnú výhodu a stanoviť a v určenom čase dosiahnuť reálnych dlhodobých cieľov.“ (Košťan a Šuleř, 2002, s. 1)

Strategické riadenie je základnou funkciou vrcholového manažmentu, ktoré predstavuje dynamický proces tvorby stratégie a cieľov, ktoré má podnik vďaka stratégiám dosahovať. Úlohou strategického riadenia je vymedzenie a formulácia hlavných strategických cieľov pomocou strategických rozhodnutí. (Jakubíková, 2013, s.16)

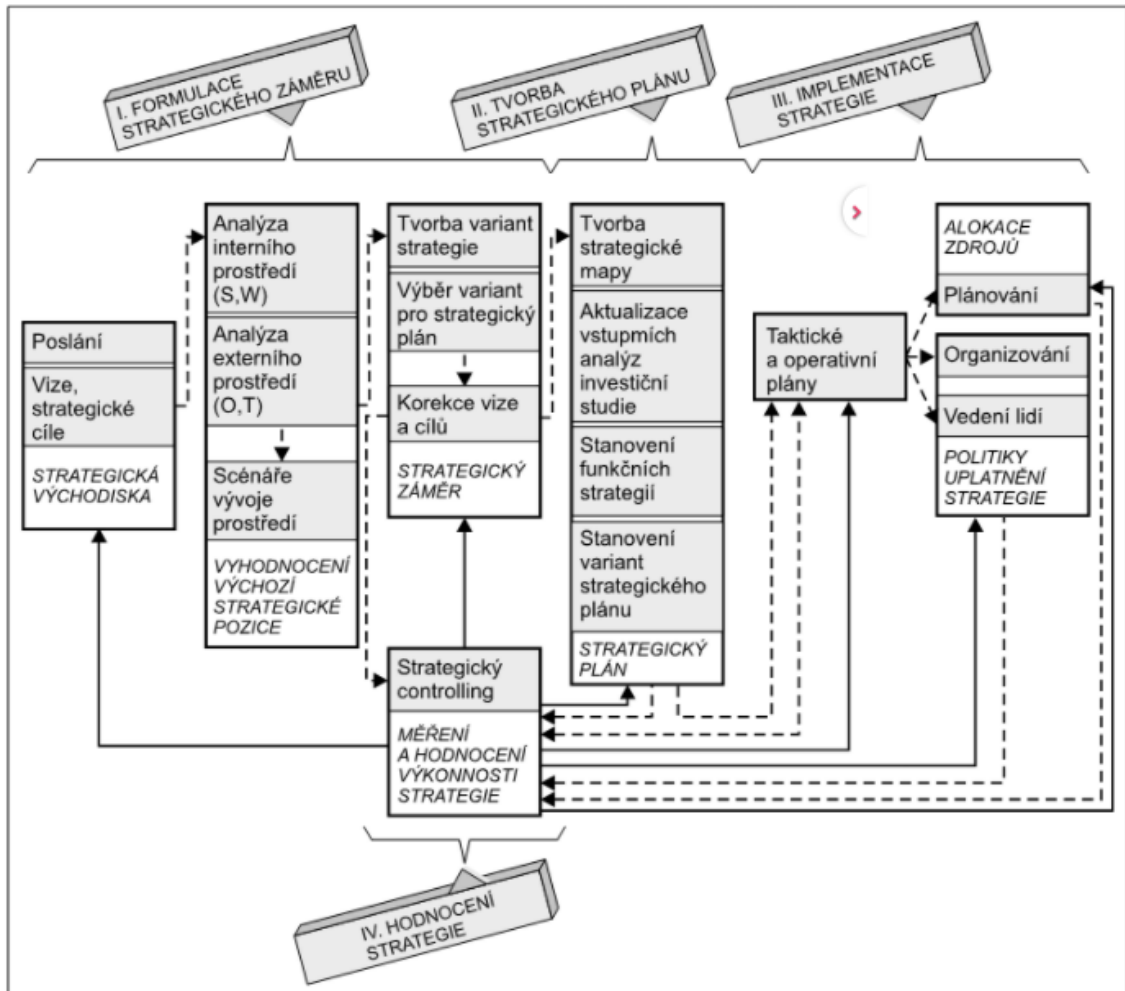
Jakubíková (2013) ďalej určuje, aké strategické rozhodnutia patria medzi najdôležitejšie:

- „rozhodnutie o smere podnikania (voľba produktu či typ vlastníctva spoločnosti)
- stanovenie cieľov (aký podiel na trhu chce spoločnosť získať a pod.)
- formulácia a implementácia stratégie
- stanovenie pozície marketingu vo firme (marketingové oddelenie by malo mať rovnaké postavenie ako ostatné oddelenia v spoločnosti)
- určenie úlohy ďalších firemných funkcií
- vytvorenie strategicky orientovanej firemnej kultúry
- vytvorenie motivačného systému
- rozhodnutie o alokácii zdrojov
- vytvorenie strategických podnikateľských jednotiek
- alokácia prostriedkov jednotlivým podnikateľským jednotkám
- vytvorenie kontrolnej funkcie
- vyhodnotenie príležitostí k ďalšiemu rastu.“ (Jakubíková, 2013 s.16)

David a David (2017) hovoria o strategickom manažmente ako o umení a vede zapájania všetkých oblastí v podniku. Pri strategickom manažmente je pre nich dôležitá taktiež formulácia strategických cieľov a ich implementácia a následné hodnotenie dosiahnutých cieľov. Podobne ako mnoho iných autorov je podľa nich v strategickom manažmente dôležité spojenie všetkých podnikových oblastí od financií, cez účtovníctvo, marketing, výskum a vývoj až po výrobu. (David F., David F., 2017, s. 33-34)

V nasledujúcom obrázku je schematicky znázornené strategické riadenie, ktoré popisuje jednotlivé fázy strategického manažmentu. Pri strategickom riadení sa presadzuje systematický pohľad na firmu. Podľa obr. č. 3 spoločnosť najskôr sformuluje svoj strategický zámer. Následne vytvorí strategický plán. Strategický plán by mal obsahovať viacero variant aby si podnik mohol jednotlivé varianty porovnať a analyzovať. Poprípade

sa zluči viacero strategických plánov do jedného. Po tvorbe strategického plánu nasleduje implementácia stratégie a jej hodnotenie, ktoré je uskutočnené na základe merania a hodnotenia výkonnosti stratégie. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2013, s. 42-43)



Obrázok 3 – Schéma strategického riadenia (Zdroj: Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2013, s. 42)

2.1.1 Úrovně strategického řízení

Strategické řízení je možné rozdělit' do troch hlavných úrovní řízení nasledovne:

1. podniková úroveň řízení
2. úroveň podnikatelských jednotek
3. funkční úroveň řízení (Dedouchová, 2001, s.6)

Podniková úroveň riadenia

Toto je najvyššia úroveň strategického riadenia v spoločnosti, ktorá sa zaoberá celkovým rozsahom organizácie a tým, aká bude priradená pridaná hodnota k rôznym častiam organizácie. To zahŕňa napríklad rozmanitosť produktov/služieb či rozdeľovania zdrojov medzi rôzne časti organizácie. (Johnson, Scholes, Whittington, s. 44 7 - 8)

Na tejto najvyššej úrovni riadenia spoločnosti rozhoduje riaditeľ a vrcholový manažment (vedenie podniku). Vedenie podniku zodpovedá za spracovanie a zavedenie stratégie, taktiež je zodpovedné, za vznik a určenie riadenia v jednotlivých podnikateľských jednotkách, ktoré tvoria podnik. (Dedouchová, 2001, s. 7)

Stratégia na úrovni podnikateľských jednotiek

Druhou úrovňou je stratégia na úrovni podnikateľských jednotiek, ktorá je o tom, ako by si rôzne podnikateľské jednotky mali konkurovať na svojich konkrétnych trhoch. Stratégia na podnikovej úrovni a na úrovni podnikateľských jednotiek bývajú pri podniku s jednou podnikateľskou aktivitou veľmi blízke no napriek tomu je takúto úroveň strategického riadenia dobré vytvárať. (Johnson, Scholes, Whittington, s. 44 7 - 8)

Pri stratégií na tejto úrovni riadenia hovoríme o stratégií, ktorá je zameraná na zákazníkov a ich potreby. Podnikateľská jednotka sa orientuje na podnikateľské aktivity, ktorých cieľom je uspokojenie potrieb zákazníkov. (Dedouchová, 2001, s. 7)

Funkčná úroveň

V poslednej úrovni strategického riadenia sú manažéri zodpovedný za svoje oddelenia. Na tejto úrovni sa vytvára funkčná stratégia v oddelenia ako sú napríklad oddelenie marketingu, personalistiky, logistiky, nákupu či účtovníctva. (Dedouchová, 2001, s. 7)

Táto úroveň strategického riadenia sa zaoberá tým, ako jednotlivé časti organizácie efektívne dodávajú stratégií na úrovni spoločnosti a podniku zdroje, procesy a ľudí. Vo väčšine podnikov úspešné obchodné stratégie závisia vo veľkej miere od rozhodnutí alebo činností, ktoré sú prijaté na funkčnej úrovni strategického riadenia. (Johnson, Scholes, Whittington, s. 44 7 - 8)

2.2 Typy stratégie

Stratégie rozdeľujeme podľa rôznych skupín, každá stratégia sa zameriava na iný cieľ, ktorý si určí podnik. Najčastejšie sa stratégie rozdeľujú nasledovne:

- strategie konkurenčné
- strategie investičné
- strategie rastu a rozvoja. (Srpková, Svobodová, Skopa, Orlík, 2011, s. 177)

Pri konkurenčnej stratégii sa podnik zameriava na konkurenčnú výhodu. Konkurenčná výhoda je pre podnik s touto stratégiou kľúčová pretože pomocou tejto stratégie podnik eliminuje konkurenčné podniky v danom okolí. (Dedouchová, 2001, s. 55-56)

Pri tvorbe konkurenčnej stratégie sa podnik rozhodne ovplyvňovať pôsobenie konkurenčnej sily v danom odvetví. Záleží mu na tom, aby mal na trhu dobré konkurencieschopné postavenie. Medzi konkurenčné stratégie, ktoré si podnik môže vybrať zaradujeme najmä:

- Ansoffovu maticu štyroch stratégií, ktorá vymedzuje vzťah trh-výrobok. Zaviedol ju Igor Ansoff, ktorý definoval, 4 stratégie ktoré si spoločnosť zvolí podľa toho, s akým produktom plánuje na trh vstúpiť. Na nasledujúcom obrázku je zobrazená Ansoffova matica štyroch stratégií. Podľa obrázku je možné definovať stratégiu rozvoja firmy, preniknutia na trh, stratégiu diverzifikácie a nového výrobku. (Srpková, Svobodová, Skopa, Orlík, 2011, s. 177)

	Současný výrobek	Nový výrobek
Nový trh	Strategie proniknutí na trh	Diverzifikační strategie
Současný trh	Strategie rozvoje firmy	Strategie vývoje nového výrobku

Obrázok 4 - Ansoffova matice štyroch stratégií
(Srpková, Svobodová, Skopa, Orlík, 2011, s. 177)

Porterove konkurenčné stratégie, ktoré vychádzajú z existencie dvoch základných typov konkurenčnej výhody formulujú tri základné konkurenčné stratégie. Stratégiu vedúceho postavenia nízkych nákladov, diferenciacnú stratégiu a cieľenú stratégiu, ktorej súčasťou sú ďalšie dve varianty.

- Johnsonovo-Scholesove strategické hodiny. Pri tomto type stratégie sa podnik zameriava na cenu a hodnotu, ktorú vníma zákazník. Súčasťou tohto rozdelenia je 5 nasledujúcich možností voľby stratégie:

- cenová stratégia – nízka cena a nízka hodnota vnímaná zákazníkom
 - hybridná stratégia – nízka cena zvyšovanie hodnoty vnímanej zákazníkom
 - diferenciacná stratégia – vyššia cena – vyššia hodnota vnímania zákazníkom – povest' značky
 - cielená diferenciácia – vyššia cena – vyššia hodnota vnímaná zákazníkom – luxusný tovar
 - neúspešná stratégia – pri tejto stratégii sa zvyšuje cena ale hodnota vnímaná zákazníkom ostáva rovnaká alebo sa znižuje
- Mintzbergove stratégie kam patria:
- diferenciacné stratégie
 - nediferenciacné stratégie
 - stratégie podľa segmentácie trhu
 - stratégie rozlišujúce podnikateľské aktivity. (Srpková, Svobodová, Skopa, Orlik, 2011, s. 177 - 182)

Podľa Slávika (2009) rozdeľujeme štyri typy stratégií. Prvým typom je rastová stratégia, ktorej cieľom je zvyšovanie trhového podielu po expanzii na nové typy trhov. Je to typ progresívnej stratégie, ktorý využíva a bude využívať množstvo podnikov. Druhým typom stratégie je stabilizačná stratégia, pri ktorej si podnik chce udržať svoje aktuálne trhové postavenie. Stratégia stabilizácie neznamená, že sa podnik nechce rozvíjať. Práve naopak, podnik vykonáva len také zmeny, aké vyžaduje trh, na ktorom chce zotrvať. Medzi ďalší typ stratégie patrí revitalizačná stratégia, ktorej úlohou je obnovenie podnikového portfólia. Táto stratégia sa využíva najmä pri problémovej situácii v podniku. Ako poslednú stratégiu definuje autor stratégiu útlmu. Túto stratégiu podnik zvolí ak je v likvidácii kvôli neefektívnemu podnikaniu. (Slávik, 2005, s. 83)

2.3 Strategické partnerstvá

Strategické partnerstvá sa čoraz častejšie dostávajú do popredia. Je to následkom vzostupu strategického manažmentu, kedy podniky miera svoju stratégiu čoraz častejšie už nie na konkurenciu ale na kooperáciu s inými podnikmi. Vďaka rozvoju strategických partnerstiev a strategického manažmentu začali podniky využívať strategické partnerstvá ako účinný strategický nástroj. (casopisy.euke.sk, ©2009)

Smolková (2009) označuje strategické partnerstvo medzi podnikmi ako partnerstvo, kde dochádza k nespornému a pretrvávajúcemu partnerstvu. Toto partnerstvo sa uzatvára s cieľom naplniť určitý konkrétny operačný cieľ. Popularita strategických partnerstiev rastie a pretrváva práve vďaka možnosti formulovať strategické partnerstvo ako krátkodobý cieľ a tým znížiť riziká, ktoré z partnerstva vyplývajú. (Smolková, 20019, s. 27)

Strategické partnerstvá môžu mať jednorazovú alebo aj opakovanú formu. Sú zamerané na obchodný rozvoj oboch partnerov a väčšinou sa uzatvárajú pre jeden konkrétny vzájomný projekt – s konkrétnym cieľom. (Kray, 2009, s. 18)

Pojem strategické partnerstvo sa začal používať počas 90tych rokov, kedy začali spoločnosti hľadať aj iné možnosti ako len konkurenciu. Ako partnerstvo medzi podnikmi považujeme všetky partnerské vzťahy medzi podnikmi. (Vodáček, Vodáčková, 2002, s. 13)

K strategickému partnerstvu dochádza vtedy, pokiaľ dve alebo viaceré spoločnosti spoja sily a vytvoria tak partnerstvo, ktoré prináša vzájomnú výhodu. Možnosti spolupráce prispievajú k pridanej hodnote oboch spoločností, môžu viesť k zvýšeniu povedomia o značke, zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku či zvýšeniu dlhodobých ziskov. (business.com, © 2021)

2.3.1 Dôvody vzniku strategických partnerstiev

Vytváranie partnerstiev prináša pre podniky mnoho výhod, kvôli ktorým sú podniky ochotné zdieľať svoje interné, súkromné veci akými môže byť napríklad know-how a pod. Za účelom kvalitného, pružného a efektívneho podnikania vznikajú strategické partnerstvá na rôznych úrovniach s určitými cieľmi, ktoré očakávajú všetci partneri. (pulib.sk, ©2012)

Jedným z dôvodov prečo vznikajú strategické partnerstvá je situácia, kedy sa podniky spoja kvôli snahe dosiahnuť cieľ, ktorý by ako samostatný podnik nikdy nedosiahli. Môže sa jednať o situáciu, kedy jeden podnik vlastní špeciálne know-how a druhý podnik vlastní významný zdroj alebo má zákazníkov, ktorý chcú výrobky vyrobené podľa špeciálneho know-how. Aby mohli byť obe spoločnosti spokojné, vytvoria strategické partnerstvo, ktoré bude znamenať situáciu, ktorú označujeme win-win situáciu (situácia, kedy je pre oba podniky strategické partnerstvo výhrou). (ezinearticles.com, ©2011)

Dôvodov pre vznik strategických partnerov je nespočetne veľa a mnohokrát vyplývajú z originalnosti a jedinečnosti podnikov a ich stanovených cieľov. Niektoré dôvody vytvorenia strategického partnerstva sú špecifické a odvíjajú sa od mnohých faktorov ako je napríklad pôsobenie na určitom špecifickom trhu či vlastníctvo špeciálneho know-how.

Avšak jedným z najčastejšie udávaných dôvodov, pre ktoré podniky vytvárajú strategické partnerstvá je zvýšenie konkurencieschopnosti na trhu pričom podniky sa snažia využiť všetky príležitosti, ktoré uzatvorením strategického partnerstva získali. (Smolková, 2009, s.39)

Chovancová (2020) definovala nasledujúce dôvody pre vznik strategických spojení:

- Závislosť podnikov na zdrojoch (surovinách, materiály a pod.)
- Učenie sa podniku od iných podnikov
- Zvýšenie kapacity podniku
- Zvýšenie rýchlosti napríklad vo výrobe
- Minimalizácia nákladov
- Poskytovanie dôležitých informácií
- Aktuálny slabý výkon spoločnosti. (Chovancová, 2020)

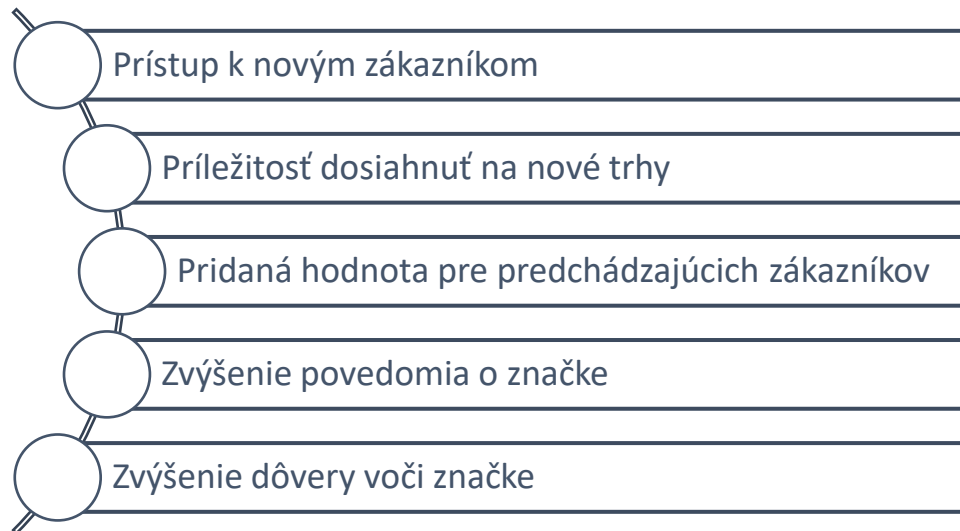
Viac dôvodov, prečo podniky vytvárajú strategické partnerstvá je možné nájsť v podkapitole č. 2.3.2.1, ktorá definuje najčastejšie výhody strategických partnerstiev.

2.3.2 Výhody a nevýhody strategických partnerstiev

Vytváranie strategických partnerstiev prináša so sebou rôzne výhody, z ktorých môžu podniky vyťažiť ale aj nevýhody, a riziká, s ktorými je nutné pri tvorbe strategického partnerstva počítať. Strategické partnerstvá budú mať vždy svoje výhody aj nevýhody a je len na každom podniku aby si rozmyslel či mu vytvorenie partnerstva s iným podnikom pomôže alebo bude z toho ťažiť skôr druhý podnik.

2.3.2.1 Výhody strategických partnerstiev

Na nasledujúcom obr. č. 5 môžeme vidieť niekoľko základných zovšeobecnených výhod, prečo sa podniky rozhodnú vstúpiť do strategických partnerstiev. Prvý dôvod – prístup k novým zákazníkom, s ktorými obchoduje partner, s ktorým sa podnik rozhodol spolupracovať. Ako druhý dôvod je uvedená príležitosť dosiahnutia nových trhov, ktorá vyplýva z toho, ak vytvoríme strategické partnerstvo so zahraničnými podnikmi alebo podnikmi, ktoré podnikajú v inom odvetví. Medzi ďalšie výhody patrí napríklad zvýšenie povedomia o značke či zvýšenie dôvery voči značke. (vid' obr. č. 5)



Obrázok 5 - Výhody strategických partnerstiev (vlastné spracovanie podľa business.com, ©2021)

Smolková (2009) definuje ešte niekoľko nasledovných výhod strategického partnerstva:

- Možnosť ovplyvniť konkurencieschopnosť podniku a zvýšiť vlastnú konkurencieschopnosť
- Využiť procesy spojené s globalizáciou
- racionalizovať produkciu a zefektívniť riadiace procesy a úspory v oblasti nákladov – economy of scale – a logistiky firiem – jeden z najvýznamnejších dôvodov vytvárania strategických partnerstiev, ktoré môže ovplyvniť cenotvorbu
- možnosť využitia synergických efektov
- možnosť čeliť hrozbám prostredia. (Smolková, 2009, s. 46-49)

2.3.2.2 Nevýhody strategických partnerstiev

Okrem výhod prinášajú strategické partnerstvá aj množstvo nevýhod a rizík spojených so spoločným podnikaním, ktoré by však nemali prevažovať nad výhodami a preto určenie výhod a nevýhod spojených so strategickým partnerstvom dobré určiť a následne porovnať.

Najčastejšie vznikajú riziká z neistoty a nedôvery voči partnerovi, s ktorým chce firma spoločne podnikáť ale pri analýze nevýhod je možné sa stretnúť aj s nasledujúcimi rizikami:

- Riziko vyplývajúce z výberu partnera
- Riziko vyplývajúce z potrieb nových zručností manažmentu
- Riziko nedostatočných údajov a voľky nesprávnych postupov

- Riziko podcenenia alebo precenenia
- Riziko kultúrnej adaptácie
- Riziko zneužitia poskytnutých interných údajov potenciálnym partnerom
- Skryté nepredvídateľné riziká
- Riziko ovplyvnenia bariér vstupu do odvetvia a pod. (Smolková, 2009, s. 49-52)

2.3.3 Výber strategického partnera

„Vstup do akéhokoľvek vzťahu s inou firmou je dnes štandardným procesom, ktorý má svoje zákonitosti a postupy. V začiatku procesu uvažovania o strategickom partnerstve je potrebné uvedomiť si, že každý vzťah s inou firmou, bez ohľadu na to, či je alebo nie je partnerský, má svoje klady aj zápory a prináša so sebou množstvo príležitostí ale aj rizík. Z hľadiska strategického manažmentu by partnerstvo malo vždy predstavovať výzvu, možnosť realizovať také projekty, ktoré by podnik samostatne plánovať nemohlo alebo by si naň netrúfol“ (Smolková, 2009, s. 37)

Výber vhodného strategického partnera je veľmi dôležitým krokom spoločnosti. Výber vhodného partnera ovplyvňujú rôzne kritériá, ktoré je dôležité rozobrať ešte pred tým, ako sa do vybranej strategickkej spolupráce spoločnosť pustí.

Child, Faulkner a Galoman (2005) identifikovali nasledujúce kritériá, ktoré ovplyvňujú výber kooperačného partnera:

- Strategická spolupráca by priniesla konkurenčnú výhodu na trhu
- Výber partnera, ktorý prinesie do spolupráce pozitívny prínos
- Rovnaký pohľad na stratégiu u oboch partnerov, ktorý chcú vytvoriť strategické partnerstvo
- Pred uzatvorením strategického partnerstva identifikovať riziká a vybrať si partnera, ktorý prinesie najnižšie riziko zmeny v konkurenciu
- Eliminácia konkurencie vďaka vytvoreniu strategického partnerstva
- Vysoká organizačno-kultúrna kompatibilita medzi strategickými partnermi. (Child, Faulkner, Galoman, 2005, s. 78)

Kritériá na výber partnera si každý podnik definuje sám na základe toho, čo od strategického partnerstva očakáva. Podnik by pri vyhodnocovaní kritérií nemal zabúdať zväžiť dôvody,

prečo daný podnik chce alebo potrebuje za svojho strategického partnera. Ďalším dôležitým bodom pri rozhodovaní, či je pre nás partner vhodným strategickým partnerom je vzájomné dopĺňanie sa. Strategický partneri aby by sa mali mohlo partnerstvo fungovať efektívne vzájomne dopĺňať a taktiež navzájom potrebovať. Pokiaľ vznikne situácia, kedy sa navzájom nepotrebujú alebo jeden partner je potrebný a druhý už nevidí potrebu spolupráce môžu sa z partnerov stať konkurenti. Pre výber partnera je tak veľmi dôležité určiť očakávania a potrebu daného partnera. (Child, Faulkner, Galoman, 2005, s. 78)

V nasledujúcej tab. č. 2 je uvedené, prečo je pri výbere partnera dôležité dbať na dôveru. Ak máme v partnerovi dôveru potom aj spolupráca bude efektívnejšia a vyplynie z nej menej rizík a práve ak dôveru v partnera nebudeme mať musíme pri strategickom partnerstve rátať s oveľa vyššími rizikami.

