



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7, Realizácia: 04 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky

[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava

[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



---

**Zborník záverečných prác**

**EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA  
ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ NA  
TRHU PRÁCE**

Bratislava, 26. október 2023



EURÓPSKA ÚNIA

Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

**TVORBA MANUÁLU  
MANAŽMENTU PREDAJA V ANDERS  
CONSULTING, S.R.O.**

Vypracoval: 01 Ing. Ľudmila Bojdová  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# TVORBA MANUÁLU MANAŽMENTU PREDAJA V ANDERS CONSULTING, S.R.O.

**Ľudmila Bojdová, Ing.**

Anders Consulting, s.r.o., Zbehy č. 393, 951 42 Zbehy

[andersconsultingsro@gmail.com](mailto:andersconsultingsro@gmail.com)

## Abstrakt

Pre všetky firmy typu Anders Consulting, s.r.o. (ďalej len „AC“) je dôležité poznať problémové faktory riadenia starostlivosti a obsluhy jej klientov a následne vytvoriť návrh jednoduchého, prehľadného konceptu techniky predaja. S tým úzko súvisí aj na mieru navrhnutý manuál manažmentu predaja, ktorý musí byť nastavený na jej domáce podmienky. Táto práca s názvom „Tvorba manuálu MANAŽMENT PREDAJA v Anders Consulting, s.r.o.“ je zameraná na firmu, ktorá potrebuje zmodernizovať svoju koncepciu podnikateľských aktivít, diverzifikovať prístupy ku klientom a posilniť doterajšie vlastné postavenie na danom trhu. Preto je potrebné mapovať danú problematiku a hľadať vhodné závery a výstupy pre určenie firemnej Koncepcie techniky predaja a zároveň vytvoriť vlastný manuál manažmentu predaja. Téma je vypracovaná v rámci účasti na projekte Národného energetického klastra NEK, uskutočneného pod názvom „EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ NA TRHU PRÁCE“

## Kľúčové slová

Manažment predaja, technika predaja, typológia klientov, manuál predaja, pasportizácia

## ÚVOD

Pre potreby správneho pochopenia a použitia terminológie považujem za potrebné uviesť a v krátkosti aj vysvetliť tie najdôležitejšie pojmy, používané v nasledujúcich statiach.

Manažment – je praktickou činnosťou, množinou aktivít riadiacich pracovníkov na dosahovanie cieľov; súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia; skupina primárne zodpovedných ľudí za riadenie a úspešnosť firiem. Podľa názoru jedného zo zakladateľov teórie P. F. Druckera: „Manažment je vedná disciplína, ktorá je praxeologická, má interdisciplinárny charakter a je internacionálna“ *Armstrong (2015)*.

Obchodné riadenie potom chápem ako systém rozhodovacích, riadiacich, hodnotiacich a kontrolných činností a zásahov s cieľom zabezpečiť úspešnosť ( predaj, zisk ) firmy *Viestová (2001)*. V podmienkach firmy sa takto prelína a aj stotožňuje marketingová a obchodná stratégia a tiež súvisiace riadenie a predajné postupy.

- Charakteristika fungovania skúmanej firmy neumožňuje vytvorenie samostatného obchodného oddelenia, a preto tu môžem vyjadriť vlastnú úvahu, že: „Každý člen firmy je obchodník a predajca, poskytovateľ produktu firmy a zároveň aj manažér zodpovedný za výsledky.“ A v práci ďalej zisťujem aj skutočnosť, že firma AC takto v živote reálne funguje.
- Marketingová koncepcia, stratégia a riadenie musí vychádzať z celkovej podnikateľskej filozofie a koncepcie firmy, dôvodu jej existencie a stanovených cieľov *Nash (2003)*. Z toho vyplýva zistenie, že organizácia a technika predaja vždy vyžadujú nejaký systém a pravidlá.

Po preštudovaní viacerých informačných zdrojov môžem uviesť, že firma by mala podrobnejšie poznať a špecifikovať typológiu svojich klientov, ich potreby, očakávania a mať ucelený systém starostlivosti o nich do budúcnosti. Znamená to aj vedieť a rozpoznávať prípadné riziká pre prekonávanie problémov a potenciálnych konfliktov *Collins – Porras (2016)*. To však vyžaduje rozsiahlu prípravu, nastavenie parametrov, vytvorenie podrobného návodu na riešenie a riadenie tohto segmentu činností vo firme a preto v rámci tohto dokumentu treba formulovať aspoň základnú Koncepciu organizácie a techniky predaja v AC, kde sa prednostne dá vychádzať z aplikovania nasledovnej premisy:

1. Obchodné riadenie je súčasťou obchodnej stratégie a celkového marketingového riadenia firmy.
2. Obchodná technika - technika predaja je konkrétnym manuálom, t. j. súhrnom pravidiel, hmotných a nehmotných vstupov, postupov a úloh pre prácu s klientmi a podstatným výstupom systému obchodného predaja (poskytovania špecifických činností) firmy *Ďaďo (2006)*.

## 1. KRÁTKE POJEDNANIE O SÚČASNOM VÝVOJI FIRMY Anders Consulting, s.r.o.

**Firma AC bola založená** v roku 2006 (pôvodne ešte pod názvom EWROL, s.r.o.) ako obchodná spoločnosť, ktorej nosný program spočíva v inžinieringu, poradenstve a konzultingu so zameraním na silnú tradíciu - Susann a Toni Andersovci spoznali za 30 rokov spoločného pôsobenia v medzinárodnom manažmente a exekutíve mnoho agentúr pre headhunting. Túžba robiť lepšie je základom ich sily už od roku 2004.

V AC vieme, že mnohí zostali pod svojim potenciálom, lebo ich vo svojom výkone zbytočne obmedzovali príliš veľké štruktúry. „Mnohým chýba vášeň, radosť z práce, zábava pri jednaní s ľuďmi. Toto všetko máme!“, dodáva Toni.

### 1.1 Nadčasové hodnoty

Už viac ako desať rokov AC stavia na princípoch, s ktorými aj pôvodne začala. Orientácia na tradičné hodnoty jej dáva silu rýchlo a efektívne sa prispôbiť zmenám v stále rýchlejšom svete. Otvorenosť myslieť, žiť a prijímať nové hodnoty nás robí vhodnými pre budúcnosť. Inšpirujú našu prácu a formujú našu kultúru. To vedie k silným vzťahom v našej spoločnosti aj mimo nej.

U AC nie sú úprimnosť a autenticita len prázdnyimi slovami, lebo celý jeho tím pozostáva zo širokej škály biografii. Preto vieme, že bez priamej a čestnej výmeny informácií by sme nemohli existovať.

Pri kontakte s našimi klientmi a kandidátmi na pracovné pozície si zakladáme na poctivej komunikácii a distancujeme sa od oportunistických pokusov o umiestnenie.

"Ak chcete poskytnúť skutočnú službu, musíte pridať niečo, čo sa nedá kúpiť alebo merať peniazmi: česťnosť a integrita." – hovorí Douglas Adams.

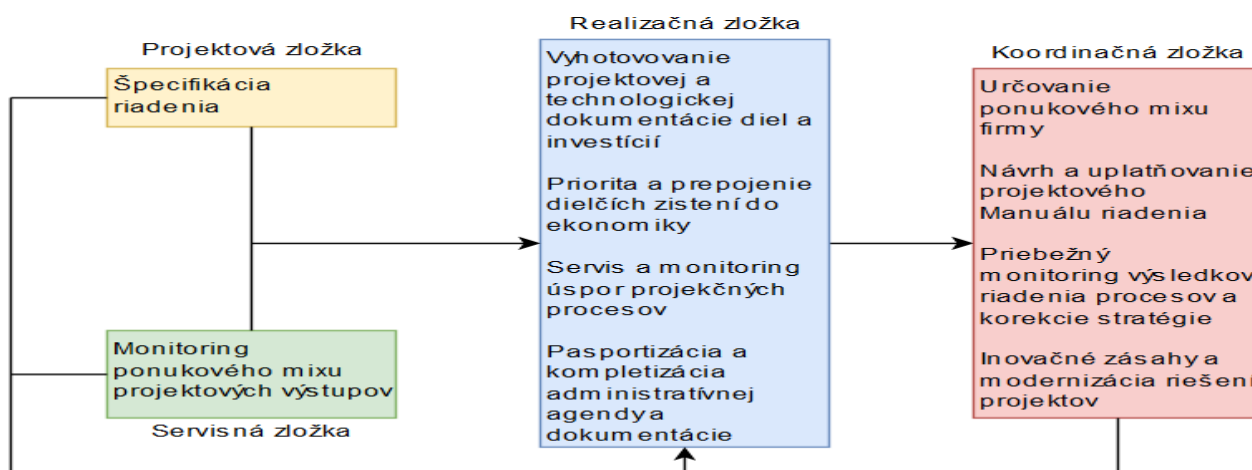
Vzhľadom k charakteru činnosti spoločnosti AC je zjavné, že obsahom každého projektového podnikateľského snaženia vo firme musí byť vytvorenie určitého unikátneho produktu – služby, ktorá naplní očakávania a zadania určené klientom a prispeje k jeho aktivitám a úspechu. Ide jednoznačne o dosiahnutie vynikajúcej kvality, alebo inak povedané o permanentnú starostlivosť o klientov – to je „podstata“ predaja vo firme.

Pre firmu je charakteristické, že v súčasnosti nemá žiadny ucelený systém riadenia kvality, nemá normotvorbu, nevlastní všetky certifikáty kvality a je príznačná iba vysokokvalifikovaná individuálna úroveň prístupu ku klientom bez komplexnosti prístupu. Pri hodnotení súčasného stavu firmy AC platí, že firma nemá obchodné oddelenie ani ucelenú predajnú techniku a stavia na osobnostiach - manažmente a vedúcich tímov, najíma si aj externých pracovníkov. Firma nepôsobí iba na domácom trhu ale vždy v externých podmienkach, priamo na konkrétnych projektoch klientov. Zároveň nemá ani územné ani trhové usporiadanie, skôr ide o činnosti vyžadované samostatne, podľa potrieb jednotlivých projektov (produktov). Firma oslovuje iba tzv. „veľkých“ klientov, nemá však spracovanú kategorizáciu ani ich typológiu (charakteristiky, potreby a očakávania), v súčasnosti absentuje systém usmerňovania, motivácie a hodnotenia práce pracovníkov v ponukách a predaji poradenských služieb a nakoniec firma nemá vždy spätnú väzbu od klientov o výsledkoch projektu po uplynutí určitého času.

Uvedené zistenia a popis tejto firmy sa ma osobne dotýkajú, lebo sama som jej súčasťou a ako obchodno prevádzkový pracovník v obslužných činnostiach aj vediem ucelenú skupinu odborníkov v rámci prípravy predaja projektov. Osobne túto problematiku vnímam tak, že dôležitým kritériom je pre firmu AC do budúcnosti trvalá udržateľnosť, schopnosť prežiť a byť inovatívny a doslova kreatívny v individuálnych pozíciách a projektoch na trhu.

Samotné rozhodujúce kompetencie v rámci organizačnej štruktúry, ktorú na základe a v zmysle jej prejavov charakterizujem ako štábnu a administratívnu manažérsku štruktúru, sú teraz znázornené prehľadne v nasledujúcom obrázku 2. S tým súvisí aj používané vlastné pomenovanie interných zistení o súčasnom stave firmy z aspektu poskytovania služieb predaja tak, ako to je v tabuľke 1.

**Obrázok 2: Špecifikácia hlavných kompetencií organizačných zložiek firmy**



## 2. PREHEAD INTERNÝCH ZISTENÍ O FIRME AC

- Zistenie 1** Charakter poskytovania individuálnych a originálnych služieb súvisí s predajom vedomostí, informačných a organizačných procesov na dosiahnutie cieľa dohodnutého s klientom.
- Zistenie 2** Systém práce spočíva v nepretržite sa meniacom a vyvíjajúcom komunikovaní pracovníkov firmy s klientom, jeho dodávateľmi a obchodnými partnermi pri príprave, koordinácii a rôznych úradných hodnotiacich, analýzach a konaniach počas celej doby prípravy, realizácie a implementácie výsledkov prípravy projektu/diela (čiže zákazky).
- Zistenie 3** Realizácia nosného programu firmy vyžaduje perfektné odborné a legislatívne znalosti investícií, úverov, režimov financovania, zákonov, predpisov, rôznych technických noriem, energetických, ekologických a priemyselných technológií.
- Zistenie 4** Dôležitým faktom je to, že firma vo viacerých činnostiach musí od počiatku získať, udržať a chrániť záujmy a dôveru svojich klientov, pričom kompetenčne firma rozhoduje v mene daného klienta o jeho investícii a chráni jeho financovanie – efektívnosť a úspornosť, odsúhlasuje fakturácie a výkony dodávok a prác, ktoré vykonávajú v jeho prospech tretie osoby (dodávatelia, externí pracovníci prípravy a riadenia projektov a pod.).
- Zistenie 5** Veľmi náročné a zodpovedné činnosti, pri ktorých je potrebné okrem odbornosti a orientácii sa v širokej problematike predaja a priemyslu dobre ovládať aj komunikáciu s klientmi a zvládať pružné riešenie krízových situácií, prekonávanie rizikových a konfliktných situácií.

Po týchto zisteniach a pozorovaní chodu a organizácie prác v spoločnosti AC a následne aj štúdiom jej firemných podkladov sa dá ustáliť, že pre ňu je charakteristický špecifický, osobitý a individuálny prístup ku každému jednotlivému problému, či zadaniu v projektoch klientov, čo vyžaduje okrem technických vedomostí aj širokú škálu vedomostí a postupov z oblasti psychológie predaja a klasifikácie typov zákazníkov. Po konzultáciách s manažmentom sa takto dajú určiť hlavné predstavy, potreby a očakávania, resp. súvisiace zistenia a dopady na fungovanie firmy v súvislosti s predajnou technikou a starostlivosťou o klientov.

## 3. POTREBY A OČAKÁVANIA FIRMY AC V PREDAJI, SLUŽBÁCH A STAROSTLIVOSTI O KLIENTOV

### ZISTENIA:

### DOPADY:

#### POTREBY

Presne vymedziť a definovať pravidlá predaja a obsluhy požiadaviek klientov, spôsob odborného, komunikačného, technického a spoločenského fungovania firmy

Vytvorenie Manuálu manažmentu predaja, nadviazanie na tvorbu modernizovanej organizačnej štruktúry a súvisiaca korekcia stratégie firmy

#### OČAKÁVANIA

Zlepšenie firemnej predajnej techniky a prístupu personálu ku klientom  
Posilnenie organizačnej štruktúry firmy, zvýšenie osobnostných parametrov manažmentu.

Podpora firemného image a good - will firmy a prezentácia vo verejnosti, komplexná spokojnosť klientov, nárast úspešnosti a ekonomickej efektívnosti firmy

## 4. NÁVRH KONCEPCIE ORGANIZÁCIE A TECHNIKY PREDAJA AC

Ak chceme v rámci spracovateľka témy vedieť odpoveď na otázku, že čo vlastne klienti vo firme AC chcú a za čo budú platiť, tak je na mieste pochopiť podstatné faktory a kritériá, (viď nasledujúcu podkapitolu 4.1) na základe ktorých sa dá vytvoriť základ Koncepcie techniky predaja ako súbor poznatkov, úloh, postupov a časových súsledností.



## 4.1 Klientmi očakávané a uplatňované faktory a kritériá predaja u firmy AC

### FAKTORY PRE KLIENTOV

--Kupujú výhody a nie vlastnosti a parametre produktov, procesov a projektov.

--Kupujú špecifikovanú hodnotu, čo nie je to isté ako cena.

--Kupujú riešenie svojich problémov a tzv. „kľud na

duši“.

--Kupujú úspech, t.j. náš úspech, ktorý môže viesť aj k ich úspechu.

--Kupujú nádej vo vlastnú budúcnosť a v budúcnosť svojej firmy či aktivity.

- Kupujú rešpekt voči vlastným názorom a často aj voči vlastnej osobnosti.

- Kupujú zrozumiteľnosť; ak niečomu nerozumejú, tak to nekúpia.

- Kupujú štýl a to taký, ktorý iba a jedine oni sami preferujú.

- Kupujú pohodlie, ktoré im vyhovuje.

- Kupujú bezrizikovosť, ktorú im zaručuje garancia - meno a odbornosť firmy.

- Kupujú vlastný image a propagáciu svojho fluida a postavenia v spoločnosti.

### KRITÉRIÁ PRE KLIENTOV

- Nadväznosť na strategické / obchodné ciele a kapacitné možnosti firmy.

- Súlad s vedomostnou odbornou bázou jednotlivých pracovníkov pracovných projektových tímov firmy pri poskytovaní špecifických činností pre klientov.

- Jednoduchosť, zrozumiteľnosť, schopnosť vyhodnocovania výsledkov, možnosť aplikovať konkrétny manažérsky manuál.

- Previazanosť techniky predaja s prácou s verejnosťou, komunikáciou s klientmi, propagáciou a osobnostným rastom pracovníkov, no najmä s tvorbou image a goodwillu firmy a to súbežne s primeranou organizačnou kultúrou,

- Osobitý prístup a psychológia skúmania potrieb a očakávaní klientov, najmä presným a zodpovedným plnením samotných produktov firmy

Kľúčovým zámerom a podstatou Koncepcie techniky predaja musí byť jasná orientácia na klienta, vypracovanie budúcej metodiky riadenia kľúčových klientov a schopnosť pre nich ponúknuť moderný rozvojový plán ich zákazky/investície/projektu *Burnett (2005)*.

V súčasnosti existuje viacero vzorových predajných plánov, ako aj metodík riadenia vzťahov so zákazníkmi, avšak špecifikom firmy AC je individuálne poradenstvo a riadenie projektov, a preto musí platiť, že kľúčový význam tkvie v ľudoch a ich schopnostiach a vedomostiach *Viestová (2001)*.

Pri takomto konštatovaní už nástroje techniky predaja môžeme pre potreby firmy AC jednoducho takto stanoviť podľa nasledujúcej podkapitoly 4.2.

## 4.2 Nástroje techniky predaja vo firme AC

Cenotvorba	Tvorba ponuky	Poskytnuté služby	Podmienky	Spôsob vykonávania	Reklama
– selektívne ceny	– výber vhodnej ponuky	– poradensktvo a mandátne zastupovanie	– dodacie a zmluvné podmienky	– osobný kontakt	– propagácia produktov a výsledkov
– objektívne ceny	– skladby ponuky z viacerých segmentov služieb	– priebežné dozorovanie a kontrola diela	– rozsah právomoci v zastupovaní	– pravidelné konzultácie	– public relations
– cenové skupiny		– tvorba podnikateľských projektov	– platobný režim	– konferencie a koordinačné dni	– zverejnené hodnotiace správy
– rabaty	– podporované informácie a dokumenty		– možnosť riadenia diela či projektu	– tímová práca u zákazníka	– evidencie a referencií

Zdroj: *Burnett (2005)*; vlastná tvorba.

## 4.2 Čo obsahuje návrh internej firemnej Koncepcie techniky predaja

Základným umením predaja je ovplyvňovanie úrovne, načasovanie a skladba dopytu klientov po produktoch firmy, jej myšlienok a uplatnenia jej odborníkov v projektoch a dielach týchto klientov.

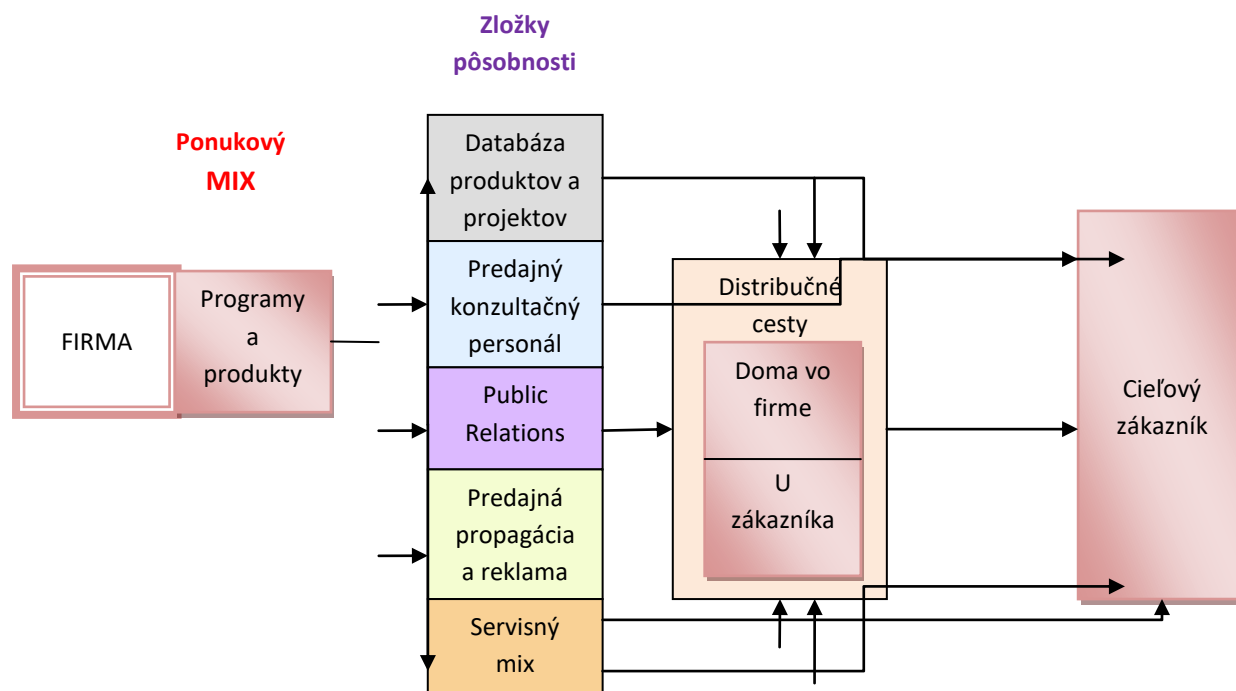
Technika predaja skúmanej firmy AC je postavená na štyroch princípoch:

1. Sústredenie sa a obsluha relevantného segmentu pôsobnosti na trhu,
2. Orientácia na klientov v celom procese predaja, obsluhy a poskytovania prípravy predaja a projektov
3. Koordinované uplatňovanie zásad marketingu a technickej odbornosti v záujme klientov,
4. Dosahovanie úspešných výsledkov a priebežná modifikácia tržieb a ziskovosti firmy.

Pre určenie jednoduchého popisu okruhov a postupov techniky predaja sa bude dať vo firme AC zaviesť schému na obrázku v podkapitole 4.3, ktorá zobrazuje tzv. ponukový mix (teda aké programy a produkty táto firma reálne vytvára), a zároveň zo širokej škály existujúcich možností vybrať iba prvky a činnosti, ktoré sú charakteristické pre činnosť firmy - to je tzv. „interný predajný marketingový ponukový mix“ Kotler (2007).

Koncepcia techniky predaja vychádza priamo z obchodnej stratégie a je previazaná vždy s konkrétnym predajným plánom. Celá technika predaja musí tiež zohľadňovať vo firme dôležité predpoklady v prospech klientov a to určenie metódy zbierania informácií pre dobrú diagnostiku v členení jednotlivých zložiek a to: popis firmy klienta, štruktúru; zmluvné a partnerské vzťahy; potreby a očakávania, možnosti a predpoklady; doterajšie známe výsledky a riešenia; úspešnosť, spôsob rozhodovania, úroveň manažmentu a motivácie Caron (2012).

## 4.3 Predajný ponukový mix firmy



Zdroj: vlastná tvorba.

Pri vytváraní takejto koncepcie predaja nemôže manažment firmy zabúdať na ďalšie podstatné faktory. Ide o určenie komunikačných nástrojov (propagácie, podpory predaja prezentáciou výsledkov a úspechov firmy, práce s verejnosťou - public relations, tvorba firemného image, uplatňovanie zásad etického kódexu) v rozsahu potrebnom pre firmu vzhľadom k špecifikám jej produktov a obmedzenému počtu klientov. Celú navrhovanú Koncepciu techniky predaja v doteraz popísaných podmienkach v tejto práci je potrebné ohraničiť do troch nasledovných okruhov, ktoré po preskúmaní možností vo firme AC sa dajú zoradiť do okruhov v podkapitole 4.4 a to vrátane určenia obsahu týchto postupov a tiež kompetentnej organizačnej zložky/osoby firmy a v praxi spolupracujúcich osôb.

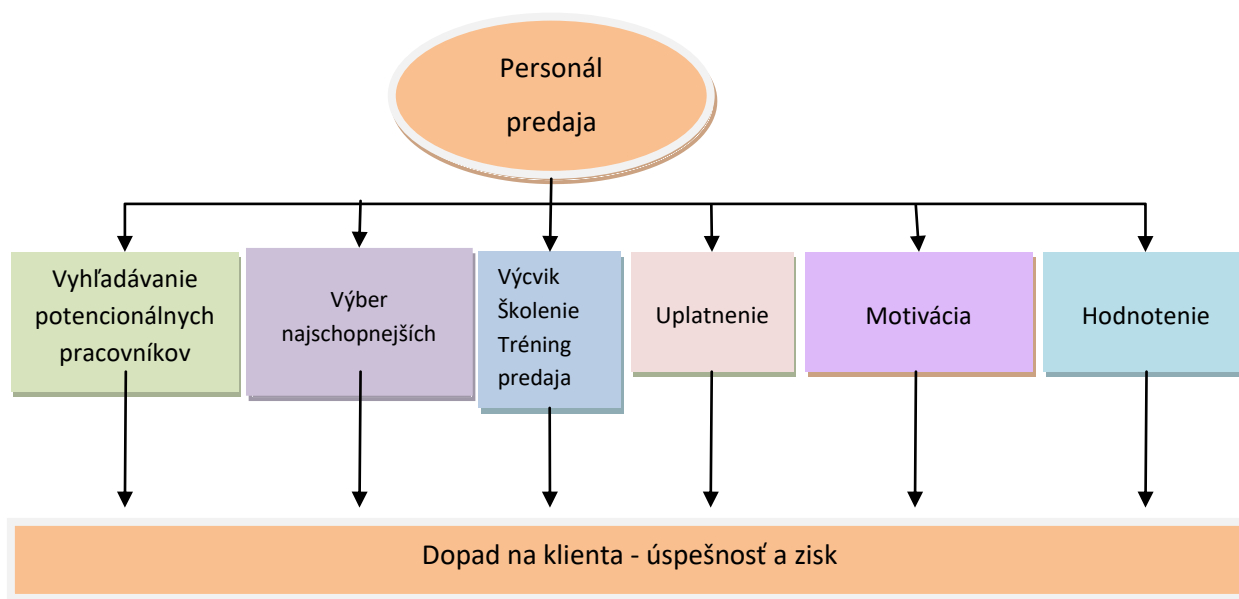
#### 4.4 Okruhy navrhovaných postupov a činností techniky predaja a určenie zodpovednosti

OKRUH	Súvisiace navrhované postupy a činnosti	Kompetencie
<b>I.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definovanie vlastných produktov a programov firmy, očakávané prínosy</li> <li>- Cenové rozpätia a interné ohodnotenie produktov a projektov</li> <li>- Mapovanie relevantného trhu – dopyt</li> <li>- Definovanie rozsahu vlastných schopností zabezpečiť úspešný predaj a ponuky (primeraný záber a plnenie)</li> <li>- Stanovenie mantinelov a obmedzení (počet odborníkov na projekty v čase a priestore, legislatívne, organizačné a finančné obmedzenia)</li> <li>- Špecifikácia klientov (typológia), ich potrieb a očakávaní</li> <li>- Organizačná kultúra, štábne administratívne a informačné zabezpečenie.</li> </ul>	<p><b>Manažment</b></p> <p><b>Projektové tímy</b></p>
<b>II.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Úvodné stretnutie a prezentácia produktov u dotyčného klienta</li> <li>- Komunikačné nástroje ako sú propagácia, podpora predaja a public relations (práca s verejnosťou)</li> <li>- Priebežná a aktívna cenotvorba pre všetky služby zo strany firmy u zákazníka počas trvania celého zmluvného vzťahu</li> <li>- Vymedzenie tzv. servisného mixu, čiže činnosti, ktoré podporujú plnenie zmlúv aj keď samé neboli vyžadované, no vždy je možnosť ich dodatočne inštalovať vo vzťahu s klientom (napr. organizácia verejného obstarávania v menšom zákazníkovi pri výbere dodávateľa stavby, zapracovanie zmien zákonov, či noriem, organizácia kolaudácií a pod., zaškolenie budúcej obsluhy a inštalácie prevádzky.</li> <li>- Prevencia, identifikácia problémov a rizík a riešenie konfliktných situácií všetkých zúčastnených subjektov v projekte klienta</li> <li>- Systematické a motivačne koncipované školenia, výcvik, a najmä tréning pre pracovníkov a členov projektových tímov firmy v predaji (naučenie rutinných inteligentných postupov pre úspešný predaj)</li> <li>- Účelne smerovaná a adresná reklama a propagácia k verejnosti, no najmä (vzhľadom na charakter podnikania a projektov firmy) na určený segment klientov</li> <li>- Spracovanie konkrétneho portfólia potrebných, základných, rozšírených možných a doplnkových alternatívnych služieb a činností počas realizácie projektu</li> <li>- Určenie rozsahu odborných profesijných poradenských činností a riadenia projektu dotyčného klienta</li> <li>- Určenie vlastných pracovníkov a prípadne externých spolupracovníkov pre Riadenie projektu či diela.</li> </ul>	<p><b>Projektové tímy</b></p> <p><b>Konzultanti</b></p> <p><b>Štábni pracovníci</b></p>
<b>III.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vykonáva sa Záverečná koordinácia, vyhodnotenie a vyúčtovanie projektu klienta vrátane mandátnej, riadiacej, monitorovacej a hodnotiacej činnosti firmy</li> <li>- Vyladujú sa a prekonávajú kľúčové konflikty a reklamácie v zmluvných vzťahoch a vecných plneniach klienta s jeho dodávateľmi a to pod taktovkou firmy</li> <li>- Zabezpečujú sa ponuky doplnkových služieb a spustenia prevádzky u klienta (jeho stavby či projektu)</li> <li>- Odstraňujú sa všetky priebežné, či termínované zmeny a nedostatky z celého procesu realizácie projektu (špecifikum stavebníctva)</li> <li>- Spracúvajú sa záverečné hodnotenia a referencie o firme a jej klientovi.</li> </ul>	<p><b>Projektové tímy</b></p> <p><b>Konzultanti</b></p> <p><b>Štábni pracovníci</b></p> <p><b>Úradníci schvaľovacích konaní</b></p>

Pri tvorbe koncepcie nesmieme zabúdať na dôležitý faktor - a to práca s ľuďmi, teda pozitívne nastavenie personálu a pracovných projektových tímov firmy, ich motiváciu a hodnotenie *Janišová, Křivánek (2013)*. Jedná sa totiž o najvýraznejší prostriedok pre zlepšovanie efektívnosti a úspešnosti podľa doteraz v štúdiu v tomto projekte NEK zistených poznatkov (viď podkapitola 4.5) a tak navrhované oblasti pôsobenia a zásahov personálu do procesu predaja sú zrejme a nezameniteľné.



#### 4.5 Navrhované oblasti pôsobenia a zásahov personálu do procesu starostlivosti o klientov firmy AC



Zdroj: Janišová, Křivánek (2013), vlastná tvorba.

### 5. Manuál predaja vo firme

Pri navrhovaní samotného manuálu treba mať na pamäti poučku, že umenie predávať je vlastne umením komunikovať a presviedčať o návrhoch a riešeniach. Platí tu všeobecne známe tvrdenie, že „Kľúčom k predaju zameranému na zákazníka je starostlivý postoj. Len raz máme šancu pôsobiť prvým dojmom“.

Vychádzajúc z doteraz uvádzaných zistení riešenia pre firmu AC aj použiteľných činností označme ako **činnosti A, B, C**. Tieto činnosti aj bude potrebné zaviesť do manažovania firmy v rámci Manuálu manažmentu predaja podľa podkapitoly 5.1.

#### 5.1 Rámcový popis rozhodujúcich činností a okruhov v rámci Manuálu manažmentu predaja firmy CA

ČINNOSŤ A	ČINNOSŤ B	ČINNOSŤ C
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ide o oslovenie klientov, zoznámenie sa, mapovanie potrieb a očakávaní, oboznámenie sa s investičným zámerom, prezentáciu hlavných výhod spolupráce, možností a schopností firmy uzatvorenie zmluvných vzťahov (mandátna zmluva a prípadne zmluva o dielo, zmluva o spoločnom postupe a pod.),</li> <li>- Ďalej ide o podporu pri výbere zhotoviteľa diela (zákazky) a dohliadaní na dokumentáciu k realizácii zákazky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jedná sa tu o priebežné vykonávanie riadiacich, konzultačných, koordinačných a kontrolných zásahov počas samotnej realizácie zákazky, resp. v širšom kontexte aj realizácie väčšieho projektu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spočívajú v odovzdávanom konaní diela/zákazky (zo strany dielčieho zhotoviteľa klientovi) vrátane všetkých obstarávaní, úradných vyjadrení, certifikátov a pod.</li> <li>- Ďalej ide o ďalšiu priebežnú poradenskú a konzultačnú činnosť v tzv. období sprevádzkovania funkcií po odovzdaní zákazky, a to minimálne po dobu trvania garancií na jej trvanlivosť.</li> </ul>

## 5.2 Popis rozhodujúcich okruhov Manuálu manažmentu predaja firmy CA

OKRUH 1	OKRUH 2	OKRUH 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definovanie vlastných produktov a programov, očakávané prínosy</li> <li>- Cenové rozpätia a interné ohodnotenie produktov</li> <li>- Mapovanie trhu - dopyt</li> <li>- Definovanie rozsahu vlastných schopností zabezpečiť úspešný predaj</li> <li>- Stanovenie mantinelov a obmedzení (počet odborníkov na projekty v čase a priestore, legislatívne, organizačné a finančné obmedzenia)</li> <li>- Špecifikácia klientov (typológia) ich potrieb a očakávaní</li> <li>- Organizačná kultúra, štábne administratívne a informačné zabezpečenie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Úvodné stretnutie a prezentácia produktov u klientov</li> <li>- Komunikačné nástroje ako sú propagácia, podpora predaja a public relations (práca s verejnosťou)</li> <li>- Priebežná a aktívna cenotvorba pre všetky služby zo strany firmy u klientov počas trvania celého zmluvného vzťahu</li> <li>- Vymedzenie tzv. servisného mixu, čiže činnosti, ktoré podporujú plnenie zmlúv aj keď samé neboli vyžadované, no vždy je možnosť ich dodatočne inštalovať vo vzťahu s klientom (napr. organizácia verejného obstarávania v mene klienta pri výbere subdodávateľa zákazky, zapracovanie zmien zákonov, či noriem, organizácia preberacieho konania a pod., atď.)</li> <li>- Prevencia, identifikácia a riešenie konfliktných situácií všetkých zúčastnených subjektov v projekte klientov</li> <li>- Systematické a motivačne koncipované školenia, výcvik, a najmä tréning pre pracovníkov v predaji (naučenie rutinných inteligentných postupov pre úspešný predaj)</li> <li>- Účelne smerovaná a adresná reklama a propagácia k verejnosti, no najmä (vzhľadom na charakter podnikania firmy) na určený segment potenciálnych zákazníkov</li> <li>- Spracovanie konkrétneho portfólia potrebných, základných, rozšírených možných a doplnkových alternatívnych služieb a činností počas realizácie projektu pre klientov</li> <li>- Určenie rozsahu odborných profesijných poradenských činností a riadenia projektu klientov</li> </ul> <p>Určenie vlastných pracovníkov a prípadne externých spolupracovníkov pre riadenie projektu či diela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vykonáva sa záverečná koordinácia, hodnotenie a vyúčtovanie projektu klientov vrátane mandátnej, riadiacej i kontrolnej činnosti firmy</li> <li>- Vyladujú sa a prekonávajú kľúčové konflikty a reklamácie v zmluvných vzťahoch a vecných plneniach klientov s jeho subdodávateľmi a to pod taktovkou klienta</li> <li>- Zabezpečujú sa ponuky doplnkových služieb a spustenia prevádzky klienta (jeho projektu)</li> <li>- Odstraňujú sa všetky priebežné, či termínované zmeny a nedostatky z celého procesu realizácie projektu.</li> <li>- Spracúvajú sa záverečné hodnotenia a referencie o firme</li> </ul>

Zdroj: vlastná tvorba

Pravidlom však je, že ak firma žiada o neprimerane veľké rozsahy plnení, alebo veľké rozsahy právomocí a kompenzácií pri riadení projektu (zákazky) od klienta a pritom narastá cena, vzniká tak v praxi dojem, že ide viac o peniaze pre firmu AC, ako o jej potreby vo vzťahu s klientom.

Preto celý návrh manuálu podľa doteraz popísaných podmienok je účelovo obmedzená a „vtesnaná“ do troch **okruhov 1, 2, 3** (viď podkapitolu 5.2), kde sú zaradené postupy a činnosti.

## ZÁVER

V rámci zhrnutia výsledkov tejto záverečnej práce môžem smelo konštatovať, že v úvode popísaný cieľ, a to posúdiť súčasný stav a problémové faktory riadenia starostlivosti a obsluhy zákazníkov vo firme AC bol splnený, a aj samotný účel práce v danom stručnom rozsahu a dostupnej vedomostnej bázy a návrhu samotného riešenia

formou hotovej Koncepcie techniky predaja, Manuálu manažmentu predaja a navrhnutých pravidiel pre firmu bol dodržaný.

Výsledky - ako navrhnutá koncepcia a jej náležitosti, alebo aj samotný manuál môžu byť odteraz východiskom a akýmsi logicky zostaveným návodom ako uplatniť v praxi predajné postupy vo firme AC, ako pripraviť jej pracovníkov, čo kedy a ako urobiť, aké postupy v riešení podnikateľských problémov a vzťahov s klientmi rizík a konfliktov nastoliť. Toto však už podrobne musí rozpracovať a následne zaviesť do života samotný manažment a pracovníci firmy AC.

Vybraná téma môže byť významným prínosom osobného rastu a rozšírenia mojej vlastnej vedomostnej databázy, kde je dôležité aj použitie výsledkov pri riešení budúcich problémov firmy AC. Pre mňa štúdium v rámci projektu Národného energetického klastra NEK pod názvom „EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ NA TRHU PRÁCE“ znamenalo aj zrejmy prínos pre hlbšie poznanie a mapovanie riadenia procesov firmy AC, pre zlepšenie jej fungovania. Práca môže poslúžiť ako návod na realizáciu takéhoto analytického posúdenia a návrhov techniky predaja s osobitným dôrazom na podnikanie tohto typu obchodných spoločností aj v širšom zábere klastrových činností.

## ZOZNAM LITERATÚRY A INFORMAČNÝCH ZDROJOV

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258.
- BURNETT, Ken, 2005. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-655-1.
- CARON, Nikolas, 2012: *Prodej problémovým zákazníkům*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4049-2.
- COLLINS, Jim., PORRAS, Jerry, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (BUILT to Last )*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5638-7.
- ĎAĎO, Jaroslav a kol., 2006. *Marketing služieb*. Bratislava: Epos, mračko. ISBN 80-8057-662.
- JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *O řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada publishing. ISBN 978-80-4337-0.
- KOTLER, Philip, 1992. *Marketing management, Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Viktoria Publishing, a.s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOPOROVÁ, Katarína, 2020. Model strategického riadenia spoločnosti Region Invest, a.s, Košice. Seminárna práca z predmetu Strategický management, štúdium MBA Executive, CEMI, Praha.
- MATOUŠKOVÁ, Eva; (2020): *Management prodeje*. E – learningová studijní opora. CEMI, Praha.
- NASH, Edward, 2003. *Direct Marketing, Strategie - Plánování - Provedení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-838-4.
- *Osobné konzultácie a dokumentácie* spoločnosti REGION INVEST, a.s., 2020. Košice.
- VIESTOVÁ, Kristína, 2001. *Teória obchodu*. Bratislava: Sprint vfra. ISBN 80-88848-88-1.



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

# **REGIONÁLNY KLASTROVÝ VÝSKUM PRE SIEŤOVANIE PODNIKOV – VYBRANÉ PROBLÉMY A METODIKA**

Vypracoval: 02 Ing. Andrzej Lucjan Pycz  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# REGIONÁLNY KLASTROVÝ VÝSKUM PRE SIEŤOVANIE PODNIKOV – VYBRANÉ PROBLÉMY A METODIKA

Ing. Andrzej Lucjan Pycz  
Ipeľský energetický environmentálny klaster IPEEK  
Nemocničná 757/3  
Veľký Krtíš, 99 001, Slovak Republic  
[office@ipeek.eco](mailto:office@ipeek.eco)

## Abstrakt

Záverečná práca stručne a systematicky popisuje východiská a súčasný stav vybraných podnikov v rámci klastrovej štruktúry autorov a ich potenciálne možnosti sieťovania. Uvádza hlavné špecifiká súčasného diania v MSP v rámci banskobystričského regiónu a popisuje vybrané spoločné problémy a navrhuje praktickú metodiku pre ciele skúmanie a hľadanie riešení v rámci činnosti klastra IPEEK. Základný teoretický prínos spočíva v rozšírení aplikačnej manažérskej teórie o nové princípy a poznatky. Praktickým prínosom je vytvorenie rámcového návodu pre návrh metodiky hodnotenia inovačných projektov manažmentom MSP v rámci budovanej klastrovej siete IPEEK.

## Kľúčové slová

klastre, sieťovanie podnikov, inovácia, procesné riadenie, regionálne špecifiká, metodika sieťovania

## 1. Úvod

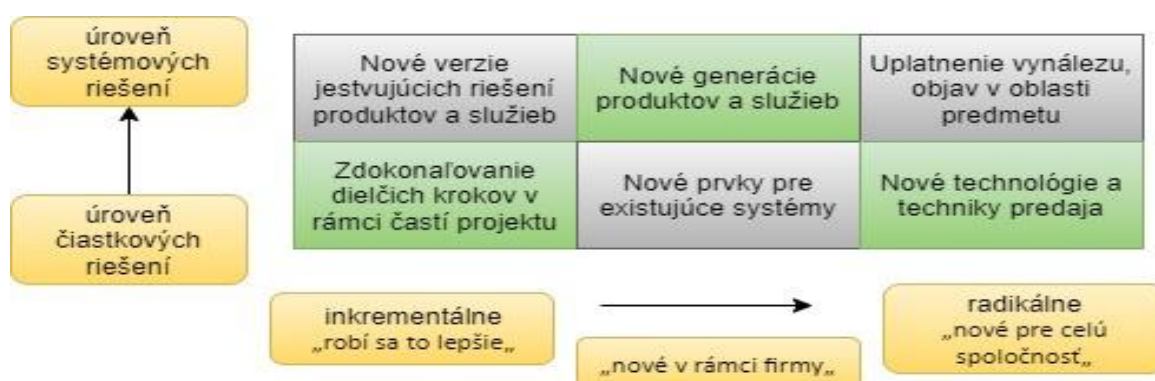
Moderný manažment súčasných podnikov malého a stredného podnikania a klastrových organizácií sa vyznačuje zásadnou zmenou prístupu k riadeniu, organizácii a tvorbe moderných podnikateľských programov na trhu. Súčasné trendy pritom možno pomenovať ako prechod od firmy produkcie k firme inovácie [9].

Včerajšku boli príznačné dlhé obdobia prosperity a krátke periódy chaosu a krízy, zatiaľ čo dnes je to o dlhých obdobiach krízy a stagnácie, a len krátkych zábleskoch prosperity a rastu [12]. Možno tvrdiť, že aj keď väčšina manažérov uznáva moderné prístupy k riadeniu firiem ako sú inovatívnosť a totálne riadenie kvality produkcie, vždy je vnútorne nespokojná so samotným spôsobom riadenia a mierou dosahovania úspechu a zisku. Toto poznanie sa stáva osobitne významným v podmienkach lokálnych európskych priestorov pôsobnosti firiem akými je aj banskobystričský región Slovenskej republiky, pre ktorý je príznačná iba stredná úroveň investičného, inovačného, priemyselného i personálneho zázemia a potrebuje osobitný prístup pre naštartovanie nových rastových trendov a to osobitne v tomto turbulentnom období.

## 2. Inovácie a súčasné postavenie podnikov v regióne

Zakladateľ teórie inovácií J. A. Shumpeter povedal, že: „Inovácia je praktické prenesenie ideí do nových produktov, procesov, systémov a spoločenských vzťahov“ [16]. „Inovácia je proces (nie akcia, udalosť, či jav) a ako taký musí byť riadený [9]. Faktory, ktoré tento proces určujú možno ovplyvňovať a tým ovplyvňovať aj výsledok. Sama klastrová organizácia ako súbor/zoskupenie a zároveň ako producent a zároveň úspešný inovátor majú spôsobilosť skúmať neznáme a môžu kontinuálne, rýchlo a ľahko pôsobiť na trhu inovácií pri cenovom zvýhodnení od konkurentov“ [8]. Ide teda o systém fungovania klastra či firmy, ktorý sa snaží byť trvale udržateľným úspešným [14].

Dá sa tu vysloviť aj logickú úvahu, že, cit. [9]: „Každý klaster v dôsledku úspešných inovácií raz stojí pred dilemou, či úspešne ďalej rozvíjať svoj špecifický segment pôsobnosti a podnikania, alebo sa stať „superstar“. Nasledujúci obrázok 1 špecifikuje dimenzie inovácie klastra [9] vo všeobecnosti.



Obrázok 1 Dimenzie a úrovne riešení inovácií klastrov [10].



### 3. Súčasný stav v regióne Banská Bystrica – kritika manažmentu

Manažéri podnikateľských subjektov a iných organizácií sa vo všeobecnosti (a je to dlhodobý trend) stavajú k svojmu riadenému subjektu ako k obyčajnej technickej veci: ak sa niečo kazí, tak sa to vymení, či zruší a možno sa stane zázrak a nastane náprava. Hľadá sa vždy iba jednoduché riešenie a také čo je poruke [9]. Pritom manažéri nevidia mnohokrát veci inak ako akýsi súbor príkazov a stabilných úloh, ktoré keď sa dobre vykonajú, tak plodia super výsledky. Tento prístup je podľa autorov osobitne vidieť priamo v podmienkach firiem regiónu. Negatívom je aj fakt, že za posledné desaťročia sa v znalostnej i praktickej databáze riešení objavilo nespočetné množstvo „zaručene úspešných“ receptov, čo sú vo výrazne prevažujúcej miere iba nesystémové všeobecné príklady, ktoré však sú v konkrétnych podmienkach konkrétnej klastrovej organizácie či jej členských firiem, pôsobiach s daným produktom na konkrétnom trhu a v reálnom čase absolútne nepoužiteľné a chaotické a dokonca iba prehľbujú už existujúce zjavné alebo aj skryté problémy. Je v rámci doterajšieho interného prieskumu a zberu informácií klastrom IPEEK preukázateľné, že skutočná hodnota mnohých riešení, manuálov a postupov a ich vzájomné previazanie a vplyv na tú ktorú organizáciu v sledovanej členskej a partnerskej štruktúre v rizikovom stave ohrozenia sa ako organický celok stráca. Ak teda manažéri dnes riešia nejaký problém, v skutočnosti investujú všetko svoje snaženie do jeho výstupov/dôsledkov a nie vstupov/príčin a tým sa celý efekt riešení stráca a to je často v danej fáze a danom čase doslova nepredstaviteľne veľký problém, ohrozujúci práve budúcu existenciu podnikateľského subjektu [13]. Najvýznamnejším krokom v posilnení klastra v záujme jeho členských firiem je u manažmentu vytvorenie nového myšlienkového obrazu jej budúcnosti, formulovanie jej štruktúry, stratégie a identifikácia konkrétnych princípov a opatrení prekonávajúcich tradičné múdrosti a poznatky, teda riešenie nevšedné, originálne, aplikujúce nové prístupy.

Akčný plán rozvoja regiónu je zameraný na elimináciu negatívnych ekonomických, sociálnych a spoločenských problémov prostredníctvom podpory rozvoja najmä v nasledovných oblastiach:

1. budovanie spolupráce medzi aktérmi regionálneho rozvoja s následnou realizáciou celoplošnej rozvojovej koncepcie okresu Veľký Krtíš,
2. plánovanie a koordinácia individuálnych projektových zámerov na dosiahnutie dlhodobého pozitívneho dopadu na rozvoj územia, budovanie spoločnosti a zvyšovanie pocitu zodpovednosti za veci verejné,
3. znižovanie lokálnej dopravnej izolovanosti územia, jej nepriaznivých dopadov na miestnu ekonomiku, demografický vývoj a zamestnanosť obyvateľstva, odstránenie havarijného stavu dopravnej infraštruktúry za účelom podpory mobility pracovnej sily a zlepšenia základných podmienok pre podnikanie a život,
4. zvýšenie kvalifikačnej úrovne obyvateľstva a zosúladenie ponuky vzdelávania s požiadavkami trhu práce prostredníctvom využitia potenciálu stredného školstva, posilnenie praktického vyučovania a podpora získavania zručností a pracovných návykov požadovaných na trhu práce,
5. využitie potenciálu a tradícií v oblasti vinárstva, potravinárstva a spracovania poľnohospodárskych produktov a ostatných tradičných odvetví priemyslu,
6. dobudovanie zariadení cestovného ruchu a súvisiacej infraštruktúry vrátane cyklotrás, vytvorenie systému spoločnej propagácie cezhraničného regiónu a podpory agroturistiky za účelom efektívneho využívania kultúrneho, historického a prírodného bohatstva regiónu,
7. využitie potenciálu rozvoja existujúcich ekonomických subjektov s dôrazom na podporu malých a stredných podnikateľov za účelom zabezpečenia zhodnocovania lokálnych zdrojov v oblasti pôdohospodárstva, potravinárstva, priemyselnej výroby a služieb a rozvoja cestovného ruchu,
8. zvýšenie využívania energetického potenciálu a obnoviteľných zdrojov okresu,
9. zvýšenie využívania potenciálu sociálnej ekonomiky, medzitru práce asociálne zodpovedného verejného obstarávania ako nástrojov podpory lokálnej ekonomiky,
10. zvýšenie počtu pracovných príležitostí vyžadujúcich vyššie vzdelanie s lepším mzdovým ohodnotením,
- 11.

12. dobudovanie chýbajúcej občianskej infraštruktúry, ako základného predpokladu na zlepšenie demografického vývoja a zlepšenia podmienok pre život v okrese,
13. realizácia opatrení v sociálnej oblasti a starostlivosti o MRK,
14. využívanie prihraničnej polohy okresu a posilnenie cezhraničnej mobility za prácou
15. efektívnejšie poskytovanie verejných služieb.

Ipeľský energetický environmentálny klaster IPEEK je mladou organizáciou, ktorá vznikla v roku 2020, avšak sústreďuje dve desiatky členov a partnerov z podnikateľského prostredia s dlhodobým technickým, technologickým, inovačným i finančným zázemím a skúseným manažmentom. Programovo sa klaster zameriava na energetiku, environmentalistiku, priemyselné inovácie v stavebníctve, strojárstve a príbuzných odboroch a má vypracovanú a publikovanú vlastnú dlhodobú Stratégiu rozvoja, dostupnú na: <https://www.ipeek.eco/>

V podmienkach klastrovej organizácie IPEEK a zároveň aj pre potenciálne sieťovanie firiem v nej sa dá poukázať na šesť známych krokov vytvorenia víťaznej pozície do budúcnosti:

- 1) Nové ponímanie princípov – spočíva v prehodnotení princípov, ktorými sa riadi klaster, jeho väzby na okolie, vnútorné vzťahy i osobné faktory ľudí v nej. Hľadá sa nové uplatnenie, nový zmysel života a fungovania.
- 2) Nové ponímanie konkurencie – sústredenie sa na zásadné zmeny ku ktorým dochádza v charaktere výhod novými netradičnými spôsobmi v dobe globalizácie s hľadaním medzier v systéme pre uchytanie sa klastra na trhu.
- 3) Nové ponímanie riadenia a zložitosti – zaoberá sa tým akú štruktúru a aké riadenie dať klastru a tvorenej klastrovej sieti a ako vytvoriť nový prevádzkový systém s kolektívnymi ambíciami systémovým myslením, proaktívnym konaním a jednotlivcami – šampiónmi v tvorbe produktov, schopných sebareflexie a samoštúdia.
- 4) Nové ponímanie vedenia - pomáha vidieť nové postavenie manažmentu klastra ako intelektuálnu kapacitu decentralizujúcu právomoci na ľudí a koordinujúcu tímovú prácu v podmienkach jej riadenia.
- 5) Nové ponímanie trhu – sleduje významné zmeny v charaktere zákazníkov a marketingové súvislosti medzi zákazníkmi a členskými firmami klastra, zohľadňuje demografické faktory a špecifiká zákazníkov v segmente malého a stredného podnikania, pritom sleduje ako moderné vyspelé technológie zásadne menia metódy marketingu produktov.
- 6) Nové ponímanie sveta – pojednáva o bezprecedentných zmenách v podnikaní a spoločnosti, o sieťovaní odvetví, trhov, konkurencie, o meniacom sa postavení štátu vo svete a o vplyve globálnych aplikácií výsledkov vedecko - technického výskumu na pohľad manažérov na svet [4], [10].

Problémom každej klastrovej organizácie a jej manažmentu je, že sa vo všeobecnosti veľmi nerada rozhoduje medzi rôznymi alternatívami – zdá sa to nebezpečné a obmedzujúce – vždy chcú mať tú najlepšiu, najľahšiu a najjednoduchšiu variantu, čo však je problém v období zmien a výkyvov trhov. Zmena je základným faktorom rozvoja potrieb a očakávaní zákazníkov, základným faktorom rozvoja technológií a rozvoja manažérskych techník [14]. Toto v plnej miere platí aj pre klaster IPEEK a je základom pre zmenu a zlepšenie.

Klastre sú podľa nestora teórie klastrovania M. E. Portera organizačnou formou a nástrojom geografickej koncentrácie vzájomne prepojených firiem, inštitúcií, špecializovaných dodávateľov a poskytovateľov služieb i partnerov s cieľom uprednostnenia vzájomnej spolupráce pred konkurenciou na sofistikovanej úrovni.

Podľa môjho názoru sa dá vnímať priemyselné klastre ako osobitne zamerané účelové produktové zoskupenia subjektov [6] pre vytvorenie spoločnej synergie dosahovania produktových a procesných inovácií a vzájomnej podpory efektivity a transferu informácií. Inovácia v tvrdom trhovom prostredí nie je zábavou, a aj keď sa na ňu pozerajú odborníci ako na silný nástroj pre konkurenčnú výhodu a bezpečný spôsob ako si udržiavať svoju pozíciu, nie je to pre klastre garancia úspechu. V histórii priemyselnej produkcie je totiž mnoho príkladných inovácií a kreatívnych nápadov, ktorých výsledkom bolo sklamanie a fiasko [3]. Úlohou pre klastrovú organizáciu je tak v reálnej podnikateľskej praxi nájsť nejakú osvedčenú internú metódu, ktorá bude schopná zvládnuť odpovede na otázky a to konkrétne: 1. Ako sa má inovačný proces optimálne manažovať? 2. Ako zaviesť efektívne modely správania sa a nájsť rutinné postupy pre inovovanie? 3. Ako prispôsobiť/vytvoriť inovácie a zabezpečiť správnu formu procesného riadenia, ktoré bude reagovať na odlišné výzvy trhu a praxe ?

Klastrová organizácia IPEEK sa aktívne zapojila aj do Plánu obnovy a v súčinnosti so miestnym regionálnym klastrom REPRIK pre Banskobystrický kraj sa aktívne zúčastňoval na vypracovaní dvoch návrhov výstavby Regionálnych centier cirkulárnej ekonomiky, v skratke RCOH (Regionálne centrá obehového hospodárstva) s umiestnením v Ipeľskom regióne. Zároveň klaster navrhol umiestnenia solárnych parkov Ipeľsko a Ponitrie, má vytipovaných niekoľko potenciálnych prístupových bodov a prebieha negociácia s vhodnými odberateľmi vyrobenej energie, ako aj s investormi týchto zámerov.

Expertné činnosti vykonávajú členovia klastra a externí odborníci v rámci spomínaného sieťovania, ktorí pripravujú výstupy, ktoré sa klastri bude snažiť presadiť do stratégií rozvoja územných celkov. Sieťovanie v rámci organizácie je v tomto prípade dôležité, experti činnosti vykonávajú pre potreby organizácie, pričom výstupy sú prezentované ako spoločné závery a výsledky.

V rámci politiky ochrany vodných zdrojov a podzemných vôd vnímame ako naliehavé niektoré témy, a to je investičná podhodnotenosť projektov výstavby kanalizačných sietí v regióne hlavne v menších obciach Ipľa a Ponitria. Treba podotknúť, že v tomto smere dlhodobo zaostávame za plnením Európskej smernice o ochrane vôd a životného prostredia. Keďže však momentálne viac rezonujú témy vysokých cien energií a diverzifikácia rizika pri ich výrobe a obstarávaní, v oblasti vôd bude veľmi zložitá dosiahnuť akýkoľvek badateľný prospech a treba počítať aj s tým, že väčšina finančných prostriedkov pôjde práve tam. Naša klastrová organizácia napriek tomu veľmi pozorne sleduje inovácie v oblasti ochrany životného prostredia a je pripravená v rámci expertných činností riešiť aj konkrétne problémy vlastného regiónu pri týchto témach [7].

#### 4. Návrh metodiky pre tvorbu sieťovania podnikov v rámci klastra IPEEK v regióne

Pre zameranie témy výskumu je dôležité poznať aj špecifikáciu pojmu technologická mapa klastrovania, ktorú vnímam ako akúsi systémovú organizačnú schému prvkov a väzieb vnútorných a vonkajších dopadov, potrieb a očakávaní kladených na klastrové organizácie [12], [5]. Mapa technologického klastrovania predstavuje určitým spôsobom (čiže na základe vopred vymedzených a vybraných kritérií) výsledovanie a znázornenie vzťahu interného a externého dodávateľského či hodnotového reťazca v klastrovej organizácii, pričom niektoré sú významnejšie a niektoré iba podporné [11]. Dobro navrhnutá a vytváraná mapa v podmienkach banskobystričského regiónu by tak bola dobrým základom pre rozvoj podnikania a tak by zároveň zobrazovala škálu prepojených a podporných odvetví a aktivít vrátane klientskeho portfólia, zdieľajúcich spoločné inovačné, technické, technologické a organizačné zázemie. Je tak potrebné uviesť, že pod pojmom mapa klastrovania sa zásadne nemyslí na nejaké zobrazenie pozície či lokality pôsobnosti danej klastrovej organizácie v geografickom priestore (napr. na území krajín V4 a pod.) [11], [3].

Zvolený prístup k výskumu problematiky kreativity a inovácie v podmienkach klastrovej organizácie je uplatniteľný najmä ako psychometrický a zároveň kognitívny prístup, kde stredobodom pozornosti bude zameriavanie sa najprv na rozsah tvorby, čiže na výkon manažmentu klastra a jeho projektového tímu v úlohách obsahujúcich špecifické aspekty kreativity. Zároveň sa predpokladá že ide o merateľné a hodnotiteľné veličiny (exaktne alebo verbálne) a že sa dá uplatniť testovanie v činnosti, ktoré kvantifikuje a kvalifikuje intuície a vzhľad a aktívne znalosti skúmaného objektu – klastra či jeho členských firiem. Pritom sa zohľadnia veľkostné, sociografické, osobnostné, technické a technologické predpoklady a špecifiká skúmaných subjektov, vybraných z oblasti podnikania MSP, ako aj ich možnosti posilnenia podnikateľského potenciálu v rámci vytvárania klastrových a iných podnikateľských zoskupení [2], [1].

Manažéri klastra IPEEK aj jeho firiem sa dnes učia ako chápať inovácie nielen ako manažérsky nástroj, ale hlavne primárne ako proces, ktorý sa dá riadiť, meniť a ovplyvňovať účelne v záujme úspešnosti danej firmy, tak aby vznikol doslova organický typ klastra schopného prispôbovať sa nestabilným a meniacim sa podmienkam a faktorom a schopnej neustále progresívne prekonávať problémy.

Tomu sa musia po novom už podriaďovať fázy interného inovačného procesu a to:

- 1) Produkovanie myšlienok.
- 2) Zber myšlienok.
- 3) Rozvíjanie a implementácia myšlienok.

Výsledkom sa musí stať kreativita a inovácie v hospodárskej súťaži na relevantnom regionálnom, národnom, kontinentálnom, alebo aj svetovom trhu.

Pritom možno vychádzať z nasledovnej premisy:

- a) Obchodné riadenie klastrovej organizácie je vždy súčasťou obchodnej stratégie a celkového marketingového riadenia firmy.
- b) Obchodná technika - technika predaja je konkrétnym manuálom, teda súhrnom pravidiel, hmotných a nehmotných vstupov, postupov a úloh pre prácu so zákazníkmi a podstatným výstupom systému obchodného predaja (poskytovania špecifických činností) v rámci starostlivosti o trh v sfére pôsobnosti klastra [5].

Definované oblasti výskumu sa javia ako:

1. Analýza úrovne inovačnej kapacity podnikateľského subjektu;
2. Analýza úrovne poznania manažérskych konceptov, metód a nástrojov;
3. Analýza úrovne aparátu riadenia organizácií;

4. Analýza postoja organizácií k manažérskym nástrojom;
5. Analýza prístupu manažérov k výberu manažérskych nástrojov.

Pre objektívne zisťovanie a návrh metodiky hodnotenia inovatívnych projektov je potrebné formulovať pre budúci adresný a špecificky na podmienky klastra IPEEK zameraný aplikovaný výskum a nasledujúce úlohy a ciele, stručne zhrnuté do tejto úvahy:

Súčasne dostupná vedomostná databáza pre manažment klastra a jeho členských firiem je nehomogénna, rozsiahla a neusporiadaná a dostupné pracovné postupy a metódy pre hodnotenie a riadenie a ich výsledkov a problémov sú používané a vnímané manažérmi iba izolovane bez vzájomných súvislostí a uplatňujú sa tak iba čiastkové, nekoncepčné zásahy a riešenia problémov. V praxi to znamená, že so zvyšujúcou sa technickou úrovňou manažérskych nástrojov sa znižuje ich miera využívania. Technologický rozvoj nekorešponduje s reálnymi potrebami a očakávaniami podnikateľskej praxe a trhu v danom segmente firiem MSP. Známe a vyspelé nástroje riadenia a podpory inovácií v klastru (ako napríklad rôzne strategické analýzy, štatistické sledovania a vyhodnocovania činností a výsledkov podnikania a pod.), sú buď príliš špecializované, drahé, komplikované alebo aj zdĺhavé a príliš širokospektrálne na to, aby sa dali v podmienkach MSP prakticky a zvlášť dynamicky využívať. Toto je obsahom skúmania a overovania v praxi v ďalšej činnosti klastra IPEEK a zároveň podnetom na diskusiu a prijímanie námetov od čitateľov tohto príspevku.

Dlhé roky skúseností v renomovaných firmách podľa realizovaného interného prieskumu klastra IPEEK u špičkových manažérov preukázali tézy o tom, že ich firmy neobstoja bez inovácií, no realita je smutná a často najviac títo ľudia inovácie sami brzdia. Je to dané tým, že inovácie väčšinou nie sú tým hlavným, čím firma či klaster žije, prevláda skôr zameranie na istotu, ego ľudí je väčšie ako snaha úprimného riešenia.

Ďalším problémom je, že klastrové organizácie (a najmä u nás) majú nedostatočne spracovanú metodiku, manažment chápe len čiastočne problematiku inovácie a táto nie je organicky inštalovaná ako inovačná kultúra do organizačnej kultúry, na dôvažok je nevhodný model riadenia inovácií a chýba zodpovedné objektívne vyhodnocovanie prínosov z inovácií v klastru. Preto klaster IPEEK zavádza a overuje v riadiacej praxi v súčasnosti v ôsmich krokoch nasledujúce podstatné pravidlá (ľavý stĺpec pozícií) pre zavedenie inovácií do praxe v klastrovej organizácii a súvisiace navrhované nástroje (stredný stĺpec pozícií), ktoré po voľnom spracovaní z informačných zdrojov je možné prehľadne a pomerne jednoducho zhrnúť aj prostredníctvom nasledujúcej tabuľky 1, kde zároveň sú vyznačené aj predpokladané a očakávané dopady v navrhovanej metodike na ucelené odborné výstupy – dokumentu pre chod a tvorbu sieťovania klastrovej organizácie a jej členov – firmy a to takto:

**Tabuľka 1 Prehľad a postupnosť pravidiel pre uplatnenie inovácií v klastru**

<b>Kro k:</b>	<b>Podstata pravidla:</b>	<b>Súvisiace navrhované nástroje:</b>	<b>Dopady v navrhutej metodike</b>
<b>1.</b>	Inovácia musí byť kľúčovým procesom v klastru.	Inovácie sa musia vykonávať a nie o nich iba rozprávať, potrebné je sa vymaniť z operatívnej agendy a zamerať sa na strategické príležitosti.	Nastavenie Stratégie klastra Koncepcia internej produktovej línie klastra
<b>2.</b>	Inovačný tím musí byť projektovo procesný a zložený z rôznych odborníkov naprieč činnosťami klastra.	Je potrebné vyčleniť ľudí a vytvoriť im podmienky aby boli dokonalým inovačným tímom, podrobne sa musia definovať parametre zákazníkov a možností na trhu.	Personálna politika členskej základne klastra Motivačný a vzdelávací systém klastra
<b>3.</b>	Inovačný proces nemožno obmedziť byrokraciou a predpismi.	Inovativnosť má zákonitosti, pravidlá a metodiku, nesmie však byť limitovaná ekonomikou, smernicami a nezmyselnou agendou brzdiacou nápady.	Vlastná koncepcia klastrovej organizačnej kultúry Metodika riešenia rizikových stavov a konfliktných situácií
<b>4.</b>	Napodobovanie a aplikovanie inovácií iných.	Kopírovanie inovačných výstupov od iných autorov a firiem je vhodné v rozbehuvej, tzv. učiacej sa a aplikačnej fáze, avšak po čase sú potrebné vlastné originálne riešenia pre klaster	Tvorba databázy informačnej základne a inovačných riešení

5.	Miera úspešnosti inovatívneho procesu je odvislá od riadenia.	Merať a hodnotiť priebežne úspešnosť inovácií je veľmi dôležité a spočíva v prekonávaní obmedzení, stereotypov, odlišností a to novým dizajnom a funkčnosťou produktov/služieb.	Interný systém monitorovania, merania a vyhodnocovania úspešných riešení a inovácií produktov a procesov v rámci sieťovania členov klastra
6.	Aplikácia inovačného myslenia.	Musí sa zvoliť stratégia a to buď reaktívna alebo proaktívna s následným jasným určením pravidiel, metodiky a okruhov vedomostí v internom klastrovom tvorivom fungovaní.	Pravidelne vzdelávanie a školenie členov klastra v procesnom riadení smerovanom k inováciám
7.	Určenie priority inovácie v klastri	Je nutné zvoliť správne smerovanie inovácie na nosný podnikateľský program klastra a určiť dôraz buď na procesné (technologické, organizačné) či produktové (výrobky, projekty, služby) inovácie pri akceptácii ekologickosti a ekonomičnosti voľby u jeho firiem	Uplatňovanie metodiky pre sledovanie parametrov a charakteristík inovácií
8.	Stanovenie tendencie zvládania inovačných procesov.	Ide o prijatie postupov v klastri: — plochá organizačná štruktúra a proaktívna organizačná kultúra — paralelné navrhovanie a aplikácie riešení v projektoch — uplatnenie nových organizačných foriem na báze tímov.	Vybrané techniky pre podporu inovačného myslenia manažmentu a pracovníkov klastrovej siete:

## 5. Formulácia úloh výskumu klastrovej siete v rámci výskumu IPEEK

Celý aplikovaný výskum IPEEK pri riešení zvolenej témy v sebe komponuje vyslovenie a najmä preskúmanie a rozbor vhodne nastavených pracovných hypotéz, ktorých overovanie a obhájenie v rámci analytickej, experimentálnej časti sa po uskutočnení príslušných vybraných metód na príslušných vybraných skúmaných subjektoch dá objektívne prijať ako zistenie zodpovedané a potvrdzujúce, či naopak vyvracajúce danú hypotézu.

Oblasti výskumu boli definované nasledovne:

- 1) Analýza celkového stavu a úrovne manažérského riadenia podniku či organizácie klastra;
- 2) Analýza úrovne poznania manažérskych konceptov, metód a nástrojov pre energetické a environmentálne hospodárenie a prevádzku,
- 3) Analýza úrovne uplatňovania nástrojov a prostriedkov zavádzania energeticky efektívnych zdrojov do produkčného systému MSP;
- 4) Analýza poznania súčasného stavu a úrovne energetických nárokov prevádzky podnikov vo vlastnej produkcii.

Vychádza sa pritom v začiatkoch definovania pravidiel analýz z vlastných predpokladaných pracovných hypotéz, zhrnutých prehľadne do nasledujúcej tabuľky 2 a to:

**Tabuľka 2: Formulácia úloh výskumu IPEEK**

Hypotéza:	Obsah/Výrok:	Dopady/Očakávania:
1.	Súčasne dostupná vedomostná databáza pre manažmenty podnikov a organizácií klastra IPEEK je nehomogénna, rozsiahla a neusporiadaná a dostupné pracovné postupy a metódy pre hodnotenie a riadenie energetického a environmentálneho hospodárstva podniku a jeho výsledkov a problémov sú vnímané manažérmi iba izolovane bez vzájomných súvislostí a uplatňujú sa tak iba čiastkové, nekoncepčné zásahy a riešenia problémov. V praxi to znamená, že so zvyšujúcou sa technickou úrovňou manažérskych nástrojov sa znižuje ich miera využívania a v prípade potvrdenia tohto výroku hypotézy, že technologický rozvoj a dostupné energetické zdroje a prostriedky nekorešpondujú s reálnymi potrebami a očakávaniami podnikateľskej praxe a trhu v danom segmente MSP.	Táto hypotéza podporuje stanovisko a východisko, podľa ktorého v dôsledku veľkého množstva princípov, pravidiel, nástrojov a postupov sa tieto stávajú v prípade implementácie v organizácii či MSP vzhľadom k jej zázemiu, schopnostiam, možnostiam a času iba príliš nákladnými a náročnými procesmi, bez adekvátneho výsledného efektu a celkový stav a úroveň uplatňovania riadiacich zásahov do energetiky podniku sú nižšie ako 50 % voči pomyselnému etalónu ideálneho fungovania 100%.
	Technické portfólio energetického hospodárstva a súvisiaca organizačná štruktúra organizácií a podnikov	Táto hypotéza overuje, či sú podnik alebo organizácia schopné poznať a



2.	v rámci klastra sú koncipované ako zložky s nízkou úrovňou súčinnosti a bez poznania možných moderných energetických zdrojov a environmentálnych nástrojov vo vlastnej priemyselnej produkcii či službách a prevádzkach podnikov, čo predstavuje stratu výkonnosti a prevádzkovej energetickej kapacity MSP v priemere o cca 30 – 50 %, pritom za normu sa berie stanovený ideálny definovaný stav fungovania inovačných procesov a riadenia podnikov.	účelne nasadiť dostatočné zdroje a nástroje pre podporu svojho energetického a environmentálneho hospodárstva.
----	--	--

Načrtnuté hypotézy sú základom pre rozsiahle overovanie v aplikovanom výskume siete organizácií a podnikov klastra IPEEK a na základe ich obsahu je ďalej stanovená celá metodika tvorby relevantnej expertnej databázy informácií o sieťovaných podnikoch klastra, ale aj samotného potenciálu v rámci podnikov banskobystričského regiónu, ktoré by sa mohli stať potenciálnymi členmi klastrovej siete.

## 6. Tvorba relevantnej expertnej databázy informácií o sieťovaných podnikoch

Ako už bolo v úvode uvedené, výskumná sprava v tejto seminárnej práci a vychádza a zároveň prepája zistené výsledky na nosný dokument klastra: Stratégia rozvoja klastrovej organizácie IPEEK (prijatý orgánmi klastra vo februári 2020) a jej východiská, dopadov a očakávaných účinkov pre celé obdobie až do roku 2030. Tabuľka 3 uvádza výťah informácií z plánov IPEEK v tejto činnosti:

**Tabuľka 3: Informácie o činnosti pri aplikovanom výskume**

<b>Aplikovaný výskum v oblasti sieťovania a spolupráce firiem v Ipeľskom a Nitrianskom regióne</b>	V definícii tejto činnosti bude vykonaná analýza možností krajov na vzájomnú spoluprácu a možnosti spoločného postupu pri implementácii investičných plánov a riešení v oblasti sieťovania, environmentu, rozvoja krajiny, aplikácie nových technologických riešení a zlepšení, zonifikácia a audit krajinných charakteristík, návrhov na umiestňovanie zariadení z hľadiska regionálnych potrieb pri presadzovaní nariadení a zákonov pre dané oblasti. Jednotlivé úlohy budú realizované s pomocou partnerov, kde nájdu uplatnenie ako členovia klastra, tak akademická obec, prizvaná bude aj samospráva k pripomienkovaniu analýzy a hodnoteniu následných výstupov tohto výskumu.	Realizáciou týchto činností dôjde k vylepšeniu ukazovateľov podľa záverečnej správy z Benchmarkingu, naplneniu úloh uvedených v Stratégii rozvoja klastrovej organizácie. Absolvovaním týchto činností bude zjavný posun v hodnoteniach s červených hodnôt do žltých kategórií a rovnako aj evidentný posun v kategóriách uvedených žltou farbou do zelených hodnôt.  Ako je uvedené v Stratégii rozvoja klastrovej organizácie je činnosť realizovaná nasledovnými podujatiami počas projektu v rokoch 2021 - 2022: Sieťovanie ako kľúčový nástroj pri realizácii potrieb regiónu a úloha MSP v ňom 1x.  Analýza regiónu je uvedená v dokumente Stratégia rozvoja klastrovej organizácie, výskum bude nadväzovať na už prezentované zistenia, bude v súlade s špecifickým cieľom ŠC 7: Naše úspechy, nadviazanie spolupráce s inštitúciami a univerzitnými obcami v oblasti V a V.
--	--	---

Pre zabezpečenie kritéria primeranej zodpovednosti a dostatočne reálnej databázy kvantít a kvalít údajov pri súčasných možnostiach spracovania agendy, vzhľadom na rozsah samotného výskumu a zároveň so zreteľom na dosiahnutie stavu pre maximalizáciu objektívnosti výpovednej hodnoty jednotlivých zistení pozorovaní experimentálnych meraní a hodnotení jednotlivých skúmaných organizácií a podnikov typu MSP je pri uplatnení metodiky, zvolené portfólio 19 subjektov (členených do troch skupín podľa nosnej činnosti) tvorenej klastrovej siete IPEEK s predmetom podnikania v odboroch a segmentoch stavebníctva, strojárstva, technických a servisných služieb, investičnej a inžinierskej i projektovej činnosti, ako aj technického poradenstva a konzultácií pre manažmenty a projektové realizačné tímy u týchto organizácií, tak ako to znázorňuje tabuľka 4.

**Tabuľka 4: Členenie podnikov siete IPEEK podľa nosného predmetu podnikania [autori]**

Skupina podnikov:	Hlavné nosné činnosti:
<b>A</b>	Inžinierska, konzultačná a poradenská činnosť, vypracúvanie dokumentácie pre dotácie a úvery a pod.
<b>B</b>	Stavebná a investičná činnosť, správa budov a nehnuteľností, stavebné opravy a úpravy, špecializované stavebné zákazky v energetickej, priemyselnej a environmentálnej oblasti, strojárka a stavebná materiálová výroba a servisné služby a pod.
<b>C</b>	Projektová návrhová a realizačná činnosť, poskytovanie obchodných dodávok a služieb, správa environmentálnych záťaží a technické občianske služby, predaj stavebných a technologických zariadení a materiálov a pod.

Pre zabezpečenie objektívnosti údajov výskumu, sú všetky podniky a nimi vyslaní respondenti označení príslušným číslom a kódom a následne sú výsledky vnesené do spoločného hodnotiaceho súboru a na základe nich sa budú vo výskume vytvárať matice výsledkov a diagramy a následné audity a analýzy. Samotní respondenti sú (za dodržania zásady anonymity) bližšie uvedení vo vzorovej tabuľke 5 a zároveň je v ďalšom texte uvedený samotný obsah dotazníka, ktorý obsahuje súbory výrokov a otázok, ktoré sú obsahovo nastavené i formulované tak, aby zohľadňovali potenciálne overenie situácie samotnej úrovne a stavu manažovania a prevádzkovania energetického hospodárstva v MSP a zároveň aj samotnú úroveň disponibilných schopností a vedomostí manažmentov a personálu.

Komentár a vysvetlivky ku konštelácii podnikov: Predmet podnikania, parametre chovania sa a údaje o výsledkoch doterajšej činnosti vybraného portfólia 20 podnikov klastrovej siete IPEEK má v rámci merania a vyhodnocovania uvedené údaje vyplývajúce z posudzovania v tabuľke 3 v ďalšom postupe analýz, pritom u každého z nich boli mapované, sledované a následne merané nasledujúce údaje: doba existencie (od dátumu vzniku podľa údajov z obchodného, alebo živnostenského registra), brutto obrat (pre zabezpečenie anonymity údaje z portálov Finstat boli zaradené do štyroch kategórií a to: (a) neznámy údaj - podnik si neprial zverejnenie, potom kategória (b) do 50 tisíc €, kategória (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € a nakoniec kategória (d) nad 300 tisíc €), miera zisku v % z celkového obratu podniku, uskutočňovanie inovačných aktivít (áno / nie), ďalej uskutočňovanie relevantného výskumu a lebo vývoja v jeho podmienkach (O áno, - nie), potom pozícia (podľa predmetu prevažujúcej podnikateľskej produkcie) v skupine skúmaných subjektov A, B, alebo C a nakoniec sa realizuje určenie koeficientu, čiže záverečné subjektívne posúdenie podnikov autormi výskumu jednak podľa dokumentácie z podnikov, ale aj na základe rozhovorov a posúdenia ich aktivity na spoločnom brainstormingu účastníkov k téme.

**Tabuľka 5: Pracovné portfólio vybraných skúmaných subjektov – VZOR**

Podnik pod p. č.	Doba existencie	Btto obrat	Miera zisku %	Inovácia	Energetické a environmentálne hospodárstvo	Výskum	Pozícia	Koeficient stupňa významnosti podniku
Podnik 1	5	a	-2	a	1	O	A	2
Podnik 5	21	b	10	b	3	-	C	2
.....			-					
..								
Podnik 15	6	b	14	a	5	O	A	3
Podnik 19	17	b	5	b	1	O	B	2

Následne bude vykonaná klasifikácia stupňom 1 – 2 – 3 podľa významnosti. Zo zistených meraných a hodnotených údajov portfólia skúmaných subjektov je možné napríklad pre výskumnú základňu vyvodit' nasledujúce súhrnné údaje (ilustračné údaje):

Podniky mladé, s dĺžkou existencie do 5 rokov, ďalej v dobe existencie 6 - 15 rokov, v dobe existencie nad 15 rokov. Miera zisku (ako pomer hrubého brutto obratu k celkovému zisku) sa vypočíta z verejne dostupných údajov na príslušných ekonomických a daňových portáloch tak, že napríklad mieru zisku do 3 % (vrátane) vykazujú iba 5 subjektov, mieru zisku do 10 % vrátane, vykazuje 14 subjektov, mieru zisku od 11 do 20 % vykazujú 4 subjekty a 7 ich má negatívny výsledok – sú v strate. Ďalej sa skúma stav a miera inovácií v podniku a zaradenia podľa významnosti výsledkov do skupín a/b/c, následne či podnik realizuje aj vlastný výskum a aká je jeho miera zapojenosti pracovných tímov do riadenia a chodu organizácie.

Rozhodujúcou časťou portfólia je stanovenie stupňa doterajšieho rozvoja energetického a environmentálneho hospodárstva podniku a jeho úrovne (označenej hodnotou 1 až 5 – podľa významnosti).

## 7. Vyhodnocovanie zbieraných údajov k analýze

Pri mapovaní súčasných použiteľných nástrojov manažmentu, ktoré môže skúmaný podnik či organizácia uplatňovať vo vlastnej praxi sa najviac pozitívnych odpovedí očakáva pre zavedený systém merania a hodnotenia energetickej a environmentálnej výkonnosti a úspornosti, ďalej vypracovanú produktovú energetickú stratégiu a až potom nástroje ako procesný energetický manažment, či vypracované výrobné a prevádzkové servisné plány na úrovni podnikovej produkcie. Zvlášť podnetné pre aplikovaný výskum budú zistenia o tom aké metódy manažérskych podporných nástrojov sú pre organizácie i podniky MSP známe, nakoľko najlepšie na tom je hodnotový manažment, ale naopak najslabšie sú na tom kalkulácie nákladov, manažovanie podľa cieľov, či systémy manažérstva kvality a energetické interné audity - ako tieto uplatňujú v riadení energetického a environmentálneho podnikového hospodárstva.

Podniky a organizácie v rámci tvorby interného sieťovania klastrovej organizácie IPEEK sa pri výkone svojej činnosti budú podľa zistení stretávať najviac s akými riadiacimi nástrojmi a metódami, zistí sa ako vedú o uplatnených nástrojoch, a používajú nanajvýš strategické analýzy a najslabšie sú na tom ostatné (v nasledujúcich tabuľkách popísané metódy, no pritom až 60 % podnikov klastra vôbec nič neaplikuje pri riadení z uvedených manažérskych nástrojov.

Ak očakávané potenciálne výsledky popísané v tomto príspevku predznačujú že rozhodujúca (teda aspoň nadpolovičná) väčšina logických odpovedí a meraných výsledkov preukáže / potvrdí vyslovené výroky v danej hypotéze, tak sa bude dať v budúcom aplikovanom výskume potvrdiť správnosť pôvodne nastaveného zadania úloh. Samozrejme iba overovanie hypotéz porovnávaním výsledkov na báze dotazníkovej metodiky považuje autorský kolektív na danom stupni za nedostatočné, bez opory v implementácii ďalších konkrétnych analytických a diagnostických metód a meraní údajov o danom podnikovom energetickom a environmentálnom hospodárstve.

