



## KOOPERAČNÝ MANAŽMENT A VÝSKUM MOŽNOSTÍ VYTVÁRANIA KLASTROV

Zuzana Štofková<sup>1</sup>, Jana Štofková<sup>2</sup>

**Abstract:** Competitiveness, cooperation and innovation make it possible to multiply the potential of small and medium-sized enterprises. Following the implementation of cooperative management research as an effective approach to gain competitive advantage from clusters, we focused on the implementation of innovative solutions and quality management. The paper presents the results of the survey of advantages and disadvantages of cluster business.

**Keywords:** Cluster, Competitiveness, Quality management, Survey.

### Úvod

Globalizácia javov a procesov, produktivita práce spojená s prechodom k špičkovým technológiám, vzťahy medzi malými a veľkými podnikmi, hromadnosť produkcie, znižovanie zamestnanosti, svetové informačné a komunikačné technológie a pod. ovplyvňujú podnikanie v súčasnosti. Rozvoj foriem podnikania je spojený s harmonizáciou záujmov a cieľov zainteresovaných subjektov a optimalizáciou podnikania. Podnikanie v klastrových zoskupeniach vytvára pre jednotlivé subjekty výhody, na druhej strane existujú aj obavy z možných nevýhod tejto činnosti. Prieskum poukázal na niektoré stránky uvedenej formy podnikania.

### Sieťové podnikanie a klastre

Dôležitý predpoklad úspechu podniku v rámci národných a nadnárodných trhov je preukázanie schopnosti prispôsobiť svoju produkciu kvalitatívnym požiadavkám zákazníkov. Sústreďenie sa na kvalitu je základným predpokladom, ako získať konkurenčnú výhodu nielen v oblasti znižovania nákladov plynúcich z neefektívnej výroby a chybovej produkcie, ale aj získaním vyššieho počtu zákazníkov prostredníctvom ponuky produktov a služieb vychádzajúci z požiadaviek zákazníka a nie materiálovej či dizajnovej podstaty predpokladaného úžitku.

Rôzne podoby zoskupení podnikateľských subjektov na národnej úrovni, ale najmä na úrovni medzinárodnej sú dôsledkom globalizácie, pod vplyvom ktorej sa rozšíril fenomén spájania podnikov s cieľom zvýšiť produktivitu, znásobiť efektivitu výrobných činností, radikálne znížiť náklady a upevniť si postavenie v silnom konkurenčnom prostredí. [1]

<sup>1</sup> MUDr. Ing. Zuzana Štofková, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, tel. +421 41 5133216, e-mail: zuzana.stofkova@fpedas.uniza.sk

<sup>2</sup> prof. Ing. Jana Štofková, CSc., Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, tel. +421 41 5133110, e-mail: jana.stofkova@fpedas.uniza.sk

Uvedené predpoklady nadobúdajú inú štruktúru, ak hovoríme o sieťovom podnikaní. Pri vymedzení špecifík ovplyvňujúcich riadenie kvality v sieťovom podniku je potrebné stanoviť základné rozdiely medzi sieťovým a klasickým podnikaním. Základná definícia hovorí o sieťovom podniku, ako o podniku obchodujúcom so sieťovými produktmi na sieťových trhoch. [2]

Dá sa teda povedať, že ako sieťový podnik môžeme označiť každú ekonomickú jednotku obchodujúcu s využitím rozsiahlych sieťových transportných a telekomunikačných technológií.

Súčasný svet v období globalizácie sa stále viac zaoberá otázkami spájania sa a spolupráce aj na nižšej úrovni – napríklad regionálnej - v podnikateľskej sfére a medzi subjektmi situovanými v rovnakých geografických regiónoch. Vzájomná spolupráca smeruje k naplneniu jednotlivých cieľov rýchlejšim spôsobom. Práve z tohto poznatku vychádza model spolupráce v rámci klastrových zoskupení podnikov.