Tabuľka 2 – Dôvera a partnerstvo (vlastné spracovanie podľa Chovancová, 2020)

Strategické partnerstvo s partnerom	
S dôverou	Bez dôvery
Stratégia podnikov je úspešnejšia	Využívame formálne zmluvy a rozsiahle monitorovacie systémy na kontrolovanie kooperačnej stratégie
Spoločné uznávanie hodnôt partnerstva a vzájomná dôveryhodnosť	Záujem skôr minimalizovania nákladov ako maximalizácie príležitostí
Kooperatívna stratégia maximalizuje príležitosti medzi partnermi	

Obrázok č. 6 znázorňuje aké tri základné faktory by si mala spoločnosť okrem dôvery a potreby všimnúť pri výberovom procese. Jedná sa o sebaanalýzu, chémiu, kde je dôležité aby pracovníci z dvoch rôznych spoločností spolu dobre vychádzali a kompatibilitu, ktorá testuje kultúru spoločnosti ich filozofiu a podobne. (Chovancová, 2020)



Obrázok 6 – Tri ďalšie faktory rozhodujúce pri výbere partnera (vlastné spracovanie podľa Chovancová, 2020)

„Predpoklady pre vstup do partnerstva, ako už bolo naznačené je potrebné analyzovať, skúmať a starostlivo zvažovať, pretože nie každá firma má predpoklady pre to, aby sa stala partnerom. Hľadanie partnera by malo spĺňať určité kritériá ktoré zabezpečia úspech spoločného projektu.“ (Smolková, 2009, s. 54)

2.3.4 Požadované vlastnosti strategického partnera

Najlepšie vlastnosti pri výbere strategického partnera určuje strategická a kultúrna vhodnosť. Pomocou kultúrnej a strategickej vhodnosti, dokážeme poskytnúť odpoveď na otázku, ako vytvoriť dokonalú strategickú zhodu medzi partnermi. Kultúrnu a strategickú vhodnosť je možné ilustrovať na matici, ktorá sa nachádza v tabuľke č. 3. (sciencedirect.com, ©1987)

Tabuľka 3 – Strategická a kultúrna vhodnosť (vlastné spracovanie podľa Chovancová, 2020)

<i>Strategická vhodnosť</i>		Cultural Fit Low	Cultural Fit High
	Strategic Fit High	BOX 1 Veľa začína tu	BOX2 Optimálna
	Strategic Fit Low	BOX 4 Nezáujem	BOX 3 Žiadna konkurenčná výhoda
	<i>Kultúrna vhodnosť</i>		

Ak vyberáme najvhodnejšieho partnera podľa kultúrnej a strategickej vhodnosti najideálnejšie pre podnik je, ak sa v matici nachádza v boxe č. 2. Strategická aj kultúrna vhodnosť sú na vysokej úrovni. V boxe č. 2 dosahujú podniky najlepšie predpoklady k efektívnej spolupráci a k dosahovaniu konkurenčnej výhody. Partneri v boxe 1 majú výhodnú strategickú vhodnosť ale musia prekonať kultúrne rozdiely. Tomuto partnerstvu treba dať šancu, ak je spoločnosť pripravená kultúrne rozdiely prekonať. Box 3 značí, že partneri nemajú vysokú možnosť dosiahnutia konkurenčnej výhody a v boxe 4 nemajú partneri žiadnu strategickú ani kultúrnu vhodnosť preto predpoklady k spolupráci sú nízke ba priam neexistujúce. (Child, Faulkner, Galoman, 2005, s. 101-102)

Strategická vhodnosť

Základnou otázkou pri hodnotení strategickej vhodnosti je, či spoločný hodnotový reťazec partnerov dosiahne udržateľnú konkurenčnú výhodu. Vzhľadom na synergiu medzi

spoločnosťami a doplnkovými aktívami bude potenciál na dosiahnutie konkurenčnej výhody silný. To však nemusí zaručiť úspešnú a trvalú alianciu. V opačnom prípade môže partnerstvo viesť k jednostrannej závislosti a môže sa stať nepriaznivým a dostať sa do ťažkostí. (Child, Faulkner, Galoman, 2005, s. 102-104)

Pri strategickej vhodnosti je potrebná taktiež rovnováha potrieb medzi partnermi. Je pravdepodobné, že potreby sa budú líšiť ale ich sila by mala byť rovnaká. Je treba uviesť, že podniky by mali byť veľkostne podobné. Je pravdepodobné, že strategické partnerstvo medzi veľkou a malou spoločnosťou nemusí fungovať aj keď môže byť strategicky výhodné. (Chovancová, 2020)

Kultúrna vhodnosť

Pri kultúrnej vhodnosti je dôležité uviesť, že kultúry dvoch podnikov vôbec nemusia byť rovnaké alebo podobné ale aby bolo partnerstvo úspešné musí existovať vzájomný rešpekt a citlivosť medzi partnermi. (Child, Faulkner, Galoman, 2005, s. 102-104)

Partnerstvo môže mať tie najdokonalejšie strategické predpoklady ale pokiaľ partneri nebudú rešpektovať kultúru ostatných podnikov je pravdepodobné, že partnerstvo nebude fungovať. Taktiež sa nemôžu spojiť partneri len na základe vysokej kultúrnej vhodnosti a nízkej strategickej vhodnosti pretože neexistuje dosiahnutie konkurenčnej výhody pre takéto partnerstvo aj keď by si boli partneri blízky. (Chovancová, 2020)

2.3.5 Kooperačná stratégia

Kooperačná stratégia je stratégia, v rámci ktorej podniky spolupracujú na dosiahnutí spoločného cieľa. Spolupráca s inými firmami je stratégia, ktorá:

- Vytvára hodnotu pre zákazníka
- Rozširuje náklady na vytváranie zákazníkovej hodnoty v iných smeroch
- Vytvára priaznivé postavenie v porovnaní s konkurenčnými podnikmi.

(Chovancová, 2020)

„Ak chcú manažéri podniku vytvárať kooperačnú stratégiu, je potrebné, aby analyzovali kooperačný potenciál podniku, vytvárali spoločnú víziu s partnermi a určili orientáciu kooperácie.“ (Holoubčik, 2018, s. 192)

Holoubčik (2018) popisuje proces kooperačnej stratégie, ktorý popisuje kooperačný vzťah od začiatku až po jeho koniec nasledovne:

- Východisková potreba (určenie kooperačného partnera)
- Spoločná formulácia určitého problému (prečo by mal podnik vytvoriť strategickú kooperáciu s iným podnikom)
- Riadenie kooperačného vzťahu
- Zachovanie, zrušenie alebo modifikácia kooperačného vzťahu. (Holubčík, 2018, s. 192)

Najčastejšou formou kooperačnej stratégie sú strategické aliancie, ktoré sú bližšie popísané v kapitole č. 1.4.1.

3 ANALYTICKÉ METÓDY

V nasledujúcej časti teoretickej časti diplomovej práce sú definované základné analytické metódy, ktoré sú neskôr využité pri analýzach v analytickej časti diplomovej práce. Jedná sa o neštruktúrovaný, riadený, hĺbkový rozhovor, analýzu PESTLE a SWOT analýzu.

3.1 Neštruktúrovaný riadený rozhovor

Hĺbkový riadený rozhovor je súčasťou kvalitatívneho výskumu a jeho priebeh ale aj pravidlá sú jasne dané. Zámerom riadeného rozhovoru je vytvoriť verbálny kontakt medzi tým, kto otázky kladie a tým, kto na otázky odpovedá. Cieľom je na základe rozhovoru s odpovedajúcim získať informácie, ktoré kladie pýtajúci. (Zich, 2004, s. 39)

Zich (2004) taktiež rozlišuje rozhovory na rozhovory, ktoré sú štandardizované (štruktúrované), vhodné skôr pri kladení otázok veľkému množstvu respondentov a na rozhovory neštandardizované alebo inak neštruktúrované, ktorých priebeh je skôr uvoľnený a vedený prirodzene. (Zich, 2004, s. 39)

„Štandardizovaný (štruktúrovaný) rozhovor vyžaduje, aby sme sa naň vopred pripravili tak, že vypracujeme otázky, ktoré majú záväzný obsah, kontext a poradie. Pýtajúci aj odpovedajúci majú minimum voľnosti, priestoru na improvizáciu a v rámci rozhovoru sa tak vyhneme tomu, aby sa načrtávala nová téma, odbočovalo sa. Výhodou je, že poskytuje čas aj priestor, aby si pýtajúci otázky dobre pripravil, a odpovedajúci má čas na ich vypracovanie.“ (podklady.sk, ©2021)

Neštandardizovaný rozhovor je skôr v réžii pýtajúceho. Tento rozhovor je dynamickejší a oveľa zaujímavejší. Tento typ rozhovoru vyberáme vtedy, ak chceme osloviť malé množstvo respondentov. (podklady.sk, ©2021)

Niektoré zdroje uvádzajú ešte tretiu formu rozhovoru – tzv. hybridnú formu. Pri takejto forme rozhovoru dochádza ku kombinácii štruktúrovanej a neštruktúrovanej formy rozhovoru. (podklady.sk, ©2021)

Okrem štruktúrovaného a neštruktúrovaného rozhovoru poznáme aj iné typy rozhovorov, ktoré sú uvedené v tabuľke č.4.

Tabuľka 4 – Typy rozhovorov (vlastné spracovanie podľa sk.sainte-anastasio.org, ©2021)

Typy rozhovorov	
Podľa počtu účastníkov	Individuálny
	Skupinový
	Panelový
Podľa režimu	Osobný rozhovor
	Telefónny rozhovor
	Online rozhovor
	E-mail rozhovor

„Hendl definuje šesť základných typov otázok:

1. Otázky, ktoré cieľia na skúsenosti alebo chovanie, čiže snažia sa na základe výpovede účastníka odhaliť jeho činnosti, aktivity a postupy.
2. Otázky na názory cieľia na informácie o tom ako účastník rozmýšľa o svete, aké sú jeho ciele, zámery, túžby a hodnoty.
3. Otázky zisťujúce pocity, chcú odhaliť ako účastník citovo reagoval na nejakú činnosť, skúsenosť alebo situáciu, v ktorej sa ocitol.
4. Otázky, ktoré sa vzťahujú ku znalostiam ukazujú čo účastník vie, nejde o názory, ale o fakty.
5. Otázky na vnímanie pomáhajú zistiť akým stimulom bol účastník v určitej situácii vystavený, napr. čo videl alebo počul.
6. Demografické a kontextové otázky miera na charakteristiky účastníka ako sú vek, vzdelanie alebo zamestnanie.“ (medium.com, ©2021, podľa: Hendl, 2012)

3.2 Analýza PESTLE

Analýza PESTLE je situačná analýza, ktorá analyzuje vonkajšie faktory makroprostredia. Analyzuje najmä politické, ekonomické, sociálno-kultúrne, technicko-technologické, legislatívne a ekologické faktory, ktoré ovplyvňujú príležitosti a hrozby, ktoré súvisia s vybraným analyzovaným podnikom. (Karlíček, 2018, s. 39)

„PESTLE analýza je analytická technika slúžiaca k strategickej analýze okolitého prostredia organizácie. PESTLE (niekedy PESTEL) je akronym a jednotlivé písmená znamenajú rôzne typy vonkajších faktorov:

- P - Political - politické - existujúce a potenciálne pôsobenie politických vplyvov
- E - Economical - ekonomické - pôsobenie a vplyv miestnej, národnej a svetovej ekonomiky
- S - Social - sociálna - priemet sociálnych zmien dovnútra organizácie, súčasťou sú aj kultúrne vplyvmi (lokálne, národné, regionálne, svetové)
- T - Technological - technologické - vplyvy existujúcich, nových a vyspelých technológiou
- L - Legal - legislatívne - vplyvy národné, európske a medzinárodné legislatívy
- E - Ecological - ekologickej (environmentálne) - miestnej, národnej a svetová problematika životného prostredia a otázky jej riešenia“ (managementmania.com, ©2016)

3.3 SWOT Analýza

Stratégiu SWOT využívame ako jeden osvedčených spôsobov, ktoré môžu podnikom pomôcť analyzovať jeho vnútorné a vonkajšie prostredie tzv. silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby. Analýzu SWOT môžeme použiť dvoma spôsobmi. Ako Samostatnú metódu na účely porovnávania a ako metódu v rámci metodiky strategického plánovania, kedy nám analýza SWOT pomáha k dosiahnutiu strategických cieľov spoločnosti. (ieeexplore.ieee.org, ©2020)

Kotler (2013) definuje analýzu SWOT ako subjektívnu analýzu, ktorá sa zaoberá hodnotením silných a slabých stránok podniku a porovnáva ich s príležitosťami a hrozbami externého prostredia podniku. Po vypracovaní analýzy SWOT je dôležité aby sme vedeli na jej základe spracovať a sformulovať jednotlivé ciele, ktoré by mal podnik dosiahnuť. (Kotler, 2016, s. 74)

Je to jedna z najzakladanejších metód využívaných pri analýze vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. Analýza skúma ako vonkajšie makro-prostredie, kde spadá napríklad prírodné, demografické či ekonomické prostredie tak aj vnútorné mikro-prostredie, kde sú

analyzované finančné ukazovatele, dodacie podmienky, využívanie ľudských zdrojov či využitie technológie. (Vašítková, 2008)

SWOT analýza je dôležitá pri spracovaní marketingového plánu ale aj pri určení firemnej pozície. Firma vďaka tejto analýze získa prehľad o aktuálnom stave, v ktorom sa nachádza a akú stratégiu popri prípade ciele má zvoliť. (Kozel, 2011, s. 46)

4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť bola spracovaná podľa dostupných bibliografických a elektronických zdrojov, ktoré pojednávajú o problematike strategickej kooperácie, stratégie a strategických partnerstiev.

Prvá kapitola vymedzuje pojem strategickej kooperácie a jej kľúčových východísk, ktoré definuje vo svojej práci Holubčík. V nadväznosti na strategickú kooperáciu je definovaná kooperácia ako taká. Táto podkapitola poskytuje prehľad definícií rôznych autorov a elektronických článkov. Následne sú zhrnuté ciele a výhody podnikovej kooperácie spolu s formami kooperácie podľa autorky Chovancovej.

Druhá kapitola je venovaná stratégií a strategickému riadeniu podniku, kde je vysvetlená podstata a ciele strategického riadenia. V tejto kapitole sú ďalej rozobrané strategické partnerstvá ich výhody ale aj riziká, ktoré zo sebou prinášajú či postup pri výbere strategického partnera. Táto kapitola je zakončená popisom požiadaviek, ktoré by mala mať spoločnosť pri výbere svojho kooperačného partnera a definíciou kooperačnej stratégie, ktorá hovorí, o akú stratégiu sa jedná.

Záverom teoretickej časti diplomovej práce sú popísané jednotlivé analýzy, ktoré sú využité v analytickej časti práce. V tejto časti práce je vymedzený a popísaný neštruktúrovaný rozhovor, PESTLE analýza a analýza SWOT.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODIKA SPRACOVANIA

V rámci ochrany údajov a know-how spoločnosti nie je možné v diplomovej práci uviesť presný názov vybranej spoločnosti ani jej kooperačných partnerov či mená manažérov, ktorí sa podieľali na kvalitatívnom výskume.

Hlavným cieľom diplomovej práce je navrhnutie inovovanej kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku. K dosiahnutiu tohto cieľu bude spracovaná:

- Charakteristika skúmaného podniku a jeho kooperačné väzby
- Analýza odvetvia pôsobnosti podniku
- Analýza vonkajšieho prostredia pomocou PESTLE analýzy, ktorá analyzuje podnikové, ekonomické, technické a technologické, legislatívne a ekologické faktory, ktoré vplývajú na vonkajšie prostredie vybranej spoločnosti.
- Kvalitatívna analýza s využitím hĺbkového rozhovoru s ústrednými manažérmi, ktorým je položených 5 nasledujúcich otázok:
 - *Ako hodnotíte celkovú úroveň všetkých kooperácií vybranej spoločnosti?*
 - *Aké výhody z kooperácie medzi vybranou slovenskou a nemeckou spoločnosťou vyplývajú ?*
 - *Akú má podľa Vás vybraná spoločnosť v spolupráci s kooperačným partnerom z Nemecka najkritickejšiu slabú stránku ?*
 - *Aké sú dlhodobé ciele spomenutej kooperácie s nemeckým partnerom?*
 - *Plánuje spoločnosť vytvárať nové strategické kooperácie? Ak áno, na aké trhy sa chce vedenie spoločnosti zamerať?*
- Analýza SWOT, s nájdením predovšetkým slabých stránok podniku, ktoré sú riešené v návrhu inovovanej kooperačnej stratégie
- Návrh inovovanej kooperačnej stratégie, ktorá je riešená v „Akčnom pláne“

Návrh inovovanej kooperačnej stratégie je podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

6 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

Vybraná spoločnosť pôsobí v Novom Meste nad Váhom už od roku 1995 na základoch výskumného ústavu mechanizácie a automatizácie (VUMA) a nadväzovala na tradíciu strojárskoho priemyslu v regióne, pričom až do súčasnosti patrí k lídrom v rámci priemyselného podnikania – výroba ostatných elektrických zariadení. Spoločnosť sa stala taktiež lídrom domáceho trhu vo zváraní neželezných kovov a plastov.

V roku 2016 nadobudla spoločnosť právnu formu akciovej spoločnosti s rovnakým sídlom v Novom Meste nad Váhom a stala sa tak členom korporácie. Spoločnosť je zamestnávateľom pre 320 zamestnancov, čím sa radí podľa portálu podnikajte.sk do kategórie veľkého podniku a však podľa obratu a podľa celkovej ročnej bilančnej sumy do kategórie stredného podniku. (Vid' tab. 5) (podnikajte.sk, ©2021)

Tabuľka 5 Charakteristika veľkosti vybranej spoločnosti a.s. (vlastné spracovanie podľa fínstat.sk)

Vybraná spoločnosť		Typ podniku
Počet zamestnancov (Ročná pracovná jednotka)	320	Veľký podnik
Ročný obrat	34,33 mil. €	Stredný podnik
Celková ročná bilancia	26 mil. €	

Vybraná spoločnosť zamestnáva zamestnancov nielen na trvalý pracovný pomer ale taktiež aj na dohodu o brigádnickej činnosti, pričom počet zamestnancov sa v rámci zmien objemu výroby a produkcie zvyšuje alebo znižuje. Najväčší podiel zamestnancov tvoria pracovníci vo výrobe, ktorí pracujú na 2 zmeny, dennú a nočnú. Druhý najvyšší podiel tvoria zamestnanci, ktorí sa podieľajú na výskume a vývoji nových technológií a produktov. Práve nové laboratóriá a centrum výskumu umožňuje spoločnosti rásť a prichádzať na trh stále s novými technikami a materiálmi.

6.1.1 Ponúkané služby

Spoločnosť poskytuje nákladovo výhodné a vhodne technicky zamerané riešenia vyrábaných zariadení a systémov medzi ktoré patria ultrazvukové, vibračné a infračervené zariadenia. Vybraná spoločnosť patrí k popredným výrobcom ultrazvukových a vibračných strojov nie len na Slovensku ale taktiež po celej strednej a východnej Európe. Pri výrobe strojov, a ostatných výrobkov vychádza z vlastného vývojovo výskumného centra, ktoré sa nachádza v sídle firmy. Všetky stroje, náhradné diely a iné výrobky, ktoré spoločnosť vyrába sama taktiež testuje a uvádza do prevádzky.



Obrázok 7 Stroj vybranej spoločnosti, ktorý slúži na rezanie a využíva sa najmä v potravinárskom odvetví (podľa portfólia vybranej spoločnosti)

Niektoré príklady konkrétnych vyrábaných zariadení sú uvedené v bodoch nižšie:

- Lineárne/orbitálne zvracie zariadenia 100 a 240 Hz série M
- Zariadenia typu horúce zrkadlo HP60/40
- Infračervené zariadenia IR 170/80-S
- Špeciálne ultrazvukové zariadenia
- Sonotródy, boostre, fixačné lôžka a nástroje (plasticportal.sk, ©2021)

6.1.2 Poslanie a hodnoty spoločnosti

Poslaním vybranej spoločnosti je podpora inovácií v oblasti vývoja nových technológií. Spoločnosť sa snaží využívať tie najpokročilejšie moderné technológie s ohľadom na

zdravie, bezpečnosť a udržateľnosť. Napriek vysokému dôrazu na udržateľnosť, kontrolu emisií či pracovných podmienok nikdy nenecháva spokojnosť zákazníka v úzadí a snaží sa poskytovať len bezchybné funkčné stroje a náhradné diely. Bezpečnosť a kvalita dosiahnutá vďaka najvyšším bezpečnostným štandardom a certifikátom kvality.

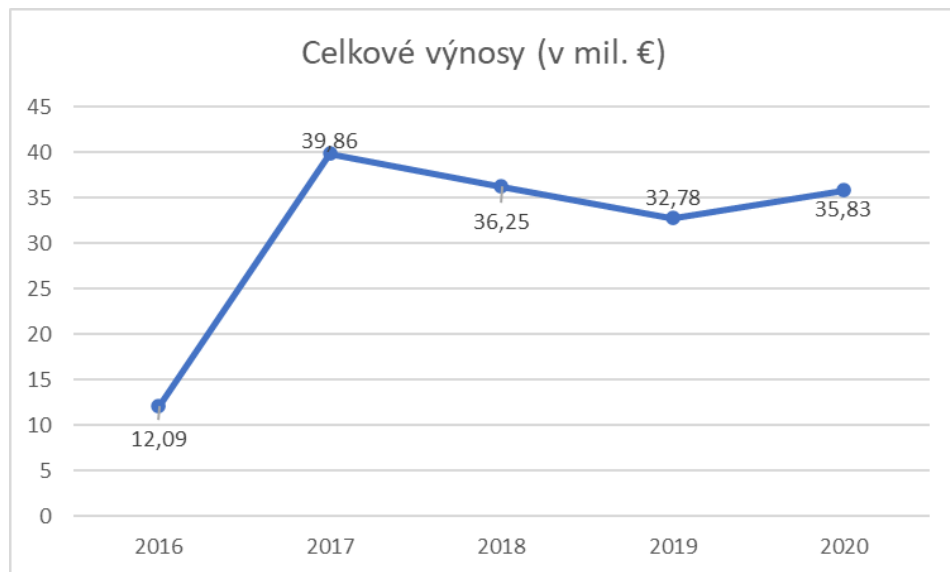
Spoločnosť dbá na ochranu životného prostredia nie len vo svojom vnútri ale aj navonok. Snaží sa obmedziť používanie papierov a motivovať aj svojich zákazníkov k e-faktúram a iným dokladom.

Okrem životného prostredia si spoločnosť cení aj mladú generáciu a preto poskytuje množstvo programov pre študentov vysokých škôl alebo absolventov. Taktiež zastrešuje duálne vzdelávanie a spolupracuje so strednými priemyselnými školami vo svojom okrese.

Medzi hodnotami spoločnosti nájdeme okrem aktívneho počúvania zákazníkov aj podporu zamestnancov v inkluzívnom pracovnom prostredí. Zamestnanci majú rôzne benefity a vždy možnosť kariérneho postupu. Medzi hodnoty spoločnosti patrí aj bezúhonnosť, kde kladú dôraz na etické správanie zamestnancov a vytváranie dobrého vzťahu medzi zákazníkmi a zamestnancami.

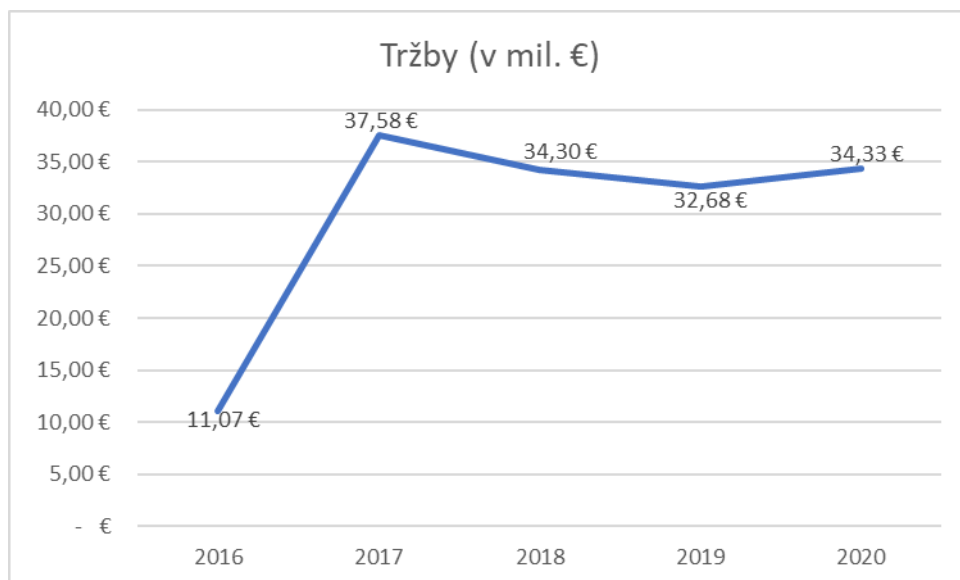
6.1.3 Finančné ukazovatele spoločnosti

Vybraná spoločnosť je platcom DPH a vykazuje finančné ukazovatele pomocou podvojného účtovníctva. Ročné obraty spoločnosti sa pohybujú od roku 2017 v priemere okolo 35 miliónov eur. Celkové výnosy v roku 2017 dosahovali hodnotu 39,86 milióna eur. V nasledujúcich rokoch už výnosy túto hodnotu nikdy nedosiahli ale taktiež nikdy neklesli pod hodnotu 30 miliónov. V nasledujúcom obrázku č. 8 je možné sledovať ako sa vyvíjali celkové výnosy vybranej spoločnosti za roky 2016 – 2020.



Obrázok 8 Celkové výnosy vybranej spoločnosti za sledované obdobie (vlastné spracovanie)

Medzi rokom 2016 a 2017 narástli spoločnosti tržby za tovar, výrobky a služby o viac ako 26 miliónov eur. Neskôr v rokoch 2018 a 2019 tržby spoločnosti mierne klesali ale nikdy sa nedostali pod úroveň 30 miliónov eur. V nasledujúcom grafe sú znázornené tržby za tovar, výrobky a služby za obdobie od roku 2016 do roku 2020. Spoločnosť v roku 2020 dosiahla opäť mierny nárast tržieb oproti roku 2019 a to celkovo o 3,65 milióna eur.



Obrázok 9 Tržby za tovar, výrobky a služby vybranej spoločnosti a.s. (Vlastné spracovanie)

Od roku 2016 do roku 2020 má spoločnosť kolísavé zisky. V roku 2016 dosahovala spoločnosť zisk 757 910 eur. Nasledujúci rok sa spoločnosti zdvihli zisky na 2,37 milióna eur čo predstavuje nárast o 212 %. V roku 2018 dosiahla spoločnosť najnižší zisk za

sledované obdobie a to 245 517 eur. V ostatných rokoch spoločnosť začala vykazovať stratu. V roku 2019 sa dostala do straty -957 242 eur. V roku 2020 sa strata zmenšila na -864 688 eur.



Obrázok 10 Zisk vybranej spoločnosti v sledovanom období od roku 2016 do roku 2020 (vlastné spracovanie)

6.1.4 Odberatelia

Medzi hlavných odberateľov vybranej spoločnosti patria predovšetkým veľké automobilové firmy, ktoré od vybranej spoločnosti nakupujú stroje pre ich ďalšiu výrobu a opracovanie. Medzi takéto spoločnosti patria napr. spoločnosti, ktoré nakupujú stroje, ktoré slúžia na výrobu a zváranie plastov u automobilových svetlometov. Ako vzor uvedieme firmu Hella Slovakia, či spoločnosti, ktoré využívajú od vybranej spoločnosti stroje na výrobu a opracovanie gúm pre automobily ako napr. Continental a Pirelli či Goodyear.

Medzi ďalších odberateľov mimo automobilovej sféry môžeme uviesť potravinárske firmy ako napr. Mars, Nestlé a rôzne spoločnosti, ktoré sa zameriavajú na produkciu tovaru, ktorý je využívaný vo farmaceutickom priemysle. Medzi odberateľov pre takýto trh patria spoločnosti ako Sperian Protection Tunisko alebo Aplikon Dánsko.

6.1.5 Popis korporácie

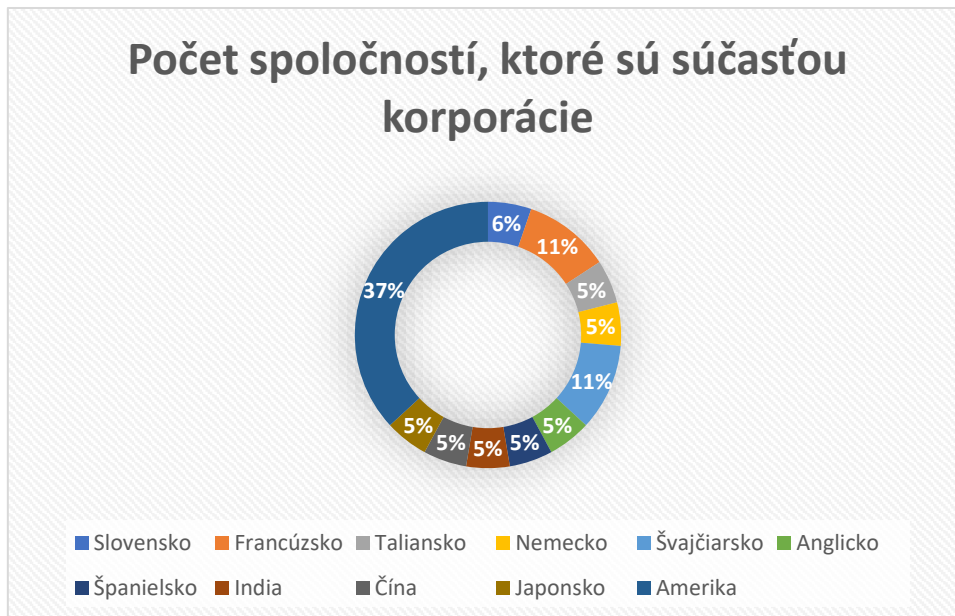
Vybraná spoločnosť je súčasťou korporácie, ktorej materská spoločnosť má sídlo v USA od roku 2016 kedy sa vďaka čoraz vyššej globalizácii ekonomického prostredia rozhodla pripojiť ku korporácii. Materská spoločnosť v korporácii podnikala v rovnakom odvetví ale

jej výrobné postupy neboli tak inovatívne ako vo vybranej spoločnosti na Slovensku a preto prišla s ponukou pripojenia sa ku korporácií. Pre vybranú spoločnosť to bol veľký krok. Musela so svojim kooperačným partnerom začať zdieľať spoločné normy, ustanovenia rozhodnutia ale výhodou je, že prenikla na nové trhy po celom, zvýšila by svoje podnikové financie a udržala si svoje vedúce postavenie na domácom trhu a získala nových kooperačných partnerov v rámci korporácie. Nasledujúca tabuľka č. 6 znázorňuje, všetky zeme, v ktorých pôsobia všetky spoločnosti, ktoré sú súčasťou korporácie a s ktorými spoločnosť vybraná spoločnosť spolupracuje.