## 5. Záver

Pred klastrami v európskom priestore je viacero výziev, dôležitá je však snaha utvárania podoby konkurencie prevzatia osudu klastra do vlastných rúk a vytvárať zajtrajšie výhody v konkurenčnom prostredí trhu. Platí to zovšeobecnená už tradičná citácia jedného zo zakladateľov modernej teórie riadenia Portera Michaela ešte v deväťdesiatych rokoch minulého storočia a to: „...je potrebné, aby firmy miesto obyčajnej eliminácie nevýhod hľadali cesty ako rásť a budovať si výhody, a pritom nestačí ako to čo sa robí, sa bude robiť lepšie – je treba, aby sa to robilo inak...“

Pre samotnú tvorbu budúcej novej metodiky hodnotenia inovačných projektov vybraných firiem v rámci klastrovej organizácie a budovania sieťovania podnikov v súlade s naplnením stanovených úloh a cieľov sa na overenie prejavov správania súčasných manažmentov klastrov vychádza z dikcie, že nízka úroveň poznania súčasných manažérskych nástrojov a prostriedkov pri nesprávnom prístupe ku ich systémovému aplikovaniu vždy vyvolávajú zníženie až stratu úrovne klastra a jeho firiem a ich výsledkov v produkcii. To sa dá overovať analýzou konceptov a prístupov súčasného riadenia kvality a produkcie i auditom úrovne inovačného riadenia a diagnostiky inovačnej dimenzie v každej firme segmentu MSP. Preto je celé zisťovanie a overovanie postavené na báze parametrov a charakteristík vybranej skupiny členských firiem z prostredia MSP a koncipovaní ich kumulatívneho modelu výsledkov a jeho overovaní v rámci jednotlivých diagnostík a auditov.

Uvedené úvahy, stanovené úlohy a ciele budú takto východiskom pre uskutočnenie návrhu ucelenej metodiky hodnotenia inovátnych projektov v podmienkach manažmentu klastrovej organizácie.

## Referencie/References

- [1] BALOG, Miroslav. *Klastrová politika v podmienkach Slovenska*. SIEA, Bratislava, 2015. ISBN 978-80-88823-61-2.
- [2] COLLINS, Jim., PORRAS, Jerry, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (BUILT to Last)*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5638-7.
- [3] DYTRT, Zdeněk; STŘÍTESKÁ, Michaela, 2009. *Efektivní inovace, Odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [4] GIBSON, Rowan, 2007. *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. 3. dopl. vyd. Praha. Management Press. ISBN 978-
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, 2013. *Efektivní rozhodování. Analýzování - Rozhodování – Implementace a hodnocení*. Edika, Brno. ISBN 978-80-266.0179-1
- [6] KOPOROVÁ, Katarína a NOVOTNÝ, Tomáš a KATI, Róbert. *Projektovanie inovačných nástrojov pre tvorbu stratégie a procesného riadenia priemyselných klastrov*. GRANT journal, MAGNANIMITAS, Hradec Králové, 2021. ISSN 1805-062X, 1805-0638 (on line), ETTN 072-11-00002-09-4.
- [7] KUBEK, Ivan. 2022. *Charakteristika klastrovej organizácie Ipeľský energetický environmentálny klaster IPEEK*. Zborník prezentácií a príspevkov medzinárodnej konferencie ECO & ENERGY Innovation. NEK, Pezinok. ISBN 978-80-973571-3-9.
- [8] LAWSON, Benn, SAMSON, Chalis, D., 2001. *Developing Innovation Capability in Organizations: A dynamic capabilities approach*. In: *International Journal of Innovation Management*. Vol. 05, No. 03, pp. 377-400. DOI: 10.1142/S1363919601000427.
- [9] NOVOTNÝ, Tomáš, 2018. *Diagnostika dimenzie inovatívnosti firiem*. Národný energetický klaster NEK, Bratislava. ISBN 978-80-972637-1-3.
- [10] NOVOTNÝ, Tomáš, 2021. *Tvorba novej metodiky hodnotenia inovačných projektov vybraných podnikov MSP*. Konferencia CEMI MBA Studies, Praha. ISBN 978-80-270-9274-1 (online)
- [11] NOVOTNÝ, Tomáš a KATI, Róbert a KOPOROVÁ, Katarína a MARCIN, Ján a NOVOTNÁ, Simona a TAUFEROVÁ, Ingrid. *Building a competitiveness of the industrial cluster NEC based on the aspects of its innovation potential in Slovakia*. CER Comparative European Research 2022. Proceedings of the 17th Biannual. Published in May, 2022 by Sciemcee Publishing. London ISBN 978-1-7399378-1-2.
- [12] NOVOTNÝ, Tomáš. *Výskum inovačných nástrojov pre diagnostiku konkurencieschopnosti priemyselných klastrov*. GRANT journal, MAGNANIMITAS, Hradec Králové, 2022. ISSN 1805-062X, 1805-0638 (online).
- [13] PAPULA, Jozef., a kol., 2017. *Podnikanie a manažment. Korene, podstata, súvislosti a trendy*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-579-6.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5323-2..
- [15] SIEA, 2017. *25 rokov inovácií na Slovensku*. Účelová publikácia Slovenská inovačná a energetická agentúra (SIEA) a EÚ v rámci OPVaI, Bratislava. ISBN 978-80-88823-65-0.
- [16] TUREKOVÁ, Helena a Branislav MIČIETA, 2003. *Inovačný manažment: východiská, overené postupy, odporúčania*. V Žilíně: EDIS. ISBN 80-8070-055-9.



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

# **IMPLEMENTÁCIA KOUČOVACEJ KULTÚRY V SPOLOČNOSTI ANDERS CONSULTING, S.R.O.**

Vypracoval: 03 Ing. Elzbieta Agnieszka Wasiela - Pycz  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



# IMPLEMENTÁCIA KOUČOVACEJ KULTÚRY V SPOLOČNOSTI ANDERS CONSULTING, S.R.O.

**Elzbieta Agnieszka Wasiela - Pycz, Ing.**

Anders Consulting, s.r.o., Hornostavská 252/6, 94901 Nitra

[pyczandrzej36@gmail.com](mailto:pyczandrzej36@gmail.com)

## Abstrakt

Cieľom tejto práce je na základe poznania súčasného stavu a problémových faktorov riadenia starostlivosti a obsluhy klientov vo vybranej skúmanej spoločnosti Anders Consulting, s.r.o., Nitra (ďalej len „AC“) z pohľadu zavedenia a uplatňovania osobitného prístupu a metód práce manažmentu formou koučingu vytvoriť návrh jednoduchého, prehľadného a aplikovateľného posudzovania a ohodnotenia vybraných problémov v práci firmy, teda nastavenia vhodnej firemnej koučovacej kultúry a následne aj vytvorenia samotného Manuálu pre uplatňovanie koučingu nastaveného na domáce podmienky firmy. Účelom a podstatou môjho prístupu v tejto záverečnej práci je ozrejmenie si možností zavedenia koučingu do manažovania firmy a mnou vykonané dlhšie zisťovania o hodnotení pracovných faktorov pre člena projektového tímu a internom hodnotení projektového manažmentu z aspektu koučingu sú iba akýmiisi vzormi a návodmi pre firmu do budúcnosti pri zavádzaní koučovacej kultúry do celého organizačného systému a na tomto stupni a rozsahu práce nie sú a ani nemôžu byť výsledkami uceleného výskumu, ale iba vychádzajú z mojich vlastných úvah, pozorovaní a skúseností o chode firmy.

## Kľúčové slová

Manažment, organizačný systém, koučing, koučovacia kultúra, kreativita

## Popis riešenej problematiky záverečnej práce

Hľadanie toho najlepšieho riešenia pre rast a rozvoj firmy je dennodenným chlebíkom majiteľov, konateľov, manažérov a je to málokedy práca ľahká a rýchla. Svet biznisu sa mení veľmi rýchlo a sledovať tieto zmeny je niekedy nad ľudské schopnosti. Ak sa však včas podarí zachytiť nový trend, odhadnúť vývoj, môže to pre firmu znamenať kľúčovú kompetenčnú výhodu, ktorá jej zabezpečí spoľahlivý náskok pred konkurenciou.

Myslím si, že primárnou snahou každej obchodnej spoločnosti musí byť poskytnutie takých služieb a predaj takých produktov o ktoré majú záujem zákazníci. To však nie je možné bez zaistenia nepretržitej starostlivosti o zákazníka, trvalej schopnosti inovovať a vylepšovať svoju činnosť a poskytovať špičkovú kvalitu a dlhodobý servis, čo však v praxi prináša so sebou možné problémy v komunikácii a riadení ľudí, nastavení ich tvorivosti a zavedení takých postupov a nástrojov a je preto potrebné hľadať osobitné riešenia a takým môže byť aj uplatnenie koučingu vo firme ale aj navonok ku jej klientom. Veď firma a jej zákazníci spočívajú na ľudskom faktore, ktorý je mnohokrát v konkrétnych situáciách nevyspytateľný. Mnohí manažéri a pracovníci vnímajú koučing ako prechodnú záležitosť, že je jeho reálny prínos pre firmy vraj veľmi povrchný. V mojej záverečnej práci sa budem venovať tomu, aký prínos môže mať koučing má pre prácu manažmentu, aké si vybrať na základe mapovania súčasnej situácie vo firme okruhy možného uplatnenia a aké nástroje zaviesť pre efektívne fungovanie zásad koučingu. Mojou snahou bude predovšetkým dokumentovať reálne prínosy koučovania pre vedenie ale aj pre zamestnancov firiem.

Podľa názoru predsedu Slovenskej asociácie koučov sa biznis koučing, ako špecifická forma rozvoja osobností začína udomáčňovať čoraz viac aj v slovenských firmách. Tie ho využívajú hlavne vtedy, ak chcú posunúť svoj biznis na inú úroveň, alebo si uvedomia, že ide o efektívny nástroj rozvoja ich zamestnancov. Správnym koučovaním sa dá doceliť trvalého zlepšenia pracovných výsledkov a to vytvára dokumentovať reálne prínosy koučovania pre vedenie ale aj pre zamestnancov firiem *Prodaj (2013)*.

Moju seminárnu prácu s názvom „*Implementácia koučovacej kultúry v spoločnosti Anders Consulting, s.r.o.*“ zameriavam na konkrétnu domovskú firmu, ktorá potrebuje dotvoriť a zmodernizovať jestvujúcu koncepciu podnikateľských aktivít, diverzifikovať prístupy k zákazníkom a posilniť svoje postavenie na danom trhu.

Preto počas svojho štúdia v rámci projektu „Efektívna podpora zvyšovania energo a enviro zručností na trhu práce“ sa snažím komplexne a vo viacerých oblastiach činnosti vo všetkých učebných predmetoch a jednotlivých úlohách posudzovať túto firmu a to v súvisiacich a prepojených témach: organizačná štruktúra a strategické riadenie firmy, jej inovačný potenciál, organizačná kultúra a technika predaja, firemná identita a image, či riadenie a prekonávanie konfliktov a kríz manažmentu. Vzniká mi tak pomerne ucelený a previazaný súbor tematicky zameraných prác, dôsledne práve pre potreby firmy na ktoré nadviaže a zhrnie problematiku aj samotná diplomová práca zameraná do oblasti procesného riadenia AC.

Pre lepšiu čitateľnosť a orientáciu v texte a štruktúre tejto seminárnej práce ponúkam krátke vodítko a to s obsahom a podstatnými údajmi podľa jednotlivých kapitol:

**Koučing** (z angl. „to coach“ – sústavná, permanentná príprava, tréning; v skutočnosti niečo ako usmerňovač; neurčuje žiadne ciele ani postupy, ale vedie koučovaného k tomu, aby si ciele a cesty k nim stanovil sám) je pojem, ktorému sa v poslednom období venuje zvýšená pozornosť najmä vďaka sile, ktorú tento nástroj v sebe ukrýva a spočíva vo vedení ľudí a v dosahovaní ich individuálneho rastu.

Koučovanie je forma vedenia rozhovoru medzi koučom a koučovaným (spolupracovníkom). Kouč koučovaného vedie, pomáha mu vo vytváraní jeho vlastnej cesty k dosiahnutiu cieľov. Je jeho sprievodcom, kladie mu otázky tak, ako si ich koučovaný nepoloží. Tým mu umožňuje pozrieť sa na problematiku z iných uhlov pohľadu, prejsť si v predstavách cestu riešenia, preveriť a vyhodnotiť rôzne možnosti, stanoviť akčné kroky. Pod vhodným vedením kouča môže koučovaný dospieť k novým stratégiám riešenia vzniknutých prekážok, získať potrebné osobné zručnosti alebo zmenu nevhodných pracovných podmienok *Whitmore (2009)*.

Kvalitný koučing je podľa mojich zistení profesionálny a má nasledovné vymedzenie: je nástrojom manažmentu pre rozvoj personálu, vyvoláva angažovanosť; dosiahne sa ním trvalé zlepšenie pracovných výkonov a korekcia k úspešným cieľom; pomáha hľadať riešenia tvorivou formou; je dobrovoľnou komunikáciou medzi manažmentom a členmi tímu, rieši ich problémy.

Potom podľa mojich zistení sa faktory úspechu pri koučovaní sa dajú vymenovať takto: záujem a zodpovednosť, podpora a dôvera; aktívne počúvanie ľudí, stavanie dobrých otázok; úprimná snaha o porozumenie a nakoniec aj orientácia na riešenia a nastavenie pozitívnej energie.

Každý manažér vo firme hlavne zo segmentu MSP pôsobí pritom často súbežne v troch úlohách, a to ako kouč, ako koučovaný a ako objednávateľ koučingu. Pritom sa koučing výhodne využije i voči zákazníkom a obchodným partnerom či dodávateľom ako úspešná metóda v rámci techniky predaja, pretože sa ľudia naučia zisťovať potreby i očakávania druhej strany, a zároveň aj lepšie reagovať na ich želania. A to je podľa môjho zámeru pri tvorbe tejto práce aj základom východzieho stavu firmy AC.

Jeden zo zakladateľov a otcov koučingu *John Whitmore (2009)* formuloval zásady pre koučovanie ako vzťah medzi výkonom a motiváciou, a to:

$$\text{VÝKON} = \text{POTENCIÁL} - \text{BARIÉRY}$$

prítom výkonom sa myslí schopnosť firmy vytvoriť vlastnými prostriedkami a nástrojmi maximálny výsledok, potenciálom je súbor znalostí, schopností a zručností, ktoré sú k dispozícii aby tento výkon nastal. Bariérami možno označiť všetky faktory a činnosti, ktoré bránia využívaniu potenciálu. Preto pre rast alebo udržanie doterajšieho výkonu firmy je nutné buď zvýšiť jej potenciál alebo znížiť bariéry, resp. urobiť obe veci súčasne.

Koučing napomáha odhaliť riešenia a možnosti, ktoré už má človek v sebe, no sám ich nedokáže vidieť. Kouč klientovi neradí, vedie ho. Pre podporu týchto poznatkov uvádzam súhrn 10 najčastejších interných bariér a ako si s nimi poradiť (tabuľka 1), tak ako som ich vyzozorovala a zostavila pri štúdiu koučingu a myslím, že sú príznačné a použiteľné aj pre firmu AC.

**Tabuľka 1. Interné bariéry v rámci uplatnenia koučingu a ich prekonávanie**

1.	<b>LENIVOSŤ</b>	Potrebné je cieľ rozdeliť na malé kroky a požiadať kouča aby pomohol pri nich. Preskúmať aké sú dôvody a ako sa táto bariéra bude prekonávať u členov projektových tímov a potrebné rozpoznať čo na koučovaných pôsobí a čo nie.
2.	<b>NEDOSTATOK SEBAVEDOMIA</b>	Snaha prekonať pocit, že sa problém nezvládne, plnenie úlohy pod dohľadom a konzultáciou kouča, a zároveň spoločne vyhodnocovať čo je dobré a čo treba vylúčiť z riešenia.
3.	<b>OBAVA ZO ZLYHANIA</b>	Pripustenie možnosti, že človek je omylný a nebrať prehru osobne – len to je cesta k trvalému úspechu.
4.	<b>ZLÉ HOSPODÁRENIE</b>	V spolupráci s koučom obmedziť plytvanie s časom a vylúčiť každá zdlhávajúca a stratová aktivita, a to prípravou a dodržiavaním domáceho akčného plánu a priority.
5.	<b>NEDODRŽIAVANIE PRIORÍT</b>	Pokúsiť sa prepojiť priority zo stratégie s najobľúbenejšou aktivitou a tak neodvádzať pozornosť od dôležitosti úloh.
6.	<b>KĽUD A PRACOVNÁ POHODA</b>	Vytvoriť bezpečné, ergonomicky komfortné prostredie a vlastnú komunikačnú zónu pre seba aj pre ostatných členov spoločného tímu.
7.	<b>NEDOSTATOK SKÚSENOSTÍ</b>	Nepretržite dopĺňať potrebné znalosti a zručnosti, preveriť všetko čo chýba a čo sa pre dosiahnutie cieľa vyžaduje naučiť.

8.	<b>NEDOSTATOČNÁ MOTIVÁCIA</b>	Za pomoci kouča vyhľadať kľúčový impulz, ktorý dokáže motivovať človeka do práce, zároveň eliminovať to, čo vytvára apatiu a pasivitu.
9.	<b>LIMITOVANÉ ZDROJE</b>	Zmapovať situáciu a zistiť, čo v skutočnosti vo firme chýba (technika, metodika, ľudia, financie a pod.) a navrhnúť riešenie a odstránenie nedostatkov.
10.	<b>OBAVA Z NESPRÁVNEHO ROZHODNUTIA</b>	Prekonať obavu z konzekvencií a následkov vlastného konania a výsledku dostatočnou informačnou databázou a konzultáciami. Prijat' ďalšie rozhodnutia a prekonať vzniknutý stav.

*Zdroj: vlastná tvorba*

Z uvedeného je zrejmé ako súvisí koučing zároveň aj s motiváciou. Ak firma dosiahne nové vedomosti a schopnosti je koučing možné používať pre zmenu postojov a prístupov. Koučing pracuje práve s pozitívnymi spôsobilosťami, ktoré si koučovaný pracovník ujasňuje a rozvíja v rámci vlastného kompetenčného profilu. Som presvedčená, že ľudia vlastne žijú vždy tým o čom sú presvedčení. Vo všeobecnosti to môžem vyjadriť ako vlastné motto: „*Tvrdenie, že sa to a to nedá uskutočniť zlyháva, ak sa nájde motivovaný tím ľudí, ktorý o tom nevie a predsa to spraví*“.

Koučovanie je veľmi vhodné aj ako metóda inovácie, pretože významne podporuje inovatívne myslenie najmä u členov tímov práve vo firme takéhoto typu ako je AC a hľadá odpovede na typické koučovacie otázky ako napríklad:

- ako by sa mohol súčasný produkt / projekt / služba / systém vylepšiť?
- čo by spravilo zákazníkom najlepšie prínos?
- ako by sa daná úloha dala spraviť rovnako ale pritom lacnejšie a rýchlejšie?
- kto by mohol poradiť zlepšenie a čo sa ešte nevyskúšalo?

Veľmi často vo firme a kruhu podnikateľov i klientov diskutujeme o budovaní firemnej kultúry, prekonávaní problémov a vzájomných vplyvov medzi koučovaním a organizačnou firemnou kultúrou.

Podstatné však podľa mňa je vytvorenie vlúdneho, otvoreného prostredia a spolupráce. Je mi jasné, že koučing podporuje organizačnú kultúru a techniku predaja a naopak, kultúra umožňuje ľahkosť realizácie koučovacieho procesu – je to prostriedok schopností, motivácie a postojov ľudí vo firme. Vo viacerých odborných knihách sa hovorí o vplyve koučingu na firemné okolie a najmä na jej klientov (tzv. stakeholders) a o množstve vonkajších podnetov, ktoré vedú k riešeniam a odstraňovaniu ich dopadov na organizačnú štruktúru a správanie sa ľudí, k čomu sa tiež výhodne dá uplatniť koučing. Ak je koučing iniciovaný vo firme v dôsledku vonkajších zásahov a vplyvov, má to zároveň dopady i navonok na širšie okolie a konečne i na zákazníkov, dodávateľov, či verejnosť. Vtedy sa hovorí o „univerzálnom komunikačnom štýle“ v rámci organizačnej kultúry, techniky predaja i samotného projektového manažmentu.

Záverom k tejto téme je nutné si ešte povedať o tímových úlohách a ich väzbe na koučing. Vytvorenie efektívneho, akčného, odborne schopného tímu pracujúceho v hektickom prostredí malej firmy ako je AC je veľmi citlivou záležitosťou. Takýto tím vyžaduje určitú zrelosť – ujasnenie jednotlivých pozícií ľudí, kompetentnosť, pravidlá komunikácie a rozhodovania. Každý človek je osobitný a jedinečný, preto je úlohou projektového manažmentu každú pozíciu obsadiť. Potom nie sú v tíme žiaduci pesimisti, cynici, nepriatelia, kverulanti či absentéri, a konfliktné povahy. Dobrú tímovú prácu narušujú tiež rôzne nereálne očakávania, ako napríklad že nikto za nič nemôže, a každý so všetkým súhlasí, len ak sa ho to netýka a pod. V podmienkach firmy môžem na základe literatúry a rôznych informačných prameňov stanoviť typ koučingu ako tzv. manažérsky a výkonnostný biznis koučing.

Sir John Whitmore, jeden z najlepších svetových koučov sa vyjadril, že kým bol personalistom, tak ľudí vnímal ako poloprázdne poháre, do ktorých treba niečo doplniť – nájsť nejakú formu rozvoja, vzdelávania a tú im ponúknuť, avšak keď sa stal koučom, tak ľudí začal vnímať ako semenko, ktoré má v sebe úplne všetko, aby z neho vo vhodných podmienkach vyrástol aj 500-ročný dub *Whitmore (2009)*. A tento prístup silno rezonuje aj v mojich snaženiach.

## 2. AKO VYZERÁ SÚČASNÝ STAV PROBLEMATIKY VO FIRME

### 2.1 O charakteristike firmy Anders Consulting, s.r.o.

Vzhľadom k charakteru činnosti firmy som zistila, že obsahom každého podnikateľského snaženia vo firme musí byť vytvorenie určitého unikátneho produktu – služby, ktorá naplní očakávania a zadania určené klientom a prispeje k jeho aktivitám a úspechu.

Ide jednoznačne o dosiahnutie vynikajúcej kvality, o permanentnú starostlivosť o klientov – to je „podstata“ predaja a servisu projektov vo firme, pre ktorú je charakteristické, že nemá žiadny ucelený systém riadenia kvality, nemá normotvorbu, nevlastní certifikáty kvality a je jej príznačná iba vysokokvalifikovaná individuálna úroveň prístupu ku klientom, avšak bez komplexnosti prístupu.

Uvedené zistenia a popis tejto firmy sa ma úzko dotýkajú, lebo ja sama som jej súčasťou a ako projektový manažér aj vediem ucelenú skupinu odborníkov v rámci inžinieringu a prípravy projektov a oceňovania stavieb. Osobne túto problematiku vnímam tak, že dôležitým kritériom je pre firmu do budúcnosti trvalá udržateľnosť, schopnosť prežiť a byť inovatívny a doslova kreatívny v individuálnych pozíciách a projektoch na trhu. A do tejto sféry musí byť zahrnuté aj rozpoznávanie, popisovanie situácií a stavov, ktoré vo firme plodia potenciálne riziká a konflikty a ktoré musí manažment a členovia pracovných projektových tímov ošetrovať a minimalizovať. Preto vidím ako zmysel zlepšovania uplatnenie vybraných pravidiel a postupov koučovacej kultúry do možných oblastí pôsobnosti ľudí vo firme.

**Tabuľka 2: Prehľad interných zistení o firme AC z aspektu možnej uplatniteľnosti koučingu**

<b>Zistenie 1</b>	Charakter poskytovania individuálnych a originálnych služieb súvisí s predajom vedomostí, informačných a organizačných procesov na dosiahnutie cieľa dohodnutého s klientom.
<b>Zistenie 2</b>	Systém práce spočíva v nepretržite sa meniacom a vyvíjajúcom komunikovaní pracovníkov firmy s klientom, jeho architektom, jeho dodávateľmi a obchodnými partnermi pri príprave, koordinácii, stavebno-technickom dozore a rôznych úradných stavebných, finančných a hodnotiacich analýzách a konaniach počas celej doby prípravy, realizácie, kolaudácie a sprevádzkovania projektu/ diela.
<b>Zistenie 3</b>	Realizácia nosného programu firmy vyžaduje perfektné odborné a legislatívne znalosti investícií, úverov, režimov financovania, zákonov, predpisov, rôznych technických noriem, stavebných, energetických, ekologických a priemyselných technológií, tak aby panovala spokojnosť klientov.
<b>Zistenie 4</b>	Dôležitým faktom je to, že firma vo viacerých inžinierskych činnostiach musí od počiatku získať, udržať a chrániť záujmy a dôveru svojich klientov, pričom kompetenčne firma rozhoduje v mene daného klienta (mandátne zastupovanie) o jeho investícii a chráni jeho financovanie – efektívnosť a úspornosť, odsúhlasuje fakturácie a výkony dodávok a prác, ktoré vykonávajú v jeho prospech tretie osoby (dodávatelia, pracovníci inžinieringu prípravy a riadenia stavieb, architekti a pod.).
<b>Zistenie 5</b>	Veľmi náročné a zodpovedné činnosti, pri ktorých je potrebné okrem odbornosti a orientácii sa v širokej problematike inžinieringu v oblasti stavebníctva a priemyslu dobre ovládať aj komunikáciu s klientmi a zvládať pružné riešenie krízových situácií, prekonávanie rizikových a konfliktných situácií.

*Zdroj: Vlastná tvorba*

Po preštudovaní viacerých informačných zdrojov mám predstavu o tom, že firma by mala podrobnejšie poznať a špecifikovať typológiu svojich zákazníkov, ich potreby a očakávania a mať ucelený systém starostlivosti o nich do budúcnosti a vedieť správne komunikovať a zároveň aj rozpoznávať prípadné riziká a prekonávať problémy a potenciálne konflikty *Collins, Porras (2016)*.

To však vyžaduje rozsiahlu prípravu, nastavenie parametrov, vytvorenie podrobného návodu na riešenie a riadenie tohto segmentu činností vo firme *Ulrich (2009)* a preto v rámci tejto seminárnej práce a v takomto obmedzenom rozsahu mám snahu formulovať aspoň základné pravidlá a hlavne realizovateľný Manuál pre uplatňovanie koučingu a vychádzam z vlastnej nasledovnej premisy: „Kvalita firemnej komunikácie v štandardných podmienkach je základom kvality nastavenia kreatívnych a inovatívnych procesov s osobitným prístupom ľudí v tímoch ku riešeniu problémov“.

A tu podľa mňa významne napomôže aj uplatnenie koučingu vo firme.

## 2.2 Popis a posúdenie súčasnej situácie AC z hľadiska uplatnenia koučingu

Samotné rozhodujúce kompetencie v rámci internej organizačnej štruktúry, ktorú som krátko na základe jej prejavov charakterizovala v zmysle ako procesne a projektovo riadenú administratívnu manažérsku štruktúru, sú teraz znázornené prehľadne v obrázku 2, kde uvádzam jednotlivé rozhodujúce zložky činností a vnímam vznik a existenciu implementácie koučingu hlavne pri fungovaní projektovej zložky, servisnej zložky a následne aj realizačnej zložky, nakoľko tieto prichádzajú bezprostredne do styku s klientmi firmy a zároveň sa v nich sústreďujú vnútorné kreatívne, administratívne činnosti a samozrejme rôzne pôsobenie rôznych ľudí, čo je podľa mojej mienky rozhodujúcim zdrojom problémov, konfliktov a rizík, ale aj možnosťou výrazne zlepšiť komunikáciu a úspešnosť firmy u klientov, ale aj v internom prostredí.

V dnešnej, dynamickej dobe možno zodpovedne predpokladať, že firma tohto podnikateľského predmetu činnosti a odborného zamerania musí mať dostatočne silný inovatívny potenciál, schopnosť sebareflexie a citu pre výraznú kvalitu a tvorivý prístup ku každému individuálnemu, špecifickému projektu, či investičnému zámeru zákazníka *Franková (2011)*.

Osobne túto problematiku vnímam tak, že dôležitým kritériom je pre firmu do budúcnosti trvalá udržateľnosť, schopnosť prežiť a byť inovatívny a doslova kreatívny v individuálnych pozíciách a projektoch na trhu a v komunikácii s klientmi.

Schopnosť vyhľadávať príležitosti, mapovať situácie, potreby a očakávania je dôležitá pre zbavenie sa, či prevenciu konfliktov a elimináciu rizík a najmä zodpovednej komunikácie pri uplatňovaní techniky predaja – čo je asi najväčšia ambícia pre využívanie koučingu *Janišová – Křivánek (2013)*. Pritom mi je jasné, že práve neustále sa učiaci, dobre ohodnotení a motivovaní pracovníci s podporou manažmentu a primeranými kompetenciami sú zárukou úspešnosti firmy.

## 2.3 Interné hodnotenie členov tímov firmy AC koučovaním

Pre členov svojho projektového tímu som urobila hodnotenie vlastných pracovných aspektov a ich významnosti zastúpenia v súčasnom pracovnom výkone v prospech firmy. Viedla som ich k tomu, aby si sami sformulovali svoje ciele - kariérne, rozvojové, projektové. Použila som orientačné série otázok pátrajúcich po najefektívnejšej ceste ako vyriešiť problém s ktorými pracovník prišiel alebo vhodne sformulovať cieľ, ktorý treba v danej situácii dosiahnuť podľa zaužívanej metodiky *Koubek (2011)*, avšak tieto otázky som upravila na základe skúseností a možností firmy AC. V tabuľke 3 uvádzam jednoduchý príklad precvičenia, z ktorého vyplýva pre toho ktorého manažéra mnoho užitočných informácií o motivácii toho ktorého daného človeka, ktoré možno využiť pri jeho vedení v projekte: hodnotenie – 0 znamená „vôbec nie“, 1 – priemerne a – 2 značí „absolútne áno“. Toto hodnotenie vykonávam u každého člena môjho projektového tímu individuálne a to na základe vlastného návrhu a skúsenosti z dlhoročného manažovania tímu. Veľmi dôležité bolo v tíme u každého člena najprv vyplniť prvý stĺpec podľa vyjadrení daného subjektu až následne vyplniť (s prekrytím prvého stĺpca) druhý stĺpec pre objektivitu, a tak porovnať všeobecné názory a sebahodnotenie so súčasným zastúpením pracovných aspektov.

**Tabuľka 3: Hodnotenie pracovných faktorov u príslušného člena projektového tímu z firmy AC z aspektu koučingu**

PRACOVNÝ ASPEKT		Významnosť pre život	Súčasnú zastúpenie v projekte
1.	Zarobiť dosť peňazí	2	1
2.	Získať dôležitú pozíciu vo firme	0	1
3.	Mať dostatok voľnosti	0	0
4.	Byť ocenený vo firme a verejnosti	2	2
5.	Byť najlepší v tíme	1	1
6.	Šéfovať tím v ktorom je dôvera	1	1
7.	Pracovať na zaujímavom projekte	0	1
8.	Byť rešpektovaný medzi pracovníkmi	1	1
9.	Mať vplyv na rozhodovanie o veciach	2	2
10.	Učiť sa stále niečo nové	2	1



11.	Zvyšovať si vzdelávanie	1	1
12.	Pracovať v príjemnom prostredí	0	1
13.	Mať dobrý a spoľahlivý tím	2	2
14.	Mať zdravotnú pohodu	2	2
15.	Mať kľudné rodinné zázemie	2	2
	Porovnávací sumár u konkrétnej osoby:	18	20

Zdroj: Koubek (2011), vlastná tvorba

Rozdiely hovoria o uplatnení v reálnom živote vo firme. Z tabuľky napríklad vidím, že sa oba stĺpce veľmi približujú a odchýlka činí iba **3,9 %**, čo dokumentuje pomerne dobrú vyrovnanosť u skúmaného člena tímu.

Ak je potrebné kvantifikovať úroveň motivácie, ochotu, dôveru a iné rozhodujúce aspekty, ktoré môžu mať vplyv na úspech pre dosahovanie cieľa (kde však v praxi nie sú objektívne merateľné ukazovatele) môžem vo firme AC odporučiť podľa dostupnej študijnej literatúry predmetu *Mikšovská (2020)* použiť tzv. metódu „koučovacej škály 1 – 10“, kde sa využíva v ľuďoch podvedome zabudovaný interný hodnotiaci systém keď aj ľudia ktorí so škálou nikdy nerobili, dokážu určiť kde je na škále ich presvedčenie, motivácia, dôvera, atď.

Nie je tak dôležité aké presné číslo sa uvedie, skôr ide o to, do akej škály ich odpoveď spadá.

### Obrázok 3: Vzor škálovej koučovacej tabuľky pre interný hodnotiaci systém firmy AC

ŠKÁLA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SEBAHODNOTENIE										

Zdroj: Mikšovská (2020), vlastná tvorba

Vysvetlenie metodiky: Odpovede v časti **1 – 3** označia, že koučovaný človek hovorí o tom, že cieľ je celkom mimo jeho kontrolu a je bez šance to nejako prekonať, ide o výlučne pasívnu rolu. Odpovede v časti **4 – 7** hovoria o tom, že človek by za určitých okolností mohol aktívne na plnení cieľov participovať. Akčný plán musí byť postavený na posune na číslo 8. Odpovede v časti **8 – 10** potvrdzujú, že človek je plne motivovaný a pripravený k zostaveniu akčného plánu s veľkou ochotou ho aj v praxi uskutočniť.

Odporúčam preto v rámci zavedenia koučovacej kultúry vo firme hneď na začiatku využiť pracovné aspekty z tabuľky 4 a to jednotlivo, a pre každý aspekt (spolu 15 aspektov) si vyhotoviť koučing podľa **škály 1 – 10** pre každú osobu jednotlivo. Túto škálu je napríklad praktické využiť v konkrétnom projekte aj tak, že každý jednotlivý člen tímu pre zmenu zodpovie iba na jednu otázku: „nakoľko veríte, že cieľ projektu je realistický?“ a všetky odpovede (ohodnotené **1 – 10**) sa vyplnia do tabuľky a tak sa ukáže sila a premenlivosť názorov členov tímu k danej veci, čo môže byť významné pre úspešnosť samotného projektu. Pritom platí rozdelenie, že ak výsledky koučovania sú **5 – 10%** veľmi mierny pokrok; ak **10 – 20 %** tak mierny pokrok, ak **25 – 50 %** potom podstatný pokrok a nakoniec ak **50 a viac %**, tak ide o výrazný pokrok. Tento postup bude firma uplatňovať v rámci zavedenia koučingu pri hodnotení a príprave rozhodujúcich činností v projektoch pre klientov. Uvedená metodika je mojím odporúčaním pre firmu a po spriemerovaní všetkých výsledkov u všetkých členov projektového tímu tak môžem dostať prehľad o celkovom stave tímu k pracovným výsledkom na báze koučingu.

## 2.4 Interné hodnotenie projektového manažmentu koučovaním

Stakeholders sú skupina osôb, ktoré majú vzťahy a väzby na danú firmu. Sú to vlastníci, zamestnanci, dodávatelia, konkurenti, ľudia samosprávy a štátnej správy v kontakte na schvaľovanie projektov firmy, médiá a pod. Pre potreby malej či stredne veľkej firmy je výbornou metódou uskutočniť jednoduchý test „stakeholders“ (tabuľka 4) upravených a prispôbených podľa *Plamínek (2009)* a to tak, že sa určí napr. 9 základných skupín osôb a vo firme AC tieto nezávislé od seba ohodnotí jeden projektový manažér, jeden vedúci tímu a jeden radový člen tímu, pričom každý ocení každú položku číslami 1 až 10 (1 – slabé, 10 – výborné).

Následne sa spočíta celkové ohodnotenie (**X** bodov zo **100** možných bodov) a spočíta celkový priemer pre firmu.

Tabuľka 4: Firemná analýza koučovacích vzťahov v organizačnej štruktúre firmy AC

Skupina osôb	Potreby a očakávania	Ciele	Sila koučingu a jej príčiny	Interné faktory koučovania	Hodnotenie		
					man ažér	Vedú ci tímu	Člen tímu
Vlastníci	Posilnenie, resp. stabilizácia pozície na trhu a zabezpečenie vyšších tržieb	Zvyšovanie efektívnosti, akčnosti a vlastných benefitov z firmy	Kolektívne povedomie Vložený finančný kapitál Hrdosť na firmu	Organizačný rozvoj firemnej štruktúry  Dostatočné technické, administratívne a SW zázemie  <i>Otázka: Čo treba spraviť preto aby sa koučing šíril firmou? Na čo si treba dávať pozor</i>	10	6	3
Projektový manažment	Zvýšenie predajnosti a objemu služieb, projektov a produktov dvojnásobne do 4 rokov	Nová rabatová politika Bezplatné semináre a školenia pre klientov o užívaní produktov a tvorbe projektov	Investície do vedomostí o inovácií a technického vývoja produktov Stále systematické mapovanie trhu a nové projektové metódy	Jasná formulácia firemných cieľov a stratégie pre vnímanie a chápanie členmi tímov.  Kolektívny a individuálny tréning schopností a zručností členov tímov  Pravidelné individuálne sedenie pracovníka tímu s vedúcim/koučom  <i>Otázka: Čo funguje v iných projektoch firmy? Na čo si treba dávať pozor? Čo treba sledovať dôsledne? Čo činí náš tím výkonným?</i>	7	6	3
Členovia projektových tímov	Zvyšovanie odmeňovania Stabilné pracovné miesto Výborná organizačná kultúra	Udržanie pracovného miesta Maximalizácia miezd Kariérny rast	Vysoká ponuka na trhu práce Obtiažne vyhľadávanie odborníkov Rozpor medzi schopnosťami a očakávaniami ľudí	Jasná formulácia firemných cieľov a stratégie pre vnímanie a chápanie členmi tímov.  Kolektívny a individuálny tréning schopností a zručností členov tímov  Pravidelné skupinové sedenie tímu s vedúcim/koučom  Prijemné pracovné prostredie a firemná kultúra  <i>Otázka: Čím konkrétnym treba začať? Na ktoré činnosti tímu má vplyv zmena? Ako možno nastaviť podporné nástroje projektu pre úspešnosť?</i>	4	7	10
Klienti	Kvalita projektov a služieb Pevné ceny a termíny dodávok Bezkonfliktné prekonávanie problémov	Tlak na riadenie a kontrolu kvality Perfektný priebežný servis v projektoch aj v dobe sprevádzkovania	Vysoká rivalita v odvetví Vymedzenie lokality pôsobenia na trhu Výber vhodnej cieľovej skupiny klientov	Jasná formulácia firemných cieľov a stratégie pre vnímanie a chápanie členmi tímov.  Uplatňovanie princípů nehodnotenia ale ponechania vlastnej voľby ciest člena tímu a voľby zodpovednosti za výsledky projektu  Prezentačné motivačné workshopy o dosiahnutých výsledkoch a úspechoch projektov  Podporné nástroje, manuály	10	6	5

				a postupy pre vzájomnú komunikáciu s klientmi  <i>Otázka: Kde vidíte možnosť pri minimálnej novej zmene priniesť maximálne výsledky? Ako poznať, či správne konáme? Ako budeme sledovať prínos výsledkov a vývoj situácie v projekte?</i>			
<b>Konkurenti</b>	Úplná bezchybnosť Nepretržitý stret v ponukových konaniach a na trhu Nevhodné osočovanie v procesoch firmy Silné reklamné kampane	Vytlačenie firmy RI z trhu Kooperácia s významným vplyvom na firme Odlákavosť schopného personálu firmy	Ovplyvňovanie klientov Neustála komunikácia s klientmi aj po ukončení projektov Osveta a propagácia firmy	Kolektívny a individuálny tréning schopností a zručností členov tímov  Overovanie či ľudia chápu koučovacie postupy  Dostatočné technické, administratívne a SW zázemie  <i>Otázka: Ako poznáme, či správne konáme? Ako pristúpime k realizácii dodávok pre tých čo to chcú?</i>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Schvaľovacie orgány</b>	Nestabilné daňové a odvodové prostredie Neistota v jednoznačnosti požadovaných podkladov pri schvaľovacích stavebných a projektových konaniach Meniace sa a nejasné požiadavky úradov	Ekonomická prosperita regiónu Optimalizácia nákladov Prínosy pre infraštruktúru Nové pracovné miesta Výber miestnych daní a poplatkov Participácia na projektoch Spoločenský život v samospráve	Spoločenská diskusia Prezentácie a workshopy pre úrad Osobná komunikácia členov projektových tímov s pracovníkmi úradov Osobné kontakty Spoločenská účasť v projektoch	Dostatočné technické, administratívne a SW zázemie  Overovanie miery vlastnej zodpovednosti člena tímu za koučovanie  Príjemné pracovné prostredie a firemná kultúra  Podporné nástroje, manuály a postupy pre vzájomnú komunikáciu s klientmi <i>Otázka: Na čo si treba dávať pozor? Čo nám funguje u iných projektov v schvaľovaní?</i>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
<b>Dodávatelia</b>	Vyššia predajnosť vlastných dodávok pre firmu Stabilné ceny a trvalé proj. prípravy Nenáročnosť v inovatívnosti	Vyššie tržby Žiadne zásahy do vylepšovania produktov, stabilita Dlhodobý kontrakt Stavanie na zaužívanosť vzťahov	Významná pozícia na trhu Dostatočná vedomostná báza externých odborníkov Jedinečnosť atestov a certifikátov	Dostatočné technické, administratívne a SW zázemie  Overovanie miery vlastnej zodpovednosti člena tímu za koučovanie  <i>Otázka: Kde vidíte možnosť pri minimálnej novej zmene priniesť maximálne výsledky?</i>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
<b>Média</b>	Tlačové správy Hodnotenia výrobkov Kritika nefunkčnosti či negatívnych dopadov projektov	Negatívna popularizácia je úspešná u verejnosti Príjmy pre prevádzkovateľov médií	Dôvera bežných klientov Nestrannosť odborných médií Šírenie fámov o firme RI	Poznávanie a objasňovanie kritérií pre hodnotenie a odmeňovanie členov tímov v závislosti na očakávaniach firmy, Motivovanie, progresívne hodnotenie na báze vyzdvihovania úspechov a odmeňovanie v závislosti na podiele úspechu v projekte  <i>Otázka: Ako budeme sledovať prínos aktivít a výsledkov projektu na verejnosti a samotný</i>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

				vývoj situácie? Čo nám funguje u iných popularizácií projektov?			
Nátlakové externé skupiny	Zmena dodávateľa (firmy) za toho ktorého lobujú rôzni sprostredkovatelia	Pretlačť na úkor firmy pre klienta iného dodávateľa (ktorý za to ponúka odmenu)	Pestré ponuky a rôzne darčeky a protislužby (zájazdy, rabaty a pod.)	Uplatňovanie princípů nehodnotenia ale ponechania vlastnej voľby člena tímu a voľby zodpovednosti za výsledky projektu  <i>Otázka: Ako pristúpiť k realizácii dodávateľov pre tých klientov, čo to chcú? Na čo si treba dávať pozor? Čo činí tím firmy výkonným?</i>	6	4	2
SPOLU:				-----	64	53	45
PRIEMER:					54		

**Zhrnutie výsledkov internej analýzy:**

Priemerný výsledok **54** poukazuje na to, že firma má na to, aby v dosť pohyblivom dynamickom a konkurenčnom prostredí mohla inovovať a udržať sa na pozíciách na trhu. Viditeľné je z príkladu aj to, že faktory ktoré sú významné z pohľadu manažmentu sú už menej významné pre vedúceho projektového tímu, či pracovníka. Každý vysoko hodnotí hlavne to, čo je pre neho existenčne dôležité a blízke. Za pozornosť však stojí to, že nie sú veľké rozdiely v hodnoteniach jednotlivých osôb čo hovorí o stmelenom kolektíve firmy, blízkosti stotožnenia sa záujmov firmy a personálu, a dáva perspektívy ďalšieho rozvoja. Pre posudzovanie uplatnenia koučingu je dôležité zamerať sa hlavne na tie skupiny osôb a zložky, u ktorých je významný rozdiel medzi ohodnotením manažérmi, vedúcimi projektových tímov či samotnými členmi tímov; napr. u vlastníkov, ďalej u klientov firmy, či v rámci dodávateľskej skupiny. Výsledkom musí byť zameranie koučingu práve na analyzovanie a riešenie problémov v týchto oblastiach. Pritom práve podľa spočítaných výsledkov sa dá určiť aj to či navrhnuté interné faktory a podmienky koučovania sú dostatočne vnímané jednotlivými skupinami osôb a hodnotiteľmi. Podstatné je však to, že jednotlivé uvádzané interné faktory koučovania sú práve tie, ktoré musí firma a jej pracovníci uplatniť vo svojom internom prostredí aby sa ošetrili jednotlivé vplyvy stakeholderských skupín osôb.

### 3. NÁVRH KONCEPCIE RIEŠENIA KOUČOVACEJ KULTÚRY AC

Pri vytváraní špecifickej koncepcie uplatnenia kultúry predaja s využívaním koučovacej techniky nemôže manažment firmy zabúdať aj na ďalšie podstatné faktory. Ide o určenie komunikačných nástrojov (propagácie, podpory predaja prezentáciou výsledkov a úspechov firmy, práce s verejnosťou - public relations, tvorba firemného image, uplatňovanie zásad etického kódexu) v rozsahu potrebnom pre firmu vzhľadom k špecifikám jej produktov a obmedzenému počtu klientov.

Pre koučovanie v manažérskom prostredí sa snažím uplatniť princípy, ktoré sa vlastne podobajú na projektové riadenie. Vhodným je pre firmu model GROW (*angl.* "rásť"), ktorý predstavuje na základe poznatkov z Mikšovská (2020) postup pri stanovení cieľov a riešení problémov a to:

- G** goal (cieľ – krátkodobé aj dlhodobé)
- R** reality (zhodnotenie súčasnej situácie)
- O** options (možnosti, alternatívna stratégia, alebo postup činnosti)
- W** will (výber optimálnej možnosti a aká je vôľa k jeho naplneniu)

Pri sledovaní súčasného stavu práce s ľuďmi vo firme a jej špecifickom produktovom portfóliu postavenom najmä na individuálnej duševnej práci a vysokoodbornej komunikácii v projektových tímoch navzájom a zároveň aj v prostredí s klientmi firmy musím na základe pozorovaní a dlhodobějších znalostí z tohto prostredia konštatovať, že v podstate už v súčasnosti ľudia tu uplatňujú, aj keď nevedome ale všetky podstatné náležitosti koučovania a pri príprave, konzultovaní a spoločných obhajobách projektových riešení.

Moju úlohu preto vidím v zavedení týchto základov koučingu do celého riadenia a prístupu vo firme a určenia pravidiel a postupu ako, a na ktorom stupni riešenia a komunikácie je potrebné koučing pravidelne uplatniť. Pritom vychádzam jednak zo zistení hodnotenia projektového manažmentu firmy a zároveň z výsledkov firemnej analýzy vonkajších vzťahov.

### 3.2 Návrh Manuálu pre uplatňovanie koučingu vo firme AC

Pri navrhovaní samotného manuálu som si uvedomila, že umenie predávať je vlastne umením komunikovať a presviedčať o návrhoch a riešeniach. Preto tvrdím, že: „Kľúčom k predaju zameranému na zákazníka je starostlivý postoj. Len raz máme šancu pôsobiť prvým dojmom“.

Všetky mnou zistené a v rámci úvah o riešení pre firmu aj použiteľných činností – označené ako **činnosti A, B, C** je potrebné zaviesť do manažovania firmy v rámci Manuálu pre uplatňovanie koučingu ktorý však je organickou súčasťou techniky predaja a starostlivosti o klientov firmy a preto v ňom uvedené pokyny a úlohy sú priamo previazané s mojimi zisteniami z tabuliek 4, 5 a 6 v tejto seminárnej práci a jednotlivé činnosti a okruhy na ne nadväzujú. Nadväzujúc na moje analýzy a popis súčasného stavu firmy RI. Preto som celý návrh manuálu v doteraz popísaných podmienkach som obmedzila do troch nasledovných **okruhov 1, 2, 3**, (v tabuľke 6), kde môžem zaradiť postupy a činnosti takto:

**Tabuľka 6: Rámcový popis rozhodujúcich činností a okruhov v rámci Manuálu pre uplatňovanie koučingu vo firme RI**

ČINNOSŤ A	ČINNOSŤ B	ČINNOSŤ C
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ide o oslovenie klientov, zoznámenie sa, mapovanie potrieb a očakávaní, oboznámenie sa s investičným zámerom, prezentáciu hlavných výhod spolupráce, možností a schopností firmy uzatvorenie zmluvných vzťahov (mandátna zmluva a prípadne zmluva o dielo, zmluva o spoločnom postupe a pod.),</li> <li>- Ďalej ide o podporu pri výbere zhotoviteľa diela a dohliadaní na stavebné výkresy a návrhy diela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jedná sa tu o priebežné vykonávanie riadiacich, konzultačných, koordinačných a kontrolných zásahov počas samotnej výstavby stavebného diela, resp. realizácie projektu.</li> <li>- Sem patria aj inžinierske a technologické činnosti spojené so riešením osadenia a montáže technologických a dopravných výrobných zariadení v dielach klientov podľa projektov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spočívajú v kolaudačnom / odovzdávacom konaní diela (zo strany zhotoviteľa stavby klientovi) vrátane všetkých inžinierskych činností v stavebníctve, obstarávaní úradných vyjadrení a pod.</li> <li>- Ďalej ide o ďalšiu priebežnú poradenskú a konzultačnú činnosť v tzv. období sprevádzkovania funkcií a užívania diela, a to minimálne po dobu trvania garancií na výstavbe.</li> </ul>
<p><b>Potrebné podmienky pre uplatnenie koučingu:</b></p> <p>Dostatočné technické, administratívne a SW zázemie</p> <p>Pravidelné individuálne sedenie pracovníka tímu s vedúcim/koučom</p> <p>Prezentačné motivačné workshopy o dosiahnutých výsledkoch a úspechoch projektov</p> <p>Podporné nástroje, manuály a postupy pre vzájomnú komunikáciu s klientmi</p>	<p><b>Potrebné podmienky pre uplatnenie koučingu:</b></p> <p>Dostatočné technické, administratívne a SW zázemie</p> <p>Príjemné pracovné prostredie a firemná kultúra</p> <p>Poznávanie a objasňovanie kritérií pre hodnotenie a odmeňovanie členov tímov v závislosti na očakávaníach firmy</p> <p>Sledovanie, vysvetľovanie a uplatňovanie modelu individuálneho stotožnenia sa záujmov člena tímu so záujmami firmy</p>	<p><b>Potrebné podmienky pre uplatnenie koučingu:</b></p> <p>Technické a konzultačné vybavenie priestorov firmy pre individuálnu komunikáciu členov tímov s klientmi</p> <p>Pravidelné skupinové sedenie tímu s vedúcim/koučom</p> <p>Dostatočné technické, administratívne a SW zázemie</p> <p>Podporné nástroje, manuály a postupy pre vzájomnú komunikáciu s klientmi</p>

OKRUH 1	OKRUH 2	OKRUH 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definovanie vlastných produktov a programov, očakávané prínosy</li> <li>- Cenové rozpätia a interné ohodnotenie produktov</li> <li>- Mapovanie trhu - dopyt</li> <li>- Definovanie rozsahu vlastných schopností zabezpečiť úspešný predaj</li> <li>- Stanovenie mantinelov a obmedzení (počet odborníkov na projekty v čase a priestore,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Úvodné stretnutie a prezentácia produktov u klientov</li> <li>- Komunikačné nástroje ako sú propagácia, podpora predaja a public relations (práca s verejnosťou)</li> <li>- Priebežná a aktívna cenotvorba pre všetky služby zo strany firmy u klientov počas trvania celého zmluvného vzťahu</li> <li>- Vymedzenie tzv. servisného mixu, čiže činnosti, ktoré podporujú plnenie zmlúv aj keď samé neboli vyžadované, no vždy je možnosť ich dodatočne inštalovať vo vzťahu s klientom (napr. organizácia verejného obstarávania v mene klienta pri výbere dodávateľa stavby, zapracovanie zmien zákonov, čí noriem, organizácia kolaudačníc a pod., zaškolenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vykonáva sa záverečná koordinácia, hodnotenie a vyúčtovanie projektu klientov vrátane mandátnej, riadiacej i kontrolnej činnosti firmy</li> <li>- Vyladujú sa a prekonávajú kľúčové konflikty a reklamácie v zmluvných vzťahoch a vecných plneniach klientov s jeho dodávateľmi a to pod taktovkou</li> <li>- Zabezpečujú sa ponuky</li> </ul>



legislatívne, organizačné a finančné obmedzenia - Špecifikácia klientov (typológia) ich potrieb a očakávaní - Organizačná kultúra, štábne administratívne a informačné zabezpečenie.	budúcej obsluhy prevádzky, atď.) - Prevencia, identifikácia a riešenie konfliktných situácií všetkých zúčastnených subjektov v projekte klientov - Systematické a motivačne koncipované školenia, výcvik, a najmä tréning pre pracovníkov v predaji (naučenie rutinných inteligentných postupov pre úspešný predaj) - Účelne smerovaná a adresná reklama a propagácia k verejnosti, no najmä (vzhľadom na charakter podnikania firmy) na určený segment potenciálnych zákazníkov - Spracovanie konkrétneho portfólia potrebných, základných, rozšírených možných a doplnkových alternatívnych služieb a činností počas realizácie projektu pre klientov - Určenie rozsahu odborných profesijných poradenských činností a riadenia projektu klientov Určenie vlastných pracovníkov a prípadne externých spolupracovníkov pre riadenie projektu či diela.	doplnkových služieb a spustenia prevádzky klienta (jeho stavby či projektu) - Odstraňujú sa všetky priebežné, či termínované zmeny a nedostatky z celého procesu realizácie projektu (špecifikum stavebníctva) - Spracúvajú sa záverečné hodnotenia a referencie o firme
<b>Potrebné podmienky pre uplatnenie koučingu:</b> Dostatočné technické, administratívne a SW zázemie Technické a konzultačné vybavenie priestorov firmy pre individuálnu komunikáciu členov tímov s klientmi Prijemné pracovné prostredie a firemná kultúra	<b>Potrebné podmienky pre uplatnenie koučingu:</b> Prezentačné motivačné workshopy o dosiahnutých výsledkoch a úspechoch projektov Podporné nástroje, manuály a postupy pre vzájomnú komunikáciu s klientmi Sledovanie, vysvetľovanie a uplatňovanie modelu individuálneho stotožnenia sa záujmov člena tímu so záujmami firmy Poznávanie a objasňovanie kritérií pre hodnotenie a odmeňovanie členov tímov v závislosti na očakávaniach firmy	<b>Potrebné podmienky pre uplatnenie koučingu:</b> Dostatočné technické, administratívne a SW zázemie Pravidelné skupinové sedenie tímu s vedúcim/koučom Technické a konzultačné vybavenie priestorov firmy pre individuálnu komunikáciu členov tímov s klientmi

Zdroj: vlastná tvorba

Poznámka: Všetky jednotlivé zložky tabuľky vlastne určujú možné sféry a zapojenie sa tam uvedených činností do koučovania pri prístupe ich riešenia a posudzovania a to s cieľom zlepšiť a modernizovať prístupy manažmentu a členov projektových tímov ku komunikácii navzájom a najmä starostlivosti a obsluhy klientov firmy. Tabuľka zároveň uvádza v rámci manuálu aj potrebné podmienky pre to aby sa dal v praxi reálne koučing vo firme aplikovať.

### 3.3 Návrh schémy rozvojových aktivít AC

Manažment firmy je často na vrcholovej organizačnej pozícii a pod veľkým tlakom. Aj preto som navrhla pre ujasnenie si tohto prístupu praktické prístupy na vysvetlenie jednotlivých špecifických produktových, projektových a sprievodných činností a aktivít a ich previazanosti na chod firmy.

Firma v reálnej praxi robí kľúčové rozhodnutia, ktoré nemôže vždy iba preberať s akcionármi alebo svojimi podriadenými, alebo dokonca klientmi, ktorí sa nevedia odosobniť, ale zároveň nemá kapacity a ani možnosti vytvárať samostatnú pozíciu nezávislého kouča z externého prostredia a tak v skutočnosti si musí vystačiť sám.

V spojitosti s hore uvedenou schémou platí to, čo som už uviedla aj v prvej kapitole tejto práce, zavedenie koučovacej kultúry je úzko spojené s organizačnou štruktúrou a firemnou organizačnou kultúrou ale i technikou predaja a starostlivosti o klientov firmy a s tým súvisí jednak manažovanie ľudských a personálnych vzťahov, prekonávanie krízových a problémových situácií a súvisiaca motivácia, hodnotenie a odmeňovanie ľudí z projektových tímov firmy, ale aj podstatná vec: overovanie či členovia pracovných projektových tímov v praxi pochopili koučovacie princípy a overovanie vlastnej zodpovednosti za koučovanie a sebahodnotenie a sebapoznávanie každého jednotlivca a následne ich integrovanie zo strany manažmentu v rozhodujúcich sférach vplyvu a samotného uplatňovania manuálu koučingu firmy.

## ZÁVER

V rámci zhrnutia výsledkov seminárnej práce môžem konštatovať, že v úvode mojej práce popísaný cieľ a to – zavedením a uplatnením metód a princípov práce manažmentu formou koučingu vytvoriť vhodnú koučovaciu kultúru a samotný návrh Manuálu pre uplatňovanie koučingu v rámci kultúry predaja bol splnený. Aj samotný účel práce v danom stručnom rozsahu a dostupnej vedomostnej báze a návrhu samotného riešenia formou zmapovania súčasného stavu v konkrétnej firme Anders Consulting, s.r.o. a popisu jej pozície z aspektu koučingu som sa snažila obsiahnuť a dodržať.

Výsledky - navrhnutá koncepcia prístupu firmy ku uplatneniu a zavedeniu pravidiel koučovacej kultúry v práci manažmentu a pracovníkov projektových tímov v rámci firmy ale aj v rámci komunikácie

s klientmi, ako aj samotný navrhnutý manuál pre koučovanie sú podľa mňa východiskom a akýmsi logicky zostaveným návodom ako uplatniť v praxi také predajné postupy, ktoré pripraví pracovníkov čo a ako urobiť, aké postupy v riešení podnikateľských problémov za pomoci koučovania vo vzťahoch

a komunikácii s klientmi rizík nastoliť. Tieto moje návrhy a výsledky však podrobne musí rozpracovať a následne zaviesť do života už samotný manažment a pracovníci firmy AC.

Verím, že takýto môj prístup k vybranej téme môže byť významným prínosom môjho osobného rastu a rozšírenia vlastnej vedomostnej databázy, kde je dôležité aj použitie výsledkov pri riešení samotnej budúcej diplomovej práce v rámci štúdia pre zlepšovanie mojej odbornej pozície v praxi.. No je tu pre mňa v rámci štúdia predmetov projektu aj zrejmy prínos pre hlbšie poznanie a mapovanie riadenia procesov firmy a snahy pre zlepšenie jej fungovania. Záverečná práca podľa mňa môže poslúžiť ako návod na realizáciu takéhoto analytického posúdenia a návrhov pre rozpoznávanie, hodnotenie a hlavne prekonávanie problémov v komunikácii, kreativite a osobnej motivácii manažmentu a členov projektových tímov pri uplatňovaní koučovacích prístupov vo svojej práci vo firmách a myslím, že zároveň aj môže poslúžiť ako jednoduchý pracovný vzor pre koučing vo firmách z prostredia MSP vo všeobecnosti do budúcnosti.

## ZOZNAM LITERATÚRY

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258.
- COLLINS, Jim (2008): *Jak s dobrými firmami udělat skvělou*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2545-1.
- FRANKOVÁ, Emilie, (2011): *Kreativita a inovace v organizaci*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3.
- JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mírko, 2013. *O řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada publishing. ISBN 978-80-4337-0.
- KOPOROVÁ, Katarína, (2020). *Model strategického riadenia spoločnosti Region Invest, a.s, Košice*. Seminárna práca z predmetu Strategický management, štúdium MBA Executive, CEMI, Praha.
- KOUBEK, Josef (2011): *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3829-9.
- MIKŠOVSKÁ, Vendulka, (2020). *Koučování pro manažery a podnikatele*. E – learningová podpora, CEMI, Praha.
- NASH, Edward (2003): *Direct Marketing, Strategie - Plánování - Provedení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-838-4.
- *Osobné konzultácie a dokumentácie spoločnosti REGION INVEST, a.s., 2020. Košice*.
- PLAMÍNEK, Jiří, (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2796-7.
- PRODAJ, Martin, 2013. *Kedy má zavedenie koučingu do firmy význam*. SAKO Slovenská asociácia koučov, Verlag Dashofer, zverejnené na: <https://www.hrvpraxi.sk/33/kedy-ma-zavedenie-koucingu-do-firmy-vyznam-uniqueiduchxzASYZNatvABpzW7Tbc9yZVXAgTHP/>
- ULRICH, Dave (2009): *Mistrové řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3058-5.
- VIESTOVÁ, Kristína, 2001. *Teória obchodu*. Bratislava: Sprint v.fra. ISBN 80-88848-88-1.





**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

# **NÁVRH ORGANIZÁCIE A TECHNIKY PREDAJA SPOLOČNOSTI ANDERS CONSULTING, S.R.O.**

Vypracoval: 04 Peter Bojda, st.  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# NÁVRH ORGANIZÁCIE A TECHNIKY PREDAJA SPOLOČNOSTI ANDERS CONSULTING, S.R.O.

**Peter Bojda st.**

Anders Consulting, s.r.o., Zbehy 393, 94901 Nitra  
[andersconsultingsro@gmail.com](mailto:andersconsultingsro@gmail.com)

## Abstrakt

Cieľom tejto záverečnej práce je posúdiť súčasný stav a problémové faktory riadenia starostlivosti a obsluhy zákazníkov vo vybranej skúmanej spoločnosti a následne vytvoriť návrh jednoduchého, prehľadného a aplikovateľného modelu techniky predaja, nastaveného na domáce podmienky firmy.

Špecifickým účelom práce, realizovanej na konkrétne podmienky a situáciu je oboznámiť sa s primeraným rozsahom a poznatkami teoreticko – metodologickej vedomostnej základe z oblasti strategického riadenia s osobitným dôrazom na problematiku organizácie a predajných techník a preukázať schopnosť navrhnúť nové pravidlá techniky predaja skúmanej spoločnosti.

## Kľúčové slová

Marketing, manažment, konzulting, obchodné riadenie, technika predaja, kultúra predaja

## Popis riešenej problematiky záverečnej práce:

### Úvod do problematiky

Podnikateľské subjekty dnes fungujú v priestore s vyspelými trhmi, silnou konkurenciou, vysokou mierou zodpovednosti za vlastné podnikanie a potrebou používať odskúšané metódy a postupy marketingovej stratégie, riadenia firiem a uplatňovaní rôznych inovačných organizačných techník pre úspešnosť na trhu. Možno tvrdiť, že dnes vlastne v bežnej praxi hovoríme o diktáte spotrebiteľa a o uspokojovaní jeho potrieb a očakávaní a zároveň o servise jeho záujmov tak, aby sme dosahovali zisk a efektívnosť firmy.

Primárnou snahou každej obchodnej spoločnosti preto musí byť poskytnutie takých služieb a predaj takých produktov o ktoré majú záujem zákazníci. To však nie je možné bez zaistenia nepretržitej starostlivosti o zákazníka, trvalej schopnosti inovovať a vylepšovať svoju činnosť a poskytovať špičkovú kvalitu a dlhodobý servis. A k tomu je potrebné mať v každej firme špecificky nastavený, ale pomerne adresný aktuálny systém modernej organizácie a techniky predaja.

Záverečnú prácu s názvom „*Návrh organizácie a techniky predaja spoločnosti Anders Consulting, s.r.o.*“ (ďalej len „AC“) zameriavam na konkrétnu firmu, ktorá potrebuje dotvoriť a zmodernizovať jestvujúcu koncepciu podnikateľských aktivít, diverzifikovať prístupy k zákazníkom a posilniť svoje postavenie na danom trhu. Preto vo svojej práci sa snažím mapovať danú problematiku a hľadám závery a výstupy vhodné k implementácii do jednoduchého a prehľadného systému organizácie predaja a starostlivosti o zákazníkov tejto firmy.

## 1. TEORETICKÁ ČASŤ

### 1.1. Hlavné pojmy a východiská práce

Pre jasné vymedzenie kľúčových pojmov a popis súčasného stavu problematiky som po preštudovaní dostupnej literatúry vybral najmä nasledujúce informácie a základné pojmy:

- Marketing je komplexná koncepcia podnikateľskej politiky zjednocujúca všetky podnikateľské činnosti firmy. Dôsledne uplatňuje tzv. „užívateľskú orientáciu“ a cieľom je plne uspokojovať potreby a očakávania individuálnych zákazníkov. Systémovými zložkami sú marketingová stratégia a marketingové riadenie *Kotler (2007)*.
- Manažment je praktickou činnosťou, množinou aktivít riadiacich pracovníkov na dosahovanie cieľov; súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia; skupina primárne zodpovedných ľudí za riadenie a úspešnosť klastrov. Podľa názoru jedného zo zakladateľov teórie P. F. Druckera: „Manažment je vedná disciplína, ktorá je praxeologická, má interdisciplinárny charakter a je internacionálna“ *Armstrong (2015)*.
- Obchodné riadenie je systém rozhodovacích, riadiacich, hodnotiacich a kontrolných činností a zásahov s cieľom zabezpečiť úspešnosť (predaj, zisk) firmy *Viestová (2001)*.
- V podmienkach firmy sa prelína a de facto stotožňuje marketingová a obchodná stratégia a tiež súvisiace riadenie.

- Charakteristika fungovania skúmanej firmy neumožňuje vytvorenie samostatného obchodného oddelenia, a preto : „Každý člen firmy je obchodník a predajca, poskytovateľ produktu firmy a zároveň aj manažér zodpovedný za výsledky.“
- Marketingová koncepcia, stratégia a riadenie musí vychádzať z celkovej podnikateľskej filozofie a koncepcie firmy, dôvodu jej existencie a stanovených cieľov *Nash (2003)*.

Organizácia predaja vždy vyžaduje systém a pravidlá. Pri hodnotení súčasného stavu firmy AC som zmapoval tieto zistenia:

- firma nemá obchodné oddelenie ani ucelenú predajnú techniku,
- firma stavia na osobnostiach - manažmente a vedúcich tímov, najíma si aj externých pracovníkov,
- firma pôsobí iba na domácom trhu a vždy v externých podmienkach (v teréne) priamo na projektoch zákazníka,
- firma nemá zjavne ani územné ani trhové usporiadanie, skôr ide o činnosti samostatne podľa jednotlivých projektov (produktov),
- firma oslovuje iba tzv. „veľkých“ zákazníkov, nemá však spracovanú kategorizáciu ani typológiu zákazníkov (ich charakteristiky, potreby a očakávania),
- v súčasnosti absentuje systém usmerňovania, motivácie a hodnotenia práce pracovníkov v ponukách a predaji poradenských služieb,
- firma nemá spätnú väzbu od zákazníkov o výsledkoch projektu po uplynutí určitého času.

V rámci posudzovania vybranej firmy sa zaoberám jej stratégiou, časovým manažmentom, analýzou súčasného stavu a návrhmi na zmenu systému súčasného štábného a administratívneho riadenia na projektové procesné riadenie. Preto aj chápem projektový manažment v podmienkach danej firmy ako účinné a efektívne riadenie, riadenie procesov zmien a v rámci všetkých, v teórii popísaných segmentov činnosti ako plánovanie, organizovanie, riadenie činností a ich zdrojov *Tichý (2020)*, a potom že je veľmi dobrým riešením aj návrh zodpovedajúcej koncepcie organizácie a techniky predaja ako interného firemného systému starostlivosti o zákazníkov a servisu ich potrieb v podmienkach danej firmy.

Po preštudovaní viacerých informačných zdrojov mám predstavu o tom, že firma by mala podrobnejšie poznať a špecifikovať typológiu svojich zákazníkov, ich potreby a očakávania a mať ucelený systém starostlivosti o nich do budúcnosti a vedieť rozpoznávať prípadné riziká a prekonávať problémy a potenciálne konflikty *Collins – Porras (2016)*. To však vyžaduje rozsiahlu prípravu, nastavenie parametrov, vytvorenie podrobného návodu na riešenie a riadenie tohto segmentu činností vo firme a preto v rámci tejto seminárnej práce mám snahu formulovať aspoň základnú Koncepciu organizácie a techniky predaja v spoločnosti AC.

Pritom vychádzam z nasledovnej premisy:

4. Obchodné riadenie je súčasťou obchodnej stratégie a celkového marketingového riadenia firmy.
5. Obchodná technika - technika predaja je konkrétnym manuálom, t. j. súhrnom pravidiel, hmotných a nehmotných vstupov, postupov a úloh pre prácu so zákazníkmi a podstatným výstupom systému obchodného predaja (poskytovania špecifických činností) firmy *Đađo (2006)*.

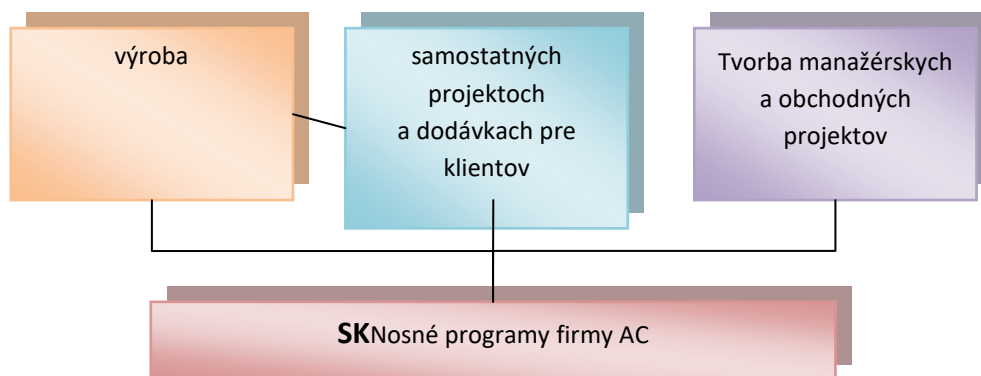
Získanie znalostí o projektovom manažmente a špecifikovania kľúčových rysov inovácií a inovačného podnikania a to charakteristikami vybraného segmentu vnútropodnikových organizačných činností a kompetencií v rámci manažérskych procesov zabezpečujúcich rozvoj tejto firmy vhodnými podporami je v zmysle študijnej opory *Tichý (2020)* podstatou mojich terajších úvah a návrhov v záverečnej práci.

## 1.2. Charakteristika vybranej firmy

Spoločnosť Anders Consulting, s.r.o. (ďalej len „AC“) vznikla v roku 2013 ako obchodná spoločnosť, ktorej nosný program spočíva v poradenstve a konzultingu so zameraním na polygrafickú výrobu, reklamnú a propagačnú činnosť, ako aj ďalších sprievodných činností.

Firma má dlhoročné konsolidované hospodárske výsledky, spolupracuje s viacerými odborne fundovanými spolupracovníkmi a tímami a rieši viaceré významné činnosti v rámci regiónu pôsobnosti. Schéma kategórií hlavných činností, vytvorená na základe pozorovania a oboznámenia sa s dokumentáciou, organizačnou schémou a systémom fungovania je zobrazená na obrázku č. 1.

**Obrázok č. 1: Schéma oblastí predmetu a náplne nosných činností AC**



Zdroj: Osobné konzultácie a dokumentácia AC, 2020

### 1.3. Popis súčasnej situácie AC

Anders Consulting, s.r.o.. môžem na základe dlhodobejšieho osobného poznania situácie a stavu jednoducho uviesť ako firmu:

- a) ktorá má niekoľkoročnú prax a pozitívne hospodárske výsledky,
- b) ktorú tvorí tím ľudí odborne zdatných a schopných venovať sa systémovo konkrétnym projektom,
- c) ktorá je priamo výrobnou a obchodnou organizáciou s pevne definovanými výrobkami či tovarmi.
- d) kde sa súbežne plnia rôzne duševné výstupy - produkty rôzneho rozsahu, finančnej hodnoty a to pre rôzne odborne, finančne a kapacitne zdatných a spolupracujúcich zákazníkov,
- e) kde je evidentný záujem zvýšiť a rozšíriť pôsobenie inžinierskych produktov firmy do väčšieho segmentu domáceho a potencionálne i medzinárodného trhu,
- f) ktorá pozná veľmi dobre odborné databázy, znalosti v technických a inžinierskych oblastiach, ktoré koordinuje či riadi pre zákazníkov, ale sama pritom v súčasnosti nemá jednoduchý prehľadný a merateľný systém prepojenia marketingu - obchodnej stratégie a najmä osobitnej a efektívnej starostlivosti o zákazníkov – investorov a súvisiacej techniky predaja, ktorý by bol univerzálnym nástrojom pre komplexnú starostlivosť o zákazníkov a získanie si ich priazne.

V dnešnej, dynamickej dobe možno zodpovedne predpokladať, že firma tohto podnikateľského predmetu činnosti a odborného zamerania musí mať dostatočne silný inovatívny potenciál, schopnosť sebareflexie a citu pre výraznú kvalitu a tvorivý prístup ku každému individuálnemu, špecifickému projektu, či investičnému zámeru zákazníka *Franková (2011)*.

Osobne túto problematiku vnímam tak, že dôležitým kritériom je pre firmu AC do budúcnosti trvalá udržateľnosť, schopnosť prežiť a byť inovatívny a doslova kreatívny v individuálnych pozíciách a projektoch na trhu.

Schopnosť vyhľadávať príležitosti, mapovať situácie, potreby a očakávania je dôležitá pre zbavenie sa, či prevenciu konfliktov a elimináciu rizík – čo je asi najväčšia ambícia techniky predaja *Janišová – Křivánek (2013)*.

Umenie predávať je umením komunikovať a presvedčať o návrhoch a riešeniach. Preto osobne tvrdím z vlastnej dlhoročnej praxe, že : „Kľúčom k predaju zameranému na zákazníka je starostlivý postoj. Len raz máme šancu pôsobiť prvým dojmom“.

## 2. NÁVRH KONCEPCIE ORGANIZÁCIE A TECHNIKY PREDAJA FIRMY AC

Ak chcem vedieť, čo vlastne zákazníci vo firme AC chcú a za čo budú platiť, tak je na mieste pochopiť tieto podstatné faktory:

- Kupujú výhody a nie vlastnosti a parametre produktov, procesov a projektov.
- Kupujú špecifikovanú hodnotu, čo nie je to isté ako cena.
- Kupujú riešenie svojich problémov a tzv. kľud na duši.
- Kupujú úspech; náš úspech, ktorý môže viesť aj k ich úspechu.
- Kupujú nádej vo vlastnú budúcnosť a v budúcnosť svojej firmy či aktivity.
- Kupujú rešpekt voči vlastným názorom a často aj voči vlastnej osobnosti.
- Kupujú zrozumiteľnosť; ak niečomu nerozumejú, tak to nekúpia.

- Kupujú štýl; štýl, ktorý iba a jedine oni sami preferujú.
- Kupujú pohodlie, ktoré im vyhovuje.
- Kupujú bezrizikovosť, ktorú im zaručuje garancia - meno a odbornosť firmy.
- Kupujú vlastný image a propagáciu svojho fluida a postavenia v spoločnosti.

## 2.1. Kritéria a nástroje techniky predaja

Pre účely tejto práce som vytvoril Techniku predaja ako súbor poznatkov, úloh, postupov a časových súsledností, ktoré musia splniť tieto kritéria:

- Nadväznosť na strategické / obchodné ciele a kapacitné možnosti firmy.
- Súlad s vedomostnou odbornou bázou jednotlivých pracovníkov pracovných projektových tímov firmy pri poskytovaní špecifických činností pre zákazníkov.
- Jednoduchosť, zrozumiteľnosť, schopnosť vyhodnocovania výsledkov, možnosť aplikovať konkrétny manuál.
- Previazanosť Techniky predaja s prácou s verejnosťou, komunikáciou so zákazníkmi, propagáciou a osobnostným rastom pracovníkov, no najmä s tvorbou image a goodwillu firmy a to súbežne s primeranou organizačnou kultúrou, osobitým prístupom a psychológiou skúmania potrieb a očakávaní zákazníkov, najmä presným a zodpovedným plnením samotných produktov firmy *Gretz – Drozdeck (1998)*.

Ideou tohto snaženia je dať do rúk pracovníkom firmy poznatky a postupy, ktoré majú uplatňovať v dôležitej činnosti poskytovaní a predaja inžinierskych činností firmy pre zákazníkov. Ide vlastne o plnenie pravidiel organizácie predaja.

Kľúčovým zámerom a podstatou Konceptie techniky predaja musí byť jasná orientácia na zákazníka, vypracovanie budúcej metodiky riadenia kľúčových zákazníkov a schopnosť pre zákazníka ponúknuť moderný rozvojový plán jeho zákazky /investície/ projektu *Burnett (2005)*. V súčasnosti existuje viacero vzorových predajných plánov, ako aj metodík riadenia vzťahov so zákazníkmi, avšak špecifikom firmy

AC je individuálne inžinierske poradenstvo a riadenie projektov, a preto musí platiť, že kľúčový význam tkvie v ľuďoch a ich schopnostiach a vedomostiach *Viestová (2001)*.

**Tab. č.1: Nástroje techniky predaja**

Cenotvorba	Tvorba ponuky	Poskytnuté služby	Podmienky	Spôsob vykonávania	Reklama
–selektívne ceny –objektové ceny –cenové skupiny –rabaty	– výber vhodnej ponuky – skladby ponuky z viacerých segmentov služieb –podporné informácie a dokumenty	–poradenstvo a mandátne zastupovanie –priebežné dozorovanie a kontrola diela –tvorba podnikateľských projektov	– dodacie a zmluvné podmienky – rozsah právomoci v zastupovaní – platobný režim – možnosť riadenia diela či projektu	– osobný kontakt – pravidelné konzultácie – konferencie a koordinačné dni – tímová práca u zákazníka	– propagácia produktov a výsledkov – public relations – zverejnené hodnotiace správy – evidencia referencií

Zdroj: *Burnett (2005)*; vlastná tvorba.

## 2.2. Navrhovaná schéma Konceptie techniky predaja

Základným umením predaja je ovplyvňovanie úrovne, načasovanie a skladba dopytu zákazníka po produktoch firmy, jej myšlienok a uplatnenia jej odborníkov v projektoch a dielach zákazníka.

Technika predaja skúmanej firmy je postavená na štyroch princípoch:

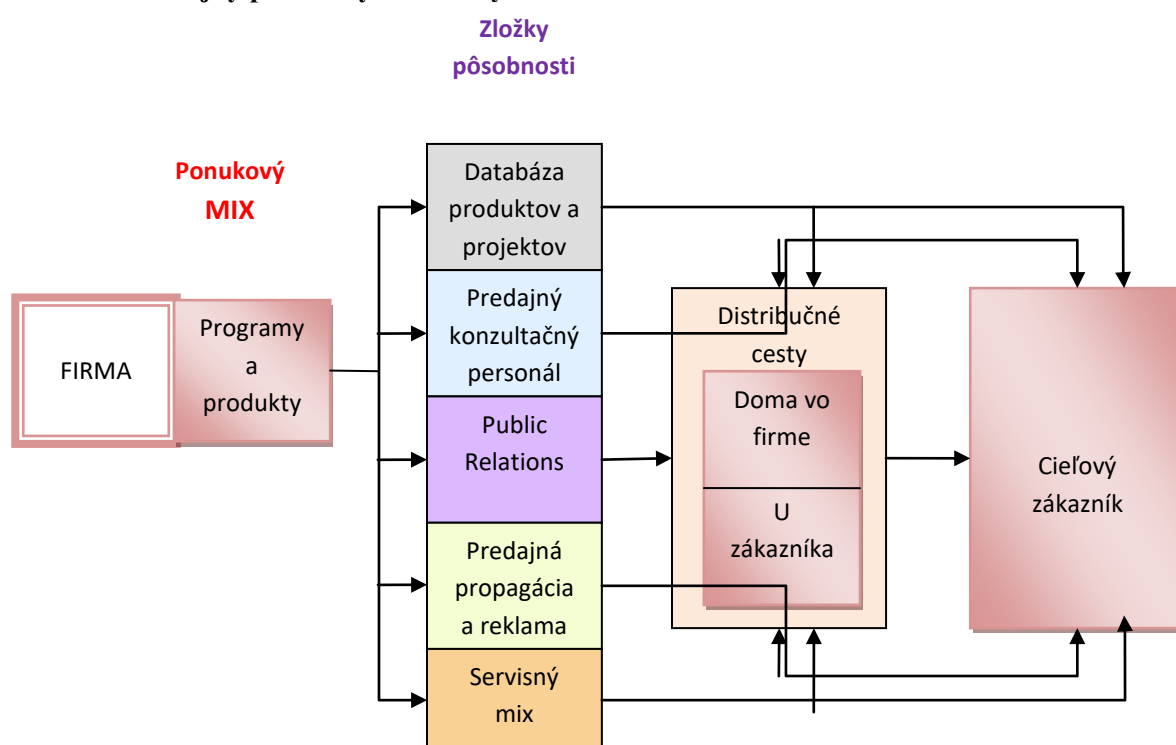
1. sústredenie sa na obsluhu relevantného segmentu trhu,
2. orientácia na zákazníka v celom procese predaja,
3. koordinované uplatňovanie zásad marketingu a technickej odbornosti v záujme zákazníka,
4. dosahovanie a priebežná modifikácia ziskovosti.

Pre určenie jednoduchého popisu okruhov a postupov techniky predaja navrhujem vo firme zaviesť schému na obrázku č.2, ktorá zobrazuje tzv. ponukový mix (teda aké programy a produkty skúmaná firma vytvára), a zároveň zo širokej škály existujúcich možností vybrať iba prvky, ktoré sú charakteristické pre činnosť firmy - to je tzv. „interný predajný marketingový ponukový mix“ *Kotler (2007)*. Technika predaja vychádza podľa mojej mienky priamo z obchodnej stratégie a tak zrejme obsahuje v podmienkach firmy tieto komponenty a činnosti (nasledujúca schéma) a je previazaná vždy s konkrétnym predajným plánom.

