



ZVYŠOVANIE KONKURENČNÉHO POTENCIÁLU PODNIKOV NA BÁZE SYNERGICKÝCH EFEKTOV

INCREASING COMPETITIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES BASED ON SYNERGIES

Jozef MIHOK - Jaroslava KÁDÁROVÁ

Abstract

This article is aimed at increasing the competitive potential synergies in the application. It is remitted to the positive and negative synergies. in the article is defined the role of human potential in synergy.

Key words

Competitive potential, enterprise, synergy.

Úvod

Podľa zdrojov OECD sa pojmom **konkurencieschopnosť** rozumie schopnosť spoločností a odvetví, regiónov, národov a nadnárodných celkov generovať relatívne vysoké úrovne príjmov z výrobných faktorov, ale aj ich využitie na udržateľnej úrovni v súčasnom konkurenčnom prostredí. Vo všeobecnosti možno rozlíšiť niekoľko základných úrovni konkurencieschopnosti: konkurencieschopnosť **regiónu**, konkurencieschopnosť **štátu**, konkurencieschopnosť **odvetvia**, konkurencieschopnosť **podniku**, konkurencieschopnosť **produktu**.

1 Konkurenčný potenciál

Konkurencieschopnosť je základnou podmienkou existencie podniku a realizuje sa ako schopnosť udržiavať a rozširovať majetok vlastníkov podniku. V tomto zmysle je konkurencieschopnosť podniku otázkou strategického významu a je preto úlohou pre vrcholové vedenie podniku.

Módos považuje za **konkurencieschopný** ten **podnik**, ktorý dokáže v dlhodobom časovom horizonte pri vykonávaní jednotlivých aktivít dosahovať zisk, ako aj udržať alebo rozširovať svoju pozíciu na domácom a zahraničnom trhu. Ako uvádza Freebairn, **konkurencieschopnosť** je indikátor schopnosti poskytovať tovar a služby v mieste a v čase, aby si ich mohli kúpiť zákazníci za ceny, ktoré sú lepšie ako tie, za ktoré ponúkajú tovar ďalší potenciálni dodávatelia. Konkurencieschopnosť podľa Ramosa predstavuje komplex rôznych koncepčných pohľadov. Konkurencieschopnosť podniku ako uvádza Cuervo sa môže merať kapacitou produkcie tovarov alebo objemom služieb pre otvorený trh, v tom istom čase a vytvára hodnotu, získava sa zisk z investovaného kapitálu, ktorý sa rovná alebo je vyšší ako jeho príležitostné náklady.

Konkurencieschopnosť si vyžaduje neustále efektívne plnenie procesov v podnikoch. Dosiahnutie konkurencieschopnosti podniku je založené na splnení mnohých požiadaviek, pričom najčastejšie sa medzi tieto požiadavky zaraďujú:

- kontrola nad všetkými nákladmi,
- podpora inovácií,
- orientácia všetkých aktivít na zákazníka,



- zlepšenie schopnosti pružnej reakcie na nové požiadavky,
- jasne formulovaná stratégia s definovaním kľúčovej kompetencie,
- akceptovanie prvkov neistoty,
- uznanie a vzdelávanie zamestnancov,
- tvorba efektívnych podnikových procesov,
- vstup do kooperačných a aliančných vzťahov,
- zaistenie hmotných a nehmotných aktív,
- vytváranie hodnoty pre súčasných i budúcich zákazníkov,
- zlepšenie kvality ľudských zdrojov,
- zdokonalenie systémov a spôsobov práce.

Pri formulovaní konkurencieschopnosti podniku nie je možné neprihliadať na vonkajšie prostredie, osobitne však na špecifické prostredie, ktoré tvoria konkurenti, dodávatelia, zákazníci, veritelia, odborové zväzy, miestne orgány, záujmové skupiny a podobne. Všetky uvedené prvky sa podieľajú na hodnotení a riadení rastu konkurencieschopnosti. Dôležitou podmienkou konkurencieschopnosti podnikovej sféry je konkurencieschopnosť štátu. Prirodzene nie je možné vylúčiť individuálne schopnosti jednotlivých podnikov byť konkurencieschopné na zahraničných trhoch aj bez podpory konkurencieschopného prostredia.

Zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku je náročnou výzvou, lebo zlepšenie individuálnej oblasti neprináša rast konkurencieschopnosti. Nevyhnutný je pokrok vo viacerých oblastiach. Súčasná, ale i budúca úspešnosť podniku je do značnej miery predurčená prostredím, v ktorom sa podnik nachádza, tým aké podmienky pre rozvoj podnikateľskej aktivity v danom okolí existujú.

2. Využitie synergie ako nástroja na zvyšovanie konkurenčného potenciálu

Synergický efekt je možné využívať, ako prostriedok na predchádzanie vzniku podnikových kríz. Dá sa predpokladať, že v podnikateľskom prostredí tretieho tisícročia sa synergický efekt stáva rozhodujúcim cieľom podnikania. Ide o kritérium, na základe ktorého je možné posudzovať konkurenčný potenciál a konkurenčnú schopnosť podnikov.

Synergia vyjadruje jav, ktorého podstatou je zdanlivo a predovšetkým matematicky nelogický výsledok, ktorý vyjadruje skutočnosť, že *celok môže byť väčší ako je súčet jeho jednotlivých častí*. [1] Synergický efekt je efektom celku, ktorý sa líši od jednoduchého súčtu efektov jednotlivých častí celku. Synergický efekt môže mať tri základné podoby:

- **Kladný synergický efekt** vzniká, ak je efekt celku väčší ako súčet efektov jednotlivých častí celku,
- **Záporný synergický efekt** vzniká, ak je efekt celku menší ako súčet efektov jednotlivých častí celku,
- **Sterilný synergický efekt** vzniká, ak sa efekt celku rovná súčtu efektov jednotlivých častí celku.

Z dynamického hľadiska existujú dva typy synergických efektov:

- **integračný efekt**, ktorý vzniká skladaním jednotlivých častí do celku,
- **dezintegračný efekt**, ktorý vzniká ako efekt z rozkladu.

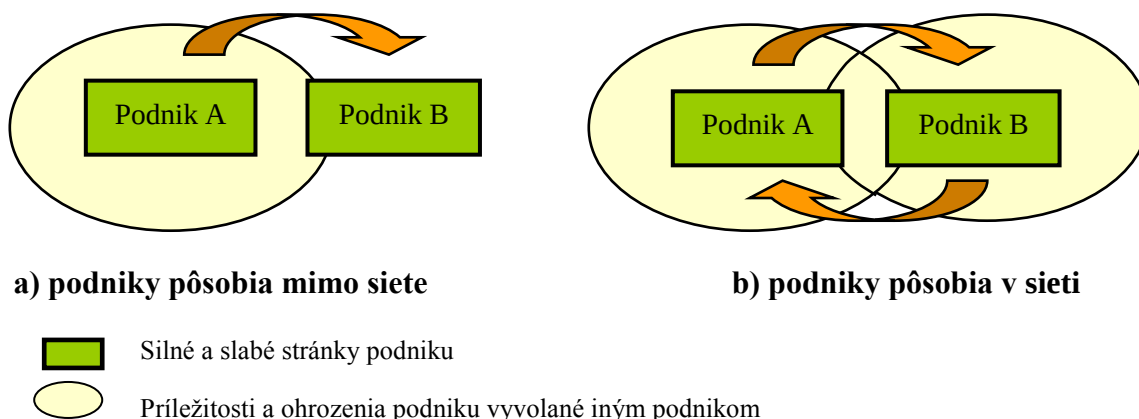
Silové pole má vlastnosti pavučiny a predstavuje sieť. Pevnosť väzieb silového poľa predstavuje uzlík nitiek. Spojenie uzlíkov sa prejavuje ako sila odstredivosti alebo príťažlivosti. Potenciál má svoju polohu v silovom poli, ktorá ovplyvňuje jeho účelnosť a voľnosť síl. Elementárny, individuálny potenciál sa nedá z hľadiska znakov rozložiť na ďalšie charakteristiky. Dá sa rozdeliť len z hľadiska jeho využitia, čo je vyjadrené jeho účelnosťou a užitočnosťou. Zložitý potenciál je možné rozdeliť na čiastkové potenciály.