Podniky, ktoré sú členmi takéhoto zoskupenia, majú predpoklad pracovať efektívnejšie a majú vyšší potenciál neustáleho rastu a rozvoja. Svojím konaním ovplyvňujú i okolité subjekty regiónu, kde pôsobia. Výhodou klastrov je, že do spolupráce sa môže zapojiť aj miestna samospráva, inštitúcie vedeckého, akademického a výskumného charakteru a pod. Subjekty a partneri klastra dopomáhajú k vlastnému rozvoju, k cieľom klastra a napĺňaniu vízií a tým k ekonomickému a sociálnemu rozvoju regiónu.

Klastre sú považované za možnosť získania konkurenčnej výhody, zlepšenia výkonnosti podnikov, prostredia pre inovácie, získanie možnosti propagácie regiónu. [3]

K základným prvkom charakterizujúcim klastrer patria:

- miestna koncentrácia – firmy nachádzajúce sa v klastru sú v geografickom susedstve,
- jadro klastra a jeho špecializácia – sústredenie klastrov v okolí kľúčovej aktivity, s ktorou sú všetci účastníci prepojení,
- účastníci klastra – do klastrov sa okrem členov z priemyslu zapájajú aj inštitúcie verejnej správy, akademickej sféry, či finančného sektora,
- dynamika a väzby v klastru – ide o vzťahy konkurencie a spolupráce medzi vzájomne prepojenými účastníkmi,
- kritické množstvo subjektov – počet potrebný na dosiahnutie vnútornej dynamiky klastra
- životný cyklus klastra – v prípade klastra sa nejedná len o dočasný fenomén, ale je potreba ho neustále vyvíjať do budúcnosti,
- inovácie – firmy obsiahnuté v klastru sú zapojené do procesov (komerčných či technologických) a organizačných zmien. [4]

## Výhody a nevýhody spolupráce v klastroch

Klastrové iniciatívy majú za úlohu podporovať rozvoj subjektov v klastru, rozvoj ľudských zdrojov, spoluprácu, technológie, či podnikateľské prostredie a samozrejme, rozvíjanie samotného klastra. Takéto spájanie umožňuje získanie konkurenčnej výhody oproti izolovaným konkurentom, keďže firmy sa koncentrujú na to čo im ide najlepšie, a tiež môžu využívať služby špecializovaných firiem z okolia. Pôsobenie v prostredí klastra poskytuje rôzne výhody:

- zlepšuje rozvoj firmy v inováciách. Vyššia inovatívnosť poskytuje možnosť identifikácie nových smerov rozvoja, potreby samotného inovovania, ale aj flexibilitu a rýchlosť konania.
- fungovanie v klastru umožňuje získavanie informácií o nových technológiách alebo zmenách v trhových a zákazníckych preferenciách,

- subjekty v klastru si takisto môžu vyberať z rozličného množstva ponúkaných služieb v podnikateľskom segmente. Ide o služby ako marketing, bankovníctvo, účtovníctvo a podobne.
- vznik nových firiem v klastru je vyšší a riziko zániku je nižšie. [5]

Niektoré podniky sa nechcú pripojiť do siete alebo do akejkoľvek formy spoločného podnikania. Môže ísť o nasledujúce dôvody:

- majú výhrady voči rizikám a obávajú sa prijať pomoc zvonku, s výnimkou konkrétnych krátkodobých potrieb,
- nedôverujú dodávateľom a ešte menej konkurentom,
- nevyužívajú príležitosti z networkingu, nakoľko im chýba motivácia pre takýto druh spolupráce alebo nespolutracujú preto, že neinovujú a opačne,
- inovačné schopnosti (zručnosti, zdroje, financie, informácie) malých a stredných podnikov sú obmedzené (sú v tzv. “pasci nízkej kapacity”),
- slabé riadiace schopnosti bránia riadnemu sebahodnoteniu z hľadiska potrieb a znižujú vnímanú hodnotu inovácií, vrátane networkingu,
- mnoho podnikov nemá určité kompetencie pre riadenie inovácií, najmä ak to zahŕňa rozvoj a zvládnutie externých väzieb. [6]

### **Možnosti riadenia kvality v klastrových zoskupeniach**

Budúcnosť riadenia kvality je v orientácii na zákazníkov a v plnom využití ľudských zdrojov. Kvalita nie je len možnosť získať lepšie postavenie na trhu, náskok pred konkurenciou a väčší zisk, ale je v súčasnosti nutnosťou, bez ktorej podnik nemôže zabezpečiť svoje dlhodobé a úspešné pôsobenie.