Celá technika predaja musí tiež zohľadňovať vo firme dôležité predpoklady v prospech zákazníka a to určenie metódy zbierania informácií pre dobrú diagnostiku v členení:

- popis spoločnosti zákazníka, štruktúru,
- zmluvné a partnerské vzťahy,
- potreby a očakávania, možnosti a predpoklady,
- doterajšie známe výsledky a riešenia,
- úspešnosť, spôsob rozhodovania, úroveň manažmentu a motivácie. *Caron (2012)*

**Obrázok č. 2: Predajný ponukový mix firmy**



*Zdroj: vlastná tvorba.*

Tréning schopností a zručností a osobnostné predpoklady úspešného predajcu firmy AC (zároveň aj konzultanta, poradcu a riešiteľa) sú nevyhnutnou podmienkou zavedenia techniky predaja do života firmy. Preto sa musí navrhnuť v budúcnosti spôsob výberu vyhládávania a motivácie pracovníkov, určiť rozsah, vedomosti a schopnosti. *Burnet (2005)*

Pri vytváraní takejto koncepcie predaja nemôže manažment firmy zabúdať na ďalšie faktory, ktoré je potrebné podrobne do budúcnosti stanoviť a formulovať. Ide o určenie adresných komunikačných nástrojov (propagácie, podpory predaja, práce s verejnosťou - public relations) v rozsahu potrebnom pre firmu vzhľadom k špecifikám jej produktov a obmedzenému segmentu zákazníkov.

Ďalej je to pružná cenotvorba, budovanie image a mena firmy na trhu (spoločenské prezentácie a konferencie, články v odborných časopisoch a pod.), no najmä systematické a motivačné školenia a tréningy predaja pracovníkov (k nácviku vzorových situácií, postupov a riešení v praxi).

Celú koncepciu techniky predaja v doteraz popísaných podmienkach podľa môjho návrhu v tejto práci je potrebné ohraničiť do troch nasledovných okruhov, ktoré som po preskúmaní možností vo firme AC zoradil do tabuľky č. 2 vrátane určenia obsahu týchto postupov a tiež kompetentnej zložky firmy.



Tabuľka č.2: Okruhy navrhovaných postupov a činností techniky predaja a určenie zodpovednosti

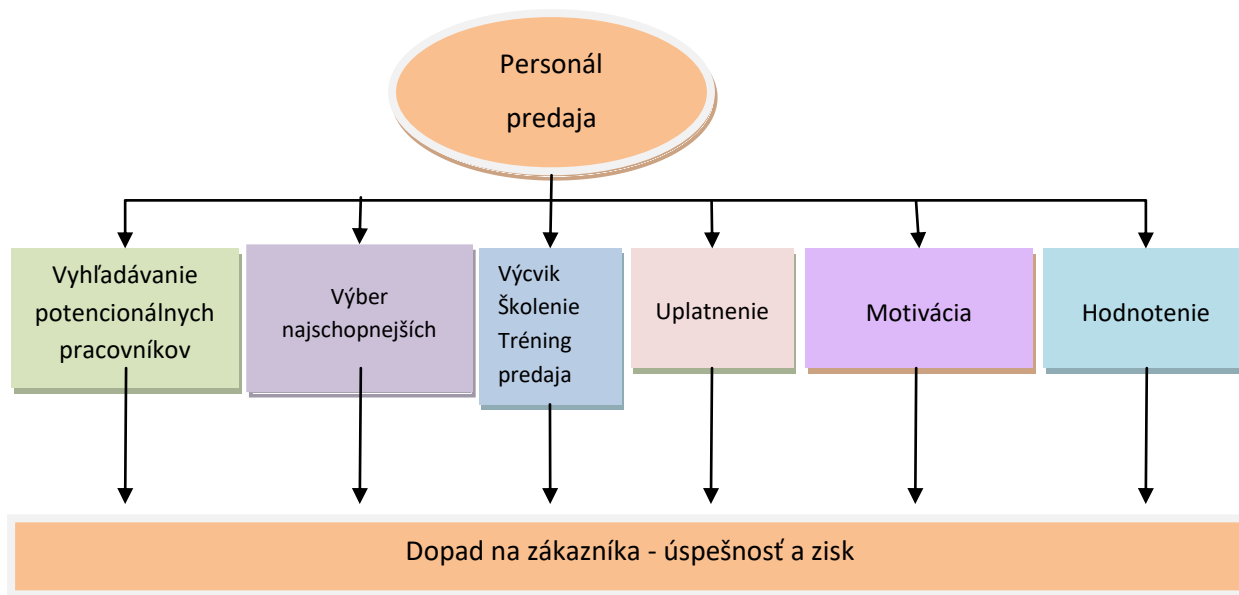
OKRUH č.	Súvisiace navrhované postupy a činnosti:	Kompetencia
<b>I.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definovanie vlastných produktov a programov firmy, očakávané prínosy</li> <li>- cenové rozpätia a interné ohodnotenie produktov a projektov</li> <li>- mapovanie relevantného trhu – dopyt</li> <li>- definovanie rozsahu vlastných schopností zabezpečiť úspešný predaj a ponuky (primeraný záber a plnenie)</li> <li>- stanovenie mantinelov a obmedzení (počet odborníkov na projekty v čase a priestore, legislatívne, organizačné a finančné obmedzenia)</li> <li>- špecifikácia zákazníkov (typológia), ich potrieb a očakávaní</li> <li>- organizačná kultúra, štábne administratívne a informačné zabezpečenie.</li> </ul>	<b>Manažment</b>  <b>Projektový tím</b>
<b>II.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- úvodné stretnutie a prezentácia produktov u zákazníka</li> <li>- komunikačné nástroje ako sú propagácia, podpora predaja a public relations (práca s verejnosťou)</li> <li>- priebežná a aktívna cenotvorba pre všetky služby zo strany firmy u zákazníka počas trvania celého zmluvného vzťahu</li> <li>- vymedzenie tzv. servisného mixu, čiže činnosti, ktoré podporujú plnenie zmlúv aj keď samé neboli vyžadované, no vždy je možnosť ich dodatočne inštalovať vo vzťahu so zákazníkom (napr. organizácia verejného obstarávania v menšom zákazníkovi pri výbere dodávateľa stavby, zapracovanie zmien zákonov, či noriem, organizácia kolaudácií a pod., zaškolenie budúcej obsluhy a inštalácie prevádzky, atď.)</li> <li>- prevencia, identifikácia problémov a rizík a riešenie konfliktných situácií všetkých zúčastnených subjektov v projekte zákazníka</li> <li>- systematické a motivačne koncipované školenia, výcvik, a najmä tréning pre pracovníkov a členov projektových tímov firmy v predaji (naučenie rutinných inteligentných postupov pre úspešný predaj)</li> <li>- účelne smerovaná a adresná reklama a propagácia k verejnosti, no najmä (vzhľadom na charakter podnikania a projektov firmy) na určený segment potenciálnych zákazníkov</li> <li>- spracovanie konkrétneho portfólia potrebných, základných, rozšírených možných a doplnkových alternatívnych služieb a činností počas realizácie projektu pre zákazníka</li> <li>- určenie rozsahu odborných profesijných poradenských činností a riadenia projektu zákazníka</li> <li>- určenie vlastných pracovníkov a prípadne externých spolupracovníkov pre riadenie projektu či diela.</li> </ul>	<b>Projektový tím</b>  <b>Konzultanti</b>  <b>Štábni pracovníci</b>
<b>III.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vykonáva sa Záverečná koordinácia, vyhodnotenie a vyúčtovanie projektu zákazníka vrátane mandátnej, riadiacej, monitorovacej a hodnotiacej činnosti firmy</li> <li>- vyladujú sa a prekonávajú kľúčové konflikty a reklamácie v zmluvných vzťahoch a vecných plneniach zákazníka s jeho dodávateľmi a to pod taktovkou klastra</li> <li>- zabezpečujú sa ponuky doplnkových služieb a spustenia prevádzky u zákazníka</li> <li>- odstraňujú sa všetky priebežné, či termínované zmeny a nedostatky z celého procesu realizácie projektu</li> <li>- spracúvajú sa záverečné hodnotenie/referencie o klastri a zákazníkoch.</li> </ul>	<b>Projektový tím</b>  <b>Konzultanti</b>  <b>Štábni pracovníci</b>  <b>Úradníci schvaľovacích konaní</b>

Pri vytváraní takejto koncepcie poskytovania služieb a zabezpečovania produkcie nemôže manažment firmy zabúdať na ďalšie faktory, ktoré je potrebné podrobne do budúcnosti stanoviť a formulovať. Ide o určenie adresných komunikačných nástrojov (propagácie, podpory predaja, práce s verejnosťou - public relations) v rozsahu potrebnom pre firmu vzhľadom k špecifikám jej produktov a obmedzenému segmentu zákazníkov.



Ďalej je to pružná cenotvorba, budovanie image na trhu (spoločenské prezentácie a konferencie, články v odborných časopisoch a pod.), no najmä systematické a motivačné školenia, psychologická a odborná príprava a tréningy zručnosti v procese predaja u pracovníkov projektových tímov a administratívy firmy (k nácviku vzorových situácií, postupov a riešení v praxi). Jedná sa o najvýraznejší prostriedok pre zlepšovanie efektívnosti a úspešnosti podľa mojich poznatkov (obrázok č. 3) a tak navrhované oblasti pôsobenia a zásahov personálu do procesu predaja sú zrejme a nezameniteľné.

**Obrázok č. 3: Navrhované oblasti pôsobenia a zásahov personálu do procesu starostlivosti o zákazníka**



Zdroj: vlastná tvorba.

Odporúčam vedeniu firmy dať si tiež vypracovať do budúca akýsi interný Manuál pre riadenie procesov organizácie súvisiacich činnosti a samotnej techniky predaja adresný systémový a osobnostný profesiogram pre každé vytvorené funkčné miesto vo firemnej organizácii a technike predaja, k čomu je v teórii i praxi dostupných viacero návodov *Janišová - Křivánek (2013)*.

## ZÁVER

V rámci zhrnutia výsledkov záverečnej práce môžem konštatovať, že v úvode mojej práce popísaný cieľ a to - posúdiť súčasný stav a problémové faktory riadenia starostlivosti a obsluhy zákazníkov vo vybranej skúmanej spoločnosti a následne vytvoriť návrh jednoduchého, prehľadného a aplikovateľného návrhu riešenia predaja, nastaveného na domáce podmienky firmy bol splnený, a aj samotný účel práce v rozsahu dostupnej vedomostnej bázy a návrhu samotného riešenia formou hotovej Koncepcie techniky predaja a navrhnutých pravidiel pre firmy bol aj v rámci minimalistického rozsahu dodržaný.

Výsledky (t.j. navrhnutá koncepcia a jej náležitosti) sú východiskom a akýmsi logicky zostaveným návodom ako uplatniť v praxi predajné postupy, ako pripraviť pracovníkov, čo a kedy urobiť, aké postupy v riešení rizík a konfliktov nastoliť. Toto však podrobne musí rozpracovať a následne zaviesť do života samotný manažment a pracovníci firmy.

Myslím, že takýto môj prístup k vybranej téme, štúdium teoretických poznatkov, mapovanie stavu prístupu a starostlivosti firmy o zákazníkov firmy a jednoduchý výstižný návrh konkrétnych pravidiel a systému internej organizácie a techniky predaja môžu byť významným prínosom osobného rastu a rozšírenia mojej vlastnej vedomostnej databázy aj zrejmy prínos pre hlbšie poznanie a mapovanie riadenia procesov firmy a snahy pre zlepšenie jej fungovania. Práca môže poslúžiť ako návod na realizáciu takéhoto analytického posúdenia a návrhov techniky predaja s osobitným dôrazom na podnikanie tohto typu obchodných spoločností aj v širšom zábere.

## ZOZNAM LITERATÚRY A INFORMAČNÝCH ZDROJOV

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BURNETT, Ken, 2005. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-655-1.

- CARON, Nikolas, 2012: *Prodej problémovým zákazníkům*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4049-2.
- COLLINS, Jim., PORRAS, Jerry, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (BUILT to Last )*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5638-7.
- ĎAĎO, Jaroslav a kol., 2006. *Marketing služieb*. Bratislava: Epos, mračko. ISBN 80-8057-662.
- FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3.
- GRETZ, Karl. F, DROZDECK, Steven. R, 1998. *Psychologie prodeje*. Praha: Viktoria Publishing, a.s. ISBN 80-85605-03-1.
- JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *O řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada publishing. ISBN 978-80-4337-0.
- KOTLER, Philip, 1992. *Marketing management, Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Viktoria Publishing, a.s. ISBN 80-85605-08-2.
- NASH, Edward, 2003. *Direct Marketing, Strategie - Plánování - Provedení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-838-4.
- Osobné konzultácie a dokumentácie spoločnosti REGION INVEST, a.s., 2020. Košice.
- TICHÝ, Jaromír, 2020. *Management projektů, změn a inovací*. E – learningová studijní opora. CEMI, Praha.
- VIESTOVÁ, Kristína, 2001. *Teorie obchodu*. Bratislava: Sprint v.fra. ISBN 80-88848-88-1.



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

# **EXPERTNÁ DATABÁZA OZE PRE USKUTOČNENIE ANALÝZY ENERGETICKÉHO HOSPODÁRENIA PODNIKOV MSP**

Vypracoval: 05 Ing. Bc. Simona Novotná  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# EXPERTNÁ DATABÁZA OZE PRE USKUTOČNENIE ANALÝZY ENERGETICKÉHO HOSPODÁRENIA PODNIKOV MSP

**Ing. Bc. Simona Novotná**

Národný energetický klaster NEK, Záhradnícka 72, 821 08 Bratislava, Slovenská republika,  
snovotna17@gmail.com

## Abstrakt

Využívanie obnoviteľných zdrojov energie sa stáva novodobým fenoménom ako ušetriť výdavky za energiu a taktiež ochrániť dlhodobé životné prostredie. Účelom a podstatou tejto záverečnej práce je mapovať vybrané energetické a environmentálne aspekty, vyhodnotiť možnosti inovačného potenciálu implementácie zdrojov OZE a najmä predstaviť na odbornú diskusiu vlastný autorský návrh metodiky ako monitorovať a analyzovať súčasný stav a úroveň energetického hospodárstva priemyselných podnikov z portfólia MSP pre zmeny smerujúce k zavádzaniu OZE do vlastnej prevádzky a výroby podnikov a poznania problémov ich riadenia a následných východísk pre vytvorenie synergie úspešnej podnikovej stratégie.

## Kľúčové slová

inovačný potenciál, energetika, ekológia, obnoviteľný zdroj energie, energetická efektívnosť

## 1.1 VÝCHODISKÁ RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Táto záverečná práca je zameraná na konkrétny výskum a riešenie využívania obnoviteľných zdrojov energie – OZE a zároveň načrtnutia tvorby konkrétnej metodiky monitorovania a analyzovania súčasného stavu a úrovne energetického hospodárstva a súvisiaceho diagnostikovania ako i vyslovenia vhodného modelu riadenia v tejto oblasti v priemyselných MSP.

### 1. Formulácia cieľov výskumu

Cieľom samotného výskumu je vytvorenie uceleného koncepčného rámca pre navrhovanie novej generácie nástrojov a postupov posudzovania, analyzovania, monitorovania a vyhodnocovania súčasnej pozície uplatňovania OZE v praxi v reálnych výrobných a obchodných prevádzkach a následne navrhovania a zavádzania vybraných technických prostriedkov OZE do energetického hospodárstva a to so zreteľom na špecifiká a možnosti MSP (Mackay, 2015; Novotná, 2021). Očakáva sa budúci komplexný výstup po skončení monitoringu a analýz pre naprojektovanie univerzálneho modelu OZE týchto podnikov, navrhnutie nových prevádzkovo ekonomických, technologických a environmentálnych opatrení a následne vytvorenie Manuálu pre reálne uskutočňovanie návrhov zavádzania zdrojov OZE do prevádzky (Novotná a Kati, 2021; Novotná, 2021)

Táto práca poukazuje na hlavné okruhy problémov súčasného uplatňovania OZE v hospodárstve SR, výhľadu do budúcnosti, potrieb, očakávaní a špecifikovania problémov vnímania OZE v podmienkach MSP a ich manažmentov a hľadanie novej metodiky a modelu (Novotná, 2021) pre mapovanie a vyhodnocovanie údajov o súčasnom stave a úrovni energetického hospodárstva a prístupe k energetickej a environmentálnej efektívnosti. V tejto práci je preto predkladaný postup akýmsi prehľadom a hľadaním možností a smerovania analytickej časti výskumu na pripomienkovanie a konzultovanie v rámci odbornej konzultácie pre širšiu odbornú verejnosť

### 1.2 Formulácia pracovných hypotéz výskumu v riešenej problematike

Oblasti výskumu boli definované nasledovne:

1. Analýza celkového stavu a úrovne manažérskeho riadenia podniku;
2. Analýza úrovne poznania manažérskych konceptov, metód a nástrojov pre energetické hospodárenie a prevádzku
3. Analýza úrovne uplatňovania nástrojov a prostriedkov zavádzania OZE do MSP;
4. Analýza poznania súčasného stavu a úrovne energetických nárokov prevádzky podnikov vo

vlastnej produkcii. Vychádza sa pritom v začiatkoch definovania pravidiel analýz z vlastných predpokladaných pracovných hypotéz (Kolektív Energofutura, 2018; SIEA, 2018, Novotná, 2021) a to:

Pracovná hypotéza 1: Súčasne dostupná vedomostná databáza pre manažmenty MSP je nehomogénna, rozsiahla a neusporiadaná a dostupné pracovné postupy a metódy pre hodnotenie a riadenie energetického hospodárstva podniku a jeho výsledkov a problémov sú vnímané manažermi iba izolovane bez vzájomných súvislostí a uplatňujú sa tak iba čiastkové, nekoncepčné zásahy a riešenia problémov.

V praxi to znamená, že so zvyšujúcou sa technickou úrovňou manažérskych nástrojov sa znižuje ich miera využívania a v prípade potvrdenia tohto výroku hypotézy, že technologický rozvoj a dostupné OZE nekorešponujú s reálnymi potrebami a očakávaniami podnikateľskej praxe a trhu v danom segmente MSP. Táto hypotéza vlastne podporuje stanovisko a východisko, podľa ktorého v dôsledku veľkého množstva princípov, pravidiel, nástrojov a postupov sa tieto stávajú v prípade celoplošnej implementácie vo firmách MSP vzhľadom k ich zázemiu, schopnostiam, možnostiam a času iba príliš nákladnými a náročnými procesmi, bez adekvátneho výsledného efektu a celkový stav a úroveň uplatňovania riadiacich zásahov do energetiky podnikov je nižšia ako 50 % voči pomyselnému etalónu ideálneho fungovania na 100%.

Pracovná hypotéza 2: Technické portfólio energetického hospodárstva a súvisiaca organizačná štruktúra MSP sú koncipované ako zložky s nízkou úrovňou účinnosti a bez poznania možných implementácií moderných OZE vo vlastnej priemyselnej produkcii či službách a prevádzkach MSP, čo predstavuje stratu ich výkonnosti a prevádzkovej energetickej kapacity v priemere o cca 30 – 50 %, pritom za normu pre porovnanie sa berie stanovený ideálny definovaný stav fungovania a riadenia inovačných procesov. Táto hypotéza overuje, či je MSP schopné poznať a účelne nasadiť dostatočné OZE pre podporu svojho energetického hospodárstva.

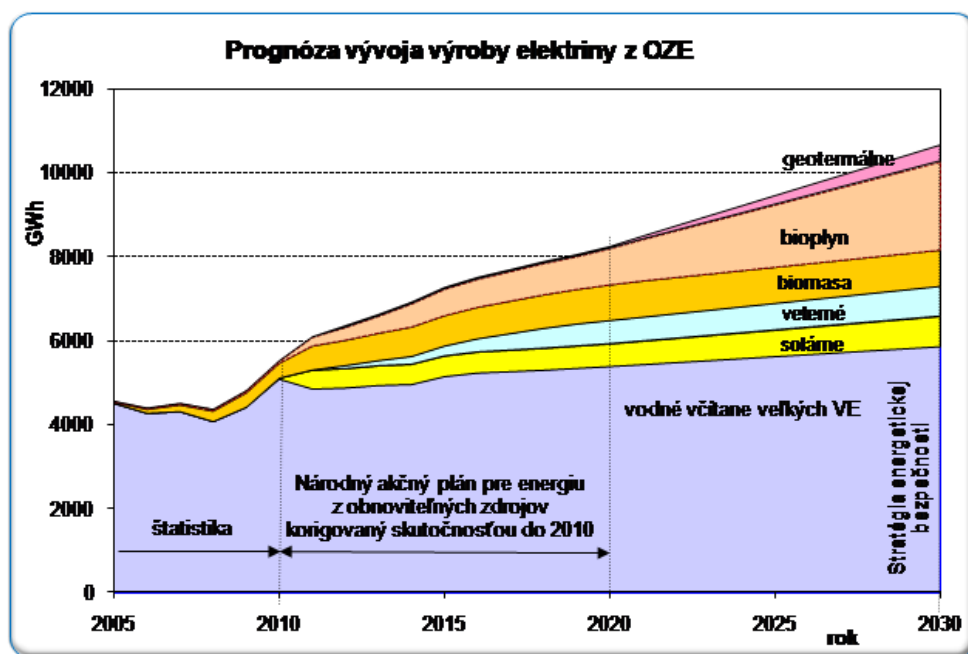
## 2. PODPORA ENERGETICKEJ EFEKTÍVNOSTI A POTREBNÉ OPATRENIA

U všetkých druhov OZE vo všeobecnosti ešte pôsobia pre firmy MSP a spotrebiteľov trhové bariéry ako chýbajúce dlhodobé stabilné podmienky vo výkupe vyrobenej elektriny, neexistencia systémových opatrení pre obyvateľstvo a iba minimálne investičné stimuly pre podniky. Potom sú to technologické bariéry, kde sa v súčasnosti neumožňuje využívať všetky OZE komplexne, lebo mnohé zariadenia sú veľmi drahé a vyrábané v zahraničí, pritom najvyššie nábehové trhové náklady v súčasnosti má stále fotovoltaika (minimálne 2 x viac ako iné OZE).

Tiež sú tu informačné bariéry, výchova ľudí k uplatneniu a významu OZE a legislatívne bariéry a koncepcie na využívanie OZE celoplošne a vo veľkom, ako aj systém úverov a financovania projektov a výstavby OZE. Zriaďovanie, prevádzkovanie a obsluhu OZE na Slovensku upravuje aj špeciálny právny predpis a to Zákon o podpore OZE a vysokoúčinnnej kombinovanej výroby č. 309/2009 Z.z., ktorý upravuje podmienky, práva a povinnosti výrobcov elektriny z OZE, kombinovanou výrobou a vysokoúčinnou kombinovanou výrobou elektriny a tepla (KVET) a výrobcov biometánu a stanovuje práva a povinnosti aj pre aj pre ďalších účastníkov na trhu s elektrickou energiou a plynom, akým je napríklad prevádzkovateľ prenosovej sústavy (MŽP SR, 2022; Tauš a Rybár a Kudelas a Kuzevič a Domaracký, 2005; Tokarčík a Pavolová, 2019).

V porovnaní s rokom 2010 vzrástla a stále rastie (tento trend sa dá odhadnúť ako odôvodnený aj do roku 2040) podiel OZE na spotrebe energie z 10% na 26% (podľa metodiky vzťahujúcej sa k záväznému cieľu 14% - dosiahnutému už pre rok 2020). V roku 2030 tento podiel dosiahne 20 %, pritom v nasledujúcom období bude využívanie OZE na výrobu tepla. Kým v období od roku 2010 do roku 2040 narastal a ešte vzrastie podiel elektriny z OZE na spotrebe elektriny z 19% na 29 %, využívanie OZE na výrobu tepla vyrastie z necelých 10% na veľmi závažných až viac ako 30%. Uvedené je bližšie uvedené na obrázku 1.

Obrázok 2 Prehľad vývoja jednotlivých zdrojov energií pre výrobu elektrickej energie



Zdroj: (International Network for Sustainable Energy, 2022; Šoltésová, 2019)

Základným dokumentom vo vzťahu k dosiahnutiu cieľa pomeru OZE na celkovom energetickom hospodárení SR bol Národný akčný plán pre energiu z obnoviteľných zdrojov energie, ktorý vláda SR schválila ešte uznesením č. 677/2010. Tento stále platný kompetenčný dokument predpokladal dosiahnuť 15,3% využitie OZE v pomere ku hrubej konečnej energetickej spotrebe v roku 2020 a výhľadu do roku 2030 (MŽP SR, 2022; Tauš a Rybár a Kudelas a Kuzevič a Domaracký, 2005). Prioritou sú a budú technológie, ktorých využitie vedie k cenám energií blízky trhovým s ohľadom na únosnú konečnú cenu energie. Ciele a súvisiacu stratégiu v oblasti OZE sa dá z dostupných údajov uviesť (MŽP SR, 2022; SIEA, 2018; Novotná, 2021):

A1) zvýšiť využívanie OZE v pomere k hrubej konečnej energetickej spotrebe zo 14,0% v roku 2020 na 19,2% v roku 2030,

B1) zvýšiť využívanie OZE v pomere k hrubej konečnej energetickej spotrebe na minimálne 20 % v roku 2030,

C2) dosiahnuť využívanie OZE na úrovni 80 PJi v roku 2020 a 120 PJi v roku 2030, dosiahnuť aspoň 10 % podiel OZE na spotrebe palív v oblasti dopravy.

Potom aj opatrenia na racionálne využívanie OZE v podmienkach podnikov a osobitne MSP sú takéto:

A2) implementovať Integrovaný národný energetický a klimatický plán s cieľom splniť relevantné záväzné ciele EÚ,

B2) zamerať štrukturálne fondy pre obdobie 2020-2027 v oblasti podpory OZE pre MSP najmä na výrobu tepla z OZE,

C2) monitorovať nákladovú efektívnosť mechanizmov na podporu OZE, vrátane systému výkupných cien a vrátane vplyvu takejto podpory na konečné ceny pre odberateľov, zohľadňovať pri stanovení výkupných cien energie z OZE ich vplyv na konečnú cenu elektriny,

D2) zabezpečiť transparentnosť podpory OZE stanovením vhodných výkupných cien pri neprenášaní časti podpory do investičných povinností sieťových odvetví,

E2) zjednodušiť administratívne postupy tak, aby sa skrátil čas pre získanie príslušných povolení na inštaláciu zariadení využívajúcich OZE, predovšetkým v prípade menších projektov,

F2) podporiť mechanizmy, ktoré umožnia lokálne a distribuované inštalácie OZE, ktoré prejdú z podpory doplatkom na iné mechanizmy nezaťažujúce koncového spotrebiteľa.

K tomu je potrebné pripojiť aj podporné a motivačné systémy a metodiky pre vyvolanie záujmu a motivácie priemyslu a najmä MSP pre implementovanie OZE do svojich energetických podnikových hospodárstiev.

Záverom je vhodné zvýrazniť, že v podmienkach implementácie OZE na základe doteraz uvedených poznatkov a zistení sa pre podnikateľské prostredie priemyselných MSP po vzore úspešných a hlavne potrebných riešení v zahraničí sa dajú u nás účelne a efektívne v ich energetickom firemnom hospodárstve aplikovať hlavne OZE na báze solárnej technológie a fotovoltaiky, ale aj spaľovanie biopalív a čiastočne i využívanie zvyškového tepla formou rekuperácie na vykurovanie, výrobu elektrickej energie a chladenie prevádzok. V značnej miere totiž uvedené zistenie podporujú faktory prostredia v ktorom OZE na Slovensku pôsobia, čiže klimatologické podmienky, pomerne značné teplotné sezónne rozdiely, premenlivosť intenzity a časového priebehu slnečných dní, ako aj geologické a vodné prírodné pomery a pomery v energetickom hospodárstve.

### **3. POPIS METODIKY ANALÝZY A MERANÍ PARAMETROV OZE V PRAXI PRIEMYSELNÝCH MSP**

Pre zabezpečenie kritéria primeranej zodpovednosti a dostatočne reálnej databázy kvantít a kvalít údajov pri súčasných možnostiach spracovania agendy, vzhľadom na rozsah samotného výskumu a zároveň so zreteľom na dosiahnutie stavu pre maximalizáciu objektívnosti výpovednej hodnoty jednotlivých zistení pozorovaní experimentálnych meraní a hodnotení jednotlivých skúmaných podnikov typu MSP (Novotná, 2021), je zvolené portfólio 30 podnikov s predmetom podnikania v odboroch a segmentoch stavebníctva, strojárstva, technických a servisných služieb, investičnej a inžinierskej i projektovej činnosti, ako aj technického poradenstva a konzultácií pre manažmenty a projektové realizačné tímy u týchto organizácií. Vzorovo konštituovaný nosný program podnikateľských aktivít je vytvorený ako kombinácia predmetu činností s obsahom a troma nosnými činnosťami, kde:

Skupinu A prezentujú hlavné nosné činnosti podľa predmetu podnikania a to: inžinierska, konzultačná a poradenská činnosť, vypracúvanie dokumentácie pre dotácie a úvery a pod.

Skupinu B prezentujú hlavné nosné činnosti podľa predmetu podnikania a to: stavebná a investičná činnosť, správa budov a nehnuteľností, stavebné opravy a úpravy, špecializované stavebné zákazky v energetickej, priemyselnej a environmentálnej oblasti, strojárka a stavebná materiálová výroba a servisné služby a pod.

Skupinu C prezentujú hlavné nosné činnosti podľa predmetu podnikania a to: projektová návrhová a realizačná činnosť, poskytovanie obchodných dodávok a služieb, správa environmentálnych záťaží a technické občianske služby, predaj stavebných a technologických zariadení a materiálov a pod. (Novotná, 2021).

Pre zabezpečenia objektívnosti údajov autorkou tejto práce, sú všetky podniky a nimi vyslaní respondenti označení príslušným číslom a kódom a následne sú výsledky vnesené do spoločného hodnotiaceho súboru a na základe nich sa budú vo výskume vytvárať matice výsledkov a diagramy a následné audity a analýzy. Samotní respondenti sú (za dodržania zásady anonymity) bližšie uvedení vo vzorovej tabuľke 1 a zároveň je v ďalšom texte uvedený samotný obsah dotazníkov, ktoré obsahujú súbory výrokov a otázok,

ktoré sú obsahovo nastavené i formulované tak, aby zohľadňovali potenciálne overenie situácie samotnej úrovne a stavu manažovania a prevádzkovania energetického hospodárstva v MSP a zároveň aj samotnú úroveň disponibilných schopností a vedomostí manažmentov a personálu.

Komentár a vysvetlivky ku konštelácii podnikov: Predmet podnikania, parametre chovania sa a údaje o výsledkoch doterajšej činnosti vybraného portfólia 30 podnikov má v rámci merania a vyhodnocovania uvedené údaje vyplývajúce z posudzovania v tabuľke 1 v ďalšom postupe analýz. Tu je zoradených náhodilým spôsobom tridsať podnikov pod p. č. 1 – 30, pritom u každého z nich boli mapované, sledované a následne merané nasledujúce údaje: doba existencie, brutto obrat (údaje boli zaradené do štyroch kategórií a, b, c, d), uskutočňovanie inovačných aktivít (áno/nie), ďalej uskutočňovanie relevantného výskumu alebo vývoja v podmienkach podniku (O áno, - nie), potom pozícia (podľa predmetu prevažujúcej podnikateľskej produkcie) v skupine skúmaných subjektov A, B, alebo C a nakoniec sa realizuje určenie koeficientu, čiže záverečné subjektívne posúdenie podnikov jednak podľa dokumentácie z podnikov, ale aj na základe rozhovorov a posúdenia ich aktivity na spoločnom brainstormingu účastníkov k téme.

Následne bude vykonaná klasifikácia stupňom 1 – 2 – 3 podľa významnosti. Zo zistených meraných a hodnotených údajov portfólia skúmaných subjektov je možné napríklad pre výskumnú základňu vyvodit' rôzne významné súhrnné údaje o veku podniku, miere zisku, stave hospodárenia, inovačnom prístupe a pod. je vhodné zvýrazniť, že v podmienkach implementácie OZE na základe doteraz uvedených poznatkov a zistení sa pre podnikateľské prostredie priemyselných MSP po vzore úspešných a hlavne potrebných riešení v zahraničí sa dajú u nás účelne a efektívne v ich energetickom firemnom hospodárstve

**Tabuľka 2 VZOR : Príklad portfólia vybraných skúmaných subjektov**

Podnik pod por. č. /	Doba existencie	Btto obrat	Miera zisku %	Inovácia	Energetické hospodárstvo	Výskum	Pozícia	Koeficient
stĺpec č.:	1	2	3	4	5	6	7	8
Podnik 1	5	a	-3	a		O	A	2
Podnik 2	21	b	12	a		-	C	2
.....			-					
Podnik 29	6	b	12	a		O	A	3
Podnik 30	17	b	7	a		O	B	2

Zdroj: vlastná tvorba

### 3.1 Konštelácia respondentov a súvisiaci komentár a vysvetlivky

Každý z (v dotazníku účastných) podnikov typu MSP má v rámci merania a vyhodnocovania svoje zastúpenie prostredníctvom konkrétnej osoby – respondenta s príslušnými osobnosťami, odbornými a profilovými vlastnosťami a schopnosťami.



Vo vzorovej tabuľke 3 je zoradených tridsať respondentov pod poradovými číslami 1 – 30, avšak presne podľa zoznamu materských vysielajúcich obchodných firiem, čiže číslo respondenta korešponduje s poradovým číslom vybraného skúmaného subjektu (ilustračné údaje):

Respondenti sú zaradení podľa vstupných údajov (tabuľka 2) a to podľa osobných údajov a praxe i prístupu k výskumu a inováciám.

Všetci respondenti sú pripravení na obsah a ciele dotazníkového merania parametrov svojich podnikov a je konštatované veľmi zodpovedné pristupovanie k jednotlivým otázkam dotazníka pri zachovaní individuálnej anonymity každého skúmaného a hodnoteného MSP. Znalostná a demografická štruktúra jednotlivých respondentov (ilustračné údaje): je uvedená ako príklad v súbornej tabuľke 3 v ďalšom texte.

POZNÁMKA: Všetky konkrétne podrobnosti testovaných otázok sú autorsky chránené a v práci ide o ilustračné zobrazenie tabuliek.

**Tabuľka 3 VZOR: Prehľad údajov osôb - respondentov zastupujúcich skúmané podniky**

Parameter	Muž/žena	Vek	Prax	VŠ/SŠ	Osobná prax z výskumu	Prax vo firme	Inovácia	Koeficient
Stĺpec č.:	1	2	3	4	5	6	7	8
Respondent č. 1	M	31	7	VŠ	O	3	a	2
Respondent č. 2	M	38	14	--	--	5	a	2
.....					-			
Respondent č. 30	M	44	25	SŠ	O	13	a	2

Zdroj: vlastná tvorba

**Tabuľka 4 VZOR: Evidencia získaných meraní podnikov pre spracovanie analýz**

1	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9	?
	.....	?
	50 - 249	?
2	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy	?
	.....	?
	(d) nad 300 tisíc €	?
3	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti?	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel	?
	Energetika a ekológia	?
	.....	
	Služby, maloobchod a veľkoobchod	?
4	Región prevažujúcej pôsobnosti?	Hodnotenie /odpovede:
	<i>Vybrať príslušný kraj:</i>	
	Bratislavský, Banskobystrický, Košický, ....., Žilinský	?????????
5	Skúmaný podnik má?	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom hospodárstve ?	?
	.....	?
	- Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	?
6	Skúmaný podnik má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy	?
	.....	?

	- Inovácie a rozvoj organizácie	?				
7	<b>Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú Vám známe?</b>	<b>Hodnotenie /odpovede:</b>				
	- Systémy manažérstva kvality .....	? ?				
	- Energetický audit a energetický monitoring produkcie	?				
8	<b>V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností nástroje?</b>	<b>Hodnotenie /odpovede:</b>				
	<i>Vyberte jeden príklad:</i>					
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu .....	? ?				
	- Expertné a poradenské navigačné systémy	?				
	<i>Poznámka: Hodnoťte v škále dôležitosti 1 – 5; 1 – veľmi dôležité + 5 – nepodstatné /nedôležité</i>	1	2	3	4	5
9	<b>Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?</b>					
	- Softwarová podpora .....	?	?	?	?	?
	- Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	?	?	?	?	?
	<i>Poznámka: Hodnoťte v škále dôležitosti 1–5 ; (1- úplne sa stotožňujem, 5- vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	<b>Do akej miery sú Vám vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?</b>					
	Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná .....	?	?	?	?	?
	- v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií pre dodržanie minimalizácie energetickej náročnosti	?	?	?	?	?
11	<b>Do akej miery sú v súčasnosti zapojené energonosiče na báze OZE do spotreby energetického hospodárstva vášho podniku?</b>					
	- Podnik využíva zdroje elektrickej energie z KZE z distribučných centrálnych sietí .....	?	?	?	?	?
	- Podnik využíva zdroje tepelnej energie z vlastných OZE podniku v minimálne definovanom podiele na celkovom zásobovaní energiou	?	?	?	?	?
	<i>Poznámka: Hodnoťte v škále dôležitosti 1–5:</i>					
12	<b>V akej miere predpokladáte v budúcnosti zapojenie energonosičov na báze OZE do spotreby energetického hospodárstva vášho podniku?</b>	?	?	?	?	?
	<i>Poznámka: Hodnoťte v škále dôležitosti 1–5:</i>					
13	<b>Ktorý zdroj energonosiča na báze OZE považujete za nosný pre budúce aplikovanie v energetickom hospodárstve podniku?</b>					
	Podnik bude prednostne a podielovo významne v aplikácii OZE v energetickom hospodárení podniku v rámci energetického mixu najmä tento typ zdroja OZE:	?	?	?	?	?

Zdroj: vlastná tvorba

### 3.2 Respondenti skúmaných subjektov a ich oceňovanie parametrov výskumu

Následujúca časť zhrňa všetky získané údaje zhodnotení a meraní podľa vypracovaného dotazníka na základe vyjadrení a hodnotení vybranej skupiny respondentov a meraných a hodnotených údajov z jednotlivých skúmaných podnikateľských subjektov. Samotná už hore uvedená tabuľka 3 obsahuje získané hodnotenia respondentmi na všetkých trinást' otázok a výrokov vypracovaných a popísaných v rámci zisťovania a hodnotenia respondentov. Následne vo vzorovej tabuľke 4 je vytvorená evidencia získaných meraní podnikov pre spracovanie interných údajov o ich energetickom hospodárení (EH) a to v členení spotreby elektrickej energie v KW/h, spotrebe tepla v KW/h, spotrebe vody v litroch/deň, spotrebe pary v %, podiele súčasných zdrojov z OZE na danom type energie v % v podniku a celkovej spotrebe energií z OZE v % z celkového energetického hospodárstva podniku.

**Tabuľka 5 VZOR: Evidencia získaných meraní podnikov pre spracovanie údajov o EH**

Podnik č. / parameter	Spotreba elektrickej energie	Spotreba tepla	Spotreba zemného plynu	Spotreba vody	Spotreba pary	Podiel OZE na danej energii	Celková spotreba zdrojov OZE
	kW/h	kW/h	m3/h	l/deň	%	%	%
Podnik 1							
.....							
Podnik 30							

Zdroj: vlastná tvorba

Dôležité je však sledovanie merateľných údajov za dlhšie obdobie (napr. za tri roky) a to aj v závislosti napríklad na ročných obdobiach (uplatnenie OZE v energetike podniku) na jednej strane a zároveň aj v závislosti na premenlivom uplatňovaní zdrojov energií pri premenlivej kapacite produkcie (internej výroby, služieb a pod.). Monitorovaním týchto údajov sa dá špecifikovať jednak súčasný stav a možnosti rozvoja a miery zapojenia OZE do energetického hospodárstva podnikov (Šoltésová, 2019; Novotná, 2021) a zároveň sa dá priblížiť a porovnávať aj údaje jednotlivých podnikov (v pomerných číslach) podľa príslušnej nosnej podnikateľskej činnosti skupiny podnikov typu A, B, alebo C.

## 4. ZAVÁDZANIE OZE DO PRAXE V PODMIENKACH MSP A RIZIKÁ

### 4.1 Závery z dotazníkového prieskumu a meraní výsledkov MSP sa očakávajú takto

1. Pri mapovaní nástrojov manažmentu, ktoré môže skúmaný podnik uplatňovať v vlastnej praxi v súčasnosti najviac pozitívnych odpovedí sa očakáva pre zavedený systém hodnotenia inšpekcie a merania energetickej výkonnosti a úspornosti, ďalej vypracovanú produktovú energetickú stratégiu a až potom nástroje ako procesný energetický manažment, či vypracované výrobné a prevádzkové servisné plány na úrovni podnikovej produkcie.

2. Zvlášť podnetné budú vo výskume zistenia o tom aké metódy manažérskych podporných nástrojov sú MSP známe, nakoľko najlepšie na tom je hodnotový manažment, ale naopak najslabšie sú na tom kalkulácie nákladov, manažovanie podľa cieľov, či systémy manažérstva kvality a energetické interné audity - ako sa tieto uplatňujú v riadení energetického hospodárstva.

3. Podniky sa pri výkone svojej činnosti budú podľa zistení stretávať najviac s akými riadiacimi nástrojmi a metódami, zistí sa ako vedľa o uplatnených nástrojov, a používajú nanajvýš strategické analýzy a najslabšie sú na tom ostatné (v tabuľke 3) popísané metódy, no pritom až 60 % podnikov vôbec nič neaplikuje pri riadení z uvedených manažérskych nástrojov.

### 4.2 Očakávané výsledky overovania pracovných hypotéz

Ak výsledky popísané v časti 4.1. preukážu, že rozhodujúca (teda aspoň nadpolovičná) väčšina logických odpovedí a meraných výsledkov preukáže/potvrdí vyslovené výroky v danej hypotéze, tak sa bude dať vo výskume a samotnej budúcej dizertácii potvrdiť správnosť pôvodne nastavenej hypotézy 1, respektíve aj hypotézy 2. Samozrejme iba overovanie hypotéz porovnávaním výsledkov na báze dotazníkovej metodiky považuje autorka za nedostatočné v ďalšom výskume bez opory v implementácii ďalších konkrétnych analytických a diagnostických metód a meraní údajov o danom podnikovom energetickom hospodárstve.

## 5. Referencie/ References

Výsledky a zhrnutie návrhu a výsledkov budú predmetom záverečnej komplexnej správy výskumu a zároveň aj základňou pre hotové výstupy výskumu autorky. Cieľ, ktorý bol vytýčený na začiatku tejto záverečnej práce prostredníctvom štúdia a informačných prameňov i konzultácií a mapovania súvisiacej informačnej bázy a to získať vedomosti o problematike aplikovania OZE v podmienkach firiem z oblasti MSP a úrovni ich prístupu k riešeniam a samotného manažmentu a zároveň načrtnúť budúce predpokladané a očakávané výsledky z analýz sú dodržané, naplnené a požadujú ďalšie štúdium a najmä konzultovanie a recenzie z odbornej praxe.

### Zdroje:

1. International Network for Sustainable Energy, [on-line], 2022. Dostupné na internete: <http://www.inforse.org/europe/fae/OEZ/biomasa/biomasa.html#TOP>
2. KOLEKTÍV. 2018. ENERGOFUTURA Stratégia a budúcnosť energetického a environmentálneho prostredia. MH SR a NEK, Bratislava. Účelová tematická publikácia. ISBN 978-80-972567-4-6.
3. MACKAY, David J.C., 2015. Obnoviteľné zdroje energie – s chladnou hlavou. EFRR a SIEA, Bratislava. ISBN 978-80-88823-54-4.
4. Ministerstvo Životného prostredia Slovenskej republiky. 2022: Nizkougľíková stratégia rozvoja Slovenskej republiky do roku 2030 s výhľadom do roku 2050, [on-line], Dostupné na internete: <https://www.minzp.sk/files/oblasti/politika-zmeny-klimy/nus-sr-do-roku-2030-finalna-verzia.pdf>
5. NOVOTNÁ, Simona. 2021. Model energeticky efektívneho riadenia OZE v priemysle. Hradec Králové: GRANT journal, ISSN 1805-062X, 1805-0638 (on-line), ETTN 072-11-00002-09.
6. NOVOTNÁ, Simona a KATI, Róbert. 2021. Energic and environmental aspects of RES for industrial businesses in synergy with their innovationpotential. Recenzovaný zborník medzinárodnej konferencie pre doktorandov krajín EU. Brno: Comparative European Research ISBN 978-1-7399378-0-5
7. NOVOTNÁ, Simona. 2021. Návrh manuálu energeticky efektívneho riadenia OZE v priemysle. Recenzovaný sborník příspěvků interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů. QUAERE, Hradec Králové: MAGNANIMITAS. ISBN 978-80-87952-34-4.
8. NOVOTNÁ, Simona. 2021. Tvorba spoločnej expertnej databázy OZE pre analýzu energetického hospodárenia priemyselných podnikov. Konferencia MMK. Hradec Králové: © MAGNANIMITAS Česká republika, ISBN 978-80-87952-35-1
9. SIEA - Slovenská inovačná a energetická agentúra. 2018. Prezentácie z konferencie Energetická efektívnosť a využívanie OZE podľa technických noriem, [on-line], Dostupné na internete: [https://www.siea.sk/bezplatne\\_poradenstvo\\_aktuality/c-3007/prezentacie-z-konferencie-energeticka-efektivnost-a-vyuzivanie-oze-podla-technickych-noriem/#prezentacie](https://www.siea.sk/bezplatne_poradenstvo_aktuality/c-3007/prezentacie-z-konferencie-energeticka-efektivnost-a-vyuzivanie-oze-podla-technickych-noriem/#prezentacie)
10. ŠOLTÉSOVÁ, Kvetoslava. 2019. Podpora projektov v oblasti energetickej efektívnosti a využívania obnoviteľných zdrojov energie. Košice: SIEA+NEK. Zborník Energofutura, ISBN 978-80-972637-3-7.
11. TAUŠ, Peter a RYBÁR, Radim a KUDELAS, Dušan a KUZEVIČ, Štefan a DOMARACKÝ, Dušan. 2005. Potenciál obnoviteľných zdrojov energie na Slovensku z hľadiska výroby elektrickej energie. Bratislava: In: AT and P Journal. Roč. 12, č. 3. ISSN 1335-2237. Dostupné na internete: [http://www.atpjournals.sk/casopisy/atp\\_05/pdf/atp-2005-03-52.pdf](http://www.atpjournals.sk/casopisy/atp_05/pdf/atp-2005-03-52.pdf).
12. TOKARČÍK, Alexander a PAVOLOVÁ, Henrieta. 2019. Energetický manažment vo výrobných priestoroch. Zborník Energofutura. Košice: Národný energetický klaster NEK.



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

# **NÁVRH KRÍZOVÉHO PLÁNU SPOLOČNOSTI ANDERS CONSULTING**

Vypracoval: 06 Peter Bojda ml.  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# NÁVRH KRÍZOVÉHO PLÁNU SPOLOČNOSTI ANDERS CONSULTING

**Peter Bojda ml.**

Anders Consulting, s.r.o., Zbehy 393, 95142 Zbehy  
[andersconsultingsro@gmail.com](mailto:andersconsultingsro@gmail.com)

## Abstrakt

Cieľom tejto záverečnej práce je posúdiť súčasný stav a problémové faktory riadenia starostlivosti a obsluhy zákazníkov vo vybranej skúmanej spoločnosti Anders Consulting, s.r.o. v Nitre (ďalej len „AC“) z pohľadu prístupu k riešeniu krízových situácií a následne vytvoriť návrh jednoduchého, prehľadného a aplikovateľného posudzovania a diagnostikovania problémov a následne aj samotného Krízového plánu, nastaveného na domáce dianie procesov sa dnes považuje za nevyhnutnosť. Cieľom každej obchodnej podnikateľskej spoločnosti je stať sa tak pružnou, aby bola schopná s celým svojim aparátom rýchlo reagovať na neustále zmeny prostredia, potreby zákazníkov a chovanie konkurencie.

## Kľúčové slová

Organizačná štruktúra, krízový manažment, krízový plán, monitoring problémov, riadenie rizík

## Popis riešenej problematiky záverečnej práce:

### 1. AKO VIDÍM VÝCHODISKÁ DANEJ TÉMY

Podnikateľské subjekty dnes fungujú v priestore s vyspelými trhmi, silnou konkurenciou, vysokou mierou zodpovednosti za vlastné podnikanie a potrebou používať odskúšané metódy a postupy marketingovej stratégie, riadenia firiem a uplatňovaní rôznych inovačných organizačných techník pre úspešnosť na trhu. Myslím si, že primárnou snahou každej obchodnej spoločnosti preto musí byť poskytnutie takých služieb a predaj takých produktov o ktoré majú záujem zákazníci. To však nie je možné bez zaistenia nepretržitej starostlivosti o zákazníka, trvalej schopnosti inovovať a vylepšovať svoju činnosť a poskytovať špičkovú kvalitu a dlhodobý servis, čo však v praxi prináša so sebou problémy a vznik rizikových, často až kritických situácií a stavov vo firmách a je preto potrebné hľadať riešenia a hlavne akúsi prevenciu. Veď firma a jej zákazníci spočívajú na ľudskom faktore, ktorý je mnohokrát v konkrétnych situáciách nevyspytateľný.

A k tomu je podľa môjho názoru a po preštudovaní súboru dostupnej informačnej databázy potrebné mať v každej firme špecificky nastavený, ale pomerne adresný aktuálny systém modernej organizácie a techniky predaja, ďalej vytvoriť internú *Mapu vzniku a okruhov rizík* a krízových stavov firmy, ale hlavne súvisiaci *Plán riešení manažmentu pre zvládnutie krízových situácií*.

Moju záverečnú prácu s názvom „Návrh krízového plánu spoločnosti Anders Consulting“ v rámci štúdia predmetov v projekte „Efektívna podpora zvyšovania energo a enviro zručností na trhu práce“ zameriavam teda na konkrétnu firmu, ktorá potrebuje dotvoriť a zmodernizovať jestvujúcu koncepciu podnikateľských aktivít, diverzifikovať prístupy k zákazníkom a posilniť svoje postavenie na danom trhu. Preto počas svojho štúdia sa snažím komplexne a vo viacerých oblastiach činnosti vo všetkých učebných predmetoch a jednotlivých seminárnych prácach posudzovať túto firmu a to v súvisiacich a prepojených témach: organizačná štruktúra a strategické riadenie firmy, jej inovačný potenciál, technika predaja, firemný image, či koučovanie manažmentu *Koporová (2020)*.

Pre vlastné chápanie kľúčových pojmov a popis problematiky som si po preštudovaní dostupnej literatúry vybral najmä nasledujúce informácie a základné pojmy:

Manažment – je praktickou činnosťou, množinou aktivít riadiacich pracovníkov na dosahovanie cieľov; súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia; skupina primárne zodpovedných ľudí za riadenie a úspešnosť klastrov. Podľa názoru jedného zo zakladateľov teórie P. F. Druckera: „Manažment je vedná disciplína, ktorá je praxeologická, má interdisciplinárny charakter a je internacionálna“ *Armstrong (2015)*.

Obchodné riadenie potom chápem ako systém rozhodovacích, riadiacich, hodnotiacich a kontrolných činností a zásahov s cieľom zabezpečiť úspešnosť (predaj, zisk) firmy *Viestová (2001)*. V podmienkach firmy sa prelína a stotožňuje marketingová a obchodná stratégia a tiež súvisiace procesné a projektové riadenie a pritom musím mať na zreteli aj to, že:

- Charakteristika fungovania skúmanej firmy neumožňuje vytvorenie samostatného obchodného oddelenia, a preto tu môžem vyjadriť vlastnú úvahu, že: „Každý člen firmy je obchodník a predajca, poskytovateľ produktu firmy a zároveň aj manažér zodpovedný za výsledky.“ A v práci ďalej zisťujem aj skutočnosť, že firma takto v živote reálne aj funguje.
- Marketingová koncepcia, stratégia, organizačná štruktúra a samotné riadenie musí vychádzať z celkovej podnikateľskej filozofie a koncepcie firmy, dôvodu jej existencie a stanovených cieľov *Nash (2003)*. Z toho mi vyplýva informácia, že organizácia predaja a starostlivosť o klientov firmy si vždy vyžaduje nejaký systém a pravidlá.



Vychádzajúc z môjho štúdia môžem krátko rekapitulovať podstatné definície a to že krízovú komunikáciu chápeme ako výmenu informácií medzi jednotlivými účastníkmi a zložkami v organizácii a spoločnosti, krízové riadenie je tak vlastne osobitou formou riadenia a súvisí s činnosťou krízového manažmentu a má za cieľ osobitne riešiť práve tie veci, ktoré ohrozujú chod organizácie. Riadenie rizík však možno vnímať tak že chceme znížiť zraniteľnosť organizácie či firmy a to hlavne v internom prostredí a vlastnými silami *Matoušek (2020)*. K tomu treba identifikovať potenciálne zdroje rizík, problémov a konfliktov, urobiť korekciu stratégie a riadiacich zásahov a na základe plánu vykonávať a kontrolovať účinnosť riešení, eliminovať a minimalizovať dopady a zvládať aj dobrú komunikáciu s okolím.

U všetkých potenciálne identifikovaných rizík v podnikateľskej praxi možno zhrnúť, že existuje jednotný postup *Veber a kol. (2014)* a to:

Systém riadenia rizík- súbor prvkov a väzieb v riadení projektu so schopnosťou inteligentných záverov rizík projektu a proces riadenia rizík- postupnosť a súvislosť úkonov a rozhodnutí smerujúcich k sústavnému ovládaniu rizikových situácií a ich predvídaníu a eliminácii a to s nasledujúcimi fázami:

- 1.fáza: Výskyt problému, identifikácia a mapovanie dostupnej súvisiacej informačnej databázy
- 2.fáza: Analýza a syntéza dostupných informácií a známych riešení, hľadanie nových riešení
- 3.fáza: Výber najvhodnejšieho variantu riešenia, optimalizácia postupov a opatrení, zavedenie do praxe.

## 2. AKO VYZERÁ SÚČASNÝ STAV PROBLEMATIKY VO FIRME

### 2.1. O charakteristike firmy AC

**Firma AC bola založená** ako obchodná spoločnosť, ktorej nosný program spočíva v obchodnej a výrobnjej činnosti najmä pre zahraničných odberateľov v oblasti polygrafie, tlačiarenskej a papierenskej techniky a súvisiacich produktoch, ako aj ďalších sprievodných činností. Ide teda o pomerne špecifické aktivity spočívajúce hlavne na individualite, osobitosti projektových prístupov a značnej miery ľudskej práce a vzťahov s klientmi. Firma má konsolidované hospodárske výsledky, spolupracuje s viacerými odborne fundovanými spolupracovníkmi a tímami a rieši významné činnosti v rámci regiónu pôsobnosti.

Vzhľadom k charakteru činnosti firmy som zistil, že obsahom každého podnikateľského snaženia vo firme musí byť vytvorenie určitého unikátneho produktu – služby, ktorá naplní očakávania a zadania určené klientom a prispeje k jeho aktivitám a úspechu. Ide jednoznačne o dosiahnutie vynikajúcej kvality, o permanentnú starostlivosť o klientov – to je „podstata“ predaja a servisu projektov vo firme AC, pre ktorú je charakteristické, že v súčasnosti nemá žiadny ucelený systém riadenia kvality, nemá normotvorbu, nevlastní certifikáty kvality a je jej príznačná iba vysokokvalifikovaná individuálna úroveň prístupu ku klientom, avšak bez komplexnosti prístupu. Pri hodnotení súčasného stavu organizácie vo firme som zistil, že nemá obchodné oddelenie ani ucelenú predajnú techniku; stavia na osobnostiach - manažmente a vedúcich tímov, najíma si aj externých projektových a inžinierskych pracovníkov; pôsobí pritom na domácom ale najmä zahraničnom trhu a vždy v externých podmienkach (v teréne) priamo na projektoch a dodávkach pre klientov a nemá zjavne ani územné ani trhové usporiadanie, skôr ide o činnosti samostatne podľa jednotlivých zákaziek a zadaní. Firma oslovuje iba tzv. „veľkých“ klientov, nemá však spracovanú kategorizáciu ani ich typológiu (ich charakteristiky, potreby a očakávania, prejavy správania sa, riziká konfliktov a pod.), v súčasnosti absentuje systém usmerňovania, motivácie a hodnotenia práce pracovníkov projektových tímov firmy v ponukách a predaji poradenských služieb a nakoniec firma nemá ani spätnú väzbu od klientov o výsledkoch prevádzkovania projektu po uplynutí určitého času.

Uvedené zistenia a popis tejto firmy sa ma úzko dotýkajú, lebo ja sám som jej súčasťou a výkonným pracovníkom v tejto oblasti prevádzkovo obslužných činností. Osobne túto problematiku vnímam tak, že dôležitým kritériom je pre firmu do budúcnosti trvalá udržateľnosť, schopnosť prežiť a byť inovatívny a doslova kreatívny v individuálnych pozíciách a projektoch na trhu. A do tejto sféry musí byť zahrnuté aj rozpoznávanie, popisovanie situácií a stavov, ktoré plodia potenciálne riziká a konflikty a ktoré musí manažment a členovia pracovných projektových tímov ošetrovať a minimalizovať (tak ako to popisuje tabuľka 1):

**Tabuľka 1: Prehľad interných zistení o firme AC**

<b>Zistenie 1</b>	Charakter poskytovania individuálnych a originálnych služieb súvisí s predajom vedomostí, informačných a organizačných procesov na dosiahnutie cieľa dohodnutého s klientom.
<b>Zistenie 2</b>	Systém práce spočíva v nepretržite sa meniacom a vyvíjajúcom komunikovaní pracovníkov firmy s klientom, jeho architektom, jeho dodávateľmi a obchodnými partnermi pri príprave, koordinácii, stavebno-technickom dozore a rôznych úradných stavebných, finančných a hodnotiacich analýzach a konaniach počas celej doby prípravy, realizácie a dodávok produktov či projektu.
<b>Zistenie 3</b>	Realizácia nosného programu firmy vyžaduje perfektné odborné a legislatívne znalosti investícií, úverov, režimov financovania, zákonov, predpisov, rôznych technických noriem, polygrafických, papierenských, energetických, ekologických a priemyselných technológií, tak aby panovala spokojnosť klientov.

<b>Zistenie 4</b>	Dôležitým faktom je to, že firma vo viacerých činnostiach musí od počiatku získať, udržať a chrániť záujmy a dôveru svojich klientov, pričom kompetenčne firma rozhoduje v mene daného klienta (mandátne zastupovanie) o jeho investícii a chráni jeho financovanie – efektívnosť a úspornosť, odsúhlasuje fakturácie a výkony dodávok a prác, ktoré vykonávajú v jeho prospech tretie osoby (dodávatelia, pracovníci inžinieringu prípravy a riadenia dodávok a pod.).
<b>Zistenie 5</b>	Veľmi náročné a zodpovedné činnosti, pri ktorých je potrebné okrem odbornosti a orientácii sa v širokej problematike inžinieringu v oblasti priemyslu dobre ovládať aj komunikáciu s klientmi a zvládať pružné riešenie krízových situácií, prekonávanie rizikových a konfliktných situácií.

„Zdroj: Vlastná tvorba“

Po konzultáciách s manažmentom som určila hlavné predstavy, potreby a očakávania a súvisiace zistenia a dopady na fungovanie firmy v súvislosti s predajnou technikou a starostlivosťou o klientov a hlavne identifikáciou, monitorovaním a následnou prevenciou krízových stavov a situácií vo firme podľa tabuľky 2. Snahou je podľa mojej mienky zásadne minimalizovať všetko to, čo môže byť pre chod firmy rizikové a problémové a to ako vo vnútri, tak aj navonok k trhu a spoločnosti.

**Tabuľka 2: Potreby a očakávania firmy v prevencii, identifikácii a riešení problémov a kríz**

	<b>ZISTENIA:</b>	<b>DOPADY:</b>
<b>POTREBY</b>	Presne vymedziť a definovať pravidlá predaja a obsluhy požiadaviek klientov, spôsob odborného, komunikačného, technického a spoločenského fungovania firmy v riešení problémov a kríz	Vytvorenie Mapy vzniku a okruhov rizík a krízových stavov firmy, nadviazanie na tvorbu modernizovanej organizačnej štruktúry a súvisiaca korekcia stratégie firmy, prepojenosť s firemnou technikou predaja
<b>OČAKÁVANIA</b>	Zlepšenie firemnej predajnej techniky a prístupu personálu ku klientom Posilnenie organizačnej štruktúry firmy, zvýšenie osobnostných parametrov manažmentu. Podpora firemného image a good - will firmy a prezentácia vo verejnosti	Vytvorenie Plánu riešení manažmentu pre zvládnutie krízových situácií, diagram metodiky posudzovania a eliminácie konfliktov a rizík vo firme, komplexná spokojnosť klientov, nárast úspešnosti a ekonomickej efektívnosti firmy

„Zdroj: Vlastná tvorba“

Po preštudovaní viacerých informačných zdrojov mám predstavu o tom, že firma by mala podrobnejšie poznať a špecifikovať typológiu svojich zákazníkov, ich potreby a očakávania a mať ucelený systém starostlivosti o nich do budúcnosti a vedieť rozpoznávať prípadné riziká a prekonávať problémy a potenciálne konflikty Collins – Porras (2016). To však vyžaduje rozsiahlu prípravu, nastavenie parametrov, vytvorenie podrobného návodu na riešenie a riadenie tohto segmentu činností vo firme a preto v rámci tejto seminárnej práce mám snahu formulovať aspoň základné pravidlá a hlavne realizovateľný Krízový plán pre skúmanú firmu a vychádzam z aplikovania nasledovnej premisy:

Obchodné riadenie je súčasťou obchodnej stratégie a celkového marketingového riadenia firmy.

Obchodná technika - technika predaja je konkrétnym manuálom, t. j. súhrnom pravidiel, hmotných a nehmotných vstupov, postupov a úloh pre prácu so zákazníkmi a podstatným výstupom systému obchodného predaja (poskytovania špecifických činností) firmy Ďaďo (2006).

Kvalita podnikovej komunikácie v štandardných obdobiach je základom kvality komunikácie v kríze. Prepracovaný systém internej a externej podnikovej komunikácie je podmieňujúci pre prípravu podniku na krízu skôr, ako sa prejaví. Účinné riadenie v krízových situáciách vyžaduje jasnú cieľovú orientáciu, schopnosť komunikácie, motivácie, nadšenia a emocionálnej inteligencie Kádárová (2014).

Špecifickým stresorom na začiatku každého potenciálneho vývoja krízového stavu je vznik problémovej situácie a ide vlastne o životné a existenčné podmienky, ktoré je treba zmeniť, teda je to napätie medzi súčasne existujúcim stavom a tým čo je žiaduce. Vieme tak cieľ ktorý treba dosiahnuť, ale musíme hľadať prostriedky a nevieme často veci prekonať známym či odskúšaným riešením, ale potrebné je nájsť nové riešenie Janíček, Marek (2013).

Neriešenie problémovej situácie je vždy podľa mňa zárodkom pre vznik konfliktov (nehody v názoroch, hádky s personálom pracovných tímov a najmä rozbroje a výmeny názorov s klientmi) od ktorých je už len na krok krízový stav. Podľa tejto úvahy je potom kríza vo firme stavom či situáciou kedy je vyhlásené interné nebezpečenstvo, teda stav ohrozujúci fungovanie, čo dokonca existenciu firmy a ktorý je ďaleko od normality.

## 1.2 Posúdenie prístupu firmy ku problémovým a krízovým stavom

V dnešnej pozícii firmy AC na trhu môžeme zodpovedne predpokladať, že firma tohto špecifického podnikateľského predmetu činnosti a odborného zamerania sa musí držať všeobecného kritéria a to: musí mať dostatočne silný inovatívny potenciál, schopnosť sebareflexie a citu pre výraznú kvalitu a tvorivý prístup ku každému individuálnemu, špecifickému projektu, či investičnému zámeru klientov *Franková (2011)*.

Schopnosť vyhľadávať príležitosti, mapovať situácie, potreby a očakávania je dôležitá pre zbavenie sa, či prevenciu konfliktov a elimináciu rizík – čo je asi najväčšia ambícia samotnej firemnej techniky predaja *Janišová – Křivánek (2013)*. Potom aj riešenie kríz a konfliktov musí byť súčasťou predajnej techniky firmy, jej celkového image a umenia predávať svoje produkty – projekty, teda podľa môjho názoru ide o schopnosť komunikovať a presvedčať o návrhoch a riešeniach.

A opätovne, ak túto zásadu firma akokoľvek v malej či väčšej miere poruší, môže to vyvolať rozsiahle následky pre jej postavenie na trhu a hlavne poškodiť a ohroziť vzťahy s klientelou.

Pravidlom je, že ak žiada firma o neprimerane veľké rozsahy plnení, veľké rozsahy právomocí a kompenzácií pri riadení diela a projektu od klienta a pritom narastá cena, vzniká tak podľa mojej mienky v praxi dojem, že ide viac o peniaze firmy ako o jeho potreby vo vzťahu s klientom.

Preto som podrobne na základe interného prieskumu a rozhovorov s manažmentom a projektovými tímami firmy AC vytvorila akúsi internú mapu vzniku a potenciálnych okruhov rizík a možných najpodstatnejších krízových stavov a situácií vo firme RI a celý návrh som obmedzila do troch nasledovných **okruhov 1, 2, 3** (v tabuľke 3), kde môžem zaradiť postupy a činnosti takto:

**Tabuľka 3: Mapa možného vzniku a okruhov rizík a krízových stavov v závislosti na rámcových rozhodujúcich činnostiach firmy RI**

ČINNOSŤ A	ČINNOSŤ B	ČINNOSŤ C
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ide o správne vytypovanie a oslovenie klientov, zoznámenie sa, mapovanie ich potrieb a očakávaní, oboznámenie sa s zo zamýšľaným investičným zámerom, klientom, správne určenie a prezentáciu hlavných výhod spolupráce, možností a schopností firmy, vhodne zvolený postup pre uzatvorenie zmluvných vzťahov (mandátna zmluva a prípadne zmluva o dielo, zmluva o spoločnom postupe a pod.),</li> <li>- Ďalej ide o podporu pri výbere zhotoviteľa diela so zohľadnením individuálnych predstáv klientov a správne zvolenom postupe a metodike dohliadani na stavebné výkresy a návrhy diela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jedná sa tu o priebežné vykonávanie riadiacich, konzultačných, koordinačných a kontrolných zásahov počas samotnej výstavby stavebného diela, resp. realizácie projektu.</li> <li>- Ohodnotenie dispozičných vlastností a zaradenie klientov do interných a dôverných typologických foriem a voľba správne a zrozumiteľne uplatnenej firemnej a osobnostnej komunikácie s klientmi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spočívajú v správne a časovo náležite realizovanom kolaudačnom / odovzdávacom konaní diela (zo strany zhotoviteľa stavby – tretej osoby klientovi) vrátane všetkých inžinierskych činností v stavebníctve, obstarávaní úradných vyjadrení a pod.</li> <li>- Ďalej ide o ďalšiu priebežnú poradenskú a konzultačnú činnosť, vysvetľovanie možných problémov a postupov odovzdávania, reklamačných stavebných a projektových konaní a ochranné poradenstvo pre klienta v tzv. období sprevádzkovania funkcií a užívania diela, a to minimálne po dobu trvania garancií na výstavbe.</li> </ul>

OKRUH 1	OKRUH 2	OKRUH 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definovanie vlastných produktov a programov, očakávané prínosy</li> <li>- Cenové rozpätia a interné ohodnotenie produktov</li> <li>- Mapovanie trhu - dopyt</li> <li>- Definovanie rozsahu vlastných schopností zabezpečiť úspešný predaj</li> <li>- Stanovenie mantinelov a obmedzení (počet odborníkov na projekty v čase a priestore, legislatívne,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Úvodné stretnutie a prezentácia produktov u klientov</li> <li>- Komunikačné nástroje ako sú propagácia, podpora predaja a public relations (práca s verejnosťou)</li> <li>- Priebežná a aktívna cenotvorba pre všetky služby zo strany firmy u klientov počas trvania celého zmluvného vzťahu</li> <li>- Vymedzenie tzv. servisného mixu, čiže činnosti, ktoré podporujú plnenie zmlúv aj keď samé neboli vyžadované, no vždy je možnosť ich dodatočne inštalovať vo vzťahu s klientom (napr. organizácia verejného obstarávania v mene klienta pri výbere dodávateľa stavby, zapracovanie zmien zákonov, či noriem, organizácia kolaudácií a pod., zaškolenie budúcej obsluhy prevádzky</li> <li>- Prevencia, identifikácia a riešenie konfliktných situácií všetkých zúčastnených subjektov v projekte klientov</li> <li>- Systematické a motivačne koncipované školenia, výcvik, a najmä tréning pre pracovníkov v predaji (naučenie rutinných inteligentných postupov pre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vykonáva sa záverečná koordinácia, hodnotenie a vyúčtovanie projektu klientov vrátane mandátnej, riadiacej i kontrolnej činnosti firmy a to vrátane súvisiacej dokumentácie</li> <li>- Vyladujú sa a prekonávajú kľúčové konflikty a reklamácie v zmluvných vzťahoch a vecných plneniach klientov s jeho dodávateľmi a to pod taktovkou systémom kontrolných a preberacích dní a zápisov z rokovaní.</li> <li>- Zabezpečujú sa ponuky doplnkových služieb a spustenia prevádzky klienta (jeho stavby či</li> </ul>

organizačné a finančné obmedzenia - Špecifikácia klientov (typológia) ich potrieb a očakávaní - Organizačná kultúra, štábne administratívne a informačné zabezpečenie.	úspešný predaj) - Účelne smerovaná a adresná reklama a propagácia k verejnosti, no najmä (vzhľadom na charakter podnikania firmy) na určený segment potenciálnych zákazníkov - Spracovanie konkrétneho portfólia potrebných, základných, rozšírených možných a doplnkových alternatívnych služieb a činností počas realizácie projektu pre klientov - Určenie rozsahu odborných profesijných poradenských činností a riadenia projektu klientov - Určenie vlastných pracovníkov a prípadne externých spolupracovníkov pre riadenie projektu či diela.	projektu) vrátane správne nastaveného súboru certifikátov, dokumentov, atestov a pod. - Odstraňujú sa všetky prieběžné, či termínované zmeny a nedostatky z celého procesu realizácie projektu (špecifikum odvetvia stavebníctva) - Spracúvajú sa záverečné hodnotenia, prezentácie a referencie o firme.
---	---	---

„Zdroj: [vlastná tvorba]“

Vysvetlenie k tabuľke: Činnosti **A, B, C** sú tie, ktoré pri realizácii vecných plnení pre klientov sú potenciálne činnosťami s hrozbou vzniku problémov, nedorozumení, rozporuplných možných konaní jednotlivých účastníkov projektov a možným zdrojov trvalejších konfliktov, ktoré môžu prerásť do krízových situácií a stavov. Okruhy **1, 2, 3** obsahujú popis súvisiacich konkrétnych najdôležitejších úkonov a prístupov a dokumentácie realizovaných projektov pre klientov a to tak, že **okruh 1** obsahuje hlavne vstupné a východiskové atribúty –doklady a materiály pre realizáciu projektov a zároveň aj možnosti, kde môže firma zlyhať, ďalej **okruh 2** potom potrebné organizačné a komunikačné úkony a časti projektu a požiadavky na personál a manažment a nakoniec **okruh 3** popisuje rizikové podklady a agendu pre úspešné odovzdanie projektu klientovi a jeho ďalšie servisovanie po dlhšiu dobu.

Návrh upraveného diagramu procesu rozhodovania a riadenia i koordinácie pre potreby riešenej firmy (vychádzajúci z dlhodobého v teórii a praxi overeného riešenia renomovaných autorov) vidím v týchto súvislostiach a systémových prvkoch na nasledujúcom obrázku 3. Uvedený návrh popisuje nosné prvky a väzby medzi nimi v podmienkach procesného projektového riadenia a inžinierskych činností vo firme v situácii vzniku konfliktov a krízových stavov pre jej klientov Teece, Pisano (1994), kde sa identifikácia daného problému priamo pri realizácii konkrétneho prvku či úkonu v rámci projektu pre klienta posúdi z aspektu jeho novosti, určitosti, rizikovitosti a aj neurčitosti riešení a očakávaných možných výsledkov. Takto viem vo firme pomerne jasne prijať organizačné, projektové a servisné opatrenia a aj určiť zhodnotenie a následnú kontrolu správnosti výsledkov a ich účinnosť pre budúce konanie. Pripomínam, že pre zodpovedné fungovanie a prevenciu firmy pred problémovými a krízovými stavmi je tento postup zameraný prioritne na realizáciu projektov a inžinieringu firmy vždy u konkrétneho klienta a môže v značnej miere ochrániť vykonávanie daného stavebného, technologického štrukturálneho EÚ projektu a preto ho musí povinne firma realizovať v každom jednotlivom prípade a projekte.

### 3. NÁVRH KONCEPCIE RIEŠENIA KRÍZOVÝCH STAVOV AC

Pri štúdiu a mapovaní problematiky krízových stavov a situácií som zistila, že to nie je jednoduché, nakoľko všetky teoretické poznatky a informačné zdroje hovoria vždy buď o krízach v súvislosti s celospoločenskými problémami ako je ekonomický prepád, stagnácia určitého priemyselného odvetvia, alebo dokonca „koronavírus“, a v lepšom prípade o podnikových riešeniach ale vždy u veľkých sietí a organizácií ( rezorty, komory, podniky, poisťovne a pod.). Ale absentuje akékoľvek riešenie pre firmy MSP, ktoré sú jednoúčelovo a pomerne jednoducho nastavené pri svojej produkcii. Aj preto je veľmi aktuálne hľadať a navrhovať konkrétny krízový plán pre firmy. Moje riešenie je tak zamerané výlučne na riešenie krízy vo firme AC v oblasti vzniku a prekonania problémov spojených s realizáciou inžinierskych, stavebných a technologických projektov u klientov, lebo tieto sú pre ňu rozhodujúce.

#### 3.1 Stanovenie kľúčových poznatkov z oblasti krízového stavu vo firme

Krízový scenár je podľa mojich zistení akýmsi základom a východiskom pre riešenie problémov a krízových stavov vo firme. Nemá jednotnú formu, nevie síce predpovedať budúcnosť a úspešnosť prekonania krízových situácií, ale iba popisuje možný priebeh krízovej situácie a to na základe dostupných informácií a zároveň aj podľa skúseností manažmentu. Pritom som si vedomá, že aj keď viaceré literárne zdroje a dokumentácie o krízach hovoria o špecifických a na to usporiadaných organizačných štruktúrach ( tzv. krízový manažment a jeho kompetencie) tak v skutočnosti u takejto firmy z prostredia MSP platí stav, keď krízový manažment a riadny manažment ( vedúci projektov, štábni pracovníci a projektové tímy ) sú tými jedinými vykonávateľmi v kríze. Nie je však zaručené, že skutočnosť sa bude diať inak ako to predpokladal scenár Zapletalová (2012). Rozpoznanie rizík, problémov a aspoň základný scenár je východiskom pre mňa k tvorbe samotného krízového plánu firmy. Pritom viem, že základnou funkciou krízového plánu je vyriešenie vzniknutej rizikovej / problémovej situácie a zabezpečenie rýchlejšieho a efektívnejšieho odozvy.

Plán tak v podmienkach MSP firiem musí byť adresný, rýchly (akčný plán), a musia v ňom byť rozhodujúce pokyny, opatrenia a zodpovednosť osôb, ako aj aspoň rámcový harmonogram. Pri riešení krízových stavov a situácií sa uplatňujú rôzne typy plánov, ale pre moju situáciu vo firme ide jednoznačne o účelový a jednoduchý kombinovaný plán, ktorý musí mať v sebe jednak prevenciu a rozpoznávanie budúcich možných problémov a zároveň samotné riešenie a postup pri už plynúcej krízovej situácii. Pritom som zohľadňovala všeobecne platné kritériá na plán a to jeho racionálnosť, optimálnosť, prístupnosť, prehľadnosť a jednoduchosť, ale aj efektívnosť a realizovateľnosť a tiež kontrolovateľnosť.

### 3.2 Návrh Krízového plánu spoločnosti AC

Okruh rizík fungovania vyplýva principiálne zo samotného účelu a predmetu činnosti, tak ako je zadaný v predmete činnosti firmy, je nosných programoch a činnostiach č. I, II, III v zmysle schémy na obrázku 2 tejto práce. Pre dodržanie interných označení a zaužívaného dlhoročného spôsobu označovania jednotlivých úkonov a činností vo firme na projektoch som aj označila príslušným kódom podľa jednotlivých rizík – tabuľka 4. Pre ocenenie dopadu daného potenciálneho rizika na firmu zároveň určujem aj príslušnú odhadovanú mieru závažnosti ako nízku, alebo strednú alebo aj vysokú.

**Tabuľka 4 : Identifikácia kľúčových rizík a popis situácie s návrhom opatrení vo firme AC**

Kód	Pomenovanie typického rizika	Závažnosť	Popis situácie	Opatrenia
	<b>OKRUH RIZÍK I:</b>			
S001	Zmeny v legislatíve s dopadom na právny základ firmy pri uzatváraní zmlúv	Nízka	Prijatie takých predpisov v EÚ, či SR, ktoré obmedzujú, či bránia existencii a ponímanie inštitútu projektových činností organizácií a firiem	Sledovanie vývoja, určenie náhradných riešení pre preskupenie či tolerovanie zmien v systéme registratúry a legislatívnej agendy firmy
S002	Zmeny v zriaďovacích listinách a predpisoch firmy a stavebných predpisov s dopadom na ďalšie fungovanie manažmentu a projektových tímov	Stredná	Vznik stavu, keď nastane prijatie uznesení a programov, či zásahy do činností, zmena štruktúry orgánov firmy; obmedzenie transparentnosti činnosti, zmena organizačných a obchodných interných smerníc a pod.	Zabezpečenie pravidelnej komunikácie s pracovníkmi tímov, monitorovanie potrieb a očakávaní pracovníkov, dôsledné uplatňovanie zásad Stanov, smerníc, príkazov a dokumentov, prijímanie uznesení s dôrazom na osobitné postavenie zakladateľov firmy a jej manažmentu
S003	Nezvládnutie plnenia prijatých strategických a špecifických cieľov a pravidiel predajnej techniky firmy	Stredná	Nedodržiavanie určených strategických a špecifických cieľov, nezáujem projektových tímov o ich plnenie či zapojenie sa v nich, ignorovanie uložených úloh z predajných plánov firmy	Pravidelný monitoring priebežných hlásení a výsledkov jednotlivých projektov a vplyvov na ne, uplatňovanie manuálu techniky predaja firmy, sledovanie a hodnotenie cieľov firmy a ich aktualizácia, pravidelné dodržiavanie úloh z akčného plánu kríz firmy
S004	Nezabezpečenie technického zázemia a financovania v požadovanej miere pri zabezpečovaní projektov u klientov	Vysoká	Vznik situácie, kedy technické zázemie ( priestory, technika, služby ) a finančné zdroje nepostačujú pre základný chod a činnosť firmy a abscentuje dostatočná finančná rezerva na preklenutie problémov	Pravidelný monitoring činností, presný výber a zúčtovanie príjmov, záloh a ostatných príjmov, zabezpečenie vlastných priestorov pre zníženie ceny nájmu. Prijatie priebežných účtovných a finančných opatrení úspor, obstaranie nových podporných zdrojov pre firmu, získanie podporného preklenovacieho ad – hoc financovania od tretích osôb

Kód	Pomenovanie typického rizika	Závažnosť	Popis situácie	Opatrenia
	<b>OKRUH RIZÍK II:</b>			
A001	Nedodržiavanie		Situácia kedy plán	Prísne a presné dodržiavanie obsahu



	počtu a obsahu projektov a súvisiacich prezentácií a servisu, plánovaných pre klientov a projektové tímy firmy	<b>Stredná</b>	podujatí a príprava aktivít pre projektové tímy nie je dodržiavaná, respektíve samotné podujatia obsahovo nekorešponujú so zámermi a prezentáciou významu	a harmonogramov projektov po obsahovej a formálnej stránke, adresná osobná a finančná zodpovednosť príslušných projektových manažérov a odborných garantov, zverejňovanie pripravovaného obsahu a lektorov/prednášajúcich a prezentujúcich riešenia a obhajoby projektov u klientov
A002	Neinformovanosť a neakceptácia pripomienok a podnetov klientov a personálu firmy	<b>Stredná</b>	Vznik stavu, keď manažment a projektové tímy firmy nereagujú a nepodávajú vyjadrenie a stanoviská k dopytom klientov a odbornej verejnosti i partnerov. Zvlášť rizikové je nereagovanie na podnety a návrhy účastníkov projektov a spolupracujúcich schvaľovacích stavebných orgánov k rokovaniam a konaniam klientov.	Pravidelný monitoring podaní klientov na báze mandátnych zmlúv a prijatie pravidla pre písomnú odpoveď minimálne cez interný portál firmy. Povinné zaradenie podnetov a stanovísk do rokovaní orgánov a manažmentu s kontrolou uvedenia v programe rokovania vopred na internej informačnej databáze firmy. Včasné doručovanie pozvánok a programov všetkým členom projektových tímov, klientom a tretím účastným osobám.
A003	Disproporcia medzi obsahom a formou projektov, produktov a servisu pre klientov	<b>Nízka</b>	Vznik stavu, kedy daný projekt či produkt firmy je označovaný formálne i obsahovo inak ako sa realizuje, čo vytvára zmatečnosť a neinformovanosť členov a účastníkov projektov	Zodpovedná príprava a schválenie obsahu každej aktivity manažmentom firmy a prezentácia vopred pre konzultácie s členmi projektových tímov. Dôsledné dodržiavanie pravidiel povinného vyjadrenia sa všetkých členov projektových tímov vopred k obsahu a cieľom daného projektu.
A004	Nerealizovanie internej firemnej osvetovej, informačnej, propagačnej, prezentačnej a vzdelávacej i publikačnej činnosti pre projektové tímy a manažment vo väzbe na klientov	<b>Nízka</b>	Nastanie situácie, kedy plánovaný a s aktivitami firmy uskutočňovaný Public Relations a požadovaný odsúhlasený plán publikácií a odborných prezentácií hotových úspešných projektov pre členov a odbornú verejnosť sa nerealizuje v danej miere	Pravidelné schvaľovanie a kontrola publikačnej a prezentačnej činnosti, zriadenie inštitútu hovorca pre komunikáciu s verejnosťou, dodržiavanie Plánu diseminácie výsledkov firmy. Vytvorenie internej Edičnej rady s odborníkmi pre posudzovanie a editovanie tém. Vytvorenie interného študijného programu a podpory osobnostného rastu členov projektových tímov.
A005	Nezapájanie členov projektových tímov do výskumu a inovácií firmy podľa ich odbornosti a predmetu činnosti	<b>Stredná</b>	Vznik situácie, kedy členovia tímov, ktorí sa predmetom svojej činnosti a podnikateľskými, či výskumnými a vzdelávacími aktivitami zaoberajú presne danou tematikou a nie sú zohľadňované a prijímané ich návrhy a riešenia	Opatrenia spočívajú v presnom spracovaní plánu aplikovaného výskumu a inovačných opatrení k danému programu či projektu a vopred stanovenému okruhu účastníkov z radov členov tímov, pritom tento okruh musí byť konzultovaný formou informačného listu s manažmentom a byť v súlade s prieskumom stanovísk u klientov.