Tabuľka 6 – Zoznam krajín a počet spoločností v danej krajine, ktoré sú súčasťou korporácie, do ktorej patrí vybraná spoločnosť (vlastné spracovanie)

Krajina, v ktorej sa nachádza spoločnosť, ktorá je súčasťou korporácie	Počet spoločností, ktoré sú súčasťou korporácia
Slovensko	1
Francúzsko	2
Taliansko	1
Nemecko	1
Švajčiarsko	1
Anglicko	1
Španielsko	1
India	1
Čína	1
Japonsko	1
Amerika (USA)	7

Z tabuľky č. 6 môžeme vidieť, že najväčšie zastúpenie majú v korporáciách podniky, ktorých sídlo sa nachádza v Spojených štátoch amerických a to až 37% (vid' obr. 11). V Amerike sa dokopy nachádza 7 spoločností, ktoré sú súčasťou korporácie. Veľké zastúpenie v korporáciách má aj Európa. Európske spoločnosti majú tvoria až 48% korporácie. Zvyšné spoločnosti sa nachádzajú na východnej pologuli.



Obrázok 11 - Znáznornenie podielu na počte spoločností v danej zemi, ktoré sú súčasťou korporácie (vlastné spracovanie)

6.2 Charakteristika odvetvia vybranej spoločnosti

Vybraná spoločnosť pôsobí predovšetkým v elektrotechnickom priemysle a z menšej časti sa zaoberá aj strojárskym priemyslom nakoľko okrem iného vyrába taktiež rôzne špecifické druhy strojov. Elektrický priemysel sa na Slovensku rozvíjal najmä v roku 2006, kedy na Slovenský trh vstupovali najmä zahraniční investori. Medzi najvýznamnejších investorov patrili zahraničné firmy predovšetkým z Európy akými sú najmä nemecké firmy, z hľadiska medzinárodných firiem, firmy z Číny a ostatných ázijských krajín.

Vybraná spoločnosť patrí podľa klasifikácie SK- NACE do skupiny **27.90 Výroba ostatných elektrických zariadení**.

„Táto trieda zahŕňa výrobu rôzneho elektrického zariadenia s výnimkou motorov, generátorov, transformátorov, batérií a akumulátorov, drôtov a elektroinštalčných zariadení, svetelných zariadení alebo spotrebičov do domácnosti.“. (nace.sk, ©2021)

„Trieda 27.90 Výroba ostatných elektrických zariadení zahŕňa predovšetkým nasledujúcu výrobu:

- výrobu nabíjačiek z polovodičových materiálov
- výrobu elektrických zariadení na otváranie a zatváranie dverí
- výrobu elektrických zvončekov
- výrobu predlžovacích káblov vyrobených z izolovaného drôtu
- výrobu ultrazvukových čistiacich strojov (okrem laboratórnych a dentálnych)
- výrobu prevodníkov v pevnej fáze, rektifikačných prístrojov, palivových buniek, regulovaných a neregulovaných dodávok elektriny
- výrobu neprerušovaných dodávok elektriny (UPS)
- výrobu prístrojových káblov, predlžovacích káblov a ostatných elektrických káblových súprav s izolovaným drôtom a konektormi
- výrobu karbónových a uhlíkových elektród, vodivých spojení a ostatných elektrických karbónových a uhlíkových výrobkov
- výrobu časticových akcelerátorov
- výrobu elektrických kompenzátorov, rezistorov, kondenzátorov a podobných akcelerátorov
- výrobu elektromagnetov
- výrobu sirén
- výrobu elektronických svetelných tabúl
- výrobu elektrických dopravných značiek
- výrobu elektrického signalizačného zariadenia napr. dopravných svetiel a signalizačného zariadenia pre chodcov
- výrobu elektrických izolátorov (okrem sklenených alebo porcelánových), kovových rúrok a spojovacích dielov
- výrobu elektrického zvaračského a spájkovacieho zariadenia, vrátane ručných spájkovacích želiezok
- Táto trieda vylučuje:
- výrobu porcelánových elektrických izolátorov, pozri 23.43

- výrobu karbónových a uhlíkových vlákien a výrobkov (okrem elektród a elektrických aplikácií), pozri 23.99
- výrobu elektronických komponentových usmerňovačov, integrovaných obvodov regulujúcich napätie, integrovaných obvodov na premenu energie, elektronických kondenzátorov, elektronických rezistorov a podobných zariadení, pozri 26.11
- výrobu transformátorov, motorov, generátorov, rozvádzačov, vysieláčov a priemyselných kontrol, pozri 27.1
- výrobu batérií, pozri 27.20
- výrobu komunikačných a energetických drôtov, prúdových a neprúdových elektroinštalčných zariadení, pozri 27.3
- výrobu osvetľovacích zariadení, pozri 27.40
- výrobu zariadení pre domácnosť, pozri 27.5
- výrobu neelektrického zväračského a spájkovacieho zariadenia, pozri 28.29
- výrobu zariadení elektrických hnacích vozidiel, napr. generátorov, alternátorov, zapalovacích sviečok, zapalovacích elektroinštalčných potrieb, elektrických okien a dverových systémov, regulátorov napätia, pozri 29.31“ (nace.sk, © 2021)

7 ANALÝZA PESTLE

PESTLE analýza skúma makroprostredie podniku. Názov tejto analýzy tvoria začiatočné písmená :

- P – politické
- E – ekonomické
- S – sociálne
- T – technické a technologické
- L – legislatívne
- E – ekologické

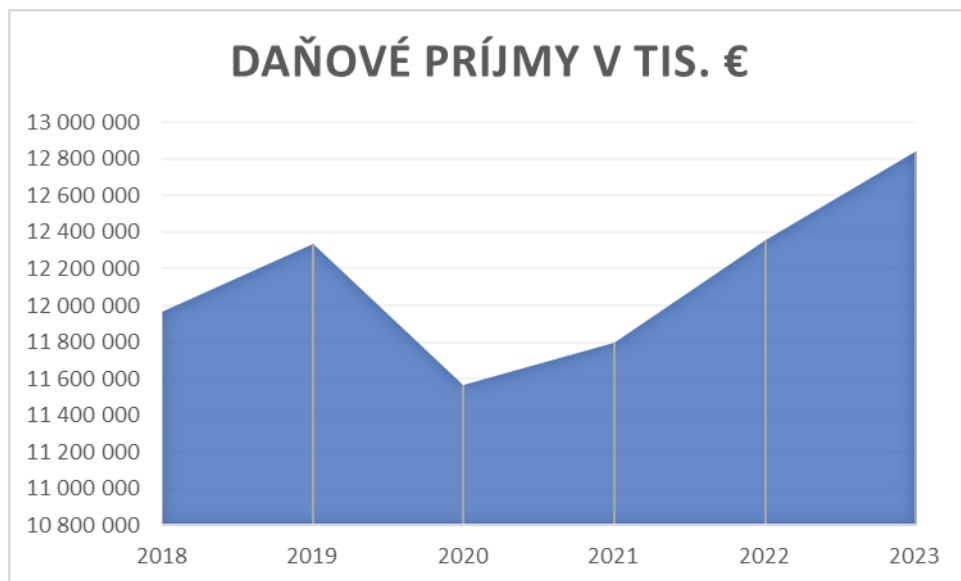
Nasleduje popis jednotlivých faktorov, ktoré ovplyvňujú vybranú spoločnosť spolu s jej vyhodnotením.

7.1 Politické faktory

Vybranú spoločnosť ovplyvňujú v určitej miere aj politické faktory, ktoré môžu ovplyvniť existenciu a smerovanie vybranej spoločnosti. Do politických faktorov zaraďujeme napríklad zmenu vládnucej politickej strany/prezidenta na Slovensku poprípade i v zahraničí. Nové politické strany uplatňujú často nové zákony, ktoré môžu prispievať k ovplyvňovaniu štruktúry podniku a jeho podnikania. Pri rôznych politických zmenách dochádza k štrukturálnym zmenám, ktoré ovplyvňujú trh a kúpyschopnosti obyvateľstva.

Medzi ďalšie politické faktory, ktoré ovplyvňujú chod podniku môžeme zaradiť napríklad nestabilitu Slovenského daňového systému a plánované zmeny daňového systému, ktoré môžu vybranej spoločnosti zmeniť objem výroby, export tovarov do zahraničia alebo ich import.

V roku 2021 očakáva Slovenská republika daňové príjmy štátneho rozpočtu na 11,798 mld. €. V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi je to nárast očakávaných daňových príjmov. Na obrázku č. 12 môžeme vidieť, že nárast daňových príjmov plánuje Slovenská republika aj do budúcich rokov. Na obrázku č. 12 je taktiež možné spozorovať že medzi rokom 2019 a 2020 došlo k poklesu daňových príjmov čo môžeme brať ako príčinu nového koronavírusu, ktorý ovplyvnil aj vybranú spoločnosť.



Obrázok 12 - Daňové príjmy SR v tis. € (vlastné spracovanie podľa mfsr.sk)

Sadzby dane z pridanej hodnoty sú upravované podľa zákona:

§ 27 zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o DPH“).

- základná sadzba dane vo výške 20 %, a to na tovary a služby, ktoré nepodliehajú zníženej sadzbe dane,
- znížená sadzba dane vo výške 10 % na vybrané druhy tovarov a služieb (mäso, ryby, mlieko, maslo, prírodný med, chlieb, či vybrané druhy „zdravých potravín“, ako sú zemiaky, rajčiaky, uhorky, jablká, lieky a vybrané zdravotnícke potreby, knihy, noviny, časopisy a periodiká).

Slovenská republika očakáva koncom roka 2021 vytvorenie novej rady pre konkurencieschopnosť a produktivitu, ktorá bude podporovať malé a stredné podniky (ktoré majú v SR významné postavenie – 99,99% všetkých firiem podnikajúcich na území SR) v ich postavení na trhu, čo môže ovplyvniť aj vybranú spoločnosť. Podpora by mohla byť vo forme finančných príspevkov, ktoré by boli zamerané na podporu a vytvorenie aktivity spoločnosti.

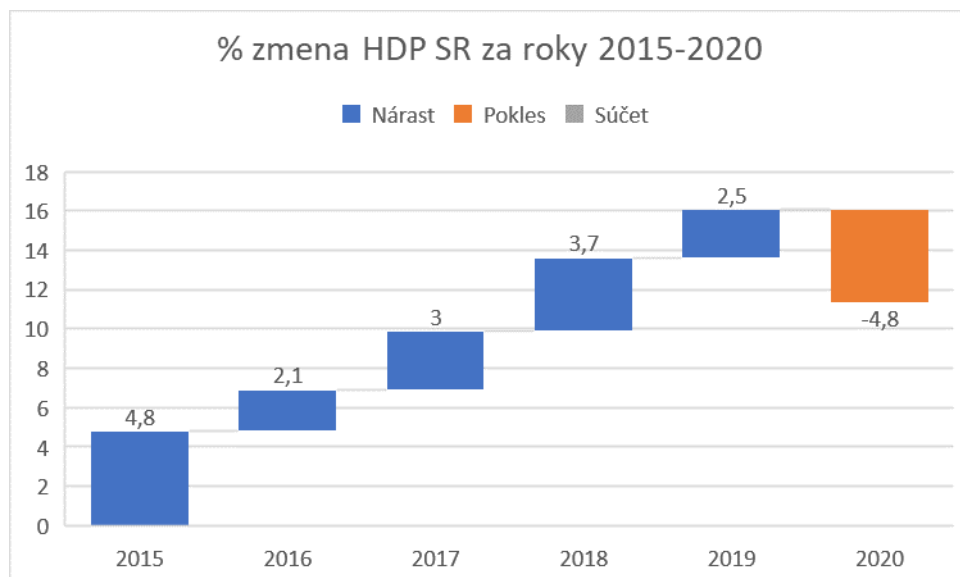
7.2 Ekonomické faktory

„Najsilnejším sektorom domáceho priemyslu je v súčasnosti strojárstvo. Vytvára vyše tridsať percent jeho tržieb. Energetika takmer pätinu, elektrotechnika a chemický priemysel

necelých 15 percent, hutníctvo 8%, potravinárstvo 6 % a drevospracujúci priemysel vyše 4 percentá tržieb.“ (upsvr.gov.sk, ©2010)

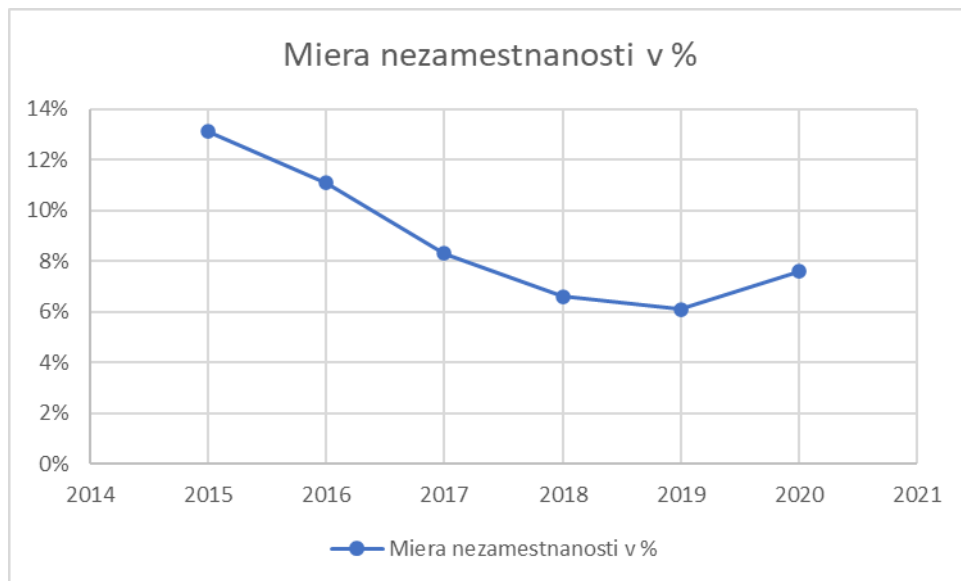
A však po zasiahnutí ekonomickou krízou, ktorá zasiahla celý svet niektoré domácnosti a aj firmy stratili svoje príjmy či už čiastočne alebo celkovo. Pandémia koronavírusu Covid-19 zanechala svoje ekonomické následky v každej krajine vo svete a inak tomu nie je ani na Slovensku. Počas pretrvávania svetových lock downov uzatváraní prevádzok a firiem by mohlo dôjsť k vážnemu poškodeniu výroby, poprípade platby schopnosti obyvateľstva za zakúpené produkty.

Podľa štatistického úradu Slovenskej republiky pandémia Covid-19 ovplyvnila Slovenskú ekonomiku za rok 2020 nasledovne: HDP sa v roku 2020 po pandémii prepadlo o 4,8 %. (viď obr. 13)



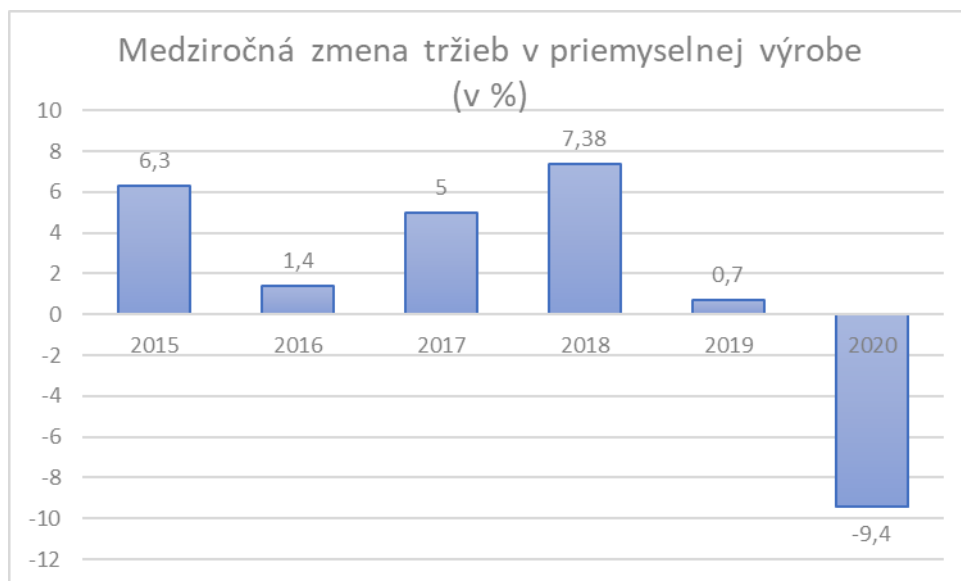
Obrázok 13 - % zmena HDP SR za roky 2015-2020 (vlastné spracovanie podľa nbs.sk)

Miera nezamestnanosti sa v roku 2020 zvýšila na 7,6 % a jej vývoj môžeme sledovať na obrázku č. 14. Inflácia na Slovensku sa na Slovensku po pandemickej kríze taktiež zvýšila na 1,5 %. (slovak.statistics.sk, ©2021)



Obrázok 14 - Miera nezamestnanosti (v %) v SR za roky 2015-2020
(vlastné spracovanie podľa nbs.sk)

Na obrázku č. 15 môžeme vidieť že aj vplyvom koronavírusu kleslo % tržieb z priemyselnej výroby z 0,7 % ba -9,4 %.



Obrázok 15 - Medziročná zmena tržieb v priemyselnej výrobe za rok 2015–2020 v % (vlastné spracovanie podľa nbs.sk)

Ďalším ekonomickým faktorom sú kurzové rozdiely a stabilita eura. Vzhľadom k tomu, že vybraná spoločnosť vyrába výrobky a obchoduje so zahraničnými firmami je nutné sledovať vývoj menových rozdielov. Vývoj menových rozdielov za uplynulý rok 2019 a rok 2020 môžeme sledovať na nasledujúcom obrázku č. 16.

Aktuálny kurz Eura voči USD je 1€=1,18 USD. (nbs.sk, ©2021)



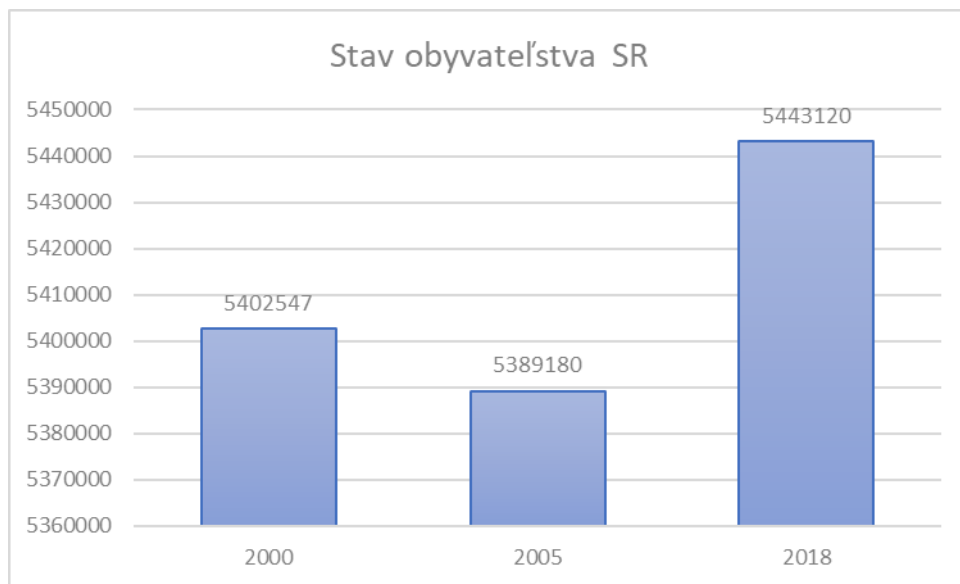
Obrázok 16 - Vývoj menového kurzu EUR s USD za rok 07/2019-07/2021 (nbs.sk, ©2021)

Ako môžeme vidieť, v januári roku 2021 bol po pandémii koronavírusu najvyšší kurz EUR→USD. Za jedno euro sme vtedy mohli dostať až 1,23 USD pričom v júly 2021 už klesla hodnota na 1,18 (31.07.2021 1€ =1,18 USD). Vybraná spoločnosť je súčasťou americkej korporácie a preto je pre ňu vývoj americkej meny s porovnaním eura dôležitý.

7.3 Sociálne a kultúrne faktory

Rast úrovne obyvateľstva predstavuje v súčasnosti veľkú príležitosť pre vybranú spoločnosť, z hľadiska dlhodobého potencionálneho zisku. Čím viac sa dôchodok obyvateľstva zvyšuje, tým väčší potenciál firiem na zvyšovanie ich ziskov. Počet obyvateľov sa v roku 2018 odhadoval na 5 450 421. Dlhodobý rast obyvateľstva nie je až taký rapídny a keďže sa v roku 2021 robilo sčítanie obyvateľstva najaktuálnejší údaj je z roku 2018. (vid' obr. 17 na ďalšej strane)

Starnutie obyvateľstva môže pre vybranú spoločnosť znamenať ťažkosti pri hľadaní nových zamestnancov, ktorý budú do vybranej spoločnosti prinášať inovatívne názory a procesy. Medzi súčasné geografické problémy starnutie obyvateľstva jednoznačne patrí. Starnutie obyvateľstva taktiež vedie k zvyšovaniu nákladov na sociálne a zdravotné poistenia a platbu dôchodkov a predlžovaniu odchodu do dôchodku. V súčasnosti na Slovensku ku dňu 31.7.2021 evidujeme v sociálnej poisťovni celkom 1 397 877 dôchodcov a 11 917 dôchodcov, ktorí poberajú predčasný starobný dôchodok. (socpoist.sk, ©2021)



Obrázok 17 - Vývoj obyvateľstva SR

7.4 Technické a technologické faktory

Z toho dôvodu, že vybraná spoločnosť, patrí do strojársko-technologického odvetvia môžeme s istotou určiť, že technologické a technické faktory tvoria dôležitú súčasť výrobného procesu a preto je nutné sledovať najnovšie trendy v oblasti inovácie.

Hlavný technologický faktor, ktorý ovplyvňuje vybranú spoločnosť je miera technologického vývoja v oblasti zvárania plastov u konkurencie. Špeciálna technológia, ktorou vybraná spoločnosť disponuje sa na Slovensku používa iba u vybranej spoločnosti a preto je jej technologický proces utajovaný a neustále sledovaný. Spoločnosť však neustále sleduje aj konkurenčné trhy, či neprídu s novou technológiou zvárania plastov a neželezných kovov.

Vybraná spoločnosť sa snaží zvýšiť distribúciu tovarov zváraných touto technológiou do okolitých krajín na nové zahraničné trhy.

S technológiami taktiež úzko súvisí výskum a vývoj, ktorý rastie veľkou rýchlosťou z dôvodu rozvoja a podpory inovácií na Slovensku ale aj vo svete. Vybraná spoločnosť má možnosť požiadať o dotácie na výskum a vývoj, ktorý je pre SR veľmi dôležitý.

Ministerstvo hospodárstva rozvoju a priemyslu konštatuje, že Slovenská republika patrí medzi vyspelé krajiny z hľadiska rozvoja priemyslu. (mhsr.sk, ©2021)

7.5 Legislatívne faktory

V rámci legislatívneho procesu spadá vybraná spoločnosť do kategórie strojárenského a technologického priemyslu. Vo vybranej spoločnosti je taktiež nutné sledovať zmeny v zákonníku práce nakoľko zamestnanci v tejto firme pracujú v nonstop režime tzn. aj počas sviatkov, práce v noci, práca cez víkendy a pod.

Zákony, ktoré najviac ovplyvňujú slovenské firmy v strojárenskom priemysle:

- Obchodný zákonník
- Zákon o dani z pridanej hodnoty
- Zákon o dani z príjmov
- Zákon o používaní elektronickej registračnej pokladnice
- Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci
- Zákon o zdravotnom poistení
- Zákonník práce
- Zákon o ochrane a podpore a rozvoji verejného zdravia
- Zákon o správe daní (daňový poriadok)
- Zákon o účtovníctve
- Zákon o obchodnom registri
- Zákon o sociálnom poistení

7.6 Ekologické faktory

V súčasnosti je vo veľkej miere podporované ekologické a udržateľné správanie firiem v Európskej únii. Výhodou ekologického správania sa spočíva predovšetkým v konkurencieschopnosti firiem a rôznych dotácií zo Slovenskej republiky či Európskej únie.

Rastúci trend v oblasti uvedomelosti obyvateľstva ekológiou však môže vybranej spoločnosti poškodiť z dôvodu zmien v ekologických zákonoch, ktoré môžu viesť až k ukončeniu výroby, poprípade donúteniu vývoja iných strojov a výrobkov.

Vybraná spoločnosť však podporuje ekologické obmedzenia a snaží sa prispôbovať najnovším ekologickým vyhláškam nad rámec svojich povinností. Vývoj nových produktov

a technológií prebieha za prísnych opatrení s ohľadom na životné prostredie. Spoločnosť sa taktiež zaviazala k znižovaniu odpadu a k ekologickému správaniu sa.

V prípade nedodržania určitých ekologických noriem, ktoré sú dané Slovenskou republikou môže však viesť k pokutám za nedodržovanie ekologických štandardov pričom niektoré pokuty sa pohybujú až do výšky 300 000 €, ktorú môže uložiť Odbor integrovaného povoľovania a kontroly slovenskej inšpekcie životného prostredia, ktorý taktiež vykonáva kontroly vo firmách.

7.7 Vyhodnotenie PESTLE analýzy

Prostredníctvom analýzy PESTLE bolo z pohľadu vybranej spoločnosti a jej pôsobenia na priemyselnom trhu v nadväznosti na aktuálnu situáciu v Slovenskej republike skúmaných 6 oblastí.

Pri analýze politických faktorov bolo zistené, že podnik najviac ovplyvňuje plánované zavedenie novej rady pre konkurencieschopnosť a produktivitu (Júl 2021), ktorá môže poskytnúť podniku dotácie na zvýšenie konkurencie schopnosti a produktivity. Pri analýze ekonomických opatrení je dôležité poznamenať, že podnik ovplyvňujú najmä menové kurzy (EUR vs. USD), ktoré od začiatku roku opäť klesajú a ekonomické dôsledky pandémie koronavírusu. Ako príležitosť pre zníženie vysokých menových rozdielov vidíme zameranie sa na partnerov, ktorí obchodujú v rovnakej mene ako vybraná spoločnosť – Nemecko, Taliansko a pod. Medzi príležitosťami, ktoré by podnik mohol využiť jednoznačne zaradujeme aj možnosť využitia dotácií zo SR alebo EÚ na výskum a vývoj nových technológií a materiálov.

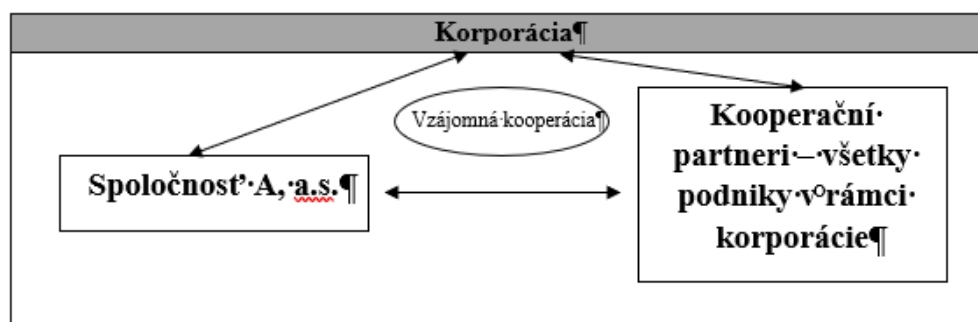
Pri analýze bolo zistených niekoľko hrozieb pre vybranú spoločnosť. Hrozbou, ktorá vyplýva z politickej oblasti je možné zvýšenie dane z príjmov SR, ktorú majú v pláne novozvolený minister financií a minister hospodárstva SR ale je veľmi otáznne či tento návrh nakoniec predložia. Ďalšou hrozbou pre spoločnosť je narastajúci počet prípadov koronavírusu a s tým spojený lock-down a následné zníženie výroby. Vyplýva to z hodnôt, ktoré sme mohli vidieť v analýze ekonomického odvetvia kde tržby v priemyselnej výrobe klesli v roku 2020 kedy bola pandemická situácia naozaj vážna o 9,4%. Podnik by mal na tieto hrozby brať ohľad a byť pripravený keď už nie hrozby eliminovať aspoň znížiť ich dosah.