Synergický potenciál silového poľa je kombináciou prejavov veľkosti a užitočnosti individuálnych potenciálov, pevnosti vzťahov medzi nimi, vzájomných súvislostí a ich pozície v silovom poli. Individuálny potenciál v silovom poli sa zväčšuje alebo znižuje s ohľadom na pevnosť väzieb ostatných potenciálov v silovom poli, veľkosť prítlačných síl orientovaných na potenciál zo silového poľa, veľkosť odstredivých síl orientovaných smerom od potenciálu do silového poľa a jeho polohu v silovom poli.

Napriek tomu, že prítlačné sily budú dostatočne veľké, nemusia dôjsť k posilneniu, alebo vzniku nových väzieb medzi potenciálmi. Dôvodom je existencia protikladného potenciálu vo forme odporu novým väzbám, alebo voči posilneniu existujúcich väzieb. Ak podniky pracujú samostatne dochádza najčastejšie len k jednosmernému pôsobeniu (obrázok 1a), kde silnejší podnik ovplyvňuje a podmieňuje činnosť a správanie slabšieho podniku.

Sieťou podnikov sa chápe skupina podnikov, ktoré používajú spoločné zdroje ku kooperácii na spoločných projektoch. V sieti dochádza k vzájomnému ovplyvňovaniu podnikov zúčastnených v sieti, ako znázorňuje obrázok 1b). Zmyslom vytvárania sietí podnikov je dosiahnutie synergického efektu. V praxi, pri vytváraní sietí podnikov vznikajú nielen kladné synergické efekty, ale aj záporné, alebo s nulovou synergiou.



Obr. 1 Synergický efekt siete v závislosti od vzájomného pôsobenia podnikov [3]

Synergické podnikanie musí byť založené na hodnototvorných sieťach, ktoré vytvárajú hodnoty pre zákazníkov, ale aj pre podniky samotné. Podnik je v synergicky pracujúcej sieti súčasne jej výrobcom, ale vo veľkom rozsahu aj spotrebiteľom. Tým dochádza k spätnoväzbovému posilňovaniu potenciálu podniku v sieti.

Dosiahnutie synergického efektu vyžaduje kvalitatívnu zmenu v medziľudských vzťahoch. Pracuje sa so psychologickým prvkom, akým je motivácia. Synergia je založená na troch dôležitých vzťahoch a princípoch medzi ľuďmi:

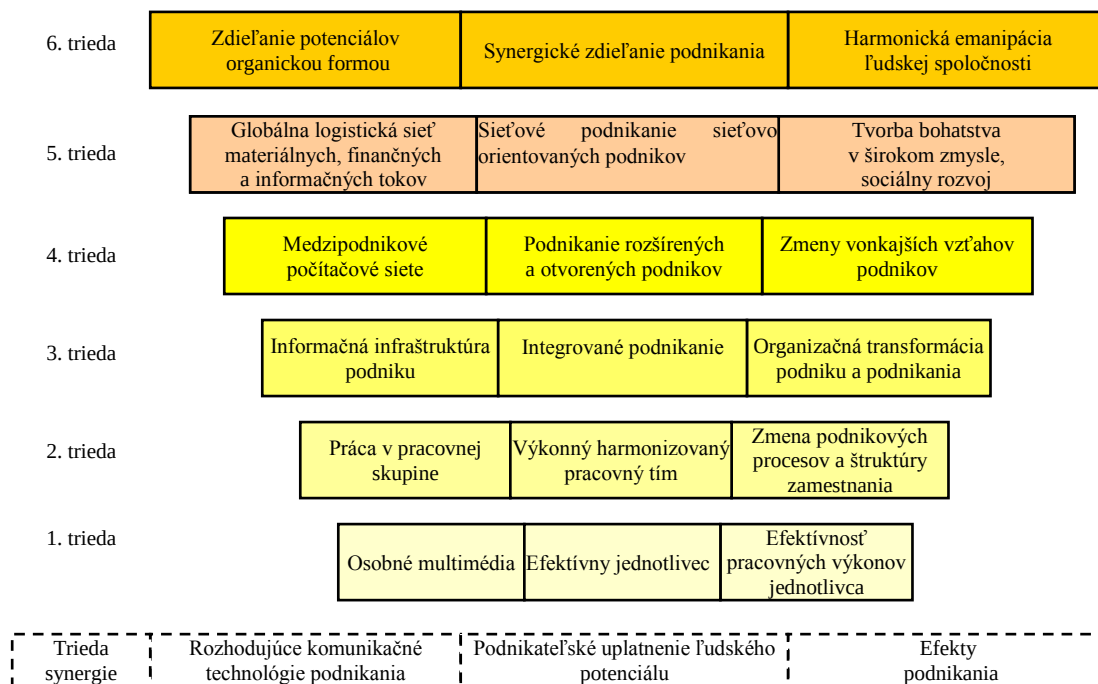
- **ústretoivosti,**
- **kooperatívnosti,**
- **súdržnosti.**