Kód	Pomenovanie typického rizika	Závažnosť	Popis situácie	Opatrenia
	<b>OKRUH RIZÍK III:</b>			



P0X1	Nezvládnutie poskytnutej finančnej podpory na modernizáciu interného aplikovaného výskumu a technickej podpory projektov a produktov firmy	Vysoká	Vznik stavu a ohrozenia fungovania firmy v dôsledku nesplnenia a nečerpania finančnej podpory pre modernizáciu výskumu a technické zázemie podľa projektu/programu s potrebou vrátiť, časť či celú podporu podľa zmluvných podmienok	Dôsledné interné monitorovanie stavu, pravidelné konzultovanie prípadných problémov s poskytovateľom podpory. Poznanie novovzniknutých faktorov počas projektu brániaci jeho plneniu. Vytvorenie adresnej zodpovednosti osôb v projekte a poistenie projektu pred rizikami vplyvom tretích osôb.
P0X2	Nedodržiavanie stanoveného počtu opatrení na zvýšenie úrovne spolupráce medzi klientmi, firmou a inštitúciami výskumu	Stredná	Vznik situácie, kedy nebude potrebné, či možné na základe priebežných výsledkov výskumu poskytnúť konkrétne výstupy pre prax na základe externých požiadaviek pre produktívny sektor	Pravidelné interné zhodnocovanie výsledkov výskumu min. 4 x ročne a oslovovanie potenciálnych partnerov z produktívneho sektora s ponukami a rešersami výsledkov. Pravidelné verejné prezentovanie schopností aj formou Etického kódexu firmy a je predajných komunikácií.
P0X3	Nedodržiavanie publikačnej a propagačnej činnosti pre informovanie odbornej verejnosti	Nízka	Nedosiahnutie plánovaného či zamýšľaného počtu prezentácií a publikácií pre verejnosť o výsledkoch a výstupoch výskumu a činnosti klastra	Pravidelné interné sledovanie a vyhodnocovanie interného Edičného plánu, plánu činnosti a akcií firmy, motivácia samotných pracovníkov a autorov k publikovaniu a prezentovaniu výstupov
P0X4	Nedosiahnutie daného stanoveného počtu pracovníkov tímov na projektoch podľa ich obsahovej štruktúry	Nízka	Vznik situácie kedy z dôvodov iných záujmov projektových, inžinierskych a realizačných pracovníkov na projektoch a ich vlastných pracovných povinností mimo firmy nebude možné dodržať nastavené plánované počty.	Dôsledné a systematické plánovanie a vyhodnocovanie ( min. 1 x štvrťročne ) členov tímov a realizátorov projektov klientov, personálny plán práce a podrobný rozpis riešiteľských úloh , motivácia platbami a honorármi.
P0X5	Nedostupnosť dostatočnej aktuálnej a modernej informačnej a technickej databázy pre realizáciu projektov u klientov	Stredná	Vznik nárast vplyvu ohrozenia zásahom okolia do prostredia firmy a nesúrodosťou i nepoužiteľnosťou aproximovania vedecko-technických a inovačných informácií	Podrobné a nepretržité mapovanie v pravidelných intervaloch dostupných informačných zdrojov, účasť na odborných podujatiach k dotknutým daným témam a sledovanie fungovania subjektov v konkurenčnom prostredí. Uplatňovanie firemného image ako podpory pre klientov o schopnostiach firmy

„Zdroj: Vlastná tvorba“

V závere môjho snaženia sa pokúsim teraz pre potreby manažmentu navrhnuť prehľadný a jednoduchý akčný plán, ktorý poskytuje na ročnej pracovnej báze pomenovanie hlavných definovaných aktivít – teda reálny plánovaný výkon vo firme a súvisiace termíny plnení v etapách ako aj určenie zodpovednosti a spôsob kontroly výsledkov a zistení krízového plánu. Plán vychádza zo schémy oblastí predmetu a náplne nosných činností RI a zo súvisiacich tabuliek 3 a 4, ktoré obsahujú rámcový popis činností a okruhov a zároveň identifikáciu možných kľúčových rizík pri plnení projektov vo firme AC pre jej klientov.

**Tabuľka 5: Návrh Akčného vykonávacieho ročného plánu prekonávania kríz pre firmu AC**

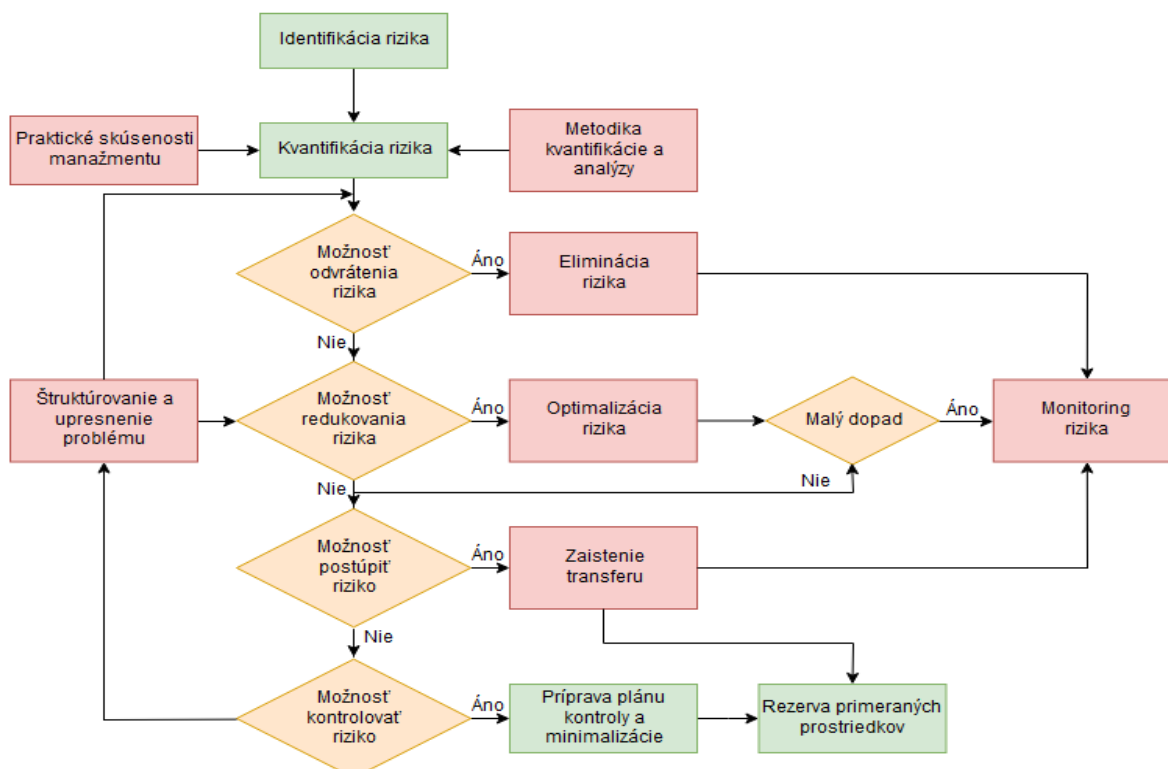
Činnosť	Plnenie – obsah:	Definované aktivity / reálny plánovaný výkon:	Termíny plnenia v etapách:	Kontrola:	Zodpovednosť:
Činnosť  <b>I.</b>	<b>Stavebno - technický dozor, koordinácia diel a inžiniering</b>	Priebežné spracovanie ročných a článkových výskumných a projektových úloh a stavebných diel z realizovaného plánu práce firmy	Podľa príslušného rámcového ročného plánu a jednotlivých realizovaných projektov	4 x ročne a so záväzným auditom výsledkov vždy k termínu Valného zhromaždenia firmy a workshopov manažmentu a členov projektových tímov	Koordinátori projektov, pracovníci stavebného dozoru a inžinieringu

				a vyhodnotenia činnosti daného roku	
<b>Činnosť</b>  <b>II.</b>	<b>Investičná činnosť pri samostatných projektoch energetiky, ekológie a stavebníctva</b>	Usporiadanie a účasť na organizovaných domácich a medzinárodných vzdelávacích a prezentačných workshopoch a odborných obhajobách projektov a súvisiacich schvaľovacích a kolaudačných konaniach	Podľa príslušného rámcového ročného plánu a jednotlivých realizovaných projektov	2 x ročne a so záväzným auditom výsledkov vždy k termínu Valného zhromaždenia firmy a 6 x ročne u workshopov manažmentu a členov projektových tímov a pri vyhodnotení činnosti daného roku	Architekti súborov a projektanti ucelených odborných stavebných celkov a technológií pre klientov, manažment a vedúci projektových tímov
<b>Činnosť</b>  <b>III.</b>	<b>Tvorba manažérskych a obchodných projektov</b>	Spolupráca a účasť na budovaní networkingu a prezentácie výsledkov firmy doma a v zahraničí.  Tvorba zásobníkov klientskeho záujmu a rozpracovaných projektov	Podľa príslušného rámcového ročného plánu a jednotlivých realizovaných projektov	4 x ročne a so záväzným auditom výsledkov vždy k termínu Valného zhromaždenia firmy a workshopov manažmentu a členov projektových tímov a vyhodnotenia činnosti daného roku	Manažment firmy, majitelia, vedúci projektových tímov

„Zdroj: Vlastná tvorba“

Dávam do pozornosti, že pre zodpovedné fungovanie a prevenciu firmy pred problémovými a krízovými stavmi je tento postup zameraný prioritne na realizáciu projektov a inžinieringu firmy vždy u konkrétneho klienta a môže v značnej miere ochrániť vykonávanie daného stavebného, technologického štrukturálneho EÚ projektu a preto ho musí povinne firma AC realizovať v každom jednotlivom prípade a projekte. Na tomto mieste pripomínam, že tak ako som to už uviedol v časti 1.2. seminárnej práce táto schéma na obrázku 1 slúži pre proces rozhodovania a rieši tento prístup komplexne a to tak, aby sa dal implementovať na celý projekt či produkciu firmy a tak aj značne rozsiahly a všetky súvisiace činnosti a možné okruhy viazaný projekt a to formou diagramu metodiky posudzovania a eliminácie rizík.

**Obrázok 1: Návrh diagramu metodiky posudzovania a eliminácie možných konfliktov a rizík u projektov a produktov firmy AC**



„Zdroj: Vlastná tvorba“

Zároveň, nakoľko čas je drahý, na základe môjho odporúčenia a firma už v súčasnosti začala v praxi skúšobne uplatňovať túto metodiku podľa schémy pri plnení konkrétnych projektov u klientov. Potrebné je preto v rámci môjho snaženia nastaviť systém riadenia a fungovania manažmentu a projektových realizačných tímov tak, aby súčasťou každého komplexného rozhodovania v programoch, projektoch, ale aj interných správnych činnostiach manažmentu sa stala takáto diagnostika a definovanie možných rizík daného stavu.

## ZÁVER

V rámci zhrnutia výsledkov tejto práce môžem konštatovať, že v úvode mojej práce popísaný cieľ a to - posúdiť súčasný stav a problémové faktory riadenia starostlivosti a obsluhy klientov vo firme AC z pohľadu prístupu k riešeniu krízových situácií bol splnený. Aj samotný účel práce v danom stručnom rozsahu a dostupnej vedomostnej báze a návrhu samotného riešenia formou prehľadnej internej mapy vzniku a okruhov rizík a krízových stavov firmy a následne samotného Krízového plánu a navrhnutých pravidiel pre firmu som sa snažila obsiahnuť a dodržať.

Výsledky - navrhnutá koncepcia prístupu firmy k riešeniu kríz ako aj samotný navrhnutý krízový plán, sú podľa mňa východiskom a akýmsi logicky zostaveným návodom ako uplatniť v praxi také predajné postupy, ktoré pripravujú pracovníkov čo a ako urobiť, aké postupy v riešení podnikateľských problémov a vzťahov s klientmi rizík a konfliktov nastoliť. Toto však podrobne musí rozpracovať a následne zaviesť do života už samotný manažment a pracovníci firmy AC.

Verím, že takýto môj prístup k vybranej téme môže byť významným prínosom osobného rastu a rozšírenia mojej vlastnej vedomostnej databázy, kde je dôležité aj použitie výsledkov pri riešení samotných pracovných úloh. No je tu pre mňa v rámci štúdia aj zrejmý prínos pre hlbšie poznanie a mapovanie riadenia procesov firmy a snahy pre zlepšenie jej fungovania. Práca podľa mňa môže poslúžiť ako návod na realizáciu takéhoto analytického posúdenia a návrhov pre rozpoznávanie, hodnotenie a hlavne prekonávanie problémových a rizikových stavov a situácií s osobitným dôrazom na podnikanie tohto typu obchodných spoločností aj v širšom zábere.

## ZOZNAM LITERATÚRY A INFORMAČNÝCH ZDROJOV

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258.
- CARON, Nicolas, 2012: *Prodej problémovým zákazníkům*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4049-2.
- COLLINS, Jim, PORRAS, Jerry, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (BUILT to Last)*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5638-7.
- ĎAĎO, Jaroslav a kol., 2006. *Marketing služieb*. Bratislava: Epos, mračko. ISBN 80-8057-662.
- FRANKOVÁ, Emilie, (2011): *Kreativita a inovace v organizaci*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3.
- JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mírko, 2013. *O řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada publishing. ISBN 978-80-4337-0.
- JANÍČEK, Přemysl., MAREK, Jiří., a kol. ( 2013 ): *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4127-7.
- KÁDÁROVÁ, Jaroslava, 2014. *Proactive crisis Communication in the Industrial Company*. The 17th International Scientific Conference. Trends and Innovative Approaches in Business Processes. TUKE. Košice.
- KOPOROVÁ, Katarína, 2020. *Model strategického riadenia spoločnosti Region Invest, a.s, Košice*. Seminárna práca z predmetu Strategický management, štúdium MBA Executive, CEMI, Praha.
- MATOUŠEK, Jiří (2020): *Krizová komunikace pro manažery*. E – learningová studijní opora. CEMI, Praha.
- NASH, Edward, 2003. *Direct Marketing, Strategie - Plánování - Provedení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-838-4.
- *Osobné konzultácie a dokumentácie spoločnosti REGION INVEST, a.s., 2020*. Košice.
- TEECE, David. – PISANO, Gary., (1994): *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*. New York: Industrial and Corporate Change.
- VEBER, Jaromír a kol., 2014. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.*, 2. aktualizované vydání. Management Press, Praha. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VIESTOVÁ, Kristína, 2001. *Teorie obchodu*. Bratislava: Sprint vfra. ISBN 80-88848-88-1.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha, Ekopress, ISBN 978-80-86929-85-9.



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

# **INOVAČNÝ POTENCIÁL SPOJENECTVA SAMOSPRÁV A MSP PRI RIEŠENÍ ENVIRONMENTÁLNYCH PROBLÉMOV**

Vypracoval: 07 RNDr. Gabriela Kati  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# INOVAČNÝ POTENCIÁL SPOJENECTVA SAMOSPRÁV A MSP PRI RIEŠENÍ ENVIRONMENTÁLNYCH PROBLÉMOV

**Gabriela Kati, RNDr.**

Trenčiansky energetický environmentálny klaster TEEK, Opatovská 23, 911 01 Trenčín,

[www.teek.one](http://www.teek.one) , [gkati@ecowa.sk](mailto:gkati@ecowa.sk),

## Abstrakt

Dňa 1. mája 2022 uplynulo 18 rokov od vstupu Slovenska do EÚ. Na prahu takejto dospelosti sme však nezaznamenali nijaké oslňujúce verejné oslavy. Čas plynie rýchlo a naši občania bez toho, aby si to vôbec uvedomili, si na svoju európsku identitu už úplne zvykli. Z pohľadu miestnych samospráv, mikro, malých a stredných podnikov (MSP) riešenia regionálnych environmentálnych problémov čistenia odpadových vôd u aglomerácií do 2000 ekvivalentných obyvateľov (EO) žiadna vláda Slovenskej republiky dostatočne neriešila.

## Kľúčové slová

Čistenie odpadových vôd, aglomerácie, eurofondy, klastre, environmentálny manažment

## GENIÁLNA SPRÁVA A REÁLNY VÝVOJ

Podľa záverov bruselského samitu lídrov krajín EÚ v júli 2021 Slovensko v nasledujúcich rokoch z Európskej únie (EÚ) malo dostať 34,1 miliardy eur a spolu so zvýhodnenou pôžičkou z fondu obnovy mať k dispozícii viac ako 40 miliárd eur. *"To nie je dobrá, ale geniálna správa pre Slovensko"* povedal po prilete zo samitu bývalý premiér, Igor Matovič. [1]

Z obdobia 2014 až 2020 Slovensku zostalo nevyčerpaných až 60 % zdrojov z EÚ, uviedol vtedajší podpredseda vlády a minister financií SR Eduard Heger dňa 7.12.2020 v Bratislave na medzinárodnom kongrese ITAPA 2020. [2]

Dňa 15.12.2020 Matovič a Heger ukázali predbežnú dohodu, podľa ktorej z plánu obnovy by sme mali mať k dispozícii 6 miliárd, potrebujeme dočerpať 9 miliárd starých eurofondov a 13 miliárd sú nové eurofondy. [3]

K 31. augustu 2021 z celkovej alokácie v rámci všetkých programov EŠIF na programové obdobie 2014 – 2020 bolo vyčerpaných 7,45 mld. eur, čo bolo stále iba 44,68 %. [4]

Podľa dokumentu MIRRI aktuálna alokácia EÚ zdrojov programového obdobia 2014 – 2020 je vo výške 16,65 mld. EUR. SR ku dňu 30.04.2022 dosiahla za všetky fondy pre programové obdobie 2014 – 2020 čerpanie na národnej úrovni 8,58 mld. EUR, čo predstavuje 51,55 % z celkovej alokácie EÚ zdrojov. [5]

Pravidlá EÚ dovoľujú eurofondy z rokov 2014 až 2020 dočerpať do roku 2023 a Slovensko bude opäť dočerpávať miliardy z eurofondov na poslednú chvíľu. Počas najbližšieho jeden a pol roka by sa v krajine malo minúť zhruba 8 miliárd eur. Časť peňazí pomôže vyrovnať sa aj s dôsledkami vojny na Ukrajine. Slovensko má k dispozícii necelých 16,5 miliardy eur a v nasledujúcom období bude mať k dispozícii zhruba 13 miliárd eur. [6]

Covidové roky 2020-2021 nepriali naštartovaniu slovenskej ekonomiky na trajektóriu, aby náš štátny rozpočet už onedlho, keď sa SR stane čistým prispievateľom EÚ, zvládol doteraz trestuhodne neuskutočnené verejné investície už aj bez štedrých EŠIF.

Nezodpovedanou otázkou zostáva, že po skončení a výsledkoch uplynulých plánovacích období 2007 – 2013 a 2014 – 2020, vrátane aktuálneho stavu prípravy a čerpania disponibilných prostriedkov obdobia 2021 – 2028 je to veľa, alebo málo? Pozrieme sa na to z pohľadu samospráv a MSP pri potrebe riešenia regionálnych environmentálnych problémov čistenia odpadových vôd, konkrétne aglomerácií do 2000 ekvivalentných obyvateľov (ďalej EO)..

## STAV PO VSTUPE DO EÚ

Členským štátom Európska únia upravuje spôsob zberu, čistenia, vypúšťania mestských odpadových vôd a vôd určitých priemyselných odvetví ako i nakladanie s kalom vzniknutým v priebehu čistenia komunálnych odpadových vôd smernica Rady 91/271/EHS (ďalej Smernica), prijatá dňa 21.mája 1991. [7]

Pred vstupom Únia Slovensku určila sedem prechodných období pre zavedenia finančne najnáročnejších smerníc v oblasti životného prostredia. V Prístupovej zmluve Slovenskej republiky k EÚ zo dňa 16.4.2003 [8] boli dohodnuté prechodné obdobia pre implementáciu vybraných ekologických požiadaviek Smernice nasledovne:



Veľkostná kategória aglomerácie	Termín zosúladenia	Stav k 31.05.2022
nad 10 001 EO	31.december 2010	<i>nesplnené</i>
2 001 - 10 000 EO	31.december 2015	<i>nesplnené</i>
pod 2 000 EO	priebežne	<i>nesplnené</i>
- pokiaľ majú stokovú sieť	najneskôr do 31. 12. 2015	<i>nesplnené</i>

Zdá sa, že každá doterajšia vláda SR prostredníctvom MŽP SR dlhodobo dbá na to, aby oficiálne plánovacie, alebo hodnotiace dokumenty SR [9, 10, 11, 13] boli v rozpore s európskymi princípmi zeleného obstarávania a úplne nič nehovoriacimi kompilátmi o skutočnom environmentálnom stave, problémoch a potrebách absolútnej väčšiny dotknutých regiónov. Autorka tohto príspevku si preto dovoľila podľa rozprávky H. Ch. Andersena: Cisárovo nové šaty a po vzore výroku „Kráľ je nahý“ vysloviť vyššie uvedené hodnotenia plnenia dotknutých termínov. Je to zarážajúci fakt, lebo ustanovenia Smernice pre splnenie záväzkov SR voči EU boli do národnej legislatívy SR v znení neskorších predpisov transponované včas:

- zákonom č. 364/2004 Z.z. o vodách a o zmene a doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch a znení neskorších predpisov (vodný zákon),
- nariadením vlády SR č. 296/2005 Z.z., ktorým sa ustanovujú požiadavky na kvalitu a kvalitatívne ciele povrchových vôd a limitné hodnoty ukazovateľov znečistenia odpadových vôd a osobitných vôd,
- zákonom č. 442/2002 Z.z. o verejných vodovodoch a verejných kanalizáciách a o zmene a doplnení zákona č. 276/2001 Z. z. o regulácii v sieťových odvetviach.

Napriek tejto skutočnosti, ani za uplynulé skoro dve dekády SR voči EU svoje prijaté záväzky nesplnila a nevyužila ani na ten účel pridelené miliardy eur z EŠIF. Žiaľ, nič tomu nenasvedčuje, že by vláda SR toto dlhodobé systémové zlyhanie aj v súčasnosti chcela rýchlejšie naprávať.

Dôkazom toho sú alarmujúci stav ospravedlňujúce, podľa požiadaviek článku 16 Smernice však pravidelne neskoro vypracovávané periodické reporty MŽP SR pod názvom *Situačná správa o zneškodňovaní komunálnych odpadových vôd a čistiarenských kalov v Slovenskej republike* [9, 10, 11, 13]. Je zarážajúce, že aj vypracovanie správy, ktorá už vlani mala aktuálne monitorovať rok 2020 je Výskumným ústavom vodného hospodárstva (ďalej VÚVH) znova naplánovaná až na 2. polrok 2022. Preto o premárnených príležitostiach a nepriamo aj o nutných ale neuskutočnených nevykonaných krokoch v roku 2021 a 2022 sa verejnosť zrejme dozvie možno až v roku 2025...

S cieľom zabezpečiť vyššiu úroveň ochrany vodných ekosystémov zaviedla Smernica inštitút citlivých oblastí. Na území každej citlivej oblasti je potrebné uplatňovať prísnejšie kritériá pre úroveň odkanalizovania a čistenia odpadových vôd, ako je to v prípade ostatných území. Nariadením vlády SR č. 249/2003 Z.z., ktorým sa ustanovujú citlivé oblasti a zraniteľné oblasti, bolo celé územie Slovenska vyhlásené za citlivú oblasť.

Na rozdiel od presne definovaného sídelného útvaru (obec, mesto, mestská časť) je aglomerácia oblasť, v ktorej je osídlenie alebo hospodárska činnosť natoľko koncentrovaná, že je opodstatnené odvádzať z nich mestské/komunálne odpadové vody do mestskej/komunálnej čistiarne odpadových vôd alebo na miesto ich konečného spracovania a vypúšťania. Aglomerácia môže byť zložená z viacerých obcí (napríklad spoločné odkanalizovanie obcí trnavského regiónu), alebo jeden sídelný útvar môže predstavovať dve a viac aglomerácií (napríklad aglomerácia pravobrežného a ľavobrežného Trenčína).

V zmysle vyššie uvedeného systematického nedodržiavania lehôt na predkladanie monitorovacích správ žiaľ, aj v polovici roku 2022 musíme vychádzať zo starých údajov, spracovaných VÚVH k termínu 31.12.2019. V tejto veci napriek rekordným verejným investíciám na Slovensku, smerovaným do oblasti čistenia odpadových vôd od roku 2020 môžeme tušiť, že v danej správe prezentované celkové údaje sú aj dnes pomerne aktuálne - čo vôbec nie je radostné zistenie.

## SÍDELNO - SPRÁVNA ŠTRUKTÚRA SLOVENSKA

Autorka tejto práce podľa poslednej aktualizácia údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky (ďalej ŠÚSR) k 31.03.2022 predkladá vlastné spracovanie porovnávacej tabuľky vybraných veľkostných skupín:

Porovnanie vývoja vybraných veľkostných skupín		2019		2021	
		Počet obcí	Stav trvale bývajúcего obyvateľstva k 31.12.	Počet obcí	Stav trvale bývajúcего obyvateľstva k 31.12.
Slovenská republika	1 999 obyvateľov alebo menej	2 450	1 637 738	2 452	1 644 433
	2 000 a viac obyvateľov	440	3 820 135	438	3 790 279



Z daného prehľadu vyplýva, že až 30,26 % ľudí - čo nie je nepodstatná časť obyvateľstva SR, žije vo vidieckych sídlach. Práve tieto oblasti často predstavuje tú hranicu, kedy centralizovaný systém odkanalizovania je už veľmi náročným riešením. Autorka zároveň uvádza, že pre zjednodušenie problematiky počty obyvateľov od stavu EO daného územia zámerne nerozlišuje.

Podľa ostatných, VÚVH vo februári 2022 spracovaných a MŽP SR zverejnených, oficiálnych údajov až 42,41 % obyvateľov z aglomerácii pod 2000 EO k 31.12.2019 nebolo pripojených na stokovú sieť, resp. na stokovú sieť a ČOV.

Je prekvapujúce, že v bode 7.1 Rozvoj verejných kanalizácií do roku 2027, časti I. Prioritná realizácia kanalizačných stavieb strategického dokumentu MŽP [9] prezentovaný cieľ „podporovania a vytvárania podmienok na realizáciu odvádzania a čistenia odpadových vôd z malých a rozptýlených zdrojov znečistenia s využitím prírody blízkyh riešení (vegetačných ČOV)“ je tento, v podmienkach moderných technologických riešení 21. storočia už dávno prekonaný systém niektorými spracovateľmi Plánu rozvoja za MŽP SR aj opakovane nachádza svoje nezaslúžené miesto.

Mimoriadne znepokojujúcim je aj nasledujúca časť II. Priebežná realizácia kanalizačných stavieb. Tá sa odvoláva na schválené koncepčné materiály - „Financovanie rozvoja verejných vodovodov (s dôrazom pre obce do 2 000 obyvateľov) a verejných kanalizácií (s dôrazom pre obce do 2 000 ekvivalentných obyvateľov) v Slovenskej republike pre roky 2020 – 2030“ a „Stratégia environmentálnej politiky do roku 2030“, ktoré predstavujú celkovú čiastku 1 285,00 mil. € a po redukcii na obdobie do roku 2027 celkovú čiastku 932,77 mil. €.

Ak tomu dobre rozumieme: Doteraz nesplnené záväzky SR voči EU u aglomerácii pod 2 000 EO, kde nielen de facto, ale aj de iure už od roku 2003 malo byť zabezpečované čistenie odpadových vôd priebežne a pokiaľ majú stokovú sieť, tak najneskôr do 31. 12. 2015, podľa týchto „schválených koncepčných materiálov“ v Pláne rozvoja [9] úradníci MŽP z roku 2015 svojvoľne presunuli až do roku 2030. Že bezmála sedemstotisíc obyvateľov v dvoch tisíckach obcí dotknutých regiónov sa zrejme márne teší - napríklad aj na čistejšie spodné vody za očakávané miliardové dotácie z rokov 2014 až 2020, ktoré musíme z EŠIF do roku 2023 dočerpať [6], je asi len nepodstatné intermezzo, nijako nerušiacie rozbehnutú vládnú mašinériu, riešiacu len samú seba.

## **MOŽNOSTI SPOJENECTVÁ REGIONÁLNYCH SAMOSPRÁV A MSP**

Podľa Odporúčania Komisie 2003/361/ES, prijatého dňa 20.mája 2003 kategóriu MSP tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ktorých ročný obrat nepresahuje 50 miliónov eur a/alebo celková ročná bilančná suma neprevyšuje 43 miliónov eur.“ [15, 16, 17]

Pre očakávané vyriešenie environmentálnych problémov aglomerácií do 2000 EO v ostatných rokoch vznikol inovatívny nápad skupiny MSP, pôsobiacej od roku 2012 pod gesciou Národného energetického klastra NEK. Základom je najmä v ostatných piatich rokoch naprieč celým Slovenskom naštartovaný proces aktivizácie predstaviteľov podobne zmýšľajúcich lokálnych firiem z kategórie MSP. Tieto dnes už zväčša ako zakladajúci členovia záujmových združení právnických osôb samostatne pôsobia vo viacerých regionálnych inovačných priemyselných a environmentálnych klastroch.

Lídrom inovatívneho prístupu u novo vznikajúceho riešenia - Platformy regionálnych environmentálnych služieb (ďalej P-RES, alebo aj Platforma RES) najmä s využitím know-how predstaviteľov zakladajúceho člena ECOWA, a.s. [18, 19, 20, 21, 22, 23] je Trenčiansky energetický environmentálny klaster TEEK. Svojpomocné riešenie P-RES organicky zapadá do inej koncepcie - vzniku Regionálnych centier obehového hospodárstva (ďalej RCOH), ktoré v spolupráci s viacerými regionálnymi klastrami (napr. REPRIK, IPEEK, TEEK a iné) metodicky tvorí ale aj medzinárodne na európskej scéne prezentuje najmä Národná recyklačná agentúra NARA-SK. [24]

## **INOVATÍVNE RIEŠENIE**

Doterajšie skúsenosti z mnohoročného neefektívneho využívania EŠIF, z príčin ústrednými orgánmi SR výlučne sebecky aplikovanej rezortnej politiky aj na príklade systémového zlyhania - (ne)riešenia regionálnych environmentálnych problémov čistenia odpadových vôd u aglomerácií do 2000 EO ukazuje, že prax vyžaduje úplne iný prístup. Ďalšie márne čakanie na neskoro a väčšinou aj úplne zle pripravené výzvy rôznych ministerstiev je najkratšia cesta do pekiel.

Slovenské samosprávy v spojení s miestne aktívnymi, pre nich najdôležitejšími partnermi z radov MSP majú dostatok možností a invencie na primerané odstrihnutie sa od vyššie popísaného nefunkčného systému, ktorý ich iba zbytočne pripravuje o zdroje, iniciatívu a čas.

Platí to samozrejme aj v ekonomickej rovine, keď zodpovedný hospodár vie, kedy sa mu oplatí šetriť a kedy investovať, ak sa mu to vráti. Využitie množstva, pre tento účel zriadených rôznych bankových systémov a zapojenie finančných ústavov aj do partnerstva P-RES je oblasť, na ktorú sme úplne rezignovali. Zvykli sme si na milodary od sprostredkovateľov - práve úradujúcich lídrov politickej moci, ktorí si ale vždy vyžadujú našu vďačnosť. Nie je však nič drahšie, ako čakanie na peniaze, ktoré sú (vraj) zadarmo.

Tak ako RCOH nie je budova v areáli ale systém, aj P-RES je flexibilné organické združenie, riešiacie vždy miestne environmentálne problémy [24] – napríklad aj problémy čistenia odpadových vôd aglomerácií do 2000 EO. Platforma RES je funkčná pri využívaní rôznych systémov fungovania a môže pôsobiť ako miestne združenie, či klaster, alebo ako podnikateľský subjekt založený podľa obchodného zákonníka, družstvo, resp. aj ako obecný podnik – vždy podľa potrieb konkrétnych účastníkov.

Okrem aktuálne trvajúcej hospodárskej a finančnej krízy s konečným dopadom na občanov, alebo verejných inštitúcií aj pre MSP je naliehavým problémom vlani prudko akcelerovaná a ešte stále prebiehajúca energetická kríza a inflácia, živená predovšetkým vysokými cenami energií. Preto ekologické využívanie obnoviteľných zdrojov energie (OZE) sa stáva nutnosťou na ušetrenie výdavkov za energiu a zároveň, vhodným využitím inovačného potenciálu segmentu MSP aj nástrojom na dlhodobú ochranu životného prostredia.

Medzinárodný pohľad väčšiny významných odborníkov v energetike, ekológii a (makro)ekonomike na využitie OZE je už skoro desaťročné vzácné zhodný. Nakoľko moc na potrebné zmeny majú v rukách výlučne politici a problémy devastácie brazílskych pralesov s celosvetovým klimatickým dopadom na ovzdušie, ani vodné toky Zeme ničiaci spôsob priemyselnej veľkovýroby najmä v Číne alebo Indii sa zatiaľ nezmenšujú, darí sa to minimálne v Európe. Dôkazom je kontinuálne sa vyvíjajúca európska legislatíva, ktorú ako členský štát únie pozorne sledujeme a rozvíjame. Aktuálne sme to mohli sledovať aj v rámci tradičného Eurofóra, ktoré dňa 6. marca 2023 v Dome Európskej únie v Bratislave pripravil Ekonomický ústav SAV na konferencii Energetická politika EÚ a SR – výzvy a možné riešenia.

Pre objasnenie zložitosti problematiky uvádzame plný citát v roku 2023 zverejneného dokumentu Európskeho parlamentu (EP): „Obnoviteľné zdroje energie (veterná energia, slnečná energia, vodná energia, energia oceánov, geotermálna energia, biomasa a biopalivá) sú alternatívou k fosílnym palivám, ktorá prispieva k znižovaniu emisií skleníkových plynov, diverzifikácii dodávok energie a obmedzovaniu závislosti od nespoľahlivých a nestálych trhov s fosílnymi palivami, najmä s ropou a plynom. Právne predpisy EÚ o podpore obnoviteľných zdrojov energie zaznamenali v posledných 15 rokoch významný vývoj. V roku 2009 stanovili lídri EÚ cieľ dosiahnuť 20 % podiel energie z obnoviteľných zdrojov na spotrebe energie v EÚ do roku 2020. V roku 2018 bol dohodnutý cieľ dosiahnuť 32 % podiel energie z obnoviteľných zdrojov na spotrebe energie v EÚ do roku 2030. Vzhľadom na nové ambície EÚ v oblasti klímy bola v júli 2021 spoluzákonodarcom navrhnutá revízia cieľa na 40 % do roku 2030. Po ruskej invázii na Ukrajinu a následnej energetickej kríze sa EÚ dohodla, že do roku 2030 rýchlo zníži svoju závislosť od ruských fosílnych palív urýchlenním prechodu na čistú energiu. O aktualizovanom politickom rámci pre obnoviteľné energie na obdobie 2030 a po roku 2030 sa diskutuje“.

## VÝVOJ EURÓPSKEJ LEGISLATÍVY

Smernica o energii z obnoviteľných zdrojov (RED I) bola prijatá dňa 23. apríla 2009 (smernica 2009/28/ES, ktorou sa zrušujú smernice 2001/77/ES a 2003/30/ES) a v nej sa ustanovilo, že do roku 2020 sa musí 20 % spotreby energie v EÚ pokryť z OZE. Komisia v rámci Smernice o energii z obnoviteľných zdrojov (RED II/III/IV) pre realizáciu balíka opatrení týkajúcich sa Európskej zelenej dohody v júli 2021 navrhla zvýšiť záväzný cieľ podielu obnoviteľných zdrojov energie v energetickom mixe EÚ do roku 2030 na 40 %.

V máji 2022 Komisia v nadväznosti na ruskú agresiu voči Ukrajine v rámci svojho plánu REPowerEU navrhla novú zmenu (RED III) s cieľom urýchliť prechod na čistú energiu v súlade s postupným ukončením závislosti od fosílnych palív. Komisia navrhla inštaláciu tepelných čerpadiel, zvýšenie slnečnej fotovoltickej kapacity a dovoz vodíka a biometánu z obnoviteľných zdrojov s cieľom zvýšiť cieľ v oblasti obnoviteľných zdrojov energie do roku 2030 už na 45 %. Komisia ešte 9. novembra 2022

navrhla novú zmenu (RED IV) nariadenia Rady, ktorým sa stanovuje rámec na urýchlenie zavádzania energie z obnoviteľných zdrojov. Podľa návrhu sa predpokladá, že zariadenia na výrobu energie z obnoviteľných zdrojov majú prevažujúci verejný záujem, čo by umožnilo rýchlejšie nové postupy vydávania povolení a umožnilo by osobitné výnimky z právnych predpisov EÚ v oblasti životného prostredia.

## LEGISLATÍVNY VÝVOJ NA SLOVENSKU

Slovensko už roky stagnuje. Vychádzajúc z doterajšej praxe vlády a parlamentu vážnou otázkou ostáva aj prípadný spôsob vzniku takéhoto dokumentu, nakoľko väčšina, pre verejnosť závažných materiálov vzniká výlučne za zatvorenými dverami a na poslednú chvíľu, alebo aj po nesplnení záväzne platného termínu iba v úzkom kruhu pár ľudí, bez potrebnej diskusie s dotknutou odbornou verejnosťou a len „od stola“.

V energetickom biznise je veľmi dôležité vyslovene nastaviť budúcich podnikateľov a priemyselné firmy k ich vnútornému presvedčeniu, že premýšľať ekologicky a energeticky efektívne znamená vždy myslieť aj do budúcnosti a pre vlastné prežitie aplikáciou nových zdrojov energií hľadať také konkrétne a jednoduché riešenia, ktoré zmenia prístup k životnému prostrediu a to pri znižovaní ekonomických nákladov, v snahe zabezpečenia trvalej udržateľnosti. Zjednodušene, znamená to nazerať na prepojenie energetiky s ekológiou prostredníctvom inovácií. Invenčná a inovačná schopnosť v podniku predstavuje pružnú reakciu na dopyt trhu, rýchlu realizáciu zmien a úpravu cieľov i podmienok, kvôli ktorým sa vždy uskutočňuje zavádzanie technológií a ekonomicky efektívneho a ekologicky prijateľného energetického hospodárstva do jeho produkcie.

Ak Integrovaný národný energetický a klimatický plán na roky 2021 – 2030 s dátumom schválenia: 11.12.2019 je stále ešte aktuálnym dokumentom SR a európsky legislatívny vývoj len v roku 2022 priniesol tak zásadné zmeny, je na mieste položiť jednoduchú otázku: čo v oblasti zmien OZE urobila vláda od roku 2020 dodnes, ak národné ciele SR do roku 2030 v danom (a zrejme platnom) dokumente sú stále takéto:

Zníženie emisií skleníkových plynov v non - ETS (k r. 2005):	20,0 %
Podiel OZE spolu:	19,2 %
Podiel OZE v doprave:	14,0 %
Energetická efektívnosť:	30,3 %
Prepojenie elektrických sústav:	52,0 %

V rámci personálneho plánovania sa zvyknú uplatňovať metódy tvrdého a mäkkého plánovania, pričom ani jedna z týchto metód sa nepoužíva samostatne. Metóda tvrdého plánovania sa využíva viac v podnikateľských subjektoch a vo výrobnnej sfére, kde prebieha oveľa rýchlejšia zmena v rámci využívania nových technológií a tým aj potreba vytváranie nových pracovných pozícií. Tvrdé plánovanie je založené na kvantitatívnej analýze a jeho úlohou je zabezpečiť, aby v okamihu potreby boli k dispozícii správne počty správnych ľudí. Mäkké metódy plánovania vychádzajú zo zmien potrebných pri uplatňovaní nových foriem personálneho riadenia a tieto metódy viac akceptujú motivačnú zložku pracovníkov v rámci pracovného procesu.

Už aj v úvode spomenutá energetická kríza, ale aj s ňou spojená inflácia sú dnes u nás dva navzájom prepojené, kľúčové javy. Vysoké ceny energií na prelome rokov 2022/23 boli hlavným štartérom neobvykle vysokej inflácie na Slovensku. V čase písania týchto riadkov však k tomuto všetkému ešte pridáva aj hroziaci rozpad bez podpory parlamentu pôsobiacej a aktuálne iba prezidentkou poverenej vlády, čo by znamenal aj politickú, alebo priam ústavnú krízu, ktorú si žiadny zodpovedne konajúci

subjekt neželá. Odhliadnuc od reálneho vývoja situácie však aj v čase takéhoto prípadného stavu bezvládia by sa nekonalo nič horšie, než čoho sme svedkami za ostatné roky. Bez toho, že by sme špekulovali o tzv. úradníckej vláde, sme zástancami normálneho stavu.

Za takýto rozhodne považujeme stav, keď legislatívne konanie beží podľa vopred stanovených pravidiel a ak sa držíme témy využitia OZE – najmä sa to koná za účasti odbornej verejnosti a príslušných stavovských organizácií, komôr a združení. Preto, vychádzajúc z množstva odborných diskusií na riešenie energetických problémov aj v mimovládnom sektore očakávame, že ak u nej nenastanú problémy, už aj súčasná vláda by sa mohla konečne oprieť o túto barličku, čím by výrazne mohla personálne odborne kompenzovať svoje evidentne sa prejavujúce problémy naprieč všetkými dotknutými rezortmi.

Ak zohľadníme dosiahnuté výsledky využitia týchto, na začiatku prebiehajúceho volebného obdobia očakávaných európskych prostriedkov, pri neskorom zverejňovaní a žiaľ, podľa výsledkov jednoznačne aj nekvalitne pripravovaných a sklamanou verejnosťou aj odignorovaných výzvach na čerpanie iba v oblasti využitia OZE roztrieštených a atomizovaných prostriedkov medzi Úradom vlády, Ministerstvom financií, MIRRI, Ministerstvom hospodárstva, Ministerstvom životného prostredia, Ministerstvom školstva alebo Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, zistíme, že ide len o neschopnosť. Ale iba v tom lepšom prípade.

Aby sme boli konkrétnejší, príležitosťou pre Slovensko by mohlo byť postavenie vecí z hlavy na nohy jednoduchým využitím systému prípravy na čerpania eurofondových výziev zdola nahor. Čiže odborníkmi z regiónov, ktorí na rozdiel od úradníkov v bratislavských kanceláriách presne vedia, čo dotknutým obyvateľom, alebo v regióne pôsobiacim MSP chýba. Novovzniknuté záujmové združenie právnických osôb NPEECA, prostredníctvom svojich aj v oblasti OZE odborne pôsobiacich členov, pod metodickým vedením Národného energetického klastra NEK (NEK) na požiadanie a rýchlu reakciu slovenskej vlády dokáže účinne pomôcť a po prevzatí konkrétnej objednávky a stanovenia rozsahu finančného rámca jednotlivých alokácií predložiť príslušné, fundovane pripravené návrhy na vyhlásenie potrebných výziev v oblasti využitia OZE už v 2. štvrtroku 2023.

### **Priemyselné využívanie OZE, súčasný stav, pozície a potrebné zmeny**

V oblasti klímy Európska rada schvaľuje ciele, účelom ktorých je dosiahnuť, aby EÚ do roku 2050 a v súlade s Parížskou dohodou bola klimaticky neutrálna. Transformácia na klimatickú neutralitu so sebou prinesie značné príležitosti aj pre Slovensko, ako napríklad priestor pre hospodársky rast, nové obchodné modely a trhy, nové pracovné miesta a technický rozvoj. Kľúčovú úlohu budú zohrávať politiky v oblasti výskumu, vývoja a inovácií zamerané na budúcnosť a nové energetické zdroje.

### **Súčasný stav na trhu MSP v priemysle**

Moderné riešenia energetických priemyselných produkcií na báze OZE naprieč celou veľkostnou škálou slovenských podnikov sú dnes naviazané na aplikáciu buď jedného, alebo kombinovane viacerých druhov OZE. Tými sú v európskom priestore najmä biomasa, geotermálna energia a teplo, vodná a morská energia, solárna a fotovoltaiická energia, koncentrovaná solárna a tepelná energia, solárne tepelné vykurovanie a chladenie, veterná energia. Okrem morskej energie na Slovensku z tohto zoznamu vieme využiť všetky vymenované druhy OZE.

Je úplne na mieste tu znova, ale aj veľmi dôrazne pripomenúť, že EP ešte vlani v septembri stanovil svoju požiadavku zvýšiť cieľ v oblasti obnoviteľných zdrojov energie na 45 %, čo je cieľ podporovaný aj

Komisiou v pláne REPowerEU, predloženom ešte v máji 2022, v ktorom sa zdôrazňuje potreba urýchliť prechod na čistú energiu a postupne ukončiť dovoz energie z Ruska zvýšením podielu obnoviteľných zdrojov energie vo výrobe energie, priemysle, budovách a doprave na 45 % do roku 2030.

Parlament bude na decembrovom plenárnom zasadnutí 2023 hlasovať o nových pravidlách upravujúcich obnoviteľné zdroje energie, energetickú účinnosť a energetickú hospodárnosť budov.

### **Súčasný stav na trhu MSP v priemysle**

Nikto nespochybňuje, že pandémia, inflácia, energetická kríza alebo hospodárska kríza sú spôsobené domácimi autoritami. Ale ich bezradnosť a neschopnosť pristúpiť k riešeniam koncepčne už je nespochybniteľná. Nevypočutí odborníci už dávno deklarujú, že nemôžeme hasiť len následky, ale musíme riešiť aj príčinu súčasnej situácie.

Jediným slovenským riešením doteraz bolo dotovanie spotreby. Samozrejme, k tomuto kroku pristúpili aj iné vlády ale oveľa skôr. Lenže u nás táto krátkodobá potrebná reakcia na štrukturálny problém sa udomácnila dlhodobo. A peniaze, ktoré za drahý plyn a elektrinu platíme, či už priamo, alebo v cenách výrobkov a služieb, často končia mimo Slovenska a Únie.

MSP majú existenčný záujem nachádzať ekonomicky najvýhodnejšie riešenia. Pretože na rozdiel od štátu, v prípade vlastných zlých rozhodnutí tento sektor nemusí prežiť. Preto aj slovenské podniky vo veľkom siahajú po zelených OZE. Nič iné im ani neostáva, aj keď množstvo MSP, či domácností stále nedokáže pripojiť svoju už často aj z výlučne vlastných, alebo úverových prostriedkov a bez využitia zle pripravených dotácií namontovanú fotovoltiku do siete, aj keď ju chcú využívať iba pre vlastnú spotrebu. Energetické spoločenstvá, kde by sa ľudia spojili, aby si vyrábali energiu, nie je prakticky možné zrealizovať. Je príznačné, že od Slovenska práve toto vyžaduje euro parlamentom schválená legislatíva, ale vláda ju zatiaľ riadne nezavedla do praxe, aj keď to už mala dávno urobiť. Riešením energetickej krízy a inflácie u nás je aj odstrániť spod nôh byrokratické polená. Nestačí žiadať iba presunutie časti nevyčerpaných eurofondov, keď máme dlhodobo nevyčerpanú miliardu eur za predaj emisných kvót, ktorá leží na účte Environmentálneho fondu SR.

Novela zákona, ktorá by mala urýchliť proces povoľovania pri výstavbe OZE sa v roku 2023 do parlamentu znova dostala obídením riadneho legislatívneho procesu iba ako poslanecká novela a tak rovnako, ako v iných dôležitých zmenách opäť k nemu chýbala široká odborná diskusia. Navyše, pre nezáujem nebol priestor ani na medzirezortné pripomienkové konanie, čo je v prebiehajúcom volebnom období až dvomi premiérmi tolerovaným a zrejme už aj trvale zaužívaným nešvárom.

Aj keď už od roku 2021 bol konečne zrušený „stop - stav“ pre pripájanie nových veľkých OZE a Slovenská elektrizačná prenosová sústava uvoľnila kapacitu pre ich pripájanie v objeme necelých 600 MW, investori však doteraz stihli pripojiť OZE iba s celkovým výkonom zhruba 2MW. „Súvisí to s procesom povoľovania. Máme najprísnejšiu legislatívu EIA v celej EÚ.

Pre podporu OZE viaceré krajiny zjednodušujú a urýchľujú aj povoľovacie procesy pre tento typ zdrojov elektriny. V Českej republike prijali napríklad už začiatkom roka tzv. „Lex OZE“, ktorý zaradil výstavbu zdrojov OZE medzi investície vo verejnom záujme. Iné krajiny zase schválili koncept tzv. „go – to - oblastí“, teda takých lokalít, kde výrobné zdroje OZE majú jednoduchší povoľovací proces. Pritom aj na Slovensku rastie záujem o investície do OZE, a to najmä v reakcii na vysoké ceny a hrozbu výpadkov dodávok plynu z Ruska v dôsledku vojny na Ukrajine.

Pri OZE je jedným z množstva problémov ich pripojenie do elektrizačnej siete. Potencionálni investori sa právom sťažujú na distribučné spoločnosti či Slovenskú elektrizačnú prenosovú sústavu (SEPS), že im odmietajú prideliť potrebné kapacity pre ich nový obnoviteľný zdroj. To je však iba jedna strana mince. Na druhej strane distribučky a SEPS márne upozorňujú na rôznych špekulantov, ktorí zbytočne blokujú uvoľnené kapacity.

Podľa predsedu predstavenstva SEPS Petra Dovhuna, celá diskusia pri OZE má dve roviny - emotívnu a faktickú (citát): „Ja by som išiel skôr do tej faktickej. Malé a lokálne zdroje vieme s našimi plánovanými investíciami do roku 2030 pripájať. Otázkou zostáva kategória veľkých zdrojov. Pri nich musíme mať veľmi chladnú hlavu, jasné modely a prepočty. Vyzývame všetkých, aby sme išli krok po kroku. Dajme emóciu nabok, nechodme do extrému, že teraz čo najviac otvorme dvere, pretože to nikomu nepomôže,“ hovoril Dovhun.

## ZÁVER

Autorka tejto záverečnej práce zastáva názor, že žiadna, zodpovedne konajúca vláda by nemala takým spôsobom hazardovať s inovačným potenciálom MSP, ako sme toho už niekoľko rokov na Slovensku svedkami. Týka sa to aj dotácií v oblasti výskumu a vývoja OZE pre MSP, kde podľa dostupných údajov Štatistického úradu SR k 31.12.2021 práve táto veľkostná kategória tvorí 99,9 % z aktívne pôsobiacich podnikateľských subjektov Slovenskej republiky, keď na konci roka 2021 bolo v Registri organizácií ŠÚ SR zapísaných 634 309 aktívnych MSP.

Autorka považuje tento príspevok za verejnú výzvu budúcim záujemcom na vstup do projektu prípravy Platformy RES. Výstupy tohto nového, celoslovenského inovatívneho systému, vrátane plánovaného predstavenia funkčného, vzorového riešenia čistenia odpadových vôd a ostatné environmentálne projekty pre menšie komunálne centrá TEEK.

## Referencie / References

1. I. Matovič: V nasledujúcich rokoch bude mať Slovensko z EÚ viac ako 40 mld. Eur (TASR), Bratislava, 21.07.2020, Zdroj: <https://www.vlada.gov.sk/i-matovic-v-nasledujucich-rokoch-bude-mat-slovensko-z-eu-viac-ako-40-mld-eur/>
2. TASR: Slovensko má z obdobia 2014 až 2020 nevyčerpaných 60 % zdrojov z EÚ! PLUS 7 DNÍ, 7.12.2020, Zdroj: <https://plus7dni.pluska.sk/domov/zostala-nam-poriadne-tucna-obalka-eurofondov-radovo-sme-neminuli-miliardy-co-teraz-nimi>
3. Marianna Onuferová: Matovič a Heger ukázali predbežnú dohodu o rozdelení 6 miliárd z plánu obnovy, Denník N, 15. decembra 2020 Zdroj: <https://e.dennikn.sk/2189161/matovic-a-heger-ukazali-predbeznu-dohodu-o-rozdeleni-6-miliard-z-planu-obnovy/>
4. VLÁDA: Čerpanie všetkých eurofondových programov ku koncu augusta dosiahlo 7,45 mld. eur, teda necelých 45 % z celkovej alokácie (SITA), Bratislava, 22.09.2021 Zdroj: <https://www.partnerskadohoda.gov.sk/vlada-cerpanie-vsetkych-eurofondovych-programov-ku-koncu-augusta-dosiahlo-745-mld-eur-teda-necelych-45-z-celkovej-alokacie/>
5. MIRRI: Informácia o implementácii EŠIF k 30.04.2022 Zdroj: [https://www.partnerskadohoda.gov.sk/data/files/5813\\_implementacia-esif-k-30042022.pdf](https://www.partnerskadohoda.gov.sk/data/files/5813_implementacia-esif-k-30042022.pdf)
6. Ekonomika: Slovensko bude opäť dočerpávať miliardy z eurofondov na poslednú chvíľu, RTVS, 9. 4. 2022 Zdroj: <https://spravy.rtvsk.sk/2022/04/slovensko-bude-opat-docerpavat-miliardy-z-eurofondov-na-poslednu-chvilu/>
7. RADA EURÓPSKÝCH SPOLOČENSTIEV: SMERNICA RADY z 21. mája 1991 o čistení komunálnych odpadových vôd (91/271/EHS), ÚRADNÝ VESTNÍK EURÓPSKÝCH SPOLOČENSTIEV, 30.5.1991 L 135/40, Zdroj: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:31991L0271&from=SK>
8. Chronológia prístupového procesu SR do EÚ Zdroj: <https://www.nrsr.sk/web/Print.aspx?Print=True&sid=eu%2Finfo%2Fchronologia>
9. Prehodnotenie zaradenia aglomerácií do veľkostných kategórií podľa smernice Rady 91/271/EHS - Alternatívne spôsoby čistenia odpadových vôd na Slovensku, Výskumný ústav vodného hospodárstva, Bratislava, December 2019, Zdroj: [http://www.vuvh.sk/download/RSV/Studia\\_korenove%20COV\\_Final\\_2020.pdf](http://www.vuvh.sk/download/RSV/Studia_korenove%20COV_Final_2020.pdf)
10. Situačná správa o zneškodňovaní komunálnych odpadových vôd a čistiarenských kalov v Slovenskej republike za roky 2017 a 2018, Ministerstvo životného prostredia slovenskej republiky, Výskumný ústav vodného hospodárstva Bratislava, apríl 2020, Ministerstvo životného prostredia slovenskej republiky, Výskumný ústav vodného hospodárstva, Bratislava, apríl 2020, Zdroj: <https://www.enviroportal.sk/uploads/spravyek/1107.pdf>
11. Situačná správa o zneškodňovaní komunálnych odpadových vôd a čistiarenských kalov v Slovenskej republike za roky 2017 a 2018 – vrátane hodnotenia roku 2018, Bratislava, december 2020, Zdroj: <https://www.enviroportal.sk/uploads/spravyek/1767.pdf>
12. Plán rozvoja verejných kanalizácií pre územie Slovenskej republiky na roky 2021 – 2027, Ministerstvo životného prostredia slovenskej republiky, Bratislava, apríl 2021, Zdroj: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KOARzD1Js5wJ:https://www.minzp.sk/voda/verejne-vodovody-verejne-kanalizacie/+&cd=5&hl=sk&ct=clnk&gl=sk>
13. Situačná správa o zneškodňovaní komunálnych odpadových vôd a čistiarenských kalov v Slovenskej republike za roky 2019 a 2020, Ministerstvo životného prostredia slovenskej republiky, Výskumný ústav vodného hospodárstva, Bratislava, február 2022, Zdroj: <https://www.enviroportal.sk/uploads/spravyek/2627.pdf>



14. Štatistický úrad Slovenskej republiky: Veľkostné skupiny obcí - SR, oblasti, kraje, okresy, mesto, vidiek, Posledná aktualizácia údajov: 31.03.2022, Zdroj: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID%28%22i0C852CAA5451437C92774DB33EC08675%22%29&ui.name=Ve%C4%BEkostn%C3%A9%20skupiny%20obc%C3%AD%20-%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20%5Bom7023rr%5D&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosext%2Fcps4%2Fportlet%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk#](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID%28%22i0C852CAA5451437C92774DB33EC08675%22%29&ui.name=Ve%C4%BEkostn%C3%A9%20skupiny%20obc%C3%AD%20-%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20%5Bom7023rr%5D&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosext%2Fcps4%2Fportlet%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk#)
15. Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie: Príručka pre používateľov k definícii MSP, Európska únia, Luxemburg, 2015, Zdroj: <https://www.mhsr.sk/uploads/files/UYT6Rvra.pdf>
16. Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2020, Slovak Business Agency, Bratislava, 2021, Zdroj: <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/07/Male-a-stredne-podnikanie-v-cislach-2020.pdf>
17. Správa o stave malého a stredného podnikania v SR v roku 2020, Slovak Business Agency, Bratislava, 2021, Zdroj: [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava\\_o\\_stave\\_msp\\_2020\\_final.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp_2020_final.pdf)
18. Róbert Kati, Aktuálna situácia a možný vývoj projektových riešení čistenia odpadových vôd SR po vstupe do EÚ - problémy aglomerácií do 2000 EO, RZ SKSI, Trnava, 14. novembra 2006, Zdroj: archív CEO ECOWA, a.s.
19. Róbert Kati, Prezentácia Water over Gold, ECOWA assortment, ECOWA, a.s. Bratislava, 2008, Zdroj: vlastná prezentácia sortimentu a riešení, archív CEO ECOWA, a.s.
20. Róbert Kati, Prezentácia ECOWA, a.s., Special project „WATER FOR IRAQ“, SARIO, Bratislava 2009, Zdroj: vlastná prezentácia súťažného riešenia, archív CEO ECOWA, a.s.
21. Róbert Kati, Prikklady implementácie inovačných projektov pre zvyšovanie konkurencieschopnosti a trvalú udržateľnosť rozvoja MSP na Slovensku, ENERGOFUTURA 2017, Nitra, 29. – 30. marca 2017, Zdroj: archív CEO ECOWA, a.s.
22. Róbert Kati, Inovačné prístupy ako nástroj pre implementáciu konkurencieschopných projektov stavebných inžinierov na trhu, Zdroj: archív CEO ECOWA, a.s., Zborník prezentácií a vybraných
23. informácií pre účastníkov regionálnych workshopov (G8-Kati-Inovačné prístupy a implementácie), Regionálna kancelária SKSI, Košice, 19. februára 2019 <http://www.nek.sk/?types=zborniky>
24. Gabriela Kati - Róbert Kati, Environmentálne inovácie a priemyselné investície - praktické skúsenosti reprezentanta MSP počas prebiehajúcej dekády, ENERGOFUTURA 2019, Košice, 25. – 26. marca 2019, Zdroj: archív CEO ECOWA, a.s., Zborník ENERGOFUTURA 2019 (B 8 Kati R. - Prezentácia, ECOWA) <http://www.nek.sk/?types=zborniky>
25. Ján Plesník, Matej Plesník, Obehové hospodárstvo v regionálnej samospráve Regionálne centrum obehového hospodárstva, Zdroj: <https://www.grantjournal.com/issue/1002/PDF/1002plesnik.pdf>



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

# **ENVIRONMENTAL ENGINEERING**

## **Environmental impact of heat pumps**

Vypracoval: 08 Alexander Németh  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# ENVIROMENTAL ENGINEERING, Environmental impact of heat pumps

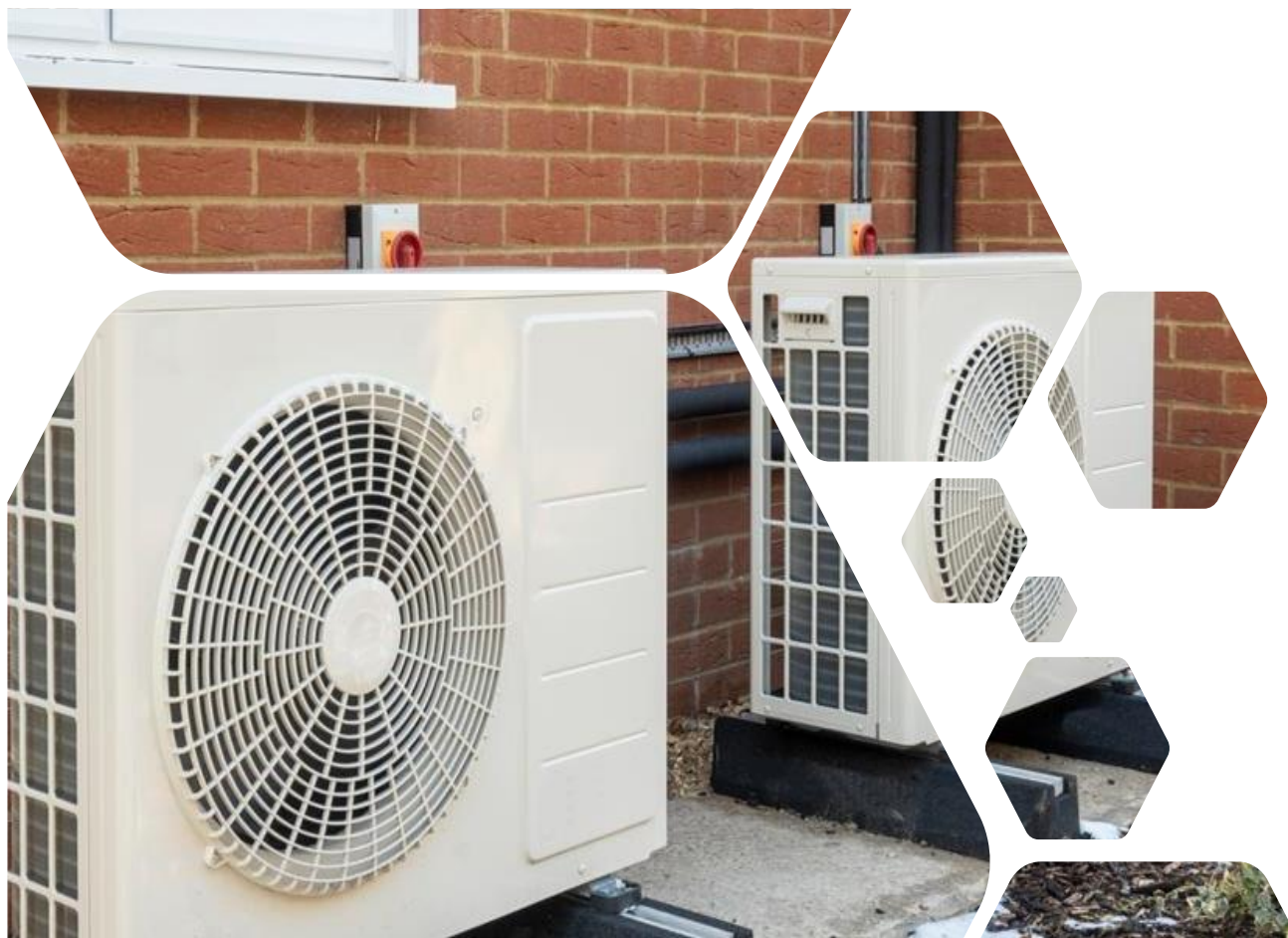
Alexander Németh

Báč 274,93030 Báč

[nemeth@frihproduct.skinfo@frihproduct.sk](mailto:nemeth@frihproduct.skinfo@frihproduct.sk)

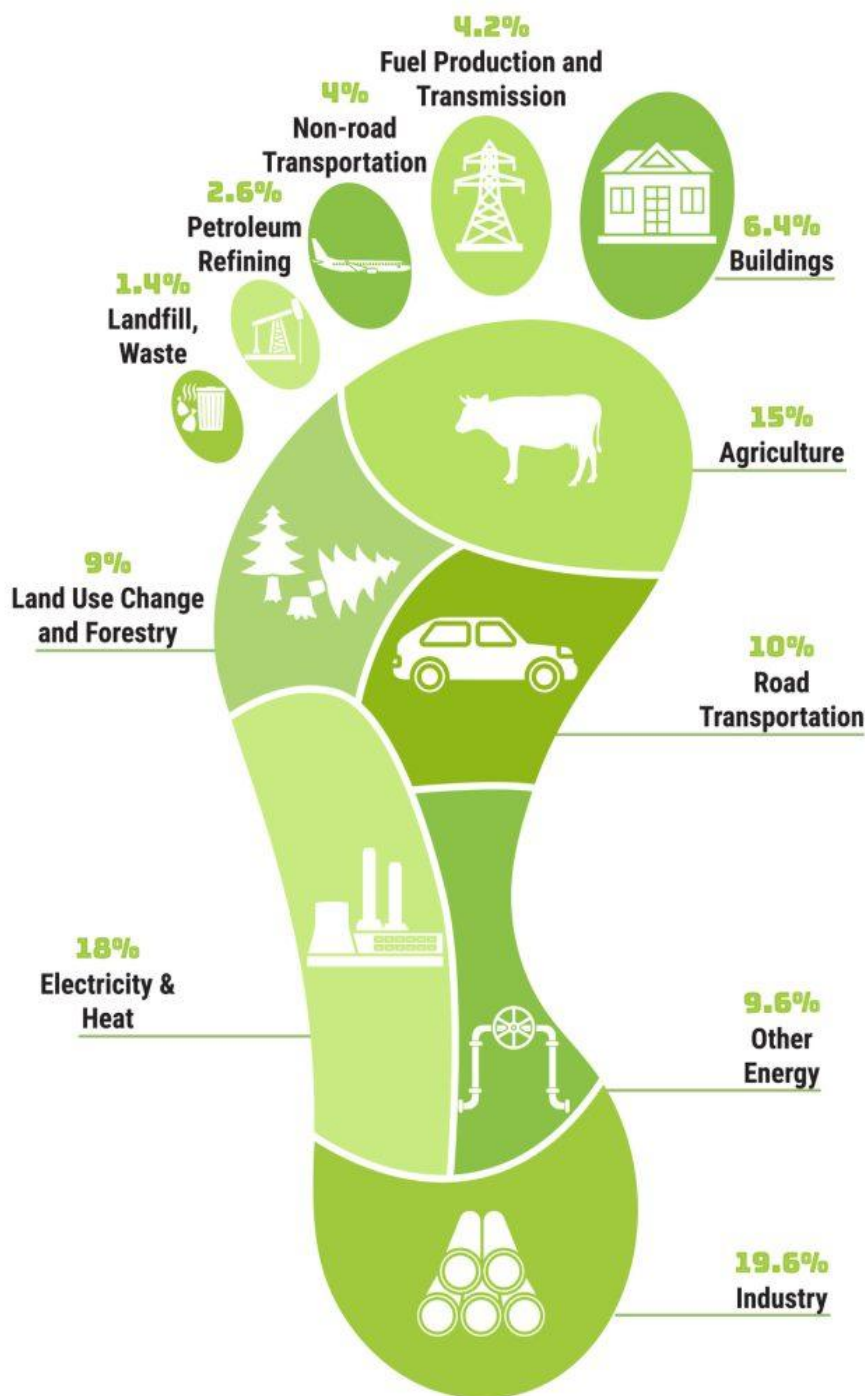
## Introduction

In the quest for sustainable and efficient energy solutions, heat pumps have emerged as a promising alternative, providing both heating and cooling functions while significantly reducing environmental impact. By leveraging the principles of thermodynamics, heat pumps utilize renewable energy sources such as air, water, and the ground to regulate indoor temperatures. This essay delves into the environmental impact of heat pumps, highlighting their benefits and discussing their role in fostering a more sustainable future.



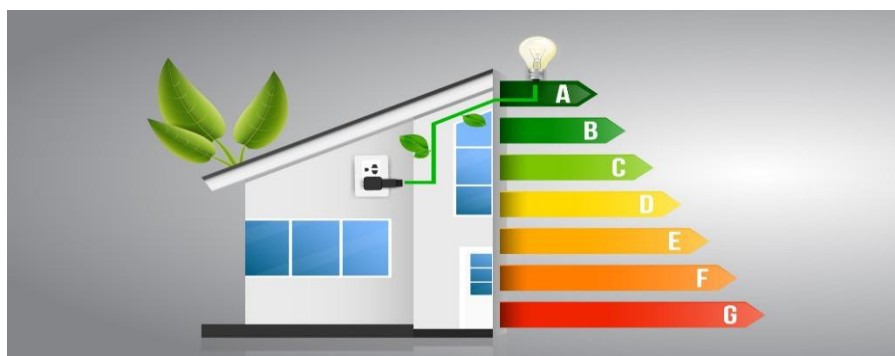
## Reduced Carbon Footprint:

One of the key advantages of heat pumps lies in their ability to operate with minimal greenhouse gas emissions. By harnessing renewable energy sources, such as the ambient heat in the air or ground, heat pumps can generate heat energy for buildings or provide cooling without relying on fossil fuels. This reduction in carbon emissions is a significant step toward mitigating climate change and minimizing the ecological footprint of residential and commercial spaces.



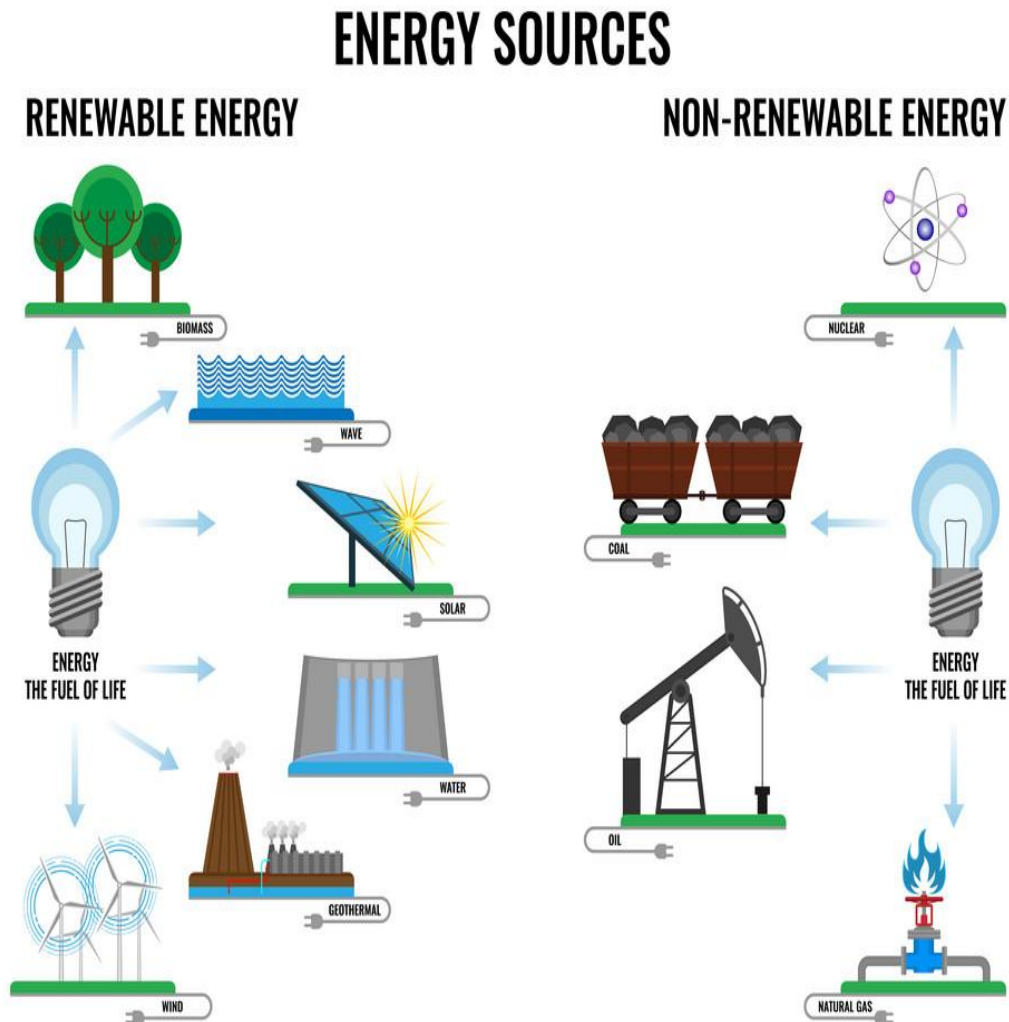
### Energy Efficiency:

Heat pumps are renowned for their high energy efficiency, as they require only a small amount of electricity to operate. According to various studies, heat pumps can provide over three units of heat for every unit of electricity consumed, making them significantly more energy-efficient than traditional heating systems. This increased efficiency not only translates to cost savings for consumers but also contributes to a substantial reduction in overall energy consumption, leading to a more sustainable use of resources.



### Minimized Use of Non-Renewable Resources:

Unlike conventional heating systems that heavily rely on non-renewable resources like coal, oil, or natural gas, heat pumps utilize renewable energy sources that are abundant in the environment. By tapping into naturally occurring heat, they reduce the dependence on finite resources and alleviate the strain on traditional energy infrastructures. This shift toward renewable energy not only promotes sustainability but also enhances energy security and resilience in the face of fluctuating global energy markets.



### Promotion of Green Building Practices:

The adoption of heat pumps is closely tied to the growing trend of green building practices. As environmental awareness increases, architects and developers are incorporating heat pumps into the design and construction of energy-efficient buildings. This integration not only helps to meet stringent environmental regulations and certifications but also encourages the development of sustainable communities that prioritize eco-friendly solutions for long-term environmental preservation.





### **Challenges and Considerations:**

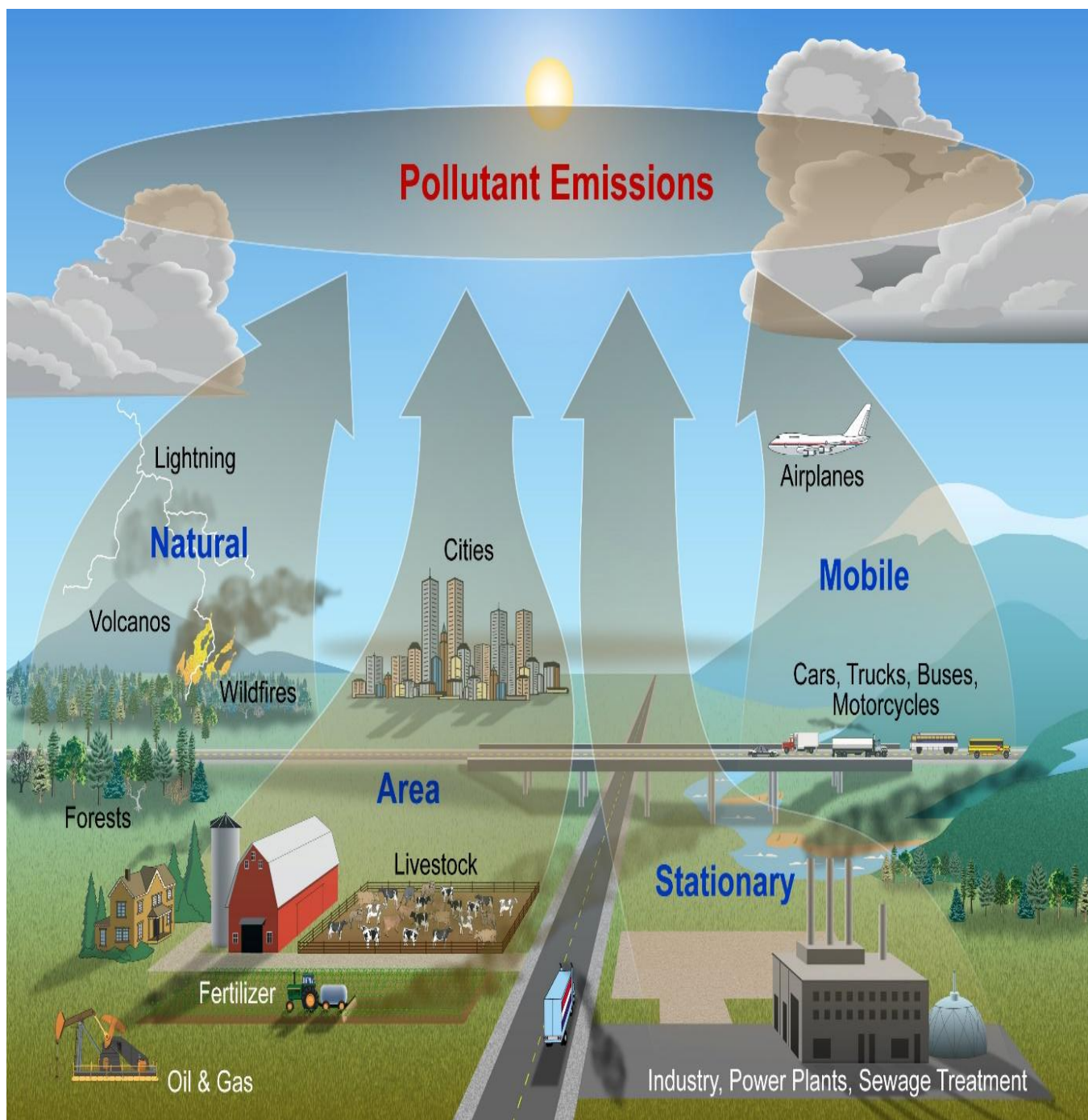
Despite their numerous benefits, the widespread adoption of heat pumps is not without challenges. Issues such as initial installation costs, technological limitations in extreme climates, and the disposal of refrigerants can pose significant hurdles. Therefore, continuous research and development are necessary to address these challenges and improve the overall sustainability and efficiency of heat pump systems.

Certainly, let's delve deeper into the environmental impact of heat pumps, exploring their broader implications and the potential for widespread adoption in various sectors

### **Reduced Air Pollution and Improved Air Quality:**

In addition to curbing greenhouse gas emissions, the use of heat pumps contributes to improved air quality. As they do not involve the combustion of fossil fuels, heat pumps significantly reduce the release of harmful pollutants, such as nitrogen oxides, sulfur dioxide, and particulate matter, which are known to have detrimental effects on human health and the environment. By promoting cleaner air, heat pumps help mitigate respiratory issues and enhance overall public health, thereby creating a more sustainable and livable environment for communities.





### Integration with Renewable Energy Systems:

The compatibility of heat pumps with renewable energy systems further enhances their environmental impact. By pairing heat pumps with solar photovoltaic panels or wind turbines, it is possible to create an integrated and sustainable energy solution that maximizes the utilization of clean and renewable energy sources. This synergy fosters a holistic approach to energy management, facilitating the transition towards a more decentralized and eco-friendly energy infrastructure.

### Potential for Decarbonization in Industrial Processes:

Beyond their application in residential and commercial spaces, heat pumps hold the potential to facilitate the decarbonization of various industrial processes. Industries that require significant heating and cooling, such as food processing, chemical manufacturing, and data centers, can leverage heat pump technology to reduce their carbon footprint and operational costs. This transition to cleaner energy solutions within industrial sectors is instrumental in achieving global sustainability targets and advancing the shift towards a circular economy.



# Decarbonisation

## Long-Term Environmental Sustainability and Resilience:

The long-term environmental sustainability and resilience afforded by heat pumps extend beyond immediate ecological benefits. By promoting energy-efficient practices and reducing reliance on finite resources, heat pumps contribute to the preservation of natural ecosystems and biodiversity. Additionally, the implementation of heat pump technology fosters a culture of resilience, enabling communities to adapt to changing environmental conditions and address the challenges posed by climate variability and extreme weather events.

## Global Implications and Policy Frameworks:

On a global scale, the adoption of heat pumps aligns with international policy frameworks focused on sustainable development and climate action. Initiatives such as the Paris Agreement and the United Nations Sustainable Development Goals emphasize the importance of transitioning to low-carbon and sustainable energy systems. Heat pumps, therefore, serve as a practical and scalable solution that supports the objectives outlined in these agreements, fostering international cooperation and collaboration in addressing pressing environmental challenges.

In conclusion, the environmental impact of heat pumps extends far beyond their immediate benefits, encompassing a wide array of ecological, social, and economic advantages. With their capacity to reduce greenhouse gas emissions, promote energy efficiency, and advance the use of renewable resources, heat pumps play a pivotal role in shaping a more sustainable and resilient future. By addressing existing challenges and fostering innovation, the widespread adoption of heat pumps has the potential to revolutionize the global energy landscape and usher in a new era of environmentally conscious and sustainable living.

## Sources:

<https://www.envirotech-online.com/news/environmental-laboratory/7/international-environmental-technology/can-heat-pumps-reduce-environmental-pollution-from-refrigerants/59731>  
<https://environment.co/4-environmental-impacts-of-heat-pumps/>  
<https://eos.org/articles/heat-pumps-can-lower-home-emissions-but-not-everywhere>  
<https://www.evergreenenergy.co.uk/heat-pump-guides/are-heat-pumps-environmentally-friendly/>  
<https://theecologist.org/2010/oct/08/why-eco-friendly-heat-pumps-increase-not-reduce-your-carbon-footprint>  
<https://www.iea.org/reports/the-future-of-heat-pumps/executive-summary>  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360544212000333>  
<https://jpaircon.com/blog/heat-pump-environmental-benefits>



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

**BUDOVANIE MODERNÉHO IMAGE  
V ORGANIZÁCII BÁNOVSKÁ REGIONÁLNA  
ROZVOJOVÁ AGENTÚRA BRRA**

Vypracoval: 09 Ing. Jozef Gerliczy  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# BUDOVANIE MODERNÉHO IMAGE V ORGANIZÁCIÍ BÁNOVSKÁ REGIONÁLNA ROZVOJOVÁ AGENTÚRA BRRA

**Jozef Gerliczy, Ing.**

Bánovská regionálna rozvojová agentúra BRRA, Ivana Krasku 669/6, 91101 Trenčín

[jozef.gerliczy@gmail.com](mailto:jozef.gerliczy@gmail.com)

## Abstrakt

Cieľ tejto práce som si stanovila ako vyslovenie odborných záverov a návrhov, na základe ktorých navrhujem a vytváram nový komplexný dokument pre chod skúmanej firmy RI: „Manuál firemného image“, ktorý určuje základné zásady a pravidlá prezentovania a presadzovania podnikateľských výsledkov, schopností a ponúk pre verejnosť, klientov a dodávateľov i partnerov. Dosiahnutie tohto cieľa však vidím v kontexte určenia základnej firemnej „Konceptie implementácie firemnej identity a image“, postavenej na odpovedajúcej firemnej organizačnej kultúry a Public relations a samozrejme na nadväzujúcej organizačnej štruktúre a manažmentu i technike predaja (už v samostatne riešených v mojich ďalších seminárnych prácach), čo sú vlastne akési spojené nádoby problematiky.