8 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU KOOPERÁCIE VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

Analýza kooperácie vo vybranej spoločnosti sa odráža od teoretických základov, ktoré boli položené v teoretickej časti diplomovej práce, kvalitatívneho výskumu, ktorý bol uskutočnená na základe hĺbkového rozhovoru a analýzou interných dokumentov vybranej spoločnosti. Pri analýze boli spracované údaje vybraných kooperácií, ktoré boli spomenuté v hĺbkovom rozhovore s vybranými manažérmi podniku. Keďže spoločnosť je súčasťou korporácie a má veľmi citlivé know-how nebolo mi umožnené uviesť názov vybranej spoločnosti ani názvy kooperačných partnerov vybranej spoločnosti.

8.1 Strategické aliancie v rámci kooperácie

Všetky spoločnosti, ktoré sú uvedené v tabuľke číslo 6 sú, ktorá sa nachádza medzi charakteristikou vybranej spoločnosti, sú kooperačným partnerom vybranej spoločnosti v rámci korporácie a všetky podniky v rámci korporácie medzi sebou spolupracujú, využívajú rovnaké informačné systémy, softvéry a rovnaké šablóny pre vytváranie firemných dokumentov. Vystupujú však ako samostatné spoločnosti so svojou vlastnou právnou formou a tak aj medzi sebou obchodujú. Čo je však najväčšou výhodou, že majú prispôbené cenníky a normy tak, aby kooperácia medzi každým podnikom v korporácii bola rovnaká a spravodlivá.



Obrázok 18 – Znáozornenie kooperácie medzi podnikmi v rámci korporácie (vlastné spracovanie)

Následne sú uvedené hlavné výhody a nevýhody toho, byť súčasťou korporácie s veľmi výhodným konkurenčným postavením a množstvom kooperačných aliancií. Výhody strategických aliancií v rámci korporácie, ktoré spoločnosť má:

- *Výhody, ktoré ovplyvňujú spoločnosť z vnútra:*

- Softvérová podpora materskej spoločnosti a vysoká digitalizácia a s tým súvisiace zvýšenie úrovne vybavenia (technológia, potrebné zariadenia pre zamestnancov ako PC, školenia prostredníctvom intranetu a pod.)
- Zjednotenie vnútropodnikových smerníc
- Zdieľanie know-how a technologických postupov
- Zvyšovanie kvality výrobkov
- Zvýšenie investícií
- Zvýšenie ročného obratu
- Vyšší počet zákaziek vďaka kooperáciám s ostatnými členmi korporácie
- Neustála snaha o zdokonaľovanie kooperácie medzi podnikmi, ktoré sú zo strany spoločnosti a vytváranie nových možností kooperácie
- Pravidelné školenia zamestnancov podporované materskou spoločnosťou, ktoré sú rovnaké pre všetky podniky v korporáciách
- Podpora manažmentu
- *Výhody, ktoré ovplyvňujú vonkajšie prostredie spoločnosti:*
 - Vstup na nové trhy
 - Získanie nových stálych zákazníkov
 - Vyššia konkurenčná sila
 - Nové kooperačné partnerstvá s podnikmi, ktoré sú súčasťou korporácie

Okrem kooperačných a strategických výhod získala spoločnosť pár nevýhod, ktoré súvisia so vstupom do korporácie a vytvorením strategických aliancií so spoločnosťami v korporáciách:

- *Nevýhody kooperácie v rámci korporácie vo vnútri spoločnosti*
 - Neosobný vzťah so zamestnancami
 - Zmena organizačnej štruktúry
 - Zvýšenie nákladov, pri vstupe do korporácie
 - Zmena vnútornej organizácie spoločnosti kvôli požiadavkám materskej spoločnosti

- Zdieľanie know-how a jedinečné technologické procesy spoločnosti so všetkými podnikmi v rámci korporácie
- Pokiaľ sa nejaká spoločnosť v rámci korporácie nesnaží a nedosahuje dobré finančné výsledky ovplyvní to všetky spoločnosti vo vnútri korporácie
- Zjednotenie vízie, misie a hodnôt spoločnosti hodnotám, víziám a misií, ktorá platí pre všetky spoločnosti v rámci korporácie
- *Nevýhody kooperácie, ktoré vplyvajú na spoločnosť z vonka*
 - Zmena identity vybranej spoločnosti a prispôsobenie imidžu spoločnosti požiadavkám korporácie
 - Hrozba zníženia atraktivity spoločnosti v očiach stálych zákazníkov, ktorý môžu za vstupom do korporácie vidieť zníženie kvality produktov
 - Strata zákazníkov kvôli zmene názvu spoločnosti

Napriek uvedeným negatívam, ktoré spôsobil vstup spoločnosti do korporácie a nadviazanie nových kooperačných partnerstiev medzi jednotlivými členmi korporácie má vstup spoločnosti do korporácie pozitívny účinok. Nevýhody sú vyvážené výhodami, ktorých je pri tomto type kooperácie viac a sú dôležitejšie pri rozhodovaní manažmentu vybranej spoločnosti. Strategické aliancie vytvárajú synergiu.

8.1.1 Strategická aliancia s vybraným nemeckým partnerom

Súčasná dohoda o kooperácii medzi vybranou spoločnosťou, ktorá sídli na Slovensku s kooperačným partnerom, ktorý sídli v Nemecku je zameraná na distribúciu vyrábaných strojov a náhradných dielov pre zákazníkov v Nemecku. Jedná sa o spoluprácu v rámci korporácie, ktorá je upravená vnútro podnikovou normou, ktorú dohodla materská spoločnosť.

Aby sme mohli potvrdiť, že vytvorená kooperačná aliancia má strategickú aj kultúrnu vhodnosť je táto vhodnosť zhodnotená na základe matice definovanej v teoretickej časti diplomovej práce.

Vybraná spoločnosť

Strategický partner

Strategic fit – HIGH

Strategic fit - HIGH

Culutral fit – HIGH

Cultural fit - HIGH

Obe spoločnosti sa podľa matice strategickej a kultúrnej vhodnosti nachádzajú v Boxe č. 2, čo znamená že sú vhodnými strategickými partnermi.

Kooperácia funguje na základe určitého vzorca, ktorý si spoločnosti navzájom dohodli. Tento vzorec je znázornený v kritickej ceste, ktorá bola pre zhotovená na základe interných dokumentov vybranej spoločnosti aby zanalyzovala jednotlivé činnosti a dobu trvania procesu. Kritická cesta analyzuje proces spracovania objednávky od jej vzniku až po jej odoslanie ku koncovému zákazníkovi. Cieľom tejto kooperácie je poskytovať zákazníkovi na nemeckom trhu kvalitné výrobky za čo najkratší čas a preto. Nemecká spoločnosť nemá takú technológiu ako sa používa na Slovensku a výroba v Nemecku by preto bola niekoľkokrát zdĺhavejšia.

8.1.1.1 Časová analýza strategickej kooperácie s vybraným nemeckým podnikom

Časová analýza strategickej kooperácie vybranej spoločnosti s kooperačným partnerom bude vypracovaná pomocou metódy kritickej cesty, ktorá bola spracovaná na základe interných dokumentov vybranej spoločnosti.

Metóda kritickej cesty zaoberá časom, ktorý je potrebný na celý proces vybavenia objednávky od jej prijatia a zaevidovania do systému až po jej vyskladnenie a zaslania do nemeckého skladu. V časovej analýze pomocou metódy kritickej cesty (viď tabuľku č. 7) sú analyzované všetky činnosti, ktoré sú spojené s procesom spracovania objednávky a odoslania tovaru. Krátky prehľad o tom, ako prebiehajú niektoré činnosti je možné nájsť v prílohe č. I.

V tabuľke. č. 7 sú definované všetky činnosti, ktoré sú dôležité v procese prijatia, spracovania objednávky, preplánovania dodacej lehoty a dodania tovaru koncovému zákazníkovi s dobou trvania konkrétnej činnosti.

Tabuľka 7 – Súčasná analýza činností v procese spracovania objednávky (vlastné spracovanie)

Aktivita	Popis aktivity	Čas aktivity (dni)	Predošlé činnosti
A	Príjem objednávky v Nemecku od Nemeckého zákazníka a jej následné spracovanie a odoslanie do spoločnosti A a. s.,	1	-
B	Príjem objednávky na Slovensku a jej evidencia do systému	1	A
C	Odoslanie objednávky na plánovanie materiálu a potvrdenie dodacieho dátumu	1	A, B
D	Preplánovanie zákazníkom navrhovaného dátumu	3	C
E	Odoslanie potvrdenia objednávky partnerovi v Nemecku	1	D
F	Ak je tovar na sklade-vytvorenie výdajky a zabalenie tovaru- príprava na vývoz	5	B, E
G	Ak je tovar pripravený, príprava dodacieho listu	1	F
H	Vystavenie faktúry	1	F, G
I	Odosielanie tovaru nemeckému partnerovi	1	F, G, H
J	Tovar v preprave	1	I
K	Nemecký partner vystaví dodací list s novou faktúrou pre zákazníka a odošle tovar konečnému zákazníkovi	1	J

Na základe tabuľky č. 7 nám softvér WinQSB určil dobu trvania procesu spracovania objednávky na 17 dní. (viď obr. č. 20) Aktivity A, B a C sú aktivity, ktoré prebiehajú súčasne v jeden deň a až po ich dokončení môžu pokračovať ďalšie aktivity. Softvér WinQSB vyhodnotil kritickú cestu na všetky aktivity, ktoré sú súčasťou procesu (viď obr. 20) a určil

dobu trvania celého procesu na 17 dní. Obr. č. 19 zobrazuje ako sme zadávali činnosti do systému.

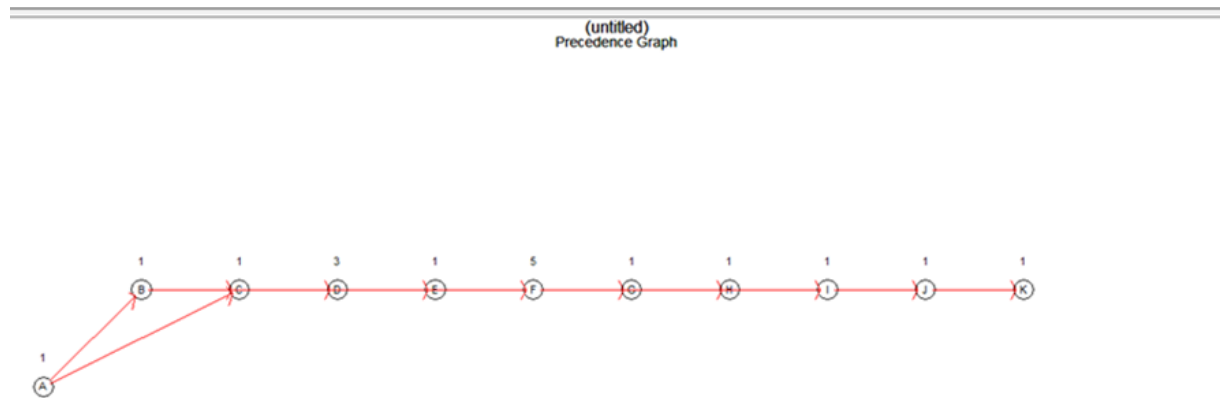
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	1							
B	1	A						
C	1	A	B					
D	3	C						
E	1	D						
F	5	B	E					
G	1	F						
H	1	F	G					
I	1	F	G	H				
J	1	I						
K	1	J						

Obrázok 19 – Zadanie kritickej cesty do softvéru WinQSB (vlastné spracovanie)

Nasledujúci obrázok zobrazuje výpočet kritickej cesty a jej celkové trvanie pomocou softvéru WinQSB. Celková dĺžka kritickej cesty je 17 dní.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	17					
A	1	0	1	0	1	0
B	1	1	2	1	2	0
C	1	2	3	2	3	0
D	3	3	6	3	6	0
E	1	6	7	6	7	0
F	5	7	12	7	12	0
G	1	12	13	12	13	0
H	1	13	14	13	14	0
I	1	14	15	14	15	0
J	1	15	16	15	16	0
K	1	16	17	16	17	0

Obrázok 20 – Výsledok výpočtu kritickej cesty pomocou softvéru WinQSB (vlastné spracovanie)



Obrázok 21 – Zobrazenie kritickej cesty na základe softvéru WinQSB (vlastné spracovanie)

Činnosti kritickej cesty predstavujú najkratšiu dobu za akú je možné proces spracovania objednávky vykonať – v tomto prípade to je 17 dní. Môžeme si všimnúť, že kritická cesta tejto kooperácie zahŕňa všetky činnosti v procese a tak môžeme povedať, že spoločnosť svoju kritickú cestu dokázala čo najviac zoptimalizovať a urobiť tak proces čo najrýchlejším.

Dôležitým bodom pre analýzu je aj definícia nákladov prepravy tovaru z vybranej spoločnosti do Nemecka ku kooperačnému partnerovi a následne preprava koncovému zákazníkovi. Výrobky, ktoré vybraná spoločnosť predáva nemeckými zákazníkovi nepresiahnu váhu nad 50kg a preto všetky produkty spadajú do cenovej kategórie 0 – 75 kg. Keďže vybraná spoločnosť spolupracuje s prepravcom cena je paušálna a nevyvíja sa od dĺžky trasy (platí to iba v rámci dovozu tovaru do Nemecka). K preprave sa počíta taktiež poistenie, ktorého minimálna cena je 15 € (min. hodnota objednávky 150 € a 10% z toho je poistné).

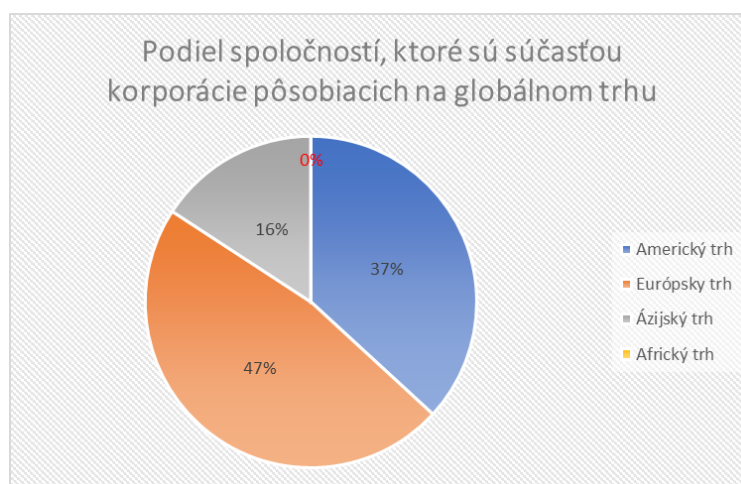
V tabuľke č. 8 je vypočítaná paušálna cena prepravy tovaru do nemeckého skladu a to 78 €. K tejto sume je pripočítaná minimálna hodnota 15 € poistné a celkové náklady na prepravu tovaru z Nového Mesta nad Váhom do Dietzenbachu tvoria 93 €. V Nemecku spoločnosť pripočíta paušálny príplatok za poslanie tovaru na adresu zákazníka 28 € a tým sa zákazníkovi zvýši suma prepravy. Konečná cena za prepravu je pre zákazníka 119 €, ktorá sa však mení v závislosti od výšky poistného.

Tabuľka 8 – Aktuálne prepravné náklady súčasnej kooperačnej stratégie (vlastné spracovanie)

	Výška cestného (0-75 kg)	Poistenie tovaru	Náklady na prepravu vrátane základného poistenia
Do skladu v Nemecku	78 €	Min. hodnota tovaru 150 € - poistenie základné 15 €	93 €
Zo skladu v Nemecku zákazníkovi	26 €	V cene prepravy	26
Konečná suma prepravy fakturovaná zákazníkovi	104 €	Min. 15 €	119 €

8.2 Zmluvná aliancia medzi výrobcem (vybranou spoločnosťou) a obchodníkom - kooperačným partnerom spoločnosti

Vybraná spoločnosť vstúpila do strategickej aliancie s podnikom, ktorý za účelom preniknúť na nové zahraničné trhy, kde doteraz vybraná spoločnosť nemala skoro žiadnu základňu zákazníkov. Vybraná spoločnosť vytvorila zmluvnú kooperáciu s podnikom, ktorý pôsobí v Juhoafrickej republike a rozšírila svoje pôsobenie na nový zahraničný trh. Pre korporáciu je to veľmi veľká výhoda, pretože doteraz pôsobila len na troch globálnych trhoch (vid' obr. 22)



Obrázok 22 - Podiel spoločností, ktoré sú súčasťou korporácie na globálnych trhoch (vlastné spracovanie)

Z obrázku č. 22 môžeme pozorovať, že spoločnosti, ktoré sú súčasťou korporácie nepôsobia alebo nemajú žiadneho kooperačného partnera na Africkom trhu a preto sa vybraná spoločnosť rozhodla na tento trh zacieliť a vytvoriť kooperáciu s vybraným podnikom. Graf vychádza z tabuľky č. 6 kde je uvedené, koľko spoločností, ktoré sú súčasťou spoločnej korporácie pôsobí na európskom, ázijskom a americkom globálnom trhu.

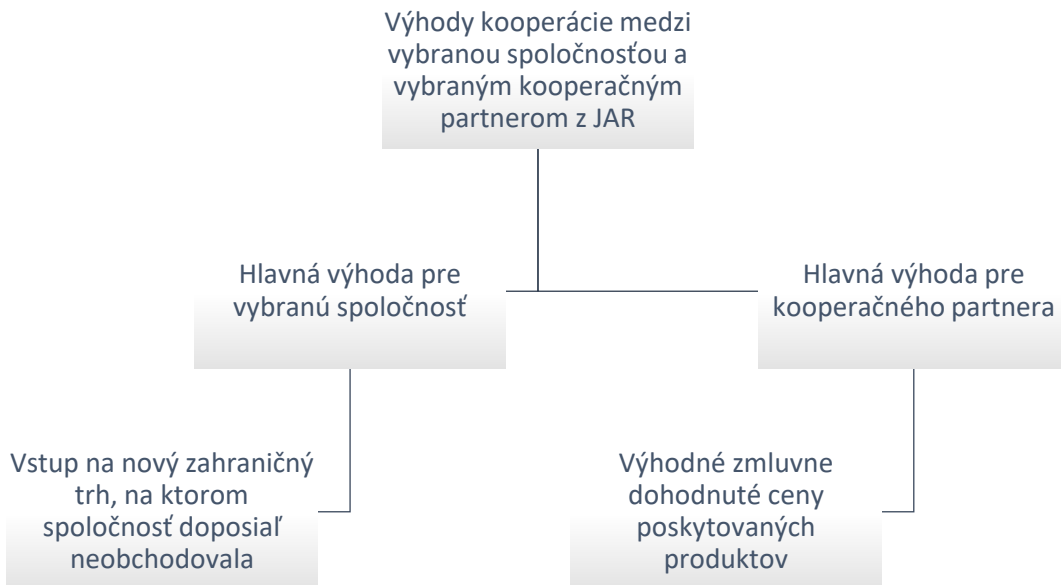
Vybraná spoločnosť tak vytvorila strategickú kooperáciu aby sa jej podarilo preniknúť na nový trh. Kooperácia prebieha na základe zmlúv, ktoré upravujú ceny vybranej spoločnosti. pre kooperačnú spoločnosť, ktorá pôsobí v JAR. Ceny sú upravené tak aby to bolo pre kooperačného partnera výhodné nakupovať tovar od vybranej spoločnosti. V tabuľke č. 9 sú uvedené príklady rozdielov cien, ktoré sú ponúkané kooperačnému partnerovi a koncovým zákazníkom.

Tabuľka 9 – Porovnanie cien pre konkurenčného partnera a zákazníka, ktorý so spoločnosťou nespôlupracuje a nemá žiadne výhody (vlastné spracovanie)

Náhradné diely dovážané kooperačnému partnerovi	Cena náhradného dielu dohodnutá v zmluve	Cena náhradného dielu pre zákazníka, ktorý nie je kooperačným partnerom spoločnosti A, a.s.
Konverterj CR40s	1090 €	1297 €
Converter 4 TR	1090 €	1310 €
Horn Ti 40kHz Cut Bar	1203 €	1431 €

Príklady sú uvádzané na výrobkoch, ktoré kooperačný partner odoberá najviac. Jedná sa o náhradné diely, ktoré sa využívajú na výmenu hlavíc, ktoré slúžia na rezanie pneumatík. Tento kooperačný partner je jedným z najvýznamnejších kooperačných partnerov vybranej spoločnosti pretože má veľkú základňu zákazníkov, ktorý od neho nakupujú opracované pneumatiky a tak odoberá veľké množstvo náhradných dielov a prináša nám vysoké zisky. V prvom štvrtroku roku 2021 činil obrat medzi vybranou spoločnosťou a kooperačným partnerom 137 000 €. Pričom v porovnaní s minulým štvrtrokom (Q4 2020) sa obrat zvýšil o viac ako 29 000€.

Na nasledujúcom obrázku č. 23 sú uvedené hlavné výhody, ktoré priniesla kooperácia vybranej spoločnosti a podniku, ktorý pôsobí v JAR.



Obrázok 23 – Znáozornenie výhod kooperácie vybranej spoločnosti. a kooperačného partnera (vlastné spracovanie)

8.3 Zmluvná aliancia vybranej spoločnosti

Táto kooperácia je zameraná na zjednodušenie dodávania tovaru konečným zákazníkom. Kooperačný partner bol vybraný na základe strategickkej a kultúrnej vhodnosti. Kooperačný partner pôsobí v Novom meste Nad Váhom a podniká v oblasti logistiky. Je to prepravná spoločnosť, ktorá zabezpečuje pozemnú kamiónovú prepravu v rámci celej Európy. Pre našu spoločnosť zabezpečuje pravidelné dodávky tovaru našim partnerom v rámci korporácie.

Aby sme mohli potvrdiť, že vytvorená kooperačná aliancia má strategickú aj kultúrnu vhodnosť je táto vhodnosť zhodnotená na základe matice definovanej v teoretickej časti diplomovej práce.

Vybraná spoločnosť

Strategický partner

Strategic fit – HIGH

Strategic fit - HIGH

Culutral fit – HIGH

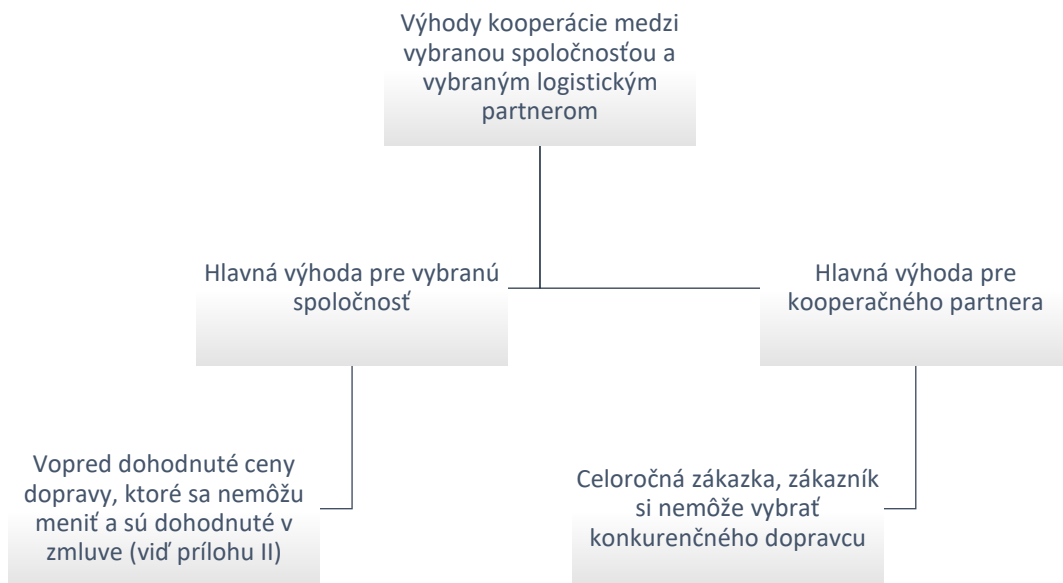
Cultural fit - HIGH



Obrázok 24 – Znáznornenie logistického procesu dopravy tovaru medzi vybranou spoločnosťou a zákazníkom (vlastné spracovanie)

V obrázku č. 24 je vyobrazená schéma logistického procesu zabezpečenia pravidelnej dodávky tovaru zo sídla spoločnosti A, a.s. – Nové Mesto nad Váhom k spoločnosti, ktorá pôsobí v Dietzenbachu – Nemecko. Táto kooperácia funguje na základe rámcovej zmluvy o preprave č. 2020 – WS2458511414, ktorá je priložená v prílohe č. II.

Spoločnosť, ktorá má na starosti prepravu tovaru zabezpečuje túto prepravu každý týždeň podľa zmluvne dohodnutých dní. Kooperačný partner v tejto aliancii .- prepravná spoločnosť vyzdvihne v Novom Meste nad Váhom tovar, ktorý je určený na vývoz do Nemecka a dopraví tovar zákazníkovi. V Nemeckom sklade vyloží tovar zo Slovenska a zase naloží tovar, ktorý je určený na vývoz na Slovensko (Nové Mesto nad Váhom). Prepravca vykonáva tzv. „kolečko“.



Obrázok 25 -Hlavné výhody logistickej kooperácie spoločnosti A, a.s. a dopravcu (vlastné spracovanie)

V obrázku č. 25 sú zobrazené hlavné výhody logistickej kooperácie medzi vybranou spoločnosťou a vybraným logistickým partnerom, ktoré vyplývajú z ich spoločnej kooperácie.

8.4 Zhrnutie analýzy súčasnej kooperácie vo vybranej spoločnosti

Z analýzy kooperačných aliancií vybranej spoločnosti vyplýva, že vybraná spoločnosť sa snaží dosahovať svojich cieľov pomocou uzatvárania novej kooperácie namiesto toho aby využívala svoju trhovú silu alebo sa zamerala na určitú kooperáciu a snažila sa ju zefektívniť.

Vybraná spoločnosť sa rozhodla spolupracovať s rôznymi podnikmi z rôznych odvetví, aby pokryla svoje nedostatky v podobe medzier na určitom medzinárodnom trhu (Afrika, Nemecko) a priblížila sa tak viac k zákazníkovi. Svoje súčasné spolupráce hodnotí na základe strategickej a kultúrnej vhodnosti a pomocou matice dokáže určiť či sú pre ňu kooperační partneri vhodný.

Vybraná spoločnosť má vďaka tomu, že je súčasťou korporácie neobmedzené množstvo kooperačných možností a partnerov, s ktorými spoločnosť intenzívne spolupracuje. Kooperácia s partnermi, nebýva jednoduchá a má okrem výhod aj svoje nevýhody, ktoré je však zložitejšie odstrániť, keďže kooperácie, ktoré sú v rámci korporácie sú stanovené normami materskej spoločnosti. Aby bola spolupráca s partnermi zjednodušená, používajú

a dodržiavajú všetky spoločnosti, ktoré sú súčasťou korporácie rovnaké vnútro podnikové normy (rovnaké vzory faktúr, rovnaký systém na spracovanie objednávok...).