Riadenie kvality v klastrových zoskupeniach, podobne ako v zoskupeniach podnikov sieťového podnikoch má mnohé výhody, najmä z pohľadu možností vyhodnocovania. Komplexnosť dát, ktoré dokážu zhromaždiť a spracovať podniky klastra sa dá označiť ako jedna z ich najväčších výhod v oblasti riadenia kvality oproti konkurencii. [7]

Vhodné štatistické vyhodnotenie informácií je najdôležitejším aspektom riadenia kvality dodávanej zákazníkom a to hlavne v podnikoch s rozsiahlou užívateľskou základňou. [8]

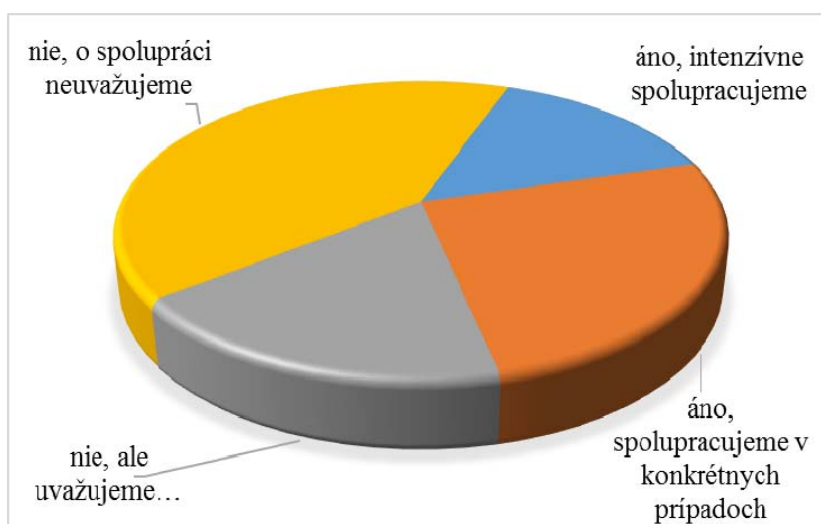
Konkurenčný boj v klastroch sa neodvíja od stanovenia výhodnejšej ceny, ako je ešte stále pretrvávajúcim zvykom v trhovej ekonomike. Boj o zákazníka sa odohráva na úrovni kvality služieb a spôsobe ich poskytnutia, tak aby zákazník nepocíťoval potrebu zmeniť svojho poskytovateľa.

Podniky klastra sa môžu prostredníctvom analýzy vlastných údajov pochádzajúcich z dlhodobých kontraktov maximálne priblížiť zákazníkovi, plniť jeho očakávania, reagovať na zmeny jeho nákupného správania a tiež optimalizovať samotné interné procesy a tým výrazne znížiť celkové náklady na poskytovanie produktov. Je na posúdení manažmentu každého podniku či vyvinie minimálne úsilie na získanie maximálneho úžitku, alebo nechá cenné informácie plynúť v procesných dátach podniku. [9]

### **Prieskum niektorých názorov potencionálnych členov klastrov**

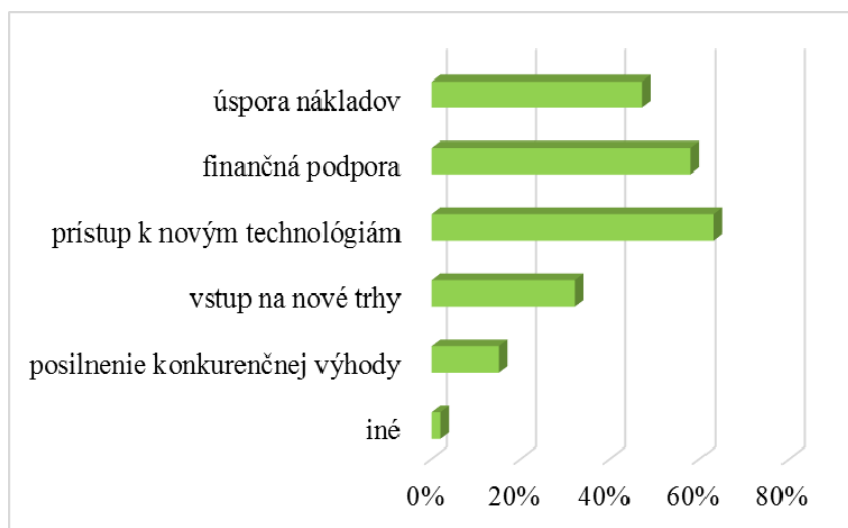
Prieskum bol vykonaný v sekcii SK NACE I ubytovacie a stravovacie služby. Pre výber respondentov boli hľadané na rezervačných portáloch. Zo 150 oslovených respondentov elektronickým dotazníkom sa získalo 102 odpovedí.

O súčasnej spolupráci s inými podnikmi na dosahovanie cieľov reagovali respondenti tak, ako je uvedené na obrázku 1.



Obrázok 1. Spolupráca respondentov s inými subjektmi. Zdroj: vlastné spracovanie

Na otázku o záujme vstupu do klastra odpovedalo kladne 60 % respondentov. Dôvody pre vstup do klastra sú uvedené na obrázku 2.



Obrázok 2. Dôvody respondentov pre vstup do klastra. Zdroj: vlastné spracovanie.

Najviac preferovaný dôvod bol prístup k novým technológiám, resp. prípadná finančná podpora. Takisto úspora nákladov a vstup na nové trhy sú dôvody, ktoré motivujú podniky k úvahe o založení, resp. vstupe do klastra.

## Záver

Klastre znamenajú možnosť získania konkurenčnej výhody pre podniky, zlepšenia výkonnosti podnikov, prostredia pre inovácie, získanie možnosti propagácie regiónu. Ide predovšetkým o malé a stredné podniky, geograficky blízke. Vykonaný prieskum poukázal na možnosti zapájania ďalších spolupracujúcich podnikov v rámci klastrov, na možnosti spolupráce, ako aj dôvody, ktoré motivujú podniky k účasti v klastrových zoskupeniach.

## Literatúra

- [1] ŠTOFKOVÁ, K.: Klastre ako súčasť vedomostnej ekonomiky. In: *Podniková ekonomika a manažment* [elektronický zdroj], 2013, č. 1, s. 3-9. ISSN 1336-5878.
- [2] SHY, O.: *The Economics of Network Industries*. Cambridge University Press, Cambridge, 2001.
- [3] Czechinvest: *Průvodce klastrem. 2010*. Dostupné: <<http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>>.
- [4] PAVELKOVÁ, D.: *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [5] Slovenská inovačná a energetická agentúra: *Klastre na podporu rozvoja inovácií*. Dostupné: <[http://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske\\_klastre/Klastre-SIEA.pdf](http://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske_klastre/Klastre-SIEA.pdf)>
- [6] ŠTOFKOVÁ, K.: Sieťové podnikanie. In: Štofková, K., Jankalová, M., Močková, M.: *Manažment a sieťové podnikanie vo vedomostnej ekonomike*. Žilinská univerzita v Žiline, EDIS - vydavateľstvo ŽU v Žiline, 2013. ISBN 978-80-554-0804-0
- [7] DANESHJO, N. et al. (2016). *Marketing and Management System and Research System*. FedEx Office Print&SHIP CENTER, SAN ANTONIO, 288 P.
- [8] SOLTES, V., REPKOVA ŠTOFKOVA, K.: The impact of business environment on regional disparities. In: *CBU International Conference Proceedings 2016: Innovations in Science and Education*, pp. 187-191.
- [9] ŠTOFKOVÁ, J., ŠTOFKOVÁ, K., STRÍČEK I.: Špecifické aspekty riadenia kvality v sieťových podnikoch. In: *Prognostické práce*. Vol. 6, No. 1 (2014), online, s. 41-53. ISSN 1338-3590

## Grantová podpora

Príspevok je publikovaný v rámci riešenia projektu VEGA 1/0693/16.