## Kľúčové slová

Etický kódex, organizačná štruktúra, manažment, marketing, personalistika

## Popis riešenej problematiky záverečnej práce

Táto záverečná práca v rámci štúdia projektu „Efektívna podpora zvyšovania energo a enviro zručností na trhu práce“ je stručným príspevkom do problematiky posúdenia súčasnej úrovne prezentácie a firemného image i súvisiacej a previazanej podnikovej manažérskej kultúry, spojených do samotného prístupu a prejavu o kvalitách, schopnostiach a potenciáli konkrétnej organizácie Bánovská regionálna rozvojová agentúra BRRA ďalej len „BRRA“) k verejnosti, odberateľským vzťahom ku klientom a zmluvným partnerom a to poznaním súčasného stavu a tvorbou súvisiacej koncepcie firemného image jasnou dokumentačnou formou.

Manažovanie činností v každej organizácii je jednou zo základných aktivít manažérov a myslím, že zlepšovanie všetkých interných strategických a organizačných procesov a vnútorného prostredia sa dnes považuje za nevyhnutnosť. Pritom cieľom tej ktorej obchodnej firmy čoi organizácie je stať sa tak pružnou, aby bola schopná s celým svojim aparátom rýchlo reagovať na neustále zmeny prostredia, potreby zákazníkov a chovanie konkurencie *Janišová, Křivánek (2013)*.

Zmysel manažérskej práce spočíva podľa môjho poznania hlavne v efektívnom dosahovaní vytýčených cieľov. Ak sa má cieľ dosiahnuť, musí sa manažér správne rozhodnúť, akou cestou sa pustiť. Čiže práve rozhodovanie tvorí základnú koncepciu riadiacej práce v organizácii. Správne rozhodnutie je pre dosiahnutie vytýčeného cieľa rozhodujúce, aj keď nie vždy postačujúce. Naproti tomu nesprávne rozhodnutie nás vedie nesprávnym smerom, kde ďalšie úsilie je zbytočné a cieľ sa nedosiahne *Blažek, (2014)*. S tým podľa mojej mienky súvisí aj to, že firma môže byť síce schopnou, ale ak o tom nik nevie, tak je veľký problém. Trh a potenciálni klienti musia byť oboznámení s existenciou a pozíciou i ponukami a prístupom k plneniu zákaziek danej firmy a mať motiváciu sa s ňou kontaktovať a využiť jej produkty a služby.

K tomu je však dobré, aby som mala objasnené aspoň hlavné a kľúčové pojmy súvisiace s témou firemného image a to:

Firemný image sa dá charakterizovať ako dojem, ktorým daný subjekt pôsobí na svoje okolie. Významný je hlavne prvý dojem, ktorý by mal byť maximálne v súlade so skutočnosťou a obsahom produkcie firiem *Veber a kol. (2014)*. Image má každá firma bez ohľadu na to či ju vedome tvorí alebo aj nevedome podceňuje. Je to extrémne zotrvačný faktor života firmy, ktorý sa dlho a ťažko buduje, ale rýchlo a ľahko stráca. Image súvisí hlavne s dobrým prepojením na identitu, stratégiu, produktový sortiment, organizačnú kultúru a samozrejme manažment a pracovné tímy vo firme a v neposlednom rade na zameranie sa na segment trhu a klientov na ňom existujúcich. *Veber a kol. (2014)*. Image je tak vlastne organickou súčasťou každej firmy, ktorá chce byť úspešná. Myslím že je dobré mať systém firemného image skôr ako firma vôbec začne niečo ponúkať, aj keď to konkrétne nie je prípad BRRA. Platí tu totiž, že bez jasne stanoveného image nie je možné dosť dobre a jasne priblížiť produkty a činnosť firmy a pochopiť čo vlastne ponúka.

Firemný image je úzko spájaný s firemnou marketingovou komunikáciou (promotion) a je súčasťou tzv. **5M** (Mission/poslanie, Message/zdelenie, Media/informačné a prezentačné nástroje, Money/peniaze, Measurement/meranie výsledkov) a vytvára multifunkčnú podporu pre presvedčanie, tvorbu nových a inovatívnych hodnôt, podporu predaja a hlavne podnecovanie klientov k väčšiemu dopytu po produktoch / projektoch a službách firmy *Jakubíková (2013)*.



Podľa lídrov moderného marketingu je odlišenie a princípy image stavané na tvorivosti a vytrvalosti, ale najmä na jasných symboloch a odkazoch pre klientov (logá, heslá, motto podnikania firmy, zdieľanie jasných a jednoduchých správ a ich citový náboj a pod.), ale aj na dlhodobo budovanej pracovnej a klientskej komunikačnej atmosfére a spoločenskej podpornej činnosti (napr. podpora vzdelávania mladej generácie) *Kotler, Keller (2013)*.

Firemná identita alebo aj „Corporate identity“ je jedným zo základných pilierov marketingovej komunikácie. Jej budovanie vyžaduje trpezlivosť, vytrvalosť a neustálu starostlivosť. Kvalitná firemná identita by mala odrážať skúsenosti a znalosti firmy v danom segmente podnikania, hodnoty, osobitosti a odlišnosti od konkurencie a mala by byť prispôbená cieľovej skupine. Som presvedčená, že potenciálni klienti by jednoducho mali vedieť prečo a ako robí firma svoje podnikanie *Jakubíková (2013), Wikipédia (2020)*.

Firemný štýl „Corporate style“, je súhrnné označenie pre súbor pravidiel určujúcich ako vonkajšie vystupovanie firmy k svojmu okoliu a zákazníkom, tak aj interné vzťahy medzi manažmentom a členmi pracovných tímov, systém komunikácie, riadenia a odmeňovania. Disponuje teda určitým súčtom vlastností a spôsobov prezentácie, ktoré spájajú organizáciu a súčasne ju od inej odlišujú *Veber a kol. (2014), Wikipédia (2020)*.

Firemný image odborné publikácie zaraďujú medzi hlavné zložky firemnej identity a to povedľa firemného dizajnu, organizačnej kultúry, firemnej internej komunikácie a práce s klientmi, firemným správaním sa v spoločnosti a etickými hodnotami a samozrejme so samotnými firemnými produktmi (ich inovačným potenciálom, kvalitou a efektívnosťou) *Veber a kol. (2014), Jakubíková (2013), Kotler, Keller (2013)*.

## 2. AKO TO VYZERÁ V POPISOVANEJ ORGANIZÁCI

V mojej záverečnej práci sa zaoberám konkrétnym problémom v rámci širšej problematiky organizácie, stratégie, manažmentu a procesnej činnosti BRRA, a.s., pôsobiacej v regióne Bánoviec a okolia, ale aj v celoslovenskom meradle, s ktorou úzko spolupracujem ako projektový manažér pre organizáciu a riadenie niektorých vybraných projektov.

Jedná sa o dlhoročne fungujúcu, stabilizovanú organizáciu, ktorá bola založená ako poradenský a konzultačný subjekt v oblasti vzdelávania, konzultačnej a poradenskej činnosti a ďalších príbuzných aktivít, spolupracuje s tímami odborne a profesijne zdatných spolupracovníkov pre hlavné oblasti predmetu podnikania. Patrí do skupiny malých a stredných podnikov podľa klasifikácie EÚ (ďalej len „MSP“).

Pri riešení otázok a úloh stanovených touto seminárnou prácou vychádzam z určitých predpokladov a poznatkov o firme, ktoré aplikujem ako všeobecné vstupné informácie pri všetkých mojich seminárnych prácach v rámci štúdia MBA Executive na CEMI Praha a to vo veci poznávania spoločnosti RI. Ide hlavne o tieto spoločné a rozhodujúce zistenia, uvedené v tabuľke 1, na základe *Osobné konzultácie a dokumentácie v spoločnosti REGION INVEST (2020)*.

**Tabuľka 1: Prehľad zistení o spoločnosti BRRA**

<b>Zistenie 1</b>	Charakter poskytovania individuálnych a originálnych služieb súvisí s predajom vedomostí, informačných a organizačných procesov na dosiahnutie cieľa dohodnutého s klientmi.
<b>Zistenie 2</b>	Systém práce spočíva v nepretržite sa meniacom a vyvíjajúcom komunikovaní pracovníkov firmy s klientom, jeho dodávateľmi a obchodnými partnermi pri príprave, koordinácii, riešení projektov a rôznych úradných stavebných a hodnotiacich analýzach a konaniach počas celej doby prípravy, realizácie, kolaudácie a sprevádzkovania projektu/diela klienta.
<b>Zistenie 3</b>	Realizácia nosného programu firmy vyžaduje perfektné odborné a legislatívne znalosti investícií, úverov, režimov financovania, zákonov, predpisov, rôznych technických noriem, stavebných, energetických, ekologických a priemyselných technológií.
<b>Zistenie 4</b>	Dôležitým faktom je to, že firma vo viacerých inžinierskych činnostiach musí od počiatku získať, udržať a chrániť záujmy a dôveru svojho klienta, pričom kompetenčne firma rozhoduje v mene zákazníka o jeho investícii a chráni jeho financovanie – efektívnosť a úspornosť, odsúhlasuje fakturácie a výkony dodávok a prác, ktoré vykonávajú v prospech klienta tretie osoby (dodávatelia, pracovníci inžinieringu prípravy a riadenia stavieb, architekti a pod.).
<b>Zistenie 5</b>	Veľmi náročné a zodpovedné činnosti, pri ktorých je potrebné okrem odbornosti a orientácii sa v širokej problematike inžinieringu v oblasti stavebníctva a priemyslu dobre ovládať aj komunikáciu s klientom, a zvládať pružné riešenie krízových situácií, prekonávanie rizikových a konfliktných situácií.

„Zdroj:[Vlastná tvorba]“

Následne po týchto zisteniach som pozorovaním chodu a organizácie prác v tejto spoločnosti a následne aj štúdiom podkladov zistila, že je pre ňu charakteristický špecifický, osobitý a individuálny prístup ku každému jednotlivému problému, či zadaniu v projektoch, čo vyžaduje okrem technických vedomostí aj širokú škálu vedomostí a postupov z oblasti psychológie predaja a klasifikácie typov klientov.

Podstatným zistením však je, že dokumentačné a organizačné zázemie vďaka dlhoročne stabilnému a skúsenému manažmentu a pracovníkom tímu síce navonok funguje pomerne bezproblémovo a rutinne, avšak neexistujú žiadne spracované interné riadiace a organizačné dokumenty, (alebo sa iba v súčasnosti tvoria), ktoré by jednoznačne definovali stav vývoja stratégie, úroveň organizačnej štruktúry a jej manažérskej firemnej kultúry, firemného image či Public Relations a ani pravidiel podnikateľskej etiky, čo v súhrne vytvára už teraz, no najmä do budúcnosti vážnu prekážku nielen podľa mojej mienky, ale najmä podľa názoru manažmentu pre rozvoj a posilnenie pozície firmy v jej modernizácii a inovačnom prístupe k projektom, programom a produktom. Zmapovala som k tejto problematike samotné potreby a očakávania BRRA v spojitosti s podnikateľskou etikou a aj s dopadmi na spracovanie súvisiacej agendy do budúcnosti a môžem ich stručne takto definovať - tabuľka 2:

**Tabuľka 2: Potreby a očakávania BRRA vo firemnom image**

	<b>ZISTENIA:</b>	<b>DOPADY:</b>
<b>POTREBY</b>	Na základe už prijatých pravidiel predaja a obsluhy klientov presne vymedziť a definovať podstatné pravidlá firemnej identity a spôsob komunikácie technickej a spoločenskej úrovne a výsledkov firmy	Vytvorenie Manuálu firemného image, prepojenie na vytvorenú modernizovanú organizačnú štruktúru a korekcia previazanosti agendy so stratégiou a technikou predaja firmy
<b>OČAKÁVANIA</b>	Zlepšenie firemnej techniky predaja v dôsledku uplatnenia zásad a nástrojov firemného image. Posilnenie postavenia firmy na trhu a v potrebách klientov, spoločenské uznanie a stabilizácia goodwillu	Podpora firemného image sortimentu produktov, projektov na verejnosti a nárast úspešnosti, ekonomickej efektívnosti firmy a posilnenia pozície a spokojnosti klientov na trhu

„Zdroj: [ Vlastná tvorba ]“

Firemná identita vo všeobecnosti znamená súhrn znakov totožnosti, na základe ktorých môžeme charakterizovať podnik. Znamená istú firemnú prezentáciu alebo štýl. Firemná identita je pokus podniku o vytvorenie individuálneho obrazu firmy, ktorý zodpovedá podnikovej filozofii a podnikovým cieľom. Mala by byť zameraná na pôsobenie do vnútra firmy, ale i navonok *EuroEkonom* (2015).

Rozlišujeme v teórii štyri prístupy firemnej identity:

1. zameraná na dizajn
2. zameraná na manažment
3. zameraná na stratégiu
4. zameraná na plánovanie

Firemná identita pozostáva z týchto oblastí:

1. firemná komunikácia – riadenie komunikácie navonok aj vo vnútri
2. firemný dizajn – odráža určité poslanstvo organizácie – logo, meno, farba loga...
3. firemné správanie – správanie sa voči všetkým skupinám makro – mikroprostredia
4. firemná kultúra – súhrn noriem, predstáv, hodnôt, ktoré sa odrážajú v správaní sa všetkých pracovníkov a tým vytvárajú celkový obraz firmy a tvorí nadstavbu jednotlivých zložiek, zastrešuje ich

Medzi hlavné prínosy firemnej identity patrí:

- komplexnosť a systémovosť,
- prezentácia firemnej originality, jedinečnosti a špecifickosti,
- stabilita a dlhodobé pôsobenie dovnútra aj navonok,
- stotožnenie so zamestnancami a spolupracovníkmi,
- prestíž, urýchlňuje a zefektívňuje všetku komunikáciu a propagáciu firmy.

Otázkou pre mňa bolo, aký je rozdiel medzi firemnou identitou a firemným image? Identita predstavuje vlastne to, ako sa firma prezentuje prostredníctvom komunikácie, správania, personálu a potom image predstavuje to, ako túto prezentáciu vnímajú jednotlivé zložky makro a mikroprostredia. Spolu vytvárajú určitý celok, ktorý nájde odozvu v marketingových cieľoch a súvisí so stratégiou a organizačnou štruktúrou riadenia firmy. Firemná kultúra sa môže prejavovať buď hmotne alebo nehmotne, zároveň buď navonok alebo dovnútra firmy.



Materiálna prezentácia sa vyjadruje viac-menej v marketingovom mixe. Správanie sa zamestnancov vytvára interný image, správanie sa zákazníkov vytvára externý image. Ak je image pozitívny, označujeme to pojmom goodwille *Euroekonóm* (2015).

### 3. AKO MOŽNO VIDIEŤ OBSAH NÁVRHU FIREMNÉHO IMAGE

Vážnym problémom manažmentu vo firmách MSP kde svojim charakterom činnosti a fungovania patrí aj skúmaná BRRA je často odpor proti byrokracii a denné operatívne konanie na úkor systémového strategického postupu, čo v dlhodobejšom horizonte pre takéto firmy prináša len problémy.

Prax už ukázala, že niektoré regulačné dokumenty majú svoj zmysel a je dobré ak firma sa riadi nejakými vopred jasne definovanými pokynmi a pravidlami ako je napríklad organizačná kultúra, technika predaja, riešenie konfliktov a krízových stavov a situácií a podobne. Takým je podľa mňa aj prepotrebný a prehľadný Manuál firemného image s určením rámcových činností, postupnosti a spôsobu uplatnenia v rámci firemnej identity. Podľa zdroja *Lidner (2010)* veľký rozmach takýchto dokumentov nastal už v 70 tých rokoch 20. storočia a v súčasnosti každá uvažujúca firma sa o takéto veci snaží a v tom nie je ani RI výnimkou.

O tom, čo je firemný image sa dá dočítať mnoho teoretických, ale aj praktických nesúrodých informácií, ale dôležité je aby bolo jasné, v čom má byť navrhovaný image RI „moderný“.

Podľa mňa ide hlavne o to aby firemná identita a samotné nástroje firemného image išli s duchom doby, teda nielen využívali moderné reklamné, komunikačné a propagačné i grafické nástroje (vizualizácie SW a HW vybavenie, použitie sociálnych sietí a pod.) ale hlavne aby obsahovo boli trendové (zameranie na firmu a jej vzťah k zelenej/modrej planéte, kreatívna a inovačná vitalita, podpora politiky vzdelania a pod.)

Podľa podkladov z predmetu štúdia vidím tzv. zlaté pravidlá budovania firemného image - spracované podľa *Matoušková (2020)*, takto spracované a zosumarizované – tabuľka 3.

**Tabuľka 3: Zlaté pravidlá budovania firemného image**

<b>1.</b>	Vstúpiť do povedomia potenciálnych klientov prv ako konkurencia. Prvý dojem je najdôležitejší a takáto značka má veľmi silné postavenie.
<b>2.</b>	Pri budovaní image pracujeme s vnemami, asociáciami a predstavami, ktoré v praktickom marketingu musia byť ukotvené na jedno kľúčové slovo, alebo aj motto, či heslo ktoré je pre trh a daný produkt dôležité.
<b>3.</b>	Dôležité je aby toto vytvorené nosné slovo, heslo či motto bolo výlučne „naše“. Ak je to už niekoho iného, potom sú v tejto veci už ďalšie snahy zbytočné.
<b>4.</b>	Ďalším krokom je na ceste budovania image nájdenie dobre zapamätateľného mena a súvisiacich symbolov, ktoré budú firemné image podporovať.
<b>5.</b>	Vždy sa nepodariť na trhu byť prvý a vytvárať novú produktovú kategóriu, ale aj s nižšími pozíciami sa dá pracovať. A rozhodujúce je akú pozíciu vieme zaujať.
<b>6.</b>	Pri budovaní firemného image sa musíme držať toho, čo už klient o firme môže vedieť a akú má skúsenosť s jeho produktmi či službami a aké image je o ňom doteraz na trhu tvorené. Je to princíp kontinuity.
<b>7.</b>	Zlatým pravidlom je aj dlhodobosť – trvalosť prezentovaných hodnôt, pritom jednorazové a často sa zameraním líšiace kampane a aktivity často klientov mätú a neprinášajú očakávaný efekt.
<b>8.</b>	Úprimnosť a priamosť a česťnosť v komunikácii a dodržiavanie pravidiel a dohodnutých vecí je nadčasovým pravidlom.
<b>9.</b>	Informácie a spätná väzba znamená pravidlo, že budovanie image bez spoľahlivej spätnej informácie o tom, ako je naša značka a image vnímané klientmi a v porovnaní s konkurentmi je akousi strelbou so zaviazanými očami na cieľ, a nie vždy to môže vyjsť dobre.
<b>10.</b>	Prínosy a náklady, odlišný a pozitívny firemný image, ktorý zdieľajú potenciálni klienti vo väčšom počte preukázateľne vedú k vyššiemu podielu na trhu a k vyšším predajom. Budovanie veľkej a silnej značky však je náročná záležitosť.
<b>11.</b>	Budovanie firemného image je dlhodobou záležitosťou s jednoznačne pozitívnymi ekonomickými prínosmi, je na zodpovednosti manažmentu a pracovníkov a je to kreatívny proces s pravidlami, ktorých dodržaním sa pravdepodobnosť úspechu môže významne zvýšiť.

„Zdroj: [Matoušková (2020), vlastná tvorba]“

#### 3.1 Čo obsahuje návrh Koncepcie implementácie firemnej identity a image

Pre firmu RI som sa pokúsil ponajprv navrhnuť nasledujúcu tzv. „Company essence“, teda vetu či myšlienku, ktorá presne zhodnocuje filozofiu, stav a pozíciu na trhu a má osloviť klientelu, pritom má byť nezameniteľná a originálna( uvedené v obrázku 2).

K tomu som potrebovala na základe interného prieskumu prostredníctvom dotazníkovej metódy overiť ako sa vlastne firma sama pred sebou identifikuje a v čom je dobrá. Je výhodou, že aj keď doteraz nie je v BRRA vytvorený ucelený firemný image, sú tu však skúsenosti a vyhodnocovanie výsledkov za posledných 15 rokov fungovania a to je významný základ a stabilita myslenia a prístupu k veci. Organizácia sa rozhodla iniciovať tvorbu firemného image prostredníctvom vlastnej internej základne pod mojou kuratelou, čo zabezpečí úsporu času a nákladov voči zadávaniu úloh externej agentúre alebo poradcovi.

Pri vytváraní takejto koncepcie firemnej identity a image nemôže manažment agentúry zabúdať na ďalšie podstatné faktory. Ide o určenie komunikačných nástrojov (propagácie, podpory predaja prezentáciou výsledkov a úspechov organizácie, práce s verejnosťou - public relations, tvorba firemného image, uplatňovanie zásad etického kódexu) v rozsahu potrebnom pre firmu vzhľadom k špecifikám jej produktov a obmedzenému počtu klientov. Celú navrhovanú Koncepciu firemnej identity a image v doteraz popísaných podmienkach podľa môjho návrhu v tejto práci je potrebné v prvom rade prepojiť a zosúladiť so samotnou Koncepciou techniky predaja vo firme BRRA a hlavne ohraničiť do troch nasledovných okruhov, ktoré som po preskúmaní možností vo firme RI zoradil do tabuľky 4 a to vrátane určenia obsahu týchto postupov a tiež kompetentnej organizačnej zložky / osoby firmy a v praxi spolupracujúcich osôb.

**Tabuľka 4: Okruhy navrhovaných postupov a činností firemnej identity a image a určenie zodpovednosti**

OKRUH	Súvisiace navrhované postupy a činnosti	Kompetencie
I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poznanie a špecifikácia výnimočnosti u vybraných vlastných produktov, projektov a programov firmy, očakávané prínosy nielen pre firmu ale hlavne pre klientov a verejnosť</li> <li>- Mapovanie a odhad vývoja relevantného trhu – potenciálny dopyt a klienti</li> <li>- Stanovenie mantinelov a obmedzení (počet reálne uskutočniteľných projektov na trhu v danom čase)</li> <li>- Špecifikácia klientov (typológia), ich predpokladaných potrieb a očakávaní</li> <li>- Možnosti pôsobenia a prezentácie firmy a jej kreativity a inovačnej vitality na verejnosti</li> </ul>	<p><b>Manažment</b></p> <p><b>Projektové tímy</b></p> <p><b>Konzultanti</b></p>
II.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dekompozícia interných zložiek firmy – organizačná štruktúra - organizačná kultúra – technika predaja a ich pripravenosť na napojenie k firemnému image</li> <li>- Inštalácia a rozvoj komunikačných nástrojov ako sú propagácia, reklama, podpora predaja a public relations (práca s verejnosťou)</li> <li>- Predstavenie priebežnej a aktívnej cenotvorby pre všetky služby a projekty zo strany firmy na verejnosti na základe príkladov u nosných u klientov</li> <li>- Vymedzenie a účelne popísaná prezentácia na verejnosti osobitostí tzv. servisného mixu, čiže činností, ktoré podporujú plnenie zmlúv a zabezpečujú prevádzkyschopnosť u klientov</li> <li>- Systematické a motivačne koncipované školenia, výcvik, a najmä tréning pre pracovníkov a členov projektových tímov firmy v predaji a najmä osobnostného prístupu ku klientom a vystupovaniu na verejnosti v intenciách pravidiel firemného image.</li> <li>- Účelne smerovaná a adresná reklama a propagácia k verejnosti, no najmä (vzhľadom na charakter podnikania a projektov firmy) ciele na určený segment klientov</li> <li>- Spracovanie konkrétneho portfólia potrebných, základných, rozšírených možných a doplnkových alternatívnych služieb a činností počas realizácie projektu</li> <li>- Určenie rozsahu odborných profesijných poradenských činností a riadenia projektu dotýčného klienta a určenie vlastných pracovníkov a prípadne externých spolupracovníkov pre implementáciu firemného image do organizačnej štruktúry firmy.</li> </ul>	<p><b>Manažment</b></p> <p><b>Projektové tímy</b></p> <p><b>Konzultanti</b></p> <p><b>Štábni pracovníci</b></p>
III.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analýza a spracovanie tzv. poučení z konfliktných situácií a riešenie krízových stavov firmy a zovšeobecnenie pri tvorbe a aktualizácii firemného image a osobitne pri PR.</li> <li>- Spracovanie osobitných ponukových listov a tzv. Itinerára spoločenských a vzdelávacích prezentačných akcií na verejnosti s osobitným odborným príspevkom manažmentu firmy</li> <li>- Pravidelný monitoring stavu firemného image v médiách a odborných podujatiach na verejnosti a dotazníkový prieskum u vybraného okruhu klientov o vnímaní značky a práce firmy za smerodajné pravidelné obdobie.</li> <li>- Spracovanie správ o stave a úrovni implementácie pravidiel firemného image na výročných rokovaníach orgánov a manažmentu firmy</li> </ul>	<p><b>Majitelia</b></p> <p><b>Manažment</b></p> <p><b>Projektové tímy</b></p> <p><b>Konzultanti</b></p> <p><b>Štábni pracovníci</b></p>

„Zdroj: [ Vlastná tvorba ]“

Pri mojej tvorbe koncepcie nesmiem zabúdať na faktor a to práca s ľuďmi, teda pozitívne nastavenie personálu a pracovných projektových tímov BRRA, ich motiváciu a hodnotenie *Janišová, Křivánek (2013)*. Jedná sa totiž o najvýraznejší prostriedok pre zlepšovanie efektívnosti a úspešnosti podľa mojich doterajších poznatkov a tak navrhované oblasti pôsobenia a zásahov personálu do procesu predaja a hlavne do uplatnenia firemného image v praxi sú zrejmé a nezameniteľné. Ak v práci hovorím o firemnej identite a jej prepojení na firemný image, musím definovať túto identitu mojej domovskej agentúry BRRA po konzultáciách s jej manažmentom takto: „Existencia a originálne pôsobenie na regionálnom trhu ako líder stavebnej projektovej a inžinierskej činnosti na báze environmentálnej a inovačnej produkcie“.

### 3.2 Aký by mal byť Manuál firemného image v organizácii

Pri tvorbe Manuálu som si uvedomil, že to nie je len o logu, reklame a prezentáciách, ale že grafická identita BRRA je iba začiatok. Pre firmy typu MSP *Lídner (2010)* je problémom hlavne to, že u malých značiek sa tzv. brand vníma len vtedy, keď podstatne zvýrazní nosný motív činnosti či značky / názvu firmy a je dostatočne hlboký a významný. Odporúčaný obsah vo všeobecnosti na základe sumarizácie rôznych firemných predlôh z praxe popisuje tabuľka 5, kde sú uvedené publikované známe hlavné komunikačné prvky pre prezentáciu na verejnosti a u klientov.

**Tabuľka 5: Stavba obsahu dokumentu Manuál firemného image**

KAPITOLA:	OBSAH TEXTOV:
<b>Predstavenie firmy</b> <i>Company motivation</i>	Uvedenie verejnosti do problematiky existencie a pôsobenia organizácie na trhu. Ide tu v praxi o takú chuťovku pre vyvolanie pozitívnych emócií k BRRA.
<b>Firemný profil</b> <i>Company essence</i>	Rámcová rozdelenie a popis produktov, služieb a projektov ktoré BRRA plní a ako tieto reálne pre klientov a verejnosť zabezpečuje. Tento profil je v závere doplnený o myšlienku či slogan o agentúre a jej podstate.
<b>Firemný informačný mix</b> <i>Company gallery</i>	Významnou časťou je v praxi mix fotodokumentácie, ilustračných schém a krátkych výstižných textov a komentárov o úspešných produktoch,
<b>Komunikácia s klientmi a nástroje image</b> <i>Company identity</i>	Samotná identita organizácie je spracovaná tak, že sa uvádzajú rámcové informácie o tom ako táto bude pracovať a komunikovať s klientmi a verejnosťou, aká bude propagácia a moderné prostriedky reklamy a ako sa bude postupovať pri predajnej technike a obsluhu starostlivosti o klientov. Tu sa nachádzajú jednak firemné grafické manuály, jednak odvolávky na podstatné organizačné prvky ako je technika predaja, krízový manažment, Public relations a podobne.
<b>Nástroje uplatňovania image v praxi</b> <i>Public relations</i>	Ďalšie časti manuálu firemného image sa samostatne obvykle venujú celkovému vystupovaniu BRRA v spoločnosti, stratégii a rôznym konkrétnym nástrojom uplatňovania image a ich vzorom či technickému a grafickému prevedeniu.

„Zdroj: [ *Lídner (2010), vlastná tvorba* ]“

Dôležitou súčasťou firemnej identity je firemný dizajn, teda jednotný vizuálny štýl spoločnosti. Čo si pod tým mám predstaviť? Prakticky čokoľvek, čo súvisí s vizuálnou komunikáciou konkrétnej BRRA s okolím, či už sa jedná o logo, vizitky, webové stránky, reklamné predmety alebo tiež jednotné pracovné odevy. Firemný dizajn ovplyvňuje prvý dojem klienta a posilňuje zapamätateľnosť značky, či loga firmy. Mali by sme sa preto snažiť, aby bol všade jednotný a ľahko rozoznateľný, aby si ho klient dokázal jednoducho spojiť s BRRA. Obvykle v praxi stačí staviť na tie najdôležitejšie súčasti firemnej identity – jasné logo, prehľadné internetové stránky a vizitky a zapamätateľné označenie kancelárie, predajne či showroomu *Lindstrom Group (2019)*. Na tomto mieste musím zdôrazniť súvislosť medzi tvorbou Koncepcie firemného image a samotného Manuálu firemného image a to s už prijatou Koncepciou techniky predaja a Manuálom predaja BRRA.

Koncepcia techniky predaja musí byť podľa mojich zistení z literatúry jasne orientovaná na klientov a úplne previazaná a odzrkadľujúca sa v samotnom firemnom image. Pritom vypracovanie budúcej metodiky riadenia kľúčových klientov a schopnosť pre nich ponúknuť moderný rozvojový plán ich zákazky /investície /projektu sa musí stať súčasťou firemného image *Burnett (2005)*. Z toho pre mňa vyplýva poznatok, že celá technika predaja má zohľadňovať v organizácii dôležité predpoklady v prospech klientov a to určenie metódy zbierania informácií pre dobrú diagnostiku v členení jednotlivých zložiek a to: popis firmy spolupracujúceho klienta; štruktúru; zmluvné a partnerské vzťahy; potreby a očakávania, možností a predpoklady; doterajšie známe výsledky a riešenia; úspešnosť, spôsob rozhodovania, úroveň manažmentu a motivácie *Caron (2012)*.

Po preštudovaní viacerých informačných zdrojov mám predstavu o tom, že moja agentúra by mala podrobnejšie poznať a špecifikovať typológiu svojich klientov, ich potreby a očakávania a mať ucelený systém starostlivosti o nich do budúcnosti a vedieť rozpoznávať prípadné riziká a prekonávať problémy a potenciálne konflikty *Collins – Porras (2016)*. Firemný image a hlavne odozva verejnosti a samotných potenciálnych a aj už existujúcich klientov sú k tomu jednak vhodnou a významnou základňou získavania vedomostí o vlastnej produkcii a jednak sa uplatnia práve u týchto rozpoznaných a získaných klientov. Na konci v tejto časti záverečnej práce pre BRRA jej navrhujem aj rozhodujúce pomenovania a to osobitne pre logo, motto a tzv. firemné osobitosti – označenie ocenení a certifikátov, tak ako je to ilustrované v nasledujúcom obrázku 2, vrátane farebnosti a typu písma, ktoré bude súčasťou tzv. neverejnej časti firemného manuálu vrátane SW dispozícií k printu.

Všetky mnou zistené a v rámci úvah o riešení pre firmu aj použiteľných činností – označené ďalej ako **činnosti A, B, C** je potrebné zaviesť do manažovania firmy v rámci Manuálu firemného image podľa tabuľky 6. Preto som celý návrh manuálu v doteraz popísaných podmienkach obmedzila do troch nasledovných **okruhov 1, 2, 3** (v tabuľke 6), popisujúcich mnou navrhované rozhodujúce nástroje a prostriedky vykonávania firemného image v rámci možností firmy, kde môžem zaradiť postupy a činnosti takto:

**Tabuľka 6: Rámcový popis rozhodujúcich činností a okruhov v rámci Manuálu firemného image BRRA**

<b>ČINNOSŤ A: Činnosti poznávajúce relevantný trh a klientov</b>	<b>ČINNOSŤ B: Činnosti predstavujúce interné schopnosti firmy navonok</b>	<b>ČINNOSŤ C: Činnosti odporúčajúce produkty a služby firmy a jej zázemia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spôsoby a nástroje oslovenia a komunikácie s klientmi</li> <li>- Typológia klientov a mapovanie predpokladaných potrieb a očakávaní</li> <li>- Formy spolupráce a služby klientov a súvisiace zmluvné možnosti</li> <li>- Podpora pôsobenia firmy na verejnosti, osвета a prezentácia značky a jej kreativita a inovačný potenciál</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tvorba a prepojenie firemného image v systémových prvkoch, stratégii, dokumentácii a čase u jednotlivých nosných častí firmy</li> <li>- Prezentácia organizačnej štruktúry, štýlu práce manažmentu, firemnej kultúry a etických zásad podnikania, techniky predaja a prístupu ku klientom</li> <li>- Dekompozícia a vyzdvihnutie pozitív a úspechov nosných produktov a projektov firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technické, dokumentačné a odborné zázemie a prezentácia vlastníctva certifikátov a ocenení z histórie firmy</li> <li>- Prezentácia odborných a expertných personálnych kapacít firmy</li> <li>- Prezentácia verejne dostupných častí nosných dokumentov firmy ako napr.: Stanovy založenia firmy; spoločenské informácie na webovej adrese; Sortimentná a servisná skladba produktov a projektov – katalógy, technické listy, cenníky, zmluvné podmienky a garancie</li> </ul>

<b>OKRUH 1: Prezentačné dokumenty a podklady</b>	<b>OKRUH 2: Prezentačné produkty, projekty a služby</b>	<b>OKRUH 3: Prezentačné aktivity a iniciatívy</b>
--	---	---



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplikačný manuál a matrica – LOGO firmy, motto a produktové heslá</li> <li>- Propagačná brožúra o firme a jej vývoji</li> <li>- Propagačná prezentácia na webe o firme</li> <li>- Reklamný film o atraktívnych projektoch a fungovaní firmy</li> <li>- Reklamné predmety s jednotným make – up: meracie pásma s logom firmy, perá a odznaky, reklamné obaly na spisy</li> <li>- Označenie spoločných priestorov firmy a recepcie pre klientov v sídle s jednotným dizajnom, zvýraznením loga</li> <li>- Zjednotenie prezentačných prvkov na webovej stránke, v internom SW vybavení a dokumentoch a korešpondencii firmy</li> <li>- Reklamné banery s logom a charakteristikou produkcie firmy pre výstavné účely</li> <li>- Označenie dokumentov a printových i elektronických výstupov firmy získanými firemnými certifikátmi a oceneniami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozvánky a programy s pevným harmonogramom pre úvodné stretnutia a prezentácie produktov a služieb u klientov</li> <li>- Ponukové listy a katalógy produktov, technické listy vzorových stavebných diel a inžinierskych procesov pre oboznamovanie a informovanie sa o možnostiach klientov</li> <li>- Prezentácia prístupov a možných perspektív pre klientov z aspektu otvorenosti a serióznosti prístupu pri identifikácii a riešení konfliktných situácií všetkých zúčastnených subjektov v projektoch klientov -v ich záujme</li> <li>- Interná agenda a spracovanie konkrétneho portfólia potrebných, základných, rozšírených možných a doplnkových alternatívnych služieb a činností počas realizácie projektu pre klientov</li> <li>Určenie a preškolenie / tréning vlastných pracovníkov a prípadne externých spolupracovníkov pre riadenie projektu či diela u klientov z aspektu firemnej komunikácie a propagovania firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Itinerár organizovania prezentačných workshopov u klientov</li> <li>- Propagácia a obhajoba stanovísk firmy k dôležitým celospoločenským a odborným témam v médiách a publikáciách</li> <li>- Príspevky a komentáre v medzinárodných a domácich konferenciách a workshopoch</li> <li>- Výstavné expozície v rámci propagácie firmy</li> <li>- Vydavateľská činnosť – edícia odborných brožúr na environmentálne, energetické a inovačné témy pre verejnosť</li> <li>- Zastúpenie manažmentu firmy v odborných fórach, hodnotiteľských komisiách a porotách</li> <li>- Podpora a prezentácia snaženia a značky firmy pre vzdelávanie a rozvoj mladej generácie v odborných fórach a štipendijných podporách</li> </ul>
---	---	--

„Zdroj: [ vlastná tvorba] “

#### 4. ZHRNUTIE VÝSLEDKOV ZÁVEREČNEJ PRÁCE

V rámci predkladanej záverečnej práce môjho štúdia som si stanovil jednoznačný a potrebný cieľ a to návrh nového komplexného dokumentu pre chod skúmanej organizácie BRRA – určujúci základné zásady a pravidlá, prostriedky a nástroje firemného image pre vymedzenie jej pôsobenia, na verejnosti a v klientskom prostredí a zodpovedné prezentovanie samotnej firemnej identity.

Myslím, že cieľ práce bol naplnený a zistené informácie a výsledky z môjho krátkeho popisu skutkového stavu skúmanej firmy a možností aj návrhov na zavedenie a uplatňovanie koncepcie firemnej

identity v jej praxi a v prostredí pôsobnosti u klientov bolo dodržané. Zároveň aj priebežne preštudované a získané teoretické vedomosti z oblasti tvorby firemnej identity a image som sa snažil systémovo aplikovať a klasifikovať už v súčasnosti reálne do konkrétnych postupov a výsledkov v práci tejto agentúry a to aj v spojitosti s ďalšími odbornými výstupmi a posledné roky k danej tematike, kde postupne vytváram ucelený súbor dokumentov pre túto organizáciu pre zefektívnenie jej činnosti.

Konkrétnym hmotným výstupom mojej seminárnej práce je samotný vzorový a adresný Manuál firemného image BRRA, ktorý je už v štádiu príprav k implementácii a na základe mojich návrhov sa realizujú jednotlivé súčasti ako tvorba motta a loga firmy, určenie nástrojov a prostriedkov firemnej reklamy, propagácie, postupov techniky predaja, obsahové zameranie firemných prospektových a informačných materiálov, atď.

Záverom musím uviesť, že po zavedení manuálu bude potrebné sledovať a následne prípadne aj korigovať, či doplniť obsah o nové zistenia z interného prostredia. Práca môže poslúžiť aj ako návod na vytvorenie takéhoto typu dokumentu pre mnohé firmy osobitne v prostredí MSP a v tom vidím do budúcnosti najväčší prínos pre prax.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- BURNETT, Ken, 2005. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-655-CARON, Nikolas (2012): *Prodej problémovým zákazníkům*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4049-2.
- CARON, Nikolas, 2012: *Prodej problémovým zákazníkům*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4049-2.
- COLLINS, Jim., PORRAS, Jerry, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (BUILT to Last)*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5638-7.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *O řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada Publishing. ISBN 978-80-4337-0.
- KOPOROVÁ, Katarína, 2020. *Tvorba Manuálu manažmentu predaja v REGION INVEST*. Seminárna práca MBA Executive, Praha.
- KOTLER, Philip a [KELLER, Lane Kevin](#), 2013. *Marketing management, analýza, plánování, využití, kontrola*, Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-8970-7.
- MATOUŠKOVÁ, Eva, 2020. *Spoločenský styk, obchodní etika, diplomatický protokol*, E – learningová studijní opora. CEMI, Praha.
- NASH, Edward, 2003. *Direct Marketing, Strategie - Plánování - Provedení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-838-4.
- *Osobné konzultácie a dokumentácie v spoločnosti REGION INVEST, a.s.*, REGION INVEST (2020): Košice.
- VEBER Jaromír a kol., 2014, 2.vydanie, *Management, Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- LÍDNER, Leoš, 2010. *Manuál firemní image – drahá zbytečnost?* Praha, Marketing Journall, Euro.cz, No 04/2010, zverejnené na: <https://www.euro.cz/byznys/manual-firemni-image-draha-zbytecnost-898016>
- EuroEkonom, 2015. *Firemná kultúra podniku*, Bratislava, číslo 02/2015, zverejnené na: <https://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-komunikacia/firemna-a-marketingova-kultura/>
- LINDSTROM Group, 2019. *Firemný image predáva. Buďte pre zákazníkov nezabudnuteľní*. No 12/2019, zverejnené na: <https://lindstromgroup.com/sk/article/firemny-image-predava-budte-pre-zakaznikov-nezabudnutelni/>
- Wikipédia 2020. Zverejnené na: [https://sk.wikipedia.org/wiki/Firemn%C3%BD\\_%C5%A1t%C3%BDI](https://sk.wikipedia.org/wiki/Firemn%C3%BD_%C5%A1t%C3%BDI)





**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

**ENVIRONMENTAL ENGINEERING, AIR  
POLLUTION IN SLOVAKIA, POLLUTION BY  
HEATING HOUSEHOLDS**

Vypracoval: 10 Andrej Ladič  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# **ENVIROMENTAL ENGINEERING,**

## **Air pollution in Slovakia, Pollution by heating households**

**Andrej Ladič**

Slnčná 705/7, 93101 Šamorín

[andrej.ladic@frigproduct.sk](mailto:andrej.ladic@frigproduct.sk)

### **Introduction**

In my seminary work I would like to look at Air pollution in Slovakia. Although it is not a devastating problem in our country compared to other countries like China, it's still a problem worth of looking into. I will be presenting some basic information's about air pollution generally, air pollution from concrete sources and finally some possible solutions for them with little bit of my opinion.

### **BASIC INFORMATION'S**

#### **Air pollution term**

Air pollution is a mixture of solid particles and gases in the air. Car emissions, chemicals from factories, dust, pollen and mould spores may be suspended as particles. Ozone, a gas, is a major part of air pollution in cities. When ozone forms air pollution, it's also called smog. Some air pollutants are poisonous.

#### **Air pollution in distant past**

Polluted air has a lot longer history than we realize. It began with wood fires in ancient houses, of which effects have been found in lungs which were blackened inside of mummified people tissues from Egypt, Peru and Great Britain.

#### **Natural air pollution**

But air pollution doesn't have to be caused only by humans. It's true that nowadays most of pollution comes into the air from human sources, but last few years we also see more and more of forest fires in summer.

#### **Wildfire season**

We call this phenomenon wildfire season. It includes wildfires on multiple continents, and these seasons are larger than in previous history with increased extreme weather caused by climate change strengthening the intensity and scale of fires. Fortunately, wildfires are something that isn't affecting Slovakia in such a devastating scale as some other countries, but it's still a serious matter.

### **AIR POLLUTION IN SLOVAKIA**

#### **Causes of air pollution in Slovakia**

Main cause of current air pollution in Slovakia are mainly emissions from heating households, and emissions from transportations as well as high concentrations of background which is pollution with unknown source of emissions. For air quality problem solving Slovakia accepted in year 2013 Strategy for reduction **PM<sub>10</sub>**.

### **POLLUTING AIR BY HEATING YOUR HOUSEHOLD**

**With winter arrival quality of air in our cities and villages is worsening every year.**

It is mainly caused by heating household with solid fuels, which is often multiplied by co-incineration of waste or different fuel than manufacturer of combustion equipment specifies. It's also caused by operation of reheating and afterburning furnaces and imperfect combustion.

In 2014 according to emission inventory in Slovakia, pollution by heating households took part of 81% of dust particles emissions, and 84% of polyaromatic hydrocarbons emissions.

Dust microparticles are penetrating to lungs and are the cause of a lot of respiration and cardiovascular diseases. These particles are carriers for other harmful substances as for example benzo and pyrene which belongs to PAH group, that is causing lungs cancer, is harmful to liver, kidneys and genetic information cells.

#### **Grant Project: Data on emissions from heating of family houses**

On 15<sup>th</sup> of November 2018 was organised briefing about field of emissions and biofuels on theme results of investigation data about emissions from heating family houses.

Its goal was to find out actual situation in field of emissions from individual heating of houses and flats with solid fuels (coal, briquettes, wood) on Slovakia with help of specific statistic survey.

From results from 1549 selected households came out that 90% of these households are burning wood, and 49% of them is storing their wood wrong, and isn't drying it before use. 56% of households is heating with old equipment which is causing nonperfect burning, which produces high percentage of polluting and health harming substances and is greatly worsening air quality in winter months. Average wood usage for person was 8,7 tons

#### **Project from SIEA**

In Slovakia was created national project from SIEA which stands for Slovak innovative and energetic agency. It is zelená domácnostiam which is translated as green for the households. Also, the web address is called zelenadomacnostiam.sk.SIEA by form of national project Zelená domácnostiam is promoting the use of renewable energy sources in family households and flat households. Households have an option of getting voucher, which can be applied to authorized contractors for the supply and installation of equipment. Supported are photovoltaic systems and wind turbines with installed electric power to 10kW. Next are supported sun collectors for heating of hot water, heat pumps and biomass boilers.

#### **POLLUTING AIR BY TRANSPORTATION**

As we said earlier, air pollution is damaging health and environment. In Europe for the last decades were emissions of lot of harmful substances lowered, which led to improvement of air. Sadly, concentrations of emissions are still high, and problems with air quality are still ongoing.

With the goal of defending health of people and environment is extremely important fighting against emissions polluting air, make the most effective measures for lowering emissions on local, but also national level as well as on level of EU. That's why we should lower and prevent emissions, or at least lower them. There should be some approachable goals for quality of air, and thankfully are norms, and projects of WHO.

#### **Road transportation**

Motors of automobiles produce mostly carbon monoxide, hydrocarbon and nitrogen oxide. Decisive harmful substances are in case of road transportation benzo and pyrene. Despite that all the modern vehicles are equipped with a catalyst, concentration of these substances is mostly in cities high. Road transportation takes a part of 60% of creation of hydrocarbon in ground layer. The development of motoring has brought with it an ecological burden on the environment. Given the deteriorating situation, it was necessary to start creating the conditions for correcting these developments and the tools that could be used to reduce or limit the ecological burden on the environment. The solution to this problem resulted in the creation of design regulations, the fulfillment of which is guaranteed by certification in the USA. Today, the USA, Europe and Japan are the main areas indicating the trend in the creation and tightening of emission regulations.

## Air transportation

Only single one airplane consumes averagely 35 tons of oxygen while flying through Atlantic Ocean. Composition of aircraft engine emissions is similar to emissions from road transportation. While we see better combustion here, after recalculating it per person the results aren't really encouraging. In places with high concentration of flights we can see 10% more of cloudiness. The products of supersonic aircraft engines react in high atmosphere with ozone. That fact also isn't really encouraging because it helps to greenhouse effect which is mostly causing global warming. But air transportation is not an exception for treatment. The main role here plays the government, concretely by supporting and investing in research, setting product standards and supporting new emerging technologies.

## Railroad transportation

Relationship of railroad transportation to environment can be characterised in a way, that it is ecologically and energetically very suitable mean of transportation. According to European statistics it represents approximately 1:6 compared to road transportation and 1:17 compared to air transportation. It was calculated that for building a highway it is consumed 3 to 4 times more energy and material than to relative amount of railway. For basic two rail track can be with nowadays speed transported at least 20000 passengers per hour, while highway with the same capacity should be 132 meters wide.

On the other hand, railway transportation is still negatively affecting environment, but its 10 to 100 times less than if all railway transportation was took by road transportation.

## CONCLUSION

AFTER GATHERING ALL THE INFORMATION NEEDED, AND ALSO LEARNING NEW THINGS FOR MYSELF I REALISED THAT AIR POLLUTION IS A MUCH BIGGER ISSUE THAN MANY OF US REALISE. TO POLLUTION FROM HEATING HOUSEHOLDS I THINK THAT OUR COUNTRY IS MAKING A HUGE STEP FORWARD AS WITH SIEA'S PROJECT, ALSO WITH THE EUROPEAN NORMS THAT SAY THAT YOU CAN BUILD A HOUSE NOWADAYS WITHOUT PASSING THE NORM A0. I THINK THAT AIR POLLUTION FROM HOUSEHOLDS HEATING WILL GREATLY DECREASE IN NEXT YEARS THANKS TO THIS, AND ALSO THANKS TO OUR ADVANCING TECHNOLOGIES. I PERSONALLY PREFER HEAT PUMPS WHICH ARE A GREAT SOURCE OF TRANSFERRING HEAT AS WELL AS COLD INTO HOUSE, BECAUSE OF ZERO EMISSIONS WHILE DOING SO, AND ALSO BECAUSE OF THE HUGE ENERGY SAVINGS WHICH ARE CAUSED BY THE TECHNOLOGY OF THIS DEVICE THAT IS TRANSFERRING FOR EXAMPLE 1KW OF ENERGY INTO 3-4 AND MORE. AS TO TRANSPORT EMISSION ISSUE MY VIEW IS THAT IT IS GOING TO ADVANCE SLOWER, BUT SURELY WE WILL GET IT INTO POSITION WHERE IT WILL BE AFFECTING AIR WHICH WE ARE BREATHING MINIMALLY. MAINLY THE ROAD TRANSPORTATION WHERE WE ADVANCE EVERY DAY BY RESEARCHING DIFFERENT METHODS AS ELECTRIC CARS AS WELL AS HYDROGEN CARS. HOPEFULLY WE WILL BE ABLE TO DECREASE EMISSIONS FROM AIR TRANSPORTATION BY INVENTING SOME NEW TECHNOLOGIES, AND IN THE BEST SCENARIO MACHINE FOR CLEANING AIR OF EMISSIONS IN GREAT MERIT.

## REFERENCES

- <https://www.minzp.sk/life-populair/>
- <https://www.minzp.sk/kvalita-ovzdušia/kvalita-ovzdušia-slovensku.html>
- <https://www.sazp.sk/novinky/ovzdušie-na-slovensku-vyzaduje-pozornost-sirokej-verejnosti.html>
- <https://www.lesy.sk/lesy/pre-verejnost/casopis-lesnik/kategorie-clankov/lesnicke-spravodajstvo/statne-lesy-vo-vire-lesnych-poziarov.html>
- <https://zelenadomacnostiam.sk/sk/domacnosti/>
- <https://www.shmu.sk/en/?page=2049&id=955>
- <https://vykurovanie.enviroportal.sk/emisie.aspx>
- <https://www.siea.sk/strukturalne-fondy-eu/operacny-program-kvalita-zivotneho-prostredia/narodne-projekty/>
- <http://www.svetdopravy.sk/dlhodobie-ciele-eu-a-vybrane-aspekty-vplyvu-dopravy-na-kvalitu-ovzdušia/>
- <https://www.enviroportal.sk/clanok/eea-znecistenie-prostredia-z-dopravy-je-v-mnohych-castiach-europy-zdraviu-skodlive>
- <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Chovancova5/subor/7.pdf>
- [https://sk.wikipedia.org/wiki/Emisie\\_dopravn%C3%BDch\\_prostriedkov](https://sk.wikipedia.org/wiki/Emisie_dopravn%C3%BDch_prostriedkov)
- <https://www.eea.europa.eu/sk/articles/emisie-z-letectva-a-lodnej>



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

**POSÚDENIE STAVU „TIME MANAGEMENT“  
PRACOVNÉHO TÍMU V PODMIENKACH  
SPOLOČNOSTI REGION INVEST, A. S., KOŠICE**

Vypracoval: 11 Ing. Jarmila Gerliczyová  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# POSÚDENIE STAVU „TIME MANAGEMENTU“ PRACOVNÉHO TÍMU V PODMIENKACH SPOLOČNOSTI REGION INVEST, A. S., KOŠICE

**Jarmila Gerliczyová, Ing.**

Trenčiansky energetický environmentálny klaster TEEK, Trenčín

Ivana Krasku 669/6, 911 01 Trenčín

[www.teek.one](http://www.teek.one), [j.gerliczy@teek.sk](mailto:j.gerliczy@teek.sk)

## Abstrakt

Cieľom záverečnej práce je posúdiť súčasný stav a problémové momenty interného procesu riadenia času v pracovnom tíme u skúmanej firmy a navrhnúť riešenie a rozčlenenie pre zlepšenie práce a využívania a organizácie času počas plnenia činností a projektov v tejto firme. Špecifickým účelom záverečnej práce, realizovanej na konkrétne podmienky a pracovnú zostavu sledovaného pracovného tímu je oboznámiť sa s primeraným rozsahom a poznatkami teoreticko – metodologickej vedomostnej základne z oblasti riadenia času, jeho vývoj a význam v živote členov konkrétneho pracovného tímu, ozrejmiť si princípy správneho časového manažmentu, možnosti a spôsoby organizácie pracovného času ako aj nedostatky pri jeho využívaní

## Kľúčové slová

Time management, principiálne motto, brainstorming, organizačná štruktúra, metodika

## ÚVOD

Modernou vednou disciplínou, ktorá rieši pozíciu človeka z pohľadu jeho činností v čase je „*Time manažment*“. Znamená ovládnutie nášho času a práce, namiesto toho, aby čas a práca ovládli nás. V dnešnej dobe, keď neustále stúpajú nároky a požiadavky kladené v zamestnaní na človeka, je nutné vedieť riadiť a organizovať svoj pracovný, a v neposlednom rade, aj mimopracovný čas.

Aby bola v dnešnej dobe firma úspešná potrebuje mať úspešný manažment a výkonné pracovné tímy. V dobe informatizácie a vysokej pracovnej operatívy, keď sa odšadiaľ valí množstvo dát, poznatkov, požiadaviek a úloh je veľký tlak a nápor na predstaviteľov manažmentu a hlavne jej predstaviteľa - manažéra. Veľmi dôležitá je správna organizácia práce, ľudí. Osobám manažéra a jeho pracovného tímu v konkrétnych podmienkach vybranej firmy a jeho správneho zadelenia času počas dňa a pracovnej doby by som sa venovala v tejto práci.

Pre moje pôsobenie v spoločnosti REGION INVEST, a.s., je však dôležitá aj praktická časť zameraná na vyhodnotenie využitia pracovného času spolupracovníkov vytvárajúcich jeden tím pod mojim vedením a pracujúci na konkrétnych projektových úlohách pre zákazníkov firmy. Je realizovaná na základe osobných konzultácií a pozorovania stavu a to metódou získavania údajov formou vypracovania a zaznamenávania časovej snímky a následnej vlastnej metodiky vyhodnotenia.

## 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Pojem manažment pochádza z anglického slova „*management*“, čo znamená riadiť, viesť, vládnuť. Rozumie sa tým v širšom slova zmysle a v podnikateľskej praxi plánovanie, organizovanie a kontrola činností tak, aby prebiehali podľa našich predstáv. V minulosti bol manažment chápaný ako „umenie riadiť podnikovú činnosť“, ktoré začína predvídaním, pokračuje organizovaním, prikazovaním a koordinovaním a končí kontrolou. Charakterizovaný bol vykonávaním vecí prostredníctvom ostatných ľudí. Neskôr sa začal definovať ako „umenie dosiahnuť vytýčené ciele podniku“ pomocou určenia cieľov a hľadania metód a prístupov ako tieto ciele dosiahnuť. V súčasnosti prevláda definícia, že manažment je ucelený súbor otvorených prístupov, metód, názorov, ako aj vynakladanie úsilia riadiacich pracovníkov – manažérov, ktorí využívajú finančné, ľudské, materiálno-technické, informačné a časové zdroje tak, aby sa dosiahol určitý, vopred definovaný cieľ. Na základe môjho terajšieho štúdia z viacerých zdrojov Bedrnová (2020); Caunt (2007); Čepelová (2000); Uhlig (2008), je možné tvrdiť, že riadenie je proces vykonania práce prostredníctvom iných a to správne, načas a v rámci finančných a organizačných limitov. Je to v podstate vedná spoločenská disciplína prelínajúca sa a uplatňujúca rôzne vedomosti z viacerých oblastí.



## 1.1 Time management, základné pojmy a súvislosti

Anglické slovné spojenie „*Time Management*“ prekladáme do slovenčiny ako „riadenie času“ alebo „časový manažment“. Time manažment (ďalej len „TM“) je moderná vedná disciplína a zároveň metóda, ktorá rieši človeka z pohľadu jeho činností v čase. Znamená organizáciu času tak, aby človek nebol pod neustálym stresom, ale aby zvládal svoje povinnosti v pohode. *Bedrnová (2020); Čepelová (2000)*. Manažment času nám umožňuje rozumne využívať čas, ktorý máme, orientovať sa na ciele a pracovať s nimi, pracovať pokojne a bez stresu, denne sa radowať z úspechov a získavať viac voľného času pre seba a rodinu, *Vetráková – Seková (2004)*.

## 1.2 História a vývoj tematiky

Po preštudovaní dostupných informačných zdrojov som zistila, že už na prelome dvadsiateho a dvadsiateho prvého storočia nutne dochádza k zmenám v spôsobe využívania času a hospodárenia s ním. Aby človek, v dobe uponáhľaného života, stresu, množstva nových informácií a úloh, stíhal urobiť všetko, čo potrebuje a čo by chcel, je nevyhnutné vedieť si svoje činnosti zatriediť v čase, stanoviť si ciele, určiť priority - „čo je dôležité a naliehavé“, a zároveň eliminovať nepotrebné veci. Dôsledkom toho bol vznik samotného TM, *Čepelová (2000)*. Osobne vnímam samotný proces TM, ako nepretržitý proces hodnotenia a najmä riadenia vlastného času a to tak, aby môj život (a v prenesenom význame aj život ľudí okolo mňa) bol primerane a harmonicky naplnený bez stresu a rovnovážne, pričom výsledkom tohto nepretržitého procesu je osobný a pracovný úspech nielen môj, ale aj samotnej firmy, pre ktorú pracujem aj v rámci tohto štúdia. *Kruse (2019); Uhlig (2008)*. V podnikateľskej praxi platí známa zásada, že „čas sú peniaze“, avšak poznanie pravidiel ako správne hospodáriť s časom a ako vnímať jeho využitie v riadení firmy patrí k základom úspešnosti firmy, *Caunt (2007)*. V priebehu dejín organizovania práce a teda aj časových možností prešiel vývoj TM 4 typmi – generáciami plánovania *Lhotský (2005); Pacovský (2006)*. Každá ďalšia generácia vychádza zo záverov predchádzajúcej a jej snahou je dosiahnuť väčšiu výkonnosť a dokonalejšiu kontrolu nášho času. V nasledujúcom texte stručne priblížim základné princípy jednotlivých generácií.

### Princíp I. generácie TM (čo sa má robiť)

Pre I. generáciu je charakteristické používanie jednoduchých poznámkových blokov a zaznamenávanie úloh, ktoré treba urobiť. Priniesla zavedenie poriadku v úlohách a činnostiach. Pri práci v tejto etape nosíte so sebou zápisník so zoznamom úloh, pozeráte sa do neho a kontrolujete či ste niečo nezabudli. Na konci dňa zhodnotíte, ktoré úlohy ste splnili a vyškrtnete ich zo zoznamu, a tie, ktoré ste nesplnili, napíšete do zoznamu na ďalší deň.

### Princíp II. generácie TM (čo a kedy sa to má urobiť)

Táto generácia je charakterizovaná plánovaním a prípravou za použitia kalendárov a záznamníkov. Priraduje úlohy a činnosti k časovej postupnosti. Jej cieľom je zvýšená výkonnosť, osobná zodpovednosť, stanovenie si cieľov, plánovanie dopredu a určenie si budúcich činností a aktivít, delba úloh. Začínajú sa systematicky uplatňovať softvérové riešenia. Ale prílišné zameriavanie sa na časový plán viedlo ľudí k tomu, že sa k iným správali ako k nepriateľom. Stávali sa pre nich prekážkou v plnení a dodržiavaní ich časového harmonogramu.

### Princíp III. generácie TM (čo, kedy a ako sa má urobiť)

Tu je typické plánovanie, určovanie priorít a kontrola. Rieši sa, ako dosiahnuť vytýčené ciele, určením a definíciou cieľov a stratégiou ich dosiahnutia. Zdôrazňuje **koordináciu** rôznych aktivít v organizácii a realizuje **priority** cieľov a úloh. Je to tzv. „aktívny prístup človeka k problémom a svojim činnostiam“. Aj keď pracuje s cieľmi, nedáva ich do súvislosti s hodnotami, úlohami a poslaním jednotlivca. Dochádza tak k odtrhnutiu cieľov, vízie a prání od skutočného života. Nie je orientovaná na človeka, ale na výsledky - firma a výsledky sú rozhodujúce.

**Princíp IV. generácie TM ( prečo, ako, čo a kedy urobiť )**

Štvrtá generácia TM dopĺňa a rozvíja predošlé generácie, ale v niektorých bodoch ich naopak priamo neguje. Vychádza z tvrdenia, **že človek nie je stroj**. Poukazuje na to, že samotný pojem TM je v skutočnosti nesprávny. Človek nemôže riadiť čas, môže riadiť len sám seba v čase. Vracia sa späť k človeku, zdôrazňuje jeho hodnotu a kvalitu života a je zameraná na vzájomné prepojenie osobných priorít s firemnými prioritami a hodnotami. Dôležitejšie ako dosahovanie výsledkov je pocit, že ideme správnym smerom. Hovoríme o tzv. „proaktívnom prístupe človeka k problémom a činnostiam“, k svojmu životu a jeho usporiadaniu *Vetráková – Seková (2004)*.

### 1.3 Vstupné informácie o skúmanej spoločnosti

Obchodná spoločnosť REGION INVEST, a.s. ( *d'alej len „RI“* ) pôsobí v oblasti stavebníctva, projektového inžinieringu, poradenstva a vzdelávania. Je významnou regionálnou firmou z hľadiska inovácií v riadení stavieb, projektovej a inžinierskej činnosti. Bola založená v roku 2006 ako podnikateľský subjekt v oblasti inžinieringu, konzultačnej a poradenskej činnosti, investičnej výstavby a ďalších príbuzných aktivít. Ide o konsolidovanú, dlhoročne fungujúcu primerane ziskovú firmu, ktorá má dve desiatky odborne a profesijne zdatných pracovníkov pre oblasti predmetu podnikania. Nosný program sa člení do troch oblastí, a to:

- Koordinácia stavieb, inžiniering a stavebne - technický dozor
- Investičná a projektová činnosť v energetických, ekologických a polyfunkčných dielach
- Tvorba manažérskych a obchodných projektov zo štrukturálnych fondov EU a SR.
- Realizácia nosného programu RI vyžaduje perfektné odborné a legislatívne znalosti investícií, úverov, režimov financovania, zákonov, predpisov, rôznych technických noriem, stavebných, energetických, ekologických a priemyselných technológií.
- Dôležitým faktom je to, že firma musí od počiatku získať, udržať a chrániť záujmy a dôveru svojho zákazníka, pričom kompetentne firma rozhoduje v mene zákazníka o jeho investíciách.
- Ide o veľmi náročné a zodpovedné činnosti a originálne kompetencie (udelené od zákazníka) kde je potrebné okrem odbornosti dobre ovládať aj komunikáciu, riešenie krízových situácií a prekonávanie konfliktov, či rizík.
- Pritom vo všeobecnosti platí zásada, že RI musí mať dostatočne silný inovatívny potenciál, schopnosť sebareflexie a citu pre výraznú kvalitu a tvorivý prístup ku každému individuálnemu, špecifickému projektu, či investičnému zámeru zákazníka.

Moje fungovanie a postavenie v tejto spoločnosti Osobné konzultácie, je naviazané na vysoký podiel individuálnej práce a projektovania a obsluhy požiadaviek zákazníkov, na čom pracujem v šesťčlennom tíme pod mojim vedením, a spoločne zodpovedáme za pomerne rozsiahly súbor úloh s náročným, často stresujúcim a premenlivým časovým a obsahovým rozložením. Preto bolo potrebné aby som formou tejto prípadovej štúdie zistila stav využívania a hospodárenia s časom a navrhla možnosti zlepšenia. Preštudovala som dostupnú literatúru a metodiku monitorovania a vyhodnocovania TM a uskutočnila som si vlastný prieskum medzi mojimi známymi manažérmi a hľadala som súvislosti medzi zásadami TM a produktivitou, stresom aj pocitom úspešnosti a spokojnosti. Vnímam pritom danú problematiku ako závažnú súčasť riadenia a vplyvania na daný organizačný systém a štruktúru rozhodovania v tejto firme. Dôležitým kritériom je pritom tzv. trvalá udržateľnosť, schopnosť prežiť a byť kreatívny *Pacovský (2006)*.

Zistila som za dlhé roky praxe, že úspešní manažéri sa neriadia v praxi žiadnym zložitým systémom ani algoritmom. Úspešní ľudia vlastne o čase veľmi nerozmýšľajú. Namiesto toho premýšľajú o hodnotách, prioritách a návykoch. Ak chcú zmeniť svoj TM, tak nezahŕňajú rôzne typy, systémy, ktoré zvýšia produktivitu práce a pridávajú radšej k náročnému dňu ešte ďalšie hodiny, ale najdôležitejšou vecou je tu zmena prístupu a vystúpenie z takéhoto kruhu udalostí *Brenner-Brenner (2008)*. *A to je často humorne i kriticky nazývané aj ako workoholizmus a základ pre permanentný stres.*

## 2 SPRACOVANIE AGENDY TM PRE FIRMU

### 2.1 Hodnotenie TM

Významným krokom, ktorý by mal predchádzať plánovaniu aktivít v čase je hodnotenie organizácie času. Na hodnotenie – analýzu využitia času možno použiť rôzne nástroje, techniky a metódy.

Jednou z nich, ktorú som si zvolila pre tento prípad je **matica manažmentu času** a jej podstata spočíva v tom, že manažér si do jednotlivých polí

– kvadrant / quadrante ( Q1-Q4 ) zapíše všetky činnosti podľa ich naliehavosti a dôležitosti, čím získa lepší prehľad, ktorý mu pomôže zostaviť si denný plán činností *Pasiar (2009)*.

Tabuľka č.1: Matica manažmentu času

	Naliehavé	Nenaliehavé
Dôležité	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>
Nedôležité	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>

Zdroj [ *Pasiar (2009)* ]

Poznámka: Tabuľka č.1 zobrazuje rozdelenie konkrétnych činností v manažérskej praxi do jednotlivých kvadrantov, podľa ich priority. Význam matice spočíva v udržiavaní rovnováhy medzi plnením činností v jednotlivých kvadrantoch. Prvý kvadrant Q1 obsahuje činnosti, ktoré sú naliehavé aj dôležité, preto je potrebné ich plniť ihneď bez narušenia inými činnosťami. Druhý kvadrant Q2 zahŕňa prevenciu presunu činností do prvého kvadrantu, vytváranie a udržiavanie vzťahov, sebazdokonaľovanie a dlhodobú prípravu, plánovanie, alebo odpočinok. Tretí kvadrant Q3 obsahuje činnosti, ktoré spravidla majú rušivý efekt pri vykonávaní dôležitejších úloh – telefonáty, pošta, emaily a pod. Cieľom úspešného TM je tieto činnosti eliminovať. Do štvrtého kvadrantu Q4 sa dostávajú ľudia, ktorí sa neúspešne snažia zvládnuť činnosti 1. a 3. kvadrantu, rozptyľujú sa príjemnými činnosťami – napr. málo dôležité telefonáty, alebo korešpondencia a pod.

Ďalším nástrojom, ktorý som pre tento prípad zvolila na hodnotenie TM je Snímka pracovného dňa ( časová snímka ) – je to metóda nepretržitého pozorovania, zaznamenávania a hodnotenia spotreby času mojej skupiny pracovníkov počas celej pracovnej doby ( do záznamu sa zachytávajú informácie o rušivých momentoch, časových stratách ). Údaje, ktoré sa zistia pomocou snímky pracovného dňa je možné využiť *Lhotský (2005)*, na :

- analýzu a návrh opatrení pre zlepšenie organizácie práce,
- odstránenie časových strát,
- zisťovanie príčin nízkych výkonov,
- zisťovanie stupňa využitia pracovníkov, strojov, zariadení,
- stanovenie noriem pre čas práce a čas prestávok,
- zisťovanie potrebného počtu pracovníkov.

Časová snímka predstavuje grafický prehľad realizovaných činností počas určitého obdobia. Snímku je možné zhotoviť vo forme tabuľky na základe pozorovania vlastného individuálneho rozdelenia času medzi jednotlivé činnosti. Obsahuje zoznam činností a časový úsek, ktorý bol na ich uskutočnenie potrebný. Výsledky snímky pracovného dňa slúžia ku zdokonaľovaniu organizácie práce a pracovísk, k zlepšovaniu materiálového, technického a organizačného zabezpečenia, *Lhotský (2005); Pasiar (2009)*.

## 2.2 Zber a vyhodnocovanie údajov, zistení a pozorovaní

V tomto kroku som na základe údajov získaných z časových snímok pracovného dňa jednotlivých zamestnancov a spolupracovníkov na určitom konkrétnom projekte vyhodnotila efektívnosť využitia pracovného času, zistila veľkosť a druhy časových strát, odhalila príčiny ich vzniku a vypracovala návrh reálnych opatrení na ich odstránenie. Následne som vyslovila závery, ktorých uplatnením v praxi sa dosiahne inovatívny prístup a zlepšenie programu stratégie a fungovania riadenia projektu.

## 2.3 Charakteristika respondentov – členov tímu

Konkrétne zameranie činnosti a aktivít v rámci skúmaného TM môžem takto určiť: „Inžinierska činnosť a zabezpečovanie projektovej dokumentácie pre objekty pozemného stavebníctva v portfóliu firmy“. Môj tím spočíva v týchto funkčných zaradeniach:

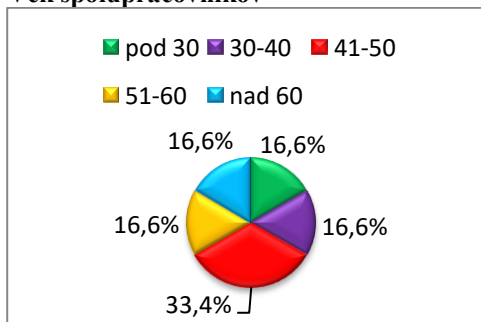
- architekt úprav a dizajnu
- projektant súborov
- projektový manažér vyhradených technických činností
- dozor na stavbách
- administrátor projektu
- projektový manažér – vedúci.

Z nasledujúcich tabuliek možno vyčítať aké je vekové zloženie tímu ľudí spolupracujúcich na projekte, akú majú dĺžku praxe v akom odbore, ako aj informácia vzdelaní a dosiahnutej odbornosti – autorizácii.

**Tabuľka č. 1:**  
**Vek spolupracovníkov**

vek spolupracovníkov	počet spolupracovníkov
< 30 r	1
31 – 40 r	1
41 – 50 r	2
51 – 60 r	1
> 60	1
<b>Spolu</b>	<b>6</b>

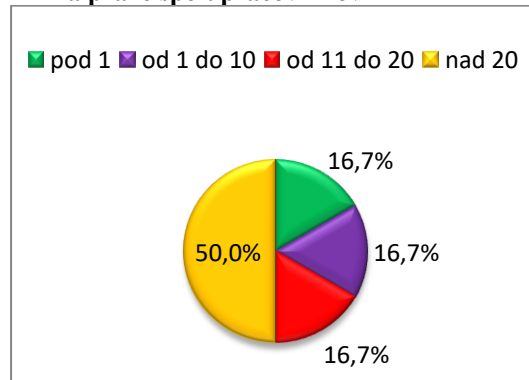
**Graf č. 1:**  
**Vek spolupracovníkov**



**Tabuľka č. 2:**  
**Dĺžka praxe spolupracovníkov**

počet rokov praxe	počet spolupracovníkov
> 1	1
1 – 10	1
11 – 20	1
> 20	3

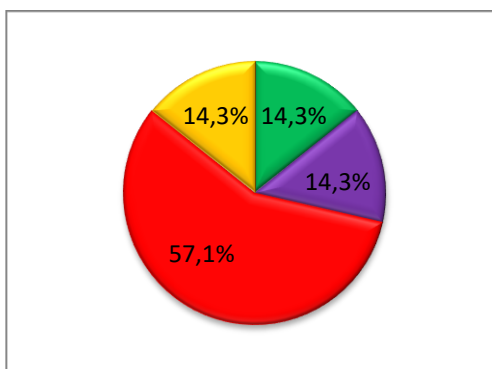
**Graf č. 2:**  
**Dĺžka praxe spolupracovníkov**



**Tabuľka č. 3:**  
**Prax, autorizácia spolupracovníkov**

autorizácie	počet spolupracovníkov
Bez autorizácie (absolvent)	3
Bez autorizácie (do 5 rokov praxe)	1
s autorizáciou – stavebný inžinier	1
s autorizáciou - architekt	1
<b>Spolu :</b>	<b>6</b>

**Graf č. 3:**  
**Prax, autorizácia spolupracovníkov**



[ Zdroj: Osobné konzultácie; vlastná tvorba ]

## 2.4 Metodika prieskumu

Na skúmanie efektívnosti využitia pracovného času spolupracovníkmi na projekte som použila metódu časovej snímky. Spolupracovníci v priebehu dvoch týždňov dennodenne vyplňali tabuľku rozdelenú do šestnástich 30 minútových úsekov ( od 7:00-15:00 ), do ktorých zapisovali všetky rozhodujúce činnosti, ktoré v danú dobu vykonávali.

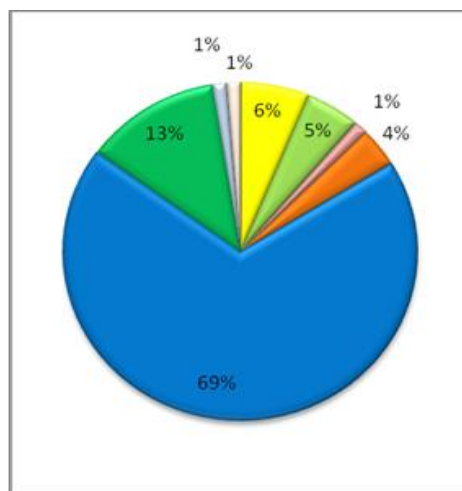
Ich internú osobnú analýzu záznamov som spracovala do grafického prehľadu s určením časových proporcií s percentuálnym vážením a grafickým zobrazením s následnou interpretáciou kvantitatívnych meraní a pozorovaní a objektívnym zhodnotením.

**Tabuľka č. 4: Časová snímka ( v hodinách)**

**Graf č. 4: Percentuálne vyjadrenie činností**

**Architekt úprav a dizajnu, vek nad 60 rokov s 2 autorizáciami,**

Tímové sedenie - brainstorming	5
Komunikácia s klientom	4
Odborná činnosť - projektng	55
Hodnotiaca správa	0
Výjazdy na stavby	3
PN, voľno, dovolenka, paragraf	0
Konzultačná činnosť pre verejnosť	1
Obed, prestávky	10
Riadiaca činnosť, porady s vedením	0
Celo firemný pracovný seminár	1
Administratívna činnosť	1
Samo štúdium, vzdelávanie	0
<b>Súčet</b>	<b>80</b>

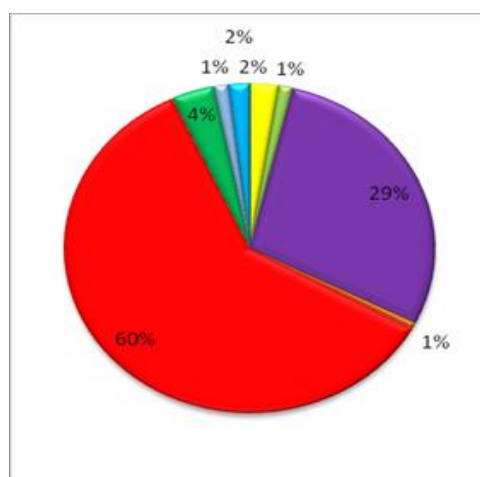


**Tabuľka č. 5: časová snímka( v hodinách) dvoma autorizáciami, vek nad 50r**

**Graf č. 5: percentuálne vyjadrenie činností**

**Projektant súborov ,s**

Tímové sedenie - brainstorming	2
Komunikácia s klientom	1
Odborná činnosť - projektng	0
Hodnotiaca správa	23
Výjazdy na stavby	0,5
PN, voľno, dovolenka, paragraf	48
Konzultačná činnosť pre verejnosť	0
Obed, prestávky	3
Riadiaca činnosť, porady s vedením	0
Celo firemný pracovný seminár	0
Administratívna činnosť	1
Samo štúdium, vzdelávanie	1,5
<b>Súčet</b>	<b>80</b>

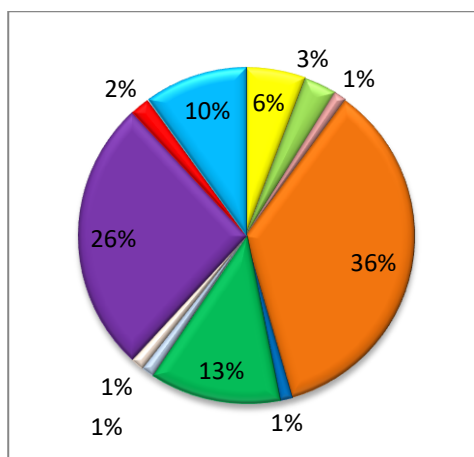


**Tabuľka č. 6: časová snímka( v hodinách) percentuálne vyjadrenie činností**

**Graf č. 6:**

### Projektant vyhradených technických zariadení, s 2 atestáciami, vek nad 40 rokov

Tímové sedenie - brainstorming	4,5
Komunikácia s klientom	2,5
Hodnotiace správy	1
Odborná činnosť - projektíng	21
Výjazdy na stavby	28,5
PN, voľno, dovolenka, paragraf	1,5
Konzultačná činnosť pre verejnosť	1
Obed, prestávky	10
Riadiaca činnosť, porady s vedením	0
Celo firemný pracovný seminár	1
Administratívna činnosť	1
Samo štúdium, vzdelávanie	8
Súčet	80

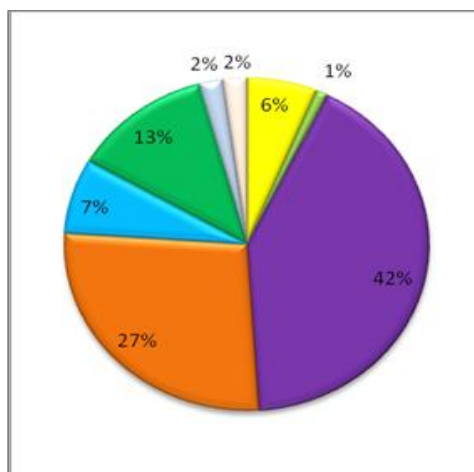


Tabuľka č. 7: časová snímka( v hodinách)

Dozor na stavbách, s 1 atestáciou, vek nad 30r ( 0,6 úväzok )

Graf č. 7: percentuálne vyjadrenie činností

Tímové sedenie - brainstorming	3
Komunikácia s klientom	0,5
Odborná činnosť - projektíng	0
Hodnotiace správa	20
Výjazdy na stavby	13
PN, voľno, dovolenka, paragraf	0
Konzultačná činnosť pre verejnosť	0
Obed, prestávky	6
Riadiaca činnosť, porady s vedením	0
Celo firemný pracovný seminár	1
Administratívna činnosť	1
Samo štúdium, vzdelávanie	3,5
Súčet	48

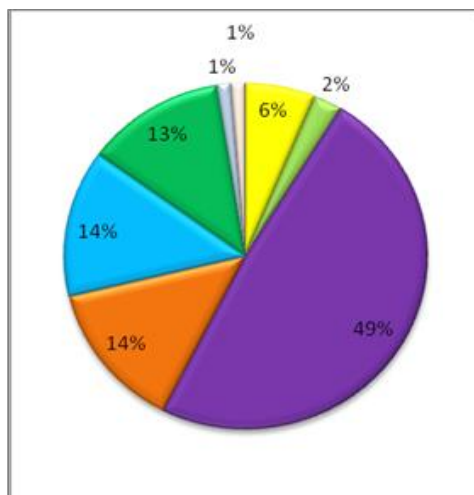


Tabuľka č. 8: časová snímka( v hodinách)  
percentuálne vyjadrenie činností

Graf č. 8:

### Administrátor projektu, bez autorizácie, vek < 30r

Tímové sedenie - brainstorming	5
Komunikácia s klientom	2
Odborná činnosť - projektíng	0
Hodnotiace správa	39
Výjazdy na stavby	11
PN, voľno, dovolenka, paragraf	0
Konzultačná činnosť pre verejnosť	0
Obed, prestávky	10
Riadiaca činnosť, porady s vedením	0
Celo firemný pracovný seminár	1
Administratívna činnosť	1
Samo štúdium, vzdelávanie	11
Súčet	80

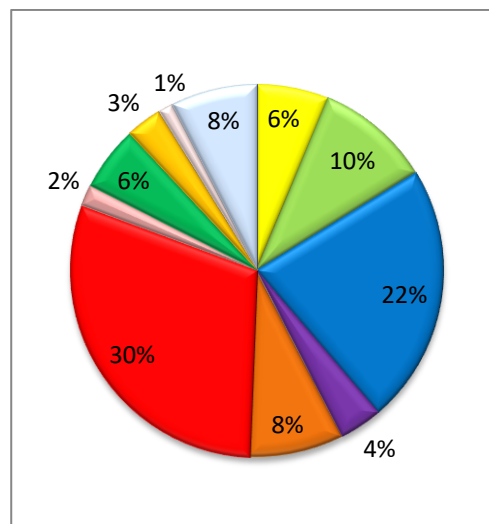




**Tabuľka č. 9: časová snímka( v hodinách)  
Projektový manažér, s 3 autorizáciami, vek nad 40 r**

Tímové sedenie - brainstorming	5
Komunikácia s klientom	8
Odborná činnosť - projektung	18
Hodnotiaca správa	3
Výjazdy na stavby	6,5
PN, voľno, dovolenka, paragraf	24
Konzultačná činnosť pre verejnosť	0
Obed, prestávky	4,5
Riadiaca činnosť, porady s vedením	2,5
Celo firemný pracovný seminár	1
Administratívna činnosť	8
Samo štúdium, vzdelávanie	1,5
<b>Súčet</b>	<b>80</b>

**Graf č. 9: percentuálne vyjadrenie činností**



[ Zdroj: vlastná tvorba ]

## 2.5 Vyhodnotenie výsledkov TM

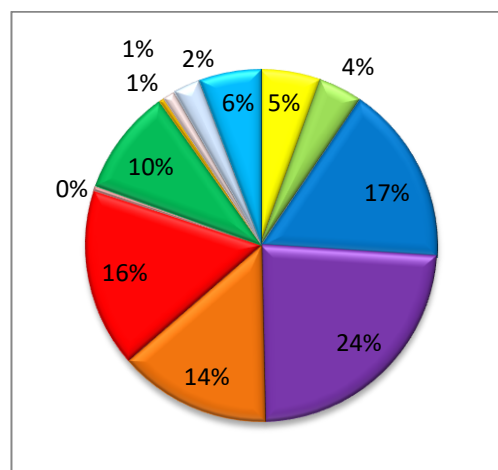
Po ukončení celého mapovania činností a analýzy súčasného stavu môjho pracovného tímu vo firme na základe vybraných metód môžem krátko rekapitulovať rozhodujúce zistenia a následne vysloviť záver a návrh pre interné potreby spoločnosti RI.