Záverom analýzy súčasného stavu kooperácie v spoločnosti je jasné, že spoločnosť má vybudovanú silnú a vernú základňu kooperačných partnerov, s ktorými je spokojná. Vybraná spoločnosť sa však snaží vytvárať príliš veľké množstvo nových aliancií a potom sa nestíha venovať kvalite súčasných kooperácií. Popri nadväzovaní nových spoluprác snaží by sa mala spoločnosť zamerať na prehodnotenie a novú analýzu súčasných aktuálnych kooperácií, čo by jej mohlo pomôcť tieto kooperácie vylepšiť.

9 HLÁBKOVÝ ROZHOVOR

Tento rozhovor bol vedený s tromi vybranými manažermi vybranej spoločnosti – finance manager, manager back-office a supply chain manager. Finančná manažérka (finance manager) je zodpovedná za všetky finančné úkony v spoločnosti. Manažérka back-office má na starosti všetky asistenčné oddelenia ako napríklad order processing, reportovanie rizikových oblastí a ich vyriešenie a pod. Manažér supply chain je v spoločnosti zodpovedný za plánovanie dodávok a riadenie zásob. Cieľom rozhovoru bolo zistiť základné informácie o kooperácií spoločnosti. Celý rozhovor prebiehal v sídle firmy v Novom Meste nad Váhom, manažéri odpovedali každý nezávisle a tak sa nemohli navzájom ovplyvňovať. Rozhovor je spísaný nižšie.

Ako hodnotíte celkovú úroveň všetkých kooperácií vybranej spoločnosti?

Finance manager

Myslím si, že úroveň kooperácie je u nás vysoká. Spolupracujeme s rôznymi spoločnosťami, ktoré sa nám zaviazali odoberať tovar len od nás. Ako finance manager som zodpovedná za vytvorenie cenových podmienok a viem, že pokiaľ sa momentálne snažíme získať nového odberateľa a ponúknuť mu zmluvu o spolupráci venujeme sa tvorbe cien veľmi precízne a snažíme sa nastaviť také ceny, ktoré by boli pre nás výhodné a pre zákazníka atraktívne.

Back-office manager

Ako súčasť korporácie je pre nás kooperácia s inými podnikmi kľúčová. Vytvorením spolupráce s inými spoločnosťami sa dostávame do určitej konkurenčnej výhody, a to nám umožňuje rozšíriť obzory a preniknúť aj na ďaleké zahraničné trhy. Keďže aj v porovnaní s globálnymi trhmi sme stále malý podnik a Slovensko je menšia krajina spolupracujeme najmä so zahraničnými partnermi ako sú Nemecko, Taliansko, Francúzsko, Čína či dokonca sme prenikli na trh v JAR. Ako som už spomínala sme súčasťou korporácie, ktorá pôsobí globálne, môžem povedať po celom svete. S každým podnikom, ktorý v korporácii je máme vytvorený určitý typ spolupráce. S niektorými podnikmi, ktoré sú na ďalekých zahraničných trhoch si vymieňame len „spare parts“ s inými po väčšinou európskymi partnermi zase celé mašiny. Okrem spolupráce s podnikmi, ktoré sa nachádzajú v korporácii spolupracujeme samozrejme aj s inými spoločnosťami. Dôležitá spolupráca je pre nás s našimi logistickými partnermi, ktorý nám zabezpečujú dodanie tovaru ale taktiež vytvárame spolupráce so zákazníkmi, ktorým poskytneme zľavy na výrobky alebo dohodneme špeciálny cenník a oni sa zaviazajú, že budú určité výrobky odoberať len od nás. Je to výhoda pre obe spoločnosti

oni majú lepšie ceny my zase obraty. Naozaj, spoločností s ktorými spolupracujeme je veľa, máme z toho veľkú konkurenčnú výhodu.

Supply chain manager

Naša spoločnosť sa snaží spolupracovať s každým podnikom, s ktorým by to mohlo mať zmysel. Pri vyberaní kooperačných partnerov sa rozhodujeme na základe win-win. Kooperácia musí byť pre nás výhodná ale taktiež musí niesť výhody aj pre druhú stranu. Úroveň kooperácie v spoločnosti je veľmi vysoká. Pri vytváraní kooperačných zmlúv sa snažíme zamerať na čo najviac bodov a vždy zjednať také podmienky, aby sme z kooperácie vyťažili čo najviac. Stále hľadáme nových kooperačných partnerov aby sme mohli preniknúť na trhy, kde naša spoločnosť ešte nepôsobí. K vysokej úrovni kooperácie musím povedať, že určite prispieva aj to, že sme súčasťou korporácie, ktorá nám na základe vnútorných noriem určuje spolupracovať so všetkými ostatnými spoločnosťami, ktoré sú členmi korporácie. Týchto členov je veľa od Indie až po Ameriku či Mexiko. Samozrejme najintenzívnejšia kooperácia je medzi spoločnosťami, ktoré sú nám blízko – Nemecko, Taliansko a podobne. Síce sú tieto formy kooperácie zakotvené normami vždy sa dá niečo vylepšiť. Od komunikácie medzi spoločnosťami až po dodanie tovaru zákazníkovi. Vedenie spoločnosti, teda náš pán riaditeľ má s nami ako manažérmi každý týždeň meeting, kde sa venujeme najdôležitejším partnerom a spoluprácam. Presne zameranú však úroveň kooperácie ako spoločnosť sama o sebe nemáme. Je dobré nad tým takto popremýšľať, možno na meetingu navrhнем niečo nové.

Aké výhody z kooperácie medzi vybranou slovenskou a nemeckou spoločnosťou vyplývajú ?

Finance manager

Ako finančná manažérka vnímam najmä tie legislatívne výhody, rôzne daňové zákony a nižšie dane aj z dôvodu pandemickej situácie, napríklad minulý rok sme 2x prepisovali výšku dane nemeckým zákazníkom. My máme s nemeckým partnerom dobré vzťahy je to náš partner v rámci kooperácie ale obchodujeme spolu ako dve nezávislé spoločnosti na základe stanovených noriem. Pre našich kooperačných partnerov máme stanovené veľmi výhodné ceny, tie sú jasné že oveľa nižšie ako pre ostatných zákazníkov pretože aby to bola výhoda aj pre nás musia objednať určitý objem takže máme istotu, že budeme mať objednávky.

Back-office manager

Hlavnou výhodou tejto kooperácie je to, že sme prenikli na nemecký trh. Nemecko je veľmi dôležitým strategickým partnerom pre naše odvetvie. Nachádza sa tam veľa spoločností, ktoré vyrábajú gumené výrobky (napríklad Pirelli to je jasné) a práve pre tieto spoločnosti momentálne ponúkame jedinečnú technológiu rezania a tvarovania gúm. Vďaka tejto spolupráci sa nám lepšie komunikuje s nemeckými zákazníkmi pretože veľmi dobre vieme, že nemeckí zákazníci uprednostňujú komunikáciu v Nemčine. Naš partner v Nemecku vybaví komunikáciu a následne komunikuje s nami ako s hlavným dodávateľom. Nemeckí zákazníci sú podľa mňa spokojnejší keď niekto s nimi komunikuje v ich rodnom jazyku.

Supply chain manager

Výhod kooperácie s naším nemeckým partnerom je skutočne veľa. Najväčšou výhodou by som povedal je množstvo nemeckých zákazníkov, ktorých nemecká spoločnosť má. Sú to naozaj oveľa väčšie počty zákazníkov, ktoré máme my a naša organizácia. Vytvorením spolupráce sme sa dostali na nemecký trh, odkiaľ nám dovtedy moc objednávky nechodili pretože Nemecko sa orientuje skôr na západ a nás vníma ako súčasť východu aj keď my to vidíme inak. Ešte by som povedal, že takou dosť vytrčajúcou výhodou je to, že my môžeme komunikovať s nemeckým partnerom v angličtine a následne nemecký partner komunikuje so zákazníkmi v nemčine pretože ako sa hovorí, Nemci sú veľmi hrdý a preferujú, keď niekto rozpráva nemecky, sú priateľskejší a milší a tak to vnímam aj u zákazníkov.

Akú má podľa Vás vybraná spoločnosť v spolupráci s kooperačným partnerom z Nemecka najkritickejšiu slabú stránku ?

Finance manager

Ako finančná manažérka nevidím do všetkých procesov, ale viem, že s Nemcami je náročná komunikácia. Sú veľmi precízni a preto, pokiaľ nie je niečo podľa ich očakávaní veľmi to riešia a niekedy to trvá veľmi dlho kým sa s nimi dá dohodnúť.

Back-office manager

Určite je to príliš zdĺhavý workflow. Ako back-office manažér som bola pri tom, keď sme s nemeckým partnerom dohadovali spoluprácu a môžem povedať, že si niekedy príliš komplikujú niektoré procesy. Ešte ma napadá slabá stránka taká, že všetok tovar, ktorý si nemeckí zákazníci objednávajú chce náš partner v Nemecku najskôr doručiť do nemeckého skladu odkiaľ zasiela potom tovar koncovému zákazníkovi. Myslím si, že na túto slabú stránku tejto kooperácie by sme sa mali zamerať. Dokáže to ušetriť čas ale aj dopravné náklady. Na meetingoch sa veľmi snažíme komunikovať s Nemeckou stranou a hľadať

riešenie ako urýchliť dodanie zákazníkovi ale výrobný proces skrátiť nejde. Chceme si udržať svoju kvalitu.

Supply chain manager

Najkritickejšiu slabú stránku pri tejto kooperácii vidím jednoznačne dodacie lehoty. Nemeckí partner si necháva tovar najskôr doručiť do svojho skladu a odtiaľ, kde vymení faktúry posiela tovar koncovému zákazníkovi. Myslím si, že je to zbytočne zdĺhavý proces a zákazník zbytočne čaká o nejaké dni navyše kým mu tovar príde. Určite sa vedenie spoločnosti na tento problém plánuje zamerať. Máme prípady, kedy sa naozaj stane, že zákazník sa sťažuje na dlhú dodaciu lehotu, ktorá vyplýva z toho, že tovar stojí v nemeckom sklade a my už nemáme tento proces ako ovplyvniť. Pri rozložení jednotlivých činností, ktoré má na starosti najmä naša back-office manažérka sme sa snažili optimalizovať všetky procesy na čo najkratšiu dobu. Cesta od prijatia objednávky až po odoslanie tovaru je najkratšia možná, na ktorej by sa možno mohol skrátiť proces výroby alebo testovania ale to si nemôžeme dovoliť. Stratili by sme tak to čo je pre nás dôležité – kvalita. Ale myslím si, že by sa nejaké procesy, čo sa týka odoslania tovaru zákazníkovi namiesto k nemeckému partnerovi a až potom k zákazníkovi mohli odstrániť.

Aké sú dlhodobé ciele spomenutej kooperácie s nemeckým partnerom?

Finance manager

Z môjho pohľadu je základným dlhodobým cieľom kooperácie s nemeckým partnerom zvýšenie obratu a zisku spoločnosti. Pri vytvorení kooperácie došlo k rozšíreniu pôsobenia spoločnosti a získaniu silného partnera, ktorý má vybudované dobré vzťahy so zákazníkmi čo je pre našu spoločnosť ďalšou výhodou.

Back-office manager

Dlhodobým cieľom, na ktorý sme sa pri tvorbe kooperácie zamerali je zvýšenie odbytu a počtu zákaziek, ktoré prichádzajú z nemeckého trhu. Naša spoločnosť nemala veľa zákazníkov v Nemecku a to bol pre nás rozhodujúci kľúčový ukazovateľ. Samozrejme zvýšenie počtu zákaziek nám prináša aj zvýšenie obratu a lepšie zisky. Aby sme však dokázali zvyšovať obrat a počet objednávok musíme sa zamerať na kvalitu nielen výrobkov ale aj ostatných slabých stránok, ktoré som spomínala pri predchádzajúcej otázke. Bolo by vhodné aby sme skrátili dodacie lehoty a mali tak menej sťažností na meškanie tovaru.

Supply chain manager

Dlhodobých cieľov, ktoré vyplývajú z kooperácie je viac. Samozrejme zvýšenie obratu to je taký základný cieľ pre každú spoločnosť, ktorá niečo vyrába ale čo sa týka tejto kooperácie by som videl ako veľmi dôležitý cieľ optimalizáciu a skrátenie cesty výrobku od prijatia objednávky až po koncové doručenie. Pri vyrábaných DCx strojoch čo sú stroje, ktoré majú niekoľko ton to nie je možné lebo je potrebné ich špeciálne preváža a vykonávať kontroly v Nemecku aby dostali nemecký certifikát ale ako nám ukazujú samotné objednávky vieme, že nemeckí zákazníci veľmi často objednávajú hlavne náhradné diely, rôzne hlavice na krájanie gúm – sonotródy a podobne. Toto sú výrobky, ktoré sa nemusia nijako špeciálne prevážať ani testovať často sú to malé náhradné diely - ale za vysokú cenu – ktoré by mohli byť dodávané priamo zákazníkovi bez zbytočného zastavovania u nemeckého partnera. Ako som hovoril pri tých slabých stránkach, snažíme sa každú jednu kooperáciu ďalej vylepšovať pretože to u nás neskončí podpísaním zmluvy.

Plánuje spoločnosť vytvárať nové strategické kooperácie? Ak áno, na aké trhy sa chce vedenie spoločnosti zamerať?

Finance manager

Jednoznačne áno. Aby sme sa mohli zamerať najmä na účtovníctvo, ktoré súvisí s evidovaním majetku, splácaním záväzkov diskutujeme o možnosti outsorsovania niektoré účtovnícke záležitosti s externými firmami. Tento typ kooperácie asi nie je o expandovaní na nové trhy ale skôr o zjednodušení práce pre účtovníkov.

Back-office manager

Vzhľadom k pandémie, ktorá pre našu spoločnosť nebola až tak devastujúca sme sa začali orientovať na africký kontinent, kde sa nám podarilo získať niekoľko nových zákazníkov, ktorí vyrábajú stroje, ktoré sú určené pre zdravotníctvo. Tým pádom bol po našich výrobkoch od nich veľký dopyt. Verím, že ak bude dopyt pokračovať a naša kvalita sa im bude páčiť, mohlo by z toho byť nové partnerstvo.

Supply chain manager

Z môjho pohľadu je pre spoločnosť dôležitá spolupráca so spoločnosťami, ktoré sú našimi hlavnými dodávateľmi dielov, ktoré sú potrebné pri ďalšej výrobe. Sme veľmi samostatná spoločnosť máme svoje vlastné výskumné a vývojové centrum ale niektoré veci sa nám vyrábať neoplatí a tak si ich nechávame dovážať. Sú to nejaké základné polovýrobky napríklad šróby a matice či suroviny, ktoré vďaka našej technológii a strojom, ktoré sami vyrábame potom opracúvame. Ak by sme získali nových partnerov z našich dodávateľských

radov bola by to pre nás veľká výhoda. Mali by sme zaistené pravidelné dodávky, nemuseli by sme sa stretávať s výpadkom materiálu a naša výroba by bola plynulá. U mňa jednoznačne prevláda pri vytváraní nových kooperačných partnerstiev orientácia smerom na dodávateľov spoločnosti aby sme mali zabezpečenú plynulú výrobu a mohli tak dodržiavať zákazníkom sľúbené dodacie lehoty. Počas korony sme mali výpadky dodávok, pretože veľa spoločností bolo zatvorených, jednoznačne by nám pomohlo keby máme stáleho dodávateľa, ktorý by aj počas takejto situácie vedel zabezpečiť aspoň náhradnú dodávku.

9.1 Zhrnutie hĺbkového rozhovoru

Neštruktúrovaný rozhovor prebiehal na základe predchádzajúceho dohovoru s manažérkou back-office, ktorá prizvala k rozhovoru ďalších dvoch manažérov. Manažéri odpovedali na rozhovor zvlášť a tak sa nemohli navzájom ovplyvňovať. Pri rozhovore bolo položených 5 otázok:

- Ako hodnotíte celkovú úroveň všetkých kooperácií vybranej spoločnosti?
- Aké výhody z kooperácie medzi vybranou slovenskou a nemeckou spoločnosťou vyplývajú ?
- Akú má podľa Vás vybraná spoločnosť v spolupráci s kooperačným partnerom z Nemecka najkritickejšiu slabú stránku ?
- Aké sú dlhodobé ciele spomenutej kooperácie s nemeckým partnerom?
- Plánuje spoločnosť vytvárať nové strategické kooperácie? Ak áno, na aké trhy sa chce vedenie spoločnosti zamerať?

Manažéri sa zhodli na tom, že úroveň a ciele kooperácie sú pre spoločnosť veľmi dôležité. Vybraná spoločnosť sa snaží aby uzatvárané kooperácie mali určitú kvalitu a boli výhodné pre obe strany. Manažéri vidia vytváranie nových spoluprác vo vybranej spolupráci ako kľúčové k získaniu konkurenčnej výhody. Keďže Slovensko je malá krajina spoločnosť sa zameriava najmä na medzinárodné kooperácie nie len so susednými štátmi. Najdôležitejšími kooperačnými partnermi sú v rámci Európy Nemecko či Francúzsko. Vysoká kooperácia vyplýva však aj z členstva krajiny v korporáciách, ktorej sídlo materskej spoločnosti sa nachádza v Amerike. Kooperačné partnerstvá majú v podniku rôznu formu, spoločnosť spolupracuje so svojimi korporáčnymi partnermi, kde si zdieľajú svoje know-how či prístup na trh alebo aj s partnerom, ktorý zabezpečuje pravidelné dodanie tovaru.

Ďalšie tri otázky sú zamerané na kooperáciu s nemeckým partnerom, ktorá bude pre projektovú časť dôležitá. Manažéri odpovedali a definovali niektoré výhody spolupráce s nemeckým partnerom. Najlepšiu výhodu pri tejto kooperácii vidia prienik na nemecký trh a získanie nových nemeckých zákazníkov, ktorých má kooperačný partner naozaj veľa a výsledkom kooperácie je určite zvyšovanie objednávok a obratu vybranej spoločnosti. Dvaja manažéri sa nezávisle od seba zhodli, že ďalšou výhodou tejto kooperácie je komunikácia s nemeckými zákazníkmi, ktorý preferujú komunikáciu v nemčine, ktorú za našu spoločnosť vybavuje kooperačný partner.

Okrem výhod z hĺbkového rozhovoru jasne vyplynuli aj nedostatky, ktoré strategická kooperácia s nemeckým podnikom so sebou prináša. Ako hlavný nedostatok vidí manažérka back-office zdĺhavý a komplikovaný workflow a dodacie lehoty, ktoré sú veľmi dlhé, lebo nemecký partner si necháva dodávať tovar najskôr do svojho skladu a následne ho posiela zákazníkovi. Najväčšou slabou stránkou tejto kooperácie je po analyzovaní rozhovoru dĺžka a spôsob dodania tovaru koncovému zákazníkovi z Nemecka, ktorý si objedná výrobky, ktoré sa vyrábajú len na Slovensku. Spoločnosť sa plánuje zamerať na problém tejto kooperácie ale určite nechce skracovať dodacie lehoty na úkor kvality výrobkov a teda proces a čas potrebný na vývoj a výrobu chce dodržať. Zo slabých stránok vyplýva aj dlhodobý cieľ spoločnej kooperácie, ktorým je zvýšenie počtu nových objednávok a zrýchlenie dodacej lehoty, na ktorú sa zákazníci podľa manažérky back-office vedia sťažovať.

Posledná otázka sa zameriava na plánovanie nových kooperácií a hľadanie nových partnerov pre spoluprácu. Aj tu sa všetci manažéri zhodli, že pre vybranú spoločnosť sú kooperačné partnerstvá prínosné a že aj naďalej plánuje vytvárať a hľadať nových podnikateľských partnerov. Všetko však záleží od vývoja pandemickej situácie, ktorá ovplyvňuje na aké formy partnerstiev a trhov sa vybraná spoločnosť momentálne zameriava.

10 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza reflektuje súčasné silné, slabé stránky a príležitosti a hrozby pre spoločnosť a je spracovaná na základe teoretických poznatkov z kapitoly 4.1. Spracovaná analýza vychádza z kvalitatívneho výskumu, kde prebiehala diskusia s vybranými manažérmi vybranej spoločnosti a na základe interných dokumentov vybranej spoločnosti.

SWOT analýza vybranej spoločnosti sa zameriava na analýzu vonkajšieho aj vnútorného prostredia spoločnosti. Na základe tejto analýzy vie spoločnosť určiť svoju stratégiu na trhu a zamerať sa tak na konkurenciu a následne získať konkurenčné spoločnosti za svojich strategických kooperačných partnerov.

Tabuľka 10 - SWOT Analýza vybranej spoločnosti (vlastné spracovanie)

S – Silné stránky	W- Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unikátna technológia zvárania plastov a neželezných kovov ➤ Softvérová podpora korporácie ➤ Jasná definícia poslania a hodnoty spoločnosti ➤ Strategická lokalita skladov ➤ Veľká základňa tuzemských ale aj zahraničných zákazníkov ➤ Spokojnosť zákazníkov s kvalitou produktov spoločnosti A, a.s. ➤ Neustála snaha o zdokonaľovanie kooperácie zo strany spoločnosti a vytváranie nových možností pre kooperácie ➤ Vysoká digitalizácia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nespolahlivý dátum dodania ➤ Niektoré kooperácie s partnermi je dôležité prepracovať ➤ Závislosť na dodávateľoch ➤ Zdĺhavý proces zaevidovania objednávok ➤ Komplikovaný workflow – nejasne zafinované procesy a zodpovední vedúci pracovníci - nízke prepracovanie vnútorných štruktúr spoločnosti ➤ Dlhé dodacie lehoty ponúkané odberateľom, ktorý dlho čakajú na tovar ➤ Vysoké náklady na výskum a vývoj nových technológií a materiálov
O – Príležitosti	T - Hrozby

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Narastajúci dopyt po produktoch spoločnosti v období pandémie ➤ Rozvoj inovácií, zaužívaných technologických postupov a vývoj nových technológií ➤ Nový ekologicky nezávadný druh materiálu vhodný pre priemyselné využitie ➤ Nárast dopytu po strojoch a náhradných dieloch v oblasti zdravotníckeho priemyslu a ➤ Ponuka nových kooperačných partnerstiev ➤ Jednorazové finančné príspevky od štátu alebo Európskej únie, o ktoré spoločnosť žiada pri výskume a vývoji nových ekologicky nezávadných technológií a materiálu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vstup nového konkurenta s vylepšenou technológiou na trh ➤ Zmena legislatívnych nariadení štátu ➤ Nové daňové zákony na Slovensku ale aj v zahraničí ➤ Zavádzanie úplne novej prelomovej technológie u súčasnej konkurencie ➤ Zavedenie nových ekologických smerníc o ochrane ŽP ➤ Vysoký podiel nesplatených pohľadávok po splatnosti ➤ Neochota zákazníkov platiť svoje pohľadávky ➤ Neschopnosť splácať pohľadávky kvôli pandemií, ktorá ovplyvní svetovú ekonomiku
--	---

10.1 Silné stránky

Medzi hlavné silné stránky vybranej spoločnosti patrí unikátna technológia zvárania plastov a neželezných kovov, ktorú nepoužívajú žiadne iné organizácie v danom odvetví. Vďaka tejto technológii, ktorá je jediná na Slovensku si spoločnosť získala popredných zákazníkov, ktorý dbajú na kvalitu a rýchlosť dodania, práve pre ktorú je táto technológia výnimočná. Finančná manažérka spoločnosti po rozhovore potvrdila, že vďaka vývoju novej technológie sa znížili náklady na zváranie plastov a neželezných kovov o viac ako 5 % pretože táto technológia pracuje veľmi rýchlo.

Za veľkú výhodu vybranej spoločnosti považujeme softvérovú podporu zo strany korporácie. Vybraná spoločnosť, tak preberá know-how a taktiež celkovú podporu pri programoch, ktoré slúžia pre zamestnancov, ktorí pracujú v oblasti vývoja a výskumu.

Podnik tak nemusí vynakladať ďalšie finančné prostriedky na implementáciu nových softvérov, radu školení s nimi spojených a podobne.

Jasná definícia poslania a hodnôt spoločnosti predstavuje veľmi silnú stránku podniku. Vďaka presne stanoveným hodnotám vedie spoločnosť svojich zamestnancov od ich prvého dňa v práci k čestnému a etickému správaniu sa. Taktiež vytvára podmienky pre to aby boli zamestnanci spokojní a podávali tak optimálne pracovné výkony. Medzi základné hodnoty spoločnosti patria zamestnanci a práve vďaka tomu, že sa o nich starajú zamestnanci pracujú poctivo a snažia sa vyrobiť pre každého zákazníka bezchybný tovar s najvyššou kvalitou.

Strategická lokalita skladov – vybraná spoločnosť má výbornú východiskovú logistickú pozíciu pre celú Európu. Zo sídla organizácie Nového mesta nad Váhom vedie diaľnica, ktorá udáva výbornú dostupnosť vo všetkých smeroch. Okrem výbornej polohy sa sklad nachádza na skvelom prístupnom mieste, kde nie je problém s nakladaním a vykladaním tovaru.

Veľká základňa tuzemských ale aj zahraničných zákazníkov – analyzovaná spoločnosť, má pomerne rozľahlú základňu zákazníkov z rôznych priemyselných sektorov a zemí. Jedná sa o firmy z priemyselného prostredia (automobilový priemysel, elektrický priemysel a podobne), zdravotníctva, a taktiež potravinárskeho priemyslu. Produkty tejto spoločnosti, sú kvalitné a v súčasnosti veľmi žiadané práve kvôli situácií s pandemiou kedy narástol dopyt po rúškach, ktoré sú vyrábané špeciálnym zváraním.

Spokojnosť zákazníkov s kvalitou produktov vybranej spoločnosti - súčasní zákazníci pozitívne hodnotia kvalitu produktov, čo sa odráža aj na ochote dlhšie čakať na niektoré stroje či náhradné diely a počas celého využívania strojov využívajú aj zákaznícky servis, ktorý táto firma svojim klientom poskytuje. Jedná sa napríklad o reklamácie, opravy strojov, servisy či poradenstvo pri zavádzaní nových strojov do prevádzky.

Jednou zo silných stránok vybranej spoločnosti je aj neustála snaha o zdokonaľovanie kooperácie zo strany spoločnosti a vytváranie nových možností pre kooperácie. Spoločnosť sa snaží pracovať a zdokonaľovať sa aj v smere spolupráce s partnermi. Neustále pracuje na zlepšení vzťahov či hľadá nové nápady ako už existujúcu kooperáciu vylepšiť tak, aby z toho mali obe spoločnosti zisk a úžitok. Spoločnosť sa snaží každý mesiac rokovať so svojimi partnermi a vždy si reportovať prínosy spolupráce. Počas kvalitatívneho výskumu – hĺbkového rozhovoru bolo potvrdené, že spoločnosť sa snaží každú jednu kooperáciu kriticky zhodnotiť a stanoviť či v danej situácii existuje nejaké nové riešenie, ktoré by mohlo

spoluprácu zefektívniť. Vybraná spoločnosť sa neustále snaží spolupracovať s partnerskými firmami, s cieľom skvalitňovať svoje služby, rýchlosti dodania produktov, znižovaniu administratívy a vo vzťahu k zrýchľovaniu celkového dodávacieho procesu, čím si kooperačné spoločnosti vybudovávajú strategickú a konkurenčnú výhodu na rýchlo rozvíjajúcom sa trhu.

Vysoká digitalizácia – jednou zo silných stránok spoločnosti je aj vysoká digitalizácia kde všetky procesy a firemné údaje sú k dispozícii v digitálnej forme a spoločnosť sa snaží obmedziť používanie papiera a zbytočnú tlač. Taktiež všetky manuály a interné poznámky zamestnancov sú k dispozícii len v elektronickej podobe. Počas analýzy interných dokumentov bolo potvrdené, že spoločnosť dokázala ušetriť pri zvýšenej digitalizácií až 2 milióny eur za rok 2020.

10.2 Slabé stránky

Nespolahlivý dátum dodania - vzhľadom k problematickej spolupráci s partnermi trvajú objednávkové a dodávkové procesy veľmi dlho. Dátumy dodania nie sú vo výnimočnejších prípadoch dodržané a dochádza k omeškaniu dodávok, ktoré vedú k výpadkom tovaru a znemožňujú plynulú výrobu.