Najefektívnejším spôsobom, ako vyvolať tieto prvky vzájomných vzťahov, ktorých výsledkom je synergický efekt, je zrozumiteľná a atraktívna formulácia hlavných cieľov podniku, ktoré vyvolajú v každom jednotlivcovi presvedčenie, že svoje osobné ciele dosiahne práve vtedy, ak sa stotožní s hlavnými cieľmi podniku. Hlavné ciele podniku sa jednoducho stanú osobnými cieľmi každého zamestnanca podniku na všetkých organizačných úrovniach. Zamestnanci sú potom ochotní pracovať nad rámec svojich povinností a vytvárajú prostredie, v ktorom ústretoivosť, spolupráca a súdržnosť zväčšujú výsledný efekt.



Synergický účinné vzťahy nie je možné nariadiť ani organizačne vynútiť. Synergia nepramení z formálneho plnenia povinností, ale z úprimného a vedomého sa stotožnenia s hlavnými cieľmi podniku. Pružný, pohotový a odolný podnik sa nebuduje na základe vnútropodnikových predpisov, ale na základe súdržnosti, spolupráce a ústretovosti všetkých riadiacich pracovníkov. Preto by sa všetci riadiaci pracovníci mali podieľať na definovaní hlavného cieľa podniku. Následne sa musia riadiaci pracovníci vnútorne stotožniť s hlavným cieľom podniku.

Základom procesu vytvárania synergického efektu je zdieľanie informácií, údajov a znalostí. Previazanosť ľudského potenciálu s vývojom komunikačných technológií a rozvojom synergie v podnikaní, s ohľadom na zmeny v spoločenskom vývoji, znázorňuje obrázok 2.



Obr. 2 Úloha ľudského potenciálu pri synergickom efekte [3]

Synergické podnikanie v duchu novej ekonomiky je možné charakterizovať piatimi rozmermi, ktoré vytvárajú dynamicky sa meniacu pyramídu synergického podnikania:

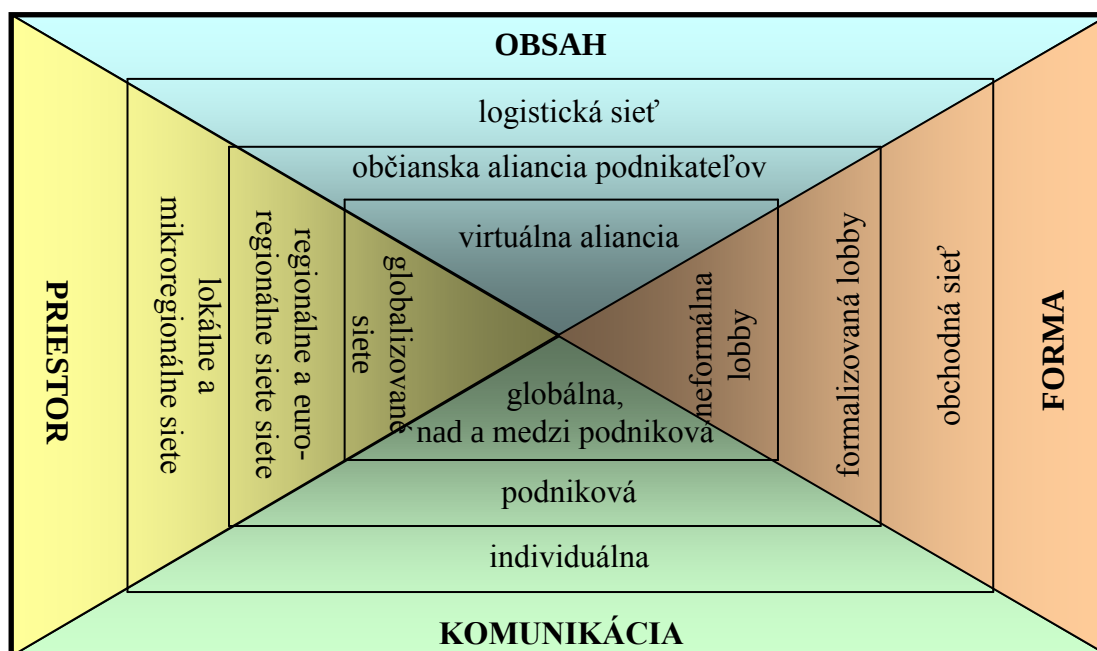
- obsah,
- forma,
- priestor,
- komunikácia,
- čas.

Základné štyri dimenzie pyramídy sú znázornené na obrázku 3. Každá z dimenzií má tri vrstvy alebo úrovne. Malé a stredné podniky sa pohybujú najčastejšie v najnižších úrovniach pyramídy. Veľké podniky uplatňujú princípy platné aj vo vyšších úrovniach pyramídy. Najvyššie pozície v pyramíde dosahujú predovšetkým transnacionálne korporácie, najčastejšie vo vzťahu ku komunikačným predpokladom.

Piatu dimenziu čas, je potrebné vnímať ako rozmer neustálej zmeny. Pyramída je charakteristická dvojakým typom zmien:

- **Pyramída sa neustále posúva** do šírky aj do výšky. Je to spôsobené zánikom starých odborov aktivít podniku a ich nahradzovaním, alebo dopĺňaním o nové aktivity.

- **Pyramída sa dynamicky pohybuje a mení** podľa formy podnikania, v závislosti od subjektov, ktoré sa podieľajú na synergickom efekte a podmienkach rozvoja ľudskej spoločnosti a podnikania.



Obr. 3 Základné dimenzie pyramídy synergického podnikania [3]

Kľúčové slová

Konkurenčný potenciál, podnik, synergický efekt.

Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia grantového projektu KEGA 079TUKE-4/2013 K-13-005-00 Inovácia laboratórnych výučbových technológií v študijnom programe Priemyselné inžinierstvo.

Použitá literatúra

- [1] FRONZ, Ch.: *Strategic Management in Crisis Communication: A Multinational Approach*. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2011. ISBN 978-3-8428-6580-8.
- [2] KÁDÁROVÁ, J.: *Vývoj komunikácie v závislosti od životného cyklu podnikovej krízy*. Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod, Žilina, I/2009, s.34-39. ISSN 1336-8281.
- [3] MIHOK, J. - KÁDÁROVÁ, J.: *Manažérske aspekty krízového riadenia podnikov*. 1. Vyd., Sjf TU, Košice 2012. ISBN 978-80-553-1255-2.
- [4] SEEGER, M.: *Crisis and Emergency Risk Communication*. Centers for disease control and prevention, Atlanta USA, 2012.
- [5] VYMĚTAL, Š.: *Krizová komunikace*. Grada Publishing, Praha 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

Kontaktná adresa

Dr.h.c. mult. prof. Ing. Jozef Mihok, PhD.

doc. Ing. Jaroslava KÁDÁROVÁ, PhD.

Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Němcovej 32, 040 01 Košice

jozef.mihok@tuke.sk, jaroslava.kadarova@tuke.sk.