Z tabuliek č.4 až č.9 v súčinnosti s grafmi č.4 až č.9 sa dá vytvoriť účelný a prehľadný sumárny graf s percentuálnym vyjadrením a zároveň tabuľku so súhrnným vyhodnotením činností členov pracovného snímokovaného tímu v hodinách s dostatočnou zodpovednou výpovednou hodnotou. Pre ďalší postup sú v tabuľke č.12 priradené k jednotlivým činnostiam poradové čísla 1-12.

**Tabuľka č. 10: Súhrnné vyhodnotenie  
14dní**

**Graf č. 10: Percentuálne vyjadrenie činností členov tímu v hodinách /  
súhrnného vyhodnotenia / 14dní rozdelených na percentá**

1	Tímové sedenie - brainstorming	24,5
2	Komunikácia s klientom	18
3	Odborná činnosť - projektung	74
4	Hodnotiaca správa	106
5	Výjazdy na stavby	62,5
6	PN, voľno, dovolenka, paragraf	73,5
7	Konzultačná činnosť pre verejnosť	2
8	Obed, prestávky	43,5
9	Riadiaca činnosť, porady s vedením	2,5
10	Celofiremný pracovný seminár	5
11	Administratívna činnosť	11
12	Samo štúdium, vzdelávanie	25,5
	<b>Súčet</b>	<b>448</b>



[ Zdroj: vlastná tvorba ]

**Tabuľka č. 11: Súhrnné vyhodnotenie činností rozdelených na odborné a ostatné v hodinách a percentuálnom vyjadrení**

Činnosť	Hodiny	%
<b>Odborná</b> ( tímové sedenie, komunikácia s klientom, hodnotiace správy, projekting, výjazdy na stavby, konzultácie pre verejnosť, riadiace činnosti a účasť na poradách, firemné semináre)	<b>289,5</b>	<b>65</b>
<b>Obed, prestávky, samoštúdium</b>	<b>74</b>	<b>17</b>
<b>PN, voľno, dovolenka, paragraf</b>	<b>73,5</b>	<b>16</b>
<b>Administratívna činnosť</b>	<b>11</b>	<b>2</b>

*Poznámka: Pripomenutím si matice manažmentu času z tabuľky č. 1 si teraz môžem jednotlivé sledované parametre z časovej snímky rozčleniť takto podľa kvadrantov v súlade s tabuľkou č.10, kde Kvadrant Q1 - parametre: 2, 3, 4, 5; Kvadrant Q2 - parametre: 1, 7, 9;; Kvadrant Q3 - parametre: 10, 11; Kvadrant Q4 - parametre: 6, 8, 12.*

Z jednotlivých meraní a pozorovaní časových snímok členov môjho tímu môžem vyjadriť nasledovné zistenia: pracovná vyťaženosť ľudí tímu je v priemere min. 65-70% v závislosti od toho, na ktorom úseku poverených úloh konkrétne pracujú. Jeden člen tímu bol v danej dobe týždeň práceneschopný, čomu zodpovedá aj nižšia pracovná vyťaženosť - 31%. Ukazovateľom, ktorý negatívne ovplyvnil výsledky prieskumu, bol pokles výkonov v danom období z dôvodu zvýšenej chorobnosti a problémov v podnikateľskom prostredí. V zvyšnom čase sa členovia tímu venovali samoštúdiu, výučbe absolventa alebo oddychu. Čas venovaný stravovaniu a oddychu predstavuje 13% z celkovej pracovnej doby za 14 dní – 10 hodín, to znamená, že členovia tímu 5 hodín strávili stravovaním a 5 hodín oddychom, čo predstavuje za dané obdobie po 30 minút na každú z menovaných činností denne. Zo súhrnného vyhodnotenia činností vyplýva, že ľudia 65% pracovnej doby venovali odbornej činnosti, 17% doby pripadalo na obedy, prestávky a štúdium, 16% na PN, voľno, dovolenku a len 2% venovali administratíve ( väčšia časť vykonávaná vedúcim projektovým manažérom ).

### 3 VÝSLEDKY A NÁVRHY RIEŠENIA

Zo zistení z časových snímok sa dá pre ďalšiu činnosť firmy komentovať nasledovné:

- Prehľad jednotlivých činností a ich percentuálne zastúpenie nie sú prekvapením a odzrkadľujú stereotypy a zabehnutý chod projektového tímu.
- Najväčšie zastúpenie má práca na samotných úlohách, zadaniach, projektoch, osobné voľná ( pracovná neschopnosť - PN ), práca na oddelení, menej času vykazujú pracovné a konzultačné sedenia a rokovania s klientmi , samoštúdium, vizity, prestávky a minimálne hodnoty majú celofiremné pracovné semináre administratívna a konzultačná činnosť.
- Nemilým prekvapením je venovaný minimálny čas na celofiremné výmeny skúseností a konzultačné činnosti ako aj pomerne veľké prestoje pri tímových sedeniach a súvisiacom brainstormingu a obedoch či prestávkach, aj keď sú zaručené legislatívou a opierajú sa o určitú štábnu kultúru a zaužívané prístupy, avšak tu bude potrebná významná zmena, ktorá však bude riešená v iných mojich prácach v rámci štúdia pre zlepšenie organizačnej štruktúry a riadenia firmy REGION INVEST, a.s.

#### 3.1 Priority a plán TM vlastného pracovného tímu

Na základe uvedeného som preto stanovila nasledujúce návrhy a najmä aktuálne nutné priority a to:

**PRIORITY A:** sú tie, ktoré sa musia bezpodmienečne splniť a sú existenčne nevyhnutné pre pracovný tím

**PRIORITY B:** sú dôležité, majú sa plniť, no je možný ich odklad či presun a neohrozujú existenciu chodu pracovný projektový tím.

**PRIORITY C:** sú aktivity uspokojujúce voľno - časové či osobnostné odborné a rastové aktivity.

Berúc do úvahy činnosti **1 až 12** ( z tabuľky č. 10 ) a priority **A,B,C** je tak možné vytvoriť plán činností pre každodenný režim môjho hodnoteného pracovného tímu takto:

Tabuľka č.12: Denný plán činností Projektového tímu

Ráno	Dopoludnia	Obed	Popoludní	Večer
A1 ↓	A3 ↑	A3 ↑	A3 ↑	C12 ↑
A2 R	A4 ↑	A4 ↑	A4 ↑	
A4 ↑	A5 ↑	C8 R	B11 ↓	
B11 ↓	B9 R		B7 ↑	
			B10 R	
C6 ↓	C6 ↓	C6 ↓	C6 ↓	
			C12 ↓	

[zdroj: Vlastná tvorba , Osobné konzultácie ]

Poznámka: šípkový ↑↓ zobrazujú potrebu rastu či poklesu jednotlivých činností, **R**- rezerva.

### 3.2 Návrh a vyslovenie princípov a zásad správneho TM vo firme

Za účelom optimalizácie riadenia našich činností v čase som na základe výsledkov TM po preštudovaní dostupných poznatkov z tejto oblasti definovala do podmienok **firmy 12 zásad manažmentu** Caunt (2007); Plamínek (2008); ktoré som už aj odporučila manažmentu ako podstatné pravidlo pre organizačné fungovanie a pre každodennú činnosť a to doslova formou pracovného principiálneho motta:

- Využívajte čas na veci, ktoré považujete za najdôležitejšie.
- Rozdeľte si čas podľa plánu tak, aby ste zohľadnili aj nepredvídateľné úlohy
- Nenechajte sa naháňať časom.
- Ak máte na nejakú úlohu veľa času, vyriešte ju napriek tomu čo najrýchlejšie, ale kvalitne.
- Vyhýbajte sa ľuďom, ktorí kradnú váš čas.
- Skúste zjednodušiť menej dôležité rokovania, aby ste získali čas.
- Kontrolujte si vaše časové nasadenie.
- Snažte sa využiť každú chvíľku.
- Prácu neodkladajte, neprijemné veci vybavte najskôr.
- Nikto nemôže byť dôkladnejší ako dôkladný.
- Nikdy nehovorte, že už sa vám neoplatí prácu začať. Je rozumné využiť každú minútu.
- Tvorivé prestávky sú nevyhnutné.

Zásadným pravidlom uplatnenia výsledkov TM vo firme musí byť v súlade s názormi Bedrnová, (2009) hlavne zmena myslenia v tíme na pozitívny prístup a zodpovedné určovanie vlastných základov. Vychádzajúc z dostupných informácií Lhotský (2005); Kruse (2019), a následne podľa mojej úvahy je návrh a vytvorenie tabuľky pre nastavenie budúceho plánu uplatnenia výsledkov činnosti každého člena tímu podstatný a musí sa uviesť následne do praxe vo firme a to:

Faktor / činnosť	Dôležitosť	Aktualizácia
Osobné ciele a priority	stredná	pravidelne
Pracovné ciele a priority	vysoká	pravidelne
Optimalizácia plnenia pracovných úloh	vysoká	priebežne
Optimalizácia doby štúdia	nízka	pravidelne
Koordinácia vzťahov v tíme	stredná	priebežne
Zodpovednosť plnenia úloh a výsledkov	vysoká	pravidelne

[zdroj: Vlastná tvorba , Osobné konzultácie ]

Poznámka: Tabuľka pri svojom vyplňaní a budúcej kontrole v tíme vychádza z výsledkov TM. Jednotlivé faktory si členovia tímu spoja so svojimi časťami v časových snímkach z TM a porovnajú s výsledkami tímu ako celku. Tento postup dá do budúcnosti každému členovi pracovného tímu predstavu o svojej pozícii pri využívaní pracovného i osobného času a prispieje k rastu osobnej zodpovednosti za vlastný život, ale aj za iných.

## ZÁVER

V rámci záverečnej práce som si stanovila cieľ: vyhodnotiť efektívnosť využitia pracovného času, zistiť jeho nedostatky a navrhnúť opatrenia na jeho optimálne využitie. Môžem konštatovať, že tento cieľ a účel formulovaný v úvode a v kapitole 1 boli naplnené, zistené informácie a výsledky meraní a analýz prispievajú k rozvoju TM vo vnútornej organizácii spoločnosti REGION INVEST a. s., získané teoretické vedomosti som sa snažila systémovo aplikovať už v súčasnosti reálne do konkrétnych postupov a výsledkov v práci môjho tímu. V práci som uskutočnila podrobné časové snímkovanie rozhodujúcich činností môjho pracovného tímu a na základe výsledkov som určila rozhodujúce priority a navrhla denný plán činností pre tím, ďalej som vyslovila 12 princípov a zásad správneho TM pre firmu a spracovala vlastný krátky prehľad pre uplatňovanie zásad do praxe firmy.

Samotný prístup k vybranej téme, štúdium teoretických poznatkov, mapovanie konkrétnej situácie riadenia a vyhodnocovania TM pozorovacími metódami sú významným prínosom osobného rastu a rozšírenia mojej vlastnej vedomostnej databázy ako autorky, no je tu aj zrejmý prínos pre hlbšie poznanie a mapovanie riadenia procesov využívania osobného a pracovného času a formulácia konkrétnych výsledkov a riešení pre zlepšenie fungovania danej spoločnosti a práca môže poslúžiť ako návod na realizáciu TM aj v podmienkach iných pracovných tímov a firiem v širšom zábere.

## LITERATÚRA A INFORMAČNÉ ZDROJE

- BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje*. E – learningová studijní opora, CEMI, 2020. Praha.
- BRENNER, D. - BRENNER, F. *Poznejte své silné a slabé stránky*. Praha: Grada Publishing, 2008. 176s. ISBN 80-247-2691-5.
- CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1.
- ČEPELOVÁ, A., *Manažment času*. 1.vydanie Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2000. 142 s. ISBN 80-225-1262-1
- KRUSE, K. *Moderní time management*, Vyd. Grada Publishing, 2019. Praha, ISBN 978 -80-271-2959 – (ePub)
- LHOTSKÝ, O. *Organizace a normování práce v podniku*. Praha: ASPI 2005. ISBN 80-7357-095-5
- Osobné konzultácie a dokumentácie spoločnosti REGION INVEST, a.s., 2020. Košice
- PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas Time management IV. generace*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing 2006. 260 s. ISBN 80-247-1701-8
- PASIAR, L. *Časový manažment v cvičnej firme*. In: ŠIOV, Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie, 11.6.2009. Bratislava : Ekonomická univerzita, NHF 2009. ISBN 978-80-225-2762-0
- PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres*. Grada Publishing 2007. Praha. ISBN 80-247-0671-7-2008
- VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. *Manažérska komunikácia*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. ISBN 978-80-8055-974-0
- UHLIG, B. *Time management: staňte se pány svého času*. Praha: Grada, 2008, Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8.



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

# **TRANSFORMÁCIA TEXTILNÉHO PRIEMYSLU VYCHÁDZAJÚCA Z EURÓPSKEJ ZELENEJ DOHODY A OBEHOVÉHO HOSPODÁRSTVA**

Vypracoval: 12 Ing. Róbert Procházka, PhD.  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# TRANSFORMÁCIA TEXTILNÉHO PRIEMYSLU VYCHÁDZAJÚCA Z EURÓPSKEJ ZELENEJ DOHODY A OBEHOVÉHO HOSPODÁRSTVA

Ing. Robert Procházka, PhD., MBA

VÚMZ SK, s.r.o., Černík 468, 941 05 Černík

<https://www.vumz.sk/>, [robert.prochazka@vumz.sk](mailto:robert.prochazka@vumz.sk), +421 902 500 948

## Abstrakt

Podľa nariadení Európskeho parlamentu z roku 2018 musí byť v každej členskej krajine Európskej Únie do roku 2025 vytvorený samostatný prúd odpadu pre textil a zaistené podmienky jeho úspešného zberu a triedenia. Táto skutočnosť prináša množstvo výziev, na ktoré reaguje aj Európska Zelená Dohoda a Akčný plán obehového hospodárstva doplnený Európskou komisiou o novú stratégiu z roku 2022, ktorej cieľom je zvýšiť odolnosť, opraviteľnosť, opätovné použitie a recyklovateľnosť textilu, riešiť problém rýchlej módy a stimulovať inovácie v tomto odvetví. Na túto skutočnosť reaguje Európska Únia aj podporou vedy a vývoja v textilnom priemysle pre vznik riešení, ktoré transformáciu textilného priemyslu urýchlia a tiež národné iniciatívy Ministerstva životného prostredia. Článok okrem týchto iniciatív popisuje aj príklady spolupráce aktérov slovenského priemyslu a nápady na ďalšie smerovanie textilnej transformácie. V poslednej časti sa venuje potrebe rozvoja sociálnej ekonomiky ako nástroja zmeny prechodu hospodárstva z lineárneho na obehové.

## Kľúčové slová

Európska zelená dohoda, textil, recyklácia, REUSE centrá, tExtended, JRC, zelená infraštruktúra, regionálne centrum obehového hospodárstva, sociálna ekonomika

## Popis riešenej problematiky záverečnej práce:

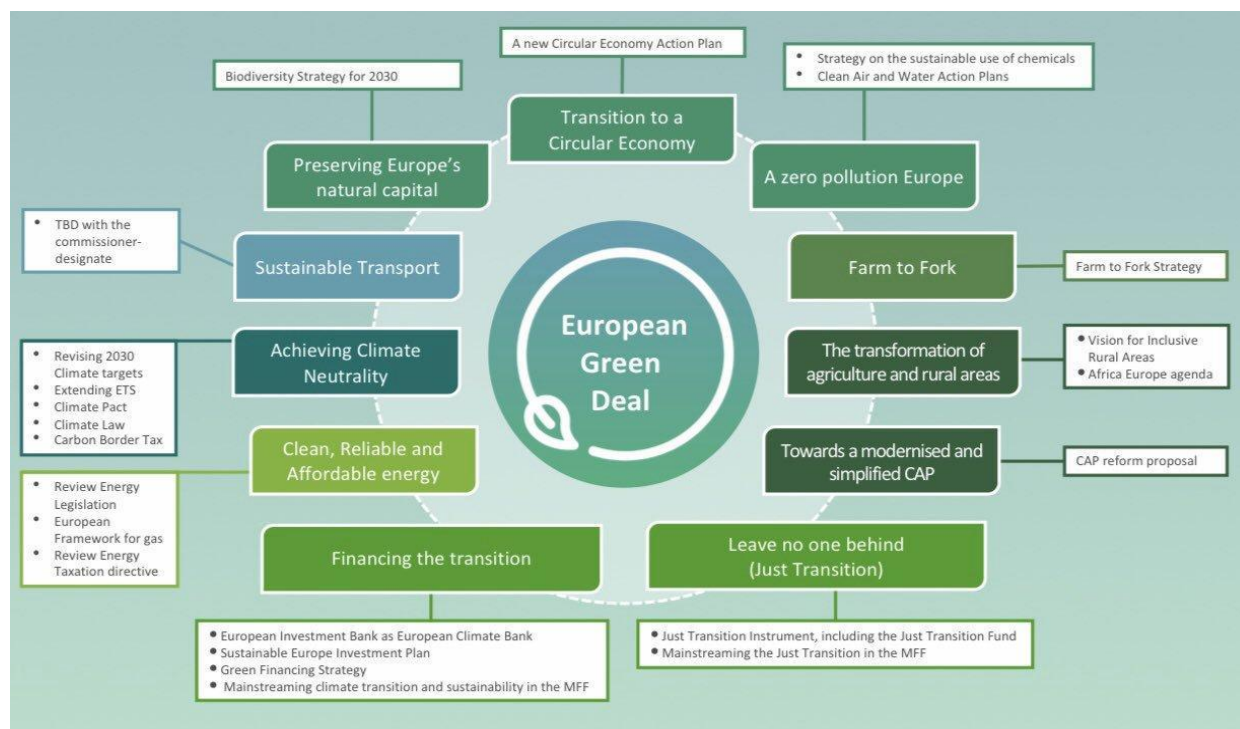
### EURÓPSKA ZELENÁ DOHODA – THE EUROPEAN GREEN DEAL

Európska zelená dohoda je základom stratégie Európskej komisie pre implementáciu Agendy 2030 OSN a cieľov udržateľného rozvoja. Hlavným cieľom Európskej zelenej dohody je transformovať hospodárstvo EÚ v záujme udržateľnej budúcnosti. EÚ má byť spravodlivou, prosperujúcou spoločnosťou s moderným a konkurencieschopným hospodárstvom, ktoré efektívne využíva zdroje, kde budú do roku 2050 čisté emisie skleníkových plynov znížené na nulu a kde hospodársky rast nezávisí od využívania zdrojov.

Cieľom je ochraňovať, šetriť a zveľaďovať prírodný kapitál EÚ a chrániť zdravie a blaho občanov pred environmentálnymi rizikami a vplyvmi. Zároveň musí byť táto transformácia spravodlivá a inkluzívna v duchu hesla „na nikoho nezabudnúť“. Účasť verejnosti a dôvera v transformačný proces sú kľúčovými faktormi úspechu a akceptácie príslušných politík.

Európska zelená dohoda predstavuje víziu, že Európa sa stane prvým klimaticky neutrálnym kontinentom a to prostredníctvom viacerých opatrení. Pre účely tohto článku bližšie rozoberieme smerovanie Európskej Únie v oblasti textilného priemyslu s cieľom minimalizovať množstvo textilného odpadu končiaceho na skládkach a smerovanie k cirkulárnosti textilného priemyslu, ktorá je súčasťou opatrenia “transition to a circular economy“-mobilizácia priemyslu v záujme čistého a obehového hospodárstva.





Obrázok 3 EU GREEN DEAL Zdroj: ECN

## OBEHOVÉ HOSPODÁRSTVO – VÝZVA PRE IMPLEMENTÁCIU

Obehové hospodárstvo je systém tvorby produktov za účasti všetkých aktérov integrovaného rozvoja regiónu – samospráva a verejná správa, podnikatelia, vzdelávacie inštitúcie a zástupcovia municipality - model QUADRUPLE HELIX pre ekologickú stabilitu krajiny a ekonomickú udržateľnosť rozvoja regiónu s dopadom na sociálne spravodlivé pracovné a obývateľné prostredie modelu QUINTUPLE HELIX – tvoríme prostredie pre obyvateľov za účasti samosprávy, podnikateľov a vzdelávacích organizácií.

Obehové hospodárstvo si vyžaduje vytváranie takých produktov, ktoré budú spotrebúvať čo najmenej primárnych zdrojov a energie a zároveň budú preferovať využívanie obnoviteľných zdrojov a materiálov. Produkty obehového hospodárstva musia spĺňať požiadavky opätovného použitia, opraviteľnosti, zlepšenia, recyklovateľnosti alebo environmentálne prijateľnej odbúrateľnosti, pričom sa neustále znižuje uhlíková stopa. Začína na úplnom začiatku životného cyklu produktu. Fáza navrhovania, ako aj výrobné procesy majú vplyv na získavanie zdrojov, využívanie zdrojov a vznik odpadu počas celého životného cyklu produktu. V obehovom hospodárstve sa hodnota výrobkov, materiálov a zdrojov uchováva čo možno najdlhšie a minimalizuje sa vznik odpadu. Je významným príspevkom k úsiliu EU o rozvoj udržateľného nízkouhlíkového, konkurencieschopného hospodárstva, ktoré efektívne využíva zdroje.

## SMEROVANIE TEXTILNÉHO PRIEMYSLU V EURÓPSKOM PRIESTORE

Odevy, obuv a bytové textilie spôsobujú znečistenie vody, emisie skleníkových plynov a hromadenie odpadu na skládkach. Len v roku 2015 spotreboval textilný a odevný priemysel 79 miliárd kubických metrov vody, pričom sa odhaduje, že pri praní syntetického textilu sa do oceánu uvoľňuje až 0,5 milióna ton mikrovlákien ročne, čo predstavuje 35% celkového množstva uvoľnených mikroplastov do prostredia každý rok.

Vo februári 2021 bolo Európskym parlamentom predstavené uznesenie k Novému akčnému plánu pre obehové hospodárstvo s podtitulom Za čistejšiu a konkurencieschopnejšiu Európu. v ktorom požaduje

ďalšie opatrenia na dosiahnutie uhlíkovo neutrálneho, environmentálne udržateľného, beztoxického a plne obehového hospodárstva do roku 2050 vrátane prísnejších pravidiel recyklácie a záväzných cieľov pre používanie a spotrebu materiálov do roku 2030. V rámci návrhov poslanci EP žiadali nové opatrenia proti strate mikrovlákien a prísnejšie normy na používanie vody.

V roku 2022 bol Akčný plán obehového hospodárstva doplnený Európskou komisiou o novú stratégiu, ktorej cieľom je zvýšiť odolnosť, opraviteľnosť, opätovné použitie a recyklovateľnosť textilu, riešiť problém rýchlej módy a stimulovať inovácie v tomto odvetví. Nová stratégia zahŕňa nové požiadavky na ekodizajn pre textil, jasnejšie informácie, zavedenie digitálneho pasu produktu a vyžaduje od spoločností prijatie zodpovednosti a krokov na minimalizáciu ich uhlíkovej a environmentálnej záťaže.

Ako vyhlásil Jan Huiterma z Renew Europe, „Zásady obehovosti sa musia uplatňovať vo všetkých fázach hodnotového reťazca, aby bolo obehové hospodárstvo úspešné: od návrhu, cez výrobu, až po spotrebiteľa“

Podľa smernice o odpade, ktorú schválil Európsky parlament v roku 2018, sú krajiny EÚ do roku 2025 povinné uplatňovať triedený zber textilu. V stratégii EÚ v oblasti udržateľných a obehových textilných výrobkov sa stanovuje vízia a konkrétne opatrenia, aby sa do roku 2030 zabezpečilo, že textilné výrobky uvádzané na trh EÚ majú dlhú životnosť a sú recyklovateľné, sú vyrobené s čo najväčším obsahom recyklovaných vlákien, neobsahujú nebezpečné látky a sú vyrábané pri rešpektovaní sociálnych práv a životného prostredia. Spotrebiteľia tak budú mať väčší úžitok z vysoko kvalitných textilných výrobkov, pričom rýchla móda by mala vyjsť z módy a ekonomicky ziskové služby opätovného použitia a opravy by mali byť široko dostupné. Súčasťou osobitných opatrení budú tiež požiadavky na ekodizajn textilných výrobkov, zrozumiteľnejšie informácie, digitálny pas výrobku a povinný systém EÚ týkajúci sa rozšírenej zodpovednosti výrobcu. Cieľom stratégie je aj poskytovať podporu ekosystému textilných výrobkov a sprevádzať ho počas celej jeho transformácie. Komisia preto už dnes začína spoluvytvárať spôsob transformácie ekosystému textilných výrobkov.

Aby bola táto transformácia úspešná, musí prebiehať simultánne nielen na Európskej legislatívnej úrovni, ale aj v priemysle, vo výskume a vzdelávaní, a taktiež na národných úrovniach členských štátov. Preto sa Európska komisia rozhodla v rámci svojich nástrojov podporiť viaceré iniciatívy grantmi na podporu prechodu na udržateľnejší textilný ekosystém.

Jednou z takýchto iniciatív je aj medzinárodný projekt tExtended podporený grantovou schémou Horizont Europe. Tento 4 ročný projekt, ktorého oficiálnym partnerom za Strednú Európu je Národná recyklačná agentúra Slovensko si kladie za cieľ predstaviť inovatívny prístup k obehovosti textílií a vyvinúť znalostný plán – Blueprint - pre optimalizáciu obehového ekosystému pre rôzne textilné toky. Návrh bude definovať implementáciu obehového textilného ekosystému vrátane zníženia odpadu, rozšíreného opätovného použitia textilných výrobkov a efektívnej materiálnej recyklácie textílií po dobe životnosti. Vyvinie sa tiež široká škála digitálnych a technologických riešení umožňujúcich replikovateľnosť tExtended riešení v rôznych európskych regiónoch, najmä šírenie obchodných príležitostí vyplývajúcich z obehových systémov a inovácií, ktoré sú environmentálne a sociálne udržateľné.

Pre úspešné splnenie nariadení Európskej komisie je nevyhnutné, aby sa téme udržateľného textilu venovala zvláštna pozornosť aj na národnej úrovni. Preto bola v roku 2022 Ministerstvom životného prostredia Slovenskej republiky vytvorená Pracovná skupina pre textil, zahŕňajúca odbornú verejnosť, vedecko-výskumný sektor, ale aj výrobcov a recyklátorov textilu, aby správne nastavila podmienky pre národné splnenie podmienok v textilnom sektore.

Vo februári 2023 bola na základe vstupov od členov Pracovnej skupiny na stránke MŽP zostavená a štúdia na posúdenie zavedenia systému pre nakladanie s odpadom z textilu. Táto štúdia detailne popisuje súčasný stav nakladania s textilným odpadom na Slovensku, súčasnú legislatívu, možnosti využitia textilného odpadu, ale tiež smerovanie Európskej Únie, ktoré Slovensko bude nasledovať. Súčasťou štúdie sú tiež návrhy na opatrenia, ktoré by Slovensko malo prijať do roku 2025, kedy sa spustí povinný zber textilu ako samostatného prúdu odpadov. Kľúčová je otázka: **"Čo sa bude diať s textilom po jeho vytriedení?"**.

Pracovná skupina pokračuje v stretnutiach, návrhoch na riešenia, ale tiež zbiera príklady dobrej praxe zo zahraničia, kde sú v otázke textilného odpadu ďalej. Národná recyklačná agentúra ako jediný stredoeurópsky partner medzinárodného projektu tExtended bude pokračovať v svojej snahe prispieť návrhmi, ktoré by podporili obehovosť textilného priemyslu od jeho designu a vzniku až po znovu použitie vytriedeného textilu.

Členovia pracovnej skupiny, vrátane Národnej recyklačnej agentúry Slovensko sa nedávno zúčastnili na interaktívnom workshope JRC (Joint Research Centre) pre textil. JRC ako inštitúcia zaoberajúca sa faktami a číslami oslovila takmer 200 aktérov z celej Európy, aby spolu s nimi zozbierali všetky dostupné dáta k aktuálnemu stavu textilného priemyslu v Európe. Počas dvoch dní a vďaka rozsiahlemu dotazníku majú pracovníci JRC možnosť naozaj objektívne zostaviť Technicko-vedecké posúdenie možností nakladania s použitým a odpadovým textilom. Z odprezentovaných informácií možno spomenúť, že JRC aktuálne rieši prípravu podmienok na opätovné použitie textilu a ciele recyklácie textilného odpadu, kritériá konca odpadu (end-of-waste) pre textilný odpad, ale tiež ekonomické aspekty a environmentálny dopad navrhovaných riešení.

Ak sa pozrieme, aké prístupy nakladania s textilným odpadom fungujú na Slovensku, môžeme zhodnotiť, že máme pred sebou ešte ďalekú cestu. V súčasnosti je zber textilného odpadu z domácností na dobrovoľnej báze.

Spoločnosti, ktoré ďalej triedia a obchodujú s použiteľným textilom majú v obciach naprieč Slovenskom umiestnené zberové kontajnery, ktoré potom ďalej dotriedňujú v medziskladoch, z ktorých je približne 60% ďalej materiálovo zhodnotených, a približne 10% končí na skládkach.

Za textilný odpad vznikajúci v priemysle sú na Slovensku v súčasnosti zodpovedné samotné spoločnosti, ktoré s ním musia nakladať podľa pravidiel platnej legislatívy v oblasti odpadového hospodárstva. Z dostupných zdrojov je možné vyvodiť, že najväčším producentom priemyselných textilných odpadov je automobilový priemysel, ktorý uprednostňuje zhodnocovanie textilných odpadov pred ich skládkovaním. V SR v súčasnosti pôsobia 4 spoločnosti na spracovanie textilných odpadov, z toho najväčšie sú SK-TEX s.r.o. a PR KRAJNÉ s.r.o.

V západoeurópskych krajinách je TEXTIL definovaný ako vlákno. No napriek tejto skutočnosti sa aj tu prejavuje vplyv spotrebnej spoločnosti podľa zaužívaného lineárneho hospodárstva – vyrob, použi, zahod’ – založeného na SPOTREBE. Prechod na obehového hospodárstvo vyžaduje zmeniť myslenie na POTREBU. Preto je potrebné zaviesť i pre TEXTIL systém obehového hospodárstva, teda tvorbu nových produktov, keď odpad sa stáva zdrojom. Práve zmena myslenia zo SPOTREBY na POTREBU je nosnou myšlienkou Európskej zelenej dohody.

Slovensko už od roku 2019 propaguje využívanie technológií na výrobu nových produktov práve na tomto prístupe. Žiaľ, tento proces nie je zatiaľ legislatívne upravený. Preto najväčšia časť producentov textilného odpadu na Slovensku – obyvatelia, nie je zapojená do systému obehového hospodárstva. Chýba vedomosť a znalosť k danej problematike. Od roku 2021 sa uplatňuje systémové riešenie prechodu na obehové hospodárstvo vytváraním Regionálnych centier obehového hospodárstva – RCOH, ktoré na základe kolaboratívnych platforiem klastrov a družstevných podnikateľských modelov naplňujú 17 cieľov udržateľného rozvoja Agendy 2030.

Pokým sa situácia na Slovensku nepriblíži Západoeurópskym krajinám a na slovenský trh nevstúpia moderné triediace a recyklačné technológie, treba naplno využiť existujúce možnosti narábania s textilným odpadom. Ak bude dopyt, ruka v ruku pôjde aj modernizácia technologického vybavenia.

## PRÍKLADY DOBREJ PRAXE KOLABORATÍVNEHO OBEHOVÉHO HOSPODÁRSTVA PRE TEXTIL NA SLOVENSKU

Na Slovensku to aj napriek nedoriešenému legislatívnemu prístupu k TEXTILU už robíme. Spolupráca praxe, výskumu a vzdelanostného tretieho sektoru sa premietla do kolaboratívnych partnerstiev, ktoré pomôžu naštartovať transformáciu Slovenska na obehové hospodárstvo. Ako jednou z úspešných kolaborácií môžeme spomenúť napríklad spoluprácu SK-TEX, POH, VUMZ, NARA-SK, TUKE, TUZVO, VUT v Brne a SPU v Nitre. Tieto subjekty sa spojili so zámerom realizácie aplikovaného výskumu v oblasti nových produktov z textilného odpadu, kedy odpad sa stáva zdrojom pre tvorbu nových produktov so stanovením funkčných vlastností aplikovaných riešení.

Príkladom kolaborácie partnerov existujúcich trhových možností na Slovensku je kolaborácia SK-TEX ako spracovateľa odpadového textilu na izolácie a podkladové retenčné dosky pre riešenia vegetačných striech a sadových úprav, POH, s.r.o., „registrovaný sociálny podnik“ ako realizátora vegetačných striech na priemyselných a obchodných budovách a tiež retenčných parkovísk, a spoločnosti VUMZ SK, s.r.o. ako výrobcu technológií pre substráty z organického odpadu. Ich vzájomná spolupráca pre vývoj, realizáciu a servis technologickej linky spracovania vybraného prúdu odpadu je príkladom uplatnenia kolaboratívnych vzťahov pre jednotlivé Regionálne centrá obehového hospodárstva RCOH. Súčasťou kolaborácie je aj partner Národná recyklačná agentúra Slovensko NARA-SK so svojimi členmi a partnermi zo vzdelávacieho sektoru reprezentovaní Technikou univerzitou vo Zvolene - TUZVO, Technickou univerzitou v Košiciach - TUKE, Vysokým učením technickým v Brně - VUT Brno a Slovenskou poľnohospodárskou univerzitou v Nitre – SPU v Nitre.

### **SK-TEX**

Spoločnosť SK-TEX, s.r.o. bola založená v r. 1997 ako obchodná spoločnosť zaoberajúca sa nákupom a predajom surovín pre textilný priemysel so zameraním na trh Ukrajiny a Ruskej federácie, ako aj predajom podlahových krytín na tomto teritóriu.

V r. 2004 sme začali s vývojom a výrobou upravených druhotných vlákenných surovín pre automobilový priemysel – nehorľavé, vodoodpudivé, protiplesňové úpravy. Sme orientovaní hlavne na export do krajín EÚ, pričom **podiel exportu je cez 90%.**

Hlavnými partnermi našej spoločnosti sú firmy zaoberajúce sa výrobou izolačných materiálov pre automobilový priemysel, stavebný a nábytkársky priemysel. Využitie takto upravených vlákien nás ďalej viedlo k vývoju tepelných a akustických izolácií na báze recyklovaných textilných vlákien. Pri tomto vývoji boli využité naše skúsenosti zo spolupráce s partnermi z automobilového priemyslu, kde sa recyklovaný textil široko využíva v izoláciách hlavne pre svoje výborné akustické parametre.

Významným impulzom pre vývoj textilných izolácií bola aj skutočnosť, že zdrojom textilných odpadov sú najmä domácnosti. Ich ročná produkcia je cca 10 kg textilného odpadu na osobu a rok. To napr. na Slovensku znamená cca. 50.000 t. z textilu vyradeného z domácností. V priemere až 70 % takéhoto textilu končí na skládkach, v spaľovniach alebo v lepšom prípade ako palivo v cementárni.

Tento textil pritom pri správnom využití nijako nestráca svoju základnú funkciu, a to ochranu pred mrazom a teplom (veď na to ho bežne používame sami). Prečo ho preto nepoužiť na ochranu našich domovov? A tak sa zrodilo naše heslo: „**Dajme textilu druhú šancu – oblečme si dom**“.

Z 1000 kg textilu môžeme vyrobiť až 40 m<sup>3</sup> izolácie, čo je objem izolácie v priemernom dome. Na skládke zaberá takmer rovnako veľký objem a tým ich zbytočne zaplňa. Materiál je opätovne 100% recyklovateľný a tým nezaťažuje životné prostredie ani po ukončení svojej životnosti.

## POH

Spoločnosť POH, s.r.o. „registrovaný sociálny podnik“ začala reálne svoju činnosť 7.12.2019, kedy sme prijali do zamestnania prvých zamestnancov. Začali sme prvým projektom a to realizáciou zelenej strechy Kaufland v Ilave. Ďalším projektom bola menšia realizácia extenzívnej zelenej strechy v Bratislave na overenie funkčnosti skladby. Ďalšie plánované realizácie vo Zvolene, Malackách, Modre a v Bratislave pre súkromných investorov, kde sme odprezentovali prvky zelenej infraštruktúry a návrhy riešení boli

odložené pre pandemickú situáciu COVID 19. Vzhľadom k situácií, kedy neboli možné realizácie projektov sme svoju činnosť sústredili na sietovanie r.s.p. či už mailovou komunikáciou alebo osobnými návštevami registrovaných sociálnych podnikov. Taktiež sme boli nútení znížiť počet zamestnancov zo 4 na 1, uvedená situácia nás viedla k zmene stratégie fungovania podniku a viac sme sa sústredili na vyhľadávanie zákaziek v súkromnom sektore s výhľadom realizácií v ďalších rokoch. Dnes sme stabilizovaný sociálny podnik, ktorý má stálych 20 zamestnancov.

**POH s.r.o.**, „registrovaný sociálny podnik“ je verejnoprospešný podnik, ktorého hlavným cieľom je dosahovanie merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu poskytovaním prospešnej služby v oblasti ochrany životného prostredia, vzdelávania a výchovy a podpory regionálneho rozvoja a zamestnanosti. Podnik použije **100%** zo svojho **zisku** po zdanení a po úhrade povinných zákonných úhrad a platieb na dosahovanie merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ktorý je hlavným cieľom spoločnosti.

## VÚMZ SK

VÚMZ SK, s.r.o. je slovenská technologicko - výrobná spoločnosť so sídlom v Nitre a prevádzkou v obci Černík, ktorá sa od svojho vzniku, t.j. od r. 2005 zaoberá návrhmi, výrobou, montážou, servisovaním a aj odborným poradenstvom pre jednoúčelové zariadenia a technologické linky. Špeciálne sa však sústreďuje na dodávku predovšetkým komplexných riešení systémom „na kľúč“, vybavených plne automatizovaným riadením dodaného procesu.

Zákazníkmi VÚMZ sú spoločnosti, ktoré sa venujú svojej hlavnej podnikateľskej činnosti a nemajú priestor a čas pre realizáciu svojich potrieb a myšlienok vedúcich k vyššej produktivite, efektivite, automatizácii. Zámerom je poskytnúť zákazníkovi plnú podporu pri realizácii jeho potrieb a ponúknuť mu úplné, komplexné, progresívne riešenie, a to bez ohľadu na to, v akom druhu priemysle zákazník pôsobí. Zákazníci sú z oblastí strojárnej výroby, stavebnej výroby, výroby izolačných hmôt, drevárskeho priemyslu, energetiky, poľnohospodárstva, odpadového hospodárstva a mnohých ďalších odvetví.

Dodanie komplexného technologického riešenia nezahŕňa len dodávku zariadení a ich inštaláciu vrátane oživenia, to znamená ich funkčnú časť, ale predovšetkým splnenie potrebných legislatívnych a bezpečnostných požiadaviek a povinností, ktoré vyplývajú z realizácie a ich prevádzkovania.

Kolaboratívnym partnerom boli predstavené 3 úlohy. Sú nimi potreby pre komplexné nastavenie spracovania a nakladania pre prúdy odpadov pre oblasti Zvolen a Rimavská Sobota – Jesenské (oba po 120.000 EO):

- 1) Zelený odpad (bez kuchynského (KO) a rozložiteľného BR odpadu, pochádzajúceho zo spracovania zmesového komunálneho odpadu (ZKO)), spolu s rozdrvenými frakciami stavebného odpadu pre budúce možnosti použitia v kompozícii pre zelené strechy . Popis a možnosti ich využitia bude súčasťou analýzy s cieľom odhadnúť ekonomický potenciál produkt vs investičné a prevádzkové náklady na zabezpečenie projektu (Pozn.)

- 2) Textilného odpadu získaného zo zberu triedeného šatstva s popisom a analýzou jeho zloženia a možností technologického spracovania.
- 3) Splaškových kalov z produkcie ČOV s možnosťou primiešavania fugátu o určenom zložení (vyhniť kal z produkcie ČOV, resp. BPS) s analýzou výstupov.

Pre všetky 3 prúdy sa na základe spoločne vypracovaného zadania, následne spracujú analýzy aktuálneho stavu, potrebné množstvá, kapacity, charakteristiky vstupov a výstupov. Výsledkom bude návrh vhodného technologického riešenia (alternatív riešení, ak sa vyskytnú), popis procesu, rozpis zariadení, rozpočet, technické charakteristiky, príkonové charakteristiky, harmonogram uvedenia technologického riešenia / linky / do spoľahlivej prevádzky a ekonomické posúdenie zámeru s výpisom hlavných ekonomických ukazovateľov.

## **REGIONÁLNE CENTRUM OBEHOVÉHO HOSPODÁRSTVA**

Regionálne centrum obehového hospodárstva je ekologický, ekonomicky efektívny a sociálne spravodlivý systém obehového hospodárstva v regióne modelu QUINTUPLE HELIX orientovaný na obyvateľov. Na družstevnej forme vytvára kolaboratívne hospodárstvo s vlastným sociálnym a investičným fondom. Integrované riešenia sú hodnotené a monitorované na merateľných sociálnych, environmentálnych a ekonomických ukazovateľoch.

Účelom založenia Regionálneho centra obehového hospodárstva je vytvorenie environmentálne ohľaduplného, ekonomicky efektívneho a sociálne na občana orientovaného systému obehového hospodárstva v regióne. Znamená to odklon od tradičného chápania úlohy odpadového hospodárstva k inovatívnemu pohľadu na odpad, ako možný zdroj príležitostí a surovín.

Regionálne centrá obehového hospodárstva tvoria systémové prístupy pre všetky oblasti rozvoja regiónu. Spoločne tvoria na základe kolaborácie integrované riešenia s dopadom na prostredie a obyvateľov. Systém sa opiera o základné princípy obehového hospodárstva. Predstavuje inovatívny socio-ekologický a ekonomický obchodný model uprednostňujúci opätovné využívanie a recyklovanie produktov. Cieľom obehového hospodárstva je čo najdlhšie udržiavať hodnotu výrobkov, materiálov a zdrojov ich návratom do produkčného cyklu na konci ich používania pri minimalizovaní tvorby odpadu. Čím viac výrobkov po skončení životnosti sa vracia späť do výrobného procesu, tým menej prírodných surovín sa vyťažuje, čo pozitívne vplyva na životné prostredie.

Prechod na intenzívnejšie obehové hospodárstvo, v ktorom sa hodnota výrobkov, materiálov a zdrojov uchováva čo možno najdlhšie, zároveň sa minimalizuje vznik odpadu, je významným príspevkom k úsiliu EÚ o rozvoj udržateľného konkurencieschopného hospodárstva. Hovoríme o efektívnom využívaní zdrojov, napríklad na báze nízkouhlíkovej stratégie a ďalších stratégií EÚ. Poukazujeme na rozsiahlejšie prínosy obehového hospodárstva v kategórii produktov, emisií a energetickej náročnosti, vrátane zníženia súčasných úrovní emisií oxidu uhličitého.

## **KOLABORATÍVNE OBEHOVÉ HOSPODÁRSTVO**

Kolaboratívne obehové hospodárstvo vytvára kvalitné a konkurencieschopné podnikateľské prostredie prostredníctvom úzkej spolupráce regionálnej samosprávy, akademickej sféry a výskumu s podnikateľskou praxou, najmä v oblasti inovácií. Model inovácie QUINTUPLE HELIX tvorí interakciu piatich podsystemov (helixov): vzdelávanie - podnikanie – verejná správa a samospráva - verejnosť - prostredie v ekonomike založenej na vedomostiach.

Podpora kolaboratívneho hospodárstva vytvára nové a zaujímavé podnikateľské príležitosti, pracovné miesta a rast a často zohráva dôležitú úlohu nielen pri zvyšovaní efektívnosti hospodárskeho systému, ale aj pri zaisťovaní jeho sociálnej a environmentálnej udržateľnosti, a umožňuje lepšie rozdelenie zdrojov a aktív, ktoré sú inak nedostatočne využívané, a tým prispieva k prechodu na obehové hospodárstvo.

Kolaboratívne hospodárstvo je čoraz dôležitejšie v energetickom sektore, v ktorom spotrebiteľom, výrobcom, jednotlivcom a spoločnostiam umožňuje účinne spolupracovať v niekoľkých decentralizovaných fázach cyklu výroby energie z obnoviteľných zdrojov vrátane vlastnej výroby a spotreby, skladovania a distribúcie v súlade s cieľmi EÚ v oblasti zmeny klímy a energetiky.

Kolaboratívne hospodárstvo vedie k vytváraniu kolaboratívnych platforiem na sociálne účely. Rastúci záujem o kolaboratívne hospodárstvo je založený na družstevných podnikateľských modeloch:

- kolaboratívne systémy financovania, ako napríklad skupinové financovanie, sú dôležitým doplnkom k tradičným kanálom financovania v rámci účinného systému financovania,
  - integrované metódy systému financovania na súhrnné hodnotenie celkových prínosov ekosystémov (ekologické, socio-kultúrne, ekonomické) k ľudskému blahobytu. Slúžia aj na rozhodovanie o prioritách pri využívaní jednotlivých druhov ekosystémov, ktoré bývajú vyjadrené v rôznych jednotkách a rôznymi metódami.
- Vplyv kolaboratívneho hospodárstva na trh práce je veľmi veľký, takže si vyžaduje osobitnú pozornosť z hľadiska ochrany zamestnancov, osobitne pokiaľ ide o príspevky do systému sociálneho a zdravotného zabezpečenia a starostlivosti.



Preto proces vertikálnej integrácie činností bude pokračovať prostredníctvom vlastnej finančnej inštitúcie - družstevnej, sociálneho a investičného fondu s dosahom na každého obyvateľa. Súbežne bude dochádzať k procesu horizontálneho prepojenia finančných tokov kolaborujúcich inštitúcií. Udržateľnosť je na rovnomernom plánovaní udržateľného príjmu a znižovaní nákladov sekundárnych vplyvov. Preto všetky zámery sú realizované na základe integrácie riešení, hodnotení sociálnych, environmentálnych a ekonomických aspektov na merateľných ukazovateľoch a priebežnom monitorovaní dosiahnutých výsledkov podľa pravidiel regionálneho centra obehového hospodárstva.

## Referencie/References

1. PLESNÍK.M., CE HOUSE - Energy passive house on the principle of circular economy, EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE-GENERAL FOR THE ENVIRONMENT Directorate
2. A Policy UNIT A3 – Environmental Knowledge, Eco-innovation and SMEs The Head of Unit Commission européenne/Europese Commissie, 1049 Bruxelles/Brussel, BELGIQUE/BELGIË - claudia.fusco@ec.europa.eu
3. PLESNÍK.J., LEHOCKÝ, V., Ekologická dlažba zo zhodnotených odpadov, Zborník prezentácií a úspešných riešení inovatívnych projektov (Zborník medzinárodnej konferencie ENERGOFUTURA, Košice, 2019. Vydal: NEK, Bratislava. ISBN: 978-80-972637-3-7
4. NEČADOVÁ. K., SELNÍK,P., BEČKOVSKÝ.D., PĚNČÍK.J., PLESNÍK.J., Inovatívne riešenia zelených striech - retenčné schopnosti materiálov zo zhodnotených odpadov, Zborník najlepších prezentácií a prednášok konferencie Nitra 2017, Vydal: NEK, Bratislava. ISBN: 978-80-972637-0-6
5. PLESNÍK.J., PLESNÍK.M., Inovatívne riešenia z materiálov zo zhodnotených odpadov, Zborník najlepších prezentácií a prednášok konferencie. Nitra 2017, Vydal: NEK, Bratislava. ISBN: 978-80-972637-0-6
6. PLESNÍK.J., PLESNÍK.M., Inovácie v Obehovom hospodárstve - retenčné schopnosti materiálov zo zhodnotených odpadov, Zborník prezentácií a úspešných riešení inovatívnych projektov (Zborník medzinárodnej konferencie ENERGOFUTURA, Košice, 2019. Vydal: NEK, Bratislava. ISBN: 978-80-972637-3-7
7. PLESNÍK.J., Obehové hospodárstvo na Slovensku made in NARA-SK, Partnerstvo obehového hospodárstva – PPP CE, , Zborník prezentácií úspešných inovácií ECO & ENERGY Innovation, Košice, 2020. Vydal: NEK, Bratislava. ISBN: 978-80-972637-0-6
8. PLESNÍK.M., Práca a zamestnanosť v obehovom hospodárstve, Zborník prezentácií úspešných inovácií ECO & ENERGY Innovation, Košice, 2020. Vydal: NEK, Bratislava. ISBN: 978-80-972637-0-6
9. PLESNÍK.M., KURTH.R., Progresívne projektovania diel v priemysle - analýza životného cyklu LCA a EPD, Zborník prezentácií a úspešných riešení inovatívnych projektov (Zborník medzinárodnej konferencie ENERGOFUTURA, Košice, 2019. Vydal: NEK, Bratislava. ISBN: 978-80-972637-3-7
10. KURTH.R., KULTAN.J., PLESNÍK.J., PLESNÍK.M., Využitie metodológie LCC ENTUS pre environmentálne hodnotenie energetických investícií a produktov, (Zborník medzinárodnej konferencie ENERGOFUTURA, Košice, 2019. Vydal: NEK, Bratislava. ISBN: 978-80-972637-3-7
11. PLESNÍK.J., PLESNÍK.M., Obehové hospodárstvo v regionálnej samospráve Regionálne centrum obehového hospodárstva, Recenzovaný zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie MMK 2021, Masarykova medzinárodná konferencia pre doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov 2021, ISBN: 978-80-87952-35-1
12. PLESNÍK.J., PLESNÍK.M., Obehové hospodárstvo v regionálnej samospráve Regionálne centrum obehového hospodárstva, Zborník GRANT journal 2021, ISSN: 1805-062X, 1805-0638,
13. PLESNÍK.J., PLESNÍK.M., MOSNÝ V., STARŠÍ B., Aplikovaný výskum retenčno – drenážnych Environmentálne vhodných spevnených plôch - Applied research of retention-drainage Environmentally suitable solid areas, Zborník medzinárodnej konferencie ECO & ENERGY Innovation 2022, ISBN: 978-80-973571-3-9
14. FUKEROVA D., PLESNÍK J., DANUP-2-GAS Inovatívny model na podporu energetickej bezpečnosti a diverzity v dunajskom regióne prostredníctvom kombinácie bioenergie s prebytkom obnoviteľnej energie, Zborník medzinárodnej konferencie ECO & ENERGY Innovation 2022, ISBN 978-80-974250-0-5
15. PLESNÍK.J., PLESNÍK.M., Regionálne centrum obehového hospodárstva – Regional Hub of Circular Economy, Zborník medzinárodnej konferencie ECO & ENERGY Innovation 2022, ISBN: 978-80-973571-3-91.
16. SELNÍK P., KOLÍNEK D, PLESNÍK J., Environmentální studie revitalizace Dukelských kasáren v Opavě, NEK, Zborník medzinárodnej konferencie ECO & ENERGY Innovation 2022, ISBN: 978-80-973571-3-9
17. BAKITA M., PLESNÍK J, Aktivity klastrovej organizácie REPRIK v regióne Gemer-Malohont, Medzinárodný workshop Békéscaba 2022, Zborník príspevkov a prezentácií ENERGOFUTURA, ISBN 978-80-973571-5-3





**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

# **MODEL IMPLEMENTÁCIE ENERGETICKY EFEKTÍVNEHO RIADENIA OZE V PRIEMYSLE**

Vypracoval: 13 Ing. Vladimír Habrman  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# MODEL IMPLEMENTÁCIE ENERGETICKY EFEKTÍVNEHO RIADENIA OZE V PRIEMYSLE

**Vladimír Habrman, Ing.**

VÚMZ SK, s.r.o., Párovská 28, 94901 Nitra

[vladimir.habrman@vumz.sk](mailto:vladimir.habrman@vumz.sk)

## Abstrakt

Účelom tejto záverečnej práce je mapovať vybrané aspekty a vyhodnotiť možnosti inovačného potenciálu implementácie zdrojov OZE vo vybranom segmente priemyselných firiem z oblasti MSP a konkrétne navrhnúť moderný inovatívny prístup formou modelu implementácie OZE v podmienkach príkladu typickej priemyselnej firmy k riešeniu jej energetickej bázy a zároveň predložiť na odbornú diskusiu konkrétny Manuál pre energeticky efektívne riadenie OZE vo takýchto firmách. Vychádza sa tu z premisy, že využívanie obnoviteľných zdrojov energie (OZE) sa stáva novodobým fenoménom ako ušetriť výdavky za energiu a ochrániť životné prostredie.

## Kľúčové slová

energetika, ekológia, energetický manažment, inovácia, obnoviteľný zdroj energie

## 2.1 ÚVODNÉ POZNATKY K TÉME

Zadaním súčasnosti v energetike je nájsť také ekologicky čisté, energeticky nenáročné a bezpečné riešenia, ktoré zabezpečia trvalú udržateľnosť a zásobovanie energiami pre stále rastúcu spotrebu, efektívnosť ekonomiky a prenosnosť energií (siete a rozvody), ako aj stabilitu dodávok energií a zároveň čisté prostredie a znižovanie záťaží z minulosti i kompatibilitu z inými previazanými ľudskými činnosťami a dostupnosť pre rôzne rozvinuté regióny [6]. Tomu podlieha aj projektovanie a výstavba perspektívnych energetických zdrojov s vysokou účinnosťou a ďalšie rozsiahle odborné témy súvisiace s procesným a produktovým riadením hospodárstiev priemyselných firiem vo svete i u nás [3]. Preto je veľmi dôležité vyslovene nastaviť budúcich manažérov firiem k vnútornému presvedčeniu, že myslieť ekologicky a energeticky efektívne znamená myslieť do budúcnosti a pre vlastné prežitie, hľadať konkrétne a jednoduché dielčie riešenia pre aplikáciu nových zdrojov energií a meniť prístup k životnému prostrediu a to pri znižovaní ekonomických nákladov a snahe zabezpečenia trvalej udržateľnosti [10].

Takto dnes možno nazerať na prepojenie energetiky s ekológiou prostredníctvom inovácií a zároveň vnímať potreby a očakávania kľúčových zákazníkov, ktorí v danej firme odoberajú produkty a užívajú jej služby [1]. Podľa môjho názoru je organickou súčasťou tohto diania preukázanie inovatívneho prístupu k riešeniu danej problematiky.

*Invenčná a inovačná schopnosť* v každej firme znamená [4] pružnú reakciu na dopyt trhu, rýchlu realizáciu zmien a úpravu cieľov i podmienok, kvôli ktorým sa vždy uskutočňuje zavádzanie technológií a ekonomicky efektívneho a ekologicky prijateľného energetického hospodárstva do produkcie firmy.

Pre správne pochopenie problematiky považujem za dôležité ozrejmiť súvisiace kľúčové pojmy a to sú hlavne: Energetika ako je vedný odbor, ktorý sa zaoberá hospodárnym využitím všetkých zdrojov a zásob energie a tiež priemyselné odvetvie dodávajúce energiu. Úlohou energetiky je riešiť technické, ekonomické a ekologické problémy sprevádzajúce získavanie energie z prírodných zdrojov a jej premenu na využiteľné formy, vrátane transportu a skladovania energie [8].

*Environmentalistika* je vedný odbor zaoberajúci sa ochranou a tvorbou životného prostredia a takisto aj vplyvom tohto prostredia na utváranie osobností a vzťahu ľudí k životnému prostrediu. Pojmy ekológia, environmentalistika a životné prostredie sú synergické, navzájom prepojené a neodlúčiteľné výrazy ktorých chápanie a riešenie je pre ľudí existenčne dôležité [3].

*Energetický manažment* je praktickou činnosťou, množinou aktivít riadiacich manažérov na dosahovanie cieľov; súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia; skupina primárne zodpovedných ľudí za riadenie a úspešnosť firiem [2]. Podľa názoru jedného zo zakladateľov teórie manažmentu P. F. Druckera: „Manažment je vedná disciplína, ktorá je charakter praxeologická, má interdisciplinárny a je internacionálna“. Energetický manažment potom možno vnímať ako špecializovanú odnož manažérskej energetickej činnosti, zameriavajúcu sa na energetické zdroje, distribúciu energií, navrhovanie systémov a zariadení pre spotrebu a prevádzkovanie energetických sietí a zariadení a riadenie koncepcií a zmien súvisiacich so znižovaním náročnosti ľudských činností a výroby produkcie za požiadavky ochrany životného prostredia [7].

*Obnoviteľný zdroj energie (OZE)* je zdroj, ktorého energetický potenciál sa neustále obnovuje prírodnými procesmi alebo ľudskou činnosťou a vyznačuje sa celkovým potenciálom, čo je energia obnoviteľného zdroja, ktorú je možné premeniť na iné formy energie za rok a jej kapacita je daná podmienkami z prírody. V podstate je to faktor nemenný z krátkodobého aj strednodobého hľadiska a obsahuje v sebe aj technický potenciál, teda časť celkového potenciálu, ktorá je využiteľná po zavedení dostupnej technológie a potom ide aj o využiteľný potenciál, ktorý sa dá vysvetliť ako technický potenciál znížený v dôsledku bariér v legislatíve a nevybudovanej infraštruktúry [5].

### 3.1 KONCIPOVANIE MODELU IMPLEMENTÁCIE OZE V MSP

Potenciál OZE na Slovensku z hľadiska produkcie energií súvisí najmä so sledovaním atribútu energetickej náročnosti modulových stavieb a investičných projektov a prevádzkové a investičné náklady energetickej náročnosti sú podrobne analyzované v [11]. Hovoria o významnom atribúte – energetickom zabezpečení vykurovania a chladenia, osvetlenia a prevádzkovania elektrických spotrebičov a hlavne výrobných technologických zariadení, strojov a produktových liniek.

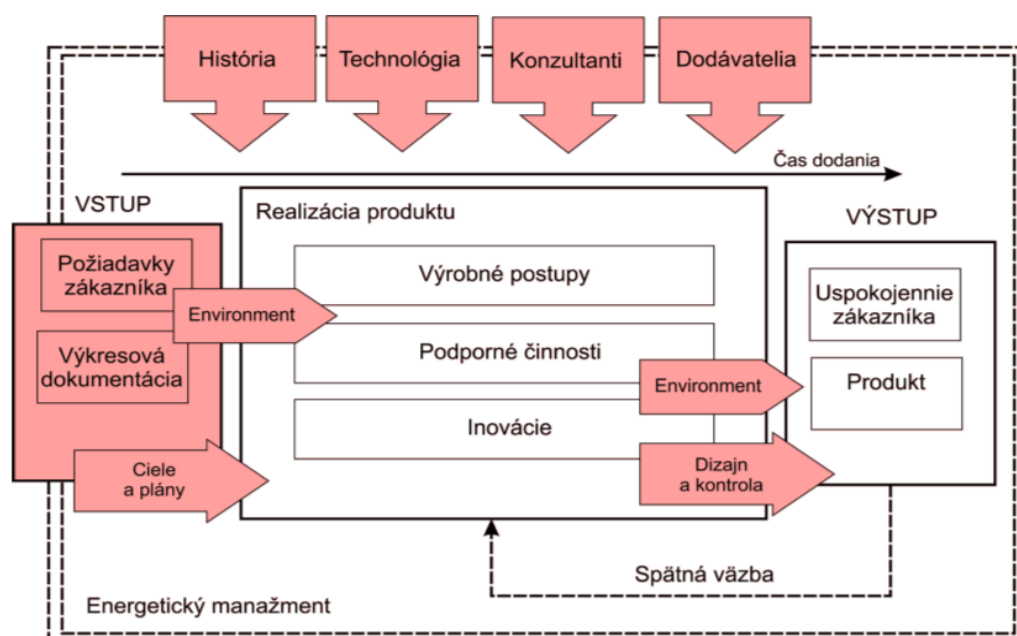
Prevádzkové energetické nároky sa stavajú hlavným indikátorom ekonomickej schopnosti prevádzky. Keďže ich hodnoty môžu byť ovplyvnené už vo fáze tvorby projektov, tu je možné významne zasahovať [11] do štruktúry objektov a technológií a ich prevádzky a modifikovať jestvujúce systémy a znalosti novými inováciami.

Popis a hodnotenie súčasného stavu, energetická bilancia, výber zdrojov energií s uprednostnením možností OZE, ďalej ekonomické hodnotenie s určením miery návratnosti investícií a definovanie environmentálnych záťaží a faktorov trvalej udržateľnosti sú hlavnými vybranými atribútmi pre zameranie sa na inovácie.

Zvyšovanie nákladov na energiu a znižovanie vplyvov na klimatické zmeny si u výrobných firiem špecificky z portfólia MSP vyžaduje vybudovať novú stratégiu v oblasti efektívneho nakladania s energiou pri stanovenej produkcii. Na systém energetického a prevádzkového riadenia v kompetencii manažmentu je preto potrebné nazerať ako na procesné riadenie, ktoré implementuje inovácie do výroby [12].

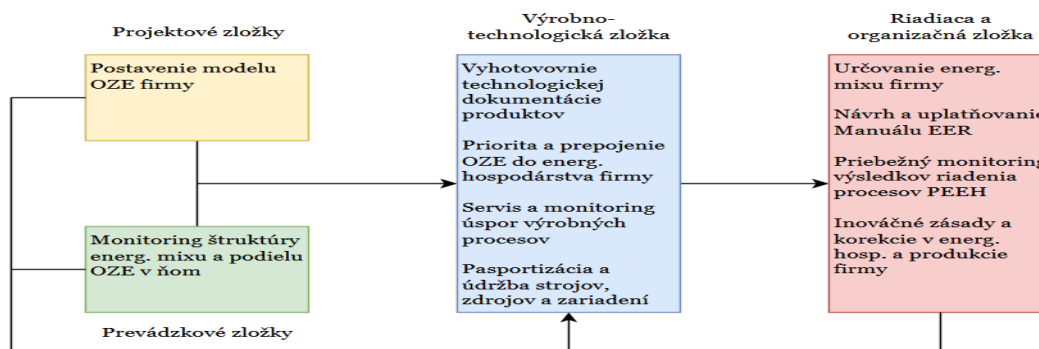
#### 2.1 Vzorový model energetického manažmentu v priemyselnej firme MSP

Vlastný model energetického manažmentu v priemyselnej firme s malosériovou a kusovou výrobou širšieho sortimentu možno predstaviť na obrázku 1. Posúdenie situácie na mieste je vlastne meranie, s



Obrázok 4 Energetický manažment v priemyselnej firme s malosériovou a kusovou produkciou [12, autor]

Obrázok 5 Model riešenia Návrhu riadenia a prevádzkovania produkcie a energetického hospodárstva firmy [autor]



špecifických podmienkach MSP pri ich možnostiach, reálnom technickom a technologickom vybavení a finančnom i prevádzkovom zázemí sa model zameriava na využitie strojných zariadení a ich prestojov, pričom sa analyzujú spotrebávané energie a režimy strojov, ktoré ich ovplyvňujú. Hodnotenie spotreby času na produkciu firmy je dôležité nielen k vyjadreniu nákladov na prácu, ale aj k vybalansovaniu jednotlivých operácií s ohľadom na spotrebu energií, teda energetickú náročnosť firmy [12].

## 2.2 Model energetického hospodárstva priemyselnej firmy na báze OZE

Podstatnou náležitosťou zlepšovania inovačného potenciálu vybraných energetických a environmentálnych aspektov OZE v priemysle je podľa mnou v tomto článku prezentovanej mienky uvedenie si faktu, že projektovanie nových a významne úspešnejších firemných energetických modelov riadenia a prevádzkovania produkcie a súvisiaceho energetického hospodárstva je možné iba vtedy, keď si firmy uvedomia, že ak chcú byť úspešné a vykazovať vysokú mieru inovatívnosti a produktivity, tak musia jednoducho skúšať viac vecí a viac projektov a produktov [9].

Návrh riešenia a opatrení pre tvorbu nového systému energetického hospodárstva firmy sa dá jednoducho zobrazit' formou vlastnej úvahy podľa obrázku 2, kde je uvedená schéma, ako sa realizujú v praxi jednotlivé zložky riešenia a kľúčové budúce činnosti pre jej implementáciu vo firme, ktoré ďalej rozoberá táto práca.

Uvedený model je v spojení s poznatkami z predchádzajúceho obrázku 1 a podrobnejšie špecifikuje návrh samotného modelu implementácie OZE v podmienkach skúmanej a riešenej vzorovej priemyselnej firmy a zobrazuje celý prístup k riešeniu problematiky a to rozdelenie činností pri uplatnení nového

modelu energeticky efektívneho riadenia do jednotlivých zložiek a to do projektovej časti, kde sa postavil nový model energetického hospodárstva na báze OZE a zároveň monitoroval súčasný stav hlavných faktorov energetického hospodárstva firmy a nadväzne určenie krokov a priorít v rámci výrobnotechnologickej zložky a súvisiacej riadiacej a ďalej uvedenej organizačnej zložky vo firme.

Samotná tabuľka 1 popisuje vlastnú analýzu ktorá je spracovaná pri mapovaní súčasného stavu a súvisiacich zistení v prepojení jednotlivých analýz a to konkrétne stavu základného vybavenia firmy, stavu jej energetického hospodárstva a stavu samotného organizačno-technického zabezpečenia.

Tabuľka 6 Príklad analýzy/zistení o súčasnom stave hlavných faktorov energetického hospodárstva firmy [autor]

Analýzy	Popis súčasného stavu	Zistenia
Analýza stavu základného vybavenia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produkcia výrobkov z oblasti v ktorej firma podniká. Ročná produkcia firmy. Obrat a predaj výrobkov a služieb.</li> <li>2. Prevádzka prostredníctvom firmou určených prevádzok – firiem, ktoré samostatne zabezpečujú príslušný rozsah výroby a súvisiaceho obchodu a služieb. Firms ktoré spolupracujú alebo sú súčasťou firmy a zaobstarávajú ekonomickú, administratívnu, personálnu funkciu.</li> <li>3. Zázemie firmy, popis interiéru, budovy a areálu. Popis exteriéru firmy, poveternostné podmienky, kde a v akej časti sa firma nachádza (východ, stred, západ). Zhrnutie napojenia budova objektov, čo sa týka sietí. Popis činnosti zamestnancov, externých pracovníkov.</li> <li>4. Technologické vybavenie a zároveň jednotky spotreby energií a elektrické sušiče výrobkov či v administratívnej budove alebo výrobných halách</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Väčšina firiem je úplne závislá na dodávkach energií z centrálnych distribučných zdrojov CZT u ktorých je zjavné, že sú v rozhodujúcej miere tvorené konvenčnými energetickými výrobcami na báze fosílnych palív, atómovej energie a ropných produktov a plynov, ktoré zaťažujú významne životné prostredie a navyše ich efektívnosť, životnosť a nejasné vyúčtovania skutočnej spotreby sú v praxi často otáznosť.</li> <li>2. Súčasne so zmenou primárneho systému energetického hospodárstva danej firmy voľbou nových OZE je potrebné hodnotiť aj súčasný technický stav zariadení, bez ohľadu na zdroje energií a to riešením a modernizáciou sekundárnych opatrení ako sú stavebné úpravy, modernizácia, strojov a výmena spotrebičov energií a podobne.</li> <li>3. Zváženie nového zateplenia budov a skladov, opravy striech, výmena vykurovacích</li> </ol>

		jednotiek a pod.
<b>Analýza stavu energetického hospodárstva</b>	<p>1. Popis vykurovania firmy a budov ktoré sa používajú.</p> <p>2. Zabezpečenie elektrickou energiou pre kancelárie, výrobné priestory a najmä pre strojový a technologický park je zabezpečené dodávkami a napojením na distribučnú sieť cez centrálny pripojovací rozvádzač inštalovaný vo firme.</p>	<p>1. Vykurovanie firmy a budov je zabezpečované prostredníctvom systému CZT z rozvodov prostredníctvom distribúcie správcu areálu, v ktorom je daná firma dislokovaná. Vykurovanie je zabezpečené štandardnými vykurovacími telesami- radiátory, ohrievače, prietokové ohrievače vody a pod.</p> <p>2. Elektrické meranie a rozvádzanie energií je iba z jedného miesta, bez záložného zdroja možného prepojenia a bez možnosti diverzifikácie iných zdrojov elektrickej energie a tepla v súčasnosti.</p> <p>3. Vykurovacie telesá sú poväčšine zastarané a v súčasnosti energeticky veľmi náročné, s veľkou zotrvačnosťou sálania po vypnutí.</p>
<b>Analýza stavu organizačno – prevádzkového zabezpečenia</b>	<p>1. Sledovanie a meranie priebežnej spotreby energií, vyhodnocovaní a korekciách ročnej spotreby technických médií na základe fakturácií dodávateľov tepla a elektrickej energie.</p> <p>2. Pomerne pravidelná údržba jestvujúceho parku strojov a zariadení pre zabezpečenie pravidelného procesu výroby bez prestojov.</p> <p>3. Formálna evidencia procesov a produkcie formou zákazkových listov, interných firemných technologických postupov s určením základného rozsahu normohodín spotreby a existencia ročných, kvartálnych a mesačných plánov produkcie.</p>	<p>1. Evidencia a meranie spotreby energií a tepla sa uskutočňuje iba sprostredkovaním- na základe fakturácie vonkajším dodávateľom energií a zapisovania mesačných spotrieb na elektromeroch budov</p> <p>2. Servis a údržba výrobných zariadení a strojov sa vykonáva jednak priebežne podľa potreby a prípadných havarijných situácií a porúch a jednak pravidelne, avšak len na základe rutiny a bez podrobnej hĺbkovej analýzy skutočnej hodnoty a životnosti strojov.</p> <p>3. Technologická príprava a projektovanie výrobkov a technologických procesov vo firmách sa z technického aspektu robí profesionálne, avšak chýbajú analýzy a vyhodnotenie skutočnej energetickej náročnosti vytvorenia týchto produktov.</p>

#### 4.1 ÚVODNÉ POZNATKY K TÉME

Na nasledujúcom obrázku 3 je navrhnutý v rámci môjho výskumu schematicky zobrazený jednoduchý pracovný model implementácie OZE v podmienkach firmy zo segmentu MSP pre riešenie zavedenia konkrétnych návrhov OZE do jej energetického hospodárstva.

Obrázok 6 Model implementácie OZE v podmienkach priemyselnej firmy [autor]

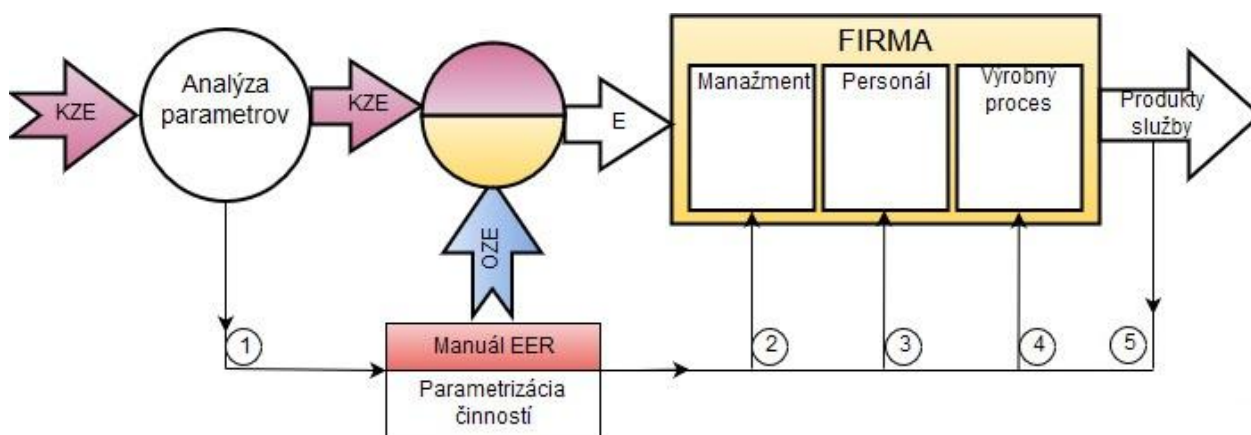


Schéma ukazuje firmu ako systém (obsahujúci činnosti manažmentu, personálu a výrobných procesov), do ktorého vstupuje energia E, ktorá bola pred tým analyzovaná a zhodnotená v zmene aplikácií pôvodných konvenčných zdrojov energetiky (KZE) na kombináciu OZE s KZE podľa do budúcnosti vytváraného účelného firemného energetického mixu. Systémové väzby v schéme: 1, 2, 3, 4, ukazujú proces implementácie zásahov pre zavedenie OZE a väzba 5 je spätnou odozvou z realizácie produktov a služieb a ich dopadov na ďalšie informácie a riadenie danej priemyselnej firmy.



## 5.1 NÁVRH MANUÁLU ENERGETICKY EFEKTÍVNEHO RIADENIA FIRMY

Energetický manažment firmy spočíva v stanovení a vyčlenení samostatných riadiacich zásahov a kompetencií v riadiacich a kontrolných činnostiach, výrobe a prevádzke v rámci internej firemnej organizačnej štruktúry a rozdelenia riadiacich a vykonávacích kompetencií s dôrazom na uplatňovanie navrhovaného Manuálu energeticky efektívneho riadenia firmy EER. Navrhnutý a konkrétne definovaný manuál, postavený na uplatnení zásad použitia OZE v podmienkach danej firmy obsahuje základnú špecifikáciu procesov/činností zovšeobecnených aj pre potreby a podmienky v priemyselných firmách segmentu MSP a sledované vstupy i samostatné, od vstupov závislé konkrétne výstupy a úlohy ktoré navrhujem uskutočňovať rámcovo pre úspešné energeticky efektívne riadenie manažmentu na báze OZE (tabuľka 2).

Ide vlastne o prehľadný návod pre firmu pri riadení jej energetického hospodárstva, ktorý sa dá vnímať ako samostatný manažérsky riadiaci, rozhodovací, realizačný a kontrolný nástroj, zabezpečujúci najdôležitejšie známe, možné a dostupné zistenia, zásahy a opatrenia ktorými môže firma úspešne zaviesť a uplatňovať energeticky efektívne a ekologicky bezproblémové a pritom aj veľmi inovatívne hospodárenie a zásobovanie firmy energiou prostredníctvom OZE. Výhodou tohto manuálu je jeho možnosť spracovania a prepojenia do systému elektronického automatizovaného riadenia a vyhodnocovania s podporou expertného IT systému v budúcnosti, nakoľko manuál a jeho segmenty po dostatočnej budúcej dekompozícii prvkov má logicky určený sled jednotlivých prvkov.

Tabuľka 7 MANUÁL ENERGETICKY EFEKTÍVNEHO RIADENIA FIRMY [autor]

Vstupy procesu	Výstupy procesu
<b>1. Zahájenie interného firemného projektu EER</b>	
Potrebné je určiť strategický cieľ v oblasti energetiky a ekonomiky prevádzky firmy, odborné pravidlá a predpisy, technické, materiálové a technologické zázemie a personál ktorý je k dispozícii	Musia sa ujasniť samotné komplexné technické a organizačné zadanie pre manažment firmy, určiť úlohy a kritériá pre hodnotenie a zabezpečiť dokumentáciu pre realizáciu OZE.
Je nutné stanoviť súčasné i budúce potrebné vedomosti a znalosti o aplikácii OZE v energetickom hospodárstve firmy a určiť ako šetriť a k akým hodnotám energetickej spotreby je potrebné sa dostať pri energeticky bezpečnej prevádzke firmy vo výrobných procesoch.	Vypracovať elaborát informačných a implementačných databázach a skúsenostných faktoroch v rámci firemného manažmentu
Dôležité je podrobne preštudovať a vyhodnotiť už známe poznatky a možnosti aplikácií OZE do podmienok firmy a zistiť ako funguje konkurencia v tejto oblasti aplikácie	Určiť základný rozsah potrieb a očakávaní ktoré stoja pred danou firmou v dôsledku prechodu na OZE a ktoré budú prínosom pre zákazníkov a produkty firmy.
<b>2. Plánovanie organizačných predpokladov, potrieb a koncepcie EER vo firme</b>	
Určiť osnovy a definíciu úloh, ktoré treba riešiť a s tým súvisiace určenie súčasného stavu energetického hospodárenia firmy	Navrhnuť predstavu o konečnom cieľovom realizovaní OZE a o ich parametrov, ako aj harmonogram a plán činností pre daný projekt EER
Určiť obsah technickej, technologickej, stavebnej a ekonomickej dokumentácie, ktorá bude potrebná pre realizáciu zavedenia OZE do firmy	Pripraviť projektovú a realizačnú dokumentáciu pre schvaľovacie konania a podklady na nákupy technológie a riadiacich systémov OZE
<b>3. Riadenie a koordinácia samotného projektu inštalácie a zavedenia OZE do firmy</b>	
Ide o vstupy o schválení plánu realizácie a kompetencií riadenia projektu ako dokumentu pre manažment, ďalej o popis obsahu a zložiek projektu a spracovanú dokumentáciu schválených zmien, doplnkov, úprav a inovácií	K výstupom sa dá určiť materiálno-technické a organizačné parametre projektu, požadované a uskutočnené zmeny a opravy, výkon stavebných a montážnych inštalačných prác a porady vedenia firmy o stave realizácie.
<b>4. Určenie kompetencií a spôsobilosti personálu v prevádzke firmy pri EER</b>	
Vypracovanie Plánu personálneho a organizačného zabezpečenia a kompetencií prevádzkových pracovníkov pri obsluhu a riadení OZE vo firme a tiež určenie rozsahu spôsobilostí a znalostí personálu.	Je nutné mať rozpis funkcií a náplní prác pre jednotlivých členov personálu v EER a požiadaviek na kvalifikačné náležitosti personálu.
8. Určenie firemnej organizačnej a technickej kultúry vo firme a vypracovanie firemnej metodiky a interných prevádzkových a ekonomických i bezpečnostných predpisov a smerníc	8. Úprava a aktualizácia i doplnenie predpisov a smerníc firmy pre obsluhu a aplikáciu OZE



<b>5. Koordinácia projektového riadiaceho tímu pre zavedenie a realizáciu EER</b>	
Musí sa vyhotoviť Plán realizácie a vykonávania projektu osadenia OZE, spracovať všetky požadované predpisy a prevádzkové normy a určiť organizačné zabezpečenia personálu dodávateľov a vlastnej firmy pri realizácii	Napísanie hotových správ o riešení technologických a technických úprav a inštalácií OZE v prevádzke firmy
Takisto sa sleduje stav a overovanie výsledkov prípadných opráv a budúcich čiastkových výstupov priemyselnej produkcie firmy v zmenených podmienkach.	Presne sa definujú a sledujú motivačné a stimulačné kritériá členov tímu
<b>6. Rozvíjanie činností manažmentu</b>	
Úlohou je poverenie k uskutočneniu prípravných, realizačných a prevádzkových zásahov a prác pri inštalácii OZE a kreovanie prevádzkového a riadiaceho interného tímu, ako aj Plán obsadzovania pozícií projektového riadenia externými konzultantmi podľa potreby	Výstupom je Hodnotenie výkonnosti riešiteľského projektového tímu, ako aj zápisnice z výsledkov priebežného hodnotenia spokojnosti manažmentu a personálu firmy
Súčasťou sú požiadavky na prevádzkové financovanie činnosti tímu a vlastného motivačného a odmeňovacieho systému firmy	Súčasťou musí byť i samotné Hodnotenie výkonnosti a profesionálnych výstupov práce jednotlivcov tímu v EER
<b>7. Výber dodávateľov technológií a servisných služieb implementácie OZE do prevádzky firmy</b>	
Tu sa určuje zoznam a mapovanie kvalifikovaných dodávateľov pre OZE, obstarávacía dokumentácia, špecifikácia konkrétnych požiadaviek a zmluvných podmienok pre dodávateľa vrátane inštalčných a servisných prác, ako aj súvisiace garancie. Tiež je dôležité mať firemné nákupné pravidlá, postupy a požiadavky.	Výsledkom je vždy výber a vyhodnotenie dodávateľov, rozpis úloh a termínov plnenia a zmluva o dodávke, ako aj riadenie samotnej inštalácie OZE vrátane stavebných sprievodných prác, garancií a zácviku personálu firmy. Sleduje sa aj definícia predmetu a nárokov na energie / spotrebu a ekologické dopady v reálnom prostredí inštalácie.
<b>8. Informácie o zásahoch do riadenia a povinnostiach organizačných zložiek firmy</b>	
Sem patrí Plán riadenia firemnej komunikácie, určenie zodpovedajúcej organizačnej štruktúry a opatrení pre firmu a jej manažment s presným popisom náplne práce pre každého pracovníka.	Výstupom má byť súpis prípadných požiadaviek na zmenu v súbore firemných procesov a kompetenčné úpravy v organizačnej štruktúre firmy
Takisto sa vypracujú Súhrnné správy o stave vytvorenia a implementácie projektu	Dôležité sú pre dôsledné komunikovanie firmy so zákazníkmi aj Podklady a hodnotenia pre zákazníkov s uvedením pozitív, prečo sú výrobky firmy dobré v závislosti na zavedení OZE do EER firmy.
<b>9. Monitoring a kontrola</b>	
Táto činnosť sa týka hlavne schválených výstupov projektu inštalácie a zavedenia OZE do EER firmy, ako aj meraní a priebežných kontrol budovania celého OZE a dodávateľských inštalčných a servisných vzťahov	Firma musí zabezpečiť schválené a odmietnuté zmeny, nápravné zásahy a preventívne riadiace akcie a opravy podľa potreby a neustále kontrolovať a aktualizovať celý systém a odporúčať inovatívne zásahy.
Dôležité je navrhnúť podľa potreby a uskutočniť operatívne zmeny, zásahy a opravy systému a sledovať hlásenia o príprave a spustení do prevádzky.	Tiež treba predkladať Monitorizačné správy pre objektívne sledovanie celého procesu zavádzania OZE do priemyselnej produkcie a prevádzky firmy.
<b>10. Ukončenie a vyhodnotenie projektu EER firmy</b>	
Musí sa spracovať projekt skutočného vyhotovenia a vydať príslušné interné prevádzkové predpisy, skontrolovať či dosiahnuté inštalácie zariadení OZE sú v súlade s projektom a funkčné.	Tu je treba mať schválený energetický firemný passport firmy pre výsledný produkt, a jeho výsledky v podmienkach aplikácie OZE a uskutočniť vyúčtovanie a finančné vyrovnanie inštalácie.
Potrebné je vytvoriť zoznam priebežne doporučených zlepšení a súhrnnú technickú správu a výsledky meraní zo zahájenia činnosti OZE vo firme.	Vyúčtovanie celého projektu a vystavenie fakturácie a na záver urobiť administratívne uzatvorenie a publikovanie zovšeobecňujúcich poznatkov pre potreby interného personálu a aj pre odbornú verejnosť.
Vhodné je mať odborné a teoretické vyhodnotenia z inštalovanej aplikácie OZE a jej EER pre použitie u iných firiem MSP v tejto oblasti	

## 6.1 Referencie/ References

Podstatnou náležitosťou chápania celého riešenia implementácie OZE do energetického hospodárenia firmy však je podľa môjho presvedčenia uvedenie si dôležitého faktu, že vzhľadom k charakteristikám a možným dosiahnuteľným parametrom OZE v praxi nie je reálne možné navrhnuť energeticky bezpečný a spoľahlivý systém bez primeraného a najmä stabilného podielu aplikácie vonkajších energetických zdrojov na báze KZE, čo znamená pre firmu na jednej strane vylúčenia aplikácie centrálného zásobovania teplom CZT a riešenie vykurovania a prípravy teplej úžitkovej vody (TUV) výlučne na báze prípravy prostredníctvom elektrickej energie, avšak zároveň bude potrebné zabezpečiť naďalej pravidelnú dodávku elektrickej energie z externého zdroja prostredníctvom dodávok distribučných elektrifikačných sietí[6, 7].