Niektoré kooperácie s partnermi je dôležité prepracovať – z kvalitatívneho výskumu bolo zistené, že niektorí manažéri sú nespokojní so súčasnou úrovňou kvality niektorých kooperácií a bolo by vhodné ich prepracovať aby boli znova kvalitné.

Závislosť na dodávateľoch - medzi slabé stránky analyzovanej spoločnosti považujeme závislosť na dodávateľoch. Dodávatelia sú kľúčovým faktorom, ktorí ovplyvňujú kvalitu podnikovej produkcie, tým, že dodávajú potrebné súčiastky a diely nutné k ďalšiemu spracovaniu včas a v dohodnutej kvalite. Prípád oneskorenia dodávok či dodania nekvalitných surovín a tovarov od dodávateľov môže viesť k problémom s výrobou a dodávkami produktov čím môže nastať oneskorenie vybavenia zákazky čo ovplyvní kvalitu ponúkaných služieb a môže to poškodiť firemnú povesť.

Zdlhavý proces zaevidovania objednávok patrí taktiež medzi slabé stránky spoločnosti. Proces, kým sa objednávka zaeviduje trvá viac ako jeden deň, pretože tento proces má na starosti viac zamestnancov nie len zamestnanci zo spracovania objednávok. Po analýze hĺbkového rozhovoru s manažermi vybranej spoločnosti bolo potvrdené, že spoločnosť sa snaží zjednotiť spracovávanie objednávok a zvýšenie právomocí tých zamestnancov, ktorí

sú za evidovanie objednávok zodpovední a tým skrátiť čakanie na to, kým sa objednávka objaví v systéme a začne sa na nej pracovať.

Medzi ďalšie slabé stránky vybranej spoločnosti patrí aj komplikovaný workflow. Niektoré oddelenia nemajú jasne a zrozumiteľne zadaný postup a dochádza k zmätočným situáciám. Taktiež pri niektorých činnostiach keď je potrebné kontaktovať nadriadeného zamestnanca alebo manažéra, nemá spoločnosť jasne zadané, ktorí zamestnanci sú zodpovední za určité činnosti a tak vznikajú nedorozumenia a často sú kontaktovaní nesprávni zamestnanci.

Medzi ďalšie slabé stránky patria aj dlhé a nedodržané dodacie lehoty, ktoré sú ponúkané odberateľom. Dlhá dodacia lehota je ovplyvnená najmä výrobou veľkých kusov chybných výrobkov a následnou potrebou opravy zlých produktov alebo vyrobením nových. Pri nedodržaní dodacích lehôt sa znižuje dôveryhodnosť spoločnosti a zákazník môže prejsť ku konkurencii. Preto je táto slabá stránka pre firmu kľúčová a spoločnosť by mala pracovať na jej odstránení.

Vysoké náklady na výskum a vývoj nových technológií – medzi ďalšie slabé stránky spoločnosti patria aj vysoké náklady, ktoré sú vynakladané na výskum a vývoj nových technológií. Spoločnosť sa snaží neustále vyvíjať také materiály, ktoré budú šetrné k životnému prostrediu a preto vývoj takýchto technológií je veľmi komplikovaný a zdĺhavý a taktiež nákladný. Finančná manažérka po konzultácii potvrdila, že na výskum a vývoj sa vynakladá najväčšia časť financií spoločnosti.

10.3 Príležitosti

Narastajúci dopyt po produktoch vybranej spoločnosti v období pandémie – medzi príležitosťami z externého prostredia považujeme neustále rastúci dopyt po priemysle a technológiách aj v období pandémie, ktorý priaznivo ovplyvňuje fungovanie určitých firiem pôsobiacich v zdravotníckom odvetví, a taktiež konkrétnych zákazníkov.

Rozvoj inovácií, zaužívaných technologických postupov a vývoj nových technológií - vzhľadom k neustále meniacemu sa trhu kedy sa informačné technológie neustále rozvíjajú a taktiež inovácie, ktoré sú dôležitým predpokladom pre úspechy podnikov.

Nový ekologický nezávadný druh materiálu vhodného pre priemyselné využitie- v súčasnosti prevláda trend udržateľného podnikania s čím súvisí aj využívanie ekologicky nezávadných materiálov a produktov, ktoré by vybranej spoločnosti dopomohli k zlepšeniu

svojej vedúcej pozície na trhu a taktiež k prispievaniu zlepšovania životného prostredia a udržateľnému podnikaniu.

Nárast po produktoch, zdravotníckych materiálov z dôvodu pandémie- pandémie Covid-19 ovplyvnila každého jedného jednotlivca a taktiež firmy a trh. Analyzovaná vybraná spoločnosť vyrába stroje aj pre zdravotnícke zariadenia, čo v tejto situácii môže firme dopomôcť k rozvoju a zvyšovaniu ziskov z dôvodu predaja produktov pre tento segment zákazníkov.

Nadväzovanie nových kooperačných partnerstiev- z dôvodu zdĺhavého procesu objednávok a dodávok v rámci viacerých korporácií, a nespokojnosťou samotných firiem s komplikáciami s nimi spojenými, môže viesť k vzájomnej snahe firiem zlepšovať tieto firemné procesy a dosahovať tak zlepšovanie obojstrannej kvality.

Medzi príležitosti jednoznačne patrí aj možnosť využitia jednorazových finančných príspevkov od štátu alebo EÚ, o ktoré môže spoločnosť zažiadať pri snahe o výskum a vývoj nových ekologicky nezávadných technológií či materiálov.

10.4 Hrozby

Vstup nového konkurenta na trh - ako už bolo spomenuté, v súčasnosti prevláda nestála situácia na trhu, ktorá sa neustále mení. Na trh vstupujú čoraz častejšie nové firmy, ktoré sa stávajú silnými konkurentmi alebo by mohli ohroziť životaschopnosť spoločnosti. Nový konkurent môže na začiatok vstúpiť na trh s lepšími cenami aj keď to nebude preňho výhodné ale spraví to aby získal zákazníka.

Zmena legislatívnych nariadení - v rámci pandémie Covid-19, nás v súčasnosti sprevádzajú, rôzne legislatívne zmeny napríklad pri uzatváraní hraníc, čo môže viesť k oneskoreným dodávkam produktov vybranej spoločnosti, k cieľovým odberateľom, poprípade úplné znemožnenie dodávok a zastavenie vývozu.

Nové daňové zákony na Slovensku a aj v zahraničí - medzi ďalšie ohrozenia sme uviedli zmeny v daňových zákonoch na Slovensku a taktiež v zahraničí (napríklad clá), pri zvýšení daní môže dôjsť k poklesom ziskov spoločnosti, čo by v najhoršom prípade mohlo viesť k jej likvidácii. Zmeny v daniach znamenajú aj interné prepisovanie všetkých predpisov a právnych noriem či nastavovanie softvérov, ktoré vytvárajú faktúry pre odberateľov.

Zavádzanie novej prelomovej technológie u konkurencie - súvisí s rozvojom informačných technológií a inováciami, konkurenčná firma môže rýchlejšie reagovať na neustále nové

výsledky výskumov a prísť s novou technológiou ako prvá. a tak reagovať na požiadavky na trhu skôr ako analyzovaná vybraná spoločnosť.

Zavedenie nových ekologických smerníc - niektoré produkty by tak v spoločnosti, nemuseli prejsť špeciálnymi kontrolami lebo by nespĺňali požiadavky na ochranu ŽP a emisné kontroly a výroba niektorých produktov by musela prejsť na inú výrobu alebo by musela výrobu niektorých produktov úplne ukončiť.

Vysoký podiel pohľadávok po splatnosti – vybraná spoločnosť by musela vynakladať ďalšie nechcené náklady na súdne procesy a spory s jej odberateľmi, čo predstavuje veľkú časovú a taktiež finančnú záťaž.

Neochota zákazníkov platiť svoje pohľadávky – vybranú spoločnosť by mohlo ohroziť neskoré splatenie pohľadávok od jeho dodávateľov, a tým by sa predĺžil vo firme A proces likvidity, a tak podnik by nebol schopný ihneď platiť svoje záväzky.

Ďalšia hrozba pre vybranú spoločnosť vyplýva z aktuálnej pandemickej situácie, kedy pandémie Covid-19 ovplyvňuje celosvetovú ekonomiku a firmy sa dostávajú do konkurzov a zanikajú. Otvorené pohľadávky tak ostanú nesplatené a šanca na ich splatenie je veľmi nízka.

11 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

Analytická časť práce sa zaoberá predstavením vybranej spoločnosti, ktorá v roku 2016 zmenila svoje meno a právnu formu na akciovú spoločnosť a stala sa tak súčasťou korporácie, ktorej materská spoločnosť sídli v Spojených Štátoch amerických. Okrem charakteristiky spoločnosti sa v analytickej časti nachádzajú aj finančné ukazovatele spoločnosti spolu s charakteristikou zákazníkov či krátkym zobrazením spoločností, ktoré pôsobia spolu s vybranou spoločnosťou v korporácií. Po vymedzení základných informácií ohľadom vybranej spoločnosti je v analytickej časti pre lepší prehľad o výrobkoch a kam ich treba zaradiť popísané odvetvie, v ktorom vybraná spoločnosť pôsobí.

V analýze PESTLE sme zamerali na faktory, ktoré ovplyvňujú vonkajšie prostredie podniku. (politické, ekonomické, sociálne, technické a technologické, legislatívne a ekologické faktory) Na základe tejto analýzy je boli vyhodnotené výhody, ktoré plynú z vonkajšieho prostredia ale aj hlavné riziká, na ktoré by sa mala vybraná spoločnosť zamerať.

Nasledujúca kapitola obsahuje krátku analýzu súčasných foriem strategických aliancií vybranej spoločnosti, ktorá vychádza z a analýzy interných dokumentov vybranej spoločnosti. V analýze sú vybrané najdôležitejšie strategické aliancie, ktoré spoločnosť má. Z prvej časti tejto analýzy sme sa dozvedeli, že aj vytváranie aliancií v rámci korporácie má svoje slabé stránky, na ktoré je dôležité sa zamerať. Súčasťou analýzy súčasného stavu kooperácie je aj kooperácia s vybraným nemeckým partnerom, ktorá je podporená časovou analýzou pomocou metódy kritickej cesty, kde bolo zistené že všetky aktivity, ktoré boli analyzované trvajú príliš dlho a z toho vyplýva že cesta tovaru k zákazníkovi je príliš dlhá pretože nemecký partner si necháva tovar zasielať najskôr do jeho skladu a potom ho odošle koncovému zákazníkovi.

Po charakteristike vybranej spoločnosti a odvetvia v ktorom pôsobí nasleduje kvalitatívny výskum, ktorý prebiehal prostredníctvom hĺbkového rozhovoru s 3 vybranými manažermi vybranej spoločnosti a z jeho záveru sme zistili, že manažéri pokladajú kooperáciu vybranej slovenskej a nemeckej spoločnosti za kvalitnú ale vidia tam možnosti optimalizácie. Optimalizácia by sa mala zamerať na urýchlenie dopravy tovaru zákazníkovi.

V záverečnej kapitole bola analyzovaná vybraná spoločnosť pomocou SWOT analýzy, ktorá nám priblížila najdôležitejšie silné a slabé stránky podniku a príležitosti a hrozby. Zo SWOT analýzy vyplýva, že je spoločnosť má množstvo slabých stránok, na ktorých je dôležité pracovať aby spoločnosť nestratila kvalitu a výhodné popredné postavenie na trhu.

12 NÁVRH INOVOVANEJ KOOPERAČNEJ STRATÉGIE

Vybraná spoločnosť má ako súčasť korporácie veľké množstvo kooperačných partnerov, s ktorými spolupracuje už veľmi dlho a niektorým spoluprácam je potrebné venovať znova čas a pokúsiť sa o zvýšenie ich efektívnosti.

Po zhodnotení interných dokumentov, hĺbkového rozhovoru a analýz z praktickej časti je návrh inovovanej kooperačnej stratégie vybranej slovenskej a nemeckej spoločnosti vhodným riešením, ktorý podporí a skráti proces vybavovania objednávky. Návrh nadväzuje na informácie, ktoré boli získané z hĺbkového rozhovoru s manažérmi, ktorý poukazuje najmä na slabú stránku v ponúkanej dodacej lehote. Po analyzovaní rozhovoru a interných dokumentov bolo zhodnotené, že vybraná spoločnosť udáva zákazníkom dlhú dodaciu lehotu, čo by mohlo viesť k nespokojnosti zákazníkov a ich možný prechod ku konkurencií. Toto tvrdenie potvrdzuje aj definícia slabých stránok SWOT analýzy, ktorá bola pre vybranú spoločnosť v analytickej časti práce vypracovaná

Posledná časť diplomovej práce je zameraná na návrh inovovanej kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku. Cieľom práce je na základe výsledkov kvalitatívneho výskumu z analytickej časti diplomovej práce a analýzy interných dokumentov vybranej spoločnosti podať návrh inovovanej kooperačnej stratégie vybranej slovenskej a nemeckej spoločnosti.

Po analýze hĺbkového rozhovoru, interných dokumentov spoločnosti a na základe výsledkov analytickej časti bolo zistené, že súčasný stav strategickkej kooperácie je nedostačujúci a bolo zistené, že príčinou je dlhý proces cesty tovaru k zákazníkovi.

12.1 Cieľ návrhu

Hlavným cieľom je podať návrh na inovovanú kooperačnú stratégiu vybraného slovenského a nemeckého podniku. Jedná sa o návrh, ktorý inovuje súčasnú kooperačnú stratégiu vybraných spoločností a po jeho zavedení pomocou podpornej metódy, ktorá bude uvedená v nasledujúcej časti práce by sa mohol skrátiť proces spracovania, vybavovania objednávky a odoslania tovaru koncovému zákazníkovi.

Na základe hĺbkového rozhovoru bolo zistené, že strategická kooperácia vybraného slovenského a nemeckého podniku má komplikovaný workflow a zbytočne zasiela tovar najskôr nemeckému partnerovi, ktorý ho následne skontroluje a pošle koncovému zákazníkovi. Hlavnou úlohou tohto návrhu je skrátiť čakaciu lehotu zákazníka na tovar

pomocou metódy „direct shipping“, ktorá je vytvorená pre účely diplomovej práce a ako návrh inovovanej kooperačnej stratégie vybranej spoločnosti. Vybraná spoločnosť si stojí za svojou kvalitou a preto skrátenie výrobného procesu nepripadá v úvahu pretože na výrobu výrobkov v tomto odvetví je potrebný určitý čas, ktorý sa nesmie krátiť.

12.2 Cieľová kooperácia návrhu

Cieľovou skupinou návrhu inovovanej kooperačnej stratégie je vybraná spoločnosť so sídlom v Novom Meste nad Váhom a jej kooperačný partner, ktorý je taktiež súčasťou rovnakej korporácie ako naša spoločnosť so sídlom v nemeckom meste Dietzenbach.

Na základe cieľovej kooperácie medzi vybranou spoločnosťou a nemeckým partnerom je možné navrhnuť inovovanú kooperačnú stratégiu pomocou metódy direct shipping.

12.3 Akčný plán pre realizáciu návrhu inovovanej kooperačnej stratégie

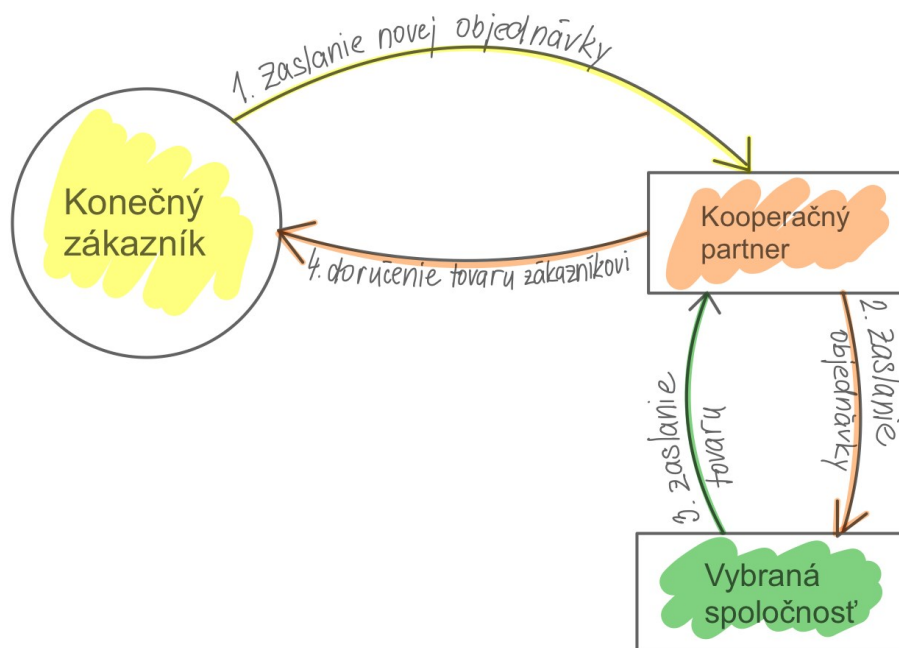
Návrh inovovanej kooperačnej stratégie zahŕňa metódu „direct shipping“, čo znamená dodanie tovaru priamo zákazníkovi bez zbytočných zachádzok zasielaného tovaru do Nemecka. Návrh je spracovaný na základe analýz, ktoré boli vykonané v praktickej časti diplomovej práce a analýzy interných dokumentov vybranej spoločnosti.

Direct shipping alebo teda priama doprava je pojem, ktorý charakterizuje spôsob dopravy nakúpeného tovaru priamo zákazníkovi aj keď je objednávka urobená inou spoločnosťou než je tovar vyrábaný. Je to veľký prínos pre spotrebiteľov pretože ich objednávka príde skôr a často s nižšími nákladmi. (infobloom.com, ©2021)

Cieľom tejto metódy je teda posielanie tovaru priamo konečnému zákazníkovi. Jednoducho povedané tovar nebude vybraná spoločnosť posielat' kooperačnému partnerovi do Nemecka ale bude ho posielat' priamo na adresu konečného zákazníka. Zmena v kooperačnej stratégii by nastala len pri odosielaní tovaru. Dodací list by obsahoval adresu konečného zákazníka, ktorému sa má tovar doručiť. Celkový proces by sa tak skrátil a zjednodušil.

Na nasledujúcich dvoch obrázkoch môžeme vidieť dve schémy procesu objednávky a zasielania tovaru. Prvý obrázok (obr. č. 26) popisuje aktuálnu formu kooperácie vybranej spoločnosti, a vychádza z analýzy súčasného stavu kooperácie vybranej spoločnosti a kooperačného partnera z Nemecka. Na druhom obrázku (obr. 27) je zobrazená schéma, ktorá je vypracovaná pre potreby návrhu inovovanej kooperačnej stratégie pomocou metódy

direct shipping a vyobrazuje ako by fungovalo priame dodanie tovaru konečnému zákazníkovi.

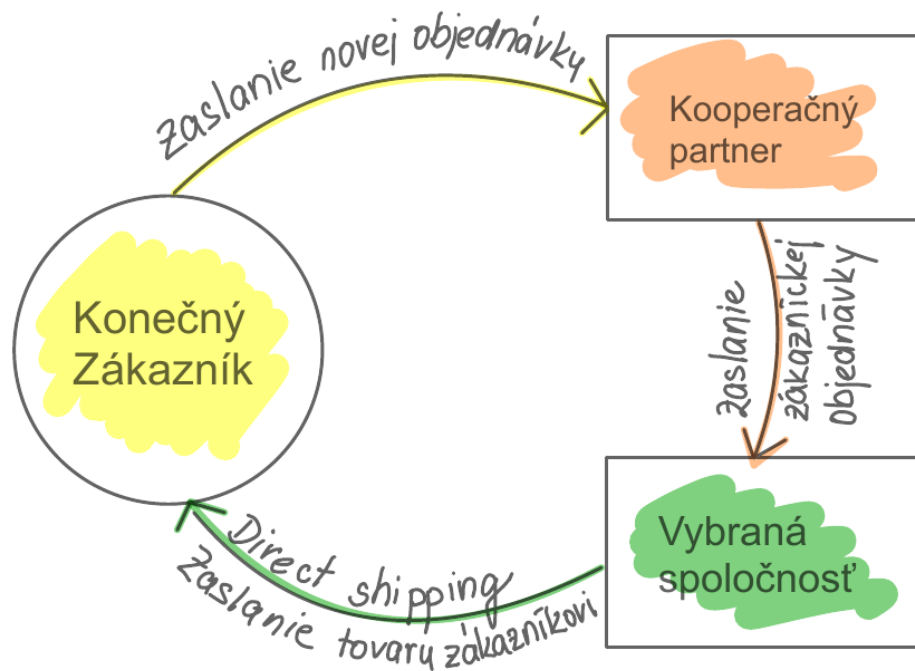


Obrázok 26 – Schéma aktuálneho procesu kooperačnej stratégie medzi vybranou spoločnosťou a kooperačným partnerom, ktorý prebieha v súčasnosti

Obrázok č. 26 ako už bolo spomenuté zobrazuje aktuálny proces objednávania a dodania tovaru zákazníkovi v Nemecku. Táto schéma je v tejto časti uvedená pre lepšie porozumenie návrhu inovovanej kooperačnej stratégie, ktorého schéma je vyobrazená v nasledujúcom obrázku a ako je vidieť, vypadli z procesu 2 činnosti a to posielanie tovaru kooperačnému partnerovi do Nemecka a následné posielanie tovaru koncovému zákazníkovi.

Na obrázku č. 27 je možné vidieť návrh inovovanej kooperácie a náčrt toho, ako by tento proces mal fungovať. Zákazník si objedná tovar od nášho kooperačného partnera v Nemecku. Následne pošle kooperačný partner svoju objednávku vybranej spoločnosti, ktorá ju zaeviduje, naplánuje a začne na nej pracovať. Pokiaľ je objednávka hotová a pripravená na odoslanie, pripraví sa dodací list s adresou koncového zákazníka, ktorú nám zašle kooperačný partner spolu s objednávkou alebo priamo v nej definuje na akú adresu sa má tovar zaslať. Následne môže byť tovar odoslaný priamo na koncového zákazníka. Ide najmä o urýchlenie procesu cesty tovaru ku koncovému zákazníkovi. Tovar zdržuje na základy analýz z praktickej časti jeho dodanie kooperačnému partnerovi do Nemecka až následne, keď sa tovar dostane do Nemeckého skladu je preposlaný koncovému zákazníkovi. Návrhom na inovovanú kooperačnú stratégiu, ktorá je navrhovaná pomocou metódy direct

shipping je snaha skrátiť čakanie zákazníka na tovar, čo zo skrátenia vyplýva vďaka časovej analýze, ktorá je uvedená nižšie.



Obrázok 27 - Schéma návrhu inovovanej kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku (vlastné spracovanie)

Návrh inovovanej kooperačnej stratégie je podporený časovou analýzou, ktorá je vykonaná metódou kritickej cesty, ktorú sme spracovali v softvéri WinQSB. Samotný proces návrhu je rozdelený do jednotlivých aktivít a ku každej aktivite je priradený čas aktivity, ktorý sa počíta v dňoch.

Pri rozložení aktivít do tabuľky číslo 11 sa vychádzalo z tabuľky č. 7 na str. 67, ktorá je súčasťou analytickej časti tejto práce a pomocou ktorej bol analyzovaný súčasný stav kooperácie vybraných spoločností a kde boli položené základy pre ďalšie rozvíjanie a možné zlepšenie kooperácie.

Každá aktivita má presne stanovenú činnosť, ktorá sa počas aktivity vykonáva a ktorá je popísaná v nasledujúcej tabuľke č. 11. Tabuľka popisuje dokopy 10 činností od činnosti A až po činnosť J. Všetky činnosti vyplývajú z analyzovaných interných dokumentov a popisujú presný proces príjmu, spracovania, preplánovania a zaslania objednávky

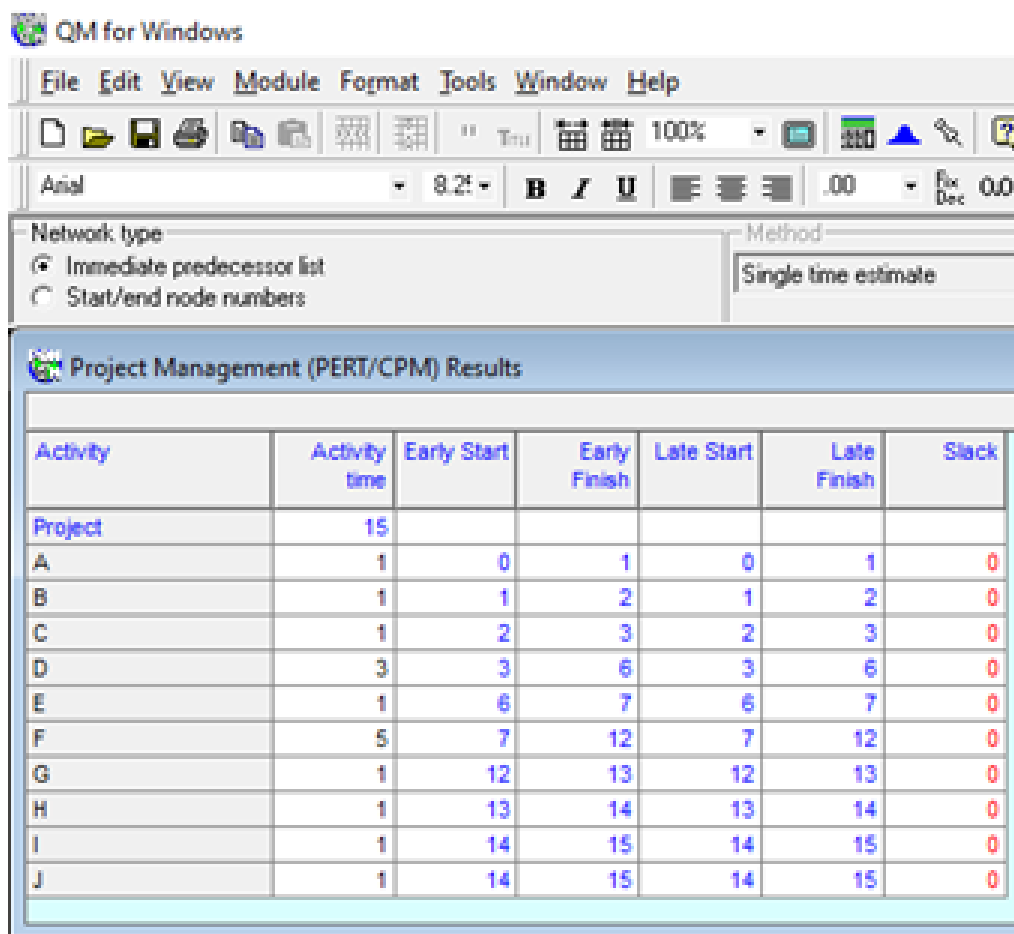
Aktivita A, B a C prebieha v rovnaký deň pretože z interných dokumentov vieme povedať, že približný čas, ktorý potrebuje zamestnanec na spracovanie jednej objednávky do systému so všetkými náležitosťami je približne 30 minút. Aktivita B je v návrhu inovovanej

kooperačnej stratégie veľmi dôležitá. Tu musí pracovník, ktorý objednávku spracúva skontrolovať dodaciu adresu pretože pri tejto metóde budú adresa dodania a fakturačná adresa rozdielne. Ďalšie aktivity, ktoré prebiehajú spoločne sú aktivity F, G a H kedy pripravíme tovar na odoslanie a čaká už len na vyzdvihnutie prepravnou spoločnosťou na vývoz priamo ku zákazníkovi. Doručovanie do Nemecka zabezpečuje dopravca, ktorý garantuje doručenie za 1 deň.

Tabuľka 11 – Aktivity, ktoré sú základom pre výpočet pomocou metódy kritickej cesty v softvéri WinQSB (vlastné spracovanie)

Aktivita	Popis aktivity	Čas aktivity (dni)	Predošlé činnosti
A	Príjem objednávky v Nemecku od Nemeckého zákazníka a jej následné spracovanie a odoslanie do vybranej spoločnosti.,	1	-
B	Príjem objednávky na Slovensku a jej evidencia do systému	1	A
C	Odoslanie objednávky na plánovanie materiálu a potvrdenie dodacieho dátumu	1	A, B
D	Preplánovanie zákazníkom požadovaného dátumu	3	C
E	Odoslanie potvrdenia objednávky partnerovi v Nemecku	1	D
F	Ak je tovar na sklade-vytvorenie výdajky a zabalenie tovaru- príprava na vývoz	5	B, E
G	Ak je tovar pripravený, príprava dodacieho listu	1	F
H	Vystavenie faktúry	1	F, G
I	Direct Shipping-priamo k zákazníkovi	1	F, G, H
J	Odosielanie faktúry pre zákazníka e-mailom	1	H

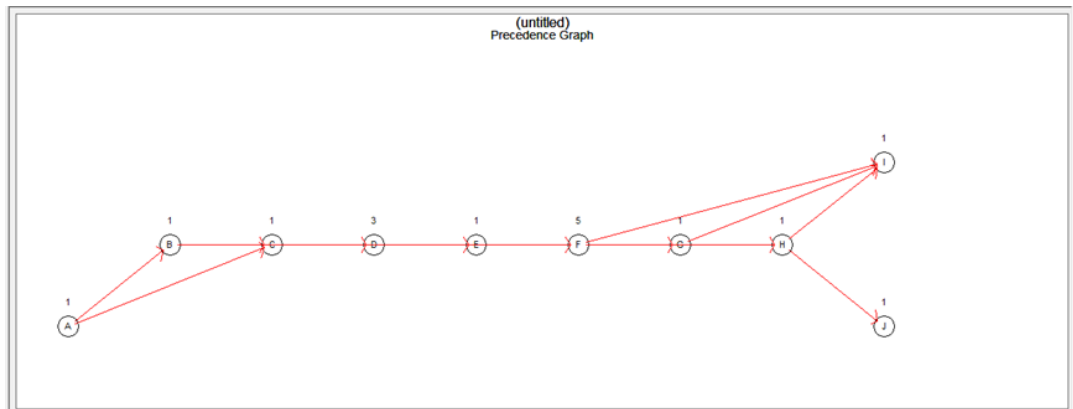
Na základe predošlej tabuľky boli údaje vložené a vyhodnotené v systéme WinQSB, ktorý určil dobu trvania celého procesu (activity time) od prijatia a zaevidovania objednávky až po doručenie zákazníkovi najmenej za 15 dní napriek tomu, že niektoré aktivity sú vykonávané súčasne a trvajú len niekoľko minút je dôležité pripomenúť, že výrobný proces a výroba výrobku tiež zaberie svoj čas. Softvér nám určil kritickú cestu na všetky aktivity z predošlej tabuľky a teda to znamená, že všetky aktivity sú naplánované tesne a neponúkajú žiadne rezervy a možnosti na urýchlenie. Všetky tieto údaje sú zobrazené v nasledujúcom obrázku č. 28.



Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	15					
A	1	0	1	0	1	0
B	1	1	2	1	2	0
C	1	2	3	2	3	0
D	3	3	6	3	6	0
E	1	6	7	6	7	0
F	5	7	12	7	12	0
G	1	12	13	12	13	0
H	1	13	14	13	14	0
I	1	14	15	14	15	0
J	1	14	15	14	15	0

Obrázok 28 - Schéma návrhu inovovanej kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku (vlastné spracovanie)

Na nasledujúcom obrázku je zobrazený graf kritickej cesty návrhu kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku, ktorý bol vytvorený pomocou softvéru WinQSB.



Obrázok 29 - Grafické vyobrazenie metódy kritickej cesty, ktorá bola vypočítaná pomocou softvéru WinQSB (vlastné spracovanie)

Výsledkom časovej analýzy bolo zistené, že celý proces sa dokáže vďaka priamemu dodaniu tovaru zákazníkovi znížiť a dokončiť za 15 dní. Ak by sme to porovnali s výsledkom súčasnej kooperačnej stratégie a analýzy súčasnej kritickej cesty, kedy výsledok zo softvéru ukazoval, že celkový počet dní za koľko dostane zákazník svoj tovar a teda celkový počet dní trvania procesu je 17 dní. Proces sa dokázal vďaka návrhu na inováciu kooperačnej stratégie podporenú akčným plánom – metódou direct shipping - skrátiť až o 2 dni.

Pri podaní návrhu inovovanej kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku, ktorého akčným plánom bolo využitie metódy direct shipping a bol podporený vypočítaním časovej analýzy bolo preukázané, že inovovať kooperačnú stratégiu je pre podnik kľúčové.

12.4 Nákladová analýza

Nákladová analýza porovnáva náklady, ktoré sú vynaložené na spracovanie objednávky, výrobu tovaru a vývoz v aktuálnej kooperačnej stratégii podniku s navrhovanými nákladmi pri metóde direct shipping.

Keďže sa jedná o návrh inovácie už prebiehajúcej kooperácie Náklady na aplikáciu návrhu nebudú príliš vysoké pretože spoločnosť nebude meniť žiadne procesy ani postupy čo sa týka spracovania objednávok a taktiež nebude zavádzať nové softvéry. Jediné náklady, ktoré sa pri inovovanej strategickej kooperácii pozmenia budú náklady na dopravu. Náklad na prepravu jednej objednávky pri aktuálnej kooperačnej stratégii činí podľa tabuľky č. 8 na str. 70, 119 €. Do nákladov na prepravu sa pripočítava poistné, ktorého minimálna hodnota je aj minimálna hodnota objednávky a to 150 €. Poistné tvorí 10% z celkovej sumy prepravovaného tovaru a vždy sa automaticky v systéme pripočíta k cene dopravy.

V nasledujúcej tabuľke č. 12 sú prepočítané náklady na prepravu pri metóde direct shipping. Náklady za dopravu tovaru do nemeckého skladu kooperačnej spoločnosti pri tomto návrhu úplne vypadnú. Náklady na dopravu nemeckému zákazníkovi sú rovnaké ako pri preprave do nemeckého skladu pretože medzi vybranou spoločnosťou a prepravcom je uzatvorená zmluva o paušálnej preprave tovaru do Nemecka (pokiaľ nepresiahne tovar viac ako 75 kg). Poistenie tovaru ostáva ako pri preprave tovaru kooperačnému partnerovi – minimálna hodnota 15 €

Tabuľka 12 – Prepočet nákladov na prepravu pri inovovaní kooperačnej stratégie pomocou metódy direct shipping (vlastné spracovanie)

	Výška cestného (0-75 kg)	Poistenie tovaru	Náklady na prepravu vrátane základného poistenia
Do skladu v Nemecku	-	-	- €
Direct shipping – koncový zákazník	78 €	Min. hodnota tovaru 150 € - poistenie základné =15 €	26
Konečná suma prepravy fakturovaná zákazníkovi	78€	Min. 15 €	93 €

Z nákladovej analýzy možno zistiť, že cena prepravy by sa pri inovovaní kooperačnej stratégie znížila čo má pozitívny charakter najmä pre koncového zákazníka. Prepočítaná základná cena prepravy by sa tak znížila o 26 €.

Ukážka výpočtu prepravných nákladov pri objednávke určitého výrobku pri metóde direct shipping“

- Zákazník si objedná 2 ks Sonotródy 40kHz – jednotková cena 1203 €/ks.

V nasledujúcej tabuľke č. 13 je zobrazené rozpočítanie nákladov prepravy použitej pri metóde direct shipping.

Tabuľka 13 – Ukážka nákladov prepravy pri metóde direct shipping (vlastné spracovanie)

Počet		Jednotková cena	Cena spolu
2x	Sonotróda 40kHz	1203 €	2406 €
1x	Preprava (paušál)	78 €	78€
1x	Poistenie	10%	240,06 €
Celková suma			2724,06 €

12.5 Analýza rizík

V nasledujúcej podkapitole sú popísané riziká spojené s návrhom inovovanej strategickej kooperácie vybraného slovenského a nemeckého podniku. Riziká môžu ovplyvňovať a skomplikovať návrh inovovanej kooperačnej stratégie a ohroziť tak zavedenie tohto návrhu. Aby sa predišlo čo najviac rizikám je na konci rizikovej analýzy spracovaná podkapitola s navrhovanými opatreniami, ktoré môžu pomôcť znížiť riziko na minimum.

Riziká, ktoré sa môžu vyskytnúť pri návrhu inovovanej strategickej kooperácie:

Odoslanie tovaru na zlú koncovú adresu – zlé zadanie dodacej adresy do systému prípadne nesprávne zadanie adresy skladníkom a doručenie tovaru na nesprávnu adresu.

Odoslanie nesprávneho tovaru – nesprávne zadanie čísla výrobku pracovníkom na order processingu (oddelenie spracovania objednávok) pri evidovaní objednávky, nedostatočná kontrola, príliš rýchle vybavenie objednávky, bol zabalený chybný tovar, nekontrolovanie sériových čísel skladníkmi, ktorý majú na starosti balenie tovaru.

Odoslanie poškodeného/nefunkčného tovaru – nedostatočná kontrola pri odosielaní tovaru. Nepoctivé odstránenie chybných kusov z priestorov skladu.

Zákazník si tovar nepreberie – celozávodné dovolenky, celá spoločnosť sa nachádza v karanténe či nespokojnosť zákazníka s procesom vybavenia objednávky a následné odmietnutie prijatia tovaru.

Poškodenie tovaru prepravcom – nesprávne zabalený tovar, nesprávne a nešetrné zaobchádzanie s tovarom, zákazníkovi príde tovar evidentne poškodený pri preprave.

Strata tovaru prepravcom - nespoľahlivosť distribučného partnera, zmätok v preprave.

Neprehľadný systém odosielania – zákazník nebude vedieť od akého dodávateľa mu tovar prichádza, nedostatočné označenie tovaru – zlá identifikácia.

Nezáujem zákazníka o službu priameho dovozu – zákazník preferuje ak komunikuje výhradne so svojim dodávateľom, ktorý mu posiela faktúry, preferencia nemeckých zákazníkov rozprávať výhradne nemecky.

Nenaplnenie kapacity prepravného vozidla – v dôsledku nedostatočného množstva objednávok, nemožnosť odoslať dohodnuté objednávky - objednávky čakajúce na vývoz nemajú sériové čísla, bez ktorých nemôžu byť odoslané

Zvýšené náklady pri nenaplnení vozidla – toto riziko vyplýva v dôsledku nenaplnenia kapacity vozidla .

Obmedzenie prechodu cez hranice pre COVID-19 -

Stupne rizika rozdeľujeme do 3 kategórií nasledovne:

- nízke riziko – 0-0,5
- stredné riziko - 0,51-1
- vysoké riziko - 1,01-1,5

Pravdepodobnosť vzniku rizika sme rozdelili do 3 rovnakých kategórií ako stupne rizika nasledovne:

- nízke riziko - 0
- stredné riziko - 1
- vysoké riziko - 1,5

V nasledujúcej tabuľke č. 14 je uvedený výpočet hodnoty rizika, ktorý je násobkom pravdepodobnosti vzniku rizika a stupňa rizika.

Tabuľka 14 – Riziková analýza vybranej spoločnosti (vlastné spracovanie)

RIZIKO	Pravdepodobnosť vzniku rizika			Stupeň rizika			Hodnota rizika
	Nízke 0,5	Stredné 1	Vysoké 1,5	Nízke 0,5	Stredné 1	Vysoké 1,5	
<i>Odoslanie tovaru na zľú koncovú adresu</i>			x			x	2,25
<i>Odoslanie nesprávneho tovaru</i>		x				x	1,5
<i>Odoslanie poškodeného/nefunkčného tovaru</i>	x					x	0,75
<i>Zákazník si tovar nepreberie</i>			x		x		1,5
<i>Poškodenie tovaru prepravcom/ Strata tovaru prepravcom</i>			x			x	2,25
<i>Neprehľadný systém odosielania</i>		x		x			0,5
<i>Nezáujem zákazníka o službu priameho dovozu</i>	x			x			0,25
<i>Nenaplnenie kapacity prepravného vozidla</i>			x		x		1,5
<i>Zvýšené náklady pri nenaplnení vozidla</i>		x			x		1
<i>Obmedzenie prechodu cez hranice pre COVID-19</i>			x			x	2,25

Návrh inovovanej kooperačnej stratégie prináša so sebou určité riziká, ktoré môžu ovplyvniť strategickú kooperáciu a je dôležité ich dopad minimalizovať. Riziká sú podľa výsledkov z predchádzajúcej tabuľky rozdelené do 3 už spomínaných kategórií a ku každému riziku je priradené aspoň jedno opatrenie na jeho minimalizáciu.

Vysoké riziká: (hodnoty rizika 1,01 – 1,5)*Odoslanie tovaru na zlu koncovu adresu :*

- vedenie zamestnancov k zvýšenej opatrnosti pri evidencii objednávok
- žiadať od zamestnancov dôslednú kontrolu zaevidovanej objednávky

Odoslanie nesprávneho tovaru:

- Dôsledná kontrola pri príprave tovaru na výdaj a odoslanie
- Kontrola zaevidovaných objednávok
- V prípade nejasností, aký tovar si zákazník objednáva žiadať od zákazníka alebo predajcu presný popis alebo sériové číslo výrobku
- nevyvíjať tlak na zamestnancov pracujúcich v sklade

Zákazník si tovar nepreberie:

- sledovanie dovoleniek a sviatkov okolitých zemí, do ktorých distribuujeme
- komunikácia so zákazníkom o aktuálnej pandemickej situácii u neho vo firme
- komunikovať so zákazníkom počas celého procesu vybavovania objednávky

Poškodenie tovaru prepravcom/Strata tovaru prepravcom

- poistenie tovaru
- vybrať si zodpovedného prepravcu

Nenaplnenie kapacity prepravného vozidla

- zvýšenie počtu objednávok
- lepšia propagácia výrobkov

Obmedzenie prechodu cez hranice pre COVID-19

- sledovanie aktuálnych pandemických opatrení a vývoja pandémie
- pravidelná komunikácia so zákazníkmi o dodávkach a vytvorenie plánu dodávok v prípade obmedzenia hraníc

Stredné riziká: (hodnoty rizika 0,51 – 1)*Odoslanie poškodeného/nefunkčného tovaru*

- precízna kontrola výrobkov

- testovanie výrobkov pred ich odoslaním
- vedenie zamestnancov k zodpovednosti
- snaha o znižovanie vyrobených zmätkov

Zvýšené náklady pri nenaplnení vozidla

- naplnenie kapacity vozidla
- precízne plánovanie zasielania tovaru

Nízke riziká: (hodnoty rizika 0 – 0,5)

Neprehľadný systém odosielania

- Sprehľadnenie systému

Nezáujem zákazníka o službu priameho dovozu

- poskytovať zákazníkom prehľad o nových možnostiach dopravy
- poskytovať prehľad výhod nových možností dopravy

12.6 Vyhodnotenie projektovej časti

Na základe analýzy hĺbkového rozhovoru s vybranými manažérmi vybranej spoločnosti a analýzy interných dokumentov bol navrhnutý návrh na inovovanie kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku.

Projektová časť sa zaoberá návrhom inovovanej kooperačnej metódy vybranej slovenskej a nemeckej spoločnosti. Návrh je podporený akčným ako inovovať aktuálnu kooperačnú stratégiu a to zavedením novej metódy „direct shipping“. Celý projekt sa odvíja od kvalitatívneho výskumu a snaží sa priniesť čo najpraktickejšie riešenie pre vybranú spoločnosť.

V akčnom pláne je detailne popísaný návrh inovovanej kooperačnej stratégie pomocou metódy direct shipping. Metóda je podporená vytvorením a porovnaním časovej analýzy prostredníctvom metódy novej kritickej cesty celého procesu s kritickou cestou v analytickej časti práce, kde je jasne preukázané zníženie trvania celého procesu objednávky, spracovania a dodania tovaru – o 2 dni. Na akčný plán nadväzuje nákladová analýza, ktorá vymedzuje nové náklady na dopravu tovaru do Nemecka pri metóde direct shipping a uvádza, že ak by bol tovar odosielaný priamo koncovému zákazníkovi jeho náklady na prepravu by sa výrazne znížili. Keďže sa jedná o inováciu už zabehnutej spolupráce s návrhom nevznikajú

žiadne iné nové náklady. V rámci rizikovej analýzy je definovaných 10 rizík, z ktorých je až 7 charakterizovaných ako vysoké riziko, ktorým by mala byť venovaná najväčšia pozornosť. Na záver sú uvedené preventívne opatrenia, ktoré môžu riziká minimalizovať alebo úplne odstrániť.

ZÁVĚR

V rámci tejto diplomovej práce bolo cieľom podanie návrhu na inovovanú kooperačnú stratégiu vybranej slovenskej a nemeckej spoločnosti. Ako podklad k určeniu cieľa práce slúžil kvalitatívny výskum, ktorý bol zrealizovaný prostredníctvom neštruktúrovaného hĺbkového rozhovoru s vybranými 3 manažérmi vybranej spoločnosti, analýza interných dokumentov spoločnosti a súčasnej úrovne kooperácie

V dnešnom svete, kde podniky ovplyvňuje silná globalizácia a na trhu pôsobia veľmi silné, konkurencieschopné schopné podniky s niekoľko miliónovými obratmi je postavenie spoločnosti na trhu a jej konkurencieschopnosť kľúčové. Mnoho spoločností čoraz viac namiesto konkurencie s ostatnými podnikmi preferuje vzájomnú kooperáciu. Vytvorením spolupráce a trvalého partnerstva medzi podnikmi dochádza k situácií, kedy sa spolupracujúce podniky musia kvôli kooperácií o niečo podeliť ale aj niečo získajú. Najčastejším dôvodom prečo sa spoločnosti spájajú je práve konkurenčná výhoda na trhu a prienik na nové najčastejšie zahraničné trhy. Všetky teoretické základy o strategickej kooperácií, formách kooperácie, stratégií a strategických partnerstvách, ktoré sú potrebné k vypracovaniu diplomovej práce boli zadané v teoretickej časti v prvej časti diplomovej práce.

Pomocou kvalitatívneho výskumu, ktorý prebehol prostredníctvom neštruktúrovaného hĺbkového rozhovoru a analýzou interných dokumentov spoločnosti boli analyzované niektoré vybrané kooperácie vybranej spoločnosti. Najdôležitejšou kooperáciou, ktorá bola analyzovaná v analytickej časti práce je kooperačná aliancia s vybraným nemeckým podnikom. Na základe analýzy tejto strategickej aliancie boli definované slabé stránky kooperácie a bol predložený návrh na inovovanie tejto kooperačnej stratégie.

Práca odráža aktuálne informácie o vybranej spoločnosti a jej vonkajšom aj vnútornom okolí vďaka analýze PESTLE a SWOT analýze. V nadväznosti na uskutočnené analýzy podniku sú definované silné a slabé stránky a príležitosti a hrozby vybranej spoločnosti, ktoré sú porovnávané a na ich základe je vytvorený návrh inovovanej strategickej kooperácie.

Cieľ diplomovej práce vychádza z analýzy hĺbkového rozhovoru, interných dokumentov a súčasných strategických spoluprácach vybranej spoločnosti. Cieľ práce je podporený akčným plánom, v ktorom je predstavená metóda direct shipping, ktorej úlohou bolo skrátiť proces dodania tovaru koncovému zákazníkovi. Ak by spoločnosť využila túto metódu a rozhodla sa posielat' tovar nie najskôr ku kooperačnému partnerovi a následne zákazníkovi

ale priamo zákazníkovi dokázala by tak skrátiť proces dodania o 2 dni. Táto metóda a jej výsledok sú doplnené časovou analýzou pomocou metódy kritickej cesty.

Výhodou zavedenia návrhu na inovovanie kooperačnej stratégie je, že nám nevznikajú žiadne nové náklady, na ktoré by si firma musela dávať pozor. Práveže vďaka metóde direct shipping dokáže stiahnuť náklady zákazníkovi. S návrhom prichádza aj niekoľko rizík, ktoré sú zhrnuté v rizikovej analýze, kde sú uvedené taktiež návrhy preventívnych opatrení, ktoré keď spoločnosť dodrží dokáže riziká minimalizovať alebo dokonca odstrániť.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatúra

DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16th. Essex: Pearson Education Limited, 2017. ISBN 978-1-292-14849-6.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha 7: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

CHILD, John, David FAULKNER a Stephen TALLMAN. *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. 2nd edition. New York: Oxford University Press, 2005. ISBN 0-19-926624-7.

CHOVANCOVÁ, Miloslava. *Networking*. Zlín: Prednáška, 13.10.2020.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategické trendy*. 2., rozšířené vydanie. Praha 7: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670.

JINDRA, Jiří. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. Praha: Septima, 1993. ISBN 80-901446-1-6.

JOHNSON, Gerry, Kevan SHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. Eight edition. Essex: Pearson Education Limited, 2008. ISBN 978-0-273-71191-6.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KRAY, Ralph. *Strategische Allianzen im Gesundheitssektor: Kooperation und Koordination zwischen Krankenhaus und Industrie*. Wiesbaden: Gabler, 2009. ISBN 978-3-8349-1297-8.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

LESÁKOVÁ, Dagmar, Eva HANULÁKOVÁ, Jozef ČIMO, Miroslav MARIÁŠ a Branislav NETRI. *Strategický marketingový manažment*. Hronský Beňadik: Netri, 2004. ISBN 8096890484.

NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK. *Náuka o podniku I*. Brno: MU ESF Brno, 2004. ISBN 80-210-3333-9.

NOWAK, Martin a Roger HIGHFIELD. *Super cooperators: evolution, altruism and human behaviour or Why we need each other to succeed*. Edinburgh: Canongate, 2011. ISBN 18-476-7336-8.

PALÁTOVÁ, Šárka. *Kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků*. Zlín, 2018. Dizertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.

SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. ISBN 8089085490.

SMOLKOVÁ, Eva. *Strategické partnerstvá ako fenomén globálnej ekonomiky*. Bratislava: Infopress, 2009. ISBN 9788085402926.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

STEINÖCKER, Reinhard. *Strategický controlling*. Praha 10: Bibtex, 1998. ISBN 8090017825.

ŠTENSOVÁ, Antónia. *Franchising: partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. ISBN 8022522473.

ŠVARCOVÁ, Jena. *Best Practices: Sdílení znalostí firem*. Zlín: CEED, 2008. ISBN 978-80-903433-5-1.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie. 1.*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2014, 304 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 9788024724096.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Společné podnikání se zahraničním partnerem*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-07-1.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Strategické aliance se zahraničníma partnery*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 9788072610587.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 8072611437.

ZÁBOJ, Marek, Ida VAČNEROVÁ a Aleš PEPRNÝ. *Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu*. Ostrava: Key Publishing, 2011. ISBN 9788074181306.

ZICH, František. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Eupress, 2004, 115 s. ISBN 8086754197.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1., vyd. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodárstva*. 2. preprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 9788071798972.

Elektronické zdroje a články

ALLEN, Benjamin. Global cooperation depends on the strength of local connections. *Aeon* [online]. 2017 [cit. 2021-4-20]. Dostupné z: <https://aeon.co/ideas/global-cooperation-depends-on-the-strength-of-local-connections>

BOSÁKOVÁ, Lucia, Zuzana HAJDUOVÁ a Marek ANDREJKOVIČ. *Akvizícia ako jedna z foriem strategického partnerstva. Manažment v teórii a praxi: on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente* [online]. 2009, 2009, 5(3-4), 6 [cit. 2021-4-17]. ISSN 1336-7137. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2009/mtp3-4-2009.pdf#page=19>

ČERNEGOVÁ, Anna. Sadzby DPH v roku 2021. *Podnikajte.sk* [online]. 2021, 2021 [cit. 2021-7-24]. ISSN 1338-2187. Dostupné z: https://www.podnikajte.sk/dan-z-pridanej-hodnoty/sadzby-dph-2021?fbclid=IwAR0_NcX08pQIwFIRi84XqWwqJlwxkQb65nZXTOJ5tbX7S1IHoe-zfHPoMTI

DOBROVIC, Željko. SWOT Analysis in the Strategic Planning Process: Meta-modelling Approach. *IEEE Explore* [online]. IEEE, 2020, 2020, 10, 6 [cit. 2021-6-18]. ISSN 1541-1672. Dostupné z: doi:10.1109/IS48319.2020.9199983

GHISI, Flávia Angeli a Dante MARTINELLI. Systemic View of Interorganisational Relationships: An Analysis of Business Networks. *Systemic Practice and Action Research* [online]. 2006, 29.11. 2006, (19), 13 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1007/s11213-006-9036-2>

GREGOVÁ, Elena. *Manažment v teórii a praxi: Strategické riadenie ako faktor zvyšovania konkurenčnej schopnosti podniku* [online]. 2. 2006 [cit. 2021-4-20]. ISSN 1336-7137. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/gregova.pdf>

HAWK, Ray. What Is Direct Shipping? *Www.infobloom.com* [online]. 2013 [cit. 2021-7-28]. Dostupné z: <https://www.infobloom.com/what-is-direct-shipping.htm>

HOLUBČÍK, Martin. *Strategický manažment kooperačných organizačných foriem založený na synergickom efekte* [online]. Žilina, 2018 [cit. 2021-4-20]. Dostupné z: https://www.fri.uniza.sk/uploads/phd/61f-Dizertacna_praca_Ing.Holubcik.pdf. Dizertačná práca. Žilinská Univerzita v Žiline.

INFOSTAT: Slovenská ekonomika v tomto roku klesne o 6%, nezamestnanosť dosiahne 6,8%. *Slovak.statistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad SR, 2020, 2020 [cit. 2021-7-20].