### Zdroje:

1. BURNETT, Ken. Klíčoví zákazníci a péče o ně. Brno: CPBooks. 2005 ISBN 80-7226-655-1.
2. COLLINS, Jim., PORRAS, Jerry. Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu. (BUILT to Last ). Praha: Grada Publishing. 2016. ISBN 978-80-271-5638-7.
3. DEVAL, Brain., SESSIONS, Gabriel. Hlboká ekológia. Tulčík: ABIES, 1997. Zborník.
4. JARÁBEK, Miroslav, LUNKIN, Valerij. Energetická politika SR po Predsedníctve rady EÚ, MH SR, Nitra : Zborník Energofutura 2017. ISBN 978-80-972637-0-6.
5. JANKOVSKÝ, Július. Porovnanie CZT a individuálneho zásobovania teplom z pohľadu účinkov na životné prostredie. Apertis/ASPEK, Nitra: Zborník Energofutura 2017. ISBN 978-80-972637-0-6.
6. Národný energetický klaster NEK. Expertná báza a stratégia Priemyselného klastrovania v energetike a ekológii na Slovensku. Účelová publikácia. Bratislava: MH SR. 2017.
7. NOVOTNÝ, Tomáš. ENERGOFUTURA Stratégia a budúcnosť energetického a environmentálneho prostredia. Bratislava: MH SR a NEK. 2017. Účelová tematická publikácia. ISBN 978-80-972567-4-6.
8. SIEA - Slovenská inovačná a energetická agentúra: Energetický slovník [on-line]. Dostupné na internete: <https://www.siea.sk/bezplatne-poradenstvo/kamaratka-energia/nauc-sa/energeticky-slovník/>
9. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2. aktualizované. a doplnené vydanie. Praha: Grada. Expert (Grada). 2011 ISBN 978-80-247-3611-2.
10. TAUŠ, Peter; RYBÁR, Radim; KUDELAS, Dušan; KUZEVIČ, Štefan; DOMARACKÝ, Dušan. Potenciál obnoviteľných zdrojov energie na Slovensku z hľadiska výroby elektrickej energie . Bratislava: In: AT and P Journal. Roč.12, č. 3 (2005, s. 52-55). 2005. ISSN 1335- 2237 dostupné na.: [http://www.atpjournal.sk/casopisy/atp\\_05/pdf/atp-2005-03-52.pdf](http://www.atpjournal.sk/casopisy/atp_05/pdf/atp-2005-03-52.pdf).
11. TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITH, Keit. Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press. 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
12. TOKARČÍK, Alexander., PAVOLOVÁ, Henrieta. Energetický manažment vo výrobných priestoroch. Zborník prezentácií a úspešných riešení inovačných projektov. Medzinárodná konferencia Energofutura, Vydal: Bratislava: NEK. 2019. ISBN 978-80-972637-3-7



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

**TVORBA MANUÁLU MANAŽMENTU PREDAJA  
VÚMZ SK, S.R.O.**

Vypracoval: 14 Ing. Andrej Huľuk  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# TVORBA MANUÁLU MANAŽMENTU PREDAJA VÚMZ SK, S.R.O.

**Andrej Huľuk, Ing.**

VÚMZ SK, s.r.o., Botanická 11, 94901 Nitra

[andrej.huluk@vumz.sk](mailto:andrej.huluk@vumz.sk)

## Abstrakt

Cieľom záverečnej práce je stručne posúdiť u spoločnosti VÚMZ SK, s.r.o., Nitra (ďalej len „VUMZ SK“) problémové faktory riadenia starostlivosti a obsluhy jej klientov a následne vytvoriť návrh jednoduchého, prehľadného konceptu techniky predaja a súvisiaceho manuálu manažmentu predaja, nastaveného na jej domáce podmienky. Teda moju prácu s názvom „Tvorba Manuálu manažmentu predaja VUMZ SK, s.r.o.“, zameriavam firmu, ktorá potrebuje zmodernizovať jestvujúcu koncepciu podnikateľských aktivít, diverzifikovať prístupy ku klientom a posilniť svoje postavenie na danom trhu. Preto sa snažím mapovať danú problematiku a hľadám vhodné závery a výstupy pre určenie firemnej Koncepcie techniky predaja a zároveň vytvorenie pracovného Manuálu manažmentu predaja. Téma je súčasťou môjho štúdia projektu „Efektívna podpora zvyšovania energo a enviro zručností na trhu práce“ a je stručným príspevkom do problematiky posúdenia súčasnej úrovne prezentácie.

## Kľúčové slová

Predajná technika, predajná kultúra, manažment predaja, marketing, typológia zákazníka

## Popis riešenej problematiky záverečnej práce:

Myslím, že v bežnej praxi hovoríme o diktáte spotrebiteľa a o uspokojovaní jeho potrieb a očakávaní a zároveň o servise jeho záujmov tak, aby sme dosahovali zisk a efektívnosť firmy a to vychádza zo stavu, keď firmy dnes fungujú v priestore s vyspelými trhmi, silnou konkurenciou, vysokou mierou zodpovednosti za vlastné podnikanie a potrebou používať odskúšané metódy a postupy marketingovej stratégie, riadenia firiem a uplatňovaní rôznych inovačných organizačných techník pre úspešnosť na trhu. Ak sa na to takto dívam, tak primárnou snahou každej obchodnej firmy preto musí byť poskytnutie takých služieb a predaj takých produktov o ktoré majú záujem klienti. To však nie je možné bez zaistenia nepretržitej starostlivosti o klientov, trvalej schopnosti inovovať a vylepšovať svoju činnosť a poskytovať špičkovú kvalitu a dlhodobý servis. A z toho mi vyplýva potreba mať v každej firme špecificky nastavený a aktuálny systém modernej organizácie a techniky predaja.

Pre vlastné chápanie kľúčových pojmov a popis problematiky som si po preštudovaní dostupnej literatúry vybrala najmä nasledujúce informácie a základné pojmy:

Manažment – je praktickou činnosťou, množinou aktivít riadiacich pracovníkov na dosahovanie cieľov; súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia; skupina primárne zodpovedných ľudí za riadenie a úspešnosť firiem. Podľa názoru jedného zo zakladateľov teórie P. F. Druckera: „Manažment je vedná disciplína, ktorá je praxeologická, má interdisciplinárny charakter a je internacionálna“ *Armstrong (2015)*.

Obchodné riadenie potom chápem ako systém rozhodovacích, riadiacich, hodnotiacich a kontrolných činností a zásahov s cieľom zabezpečiť úspešnosť ( predaj, zisk ) firmy *Viestová (2001)*. V podmienkach firmy sa takto prelína a aj stotožňuje marketingová a obchodná stratégia a tiež súvisiace riadenie a predajné postupy.

- Charakteristika fungovania skúmanej firmy neumožňuje vytvorenie samostatného obchodného oddelenia, a preto tu môžem vyjadriť vlastnú úvahu, že: „Každý člen firmy je obchodník a predajca, poskytovateľ produktu firmy a zároveň aj manažér zodpovedný za výsledky.“ A v práci ďalej zisťujem aj skutočnosť, že firma RI takto v živote reálne funguje.
- Marketingová koncepcia, stratégia a riadenie musí vychádzať z celkovej podnikateľskej filozofie a koncepcie firmy, dôvodu jej existencie a stanovených cieľov *Nash (2003)*. Z toho mi vyplýva informácia, že organizácia a technika predaja vždy vyžaduje nejaký systém a pravidlá.

Po preštudovaní viacerých informačných zdrojov mám predstavu o tom, že firma by mala podrobnejšie poznať a špecifikovať typológiu svojich klientov, ich potreby a očakávania a mať ucelený systém starostlivosti o nich do budúcnosti a vedieť rozpoznávať prípadné riziká a prekonávať problémy a potenciálne konflikty *Collins – Porras (2016)*. To však vyžaduje rozsiahlu prípravu, nastavenie parametrov, vytvorenie podrobného návodu na riešenie a riadenie tohto segmentu činností vo firme a preto v rámci tejto seminárnej práce mám snahu formulovať aspoň základnú Koncepciu organizácie a techniky predaja vo VUMZ a vychádzam z aplikovania nasledovnej premisy:

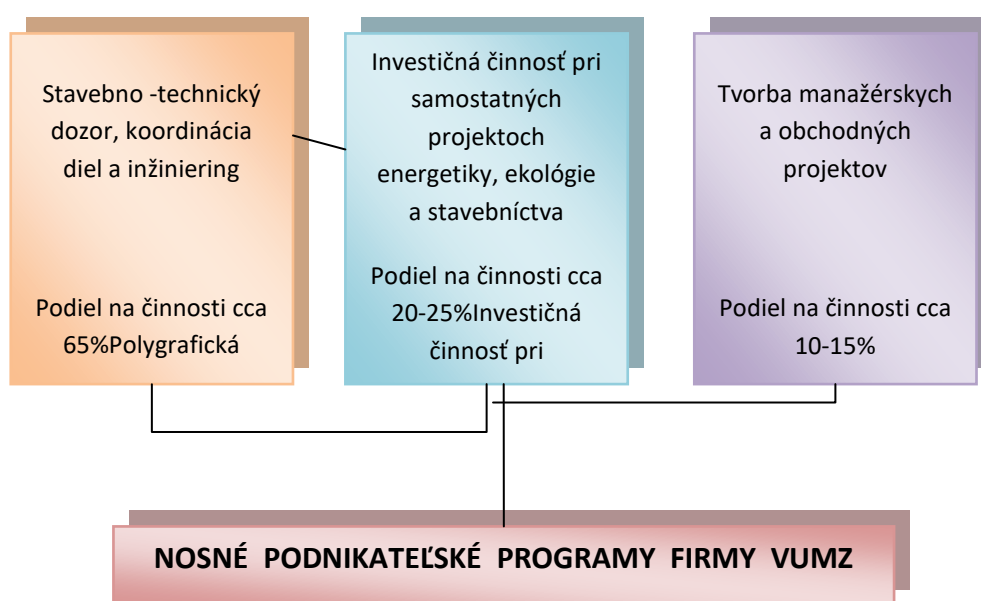
Obchodné riadenie je súčasťou obchodnej stratégie a celkového marketingového riadenia firmy.

Obchodná technika - technika predaja je konkrétnym manuálom, t. j. súhrnom pravidiel, hmotných a nehmotných vstupov, postupov a úloh pre prácu s klientmi a podstatným výstupom systému obchodného predaja (poskytovania špecifických činností) firmy *Ďaďo* (2006).

## 2. KRÁTKE POJEDNANIE O SÚČASNOM VÝVOJI FIRMY VUMZ SK

Firma **VUMZ SK, s.r.o. bola založená** ako obchodná spoločnosť, ktorej nosný program spočíva v inžinieringu, aplikovanom strojárskom, energetickom a ekologickom výskume a vývoji poradenstve a konzultingu so zameraním na stavebníctvo, strojárstvo, investičnú činnosť, inžiniering a projektovanie a súvisiacu stavebno – technickú koordinačnú a dozorovaciu činnosť vo výstavbe, ako aj ďalších sprievodných činností. Firma má dlhoročné konsolidované hospodárske výsledky, spolupracuje s viacerými odborne fundovanými spolupracovníkmi a tímami a rieši viaceré významné činnosti v rámci regiónu pôsobnosti. Schéma hlavných činností, vytvorená na základe pozorovania a oboznámenia sa s dokumentáciou, organizačnou schémou a systémom fungovania je zobrazená na obrázku 1.

**Obrázok 1: Schéma oblastí predmetu a náplne nosných činností VUMZ SK**



„Zdroj: Osobné konzultácie a dokumentácia RI (2020)“

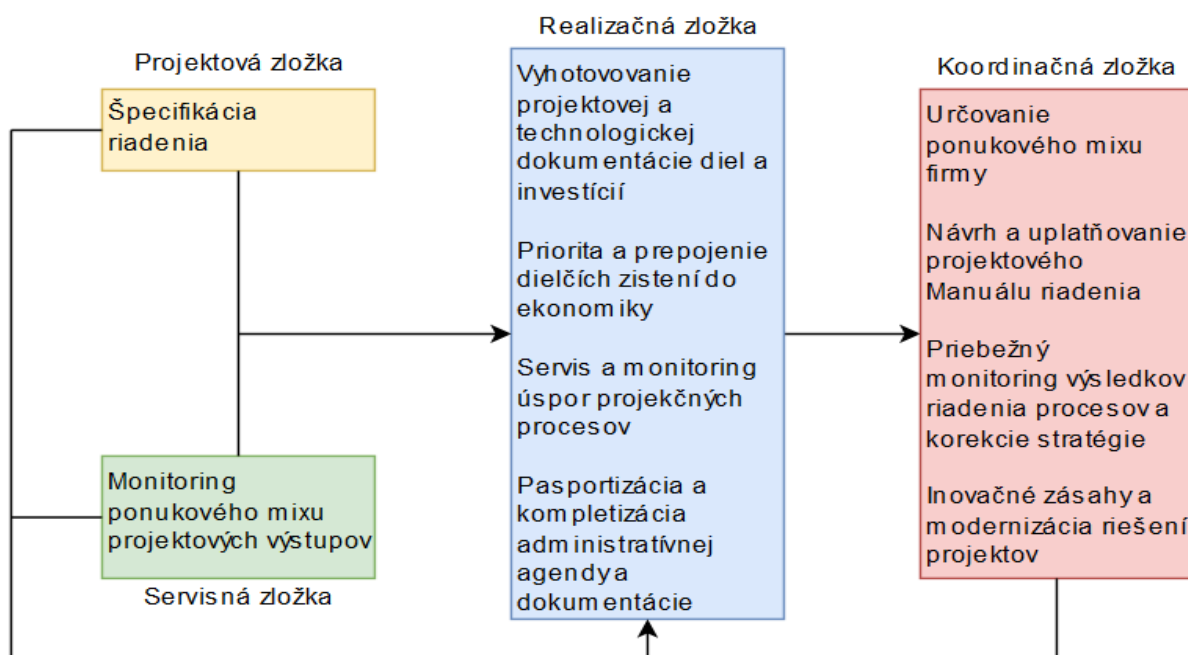
Vzhľadom k charakteru činnosti firmy som zistila, že obsahom každého projektového podnikateľského snaženia vo firme musí byť vytvorenie určitého unikátneho produktu – služby, ktorá naplní očakávania a zadania určené klientom a prispeje k jeho aktivitám a úspechu. Ide jednoznačne o dosiahnutie vynikajúcej kvality, o permanentnú starostlivosť o klientov – to je „podstata“ predaja vo firme.

Pre firmu je charakteristické, že v súčasnosti nemá žiadny ucelený systém riadenia kvality, nemá normotvorbu, nevlastní certifikáty kvality a je príznačná iba vysokokvalifikovaná individuálna úroveň prístupu ku klientom bez komplexnosti prístupu. Pri hodnotení súčasného stavu firmy som zistil, že firma nemá obchodné oddelenie ani ucelenú predajnú techniku; stavia na osobnostiach - manažmente a vedúcich tímov, najíma si aj externých pracovníkov; firma pôsobí iba na domácom trhu a vždy v externých podmienkach (v teréne) priamo na projektoch klientov a nemá zjavne ani územné ani trhové usporiadanie, skôr ide o činnosti samostatne podľa jednotlivých projektov (produktov). Firma oslovuje iba tzv. „veľkých“ klientov, nemá však spracovanú kategorizáciu ani ich typológiu (charakteristiky, potreby a očakávania), v súčasnosti absentuje systém usmerňovania, motivácie a hodnotenia práce pracovníkov v ponukách a predaji poradenských služieb a nakoniec firma nemá spätnú väzbu od klientov o výsledkoch projektu po uplynutí určitého času.

Uvedené zistenia a popis tejto firmy sa ma osobne úzko dotýkajú, lebo sama som jej súčasťou a ako projektový manažér aj vediem ucelenú skupinu odborníkov v rámci inžinieringu a prípravy projektov. Osobne túto problematiku vnímam tak, že dôležitým kritériom je pre firmu RI do budúcnosti trvalá udržateľnosť, schopnosť prežiť a byť inovatívny a doslova kreatívny v individuálnych pozíciách a projektoch na trhu.

Samotné rozhodujúce kompetencie v rámci organizačnej štruktúry, ktorú som krátko na základe jej prejavov charakterizovala v zmysle ako štábnu a administratívnu manažérsku štruktúru, sú teraz znázornené prehľadne v tomto obrázku 2. S tým súvisí aj moje vlastné pomenovanie interných zistení o súčasnom stave firmy z aspektu poskytovania služieb a inžinieringu tak, ako to je v tabuľke 1.

**Obrázok 2: Špecifikácia hlavných kompetencií organizačných zložiek firmy RI**



„Zdroj: vlastná tvorba“

**Tabuľka 1 : Prehľad interných zistení o firme VUMZ**

<b>Zistenie 1</b>	Charakter poskytovania individuálnych a originálnych služieb súvisí s predajom vedomostí, informačných a organizačných procesov na dosiahnutie cieľa dohodnutého s klientom.
<b>Zistenie 2</b>	Systém práce spočíva v nepretržite sa meniacom a vyvíjajúcom komunikovaní pracovníkov firmy s klientom, jeho architektom, jeho dodávateľmi a obchodnými partnermi pri príprave, koordinácii, stavebno-technickom dozore a rôznych úradných stavebných a hodnotiacich analýzach a konaniach počas celej doby prípravy, realizácie, kolaudácie a sprevádzkovania projektu/ diela.
<b>Zistenie 3</b>	Realizácia nosného programu firmy vyžaduje perfektné odborné a legislatívne znalosti investícií, úverov, režimov financovania, zákonov, predpisov, rôznych technických noriem, stavebných, energetických, ekologických a priemyselných technológií.
<b>Zistenie 4</b>	Dôležitým faktom je to, že firma vo viacerých inžinierskych činnostiach musí od počiatku získať, udržať a chrániť záujmy a dôveru svojich klientov, pričom kompetenčne firma rozhoduje v mene daného klienta o jeho investícii a chráni jeho financovanie – efektívnosť a úspornosť, odsúhlasuje fakturácie a výkony dodávok a prác, ktoré vykonávajú v jeho prospech tretie osoby (dodávateľa, pracovníci inžinieringu prípravy a riadenia stavieb, architekti a pod.).
<b>Zistenie 5</b>	Veľmi náročné a zodpovedné činnosti, pri ktorých je potrebné okrem odbornosti a orientácii sa v širokej problematike inžinieringu v oblasti stavebníctva a priemyslu dobre ovládať aj komunikáciu s klientmi a zvládať pružné riešenie krízových situácií, prekonávanie rizikových a konfliktných situácií.

„Zdroj: Vlastná tvorba“



Následne po týchto zisteniach som pozorovaním chodu a organizácie prác v tejto spoločnosti a následne aj štúdiom podkladov zistila, že je pre ňu charakteristický špecifický, osobitý a individuálny prístup ku každému jednotlivému problému, či zadaniu v projektoch klientov, čo vyžaduje okrem technických vedomostí aj širokú škálu vedomostí a postupov z oblasti psychológie predaja a klasifikácie typov zákazníkov. Po konzultáciách s manažmentom som takto určila hlavné predstavy, potreby a očakávania a súvisiace zistenia a dopady na fungovanie firmy v súvislosti s predajnou technikou a starostlivosťou o klientov.

**Tabuľka 2: Potreby a očakávania firmy VUMZ v predaji, službách a starostlivosti o klientov**

	<b>ZISTENIA:</b>	<b>DOPADY:</b>
<b>POTREBY</b>	Presne vymedziť a definovať pravidlá predaja a obsluhy požiadaviek klientov, spôsob odborného, komunikačného, technického a spoločenského fungovania firmy	Vytvorenie Manuálu manažmentu predaja, nadviazanie na tvorbu modernizovanej organizačnej štruktúry a súvisiaca korekcia stratégie firmy
<b>OČAKÁVANIA</b>	Zlepšenie firemnej predajnej techniky a prístupu personálu ku klientom Posilnenie organizačnej štruktúry firmy, zvýšenie osobnostných parametrov manažmentu.	Podpora firemného image a good - will firmy a prezentácia vo verejnosti, komplexná spokojnosť klientov, nárast úspešnosti a ekonomickej efektívnosti firmy

„Zdroj: Vlastná tvorba“

### 3. NÁVRH KONCEPCIE ORGANIZÁCIE A TECHNIKY PREDAJA

Ak chcem ako spracovateľka témy vedieť, že čo vlastne klienti vo firme RI chcú a za čo budú platiť, tak je na mieste pochopiť podstatné faktory a kritériá, (tabuľka 3) na základe ktorých som vytvorila Koncepciu techniky predaja ako súbor poznatkov, úloh, postupov a časových súsledností.

**Tabuľka 3: Klientmi očakávané a uplatňované faktory a kritériá predaja u firmy RI**

<b>FAKTORY PRE KLIENTOV</b>	<b>KRITÉRIÁ PRE KLIENTOV</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>--Kupujú výhody a nie vlastnosti a parametre produktov, procesov a projektov.</li> <li>--Kupujú špecifikovanú hodnotu, čo nie je to isté ako cena.</li> <li>--Kupujú riešenie svojich problémov a tzv. kľud na duši.</li> <li>--Kupujú úspech; náš úspech, ktorý môže viesť aj k ich úspechu.</li> <li>--Kupujú nádej vo vlastnú budúcnosť a v budúcnosť svojej firmy či aktivity.</li> <li>- Kupujú rešpekt voči vlastným názorom a často aj voči vlastnej osobnosti.</li> <li>- Kupujú zrozumiteľnosť; ak niečomu nerozumejú, tak to nekúpia.</li> <li>- Kupujú štýl a to taký, ktorý iba a jedine oni sami preferujú.</li> <li>- Kupujú pohodlie, ktoré im vyhovuje.</li> <li>- Kupujú bezrizikovosť, ktorú im zaručuje garancia - meno a odbornosť firmy.</li> <li>- Kupujú vlastný image a propagáciu svojho fluida a postavenia v spoločnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadväznosť na strategické / obchodné ciele a kapacitné možnosti firmy.</li> <li>- Súlad s vedomostnou odbornou базou jednotlivých pracovníkov pracovných projektových tímov firmy pri poskytovaní špecifických činností pre klientov.</li> <li>- Jednoduchosť, zrozumiteľnosť, schopnosť vyhodnocovania výsledkov, možnosť aplikovať konkrétny manažérsky manuál.</li> <li>- Previazanosť techniky predaja s prácou s verejnosťou, komunikáciou s klientmi, propagáciou a osobnostným rastom pracovníkov, no najmä s tvorbou image a goodwillu firmy a to súbežne s primeranou organizačnou kultúrou,</li> <li>- Osobitý prístup a psychológia skúmania potrieb a očakávaní klientov, najmä presným a zodpovedným plnením samotných produktov firmy</li> </ul>

„Zdroj: Vlastná tvorba“

Kľúčovým zámerom a podstatou Koncepcie techniky predaja musí byť jasná orientácia na klienta, vypracovanie budúcej metodiky riadenia kľúčových kľúčových klientov a schopnosť pre nich ponúknuť moderný rozvojový plán ich zákazky / investície / projektu *Burnett (2005)*.

V súčasnosti existuje viacero vzorových predajných plánov, ako aj metodík riadenia vzťahov so zákazníkmi, avšak špecifikom firmy RI je individuálne inžinierske poradenstvo a riadenie projektov, a preto musí platiť, že kľúčový význam tkvie v ľuďoch a ich schopnostiach a vedomostiach *Viestová (2001)*. Potom nástroje techniky predaja môžem pre potreby firmy RI jednoducho takto stanoviť podľa tabuľky 4.

Tab. 4: Nástroje techniky predaja vo firme RI

Cenotvorba	Tvorba ponuky	Poskytnuté služby	Podmienky	Spôsob vykonávania	Reklama
– selektívne ceny – objektové ceny – cenové skupiny – rabaty	– výber vhodnej ponuky – skladby ponuky z viacerých segmentov služieb – podporné informácie a dokumenty	– poradenstvo a mandátne zastupovanie – priebežné dozorovanie a kontrola diela – tvorba podnikateľských projektov	– dodacie a zmluvné podmienky – rozsah právomoci v zastupovaní – platobný režim – možnosť riadenia diela či projektu	– osobný kontakt – pravidelné konzultácie – konferencie a koordinačné dni – tímová práca u zákazníka	– propagácia produktov a výsledkov – public relations – zverejnené hodnotiace správy – evidencia referencií

Zdroj: Burnett (2005); vlastná tvorba.

### 3.1 Čo obsahuje návrh internej firemnej Koncepcie techniky predaja

Základným umením predaja je ovplyvňovanie úrovne, načasovanie a skladba dopytu klientov po produktoch firmy, jej myšlienok a uplatnenia jej odborníkov v projektoch a dielach týchto klientov.

Technika predaja skúmanej firmy RI je postavená na štyroch princípoch:

1. Sústredenie sa a obsluha relevantného segmentu pôsobnosti na trhu,
2. Orientácia na klientov v celom procese predaja, obsluhy a poskytovania inžinieringu a projektov
3. Koordinované uplatňovanie zásad marketingu a technickej odbornosti v záujme klientov,
4. Dosahovanie úspešných výsledkov a priebežná modifikácia tržieb a ziskovosti firmy.

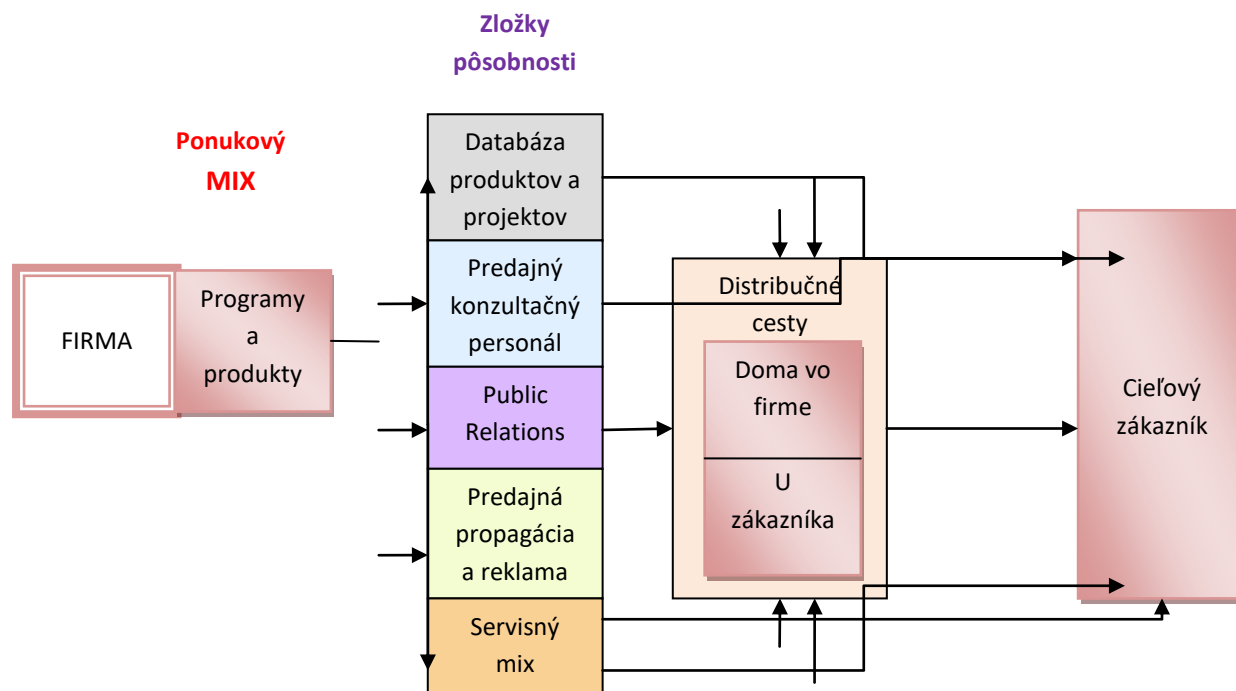
Pre určenie jednoduchého popisu okruhov a postupov techniky predaja navrhujem vo firme zaviesť schému na obrázku 3, ktorá zobrazuje tzv. ponukový mix (teda aké programy a produkty skúmaná firma reálne vytvára), a zároveň zo širokej škály existujúcich možností vybrať iba prvky a činnosti, ktoré sú charakteristické pre činnosť firmy - to je tzv. „interný predajný marketingový ponukový mix“ Kotler (2007).

Koncepcia techniky predaja vychádza podľa mojej mienky priamo z obchodnej stratégie a je previazaná vždy s konkrétnym predajným plánom. Celá technika predaja musí podľa mojich úvah tiež zohľadňovať vo firme dôležité predpoklady v prospech klientov a to určenie metódy zbierania informácií pre dobrú diagnostiku v členení jednotlivých zložiek a to: popis firmy klienta, štruktúru; zmluvné a partnerské vzťahy; potreby a očakávania, možností a predpoklady; doterajšie známe výsledky a riešenia; úspešnosť, spôsob rozhodovania, úroveň manažmentu a motivácie Caron (2012).

Pri vytváraní takejto koncepcie predaja nemôže manažment firmy zabúdať na ďalšie podstatné faktory. Ide o určenie komunikačných nástrojov (propagácie, podpory predaja prezentáciou výsledkov a úspechov firmy, práce s verejnosťou - public relations, tvorba firemného image, uplatňovanie zásad etického

kódexu) v rozsahu potrebnom pre firmu vzhľadom k špecifikám jej produktov a obmedzenému počtu klientov. Celú navrhovanú Koncepciu techniky predaja v doteraz popísaných podmienkach podľa môjho návrhu v tejto práci je potrebné ohraničiť do troch nasledovných okruhov, ktoré som po preskúmaní možností vo firme RI zoradila do tabuľky 5 a to vrátane určenia obsahu týchto postupov a tiež kompetentnej organizačnej zložky/osoby firmy a v praxi spolupracujúcich osôb.

Obrázok 3: Predajný ponukový mix firmy



Zdroj: vlastná tvorba.

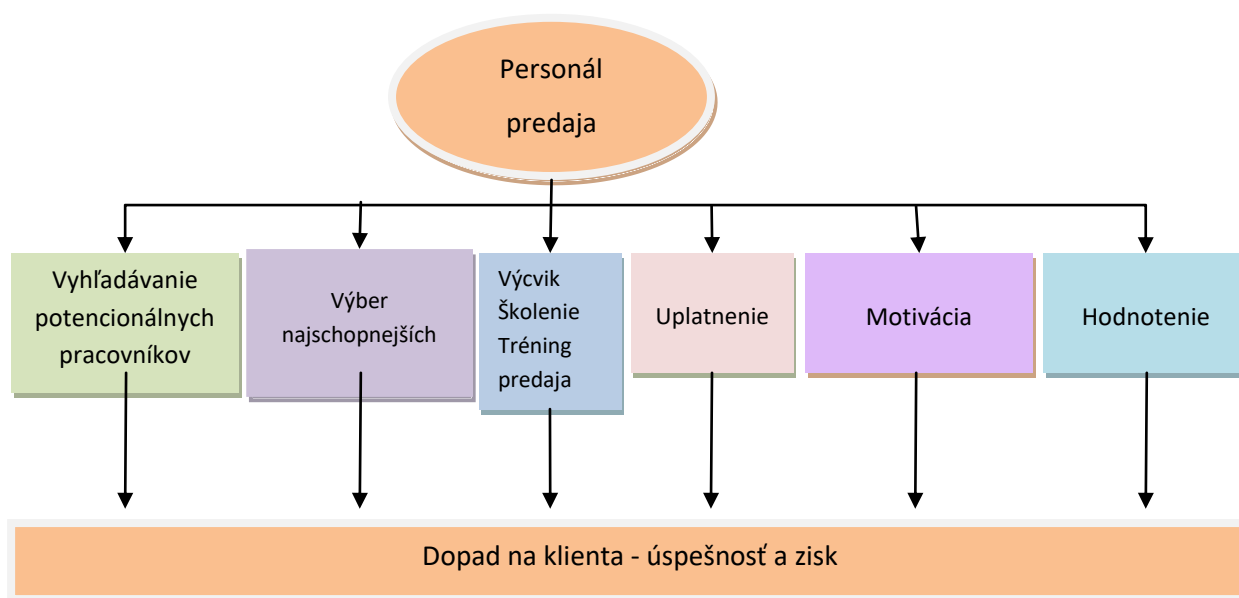
Tabuľka 5: Okruhy navrhovaných postupov a činností techniky predaja a určenie zodpovednosti

OKRUH	Súvisiace navrhované postupy a činnosti	Kompetencie
I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definovanie vlastných produktov a programov firmy, očakávané prínosy</li> <li>- Cenové rozpätia a interné ohodnotenie produktov a projektov</li> <li>- Mapovanie relevantného trhu – dopyt</li> <li>- Definovanie rozsahu vlastných schopností zabezpečiť úspešný predaj a ponuky (primeraný záber a plnenie)</li> <li>- Stanovenie mantinelov a obmedzení (počet odborníkov na projekty v čase a priestore, legislatívne, organizačné a finančné obmedzenia)</li> <li>- Špecifikácia klientov (typológia), ich potrieb a očakávaní</li> <li>- Organizačná kultúra, štábne administratívne a informačné zabezpečenie.</li> </ul>	<p><b>Manažment</b></p> <p><b>Projektové tímy</b></p>
II.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Úvodné stretnutie a prezentácia produktov u dotyčného klienta</li> <li>- Komunikačné nástroje ako sú propagácia, podpora predaja a public relations (práca s verejnosťou)</li> <li>- Priebežná a aktívna cenotvorba pre všetky služby zo strany firmy u zákazníka počas trvania celého zmluvného vzťahu</li> <li>- Vymedzenie tzv. servisného mixu, čiže činnosti, ktoré podporujú plnenie zmlúv aj keď samé neboli vyžadované, no vždy je možnosť ich dodatočne inštalovať vo vzťahu s klientom (napr. organizácia verejného obstarávania v mene zákazníka pri výbere dodávateľa stavby, zapracovanie zmien zákonov, čí noriem, organizácia kolaudácií a pod., zaškolenie budúcej obsluhy a inštalácie prevádzky.</li> <li>- Prevencia, identifikácia problémov a rizík a riešenie konfliktných situácií všetkých zúčastnených subjektov v projekte klienta</li> <li>- Systematické a motivačne koncipované školenia, výcvik, a najmä tréning pre pracovníkov a členov projektových tímov firmy v predaji (naučenie rutinných inteligentných postupov pre úspešný predaj)</li> <li>- Účelne smerovaná a adresná reklama a propagácia k verejnosti, no najmä (vzhľadom na charakter podnikania a projektov firmy) na určený segment klientov</li> <li>- Spracovanie konkrétneho portfólia potrebných, základných, rozšírených možných a doplnkových alternatívnych služieb a činností počas realizácie projektu</li> <li>- Určenie rozsahu odborných profesijných poradenských činností a riadenia projektu dotyčného klienta</li> </ul>	<p><b>Projektové tímy</b></p> <p><b>Konzultanti</b></p> <p><b>Štábni pracovníci</b></p>

	- Určenie vlastných pracovníkov a prípadne externých spolupracovníkov pre riadenie projektu či diela.	
<b>III.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vykonáva sa Záverečná koordinácia, vyhodnotenie a vyúčtovanie projektu klienta vrátane mandátnej, riadiacej, monitorovacej a hodnotiacej činnosti firmy</li> <li>- Vyladujú sa a prekonávajú kľúčové konflikty a reklamácie v zmluvných vzťahoch a vecných plneniach klienta s jeho dodávateľmi a to pod taktovkou firmy</li> <li>- Zabezpečujú sa ponuky doplnkových služieb a spustenia prevádzky u klienta (jeho stavby či projektu)</li> <li>- Odstraňujú sa všetky priebežné, či termínované zmeny a nedostatky z celého procesu realizácie projektu (špecifikum stavebníctva)</li> <li>- Spracúvajú sa záverečné hodnotenia a referencie o firme a jej klientovi.</li> </ul>	<b>Projektové tímy</b>  <b>Konzultanti</b> <b>Štábni pracovníci</b>  <b>Úradníci schvaľovacích konaní</b>

Pri mojej tvorbe koncepcie nesmiem zabúdať na faktor a to práca s ľuďmi, teda pozitívne nastavenie personálu a pracovných projektových tímov firmy, ich motiváciu a hodnotenie *Janišová, Křivánek (2013)*. Jedná sa totiž o najvýraznejší prostriedok pre zlepšovanie efektívnosti a úspešnosti podľa mojich doterajších poznatkov (obrázok 4) a tak navrhované oblasti pôsobenia a zásahov personálu do procesu predaja sú zrejmé a nezameniteľné.

**Obrázok 4: Navrhované oblasti pôsobenia a zásahov personálu do procesu starostlivosti o klientov firmy VUMZ**



Zdroj: *Janišová, Křivánek (2013)*, vlastná tvorba.

### 3.2 Aký by mal byť Manuál predaja vo firme

Pri navrhovaní samotného manuálu som si uvedomila, že umenie predávať je vlastne umením komunikovať a presviedčať o návrhoch a riešeniach. Preto tvrdím, že: „*Kľúčom k predaju zameranému na zákazníka je starostlivý postoj. Len raz máme šancu pôsobiť prvým dojmom*“.

Všetky mnou zistené a v rámci úvah o riešení pre firmu aj použiteľných činností – označené ako **činnosti A, B, C** je potrebné zaviesť do manažovania firmy v rámci Manuálu manažmentu predaja podľa tabuľky 5.

Pravidlom je, že ak žiada firma o neprimerane veľké rozsahy plnení, veľké rozsahy právomocí a kompenzácií pri riadení diela a projektu od klienta a pritom narastá cena, vzniká tak podľa mojej mienky v praxi dojem, že ide viac o peniaze firmy ako o jeho potreby vo vzťahu s klientom.

Preto som celý návrh manuálu v doteraz popísaných podmienkach som obmedzila do troch nasledovných **okruhov 1, 2, 3**, (v tabuľke 6), kde môžem zaradiť postupy a činnosti takto:

**Tabuľka 6: Rámcový popis rozhodujúcich činností a okruhov v rámci Manuálu manažmentu predaja firmy VUMZ**

ČINNOSŤ A	ČINNOSŤ B	ČINNOSŤ C
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ide o oslovenie klientov, zoznámenie sa, mapovanie potrieb a očakávaní, oboznámenie sa s investičným zámerom, prezentáciu hlavných výhod spolupráce, možností a schopností firmy uzatvorenie zmluvných vzťahov (mandátna zmluva a prípadne zmluva o dielo, zmluva o spoločnom postupe a pod.),</li> <li>- Ďalej ide o podporu pri výbere zhotoviteľa diela a dohliadaní na stavebné výkresy a návrhy diela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jedná sa tu o priebežné vykonávanie riadiacich, konzultačných, koordinačných a kontrolných zásahov počas samotnej výstavby stavebného diela, resp. realizácie projektu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spočívajú v kolaudačnom / odovzdávacom konaní diela (zo strany zhotoviteľa stavby klientovi) vrátane všetkých inžinierskych činností v stavebníctve, obstarávaní úradných vyjadrení a pod.</li> <li>- Ďalej ide o ďalšiu priebežnú poradenskú a konzultačnú činnosť v tzv. období sprevádzkovania funkcií a užívania diela, a to minimálne po dobu trvania garancií na výstavbe.</li> </ul>

OKRUH 1	OKRUH 2	OKRUH 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definovanie vlastných produktov a programov, očakávané prínosy</li> <li>- Cenové rozpätia a interné ohodnotenie produktov</li> <li>- Mapovanie trhu - dopyt</li> <li>- Definovanie rozsahu vlastných schopností zabezpečiť úspešný predaj</li> <li>- Stanovenie mantinelov a obmedzení (počet odborníkov na projekty v čase a priestore, legislatívne, organizačné a finančné obmedzenia</li> <li>- Špecifikácia klientov (typológia) ich potrieb a očakávaní</li> <li>- Organizačná kultúra, štábne administratívne a informačné zabezpečenie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Úvodné stretnutie a prezentácia produktov u klientov</li> <li>- Komunikačné nástroje ako sú propagácia, podpora predaja a public relations (práca s verejnosťou)</li> <li>- Priebežná a aktívna cenotvorba pre všetky služby zo strany firmy u klientov počas trvania celého zmluvného vzťahu</li> <li>- Vymedzenie tzv. servisného mixu, čiže činnosti, ktoré podporujú plnenie zmlúv aj keď samé neboli vyžadované, no vždy je možnosť ich dodatočne inštalovať vo vzťahu s klientom (napr. organizácia verejného obstarávania v mene klienta pri výbere dodávateľa stavby, zapracovanie zmien zákonov, či noriem, organizácia kolaudácií a pod., zaškolenie budúcej obsluhy prevádzky, atď.)</li> <li>- Prevencia, identifikácia a riešenie konfliktných situácií všetkých zúčastnených subjektov v projekte klientov</li> <li>- Systematické a motivačne koncipované školenia, výcvik, a najmä tréning pre pracovníkov v predaji (naučenie rutinných inteligentných postupov pre úspešný predaj)</li> <li>- Účelne smerovaná a adresná reklama a propagácia k verejnosti, no najmä (vzhľadom na charakter podnikania firmy) na určený segment potenciálnych zákazníkov</li> <li>- Spracovanie konkrétneho portfólia potrebných, základných, rozšírených možných a doplnkových alternatívnych služieb a činností počas realizácie projektu pre klientov</li> <li>- Určenie rozsahu odborných profesijných poradenských činností a riadenia projektu klientov</li> <li>Určenie vlastných pracovníkov a prípadne externých spolupracovníkov pre riadenie projektu či diela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vykonáva sa záverečná koordinácia, hodnotenie a vyúčtovanie projektu klientov vrátane mandátnej, riadiacej i kontrolnej činnosti firmy</li> <li>- Vyladujú sa a prekonávajú kľúčové konflikty a reklamácie v zmluvných vzťahoch a vecných plneniach klientov s jeho dodávateľmi a to pod taktovkou</li> <li>- Zabezpečujú sa ponuky doplnkových služieb a spustenia prevádzky klienta (jeho stavby či projektu)</li> <li>- Odstraňujú sa všetky priebežné, či termínované zmeny a nedostatky z celého procesu realizácie projektu (špecifikum stavebníctva)</li> <li>- Spracúvajú sa záverečné hodnotenia a referencie o firme</li> </ul>

„Zdroj: [vlastná tvorba]“

## ZÁVER

V rámci zhrnutia výsledkov seminárnej práce môžem konštatovať, že v úvode mojej seminárnej práce popísaný cieľ a to - posúdiť súčasný stav a problémové faktory riadenia starostlivosti a obsluhy zákazníkov vo firme RI bol splnený, a aj samotný účel práce v danom stručnom rozsahu a dostupnej vedomostnej bázy a návrhu samotného riešenia formou hotovej Koncepcie techniky predaja, Manuálu manažmentu predaja a navrhnutých pravidiel pre firmu bol dodržaný.

Výsledky - navrhnutá koncepcia a jej náležitosti a samotný manuál, sú podľa mňa východiskom a akýmsi logicky zostaveným návodom ako uplatniť v praxi predajné postupy, ako pripraviť pracovníkov, čo a ako urobiť, aké postupy v riešení podnikateľských problémov a vzťahov s klientmi rizík a konfliktov nastoliť. Toto však podrobne musí rozpracovať a následne zaviesť do života samotný manažment a pracovníci firmy RI. Dúfam, že takýto môj prístup k vybranej téme môže byť významným prínosom osobného rastu a rozšírenia mojej vlastnej vedomostnej databázy, kde je dôležité aj použitie výsledkov pri riešení samotnej budúcej diplomovej práce v rámci štúdia MBA Executive. No je tu pre mňa v rámci štúdia aj zrejmý prínos pre hlbšie poznanie a mapovanie riadenia procesov firmy a snahy pre zlepšenie jej fungovania. Práca môže poslúžiť ako návod na realizáciu takéhoto analytického posúdenia a návrhov techniky predaja s osobitným dôrazom na podnikanie tohto typu obchodných spoločností aj v širšom zábere.

## ZOZNAM LITERATÚRY A INFORMAČNÝCH ZDROJOV

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258.
- BURNETT, Ken, 2005. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-655-1.
- CARON, Nikolas, 2012: *Prodej problémovým zákazníkům*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4049-2.
- COLLINS, Jim., PORRAS, Jerry, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (BUILT to Last)*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5638-7.
- ĎAĎO, Jaroslav a kol., 2006. *Marketing služieb*. Bratislava: Epos, mračko. ISBN 80-8057-662.
- JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *O řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada publishing. ISBN 978-80-4337-0.
- KOTLER, Philip, 1992. *Marketing management, Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Viktoria Publishing, a.s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOPOROVÁ, Katarína, 2020. Model strategického riadenia spoločnosti Region Invest, a.s, Košice. Seminárna práca z predmetu Strategický management, štúdium MBA Executive, CEMI, Praha.
- MATOUŠKOVÁ, Eva; (2020): *Management prodeje*. E – learningová studijní opora. CEMI, Praha.
- NASH, Edward, 2003. *Direct Marketing, Strategie - Plánování - Provedení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-838-4.
- *Osobné konzultácie a dokumentácie spoločnosti REGION INVEST, a.s., 2020*. Košice.
- VIESTOVÁ, Kristína, 2001. *Teória obchodu*. Bratislava: Sprint vfra. ISBN 80-88848-88-1.





**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného program**

**MODEL STRATEGICKÉHO RIADENIA  
SPOLOČNOSTI POLLAK TEAM, S.R.O.**

Vypracoval: 15 Ing. Rudolf Pollák st.  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# MODEL STRATEGICKÉHO RIADENIA SPOLOČNOSTI POLLAK TEAM, S.R.O.

**Rudolf Pollák st., Ing.**

Pollak Team, s.r.o./Petxwalova 60, 94911 Nitra

[pollak.rudo@gmail.com](mailto:pollak.rudo@gmail.com)

## Abstrakt

Cieľom tejto záverečnej práce je posúdiť súčasný stav a problémové faktory a parametre stratégie a riadenia vybranej skúmanej spoločnosti a to na základe a vykonania strategickkej analýzy a následne navrhnúť jednoduchý, prehľadný a aplikovateľný model strategického riadenia na domáce podmienky a pomenovať hlavné atribúty riadenia vzhľadom k rozsahu práce. Špecifickým účelom záverečnej práce, realizovanej na konkrétne podmienky a situáciu je podľa môjho presvedčenia oboznámiť sa s primeraným rozsahom a poznatkami teoreticko – metodologickej vedomostnej základe z oblasti strategického riadenia a preukázať schopnosť realizovať strategickú analýzu a následne navrhnúť nový model riadenia skúmanej spoločnosti.

## Kľúčové slová

Strategické riadenie, procesné riadenie, projektové riadenie, SWOT analýza, organizačná štruktúra, manažment

## Popis riešenej problematiky záverečnej práce

Súčasná doba je charakterizovaná vyspelými trhmi, silnou konkurenciou, vysokou mierou zodpovednosti za vlastné podnikanie a potrebou používať odskúšané metódy a postupy marketingovej stratégie a riadenia firiem. Hovoríme dnes vlastne v bežnej praxi o diktáte spotrebiteľa a o uspokojovaní jeho potrieb a očakávaní.

Myslím si, že primárnou snahou každej obchodnej spoločnosti preto musí byť poskytnutie takých služieb a predaj takých produktov o ktoré majú záujem zákazníci. To však nie je možné bez zaistenia nepretržitej starostlivosti o zákazníka, trvalej schopnosti inovovať a vylepšovať svoju činnosť a poskytovať špičkovú kvalitu a dlhodobý servis. A k tomu je podľa môjho názoru a po preštudovaní súboru dostupnej informačnej databázy potrebné mať v každej firme aktuálny systém strategického riadenia.

Vo svojej seminárnej práci s názvom „Model strategického riadenia spoločnosti Pollak Team, s.r.o, Nitra“, sa chcem zamerať na konkrétnu firmu, ktorá potrebuje dotvoriť a zmodernizovať jestvujúcu koncepciu podnikateľských aktivít, diverzifikovať prístupy k zákazníkom a posilniť svoje postavenie na danom trhu. Preto vo svojej práci prostredníctvom vybranej metódy strategickkej analýzy hľadám závery a výstupy vhodné k implementácii do jednoduchého a prehľadného modelu strategického riadenia spoločnosti *Kotler (1992), Procházka (2013)*.

K riešeniu tejto práce je potrebné poznať východiská a merateľné ukazovatele súčasného stupňa vývoja tejto spoločnosti a jej zázemia, rozhodujúcich faktorov a parametrov v tejto problematike.

Seminárna práca vychádza z mojich preštudovaných poznatkov z učebného predmetu Strategický management a súvisí s okruhom študijných tém projektu ktorého súčasťou je táto práca.

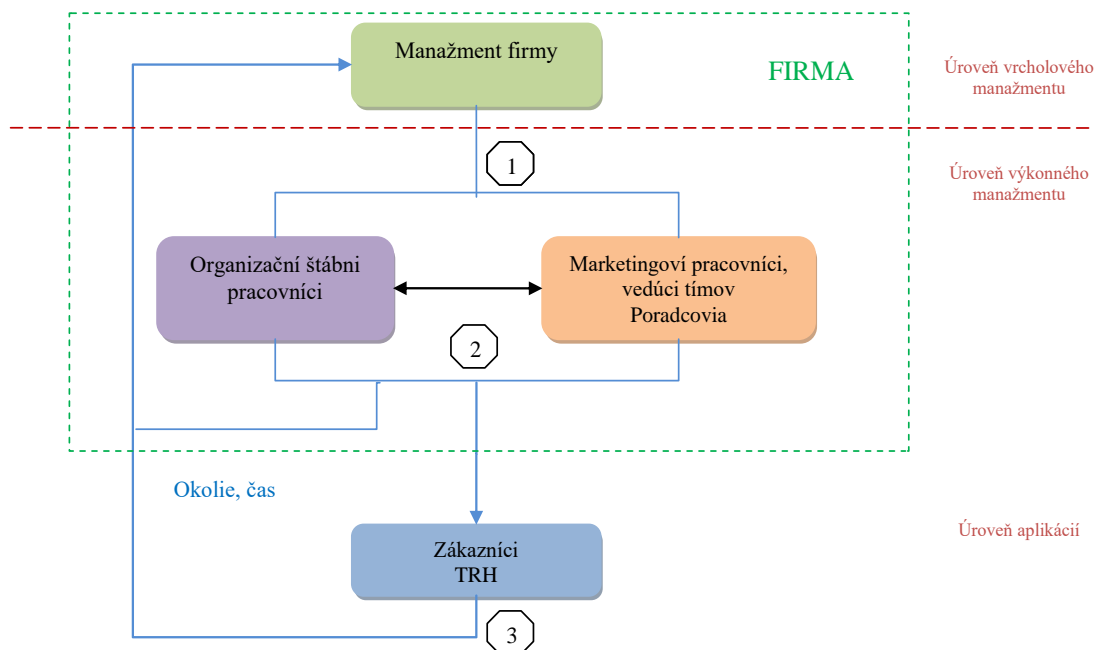
## 1. TEORETICKÁ ČASŤ

### 1.1. Popis a charakteristika spoločnosti.

Pracujem v oblasti venujúcej sa inžinieringu, projektingu a public relations i súvisiacej reklamnej a propagačnej činnosti a úzko spolupracujem s touto spoločnosťou ako projektový manažér pre niektoré vybrané projekty.

Ide o konsolidovanú, dlhoročne fungujúcu finančne stabilizovanú firmu, ktorá má skupinu spolupracujúcich odborne a profesijne zdatných pracovníkov pre hlavné oblasti predmetu podnikania. Z predmetu činnosti vyplýva okruhu záujmu firmy, z ktorej vyplýva, že ide o veľmi náročné a zodpovedné procesy a originálne kompetencie (udelené od zákazníka) kde je potrebné okrem odbornosti dobre ovládať aj komunikáciu, public relations riešenie krízových situácií a prekonávanie konfliktov, či rizík, mať pružnú a modifikovateľnú organizačnú štruktúru a obchodnú stratégiu a s tým súvisiace riadenie a štábnu kultúru. Dôležitým artefaktom je špecifický, osobitý a individuálny prístup ku každému jednotlivému problému, či zadaniu v projekte zákazníka, čo vyžaduje širokú škálu vedomostí a postupov z oblasti psychológie predaja a klasifikácie typov zákazníkov *Burnett (2005)*.

Obrázok č.1: Súčasná organizačná schéma strategického riadenia skúmanej firmy



„Zdroj: [ Upravené, Kotler(1992) ]“

- Manažment je vrcholovou riadiacou zložkou, rozhoduje o marketingu, stratégii, koncepcii, objeme a kapacitách činností, štruktúre zákaziek, podnikateľských plánoch a určuje zostavu jednotlivých pracovných tímov na úrovni výkonného manažmentu, ako aj rieši kolízne, konfrontačné a reklamačné situácie Porter ( 1994 ).
- Marketing tvoria vedúci tímov, externí spolupracovníci a poradcovia spoluzodpovední za komplexnosť činností vo všetkých fázach u zákazníka.
- Organizačný štáb tvoria administratívni pracovníci a asistenti zaisťujúci štandardnú profesionálnu úroveň pri príprave, obsluhu, distribúcii odborných podkladov, agendy a konaní k jednotlivým obchodným prípadom.
- Väzba ① znamená riadiace a organizačné zásahy manažmentu na administratívu a pracovné tímy.
- Väzba ② zohľadňuje výkonné činnosti zo strednej úrovne riadenia na pôde zákazníkov a
- Väzba ③ je tzv. spätná väzba prenášajúca do vrcholovej riadiacej úrovne výsledky, problémy a hodnotenia z prostredia zákazníkov a trhu Osobné konzultácie a dokumentácia (2020).

Pritom vo všeobecnosti platí zásada, že firma musí mať dostatočne silný inovatívny potenciál, schopnosť sebareflexie a citu pre výraznú kvalitu a tvorivý prístup ku každému individuálnemu, špecifickému projektu, či investičnému zámeru zákazníka Čimo – Mariaš(2006).

## 1.2. Použité pojmy a východiská

Pre spracovanie práce som si preštudoval a určil hlavné pojmy pre riešenie a popis východísk problematiky a to:

**Strategická analýza** – jeden zo základných prvkov strategického riadenia Kotler (1992) a slúži ako pomôcka formulácie stratégie a rozhodovania spoločnosti. Je to vlastne súbor metód, postupov a pozorovaní, pomocou ktorých v marketingovom strategickom riadení vyhladáваме a zisťujeme súčasný stav organizácie, zisťujeme tržné príležitosti, popisujeme kondíciu firmy a pozíciu na trhu. Kotler ( 1992 ); Nash (2003).

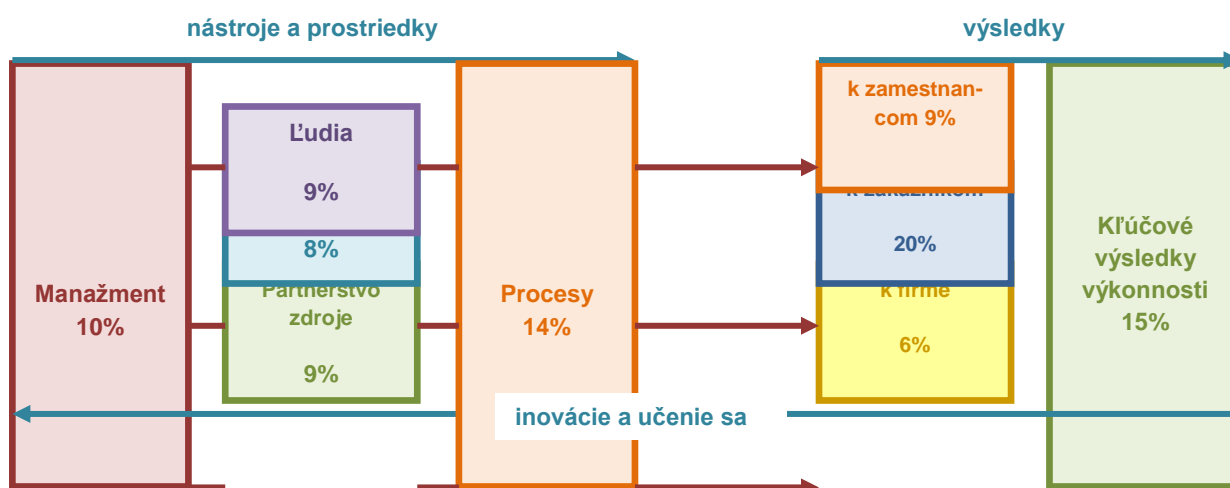
**Inovácia** – v doslovnom preklade z latinčiny znamená „obnovenie“. *Vlček* (1992). Dnes existuje viac ako 200 rôznych definícií inovácií, ktorých spoločným znakom je *Burnet* (2005); *Čimo* (2006) aplikácia novej ideí, zmena / zlepšenie, nová idea, invencia. *Európska komisia* (2004 - *Green Paper on Innovation*) chápe inováciu ako synonymum úspešnej produkcie asimilácie a užitia novosti v ekonomickej a sociálnej sfére pre uspokojenie potrieb spoločnosti a jednotlivcov.

Potom chápeme **Inovativnosť** – obnovovanie, zavádzanie nových poznatkov a riešení do jestvujúceho systému a tým sa dosiahne vyššia hodnota, vylepšenie, resp. novovzniknutý stav. Všeobecné teórie dnes poznajú sedem rádoz inovácií. *Nash* (2003). Často sa cituje výrok zakladateľa teórie inovácií J. A. Shumpeter vyslovil citát, že: „Inovácia je praktické prenesenie ideí do nových produktov, procesov, systémov a spoločenských vzťahov“ *Tureková* (2003).

**Strategické riadenie** – súbor rozhodnutí a opatrení manažmentu, ktoré určujú dlhodobú výkonnosť firmy. Spočíva v analýze, formulovaní stratégie, hodnotení a kontrole *Kotler* (1992) Strategické riadenie je procesom tvorby a realizácie rozvojových zámerov dlhodobejšej povahy, ktoré majú zásadný význam vo vývoji riadenej formy a ich uskutočnením táto získava komparatívnu výhodu. *Procházka* (2013/2013).

Súčasný svetový trend zavádza od deväťdesiatych rokov 20. storočia termín **TQM – Total Quality Management**. Ide o komplexnú filozofiu manažmentu firmy, ktorá podporuje modely úplného, systémového, viacúrovňového uplatňovania excelencie firmy *Nenadál* (2011), pričom je potrebné poznať preferovaný model Európskej nadácie pre manažment kvality EFQM, ktorého základný rámec, prvky a väzby sú znázornené na obrázok č.1, *Nenadál* (2011). Tento obrázok vysvetľuje procesy (ich nástroje a prostriedky) a kľúčové výsledky výkonnosti v rámci schopnosti firmy inovovať a učiť sa. Aj samotná skúmaná forma sa dlhodobo so striedavými úspechmi pokúša implementovať tento model riadenia, avšak skutočný reálny stav a možnosti sú podľa mňa predmetom rozsiahlejšieho štúdia a spracovania v rámci samotnej diplomovej práce v rámci štúdia Executive MBA.

Obrázok č.2: Model EFQM a inovácie



### 1.3. Výber strategickej analýzy pre posúdenie stavu firmy

V súčasnej odbornej literatúre a praxi sa uplatňuje viacero metód strategickej analýzy – SWOT analýza, PESTLE analýza vonkajšieho prostredia, PESTLE analýza metódou MAP, analýza stakeholders, Porterov model analýzy piatich konkurenčných síl, BCG matica pre analýzu portfólia firmy, analýza tržného podielu, analýza finančná a ďalšie. *Kotler* (1992); *Procházka* (2012).

Po dôkladnom preštudovaní všetkých typov analýz a po konzultácii s vlastným manažmentom firmy a posúdení charakteru, rozsahu a programov podnikania sa mi pri spracovaní záverečnej práce javí ako najúčelnejšia primárna metóda SWOT nie preto, že sa považuje za najpopulárnejšiu, ale preto, že pomerne jednoznačne prináša výsledky z merateľných vstupných údajov o danej firme.

SWOT analýza je akousi systematickou identifikáciou faktorov a stratégií, ktoré si navzájom asi najlepšie korelujú. Následne syntézou nových poznatkov a merateľných výsledkov možno formulovať zásady, pravidlá a princípy pre tvorbu modelu strategického riadenia RI. Zahrňuje monitorovanie marketingového interného aj externého prostredia, firmy a musí mať vždy zadefinovaný budúci želaný cieľ, ktorý sa chce dosiahnuť. Túto techniku vynašiel v 70-tych rokoch *Albert Humphrey* pre priemyselné podniky v rámci *FORTUNE 500*.

### Na čo sa vlastne podľa mojich študijných poznatkov zameriava analýza SWOT ? :

Kompletizuje a zoraďuje 4 atribúty a to vnútorné silné **S** a slabé stránky **W** firmy, jej vonkajšie príležitosti **O** a ohrozenia **T** podľa dôležitosti. Je to ľahko použiteľný nástroj na rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku, je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím a pomáha pri tvorbe podnikateľských zámerov.

V nasledujúcich tabuľkách mapujem pre firmu u jednotlivých vybraných faktorov ich merateľné / oceneľné parametre v rámci jednotlivých atribútov SWOT.

Platí pravidlo, že silné a slabé stránky ( S+W ) vždy definujú interné atribúty firmy a príležitosti s ohrozeniami ( O+T ) hovoria o externých podmienkach na trhu v relevantnom prostredí firmy. S+W má tendenciu vždy pôsobiť v súčasnosti, zatiaľ čo O+T sa prejavujú do budúcnosti.

***Poznámka:** Pri uplatnení metódy SWOT som mala na zreteli to, aby sa nevytvárali zbytočne zoznamy stránok, ale skôr sa myslelo na dôležité priority pri dosahovaní budúceho cieľa a zároveň platí, že SWOT analýza sa vždy vypracúva iba pre jednu firmu v jednom odvetví a v jednom konkurenčnom prostredí. Jej výstupom - syntézou výsledkov tak vzniká základ pre tvorbu stratégie – strategického plánovania a riadenia vo firme.*

### 1.3. Určenie kľúčových faktorov jednotlivých atribútov SWOT

V ďalšom postupe som stanovil na základe pozorovania a konzultácií s manažmentom RI nasledujúce rozdelenie s uvedením konkrétnych pomenovaní jednotlivých atribútov **S, W, O, T** takto ( tabuľka č.1 ).

Tabuľka č.1: Atribúty a určenie faktorov SWOT analýzy RI

<p><b>SILNÉ STRÁNY</b> <b>S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dobré meno firmy</li> <li>2. Tradícia, výsledky z projektov</li> <li>3. Odbornosť a lojalita pracovníkov</li> <li>4. Stabilný prevádzkový kapitál</li> <li>5. Overený externý tím</li> <li>6. Vlastná publikačná tvorba / prezentácia</li> <li>7. Vlastný výskum a vývoj</li> <li>8. Ustálená typológia a portfólio zákazníkov</li> <li>9. Komplexnosť nosného produktového programu</li> </ol>	<p><b>SLABÉ STRÁNY</b> <b>W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Firma nie je na zahraničných trhoch</li> <li>11. Uprednostňovanie odbornosti pred obchodom</li> <li>12. Schematické formálne výkony</li> <li>13. Nízka inovatívnosť a absencia nápadov v inžinieringu a projekcii</li> <li>14. Tlak na mobilitu a odbornosť ľudí a tímov</li> <li>15. Nepravidelný príjem pracovníkov</li> <li>16. Náročné vyhľadávanie schopných nových zákazníkov</li> <li>17. Konzervatívne a štábne vedenie firmy</li> </ol>
<p><b>PRÍLEŽITOSTI</b> <b>O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Prijatie strategického partnera</li> <li>19. Rozlíšenia a vyhľadávanie nových informácií / trendov</li> <li>20. Udržanie stabilného tímu ľudí</li> <li>21. Využitie zázemia a stability firmy</li> <li>22. Zavedenie novej techniky predaja a organ. kultúry</li> <li>23. Zapojenie sa do profesijných združení</li> </ol>	<p><b>OHROZENIA</b> <b>T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>24. Prekvapenia od konkurencie</li> <li>25. Strata pozície na trhu</li> <li>26. Strata ľudí z tímov</li> <li>27. Zhoršenie mena firmy</li> <li>28. Nezvládnutie rizika konfliktov u klientov</li> <li>29. Meniaci sa a zmätočná legislatíva</li> <li>30. Nestabilita vzťahov a nedodržanie obchodných zmlúv</li> </ol>

„Zdroj: [ vlastná tvorba ]“

## 2. SWOT ANALÝZA FAKTOROV A PARAMETROV SPOLOČNOSTI

### 2.1. Výpočty výkonnosti, váhy a kumulovaných hodnôt parametrov

V nasledujúcich tabuľkách vytváram položky jednotlivých merateľných činností v podmienkach skúmanej firmy. Pre určenie jednotlivých parametrov SWOT analýzy som si zvolila a priradila hodnoty od 1-5 ( stĺpec „výkonnosť“ ) podľa dôležitosti a podľa zaužívanej platnej metodiky , postupne, *Kotler (1992); Procházka (2012)*; a v druhom stĺpci som podľa môjho úsudku a na základe priebežných konzultácií s manažmentom a použiteľných údajov z RI priradila každému parametru váhu, ostatné stĺpce sú kombináciou výpočtov prvých dvoch.

Tabuľka č.2: SWOT analýza – oceňovanie faktorov a parametrov

Silné stránky – <i>strengths S</i>	Výkonnosť < 1 - 5 >	Váha (0 - 1)	Vypočítaná hodnota	Maximálna hodnota
1. Dobré meno firmy	4	0,10	0,40	0,50
2. Tradícia, výsledky z projektov	4	0,10	0,40	0,50
3. Odbornosť a lojalita pracovníkov	5	0,14	0,70	0,70
4. Stabilný prevádzkový kapitál	4	0,16	0,64	0,80
5. Overený externý tím	4	0,14	0,56	0,70
6. Vlastná publikačná tvorba / prezentácie	2	0,12	0,24	0,60
7. Vlastný výskum a vývoj	3	0,10	0,30	0,50
8. Ustálená typológia a portfólio zákazníkov	2	0,09	0,18	0,45
9. Komplexnosť nosného produktového programu	4	0,05	0,10	0,25
		<b>1,00</b>	<b>3,52</b>	<b>5,00</b>
Slabé stránky – <i>weaknesses W</i>	Výkonnosť < 1 - 5 >	Váha (0 - 1)	Vypočítaná hodnota	Maximálna hodnota
10. Firma nie je na zahraničných trhoch	1	0,08	0,08	0,40
11. Uprednostnenie odbornosti pred obchodom	3	0,10	0,30	0,50
12. Schematické formálne výkony	3	0,13	0,39	0,65
13. Nízka inovatívnosť a absencia nápadov v inžinieringu a projekcii	4	0,15	0,60	0,75
14. Tlak na mobilitu a odbornosť ľudí a tímov	2	0,14	0,28	0,70
15. Nepravidelný príjem pracovníkov	3	0,12	0,36	0,60
16. Náročné vyhľadávanie nových zákaziek	3	0,13	0,39	0,65
17. Konzervatívne a štábne vedenie firmy	4	0,15	0,60	0,75
		<b>1,00</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>
Príležitosti – <i>opportunities O</i>	Výkonnosť < 1 - 5 >	Váha (0 - 1)	Vypočítaná hodnota	Maximálna hodnota
18. Prijatie strategického partnera	4	0,16	0,64	0,80
19. Rozlíšenie a vyhľadávanie nových informácií / trendov	3	0,10	0,30	0,50
20. Udržiavanie stabilného tímu ľudí	4	0,13	0,52	0,65



21. Využitie zázemia a stability firmy	2	0,12	0,24	0,60
22. Zavedenie novej techniky predaja a organizačnej kultúry	3	0,15	0,45	0,75
23. Zapojenie do profesijných združení	2	0,10	0,20	0,50
		<b>0,76</b>	<b>2,35</b>	<b>3,80</b>
<b>Ohrozenia – threats T</b>	<b>Výkonnosť &lt; 1 - 5 &gt;</b>	<b>Váha (0 - 1)</b>	<b>Vypočítaná hodnota</b>	<b>Maximálna hodnota</b>
24. Prekvapenia od konkurencie	2	0,09	0,18	0,45
25. Strata pozície na trhu	3	0,12	0,36	0,60
26. Strata ľudí z tímov	3	0,10	0,30	0,50
27. Zhoršenie mena firmy	2	0,10	0,20	0,50
28. Nezvládnutie rizika konfliktov u klientov	3	0,13	0,39	0,65
29. Meniaca sa a zmätočná legislatíva	2	0,05	0,10	0,25
30. Nestabilita vzťahov a nedodržiavanie obchodných zmlúv	4	0,10	0,40	0,50
		<b>0,69</b>	<b>1,93</b>	<b>3,45</b>

Poznámka: Pri určovaní váhy jednotlivých parametrov u Príležitostí som určila pravdepodobnosť úspechu menej ako 100% nakoľko nie je istota dosiahnuť takúto hodnotu úspešnosti. Max. hodnotu stanovím ako súčin max. sumáru x sumár váh =  $5 \times 0,76 = 3,80$ . Rovnaký postup výpočtu platí aj u Ohrození.

V ďalšom postupe je potrebné zistenia z primárnej analýzy zapracovať do jednotlivých hodnotiacich matíc, a to postupne nasledovne:

Tabuľka č. 3: Matica výkonnosti a dôležitosti pre Silné stránky

E f e k t ( v ý k o n n o s ť )		V y s o k ý	N í z k y
D ô l e ž i t o s ť	V y s o k á	4. Stabilný prevádzkový kapitál (0,64) 5. Overený externý tím (0,56) 3. Odbornosť a lojalita pracovníkov (0,70) 6. Vlastná publikačná tvorba / prezentácie (0,24) <b>VYSOKÝ VÝZNAM</b>	7. Vlastný výskum a vývoj (0,30) <b>POTREBA SLEDOVANIA A PRÁCE</b>
	N í z k a	1. Dobré meno firmy (0,40) 2. Tradícia, výsledky z projektov (0,40) <b>NEDÔLEŽITÉ KONKURENČNÁ VÝHODA</b>	9. Komplexnosť nosného produktového programu (0,10) 8. Ustálená typológia a portfólio zákazníkov (0,18) <b>NEDÔLEŽITÉ, NEDOPUSTIŤ PRECHOD NA SLABÉ STRÁNKY</b>

Tabuľka č. 4: Matica výkonnosti a dôležitosti pre Slabé stránky

**E f e k t ( v ý k o n n o s ť )**

<b>D ô l e ž i t o s ť</b>	<b>E f e k t ( v ý k o n n o s ť )</b>	
	<b>N í z k y</b>	<b>V y s o k ý</b>
<b>V y s o k á</b>	13.Nízka inovatívnosť a absencia nápadov v inžinieringu a projekcii (0,60) 17.Konzervatívne a štábne vedenie firmy (0,60) 12.Schematické formálne výkony (0,39) 16.Náročné vyhľadávanie nových zákaziek (0,39) <b>MIMORIADNA DÔLEŽITOSŤ</b>	11.Uprednostňovanie odbornosti pred obchodom (0,30) 15.Nepravidelný príjem pracovníkov (0,36) <b>ZVÝŠENÁ POZORNOSŤ</b>
<b>N í z k a</b>		10.Firma nie je na zahraničných trhoch (0,08) 14.Tlak na mobilitu a odbornosť ľudí a tímov (0,28) <b>NEDÔLEŽITÉ, PRACOVAŤ NA PRESUNE DO V/V</b>

Tabuľka č. 5: Matica príležitosti a pravdepodobnosti úspechu pre Príležitosti:

**P r a v d e p o d o b n o s ť ú s p e c h u**

<b>P r í l e ž i t o s t i</b>	<b>P r a v d e p o d o b n o s ť ú s p e c h u</b>	
	<b>V y s o k á</b>	<b>N í z k a</b>
<b>V y s o k á</b>	18.Prijatie strategického partnera (0,64) 20.Udržiavanie stabilného tímu ľudí (0,52) <b>DÔRAZ NA MAX. VYUŽITIE</b>	
<b>N í z k a</b>	22.Zavedenie novej techniky predaj a organizačnej kultúry (0,45) 19.Rozlíšenie a vyhľadávanie nových informácií /trendov (0,30)	21.Využitie zázemia a stability firmy (0,24) 23.Zapojenie so profesijných združení (0,20)

Tabuľka č. 6: Matica závažnosti a pravdepodobnosti výskytu pre Ohrozenia

**P r a v d e p o d o b n o s ť v ý s k y t u**

<b>Z á v a ť n o s ť</b>	<b>P r a v d e p o d o b n o s ť v ý s k y t u</b>	
	<b>V y s o k á</b>	<b>N í z k a</b>
<b>V y s o k á</b>	28.Nezvládnutie rizík a konfliktov u klientov (0,39) 30.Nestabilita vzťahov a nedodržiavanie obchodných zmlúv (0,40) <b>NAJVÄČŠIA RIZIKOVOSŤ A VÝSKYT</b>	25.Strata pozície na trhu (0,36) 26.Strata ľudí s tímov (0,30)
<b>N í z k a</b>	27.Zhoršenie mena firmy (0,20)	24.Prekvapenia od konkurencie (0,18) 29.Meniaca sa a zmätočná legislatíva (0,40)

Poznámka: Súbor všetkých vytvorených a vypočítaných tabuliek : „Zdroj: [ vlastná tvorba ]“

## 2.2. Syntéza výsledkov zo strategickej SWOT analýzy

V tejto časti seminárnej práce rekapitulujem jednotlivé získané výsledky z tabuliek SWOT analýzy a zapracúvam ich do tvorby stratégie tak, aby implementácia strategickej analýzy priniesla pre tvorbu nového programu inovatívnosti firmy konkrétne pravidlá, princípy a postupy.

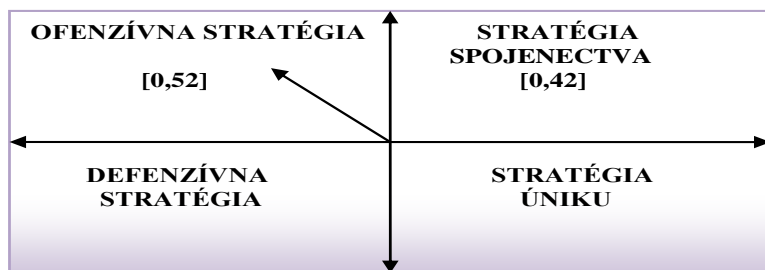
V ďalšom kroku som spracoval výstupy z modelovej SWOT strategickej analýzy pre voľbu správnej stratégie firmy. Vo všeobecnosti platí portfólio riešení ( tabuľka č. 7 ).

Tabuľka č. 7: Portfólio riešení a voľby stratégie firmy

	Silné stránky	Slabé stránky	
Príležitosť	<b>Stratégia</b> maximalizácie silných stránok a maximalizácie príležitosti <div style="text-align: center;">(S)</div>	<b>Stratégia</b> minimalizácia slabých stránok a maximalizácia príležitostí <div style="text-align: center;">(W)</div>	Analýza vonkajšieho prostredia
Hrozba	<b>Stratégia</b> minimalizácia silných stránok a minimalizácia hrozieb <div style="text-align: center;">(O)</div>	<b>Stratégia</b> minimalizácia slabých stránok a minimalizácia hrozieb <div style="text-align: center;">(T)</div>	
	<b>Analýza vnútorného prostredia</b>		

„Zdroj: [ vlastná tvorba ]“

Pritom je treba si uvedomiť, že u silných stránok je nutné maximálne využiť ich hodnoty, u slabých stránok chcem znižovať ich dopady, príležitosti musím využívať účelne a hrozby bezpodmienečne znižovať.



S	W	O	T	S = 0,52	O = 0,42
3,52	3,00	2,35	1,93	3,52 – 3,00	2,35 – 1,93

**Na základe výsledkov vznikol najatraktívnejší strategický variant - stratégia SO:**

V sledovanej firme prevažujú silné stránky nad slabými a príležitosti nad hrozbami, pritom je vhodné navrhnúť aj spôsob akým túto strategickú ofenzívu realizovať - či to bude útok na príležitosti konkurenta, či na jeho slabiny, nepriama alebo partizánska ofenzíva, či prevencia alebo spolupráca.

Tabuľka č.8: Prehľad zistených výsledkov a návrh opatrení pre firmu

Atribúty analýzy SWOT	Tabuľka č.:	Zistenia a dôsledky pre budúce pôsobenie:
<b>Atribút S</b> <b>Silné stránky</b>	3	Firma má v kvadrante <b>VV</b> činnosti s najvyššou dôležitosťou a najsilnejším efektom. Majú najvyššiu prioritu stratégie, podporu, stabilný prevádzkový kapitál, overený externý tím spolupracovníkov, odbornosť a lojalitu vlastného personálu a sústavnú vlastnú tvorbu know - how a prezentácie, sú „zlatým vajíčkom“ firmy.  Kvadrant <b>VN</b> má vysokú dôležitosť, ale v súčasnosti nízky efekt, a preto ho treba posilňovať - výraznou inováciou bude prehĺbenie vlastného výskumu a vývoja nových riadiacich metód pre zákazníkov.

		V poli NN sú prvky nízkej dôležitosti a aj nízkej efektivity. Tu sa obmedzuje firma iba na kontrolu stavu aby nenastala situácia, že sa z týchto stanú slabé stránky. Komplexnosť nosného programu firmy ktorú si táto doteraz veľmi cenila, a tiež akési škatuľkovanie zákazníkov v podstate v neustále meniacom sa trhu a rôznorodých projektoch nemá význam - budúcnosť je v pružnom, operatívnom sortimente služieb v poradenstve.
<b>Atribút W Slabé stránky</b>	<b>4</b>	V prvom kvadrante VN sú stránky s vysokou dôležitosťou a nízkym efektom výkonnosti, ktorým musí firma venovať mimoriadnu pozornosť a dosiahnuť zvýšenie výkonnosti. Ide o činnosti ako je inovatívnosť a nápady, prekonanie konzervativizmu vo vedení firmy, výrazne lepší prístup k výkonom z projektov a zlepšenie metodiky vyhľadávania a motivácie nových pracovníkov do tímov firmy. Kvadrant VV uvádza slabé stránky firmy, ale vysokej dôležitosti ako je uprednostňovanie odbornosti pred obchodnými schopnosťami u jednotlivých členov tímu a pracovníkov pri ich pôsobení u zákazníkov, čo ohrozuje tržby. Zároveň je rizikom nepravidelný príjem personálu, ktorý je síce viazaný na úspešnosť projektov ( podiel na tržbe a zisku ) ale mnohokrát nezaistuje základný pravidelný sociálny štandard aký mal dosahovať človek s danými vedomosťami a schopnosťami. Je nutné aby firma výrazne pretvorila tento kvadrant na silné stránky. Tretí kvadrant NN nemá dôležitosť v podmienkach firmy a tá tu nemá žiadne relevantné stránky. Posledné pole VN obsahuje faktory ako tlak na mobilitu a odbornosť ľudí, a že firma nie je na zahraničných trhoch, avšak ide o nedôležité činnosti a ich zlepšovaním sa nedá očakávať nejaký účinný dopad.
<b>Atribút O Príležitosti</b>	<b>5</b>	Práve 1.kvadrant VV popisuje činnosti vysokej príťažlivosti, a zároveň vysokej pravdepodobnosti úspechu, a to je inovatívny prístup voči terajšiemu stavu, ktorý zaistí budúci rozvoj a stabilitu - ide o prijatie strategického partnera a udržiavanie stáleho tímu zaisťujúceho odbornosť jednotlivých projektov firmy. Ostatné činnosti v poli NV a NN sú iba podporné a pomocné, je potrebné ich sledovať a zaviesť/udržiavať. Pole NN nevykazuje žiadne merateľné hodnoty a preto v súčasnosti nie je podstatné pre analýzy firmy.
<b>Atribút T Ohrozenia</b>	<b>6</b>	Firma sa musí prednostne pripraviť na prekonanie, korekciu a elimináciu ohrození v kvadrante VV - nezvládnutie rôznych konfliktov, rizík a sporov so zákazníkom, nestabilita a nedodržiavanie plnení zmlúv zo strany zákazníkov, čo ohrozuje financie firmy. Nadväzne je potrebné citlivo manažovať aj ohrozenia v kvadrante VN, NN a NV s premenlivými dopadmi na firmu, aj keď mnohé z nich sa vyvíjajú náhodne a firma sa im neubráni, môže sa len prispôbovať, či ignorovať veci.