JELÍNKOVÁ, Petra. *Strategická partnerství jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova Univerzita. Vedoucí práce Ing. Eva Švandová. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/rfq7h/diplomova_prace_posledni_verze.pdf

KANTER, Rosabeth Moss. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review* [online]. Harvard Business School Publishing, 1994 [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances>

MERMER, Ayse, Wieland MÜLLER a Sigrid SUETENS. *Cooperation in infinitely repeated games of strategic complements and substitutes*. *Journal of Economic Behavior & Organization* [online]. 2021, 2018, (188), 16 [cit. 2021-4-20]. ISSN 0167-2681. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.05.004>

Národná banka Slovenska: Kalkulačka [online]. Bratislava: NBS, 2021 [cit. 2021-7-20]. Dostupné z: ČERNEGOVÁ, Anna. Sadzby DPH v roku 2021. *Podnikajte.sk* [online]. 2021, 2021 [cit. 2021-7-24]. ISSN 1338-2187. Dostupné z: https://www.podnikajte.sk/dan-z-pridanej-hodnoty/sadzby-dph-2021?fbclid=IwAR0_NcX08pQIwFIRi84XqWwqJlwxkQb65nZXTOJ5tbX7S1IHoe-zfHPoMTI

NEWBY, David G. A Strategic Partnership for a Sustainable Competitive Advantage: Make God Your Greatest Ally. *Www.ezinearticles.com* [online]. 22. februára 2011 [cit. 2021-7-20]. Dostupné z: <https://ezinearticles.com/?A-Strategic-Partnership-for-a-Sustainable-Competitive-Advantage:-Making-God-Your-Greatest-Ally&id=5975982>

PESTLE analýza: čo je to PESTLE ANALÝZA. *Managementmania.com* [online]. 2016 [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/pestle-analyza>

Podnikanie a zamestnanie na Slovensku: Ekonomické prostredie [online]. 1. Bratislava: Komapol, 2010 [cit. 2021-8-1]. ISBN 978-80-89483-01-3. Dostupné z: [https://www.upsvr.gov.sk/buxus/docs//SSZ/OISS/Publikacie -](https://www.upsvr.gov.sk/buxus/docs//SSZ/OISS/Publikacie_-_Podnikanie_a_zamestnanie_na_Slovensku/Ekonomicke_prostredie.pdf)

[_Podnikanie a zamestnanie na Slovensku/Ekonomicke prostredie.pdf](https://www.upsvr.gov.sk/buxus/docs//SSZ/OISS/Publikacie_-_Podnikanie_a_zamestnanie_na_Slovensku/Ekonomicke_prostredie.pdf)

RATAJCZAK-MROZEK, Milena. Business Networks and Cooperation Within the Supply Chain as a Determinant of Growth and Competitiveness. *The European Financial Review* [online]. 2013 [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <https://www.europeanfinancialreview.com/business-networks-and-cooperation-within-the-supply-chain-as-a-determinant-of-growth-and-competitiveness/>

Rôzne typy rozhovorov a ich charakteristiky. In: *Www.sk.sainte-anastasie.org* [online]. [cit. 2021-7-21]. Dostupné z: <https://sk.sainte-anastasie.org/articles/organizaciones-recursos-humanos-y-marketing/los-distintos-tipos-de-entrevista-y-sus-caractersticas.html>

SCHOLZ, Christian. Corporate culture and strategy - The problem of strategic fit. *Long Range Planning* [online]. Elsevier, 1987, 1987, 20(4), 10 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90158-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90158-0)

Takto má vyzerat' rozhovor v bakalárskej práci: Aký rozhovor si zvolit'? *Www.podklady.sk* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2021-7-21]. Dostupné z: <https://www.podklady.sk/takto-ma-vyzerat-rozhovor-v-bakalarskej-praci>

THOMAS, Kim. Companies without borders: Collaborating to compete. *The Economist* [online]. 2006, 2006, 25 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_BT_collaboration_wp.pdf

ZUZANA, Závorská. Legislatívne a ekonomické aspekty združovania podnikov. In: *VEGAI/0142/12: Výskum vývojových tendencií a kľúčových determinantov cezhraničných fúzií a akvizícií v spoločnom európskom priestore* [online]. Prešov, 2012, 2012, s. 12 [cit. 2021-7-20]. Dostupné z: <http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/kotulic17/subor/24.pdf>

5 Reasons Your Business Should Have Strategic Partnerships: Strategic partnerships have mutual benefits and can lead to long-term profits. *Www.business.com* [online]. 2020 [cit. 2021-7-20]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/connor-blakley-strategic-partnerships/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobne
CPM	critical path metod
JAR	Juhoafrická republika
napr.	například
PESTLE	Politica, Economic, Social, Technological, Legal, Ecological
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázok 1 – Možnosti prepojenia podnikov podľa intenzity (Blažek, 2011)	16
Obrázok 2- Vzťah medzi poslaním podniku, podnikovými zdrojmi, shopnosťami a okolím podniku (Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 2).....	23
Obrázok 3 – Schéma strategického riadenia (Zdroj: Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2013, s. 42).....	26
Obrázok 4 - Ansoffova matice štyroch stratégií (Srpková, Svobodová, Skopa, Orlik, 2011, s. 177).....	28
Obrázok 5 - Výhody strategických partnerstiev (vlastné spracovanie podľa business.com, ©2021).....	32
Obrázok 6 – Tri ďalšie faktory rozhodujúce pri výbere partnera (vlastné spracovanie podľa Chovancová, 2020)	34
Obrázok 7 Stroj vybranej spoločnosti, ktorý slúži na rezanie a využíva sa najmä v potravinárskom odvetví (podľa portfólia vybranej spoločnosti)	46
Obrázok 8 Celkové výnosy vybranej spoločnosti za sledované obdobie (vlastné spracovanie)	48
Obrázok 9 Tržby za tovar, výrobky a služby vybranej spoločnosti a.s. (Vlastné spracovanie)	48
Obrázok 10 Zisk vybranej spoločnosti v sledovanom období od roku 2016 do roku 2020 (vlastné spracovanie)	49
Obrázok 11 - Znázornenie podielu na počte spoločností v danej zemi, ktoré sú súčasťou korporácie (vlastné spracovanie)	51
Obrázok 12 - Daňové príjmy SR v tis. € (vlastné spracovanie podľa mfsr.sk)	55
Obrázok 13 - % zmena HDP SR za roky 2015-2020 (vlastné spracovanie podľa nbs.sk)..	56
Obrázok 14 - Miera nezamestnanosti (v %) v SR za roky 2015-2020 (vlastné spracovanie podľa nbs.sk).....	57
Obrázok 15 - Medziročná zmena tržieb v priemyselnej výrobe za rok 2015–2020 v % (vlastné spracovanie podľa nbs.sk	57
Obrázok 16 - Vývoj menového kurzu EUR s USD za rok 07/2019-07/2021 (nbs.sk, ©2021	58
Obrázok 17 - Vývoj obyvateľstva SR	59
Obrázok 18 – Znázornenie kooperácie medzi podnikmi v rámci korporácie (vlastné spracovanie).....	62
Obrázok 19 – Zadanie kritickej cesty do softvéru WinQSB (vlastné spracovanie)	67
Obrázok 20 – Výsledok výpočtu kritickej cesty pomocou softvéru WinQSB (vlastné spracovanie).....	67
Obrázok 21 – Zobrazenie kritickej cesty na základe softvéru WinQSB (vlastné spracovanie)	68
Obrázok 22 - Podiel spoločností, ktoré sú súčasťou korporácie na globálnych trhoch (vlastné spracovanie).....	69

Obrázok 23 – Znázornenie výhod kooperácie vybranej spoločnosti. a kooperačného partnera (vlastné spracovanie)	71
Obrázok 24 – Znázornenie logistického procesu dopravy tovaru medzi vybranou spoločnosťou a zákazníkom (vlastné spracovanie).....	72
Obrázok 25 -Hlavné výhody logistickej kooperačnej spoločnosti A, a.s. a dopravcu (vlastné spracovanie).....	73
Obrázok 26 – Schéma aktuálneho procesu kooperačnej stratégie medzi vybranou spoločnosťou a kooperačným partnerom, ktorý prebieha v súčasnosti	92
Obrázok 27 - Schéma návrhu inovovanej kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku (vlastné spracovanie).....	93
Obrázok 28 - Schéma návrhu inovovanej kooperačnej stratégie vybraného slovenského a nemeckého podniku (vlastné spracovanie)	95
Obrázok 29 - Grafické vyobrazenie metódy kritickej cesty, ktorá bola vypočítaná pomocou softvéru WinQSB (vlastné spracovanie).....	96

SEZNAM TABULEK

Tabuľka 1 – Kľúčové východiská strategickej kooperácie (vlastné spracovanie podľa Holubčík, 2018, s. 197).....	14
Tabuľka 2 – Dôvera a partnerstvo (vlastné spracovanie podľa Chovancová, 2020).....	34
Tabuľka 3 – Strategická a kultúrna vhodnosť(vlastné spracovanie podľa Chovancová, 2020)	35
Tabuľka 4 – Typy rozhovorov (vlastné spracovanie podľa sk.sainte-anastasie.org, ©2021)	39
Tabuľka 5 Charakteristika veľkosti vybranej spoločnosti a.s. (vlastné spracovanie podľa fínstat.sk).....	45
Tabuľka 6 – Zoznam krajín a počet spoločností v danej krajine, ktoré sú súčasťou korporácie, do ktorej patrí vybraná spoločnosť (vlastné spracovanie)	50
Tabuľka 7 – Súčasná analýza činností v procese spracovania objednávky (vlastné spracovanie).....	66
Tabuľka 8 – Aktuálne prepravné náklady súčasnej kooperačnej stratégie (vlastné spracovanie).....	69
Tabuľka 9 – Porovnanie cien pre konkurenčného partnera a zákazníka, ktorý so spoločnosťou nespolupracuje a nemá žiadne výhody (vlastné spracovanie)	70
Tabuľka 10 - SWOT Analýza vybranej spoločnosti (vlastné spracovanie).....	82
Tabuľka 11 – Aktivity, ktoré sú základom pre výpočet pomocou metódy kritickej cesty v softvéri WinQSB (vlastné spracovanie)	94
Tabuľka 12 – Prepočet nákladov na prepravu pri inovovaní kooperačnej stratégie pomocou metódy direct shipping (vlastné spracovanie)	97
Tabuľka 13 – Ukážka nákladov prepravy pri metóde direct shipping (vlastné spracovanie)	98
Tabuľka 14 – Riziková analýza vybranej spoločnosti (vlastné spracovanie).....	100

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Ukážka procesu objednávania komponentov z nemeckej spoločnosti

Příloha P II: Zmluva o logistickej kooperácii medzi vybranou spoločnosťou a dopravcom

PŘÍLOHA P I: UKÁŽKA PROCESU OBJEDNÁVANIA KOMPONENTOV Z NEMECKEJ SPOLOČNOSTI

Guticova, Kristina [AUTOSOL/NVM]

From: [REDACTED] Eva EP [REDACTED]
Sent: utorok 20. apríla 2021 12:43
To: Guticova, Kristina [AUTOSOL/NVM]
Subject: FW: Purchase Order / BUC Dietzenbach / 8172146
Attachments: 8172146.pdf

From: [REDACTED], Timo [REDACTED] <Timo.Hardt@comcast.net>
Sent: Thursday, April 8, 2021 3:42 PM
To: [REDACTED] [AUTOSOL/NVM] <[REDACTED]>; [REDACTED] <[REDACTED]>; [REDACTED] <[REDACTED]>
Subject: Purchase Order / BUC Dietzenbach / 8172146

Best regards
Timo

[REDACTED]
[REDACTED] Dietzenbach
[REDACTED]
[REDACTED] eers Exchange Live [REDACTED]
[REDACTED] Registergericht [REDACTED]
[REDACTED]

The information contained in this message is confidential or protected by law. If you are not the intended recipient, please contact the sender and delete this message. Any unauthorized copying of this message or unauthorized distribution of the information contained herein is prohibited.

PURCHASE ORDER

8172146

Date: 26.03.21

Page: 1

This number must appear on all invoices, shipping papers, packages and related correspondence
Please send your order confirmation to [redacted]

Supplier Address:

[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]

Ship to address

[redacted]
63128 Dietzenbach

010 01 Nove Mesto nad Vahom SLOVAKIA

Purchasing [redacted]
Technic [redacted]
Supplier No. S100013

Ship Via Truck
Delivery Terms CPT
Payment terms Netting

Order Total 1005,50
Project

E-Mail [redacted]

Goods reception: Mo. - Do. 7.30 - 15.00 Fr. 7.30 - 12.30

We are SLVS waiver customer

Pos.	Item No.	Whs	Delivery Date	Price Unit	Ord.UoM Qty	Unit Price	Discount %	Total Price EUR
1	020CXX6XX Gleichlaufwelle/M6XX/ inkl.Kettenrader fur Turantrieb M6xx	010	11.05.21	EA	2 EA	365,00		730,00
	AGREEMENT NO.: 100							
	Consisting out of:							
	1x sprocket z=13, 5/8"x3/8" M624-A02-007-4							
	2x sprocket z=17, 1/2"x5/16" M624-A02-008-4							
	2x SK15228034							
	1x shaft M624-A02-014-3							
2	020CXX136 Gleichlaufwelle/M5XX/kpl.mont. for sale use 020CXX136M / EDP (BUC SK) WAU9300/18/003 Länge: 1.380 mm/V2800B020143	010	11.05.21	EA	1 EA	275,50		275,50
	AGREEMENT NO.: 100							
	Order Value:							1005,50

[redacted]

Order Processing	<div data-bbox="922 459 1078 539">[REDACTED] 09/04/2021 Komponenty</div>
Projektovy Manazment	
Inziniering	
Technologia	
Planovanie	<div data-bbox="687 1245 1016 1326">[REDACTED] 12/04/2021 Vsetky komponenty naplanovane</div>
Projektovy manazment	
Order Processing	<div data-bbox="569 1581 967 1684">[REDACTED] 13/04/2021 7_Aktualizacia terminu vyvozu v Movexe Aktualizovane</div>

ORDER CONFIRMATION

1021000

Date: 13.04.21

Page: 1

Ship to Address

[REDACTED]
[REDACTED] O.
DE-63128 DIETZENBACH-STEINBERG
GERMANY

Invoice to Address:

[REDACTED] GMBH CO. OH
63128 DIETZENBACH-STEINBERG
DEUTSCHLAND

Customer No.: I100001
Your Order: 8172146
Salesman: [REDACTED]
File No.: 1021000

Delivery terms: CPT(Ship to addr
Ship vias: Truck / Kamion
Payment terms: 30 days net / 30
Supplier No.:
Your VAT No.: [REDACTED]
Your Org. No.:

Pos.	Ord.	Item No.:	Description	Delivery Date	UOM	Unit Price	Total Price EUR
------	------	-----------	-------------	---------------	-----	------------	-----------------

Order confirmation is subject to our terms and conditions,
which can be found on our website
<http://www.emerson.com/branson-terms-conditions>

1		1 WAU9300/21/010 020CXX6XX Gleichlaufwelle/M6XX		11.05.21	EA	730,00	730,00
		Gleichlaufwelle/M6XX/ 2 pc					
2		1 WAU9300/21/011 020CXX136 Gleichlaufwelle/M5XX		11.05.21	EA	275,50	275,50
Order total :							1.005,50 =====

PRÍLOHA P II: ZMLUVA O LOGISTICKEJ KOOPERÁCIÍ MEDZI VYBRANOU SPOLOČNOSŤOU A DOPRAVCOM

RÁMCOVÁ ZMLUVA O PREPRAVE č. 2020 – WS2458511414

uzatvorená v zmysle § 610 a nasl. zák. č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka v znení jeho neskorších zmien, doplnkov a v súlade s „Dohovorom o prepravnej zmluve v medzinárodnej cestnej nákladnej doprave“

Článok 1. ZMLUVNÉ STRANY

1.1 Odosielateľ: [REDAKOVANÉ]
so sídlom: [REDAKOVANÉ] 915 01 Nové Mesto nad Váhom
IČO: [REDAKOVANÉ]
DIČ: [REDAKOVANÉ]
IČ DPH: [REDAKOVANÉ]
V zastúpení: [REDAKOVANÉ] - predseda predstavenstva
[REDAKOVANÉ] - člen predstavenstva
Bankové spojenie : Citibank plc.
ú. č.: [REDAKOVANÉ]
[REDAKOVANÉ]
(ďalej len ako „Odosielateľ“)

1.2 Dopravca: [REDAKOVANÉ]
so sídlom: [REDAKOVANÉ]
68766 Strání - Květná
IČO: [REDAKOVANÉ]
DIČ: [REDAKOVANÉ]
IČ DPH: [REDAKOVANÉ]
V zastúpení: [REDAKOVANÉ] - konateľ
Bankové spojenie : ČSOB
č. ú.: [REDAKOVANÉ]
[REDAKOVANÉ]
(ďalej len ako „Dopravca“)

Článok 2. PREDMET ZMLUVY

- 2.1 Predmetom tejto rámcovej zmluvy o preprave č. 2017 WS1072648293 záväzok **Dopravcu** zabezpečiť pre **Odosielateľa** pravidelnú prepravu tovaru spoločnosti **Granson Ultrasonics a.s.** na trase [REDAKOVANÉ] 915 01, Nové Mesto nad Váhom, Slovenská republika a [REDAKOVANÉ], Dietzenbach, Nemecko. Predmet plnenia zahŕňa cestu tam aj späť (tzv. „kolečko“), na základe podmienok popísaných v ďalších článkoch tejto zmluvy.
- 2.2 **Odosielateľ** sa zaväzuje za prepravu vykonanú s motorovým vozidlom z bodu 3.4 tejto zmluvy zaplatiť odplatu podľa bodu 5.1.
- 2.3 Zmluvné strany sa v prípade potreby dohodli predmet plnenia upresňovať, čo do druhu, množstva a termínu dodávok, v jednotlivých písomných objednávkach **Odosielateľa**.
- 2.4 **Odosielateľ** sa zaväzuje objednávať u **Dopravcu** predmet plnenia v cene dohodnutej zmluvnými stranami v bode 5.1 tejto zmluvy a to písomne alebo emailom najmenej jeden deň vopred pred plánovanou nákladkou v [REDAKOVANÉ] 915 01, Nové Mesto nad Váhom, Slovenská republika. Po obdržaní objednávky je **Dopravca** povinný najneskôr do 2 hodín túto potvrdiť emailom na e-mailové adresy [REDAKOVANÉ] a [REDAKOVANÉ]. Prípadnú zmenu je dopravca povinný oznámiť odosielateľovi minimálne 2 hodiny pred nákladkou.
Objedávka musí obsahovať:
- číslo zmluvy o preprave
 - množstvo - počet prepráv

- termín plnenia (dátum nakládky a vykládky)
- dohodnutú cenu

Článok 3. KVALITATÍVNE PARAMETRE

- 3.1 **Dopravca** zaručuje, že prepravovaný tovar bude počas prepravy riadne zabezpečený proti samovoľnému pohybu tak, aby nedošlo k jeho prípadnému poškodeniu.
- 3.2 **Dopravca** nesie plnú zodpovednosť za škody vzniknuté na tovare od okamihu podpísania nákladného listu CMR v mieste nakládky, počas prepravy, až do momentu podpísania nákladného listu CMR príjemcom tovaru.
- 3.3 **Dopravca** musí mať uzatvorené poistenie zodpovednosti za škodu dopravcu v cestnej nákladnej doprave (poistenie CMR).
- 3.4 **Dopravca** je povinný pri každej preprave použiť motorové vozidlo s ložným priestorom zakrytým plachtou, s minimálnou nosnosťou 1 300 kg a výškou ložného priestoru min. 185 cm, pričom do ložného priestoru tohto motorového vozidla je možné naložiť 8 ks euro paliet. Cena za vykonanie prepravy podľa bodu 2.1 tejto zmluvy prostredníctvom motorového vozidla popísaného v tomto bode je uvedená v bode 5.1 tejto zmluvy.
- 3.5 Vozidlo bude počas celej prepravy zaplombované, v prípade nutnosti odplobovania vozidla musí byť táto skutočnosť oznámená (zdokladovaná) odosielateľovi [REDACTED] (SK).

Proces plombovania:

- A: Vozidlo bude zaplombované pri vstupe do areálu [REDACTED] a.s. (SK).
- B: Plomba bude odstránená pracovníkom expedície alebo logistiky. Po vykonaní nakládky v [REDACTED] a.s (SK) bude vozidlo opätovne zaplombované, číslo plomby bude zaznamenané v liste CMR.
- C: Plomba bude odstránená pracovníkom v [REDACTED] (DE). Po vykonaní vykládky/nakládky bude vozidlo zaplombované, číslo plomby bude zaznamenané v liste CMR.
- D: Vozidlo bude odplobované pracovníkom skladu v [REDACTED] a.s (SK) a bude vyložené.

Článok 4. CERTIFIKÁTY, ATESTY A POISTENIA

- 4.1 **Dopravca** sa zaväzuje, že pri preprave tovaru budú dodržané všetky zákonom stanovené poistenia, certifikáty a prípadne atesty.
- 4.2 Preprava musí byť vykonaná v zmysle zákona o cestnej doprave č. 56/2012 v znení neskorších predpisov a v zmysle zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka v znení jeho neskorších zmien, doplnkov a v súlade s „Dohovorom o prepravnej zmluve v medzinárodnej cestnej nákladnej doprave“.

Článok 5. PREPRAVNÉ

- 5.1 [REDACTED]
- 5.2 Fakturácia uskutočnenej prepravy tovaru bude prebiehať v mene EUR. Faktúra musí obsahovať náležitosti podľa platných právnych predpisov v čase fakturácie.
- 5.3 Prepravné zahŕňa všetky poplatky spojené s prepravou na trase uvedenej v Článku 2. tejto Rámcovej zmluvy o preprave tovaru.

Článok 6.

[REDACTED]

PLATOBNÉ PODMIENKY

- 6.1 **Dopravca** vystaví **Odosielaťovi** daňový doklad - faktúru so splatnosťou 90 kalendárnych dní odo dňa doručenia, ktorú sa **Odosielať** zaväzuje v tejto lehote uhradiť bezhotovostným prevodom na účet **Dopravcu**.
- 6.2 V prípade, že doručená faktúra **nebude obsahovať** všetky náležitosti podľa platných právnych predpisov, je **Odosielať** oprávnený predmetnú faktúru vrátiť **Dopravcovi**. **Dopravca** je povinný vystaviť novú faktúru a doručiť ju **Odosielaťovi**, pričom nová lehota splatnosti začne plynúť odo dňa doručenia opravenej faktúry **Odosielaťovi**.
- 6.3 Peňažný záväzok bude splnený pripísaním prepravného na bankový účet **Dopravcu**.

Článok 7. MIESTO PLNENIA

- 7.1 Miestom predmetu plnenia sa rozumie sklad [REDAKOVANÉ] a.s., [REDAKOVANÉ] 915 01 Nové Mesto nad Váhom, Slovensko a sklad [REDAKOVANÉ] D-63128 Dietzenbach, Nemecko.
- 7.2 **Dopravca** je povinný odovzdať **Odosielaťovi** o každej preprave príjemcom potvrdený nákladný list CMR pre export aj import tovaru.

Článok 8. SPÔSOB PREPRAVY

- 8.1 **Dopravca** sa zaväzuje uskutočniť prepravu motorovým vozidlom, ktoré bude špecifikované na objednávke.
- 8.2 V prípade požiadavky **Odosielať** na expresnú prepravu je **Dopravca** túto povinný zabezpečiť.
- 8.3 Expresnou prepravou sa rozumie doručenie tovaru na nasledujúci pracovný deň odo dňa nakládky a to do 8:00 hod ráno.

Článok 9. TERMÍN PLNENIA

- 9.1 **Dopravca** sa zaväzuje uskutočniť prepravu v čase uvedenom na objednávke.
- 9.2 **Dopravca** sa zaväzuje v prípade poruchy motorového vozidla vykonávajúceho prepravu (či už sa jedná o prepravu pravidelnú alebo expresnú) zabezpečiť náhradné motorové vozidlo s minimálne takými istými parametrami ako bolo dohodnuté pred prepravou. Náhradné motorové vozidlo teda musí spĺňať parametre popísané v bode 3.4 tejto zmluvy. Cena za prepravu s náhradným vozidlom zostáva bez zmien – t. z. pre motorové vozidlo popísané v bode 3.4 platí cena podľa bodu 5.1 tejto zmluvy.
- 9.3 **Dopravca** sa zaväzuje neprekročiť celkovú dobu pravidelnej prepravy 48. Dĺžka trvania nakládky a vykládky nie je v tomto čase zahrnutá.

Článok 10. ZODPOVEDNOSŤ ZA ŠKODU

- 10.1 Ak pri preprave vznikne poškodenie prepravovaného tovaru za prípadnú vzniknutú škodu zodpovedá **Dopravca**. **Príjemca** tovaru alebo **Odosielať** zaznamená vzniknuté zjavné poškodenia pri preberaní tovaru v nákladnom liste CMR. Nákladný list CMR musí byť podpísaný oboma stranami.
Za škodu nezodpovedá **Dopravca** len vtedy, ak preukáže, že táto bola spôsobená **Odosielaťom** alebo [REDAKOVANÉ]

príjemcom, vadou alebo vadným obalom, je však povinný vynaložiť odbornú starostlivosť, aby škoda bola čo najnižšia.

10.2 Vzniknuté škody na prepravovanom tovare je **Dopravca** povinný uhradiť v plnej výške.

Článok 11. MAJTEKOVÉ SANKCIE

11.1 V prípade, že **Dopravca** nedodrží dohodnutú dobu prepravy podľa bodu 9.3 tejto zmluvy, má **Odosielaťel'** nárok na zmluvnú pokutu vo výške 5% za každý deň omeškania z dohodnutého prepravného uvedeného v bode 5.1 tejto zmluvy.

11.2 V prípade, že **Odosielaťel'** nedodrží bod 6.1 tejto zmluvy, je mu **Dopravca** oprávnený vyúčtovať úrok z omeškania vo výške 0,02 % z dohodnutého prepravného uvedeného v bode 5.1 tejto zmluvy za každý deň omeškania.

11.3 V prípade, že **Odosielaťel'** neuhradí svoj peňažný záväzok voči **Dopravcovi** v lehote splatnosti uvedenej v bode 6.1 a následne i napriek písomným upozorneniam zo strany **Dopravcu** svoj záväzok neuhradí, má **Dopravca** právo k odpredaju svojej pohľadávky tretej osobe, avšak nie bez predchádzajúceho písomného súhlasu **Odosielaťela**.

Článok 12. OSTATNÉ DOJEDNANIA ZMLUVNÝCH STRÁN

12.1 Neoddeliteľnou súčasťou tejto rámcovej zmluvy je:

- aktuálny výpis z obchodného registra **Dopravcu** alebo živnostenský list **Dopravcu**, s dátumom vystavenia nie starším ako tri mesiace a
- kópia poistenia CMR.

12.2 **Dopravca**, ako spoločnosť poskytujúca služby v medzinárodnej cestnej nákladnej doprave, je povinný riadiť sa všetkými platnými predpismi v MCD.

12.3 **Dopravca** je povinný zabezpečiť telefonické spojenie s vodičom motorového vozidla určeného pre dodanie predmetu plnenia tejto zmluvy.

12.4 **Dopravca** zabezpečí základnú znalosť nemeckého alebo anglického jazyka vodiča motorového vozidla vykonávajúceho predmet plnenia (pravidelnú prepravu) podľa podmienok uvedených v tejto zmluve.

12.5 **Dopravca** vykoná prepravu jedným motorovým vozidlom, pričom s motorovým vozidlom vykonávajúcim pravidelnú a expresnú prepravu popísanú v tejto zmluve vyššie bude realizovať nakládky a vykládky tovaru **LEN na miestach popísaných v bode 2.1 tejto zmluvy**, t. z. žiadne ďalšie nakládky a vykládky tovaru počas prepravy nie sú **Dopravcovi** povolené.

Článok 13. UKONČENIE ZMLUVY

13.1 Zmluvný vzťah založený touto zmluvou je možné ukončiť:

- a) písomnou dohodou zmluvných strán,
- b) odstúpením **Dopravcu** od zmluvy z dôvodov uvedených v zákone č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka
- c) odstúpením **Odosielaťela** od zmluvy z dôvodov uvedených v zákone č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka alebo pri porušení ustanovení tejto zmluvy. Porušeniami sa rozumie:
 - nedodržanie času prepravy zavinením zo strany **Dopravcu**
 - prekladanie tovaru spoločnosti Branson Ultrasonics a.s **Dopravcom** do iného vozidla bez predchádzajúceho schválenia **Odosielaťel'om**

- porušenie bodu 12.5 tejto zmluvy (t. z. dokladanie iného tovaru na iných miestach ako sú popísane v bode 2.1 tejto zmluvy)
- nepristavením motorového vozidla na vykonanie prepravy v dohodnutom termíne.

13.2 Odstúpenie je účinné dňom doručenia písomného oznámenia o odstúpení od zmluvy druhej zmluvnej strane. V prípade pochybností sa má za to, že oznámenie o odstúpení bolo doručené na tretí deň odo dňa jeho zaslania poštou doporučené na adresu sídla druhej zmluvnej strany uvedené v čl. I. tejto zmluvy, pričom deň odoslania sa do tejto lehoty nepočíta.

Článok 14. ZÁVEREČNÉ USTANOVENIA

- 14.1 Všetky zmeny alebo dodatky k tejto zmluve budú platné, len ak budú urobené písomnou formou a budú podpísané oprávnenými zástupcami oboch zmluvných strán.
- 14.2 Vzťahy zmluvných strán, vyplývajúce z tejto zmluvy a v tejto zmluve bližšie neupravené, sa riadia príslušnými ustanoveniami zák. č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka.
- 14.3 Táto zmluva sa vyhotovuje v dvoch exemplároch, po jednom pre každú zo zmluvných strán.
- 14.4 Zmluvné strany vyhlasujú, že sa so zmluvou oboznámili a s jej obsahom súhlasia, na znak čoho pripájajú svoje podpisy.
- 14.5 Zmluva nadobúda platnosť a účinnosť dňom podpisu oboma zmluvnými stranami.
- 14.6 Zmluvné strany uzatvárajú túto zmluvu na dobu určitú a to **od 1.10.2020 do 30.4.2021**.

V Novom Meste nad Váhom,

dňa: 24.9.2020

Odosielateľ:

[Redacted signature]
[Redacted name]
[Redacted address]

V Novom Meste nad Váhom,

dňa: 24.9.2020

Dopravca:

[Redacted signature]
[Redacted name]

[Redacted text]