*Zdroj: [ vlastná tvorba ] “*

### 3. NÁVRH MODELU STRATEGICKÉHO RIADENIA SPOLOČNOSTI POLLAK TEAM

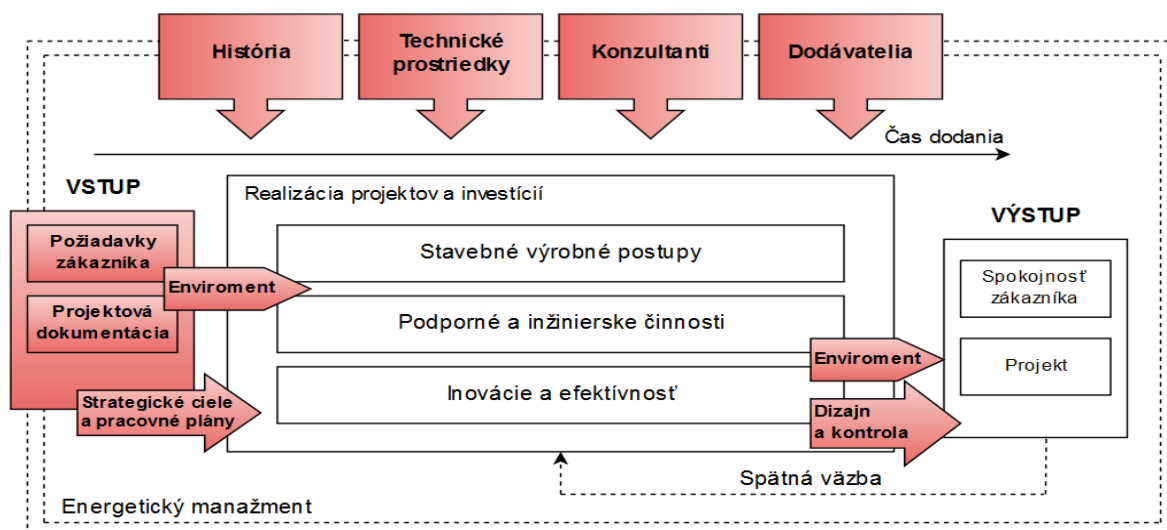
Snahou spoločnosti by malo byť rozvíjanie silných stránok, utlmovanie slabých stránok, v maximálnej miere využívanie príležitostí vonkajšieho okolia a eliminovanie potenciálnych hrozieb.

Medzi základné znaky modelu stratégie a strategického riadenia spoločnosti je možné zaradiť silnú orientáciu na potreby zákazníka, aktívne vyhľadávanie medzier v uspokojovaní potrieb, sledovanie konkurencie, hodnotenie jej stratégie, silných a slabých stránok, orientovanie sa na dosiahnutie strategického cieľa. V neposlednom rade je veľmi dôležitá analýza vlastného prostredia, stratégia dosiahnutia cieľa, spätná väzba a kontrola, Nash (2003); Kubáňková (2020).

#### 3.1. Modelový návrh implementácie strategického riadenia v podmienkach Pollak Team

Na systém strategického a prevádzkového riadenia v kompetencii manažmentu musím preto nazerať ako na procesné riadenie, ktoré implementuje inovácie do celého procesu produkcie a projektov a služieb pre zákazníkov firmy a preto navrhujem nasledujúcu schému na obr. č.3.

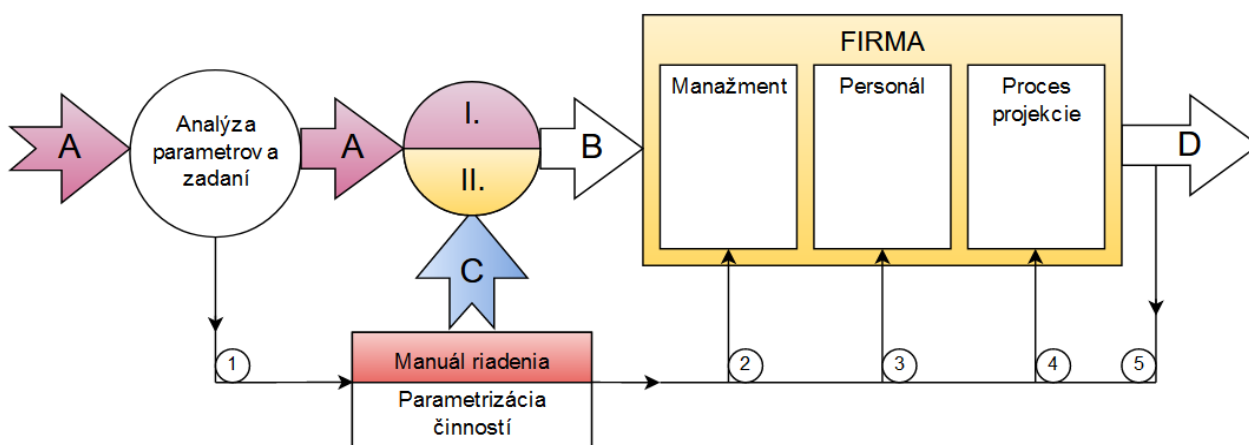
Posúdenie situácie na mieste je meranie, s akou účinnosťou využívame vstupy na vytvorenie požadovaných výstupov. U môjho skúmaného podnikateľského subjektu v špecifických podmienkach a pri jeho možnostiach, reálnom technickom a technologickom vybavení a finančnom i prevádzkovom zázemí sa zameriavam na využitie jestvujúcich organizačných nástrojov, odborných personálnych kapacít, tak ako to ukazuje tento obrázok.



Obrázok č. 3 Schéma prvkov a väzieb medzi nimi pri zabezpečení strategického riadenia  
Zdroj: [vlastná tvorba] “

Na nasledujúcom obrázku č.4 som v nadväznosti na predchádzajúci popis navrhol schematicky zobrazený jednoduchý pracovný model strategického riadenia v podmienkach firmy pre riešenie nosných činností projektového a procesného systému riadenia. Schéma ukazuje firmu ako systém obsahujúci činnosti manažmentu, personálu a procesných a produktových a projektových nosných činností podľa jej predmetu podnikania do procesov, do ktorého vstupuje databáza riadiacich informácií **A**, ktorá bola pred tým analyzovaná a zhodnotená v zmene aplikácií pôvodných informácií na vstupe **A** a po parametrizácii činností a to s aplikovaním vytvoreného interného manuálu **C** vo firme sa ďalej riadiace zásahy v rámci strategického riadenia pretavujú do manažmentu, personálneho zázemia odborných pracovných tímov a následne do samotného procesu projektovania hotových výstupov pre zákazníkov. Výstupom celého systému strategického riadenia bude hotový produkt **D** – vo forme finančného a publikačného efektu úspešnosti firmy. Systémové väzby v schéme : **1, 2, 3, 4**, ukazujú proces implementácie zásahov pre zavedenie strategického riadenia v jednotlivých organizačných zložkách a väzba **5** je spätnou odozvou z produktov, projektov a služieb a ich dopadov na ďalšie informácie a riadenie firmy.

Obrázok č.4 Model implementácie strategického riadenia vo firme RI



Zdroj: [vlastná tvorba] “

#### 4. ZÁVER, ZHRNUTIE

V rámci seminárnej práce som si stanovil cieľ: posúdiť súčasný stav a problémové faktory a parametre stratégie a riadenia u firmy Pollak team, s.r.o. a navrhnuť prehľadný a jednoduchý model strategického riadenia. Môžem konštatovať, že tento cieľ a účel formulovaný v úvode a v kapitole 1 boli naplnené, zistené informácie a výsledky zo strategickej analýzy prispievajú k rozvoju a určeniu stratégie ( ofenzívna ) do budúcnosti vo vnútornej organizácii spoločnosti a stanovujú adresný model pre budúce strategické riadenie so zohľadnením špecifik procesného a projektového inovačného riadenia. Získané teoretické vedomosti som sa snažila systémovo aplikovať už v súčasnosti reálne do konkrétnych postupov a výsledkov v práci tejto firmy.

Samotný prístup k vybranej téme, štúdium teoretických poznatkov, mapovanie konkrétnej situácie riadenia a vyhodnocovania metódou strategickej SWOT analýzy sú významným prínosom osobného rastu a rozšírenia mojej vlastnej vedomostnej databázy ako autorky, no je tu aj zrejmý prínos pre hlbšie poznanie a mapovanie riadenia procesov firmy a snahy pre zlepšenie fungovania danej spoločnosti a práca môže poslúžiť ako návod na realizáciu takéhoto analytického posúdenia aj v podmienkach iných pracovných tímov a firiem v širšom zábere.

Vzhľadom k rozsahu tejto záverečnej práce je potrebné uviesť, že tento návrh modelu strategického riadenia firmy je vzhľadom k vstupným údajom iba schematický, principiálne načrtnutý a pre ďalšie posudzovanie v rámci štúdia v práve ukončovanom projekte a budem musieť realizovať ďalšie analýzy a audit väčšieho a hlavne rôznorodejšieho súboru informácií pre objektivizáciu mojich zistení a návrhov, čo je požiadavkou a zadáním pre mňa zo strany tejto firmy.

#### ZOZNAM LITERATÚRY A INFORMAČNÝCH ZDROJOV

- BURNETT, Ken (2005): *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-655-1
- ČIMO, Jozef; MARIAŠ, Miroslav (2006): *Inovačný manažment*. Bratislava: Geo PARNAS. ISBN 80-969555-7-8.
- KOTLER, Philip (1992): *Marketing management, Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Viktoria Publishing, a.s. ISBN 80-85605-08-2.
- NASH, Edward (2003): *Direct Marketing, Strategie - Plánování - Provedení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-838-4
- NENADÁL, Jaroslav; NOSKIEVIČOVÁ, Daria; PETŘÍKOVÁ Růžena; PLURA, Jiří; TOŠENOVSKÝ, Jozef (2011): *Moderní management jakosti (principy, postupy, metody)*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- Osobné konzultácie a dokumentácia spoločnosti Region Invest, a. s., (2020), Košice
- PORTER, Michael. Eugen (1994): *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, a.s. ISBN 80-85605-11-2,
- PROCHÁZKA, David Anthony (2012/2013): *Strategický management*. Praha: Skripta CEMI.
- SEDLÁK, Mikuláš (2009): *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-283-2.
- TUREKOVÁ, Helena; MIČIETA, Branislav (2003): *Inovačný manažment – východiská, overené postupy, odporúčania*. Žilina: EDIS. ISBN 80-8070-055-9.
- VLČEK, Jozef a kol. (1992): *Výkladový lexikon pojmů tržní ekonomiky*. Praha: Viktoria Publishing. ISBN 80-85605-26-0





**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

# **NÁVRH ETICKÉHO KÓDEXU SPOLOČNOSTI POLLAK TEAM, S.R.O.**

Vypracoval: 16 Ing. Rudolf Pollák ml.  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# NÁVRH ETICKÉHO KÓDEXU SPOLOČNOSTI POLLAK TEAM, S.R.O.

**Rudolf Pollák ml., Ing.**

Pollak Team, s.r.o./Petxwalova 60, 94911 Nitra

[pollak.rudo@gmail.com](mailto:pollak.rudo@gmail.com)

## Abstrakt

Riadenie procesov a činností v organizácii je jednou zo základných aktivít manažérov. Zlepšovanie procesov sa dnes považuje za nevyhnutnosť. Cieľom každej obchodnej podnikateľskej spoločnosti je stať sa tak pružnou, aby bola schopná s celým svojim aparátom rýchlo reagovať na neustále zmeny prostredia, potreby zákazníkov a chovanie konkurencie. Kľúčová je však schopnosť organizácie zabehnuté procesy priebežne zlepšovať. To sa ale nezaobíde bez ľudí, pretože návrhy aj samotné zlepšovanie musí vždy vychádzať od ľudí. Prirodzenou vlastnosťou človeka je, že sa snaží nájsť cestu, ako urobiť veci jednoduchšie, rýchlejšie, lepšie. Dosahovanie vyššej efektivity, za dodržania požadovanej kvality určuje ciele ktoré je potrebné zlepšovaním procesov dosiahnuť. A tak sa musia nájsť riešenia a konkrétne prostriedky pre napomáhanie tomuto očakávanému stavu a takýmto je aj vytváranie adresného a zmysluplného Etického kódexu danej firmy, organizácie, spoločnosti.

## Kľúčové slová

Etický kódex, organizačná štruktúra, manažment, marketing, personalistika

## Popis riešenej problematiky záverečnej práce:

**Etika** je filozofická disciplína, ktorá sa zaoberá ľudským správaním, skúma morálku alebo morálne relevantné konanie a jeho normy. Slovo etika pochádza z gréckeho *ethos*, čo v preklade znamená zvyk, názor, charakter, spôsob myslenia *Vlček (1992)*. Etika je disciplínou praktickej filozofie, je to teoretické štúdium hodnôt a princípov, ktoré usmerňujú ľudské konanie v situáciách, keď je možný výber *Dytrt (2011)*. Etika sa člení podľa toho, čím (akým prostredím) sa zaoberá, napríklad medicínska etika, etika v obchode, ekonomická etika a pod. *Wikipédia (2020)*.

Etika je podľa dostupných literárnych zdrojov súborom princípov predpisujúcich spôsob správania sa, určuje čo je dobré a správne alebo zlé a nesprávne *Meňovský (2006)*. Vnímam to tak, že vlastne zahŕňa určenie morálnej povinnosti v určitej oblasti ľudskej činnosti. V podnikateľskej etike sa tieto princípy aplikujú špecificky na prostredie firemnej kultúry a to do oblasti pracovného správania sa zamestnancov, funkcionárov, akcionárov a vlastníkov a prezentujú tak podľa mojej mienky sociálnu zodpovednosť, pozitívny vzťah k verejnosti a dobré interné pracovné medziľudské vzťahy v rámci danej firmy *Matoušková (2020)*.

**Firemná etika v podnikaní** - tu sa v súvislosti s etikou hovorí o organizačnej kultúre, spoločenskej súvzťažnosti a dodržiavaní etického správania sa a rozhodovania, ktoré má vyústiť do sociálnej i morálnej zodpovednosti. Ide teda podľa mojich úvah o slušné jednanie s obchodnými partnermi, pracovníkmi i verejnosťou, o česťnosť a zodpovednosť, a je to prienik medzi etikou a ekonomickými záujmami firmy. Štruktúra etiky môžem tak zostupne významovo zoradiť a vzájomne všetkými smermi previazať ako:

### **GLOBALNA ETIKA**

*Etika systému*

*Etika inštitúcií a organizácií*

*Firemná etika*

*Etika človeka*

Je tak zrejmé, že na etiku firmy pôsobia aj prístupy k nej a súvisiaca celospoločenská kultúra a výchova v rôznych národoch, kontinentoch, náboženských sférach a podobne.

Myslím, že v praxi firemná etika sama o sebe nie je veľmi pozorovateľná, jej pravidlá sa prejavujú iba prenesene v organizačnej kultúre, správaní sa personálu, firemnom image a prezentácii procesov a produktov firmy a súvisiacej technike predaja, pričom sú zvládnuté všetky prevažujúce problémy a vzťahy, a to hlavne k zákazníkom, majiteľom a zamestnancom, obchodným partnerom, voči konkurencií a k obchodnej verejnosti na danom trhu. Firma si musí udržiavať hodnotovú orientáciu a uznávať určité zásady a pravidlá. Firemná etika musí zachovávať tieto zásady:

- dodržiavanie zákonov a noriem, a to dobrovoľne
- zachovávanie dôveryhodnosti a dôvernosti
- vyhýbanie sa stretu záujmov
- venovať sa práci zodpovedne a starostlivo
- jednať v dobrej viere a čestne.

K najdôležitejším nástrojom firemnej etiky a projektového manažérskeho riadenia v podmienkach malých a stredne veľkých firiem patrí podľa mňa používanie a propagácia vlastného Etického kódexu firmy. Ten poskytuje detailnejšie rozpracovanie, konkretizáciu morálnych zásad a ich uplatnenie v organizačnej kultúre a riadení firmy. Je však aj veľmi výhodným nástrojom manažmentu a techniky predaja pri primeranom informovaní zákazníkov a verejnosti o jeho uplatňovaní v živote firmy *Kacetyl (2011)*.

Myslím si, že dobre nastavený, jasný a mobilizujúci kódex môže firme aj pomáhať, nakoľko: eliminuje nežiaduce praktiky, ktoré môžu mať za následok pokles priazne zákazníkov; objasňuje obchodnú politiku a stratégiu firmy; zvýrazňuje podporu inováciám a láka nových klientov; zamedzuje aby manažment zneužíval svoje postavenie voči pracovníkom; pozitívne motivuje personál, a zároveň posilňuje internú firemnú disciplínu.

Môžem tiež zodpovedne tvrdiť, že pre etické chovanie firmy a jej ľudí sú aj veľmi vážne ekonomické dôvody. Nie je pravdou, že by to bolo pre firmu nevýhodné, obmedzujúce, nákladné, či dokonca ohrozujúce jej pozíciu voči konkurencii na trhu. Práve naopak, skôr sa znižujú tzv. transakčné náklady (čiže náklady spojené s operáciami na kapitálovom trhu) i náklady spojené s vymáhaním zmluvných podmienok, napomáha sa ozdraveniu procesov vo vnútri firmy, prispieva k ziskovosti pre zvyšovanie spoločenskej hodnoty firmy na trhu, posilňuje lojalita zamestnancov a znižuje ich absencia vo výkonoch, ďalej zlepšuje image a povedomie o firme na trhu čo je atraktívne pre investorov a prispieva tak k spokojnosti klientov. Tiež má etické chovanie dopady na zlepšenie podnikateľského prostredia a rast spoľahlivosti subdodávateľov.

Aplikácia etiky do podnikania nie je podľa mňa jednoduchá a zrejme aj musí byť synergicky zapracovaná do všetkých komponentov a článkov organizačného systému a riadenia a vzniká tak dilema, že či etické správanie sa firmy nenarúša jej hlavný zmysel existencie – a to je dosahovanie zisku. Zisk sám sa totiž podľa mojej mienky v reálnom živote stáva prostriedkom pre dosiahnutie aj iných cieľov – skvalitnenia produktov, projektov i služieb, vytváranie nových vecí a podobne, čím sa firma podieľa na skvalitnení života celej spoločnosti v danom regióne, či krajine. Je to zároveň i výhoda na trhu voči konkurencii a príklad do budúcnosti, ktorý lepšie posudzuje čestné podnikateľské úsilie a prináša inováciu, modernizáciu, kvalifikáciu, dynamiku, flexibilitu, kreativitu a vzdelanosť.

**Etický kódex** je súbor všeobecne uznávaných a uplatňovaných morálnych noriem, ideálov a princípov spoločnosti, pre ktorú je určený a idú nad rámec legislatívne upravených zákonov. Je jedným z najvýznamnejších spôsobov vnášania etiky do každodenného života a usmerňovania správania sa člena tejto spoločnosti *Wikipédia (2020)*. Mal by vystihovať aj špecifiká jednotlivých spoločností a vychádzať z ich potrieb, pre ktorú bol ustanovený. Preto som sa pri spracovaní tejto témy oboznámila s pomerne značným počtom kódexov od rôznych organizácií štátnej správy, inštitúcií a podnikov a konštatujem, že jednotlivé významnejšie organizácie a spoločnosti majú vypracovaný svoj etický kódex (napr.: Etický kódex štátneho zamestnanca, Kódex Slovenskej komory stavebných inžinierov, Etický kódex príslušníka Policajného zboru, Kódex USS Košice, Kódex vzťahov UNI Banky a pod.). Etický kódex by mal byť vždy aj verejne prístupný, zrozumiteľný, jednoznačný a kontrolovateľný verejnosťou *Bláha, Černek (2015)*.

Etický kódex je tak podľa mojich doterajších úvah systematickým spracovaným súhrnom konkrétnych pravidiel, zásad a prehlásení, ktorý upravuje vzťahy medzi členmi danej komunity či pracovného tímu, konkretizuje morálne zásady a ich vlastné využitie v praxi – je to dôležitý firemný dokument, ktorý je vhodné publikovať na verejnosť v rámci firemnej propagácie. Môže byť totiž akýmsi lákadlom, garanciou serióznosti a aj smernicou v konaní u nejednoznačných obchodných či pracovných situácií, pomáhať v kontakte s klientmi a zvyšovať osobnú a pracovnú morálku ľudí.

Etický kódex je tak v podmienkach podnikateľskej etiky základným dokumentom deklarujúcim profesijnú etiku podnikania *Kacetyl (2011)*. Je zrejme, že firmy v trhovom prostredí uplatňujú rôzne prístupy zavedenia morálnych princípov do ekonomickej praxe. Sú také, ktoré sa spoliehajú iba na osobnú kvalitu a schopnosti i morálne zázemie svojich ľudí, ale myslím si, že dnes doba speje k jasným pravidlám a aj určeniu zodpovednosti za vlastné konanie a preto je už namieste u každej firmy, ktorá chce byť úspešná a efektívna určenie pravidiel pre etické zásady a prezentovanie firemnej kultúry a to formou dokumentu – etického kódexu.

Som pritom osobne presvedčený, že napríklad na Slovensku sa ťažko verí nepísaným džentlmenským dojednaniám či akýmsi univerzálnym spoločenským pravidlám, ale vyslovene a aj to iba s veľkým predsavzatím sa mnohokrát dodržia iba písomné dokumenty s dostatočnou právnou hodnotou a to je aj Etický kódex, ktorý sa stáva súčasťou pracovnoprávných vzťahov a dohôd o osobnej zodpovednosti v rámci uplatňovania predpisov v tom ktorom podniku.

V širšej odbornej literatúre sa často uvádza etický kódex podnikania a kódex etického správania *Seknička, Putnová (2016)*, *Dytrt (2011)*. Kým formálne prvý deklaruje základné princípy správania sa firmy ako celku navonok (teda k odbornej verejnosti, štátu, regiónu, podnikateľskému prostrediu) tak ten druhý určuje zásady zamestnancov v rámci firmy a aj vo vzťahu ku klientom a okoliu. Vzhľadom k obmedzenému rozsahu tejto seminárnej práce nie je priestor na popísanie histórie vývoja podnikateľskej etiky a tak iba treba poznať jednak rôzne súvisiace výskumy, napr.: “Prieskum tisícročia o spoločenskej zodpovednosti firiem – *PricewaterhouseCoopers (The Millenium Poll or Corporate Social Responsibility)*“ *Nash (2003)*, kde sa zisťovalo u 25 000 občanov z 23 krajín na 5 kontinentoch ako pristupujú k pracovným a etickým praktikám v reálnom živote. Tiež som si pozorne preštudovala historické východiská vzniku etických princípov a predpisov a to napr. Chamu-rabiho zákonník, Deteronómium ako súčasť biblie, ale aj dostupné informácie o základoch etickej výchovy u Konfuciusa, Sokratesa či Epikurosa, ale aj novovekých autorov ako Hobbes, Spinóza, Kant – dostupné v skrátenom rozsahu v jednotlivých linkoch na *Wikipédia (2020)*.

## 2. STANOVENIE CIEĽA A POSTUPU SPRACOVANIA TÉMY JE VÝZNAMNÉ

Záverečná práca je mojim stručným príspevkom do problematiky posúdenia súčasnej úrovne etických pravidiel a nadväzujúceho firemného image i podnikovej manažérskej kultúry, spojených do prezentácie samotného prístupu firmy k verejnosti, odberateľským vzťahom a ku klientom a partnerom a to jasnou dokumentačnou formou – Etickým kódexom. Popisná časť je postavená na overení súčasného stavu, potrieb a očakávaní a na vnímanie úrovne riadenia firmy na projektovej organizačnej báze.

Cieľ tejto práce som si stanovil ako vyslovenie odborných záverov a návrhov, na základe ktorých navrhujem a vytváram nový komplexný dokument pre chod skúmanej firmy Pollak Team, s.r.o. a to Etický kódex, ktorý určuje základné zásady a pravidlá etického správania sa a podnikateľského prístupu k verejnosti, klientom a dodávateľom i partnerom skúmaného subjektu, poznanie organizačnej štruktúry, súčasných kompetencií a nosných problémov a zároveň dosiahnutia stavu kedy aplikácia poznatkov do praxe prispieva k rozvoju jej podnikania, prosperite, zisku a nastavení budúceho systému trvalej udržateľnosti.

Účel práce môžem potom stanoviť ako podrobné oboznámenie sa s teoretickými a súvisiacimi aplikačnými poznatkami v rámci osobného štúdia, poznanie skúmanej spoločnosti, jej súčasných kompetencií a nosných problémov a zároveň dosiahnutia stavu, kedy aplikácia etických pravidiel do praxe prispieva k rozvoju jej podnikania, firemného image a prezentácie poslania a vízie, prosperite, zisku a nastavení budúceho systému trvalej udržateľnosti. Zároveň ide tu aj o preukázanie mojich schopností v prospech firmy spracovať krátky a výstižný ucelený elaborát, ktorý bude využiteľný ako jedna z rozhodujúcich dokumentácií pre podporu budúcich zmien v jej podmienkach a pre podporu jej pozície na trhu.

K samotnému spracovaniu témy a vytvoreniu Etického komplexu spoločnosti som vychádzala zo širšieho súboru dostupných poznatkov *Bláha, Černek (2015)*; *Burnett (2005)*; *Collins, Porras (2016)*; *Dytrt (2011)*; *Janišová, Křivánek (2013)*; *Matoušková (2020)*; *Sedlák (2009)*, ktoré som pre prehľadnosť a najmä obmedzený priestor spracoval do vlastnej tabuľky 1.

**Tabuľka 1: Prehľad východiskových poznatkov o etických kódexoch (EK) v praxi:**

<p><b>Čo deklaruje vo všeobecnosti EK:</b></p> <p>Podporuje zodpovednosť, princípy, pravidlá a smernice platné pre zamestnancov firmy.</p> <p>Eliminuje nespravodlivé a neúčivé zaobchádzanie s inými a rieši otázky týkajúce sa etických záležitostí.</p> <p>Podporuje otvorený dialóg a diskusiu a uľahčuje poznávanie vlastných chýb a učenie sa z nich.</p> <p>Dáva pocit hrdosti nad tým, čo sme dosiahli a ako sme to dosiahli a tiež prispieva k podpore uvažovania nad tým, čo a ako je možné zlepšiť.</p> <p>Objasňuje, aké správanie organizácia očakáva od zamestnanca v rôznych situáciách a zároveň dáva najavo, že zámerom organizácie je vstúpiť personálu etické dimenzie svojej politiky a činnosti.</p>	<p><b>Základné všeobecné funkcie EK podnikania:</b></p> <p>Ubezpečiť zákazníkov i verejnosť o tom, že firma sa vo svojej činnosti pridrižiava štandardných morálnych a etických princípov a prípadné rozpory môže prostredníctvom kódexu kontrolovať.</p> <p>Obsah spravidla spočíva v:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úvodnej preambule vystihujúca podnikateľskú víziu spoločnosti, jej miesto v rámci širšieho podnikateľského prostredia, základné etické princípy podnikania spoločnosti</li> <li>3. Statiach o kvalite produktov pri zabezpečovaní priority bezpečnosti a ochrany zdravia, ochranu životného prostredia</li> <li>4. Serióznosť vzťahu k zákazníkovi, marketingové ciele, vzťahy k dodávateľom, postoj ku korupcii, úplatkárstvu, lobbingu a pod.</li> <li>8. Vzťah k spoločenskému prostrediu, krajine, regiónu, vládnym aktivitám</li> </ol>
<p><b>Základné všeobecné funkcie EK správania:</b></p> <p>Pomoc pri vstúpaní zamestnancom na všetkých úrovniach podniku vedomie zodpovednosti, potrebu rozmýšľať o svojich skutkoch v morálnych pojmoch a rozvíjať hodnoty príslušné ich postaveniu v konkrétnom podniku,</p> <p>Dokument, štandard zákaznickej orientácie a správania, ktorý upravuje správanie zamestnancov v súlade s etikou podniku, zároveň je to však dokument, na ktorý sa zamestnanci môžu odvolať, kedykoľvek sa od nich žiada, aby konali v rozpore s jeho obsahom.</p>	<p><b>Základné špecifické funkcie EK správania sa manažéra:</b></p> <p>Vzťah k vlastníkom spoločnosti, a vzťah a osobitý prístup ku kľúčovým klientom.</p> <p>Vzťah k širšiemu spoločenskému okoliu a spôsobilosť na prezentáciu v mene spoločnosti.</p> <p>Hodnotová, odborná a schopnostná orientácia manažéra a vzťah k vlastným spolupracovníkom a vzorové – líderské správanie.</p> <p><b>Základné špecifické funkcie EK správania sa zamestnancov:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vysvetlenie aplikácie a záväznosti kódexu, nadväznosti jeho ustanovení na ostatné firemné normy, ako aj všeobecne platné predpisy</li> <li>2. Hlavné obsahové časti sú obvykle členené na: Bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci Ochranu hospodárskej súťaže a konflikt záujmov Upozornenie na nekalé postupy a férové jednanie Zneužívanie dôverných obchodných informácií Zákaz diskriminácie, sexuálne obťažovanie Apolitickosť v podnikaní (zákaz politickej angažovanosti), vzťahy s verejnými inštitúciami Kontakty s vládnymi a zahraničnými inštitúciami Iné (podľa konkrétnych podmienok)</li> <li>3. Uplatňovanie, oznamovanie a sankcie za porušenie ustanovení etického kódexu, ochranu osôb poukazujúcich na správanie odporujúce ustanoveniam etického kódexu.</li> </ol>

„Zdroj: [Vlastná tvorba]“

Tabuľka jasne vymedzuje podľa mojich predstáv všeobecne známe pravidlá a zaužívané štruktúry obdobných etických dokumentov v organizáciách a obsahuje základné všeobecné funkcie u Etických kódexov v podnikaní a správaní, ale aj špecifické funkcie pre manažerov a zamestnancov podnikov, či organizácií.

### 3. AKO TO VYZERÁ V POPISOVANEJ FIRME

V mojej záverečnej práci sa zaoberám konkrétnym problémom v rámci širšej problematiky organizácie, stratégie, manažmentu a procesnej činnosti spoločnosti Pollak Team, s.r.o., pôsobiacej v regióne Nitry, s ktorou úzko spolupracujem ako projektový manažér pre organizáciu a riadenie niektorých vybraných projektov a som aj vedúcou 6 – členného pracovného tímu.

Jedná sa o fungujúcu, stabilizovanú firmu, ktorá pôsobí ako podnikateľský subjekt v oblasti, konzultačnej a poradenskej činnosti, investičnej výstavby a ďalších príbuzných aktivít, spolupracuje s tímami odborne a profesijne zdatných spolupracovníkov pre hlavné oblasti predmetu podnikania. Firma má v súčasnosti pomerne významné postavenie na regionálnom slovenskom trhu, vlastní ucelené know - how v inžinieringu a tvorbe projektov, má dostatočne fundované technické, organizačné a personálne zázemie. Dlhodobo garantuje spokojnosť zákazníkov, pripravuje a hľadá nástroje pre zavedenie novej úrovne inovačného riadenia, novej organizačnej štruktúry, techniky predaja projektových a inžinierskych služieb a obsluhy zákazníkov.

Pri riešení otázok a úloh stanovených touto seminárnou prácou vychádzam z určitých predpokladov a poznatkov o firme, ktoré aplikujem ako všeobecné vstupné informácie pri všetkých mojich seminárnych prácach v rámci štúdia MBA Executive na CEMI Praha a to vo veci jej spoznávania. Ide hlavne o tieto zistenia, uvedené v nasledujúcej tabuľke 2, na základe *Osobné konzultácie a dokumentácie Pollak team, s.r.o. (2023)*.

**Tabuľka 2: Prehľad zistení o spoločnosti**

<b>Zistenie 1</b>	Charakter poskytovania individuálnych a originálnych služieb súvisí s predajom vedomostí, informačných a organizačných procesov na dosiahnutie cieľa dohodnutého so zákazníkom.
<b>Zistenie 2</b>	Systém práce spočíva v nepretržite sa meniacom a vyvíjajúcom komunikovaní pracovníkov firmy so zákazníkom, jeho architektom, jeho dodávateľmi a obchodnými partnermi pri príprave, koordinácii, stavebno-technickom dozore a rôznych úradných stavebných a hodnotiacich analýzach a konaniach počas celej doby prípravy, realizácie, kolaudácie a sprevádzkovania projektu/ diela zákazníka.
<b>Zistenie 3</b>	Realizácia nosného programu firmy vyžaduje perfektné odborné a legislatívne znalosti investícií, úverov, režimov financovania, zákonov, predpisov, rôznych technických noriem, stavebných, energetických, ekologických a priemyselných technológií.
<b>Zistenie 4</b>	Dôležitým faktom je to, že firma vo viacerých inžinierskych činnostiach musí od počiatku získať, udržať a chrániť záujmy a dôveru svojho zákazníka, pričom kompetenčne firma rozhoduje v mene zákazníka o jeho investícii a chráni jeho financovanie – efektívnosť a úspornosť, odsúhlasuje fakturácie a výkony dodávok a prác, ktoré vykonávajú v prospech zákazníka tretie osoby (dodávatelia, pracovníci inžinieringu prípravy a riadenia stavieb, architekti a pod.).
<b>Zistenie 5</b>	Veľmi náročné a zodpovedné činnosti, pri ktorých je potrebné okrem odbornosti a orientácii sa v širokej problematike inžinieringu v oblasti stavebníctva a priemyslu dobre ovládať aj komunikáciu so zákazníkom, a zvládať pružné riešenie krízových situácií, prekonávanie rizikových a konfliktných situácií.

„Zdroj: [ Vlastná tvorba ]“

Následne po týchto zisteniach som pozorovaním chodu a organizácie prác v tejto spoločnosti a následne aj štúdiom interných organizačných a finančných podkladov zistil, že je pre ňu charakteristický špecifický, osobitý a individuálny prístup ku každému jednotlivému problému, či zadaniu v projektoch zákazníka, čo vyžaduje okrem technických vedomostí aj širokú škálu vedomostí a postupov z oblasti psychológie predaja a klasifikácie typov zákazníkov.

**Podstatným zistením však pre mňa je**, že dokumentačné a organizačné zázemie vďaka dlhoročne stabilnému a skúsenému manažmentu a pracovníkom tímu síce navonok funguje pomerne bezproblémovo a rutinne, avšak neexistujú žiadne spracované interné riadiace a organizačné dokumenty, ktoré by jednoznačne definovali stav vývoja stratégie, úroveň organizačnej štruktúry firmy a jej manažérskej firemnej kultúry, firemného image či Public Relations a ani pravidiel podnikateľskej etiky, čo v súhrne vytvára už teraz, no najmä do budúcnosti vážnu prekážku nielen podľa mojej mienky, ale najmä podľa názoru samotného manažmentu pre rozvoj a posilnenie pozície firmy v jej modernizácii a inovačnom prístupe k projektom, programom a produktom.



Zmapoval som k tejto problematike POTREBY a OČAKÁVANIA spoločnosti v spojitosti s podnikateľskou etikou a aj s dopadmi na spracovanie súvisiacej agendy do budúcnosti a môžem ich stručne takto definovať - tabuľka 3:

**Tabuľka 3: Potreby a očakávania firmy Pollak team, s.r.o. v etike podnikania**

	<b>ZISTENIA:</b>	<b>DOPADY:</b>
<b>POTREBY</b>	Presne vymedziť a definovať etické pravidlá a spôsob etického, spoločenského a morálneho fungovania firmy	Vytvorenie Etického kódexu, tvorba modernizovanej organizačnej štruktúry a korekcia stratégie firmy
<b>OČAKÁVANIA</b>	Zlepšenie firemnej kultúry a organizačnej štruktúry firmy, zvýšenie osobnostných parametrov funkcionárov a zamestnancov.	Podpora firemného image a prezentácia vo verejnosti a nárast úspešnosti a ekonomickej efektívnosti firmy

„Zdroj: [ Vlastná tvorba ]“

#### 4. ČO NAVRHUJEM AKO TEXTOVÝ A GRAFICKÝ VZOR

Nasledujúci text (v samotnej prílohe k záverečnej práci) som už obsahovo a aj graficky spracoval ako konkrétny VZOR pre schválenie v podmienkach firmy a pre jej následné interné zverejnenie. Zároveň nasleduje za týmto textom aj vlastný vzor pre administratívu, určený pre jednotlivé dotknuté osoby, ktoré písomne potvrdzujú Prehlásenie o prijatí zásad Etického kódexu spoločnosti.

Vzhľadom k rozsahu a charakteru činností a zároveň veľkosti organizačnej štruktúry, ktorá je primeraná stredne veľkému podnikateľskému subjektu, som po konzultáciách s manažmentom firmy a vychádzajúc z mnohých odborných informácií o štruktúrach a obsahu primerane podobných podnikateľských spoločností tvoril obsah v jednoduchšej, avšak jednoznačnej a hlavne zrozumiteľnej forme, pričom som spojil formát etického kódexu podnikania a etického kódexu správania do jedného účelného kompilátu a tak samotný obsah navrhnutého kódexu má riešené podstatné časti a to hlavne:

- Preambula a identifikačné údaje o spoločnosti
- Základné hodnoty spoločnosti, účel a charakteristika Etického kódexu
- Vzťahy k verejnosti a spolupracujúcim partnerom a klientom
- Vzťahy vo vnútri spoločnosti a zodpovednosť orgánov spoločnosti
- Záverečné ustanovenia.

#### ZÁVER, ZHRNUTIE PRÁCE

V rámci záverečnej práce som si stanovil jednoznačný a potrebný cieľ a to návrh nového komplexného dokumentu pre chod skúmanej firmy Pollak team, s.r.o. - pre vymedzenie jej etického pôsobenia, ktorý určuje základné zásady a pravidlá etického správania sa a podnikateľského prístupu k verejnosti, klientom a dodávateľom i partnerom tohto skúmaného subjektu. Účel práce bol podrobné oboznámenie sa s teoretickými a súvisiacimi aplikačnými poznatkami v rámci štúdia odboru a predmetu, mapovanie skúmanej spoločnosti a jej súčasných kompetencií a nosných problémov súvisiacich s etikou.

Myslím, že cieľ a účel popísaný v časti 2. práce boli naplnené a zistené informácie a výsledky z môjho krátkeho popisu skutkového stavu organizačnej štruktúry skúmanej firmy a stavu uplatňovania etických princípov v nej prispievajú k prijatiu vlastného Etického kódexu spoločnosti a zároveň sú aj dostatočné na požadované podmienky a jej organizačnú veľkosť. Zároveň aj priebežne preštudované a získané teoretické vedomosti z oblasti podnikateľskej etiky som sa snažil systémovo aplikovať a klasifikovať už v súčasnosti reálne do konkrétnych postupov a výsledkov v práci tejto firmy a to aj v spojitosti s ďalšími prácami z mojej praxe, kde postupne vytváram ucelený súbor dokumentov pre túto spoločnosť pre zefektívnenie jej činnosti. Konkrétnym hmotným výstupom mojej práce je vzorový a adresný Etický kódex spoločnosti, ktorý je už skonzultovaný aj s vedením a pripravený sa uplatniť v organizačnej štruktúre a tvorbe image firmy v súčasnosti. Záverom musím objektívne uviesť pre potreby implementácie tohto návrhu etického kódexu pre firmu, že po zavedení bude potrebné sledovať a následne prípadne aj korigovať, či doplniť obsah o nové zistenia z interného prostredia. Tu treba vedieť, že každý zásah, každá zmena prináša veľké obavy a tak:

***Bude zavedenie etického kódexu pre firemnú kultúru skutočne prínosom?***

***Budú pravidlá kódexu chápať všetci zamestnanci a bude to aj vyhovovať firme v riadení a fungovaní na trhu ?***

Myslím si, že v mnohých prípadoch práve tieto otázky spôsobujú, že sa etické správanie, image firmy a celá firemná kultúra vyvíja spontánnym smerom bez akýchkoľvek vnútorných a vonkajších pohľadov, bez akýchkoľvek zásahov. Ak sa však pri realizácii Etického kódexu spoločnosti v rámci celej reorganizácie a súvisiaceho projektu zmeny podnikovej kultúry postupuje cielene a odborne, nie je sa podľa mojej mienky čoho obávať.

## Referencie/References:

- BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3828-1.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- BURNETT, Ken (2005): *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-655-CARON, Nikolas (2012): *Prodej problémovým zákazníkům*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4049-2.
- COLLINS, Jim., PORRAS, Jerry, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (BUILT to Last)*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5638-7.
- DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.
- JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *O řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada Publishing. ISBN 978-80-4337-0.
- KACETL, Jaroslav. *Obchodní a podnikatelská etika*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-095-5.
- MATOUŠKOVÁ, Eva; (2020): *Manažerská kultura a etika, společenská odpovědnost firem,* E – learningová studijní opora. CEMI, Praha.
- MEŇOVSKÝ, Igor; (2005): *Etický kódex ako nástroj budovania podnikovej kultúry*. Ekonomické právne informácie. Poradca podnikateľa PMPP-1/2006.
- NASH, Edward (2003): *Direct Marketing, Strategie - Plánování - Provedení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-838-4.
- *Osobné konzultácie a dokumentácie v spoločnosti Pollak team, s.r.o.* (2020): Košice.
- SEDLÁK, Mikuláš (2009): *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-283-2.
- SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
- VIESTOVÁ, Kristína, 2001. *Teorie obchodu*. Bratislava: Sprint v.fra. ISBN 80-88848-88-1.
- VLČEK, Jozef a kol. (1992): *Výkladový lexikon pojmů tržní ekonomiky*. Praha: Viktoria Publishing. ISBN 80-85605-26-0.
- Wikipédia (2020): *Etika a Etický kódex*. Zverejnené na : [sk.wikipedia.org/w/index.php?title=Etický\\_kódex&oldid=6036266](https://sk.wikipedia.org/w/index.php?title=Etický_kódex&oldid=6036266)



**Projekt: EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ  
NA TRHU PRÁCE**

Dopytovo orientovaný projekt, Fond ESF REACT-EU, NFP: 312081CPG7,  
Realizácia: 04/2023 – 11/2023

*Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu  
regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje*

Poskytovateľ: Ministerstvo práce, sociálneho rozvoja a rodiny Slovenskej republiky  
[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Prijímateľ a realizátor: Národný energetický klaster NEK, Bratislava  
[www.nek.sk](http://www.nek.sk)



**Záverečná práca študijného programu**

**POTENCIÁL OZE A VYUŽITIE NOVÝCH  
TECHNOLÓGIÍ NA SLOVENSKU PRE ZVYŠOVANIE  
ENERGETICKEJ EFEKTÍVNOSTI**

Vypracoval: 17 Ing. Ivan Závodný  
Lektor: Ing. Katarína Koporová, MBA  
Inštruktor: Ing. Róbert Kati

K záverečnej skúške, dňa 26.10.2023 v Bratislave



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VECÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# POTENCIÁL OZE A VYUŽITIE NOVÝCH TECHNOLOGIÍ NA SLOVENSKU PRE ZVYŠOVANIE ENERGETICKEJ EFEKTÍVNOTI

Ivan Závodný, Ing.

RS Energy, a.s. 841 02 Bratislava

[info@rsas.sk](mailto:info@rsas.sk)

## Abstrakt

Práca približuje všeobecný potenciál obnoviteľných zdrojov energie (OZE) a poukazuje na súčasnú situáciu v oblasti obnoviteľných energetických zdrojov priamo na Slovensku. Využívanie domácich OZE zvyšuje bezpečnosť a diverzifikáciu dodávok energie a súčasne znižuje závislosť ekonomiky od vysokých cien ropy a zemného plynu. Ich využívanie je založené na environmentálne šetrných technológiách, čo napomáha znižovaniu emisií skleníkových plynov a ostatných škodlivín. Využívanie potenciálu OZE znamená významnú pomoc najmä na čo najskoršie dosiahnutie cieľov Kjótskeho Protokolu. Zároveň v tejto oblasti približi aj postavenie a potenciál Slovenskej republiky, osobitne v stredoeurópskom priestore krajín V4.

## Kľúčové slová

obnoviteľný zdroj energie, energetická efektívnosť, energetický potenciál, ekológia, energetika.

## 1. STRUČNÝ POPIS RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Cieľom tohto dokumentu je ukázať a stručne vysvetliť súčasné poznanie potenciálu jednotlivých zdrojov OZE, možností využitia zavedených technológií a v súlade so strategickými dokumentmi Slovenskej republiky načrtnúť návrh cieľov do roku 2030 s niektorými opatreniami na ich dosiahnutie. V súlade s témou naznačí smery, ktorým v oblastiach vedy, výskumu a vzdelávania, ktorým je potrebné venovať zvýšenú pozornosť. Najcitlivejšou oblasťou je energetická efektívnosť a samotné obnoviteľné zdroje energie, najmä v záväznosti cieľového podielu dosiahnutia 20% OZE na celkovej spotrebe energie EÚ už do roku 2025 a s výhľadom do roku 2030. Vychádzajúc z dosiahnutých známych a preukázateľných údajov v roku 2020, pre záujemcov o podrobné informácie odporúčam sledovať priblíženie stavu potenciálu OZE v SR v domácnostiach pomocou grafov z medzinárodnej agentúry pre obnoviteľnú energiu (IRENA- The International Renewable Energy Agency).

Pre podčiarknutie zložitosti problematiky uvádzam tu neskrátený citát v prebiehajúcom roku 2023 zverejneného dokumentu Európskeho parlamentu (EP): „Obnoviteľné zdroje energie (veterná energia, slnečná energia, vodná energia, energia oceánov, geotermálna energia, biomasa a biopalivá) sú alternatívou k fosílnym palivám, ktorá prispieva k znižovaniu emisií skleníkových plynov, diverzifikácii dodávok energie a obmedzovaniu závislosti od nespoľahlivých a nestálych trhov s fosílnymi palivami, najmä s ropou a plynom. Právne predpisy EÚ o podpore obnoviteľných zdrojov energie zaznamenali v posledných 15 rokoch významný vývoj. V roku 2009 stanovili lídri EÚ cieľ dosiahnuť 20 % podiel energie z obnoviteľných zdrojov na spotrebe energie v EÚ do roku 2020. V roku 2018 bol dohodnutý cieľ dosiahnuť 32 % podiel energie z obnoviteľných zdrojov na spotrebe energie v EÚ do roku 2030. Vzhľadom na nové ambície EÚ v oblasti klímy bola v júli 2021 spoluzákonodarcom navrhnutá revízia cieľa na 40 % do roku 2030. Po ruskej invázii na Ukrajinu a následnej energetickej kríze sa EÚ dohodla, že do roku 2030 rýchlo zníži svoju závislosť od ruských fosílnych palív urýchlením prechodu na čistú energiu. O aktualizovanom politickom rámci pre obnoviteľné energie na obdobie 2030 a po roku 2030 sa diskutuje“. (Zdroj: CIUCCI, Matteo, Energia z obnoviteľných zdrojov, EP Brusel, 09/2022, [https://www.europarl.europa.eu/erpl-app-public/factsheets/pdf/sk/FTU\\_2.4.9.pdf](https://www.europarl.europa.eu/erpl-app-public/factsheets/pdf/sk/FTU_2.4.9.pdf) )

## 2. ZHODNOTENIE POTENCIÁLU OZE V SR

Pri zohľadnení geografickej polohy, na Slovensku má najväčší potenciál jednoznačne slnko a drevo a až za tými komoditami potom nasleduje energia okolia - napríklad tepelné čerpadlá. Je pravda, že zaujímavý potenciál má aj vodná energia, a to v špecifickej podobe tzv. vodných mini a piko elektrární. Teda vodných turbín, ktoré nepotrebujú hať, nezasahujú negatívne do vodného toku a výkonom postačujú pre rodinné domy až väčšie objekty ako napríklad aj školy či obecné úrady. Slovensko je v strede Európy, ale krajiny na severe ako Nemecko alebo už aj Poľsko nás už dávno predbehli pri využívaní fotovoltických systémov, či slnečných kolektorov.

V domácich podmienkach na Slovensku zo slnka z 1 inštalovaného kW je možné vyrobiť ročne približne 1 MWh elektriny. Nevýhodou zatiaľ je, že oproti slnečným kolektorom fotovoltika má takmer 5-krát nižšia účinnosť. Oproti tomu však výhodou je to, že elektrina sa využije takmer všade – a teda aj na výrobu tepla. Na druhej strane stále platí, že slnečný kolektor na prípravu teplej úžitkovej vody je taktiež spoľahlivou technológiou. Pri klasickej metóde využívania dreva na kúrenie je potrebné podobne, ako pri všetkých ostatných OZE, dbať na správanie sa. To znamená, že je už načas naučiť sa správne vykurovať a využívať správne technológie. V prípade kusového dreva je to určite prípad splynovacieho kotla.

## 2.1 Súčasný stav a možnosti využitia potenciálu OZE na Slovensku

Aktuálne veľmi preferovaná téma využitia potenciálu OZE je príslušnými inštitúciami a organizáciami, najmä v pôsobnosti ústredného orgánu Ministerstva hospodárstva SR je už dlhšiu dobu rozpracovávaná, pričom tieto dokumenty kladú veľký dôraz na využitie nasledujúcich aspektov:

- metodika,
- stabilita legislatívy,
- spoločné postupy kompetentných,
- preberanie dobrej praxe zo zahraničia,
- ciele podielu OZE na energetickom mixe,
- požiadavky udržateľnosti,
- poplatky,
- inteligentné riadenie distribučných sústav.

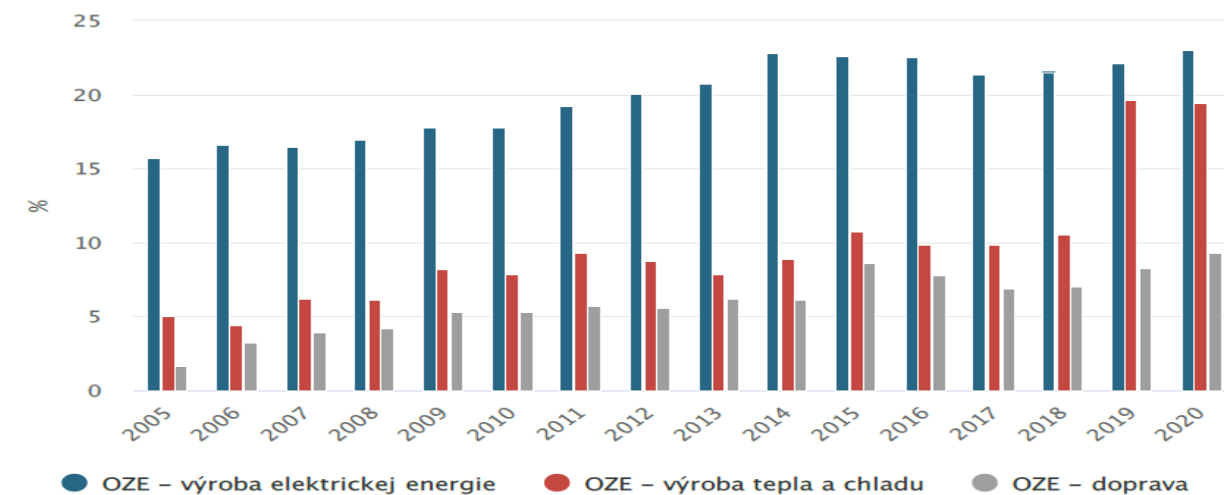
Ak si uvedomíme komplexnosť celej škály možného využitia a celkového potenciálu OZE, v tejto oblasti sa dá uplatniť celosvetový trend a vhodnou kombináciou OZE a nízkouhlíkových technológií bude možné aj na Slovensku významne znížiť spotrebu fosílnych palív i produkciu emisií skleníkových plynov.

Napriek uvedenému je zarážajúce, že oproti svižným európskym postupom, legislatívny proces v tu riešenej oblasti využitia OZE na Slovensku už roky sa vyvíja pomaly, alebo priamo stagnuje. Svedčí o tom napríklad aj fakt, že dodnes zverejnené a aj pre účely tejto práce použiteľné materiály a dokumenty ústredných orgánov SR sú väčšinou ešte z roku 2021. Platí to aj smerom k Eurostatu, keď dostupné údaje so starým a dnes už neaktuálnym cieľom SR pre OZE do roku 2030 vo výške 19,2 % a čakajú na aktualizáciu.

KONKRÉTNE, UVEDENÉ A ZVEREJNENÉ NÁRODNÉ CIELE SR DO ROKU 2030 V DANOM (A ZREJME STÁLE EŠTE PLATNOM) DOKUMENTE SÚ TAKÉTO:

ZNÍŽENIE EMISÍ SKLENÍKOVÝCH PLYNOV V NON - ETS (K R. 2005):	20 %
PODIEL OZE SPOLU:	19,2 %
PODIEL OZE V DOPRAVE:	14 %
ENERGETICKÁ EFEKTÍVNOSŤ:	30,3 %
PREPOJENIE ELEKTRICKÝCH SÚSTAV:	52 %

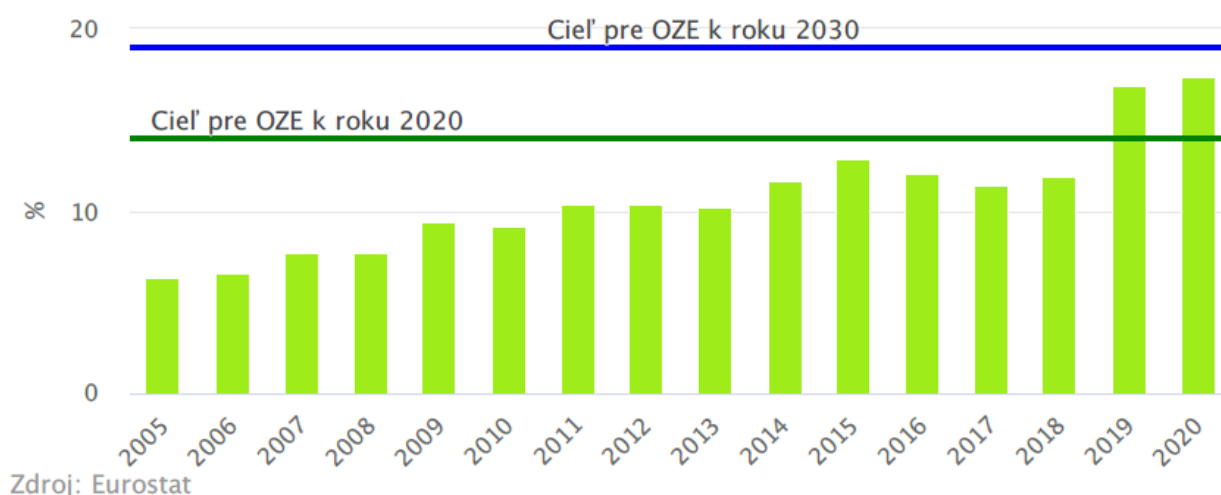
(viď grafiku):



Zdroj: Eurostat

GRAF: Vývoj energie z OZE podľa sektorov (Zdroj: NOVOTNÝ, Tomáš. Diagnostika dimenzie inovatívnosti firiem. Národný energetický klaster NEK, Bratislava, 2018, Zdroj: ISBN 978-80-972637-1-3. )

Pripomínam, že EP ešte v septembri 2022 stanovil svoju požiadavku zvýšiť cieľ v oblasti obnoviteľných zdrojov energie na 45 %, čo je cieľ podporovaný aj Komisiou v pláne REPowerEU, predloženom ešte v máji 2022, v ktorom sa zdôrazňuje potreba urýchliť prechod na čistú energiu a postupne ukončiť dovoz energie z Ruska zvýšením podielu obnoviteľných zdrojov energie vo výrobe energie, priemysle, budovách a doprave na 45 % do roku 2030.



GRAF: Vývoj podielu energie z OZE na hrubej konečnej energetickej spotrebe (Zdroj: ako vyššie)

Podľa zverejnených informácií EP bude na aktuálnom, decembrovom plenárnom zasadnutí 2023 hlasovať o nových pravidlách upravujúcich obnoviteľné zdroje energie, energetickú účinnosť a energetickú hospodárnosť budov. Má vyzvať na rýchlejšie vydávanie povolení pre nové alebo upravené elektrárne na výrobu energie z obnoviteľných zdrojov vrátane solárnych panelov a veterných turbín. (Zdroj: EURÓPSKY PARLAMENT, *Energia z obnoviteľných zdrojov v EÚ a na Slovensku*, Spravodajstvo EP,

[https://www.europarl.europa.eu/news/sk/headlines/economy/20171124STO88813/energia-z-obnovitelnych-zdrojov-v-eu-a-na-slovensku?at\\_campaign=20234-](https://www.europarl.europa.eu/news/sk/headlines/economy/20171124STO88813/energia-z-obnovitelnych-zdrojov-v-eu-a-na-slovensku?at_campaign=20234-Green&at_medium=Google_Ads&at_platform=Search&at_creation=DSA&at_goal=TR_G&at_audience=&at_to_pic=Renewables&gclid=Cj0KCQjw9deiBhC1ARIsAHLjR2DCt9WTkA3KUL1wNQLPZzG1AXu08OPALnJj6WWCQB1OnFh8n9MXzgQaAqdoEALw_wcB)

[Green&at\\_medium=Google\\_Ads&at\\_platform=Search&at\\_creation=DSA&at\\_goal=TR\\_G&at\\_audience=&at\\_to\\_pic=Renewables&gclid=Cj0KCQjw9deiBhC1ARIsAHLjR2DCt9WTkA3KUL1wNQLPZzG1AXu08OPALnJj6WWCQB1OnFh8n9MXzgQaAqdoEALw\\_wcB](https://www.europarl.europa.eu/news/sk/headlines/economy/20171124STO88813/energia-z-obnovitelnych-zdrojov-v-eu-a-na-slovensku?at_campaign=20234-Green&at_medium=Google_Ads&at_platform=Search&at_creation=DSA&at_goal=TR_G&at_audience=&at_to_pic=Renewables&gclid=Cj0KCQjw9deiBhC1ARIsAHLjR2DCt9WTkA3KUL1wNQLPZzG1AXu08OPALnJj6WWCQB1OnFh8n9MXzgQaAqdoEALw_wcB))

Ak zo základných dokumentov pre tvorbu mitigačných politík SR, v časti NUS špecifikovaných v Integrovanom národnom energetickom pláne Slovenska do roku 2030 (NECP) si vyberieme WEM projekcie s existujúcimi opatreniami (with existing measures) a WAM projekcie s dodatočnými opatreniami (with additional measures), u nami riešenej položky - podielu obnoviteľných zdrojov energie OZE si môžeme všimnúť ten priepastný rozdiel medzi deklarovanými cieľmi SR a EÚ.

Národné a európske redukčné ciele do roku 2030	EÚ ciele	Národné ciele SR	Ciele použité v rámci referenčného scenára WEM a dosiahnuté redukcie SP	Ciele použité v rámci scenára WAM a dosiahnuté redukcie SP
Podiel obnoviteľných zdrojov energie (OZE)	32 %	19,2 %	14,3 %	18,9 %

Tabuľka: Národné redukčné ciele NUS do roku 2030, vychádzajúce z európskych cieľov

(Zdroj: MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. Integrovaný národný energetický a klimatický plán na roky 2021 – 2030, Spracovaný podľa nariadenia EP a Rady (EÚ) č. 2018/1999 o riadení energetickej únie a opatrení v oblasti klímy, Bratislava, MH SR. 2019. Zdroj: <https://www.mhsr.sk/uploads/files/zsrwR58V.pdf>)

Len pre vysvetlenie, scenár WAM obsahuje tie opatrenia, ktoré sa budú implementovať na základe nových legislatív, resp. sú už platné a ešte neimplementované - alebo majú veľkú šancu na prijatie. Daný scenár zahŕňa rozličné spôsoby dosiahnutia rôznych kombinácií v čase ich vzniku a tým aj želaných cieľov do roku 2030 s výhľadom na rok 2050.

## 2.2 Potenciál druhov OZE na Slovensku očami oddelenia OZE zamestnávateľa

V slovenských, ale dlhodobo už aj v európskych, či potenciálne celosvetových podmienkach výskumu a vývoja energetiky a environmentalistiky veľmi úspešný verejný inštitút TUKE v rámci vlastného projektu potenciál rozdeľuje na tri druhy :



- celkový potenciál :
  - energia obnoviteľného zdroja, ktorú je možné premeniť na iné formy energie za jeden rok a jej veľkosť je daná prírodnými podmienkami. Vo svojej podstate je z krátkodobého a strednodobého hľadiska nemenný,
- technický potenciál :
  - časť celkového potenciálu, ktorá sa dá využiť po zavedení dostupnej technológie,
- využiteľný potenciál :
  - technický potenciál znížený v dôsledku legislatívnych bariér a nevybudovanej infraštruktúry.

Pri akceptovaní takéhoto delenia potom potenciál OZE na Slovensku z hľadiska produkcie energií súvisí najmä so sledovaním energetickej náročnosti výrobných produkcie, alebo stavieb či obslužných podnikových systémov, keď prevádzkové a investičné náklady energetickej náročnosti sú podrobne analyzované v dostupných publikačných zdrojoch. V tejto súvislosti sa často hovorí o významnom atribúte – energetickom zabezpečení vykurovania a chladenia, či osvetlenia a v konečnom dôsledku komplexného prevádzkovania elektrických spotrebičov.

Osobitné miesto je v tejto oblasti venované hlavne problematike výrobných technologických zariadení, strojov a liniek. Prevádzkové energetické nároky sa dnes často stávajú hlavným indikátorom ekonomiky prevádzky. Keďže ich hodnoty môžu byť ovplyvnené už vo fáze tvorby projektov, tam je možné významne zasahovať do budúcej štruktúry objektov a technológií a ich prevádzky aj modifikovaním jestvujúcich systémov a znalostí novými inováciami.

Vybranými atribútmi pre zameranie sa na inovácie sú:

- popis a hodnotenie súčasného stavu,
- energetická bilancia,
- výber zdrojov energií s uprednostnením možností OZE a najmä
- ekonomické hodnotenie s určením miery návratnosti investícií a definovanie environmentálnych záťaží a faktorov trvalej udržateľnosti.

Autor záverečnej práce, po získaní nových odborných poznatkov aj v rámci projektu EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ NA TRHU PRÁCE má snahu v budúcnosti sa tejto oblasti pod odborným vedením činiteľov NEK aj dlhodobejšie podrobne venovať.

### **2.3 Všeobecné riziká zavádzania OZE do priemyselnej praxe**

V rámci všetkých druhov OZE vo všeobecnosti u nás tak, ako aj vo svete ešte pôsobia pre podniky a spotrebiteľov aj rôzne trhové bariéry, ako napríklad:

- chýbajúce dlhodobé stabilné podmienky vo výkupe vyrobenej elektriny,
- neexistencia systémových opatrení pre obyvateľstvo,
- iba minimálne investičné stimuly pre firmy.
- technologické bariéry
- informačné bariéry,
- výchova ľudí k uplatneniu a významu OZE
- legislatívne bariéry
- chýbajúce koncepcie na využívanie OZE celoplošne a vo veľkom,
- systém úverov a financovania projektov a výstavby OZE.

#### Poznámka:

Pre ilustráciu ide aj o také technologické bariéry, kde sa v súčasnosti neumožňuje využívať všetky OZE komplexne, lebo napríklad mnohé zariadenia sú vyrábané v zahraničí a veľmi drahé, pritom najvyššie nábehové trhové náklady v súčasnosti má stále fotovoltika (minimálne 2 x viac ako iné OZE).

Legislatívny proces z dôvodov tlaku európskych orgánov, pre súčasné geopolitické problémy sa aj na Slovensku zrýchľuje.

Zriaďovanie, prevádzkovanie a obsluhu OZE na Slovensku zatiaľ ešte stále ovplyvňuje aj špeciálny právny predpis Zákon o podpore OZE a vysokoúčinnnej kombinovanej výroby č. 309/2009 Z. z., ktorý upravuje podmienky, práva a povinnosti výrobcov elektriny z OZE, kombinovanou výrobou a vysokoúčinnou kombinovanou výrobou elektriny a tepla (KVET) a výrobcov biometánu a stanovuje práva a povinnosti aj pre aj pre ďalších účastníkov na trhu s elektrickou energiou a plynom, akým je napríklad prevádzkovateľ prenosovej sústavy.

Nasledujúca tabuľka popisuje druhy OZE na Slovensku s ich charakteristikami, známymi bariérami a možným potenciálom podľa spracovania rozsiahleho súboru parametrov, tabuliek a analýz autormi príspevku počas výskumu.

#### Prehľad aplikovaných druhov OZE na Slovensku:

Druh OZE	Charakteristika	Bariéry	Potenciál
<b>Biomasa</b>	V našich podmienkach je reálne používať na energetické účely lesnú biomasu vrátane energetických porastov, poľnohospodársku biomasu, odpady z dreveného a potravinárskeho priemyslu a odpadovú biomasu z priemyslu.	Neznalosť, nedôvera, nedostatok informácií o nákladoch vykurovania týmto spôsobom, chýbajúca podpora štátu pre tieto alternatívy.	Pokrýva 32% z celkového objemu aplikovaných zdrojov OZE a predstavuje reálny energetický výstup vo forme tepelnej a elektrickej energie.
<b>Vodná energia - malé a veľké vodné elektrárne</b>	Vodná energia je na Slovensku najviac využívaným OZE na výrobu elektriny. Počas dlhého času využívania energie boli zdokonalené technologické postupy.	Vyššie investičné náklady, vysoká doba návratnosti, neprimerané aktivity záujmových združení, obmedzenia v chránených územiach a na tokoch.	Celkový potenciál tokov na Slovensku predstavuje 13 679 GWh / rok. Značná časť vodnej energie je v malých vodných tokoch, preto sa môže využívať len v malých vodných elektrárnach s výkonom <10MW.
<b>Geotermálna energia</b>	Geotermálna energia sa stáva druhým najväčším OZE na Slovensku. Slovensko má dobre podmienky pre rozvoj a využitie energie geotermálnych vôd. Na základe výskumu a prieskumu je na území Slovenska vyčlenených 25 perspektívnych oblastí s akumuláciou geotermálnych vôd s teplotami od 25°C do 150°C. Prevažná časť oblastí má teplotu vôd vhodnú pre vykurovanie priemyselných priestorov.	Nedostatočný rozvoj techniky a technológií, vysoké investičné náklady a chemické zloženie vody.	Na Slovensku sa využíva v 38 lokalitách hlavne na vykurovanie a rekreáciu s tepelne využiteľným výkonom 142,75 MW čo tvorí 2,6% z celkového potenciálu geotermálnej energie Slovenska.
<b>Slniečna energia</b>	Množstvo slnečnej energie dopadajúcej na území SR je približne niekoľkokrát väčšie ako je súčasná spotreba primárnych energetických zdrojov u nás. Množstvo dopadajúcej slnečnej energie na územie SR je približne 200- násobne väčšie, ako je súčasná spotreba primárnych energetických zdrojov u nás.	Investične náročné uskladňovanie, zachytávanie a premena energie.	Technicky využiteľný potenciál slnečnej energie bol oficiálne stanovený aj Ministerstvom hospodárstva a to na 9.450 GWh / 34.000 TJ ročne, čo predstavuje po biomase druhý najväčší technický potenciál v rámci Slovenska. Za niekoľko rokov sa potenciál solárnej energie vyšplhal dokonca pred geotermálnu a vodnú energiu.
<b>Veterná energia</b>	Prijateľné podmienky na využívanie veternej energie majú lokality, kde je primeraná celoročná rýchlosť vetra vyššia ako 5m/s. Slovensko je z hľadiska vhodných veterných podmienok málo vyhovujúcich oblastí a konkrétnych lokalít.	Nepriaznivý stav na stabilitu elektrizačnej sústavy, vizuálna zmena prostredia, obmedzenia v chránených územiach, nedostatočné znalosti.	Potenciál v SR je malý cca 2% . Na 16,4% rozlohy SR sú priemerné rýchlosti vetra > 3,5 m/s a na 2,369 % rozlohy sú > 4,5 m/s.

Zdroj: Tauš, Peter a Novotná, Simona, Využívanie potenciálu OZE a súvisiacich technológií na Slovensku pre zvyšovanie energetickej efektívnosti v prostredí krajín V4, Medzinárodná konferencia ENERGOFUTURA 2023

Najväčší celkový potenciál v zmysle prehľadu v tejto tabuľke má slnečná energia. Vzhľadom na finančné a technologické možnosti je predpoklad masovejšieho využívania slnečnej energie najmä na výrobu tepla a teplej úžitkovej vody.

Súčasná fotovoltaická (FV) technológia umožňuje bez väčších štrukturálnych zmien integrovať do energetického rozvodného systému fotovoltaické generátory zabezpečujúce podiel niekoľko percent celoročnej spotreby elektriny. Využitie technického FV potenciálu je v súčasnosti (v porovnaní s inými technológiami) finančne náročnejšie.

Druhý najväčší celkový potenciál má geotermálna energia. Vlastnosti geotermálnych vôd na Slovensku predurčujú využívanie tejto energie najmä na vykurovanie a liečebné účely. Technický potenciál je ale z dôvodu technologických problémov súvisiacich s chemickým zložením geotermálnych vôd taktiež výrazne nižší.

Je zaujímavé, že najväčší technický potenciál má biomasa. Biomasa na Slovensku má veľkú perspektívu pri výrobe tepla pre vykurovanie, najmä v centrálnych vykurovacích systémoch. Menej v domácnostiach vo forme peliet, brikiet, drevných štiepok a slamy. Pomerne rýchlym riešením zvýšeného využívania biomasy je spalovanie s fosílnym palivom v tepelných elektrárňach a pri kombinovanej výrobe elektriny a tepla.

V prípade väčších zariadení jedným z dôležitých faktorov je optimalizácia logistických nákladov. Bioplyn vyrobený z poľnohospodárskej biomasy, biologicky rozložiteľných komunálnych odpadov a kalov z čistiarní odpadových vôd (ČOV) je možné využívať na výrobu elektriny a tepla.

Rozvoj využívania biopalív závisí od legislatívnych opatrení a vyriešenia technologických problémov. Najviac využívaným obnoviteľným zdrojom na výrobu elektriny je vodná energia, ktorá pokrýva vyše 98 % výroby elektriny z OZE. Využitie hydroenergetického potenciálu je približne 57%. Využitelný (aj technický) potenciál veternej energie ešte v roku 2002 bol určený na 600 GWh. Takýto potenciál bol vypočítaný na základe vtedajšieho predpokladu, že sa použijú veterné turbíny s výkonom 500 až 1 000 kW. Na základe doterajších skúseností a veľkého technologického pokroku v konštrukcii turbín, ktorý umožnil používať turbíny s výkonom až 2 800 kW, možno už predpokladať, že v skutočnosti tento využitelný potenciál na Slovensku je viac ako dvojnásobný.

Je nesporné, že na Slovensku rastie záujem o investície do OZE, a to najmä v reakcii na vysoké ceny a hrozbu výpadkov dodávok plynu z Ruska v dôsledku vojny na Ukrajine. „Okrem vysokého záujmu domácností o malé inštalácie sa Slovensko dostalo po rokoch stop-stavu, ktorý znemožňoval pripojenie väčších elektrární do siete, aj do hľadáča investorov veľkých elektrární,“ dodával M. Dargaj. Napríklad v prípade veternej energetiky sú aktuálne v procese prípravy projekty za 1,4 mld. eur s celkovým výkonom 1 116 MW inštalovaného výkonu. (Zdroj: SMART NRG FORUM: „Čo stojí v ceste využitia OZE ako odpovede na aktuálnu krízu?“ 5. online energetická konferencia 27.04. 2023, bližšie <https://smarnrgforum.sk/>)

## 2. DIGITÁLNY ATLAS SR



Ilustračný obrázok

Takto spracovaný digitálny atlas ohľadom obnoviteľných zdrojov energie nám ukladá štyri základné otázky, na ktoré dnes už vieme dať aj čiastkové odpovede a tie sú:

- Kto má záujem o obnoviteľné zdroje?  
– samosprávy, správcovia budov, infraštruktúra, občania...
- Aké sú možnosti získania vedomostí?  
– energetická výučba, ekoenergetika, ekológia, environmentalistika...
- Odkiaľ čerpať dáta?  
– mračno bodov, vrstvy záujmov, voľne dostupné, prémiové služby...
- Aké sú príležitosti?  
– samosprávy, správca budov, infraštruktúra, občania...

Tento atlas nám verne približuje aj ďalšie možnosti a metodiku implementácie OZE v krajine. Takýmito možnosťami vhodného využitia sú napr. :

- Budovy  
– krajské mestá, okresné mestá, mestá, obce...
- Terén  
– lesy, pôda, rieky, plochy pre VE...
- Infraštruktúra  
– elektrizačná sústava, plynovod, cesty, CZT...
- Metodika  
– legislatíva, predikcie, analýzy, algoritmy...

### 3. RIEŠENIA ENERGETICKEJ KRÍZY

Napriek častým výhovorkám niektorých politikov nikto nespochybňuje, že pandémie, inflácia, energetická kríza alebo hospodárska kríza boli, alebo sú spôsobené domácimi autoritami. Ale ich bezradnosť danom čase na potrebnú reakciu a neschopnosť pristúpiť k riešeniam koncepcie už je nespochybniteľná. Mnohí nevypočítaní odborníci už dávno deklarujú, že nemôžeme hasiť len následky, ale musíme riešiť aj príčinu súčasnej situácie.

Jediným slovenským riešením dlhodobo bolo iba dotovanie spotreby. Samozrejme, k tomuto kroku v čase viacerých kríz (najmä počas pandémie covidu, či skokového nárastu cien elektrickej energie a plynu) pristúpili aj iné vlády - ale oveľa skôr. Ibaže, u nás táto krátkodobá potrebná reakcia na štrukturálny problém sa vďaka takejto neschopnosti komplexne riešiť veci udomácnila dlhodobo. A peniaze, ktoré za drahý plyn a elektrinu platíme, či už priamo, alebo v cenách výrobkov a služieb, často končia mimo Slovenska a Únie. Nielen v Rusku, ale aj u ďalších dodávateľov, čo zaznelo už napríklad aj na pôde Európskeho parlamentu.

MSP majú existenčný záujem nachádzať ekonomicky najvýhodnejšie riešenia. Pretože na rozdiel od štátu, v prípade vlastných zlých rozhodnutí tento sektor nemusí prežiť. Preto aj slovenské podniky vo veľkom siahajú po zelených OZE. Nič iné im ani neostáva, aj keď množstvo MSP, či domácností stále nedokáže pripojiť svoju už často aj z výlučne vlastných, alebo úverových prostriedkov a bez využitia zle pripravených dotácií namontovanú fotovoltiku do siete, aj keď ju chcú využívať iba pre vlastnú spotrebu. Energetické spoločenstvá, kde by sa ľudia spojili, aby si vyrábali energiu, nie je prakticky možné zrealizovať. Je príznačné, že od Slovenska práve toto vyžaduje europarlamentom schválená legislatíva, ale vláda ju zatiaľ riadne nezaviedla do praxe, aj keď to už mala dávno urobiť. Riešením energetickej krízy a inflácie u nás je aj odstrániť spod nôh byrokratické polená. Nestačí žiadať iba presunutie časti nevyčerpaných eurofondov, keď máme dlhodobo nevyčerpanú miliardu eur za predaj emisných kvót, ktorá leží na účte envirofondeu.

### ZÁVER A ZHRNUTIE

Z pohľadu vrcholového manažéra je potrebné vedieť, že pre využitie potenciálu nových absolventov pri ich zapájaní do pracovného procesu všetky informácie zhrnuté v tomto príspevku sú hlavným predmetom vyučovania na Fakulte baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií FBERG na Technickej univerzite v Košiciach a hlavným programovým zameraním materskej organizácie Národný energetický klaster NEK, Bratislava.

Pôvodný cieľ, vytýčený na začiatku tohto príspevku prostredníctvom štúdia a informačných prameňov a mapovania súvisiacej informačnej bázy získania vedomostí o problematike potenciálu OZE v SR a zároveň načrtnúť aktuálny stav tejto problematiky v Slovenskej republike slúžil aj k tomu, aby pri takomto výbere z postavenia svojej funkcie – člena dozornej rady spoločnosti som mohol budúcich uchádzačov komplexne preveriť a objektívnejšie hodnotiť.

Dosiahnutie takéhoto rozšírenia cieľa, ktorý sa zrodil až počas absolvovania mnohých, vysoko odborne pripravených prednášok projektu NEK pod názvom „EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO A ENVIRO ZRUČNOSTÍ NA TRHU PRÁCE“, bol splnený.

Počas daného projektu som mal možnosť zistiť, že tím odborníkov na Oddelení OZE fakulty BERG Technickej univerzity v Košiciach popularizuje obnoviteľné a alternatívne zdroje energie už takmer 20 rokov prostredníctvom študijného programu „Využívanie alternatívnych zdrojov energie“. Študenti sa tu okrem získavania informácií a noviniek z tejto oblasti pripravujú na pozície projektantov a tým aj popularizátorov OZE nielen na Slovensku. Jednoznačne by však k popularizácii prispeli konkrétne realizácie a zverejňovanie dát o prevádzke zariadení, čomu sa chcem aj v budúcnosti venovať.

Po konzultáciách s lektorkou a inštruktorom projektu súhlasím s niektorými citovanými autormi načrtnutou myšlienkou, že pre verejnosť by bol vhodný vytvoriť centrálny portál OZE. Teda niečo ako mapa inštalácií, kde by boli povinne, centrálné zverejňované údaje o prevádzke zariadení podporených dotáciami a dobrovoľne o ostatných inštaláciách.

## Referencie/References

18. Energetika 2020, Štatistický úrad Slovenskej republiky, ISBN 978-80-8121-834-7 (online)
19. Enviroportal, dostupné online: [Štandardy a limity pre umiestňovanie veterných elektrární a veterných parkov v SR - Enviroportál - životné prostredie online \(enviroportal.sk\)](http://enviroportal.sk)
20. Euractiv, dostupné online: [euractiv.sk – Európska únia v slovenskom kontexte](http://euractiv.sk)
21. Gál, M.: Analýza hydropotenciálu rieky Slaná pre výstavbu vodných elektrární, Diplomová práca, FBERG TUKE, 2021
22. IEA Bioenergy Countries' Report – update 11/2021, Implementation of bioenergy in the IEA Bioenergy member countries, ISBN 978-1-910154-93-9, dostupné online: [CountriesReport2021\\_final.pdf \(ieabioenergy.com\)](http://ieabioenergy.com)
23. MEDVEĎ, D. - HVIŽDOŠ, M.: Micro-hydropower systems. In: Distributed Power Generation Systems 2006. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. s. 42 - 47. ISBN 80-7043-456-2
24. Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky: Stratégia vyššieho využitia obnoviteľných zdrojov energie v SR, [on-line], Bratislava, MHSR, 2007, [cit.2013-2-18]. Dostupné na internete: <http://www.economy.gov.sk/uploads/files/MuZlb3Ut.pdf>
25. Ministerstvo hospodárstva SR. Integrovaný národný energetický a klimatický plán na roky 2021 – 2030. Spracovaný podľa nariadenia EP a Rady (EÚ) č. 2018/1999 o riadení energetickej únie a opatrení v oblasti klímy. Bratislava, MH SR. 2019
26. NOVOTNÁ, Simona. Vybrané problémy Energeticky efektívneho manažérstva MSP v kontexte OZE v priestore Krajín v4. Recenzovaný zápisník príspevkov a prezentácií 2022. Békéscsaba/ Hajdúszoboszló. Národný energetický klaster NEK, Bratislava, ISBN 978-80-973571-5-3
27. SCHNITZER, Valentin. 2009. Micro hydro power scout guide, Bammental, Germany, dostupné online: [https://energypedia.info/images/3/3b/Hydro\\_scout\\_guide\\_ET\\_may10.pdf](https://energypedia.info/images/3/3b/Hydro_scout_guide_ET_may10.pdf)
28. TAUŠ, Peter a RYBÁR, Radim a KUDELAS, Dušan a KUZEVIČ, Štefan a DOMARACKÝ, Dušan. Potenciál obnoviteľných zdrojov energie na Slovensku z hľadiska výroby elektrickej energie. Bratislava, 2005. In: AT and P Journal. Roč. 12, č. 3. ISSN 1335-2237. Dostupné na internete: [http://www.atpjournal.sk/casopisy/atp\\_05/pdf/atp-2005-03-52.pdf](http://www.atpjournal.sk/casopisy/atp_05/pdf/atp-2005-03-52.pdf)
29. TAUŠ, Peter. Využívanie potenciálu OZE na Slovensku. Recenzovaný Zápisník príspevkov a prezentácií 2022. Békéscsaba/Hajdúszoboszló. Národný energetický klaster NEK, Bratislava, ISBN 978-80-973571-5-3
30. TAUŠ, Peter a NOVOTNÁ, Simona, Využívanie potenciálu OZE a súvisiacich technológií na Slovensku pre zvyšovanie energetickej efektívnosti v prostredí krajín V4, ENERGOFUTURA, 2023

## ZBORNÍK ZÁVEREČNÝCH PRÁČ

Účelová publikácia obsahujúca záverečné práce  
účastníkov – absolventov vzdelávacieho projektu:  
**EFEKTÍVNA PODPORA ZVYŠOVANIA ENERGO  
A ENVIRO ZRUČNOSTÍ NA TRHU PRÁCE**

Rukopis neprešiel redakčnou a ani jazykovou úpravou, zborník obsahuje 17 samostatných záverečných prác a v súhrne 163 strán textu. Obrázkov a tabuliek, 14,523 AH.

**ISBN: 978-80-973571-7-7**

**EAN 9788097357177**

**NB-OD1/3636/2023-zc**

Vydal: Národný energetický klaster NEK, Záhradnícka 72, 821 08 Bratislava, október 2023  
NEPREDAJNÉ



EURÓPSKA ÚNIA

Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE



MINISTERSTVO  
PRÁCE, SOCIÁLNYCH  
VEČÍ A RODINY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY