



Ipeľský energetický environmentálny klaster IPEEK

Nemocničná 757/3, 990 01 Veľký Krtíš

**Výskumná správa k projektu: „Rast ľudských a inovačných kapacít IPEEK
2021“**

Aplikovaný výskum v oblasti networkingu spolupráce podnikov a organizácií regiónu

Riešiteľ:	Ipeľský energetický environmentálny klaster IPEEK
Vedúci autorského riešiteľského kolektívu:	Mgr. Ivan Kubek
Autorský kolektív:	Mgr. Ivan Kubek Ing. Rudolf Pollák, sen. Ing. Andzej Lucjan Pycz Ing. Róbert Kati, PgDip. Ing. Bc. Simona Novotná
Recenzenti:	Ing. Tomáš Novotný, Ph.D., DBA, MBA Prof. Ing. Michal Bartko, CSc., Ing. Róbert Procházka, Ph.D., MBA

Vo Veľkom Krtíši, 11-12/2022

Projekt: **Rast ľudských a inovačných kapacít IPEEK 2021**
Je spolufinancovaný Európskou úniou

Výskumná správa k projektu:
„Rast ľudských a inovačných kapacít IPEEK 2021“

***Aplikovaný výskum v oblasti networkingu
spolupráce podnikov a organizácií regiónu***

Kód výzvy: OPII-MH/DP/2020/9.5-28

Kód NFP: 313010AWA2

Poskytovateľ dotácie: Sprostredkovateľský orgán: Ministerstvo hospodárstva SR

Riadiaci orgán:



EURÓPSKA ÚNIA

Európsky fond regionálneho rozvoja
OP Integrovaná infraštruktúra 2014 – 2020



MINISTERSTVO
HOSPODÁRSTVA
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

OBSAH VÝSKUMNEJ SPRÁVY

ABSTRAKT

KLÚČOVÉ SLOVÁ

1. ÚVOD K VÝSKUMNEJ SPRÁVE
2. VÝCHODISKOVÉ POZNÁMKY K PROBLEMATIKE
3. FORMULÁCIA PRACOVNÝCH HYPOTÉZ VÝSKUMU KLASTROVEJ SIETE V RÁMCI VÝSKUMU IPEEK
4. TVORBA RELEVANTNEJ EXPERTNEJ DATABÁZY INFORMÁCIÍ O SIEŤOVANÝCH PODNIKOV
5. EVIDENCIA ZBIERANÝCH ÚDAJOV K ANALÝZE
6. VYHODNOCOVANIE ZBIERANÝCH ÚDAJOV K ANALÝZE
7. INOVÁCIE A SÚČASNÉ POSTAVENIE PODNIKOV V SKÚMANOM REGIÓNE
8. SÚČASNÝ STAV V REGIÓNE BANSKÁ BYSTRICA – KRITIKA MANAŽMENTU
9. NÁVRH METODIKY PRE TVORBU SIEŤOVANIA PODNIKOV V RÁMCI KLASTRA IPEEK V REGIÓNE
10. PROJEKTOVÉ PROCESNÉ RIADENIE A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA
11. PROJEKTOVÝ PROCESNÝ MANAŽMENT KLASTRA IPEEK
12. NÁVRH AGILNÉHO PROJEKTOVÉHO MANAŽMENTU KLASTRA IPEEK
13. ZHRNUTIE, ZÁVERY

POUŽITÁ LITERATÚRA A INFORMAČNÉ ZDROJE K VÝSKUMU

PRÍLOHA č.1: ZOZNAM RESPONDENTOV A PREHLAD ZBERU ÚDAJOV K VÝSKUMU

ABSTRAKT

Výskumná správa sa zaoberá problematikou cieľov a úloh vlastného aplikovaného výskumu klastrovej organizácie IPEEK a jej budovanej siete organizácií a podnikov. Predstavuje ucelenú koncepciu tvorby vlastnej expertnej bázy, stanovené pracovné hypotézy a metodiku pre konzultácie a spoluprácu podnikov v regióne Banská Bystrica. Osobitný dôraz sa kladie na energetické a environmentálne aspekty produkcie podnikov.

Predložená správa 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 banskobystrického regiónu a popisuje vybrané spoločné problémy a navrhuje praktickú metodiku pre cielené 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, postavenom na podrobnom mapovaní údajov respondentov členskej základne klastra.

ABSTRACT:

The research report deals with the issues of the goals and tasks of the IPEEK cluster organization's own applied research and its built network of organizations and enterprises. It presents a comprehensive concept of the creation of its own expert base, established working hypotheses and a methodology for consultation and cooperation of companies in the Banská Bystrica region. Special emphasis is placed on the energy and environmental aspects of enterprise production.

The presented report briefly and systematically describes the starting points and the current state of the selected enterprises within the authors' cluster structure and their potential networking opportunities. It presents the main specifics of current events in SMEs in the Banská Bystrica region and describes selected common problems and proposes a practical methodology for targeted research and the search for solutions within the IPEEK cluster's activities. The basic theoretical contribution consists in the expansion of applied management theory with new principles and knowledge. The practical benefit is the creation of a framework guide for the proposal of a methodology for the evaluation of innovation projects by the management of SMEs within the IPEEK cluster network being built, based on a detailed mapping of the data of the respondents of the cluster's membership base.

KĹÚČOVÉ SLOVÁ

interný audit, inovácia, energetické aspekty, environmentálne aspekty, klastre, klastrová sieť, pracovné hypotézy, procesné riadenie, regionálne špecifiká, metodika sieťovania

KEYWORDS

internal audit, innovation, energy aspects, environmental aspects, clusters, cluster network, working hypotheses, process management, regional specifics, networking methodology

1. ÚVOD K VÝSKUMNEJ SPRÁVE

Predkladaná súhrnná výskumná správa je súčasťou činnosti č. III v rámci projektu rozsiahleho vlastného tvoreného výskumu v oblasti mapovania, tvorby, koncipovania štruktúr a sieťovania podnikov priemyselného segmentu a inžinierskych služieb v malom a strednom podnikaní a v budovaní klastrových štruktúr a sietí (MSP) v regióne banskobystričského kraja a to v kontexte vývoja projektových nástrojov a postupov s osobitným zreteľom na charakter terajšej a budúcej plánovanej činnosti klastra v oblasti energetiky, ekológie, priemyslu, stavebníctva, vzdelávania a projektovej činnosti.

Iniciátorom výskumných aktivít a zadávateľom je Ipeľský energetický environmentálny klaster IPEEK ako nezávislé a súkromné združenie právnických osôb v SR v oblasti priemyslu, energetiky a ekológie a to v spolupráci s odborným garantom- Národným energetickým klastrom NEK a na základe spoločenského obsahového zadania a potrieb projektu s dotačnou podporou Ministerstva hospodárstva SR.

Správa nadväzuje na činnosť č. III: „Aplikovaný výskum v oblasti sieťovania a spolupráce firiem v Ipeľskom a Nitrianskom regióne“ v rámci realizovaného projektu v tejto sfére záujmu a na úlohy z uplynulého obdobia, ktoré však boli viac zamerané na postavenie a hlavne možnosti zapojenosti firiem z portfólia MSP klastra IPEEK do sieťovania podnikov a aj so zohľadnením určitých špecifik práve v odvetviach energetiky, priemyslu, ekológie a rozvoja inovácií v SR.

Pre východisko a ideu riešenia je príznačné uplatnenie analýz platných vo všeobecnosti pre súčasný stav technologických klastrov a tvorby máp klastrovania v segmente pôsobnosti a to nielen v slovenskom, ale i celoeurópskom priestore.

Zásadným východiskovým dôvodom realizácie výskumu je potreba zistiť súčasný stav a možnosti tvorby adresných podporných programov v SR pre výraznejšie nastavenie firiem z prostredia MSP ku zvyšovaniu ich produktovej efektivity, špecializácie, konkurencieschopnosti a proexportnej dynamiky na báze inovácií a pritom významne vytvárať novú metodiku pre posudzovanie a hodnotenie inovačnej dimenzie, inovačnej kapacity a vitality firiem MSP.

Podnikateľské prostredie je dnes definované ako stav, kedy každá firma musí byť spôsobilá žiť s rizikom úspešnosti v turbulentnom prostredí, mať systém včasného varovania a rozpoznávania problémov, krízové záchranné scenáre a určené pravidlá pre pružné zvládnutie chaosu a operatívnosť v riadení firmy. Súčasné trendy sa dajú pomenovať ako prechod od firmy produkcie k firme inovácie.

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. Mnohým podnikateľom a manažérom v tvrdom konkurenčnom prostredí v snahe prežiť neostáva iba kopírovať, či napodobňovať nápady a produkty iných. Napodobňovanie je prvým impulzom k vlastnej aktivite a prielomu v inovatívnom myslení, avšak v biznise nevyhrávajú napodobovatelia ale tí, čo vytvoria nové veci a otvoria nový trh a dosiahnu majstrovstvo.

Pritom je veľkým otáznikom čo bude firma ponúkať, aký to bude produkt, tovar, projekt či služba. V zásade platí, že človek by nemal ponúkať to čo by si sám nekúpil.

2. VÝCHODISKOVÉ POZNÁMKY K PROBLEMATIKE

Zakladateľ teórie klastrovania M. E. Porter definoval klastre ako „organizačnú formu a nástroj geografickej koncentrácie vzájomne prepojených firiem, inštitúcií, špecializovaných dodávateľov a poskytovateľov služieb i partnerov s cieľom uprednostnenia vzájomnej spolupráce pred konkurenciou na sofistikovanej úrovni“.

Podľa autorov tohto výskumu sa dá vnímať priemyselné klastre ako osobitne zamerané účelové produktové zoskupenia subjektov 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. Úlohou pre klastrovú organizáciu je tak v reálnej podnikateľskej praxi nájsť najlepší osvedčený interný proces, ktorý bude schopný 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 prispôbiť/vytvoriť inovácie a zabezpečiť správnu formu procesného riadenia, ktoré bude reagovať na odlišné výzvy trhu a praxe ?

Podľa názoru a koncepcie vedúceho lídra v priemyselnom klastrovaní na Slovensku – Národného energetického klastra NEK sú priemyselná výroba a výstavba, energetika, environmentalistika či ekológia dlhodobou spoločensky, priemyselne a existenčne rozhodujúce pojmy ktorých vzájomná koexistencia je životne dôležitá a ktoré vyžadujú neskonalé veľké schopnosti pre také manažovanie problémov, riešení a projektov, bez ktorých by už na súčasnom stave vývoja priemyslu nebolo možné zvládnuť energetickú bezpečnosť, ale najmä ochranu životného prostredia. Preto sú inovácie spôsobom prístupu bez ktorého nie je mysliteľný budúci vývoj - nové investície a projekty i diela a tak je veľmi dôležité vyslovene nastaviť budúcich investorov a realizátorov stavebných a priemyselných investícií k vnútornému presvedčeniu, že myslieť ekologicky znamená myslieť do budúcnosti a pre vlastné prežitie. Rozloženie percentuálneho vplyvu jednotlivých prvkov riadenia, organizácie, plánovania a samotnej produkcie klastrov na celý systém je v teórii i praxi tiež dôležitý pri navrhovaní manažmentu kvality v klastrovej organizácii. Princípy takéhoto prístupu filozofie manažmentu sú: zameranie na zákazníka, vodcovstvo, tímová práca, učenie sa, flexibilita a adaptabilita, procesný prístup a systémovosť, inovatívnosť a kreativita, spoločenská zodpovednosť, vedenie k výsledkom a práca s dodávateľmi.

Podľa nestora slovenskej inovačnej teórie v oblasti klastrovania T. Novotného (cit.): „Ak chce klaster na trhu uspieť musí ponúkať špičkové inovácie a vysokú kvalitu za primeranú cenu, nižšiu ako konkurencia“. Vysoká „kvalita“ sa v reálnom živote stala akousi vstupenkou na trh, no sama predajnosť produktov, či služieb nezaručí, pretože ju skôr či neskôr začnú poskytovať aj konkurenti. Je možné vysloviť spoločný názor výskumného tímu, že pre potreby skúmanej

témy platí, že plánovanie kvality je neoddeliteľnou súčasťou inovácií a obsahuje určenie zákazníkov, zistenie ich potrieb a očakávaní, preklopenie tohto poznania do produktov a služieb, určenie merateľných parametrov, vývoj a inováciu s následnou optimalizáciou a zavedením do nového portfólia ponuky danej klastrovej organizácie.

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. Súčasný trendy pritom možno pomenovať ako prechod od firmy produkcie k firme inovácie. 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. 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 banskobystrický 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.

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/>.

Cieľom samotného aplikovaného výskumu autorského kolektívu je tvorba ucelenej koncepcie pre navrhnutie nástrojov a postupov posudzovania, analyzovania, monitorovania a vyhodnocovania súčasnej pozície uplatňovania energeticky efektívneho a environmentálne udržateľného systému pre produkciu a služby členskej siete klastrovej organizácie IPEEK v praxi v reálnych výrobných a obchodných prevádzkach a následne navrhovania a zavádzania vybraných technických prostriedkov na báze zelenej energie do hospodárstva podnikov a organizácií v spádovej oblasti banskobystrického regiónu za výrazného posilnenia pozície klastrovej siete a to so zreteľom na špecifiká a možnosti malých a stredných podnikov (MSP). Očakáva sa budúci komplexný výstup po skončení monitoringu a analýz pre naprojektovanie univerzálneho modelu energetického mixu týchto podnikov, navrhnutie nových prevádzkovo ekonomických, technologických a environmentálnych opatrení a následne vytvorenie Manuálu pre reálne uskutočňovanie návrhov zavádzania energeticky efektívnych a „zelených“ zdrojov do prevádzky.

Cieľom tohto príspevku je načrtnúť hlavné okruhy problémov súčasného uplatňovania energetických opatrení v hospodárstve siete podnikov a organizácií klastra IPEEK, výhľadu do budúcnosti, potrieb, očakávaní a špecifikovania problémov vnímania energií a environmentu v podmienkach MSP a ich manažmentov a hľadanie novej metodiky a modelu pre mapovanie a vyhodnocovanie údajov o súčasnom stave a úrovni energetického hospodárstva a prístupe k energetickej a environmentálnej efektívnosti. Tu načrtnutý vzorový a schematický postup

autorského kolektívu je preto akýmsi prehľadom a hľadáním možností a smerovania analytickej časti výskumu na konzultovanie v rámci konferencie pre širšiu odbornú verejnosť.

3. FORMULÁCIA PRACOVNÝCH HYPOTÉZ 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 manažérskeho 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 1 a to:

Tabuľka 1: Formulácia pracovných hypotéz 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 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 energetické zdroje a prostriedky nekorešponujú 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%.
2.	Technické portfólio energetického hospodárstva a súvisiaca organizačná štruktúra organizácií a podnikov 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.	Táto hypotéza overuje, či sú podnik alebo organizácia schopné poznať a 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.

4. TVORBA RELEVANTNEJ EXPERTNEJ DATABÁZY INFORMÁCIÍ O SIEŤOVANÝCH PODNIKOV

Ako už bolo v úvode uvedené, výskumná sprava je súčasťou samostatnej plánovanej a realizovanej činnosti č. III v rámci projektu IPEEK 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 2 uvádza výťah informácií z projektu IPEEK v tejto činnosti:

Tabuľka 2: Informácie o činnosti č. III projektu IPEEK

<p>Aplikovaný výskum v oblasti sieťovania a spolupráce firiem v Ipeľskom a Nitrianskom regióne</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Zároveň bude dodržaný súlad s produktovými líniami RIS 3 SK v doméne: Digitálne Slovensko a kreatívny priemysel, NACE odvetvia: M74 Ostatné odborné, vedecké a technické činnosti.</p>
---	--	--

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 3.

Tabuľka 3: Členenie podnikov siete IPEEK podľa nosného predmetu podnikania [autori]

Skupina podnikov:	Hlavné nosné činnosti:
A	Inžinierska, konzultačná a poradenská činnosť, vypracúvanie dokumentácie pre dotácie a úvery a pod.
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.
C	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 potreby výskumu podstatné východiskové informácie autorský tím pre prehľadnosť zhrnul do tabuľky 4 takto:

Tabuľka 4: Vybrané východiskové informácie zo Stratégie klastra

Doména RIS3SK	Digitálne Slovensko a kreatívny priemysel
Produktová línia:	Podpora výskumu , vývoja a inovácií produktov, ktoré vo svojej podstate predstavujú spojenie tradičných remesiel, dizajnu a priemyselnej výroby, výskum a vývoj a inovácie nových materiálov, postupov práce a s tým spojených technológií
Produktová línia:	Podpora medzisektorových inovácií, výskum , vývoj a inovácie produktov s využitím pre priemysel
Hlavné relevantné SK NACE odvetvia:	M74 Ostatné odborné, vedecké a technické činnosti
Funkčné väzby podľa RIS3 SK	C32 Iná výroba, M72 Vedecký výskum a vývoj, M74 Ostatné odborné, vedecké a technické činnosti,.
Hlavný trend	Kreatívny priemysel - nové produkty a procesy v segmente tradičnej výroby najmä u MSP a implementovanie environmentálneho inžinierstva v súlade s predmetnou produktovou líniou a s ňou súvisiacim hlavným relevantným SK NACE odvetvím-M74.
Plnenie špecifického cieľa ŠC č.5 projektu	<p>Zvýšenie stupňa aktivít a služieb klastrového manažmentu, spolupráca v oblasti výskumu a vývoja:</p> <p>V rámci už vyššie uvedených vzdelávacích aktivít, ako aj úzko zameraných udalostí by mal byť splnený cieľ spájania a interakcie členov s cieľom dosiahnuť čo najvyššiu informovanosť členov čo sa týka technologických novinek, inovatívnych nápadov členov ako aj možnosti čerpania pomoci z európskych štruktúr a fondov. Klastor má záujem otvoriť spoluprácu členov v oblasti výskumu, vývoja a inovácii v spolupráci s tretím sektorom, ako sú univerzitné obce, kde je šanca zapojiť tieto organizácie a zvýšiť tak kreabilitu klastra v spomínanom segmente</p> <p>Potreba realizácie projektu je spojená so zabezpečením a dostatočným interným riadením kapacitami projektu a súčasne rozsiahle uskutočneným výskumom tém v oblasti klastrovej činnosti a najmä rozsiahleho vzdelávacieho procesu, ktorý stabilizuje a následne rozvíja počty, štruktúru, silu a najmä inovačnú schopnosť členov a podporuje medzinárodnú prezentáciu prostredníctvom plánovaných workshopov a konferencií. To je dôvodom potrebnosti a zároveň významom implementácie projektu do života a posilnenia pozície KO.</p>

Pre zabezpečenia objektívnosti údajov autormi tohto 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 (Oáno, -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).

Zoznam členov klastrovej organizácie IPEEK zaradených do výskumu a podrobujúcich sa analýze je v nasledujúcej tabuľke 6.

Tabuľka 6: Zoznam a kategorizácia členov – organizácii klastra vo výskume a ich nosná činnosť

P. č.	Názov organizácie člena IPEEK:	Stručný popis nosnej činnosti	Zaradenie do skupiny A-B-C
1	NIZE GmbH, Graz, Rakúsko	inteligentné riešenia formou záložných elektrických zdrojov pre firmy a súkromné osoby, výroba a predaj jemných elektronických testovacích zariadení na meranie elektromagnetického šumu	C
2	Envipol s.r.o, Nové Sady	pôsobiaca v okrese Veľký Krtíš, poradenstvo v odpadovom hospodárstve, EIA, odborné posudky a štúdie v likvidácii odpadov, ohlásenia o vzniku odpadov a nakladaní s nimi	C
3	Pollak Team s.r.o., Nitra	grafické návrhy, tlačiarenské činnosti, vydavateľské činnosti	A
4	VUMZ s.r.o, Černík	s pôsobnosťou na Slovensku aj v zahraničí, inteligentné riešenia pri riešení nakladania s odpadmi, inteligentné triediace linky, inteligentné kontajnery, veľa príkladov dobrej praxe a realizovaných projektov	C
5	e – Mondo, s.r.o, Nitra	poradenstvo a konzultačné činnosti v logistike a zasielateľstve, prieskumy trhu	A
6	MPower s.r.o., Černík	inžinierska činnosť, stavebné cenárstvo, projektovanie a konštruovanie elektrických zariadení, výskum a vývoj v oblasti prírodných, technických, spoločenských a humanitných vied	B
7	IPower s.r.o. Černík	výkon činnosti energetického audítora, výskum a vývoj v oblasti prírodných, technických, spoločenských a humanitných vied, inžinierska činnosť, stavebné oceňovanie, projektovanie a konštruovanie elektrických zariadení	B
8	Autox autobazár s.r.o., Nitra	technické poradenstvo, likvidácia nebezpečných odpadov	A
9	SeTeS TeCH s.r.o, Nitra	vykonávanie odborných školení a kurzov pre pracovníkov štátnych a súkromných inštitúcií v oblasti cestnej dopravy	A
10	Handicrafts s.r.o, Nitra	stavebné činnosti, projektové činnosti, príprava rozpočtových štúdií	B
11	Anders Consulting s.r.o, Nitra	analytické činnosti pre nemecký trh v oblasti malovýroby, produkcie katalógov a marketingová činnosť pre zahraničné subjekty	C
12	BB Motors s.r.o, Nitra	výstavba a prevádzkovanie automobilových dráh a športovísk, servis špeciálnych vozidiel pre bankový sektor	B
13	Ferex s.r.o, Nitra	projektové činnosti v oblasti odpadového hospodárstva, výroba kontajnerov a ekologických zariadení	C
14	OZ Naša planéta, Rimavská Sobota	občianske združenie so zameraním na identifikáciu environmentálnych záťaží nelegálnych a legálnych skládok komunálneho odpadu na území SR, presná lokalizácia skládok a ich následné odstránenie do separačných stredísk, vytvorenie recyklačných stredísk a separácia odpadu.	C

15	enSafe s.r.o, Štitáre	zaoberá sa environmentom, bezpečnosťou výroby a produkcie, konzultačnými činnosťami v odpadovom hospodárstve a ochrane povrchových a odpadových vôd	B
16	EKO-VIS s.r.o, Lehota	poradenstvo a legislatívny servis v oblasti ochrany ovzdušia a vôd, poradenstvo a legislatívny servis v odpadovom hospodárstve, odvoz a likvidácia odpadov aj nebezpečných odpadov	C
17	VRŠ Trans s.r.o., Čel'adice	logistika a zasielateľstvo v medzinárodnej doprave, skladové hospodárstvo	A
18	AKROPOLIS Nitra s.r.o,	logistika a zasielateľstvo v medzinárodnej doprave, skladové hospodárstvo Logistika a zasielateľstvo v medzinárodnej doprave, skladové hospodárstvo	C
19	Magnetos s.r.o, Nitra	blockchainové riešenia, programovanie a zálohy systémov v rámci AI riešení umelej inteligencie	A

5. EVIDENCIA ZBIERANÝCH ÚDAJOV K ANALÝZE

Každý z (v dotazníku účastných) podnikov a organizácií klastra IPEEK má v rámci merania a vyhodnocovania svoje zastúpenie prostredníctvom konkrétnej osoby – respondenta (manažera, člena projektového tímu a pod.) s príslušnými osobnostnými, odbornými a profilovými vlastnosťami a schopnosťami. Vo vzorovej tabuľke 7 respondenti odpovedajú v rámci zberu údajov na súčasný stav a pozíciu svojej organizácie na otázky pod poradovými číslami 1 až 10, a tak vymedzujú informácie o rozhodujúcich údajoch v synergii s vyslovenými hypotézami v rámci výskumu klastra IPEEK.

Tabuľka 7: Tvorba evidencie získaných údajov podnikov a organizácií klastrovej siete a ich kvantifikácie pre spracovanie analýzy podľa prispôbeného autorského systému – VZOR

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	? ? ? ?
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	? ? ? ?
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	? ? ? ? ? ? ? ? ?
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	?????
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele	

	<p>v energetickom a environmentálnom hospodárstve ?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? -Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) -Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologicke, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...) 	?							
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:							
	<ul style="list-style-type: none"> - Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených 	?	?	?	?	?	?	?	
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:							
	<ul style="list-style-type: none"> - Systémy manažérstva kvality - Modely kvality EFQM, alebo CAF - TQM model riadenia - BPM – Business Process Management - Value Based Management – hodnotový manažment - Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených 	?	?	?	?	?	?	?	
8.	V riadiacich a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:							
	<ul style="list-style-type: none"> - Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených 	?	?	?	?	?	?	?	
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5 – nepodstatné/nedôležité):</i>		1	2	3	4	5		
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?								
	<ul style="list-style-type: none"> - Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov 	?	?	?	?	?	?	?	
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1–5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>		1	2	3	4	5		
10.	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?								

-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná	?	?	?	?	?
-Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy	?	?	?	?	?
-Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov	?	?	?	?	?
-Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí	?	?	?	?	?
-Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti	?	?	?	?	?

V Prílohe č.1 k Výskumnej správe sú podrobne spracované údaje o jednotlivých respondentoch a ich členských organizáciách a firmách klastra IPEEK. Tieto údaje sú výslovne interného charakteru a podliehajú pravidlám GDPR a ich zverejnenie nie je možné bez výslovného písomného súhlasu danej dotknutej členskej organizácie v rámci realizovaného výskumu.

Nasledujúca tabuľka 8 systémovo zobrazuje podstatné výsledné spracované a vyhodnotené údaje z výskumu na základe analýzy a merania parametrov jednotlivých respondentov formou súhrnného prehľadu počtov ískaných informácií a odpovedí všetkých respondentov v dotazníku takto:

Tabuľka 8: Vyhodnotené sústavy výsledkov mapovania respondentov

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	SUMARIZÁCIA hodnotení /odpovede:
	1 – 9	16
	10 – 24	3
	25 – 49	0
	50 – 249	0
2.	Ročný finančný obrat?	SUMARIZÁCIA hodnotení /odpovede:
	(a) nie je známy	4
	(b) do 50 tisíc €	6
	(c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc €	6
	(d) nad 300 tisíc €	3
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	SUMARIZÁCIA hodnotení /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel	7
	Energetika a ekológia	6
	Stavebníctvo a správa nehnuteľností	1
	Doprava, logistika	5
	Spracovateľský ľahký priemysel	2
	Projektovanie a investičná činnosť	6
	Inžiniering, poradenstvo a konzultácie	7
	Služby, maloobchod a veľkoobchod	3
	Ostatné nezaraďené služby, sociálne a osobné služby	7
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	SUMARIZÁCIA hodnotení /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3),	13 x (1); 5 x (2); 4 x (3); 1 x (4); 2 x (5);

	Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	5 x (6); 1 x (7); 2 x (8); 3 x (9); 9 x (10); 5 x(11); 2 x (12); 5 x (13); zahraníče; iné
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	SUMARIZÁCIA hodnotení /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu i strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve	15
	- Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia	3
	- Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ?	3
	- Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže)	5
	- Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu	3
	- Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	0
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	SUMARIZÁCIA hodnotení /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy	13
	- Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti	0
	- Systém manažérstva kvality produkcie	5
	- Inšpekcia a kontrola produktov a služieb	5
	- Inovácie a rozvoj organizácie	1
	- Žiadne z doteraz uvedených	4
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	SUMARIZÁCIA hodnotení /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality	9
	-Modely kvality EFQM, alebo CAF	2
	-TQM model riadenia	2
	-BPM – Business Process Management	0
	-Value Based Management – hodnotový manažment	0
	-Energetický audit a energetický monitoring produkcie	3
	- Žiadne z doteraz uvedených	8
8.	V riadiacich a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje ??? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	SUMARIZÁCIA hodnotení /odpovede:
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu	11
	- Tabuľkové prehľady a grafy	5
	- Organizačné a prezentačné schémy	2
	- Databázové systémy a evidencie	3

	- Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií					1
	- Expertné a poradenské navigačné systémy					0
	- Žiadne z uvedených					7
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité ???					
	- Softwarová podpora	7	0	5	2	7
	- Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia	5	1	3	4	5
	- Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti	3	1	5	5	5
	- Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách	14	0	0	2	3
	- Cena a prevádzkové náklady	15	1	0	0	6
	- Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov	2	9	8	0	1
	- Rýchlosť zavedenia riešení	13	1	3	0	1
	- Úroveň podporných konzultačných externých služieb	0	17	0	0	0
	- Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	12	0	6	0	2
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax ???					
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1–5 : (1- najmenej významné, 5– veľmi významné):</i>	1	2	3	4	5
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná	0	0	0	0	18
	-Väčšina súvisiacich metódik a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy	0	0	1	0	18
	-Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov	1	1	16	3	0
	-Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí	5	0	9	1	1
	-Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti	1	15	1	0	0

6. 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 manažerstva kvality a energetické interné audity - ako tieto uplatňujú v riadení energetického a environmentálneho podnikového hospodárstva.

Podniky a organizácie v rámci tvorby interného siet'ovania klastrovej organizácie IPEEK sa pri výkone svojej činnosti budú podľa zistení stretávať najviac s akými riadiacimi nástrojmi a metódami, zistí sa ako vedia o uplatnených nástrojov, a používajú nanajvyš strategické analýzy a najslabšie sú na tom ostatné (v tabuľke 7 v bode 7 a 8) 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 predznamenávajú 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 nastavenej hypotézy 1, respektíve aj hypotézy 2 (podľa tabuľky 1). 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.

Nasledujúca tabuľka 9 dokumentuje spracovanie a vyhodnocovanie výsledkov jednotlivých meraní a zisťovaní z dotazníka (podrobnosti a východiskové údaje jednotlivých respondentov sú v Prílohe č.1 k výskumnej správe) a predkladá súhrnné vyhodnotenie a komentáre k výsledkom zo strany autorského riešiteľského kolektívu IPEEK.

Tabuľka 9: Vyhodnocovanie a komentáre k získaným údajom výskumu

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Súhrnné vyhodnotenie a komentáre k výsledkom zisťovaní výskumu:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 – 249	16 respondentov je v kategórii mikropodnik (od 1 do 9 zamestnancov) a 3 podniky sú MSP. Z uvedeného vyplýva významné a správne nastavenie výskumu práve pre zisťovanie vo sfére členov klastra, ktoré sú v kategórii MSP. ODPORÚČANIE: Bez konkrétnych odporúčaní, nakoľko štruktúra a počty zamestnancov sú výsostne v internej kompetencii jednotlivých respondentov. Veľkosť subjektu však má vplyv na možnosti a rozsah uplatňovania reálnych manažérskych nástrojov v praxi.
2.	Ročný finančný obrat?	Súhrnné vyhodnotenie a komentáre k výsledkom zisťovaní výskumu:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	Z portfólia respondentov u 4 nie je známy tento údaj, 6 respondentov je do 50 tisíc a 6 nad 50 tisíc do 300 tisíc €. Významné sú 3 podniky v kategórii obratu nad 300 tisíc €. Z uvedeného vyplýva, že portfólio klastra má stredný diapazón finančnej stability svojich členov a zázemie pre spoločnú činnosť. ODPORÚČANIE: Preveriť údaje o finančnej situácii u respondentov s neevidovaným finančným obratom v rámci výskumu. Snažiť sa o posilnenie obratu respondentov aj vzájomným prepojením a spoluprácou a posilňovaním pozície na trhu.
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Súhrnné vyhodnotenie a komentáre k výsledkom zisťovaní výskumu:
	Strojárstvo a automobilový priemysel	Z tabuľky 9 vyplýva že podstatný počet respondentov podniká najmä

	<p>Energetika a ekológia</p> <p>Stavebníctvo a správa nehnuteľností</p> <p>Doprava, logistika</p> <p>Spracovateľský ľahký priemysel</p> <p>Projektovanie a investičná činnosť</p> <p>Inžiniering, poradenstvo a konzultácie</p> <p>Služby, maloobchod a veľkoobchod</p> <p>Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby</p>	<p>v strojárstve, energetike a ekológii, doprave a logistike, a projektovej/investičnej činnosti, ale aj inžinieringu, poradenstve a konzultačnej činnosti.</p> <p>Menej významný počet predmetom podnikania členov klastra je angažovaný v spracovateľskom priemysle, službách, maloobchode a veľkoobchode.</p> <p>Samostatne sa prezentujú činnosti osobitne nezaradené k službám a to aj sociálneho a osobného charakteru.</p> <p>Podstatné je mať na zreteli zistenie u respondentov, že viac ako 80 % z nich vykazuje svoj predmet podnikania reálne vo viacerých činnostiach a diverzifikujú svoju sféru záujmu, čo je výhodné pre trvalú udržateľnosť a konkurencieschopnosť.</p> <p>Zo zistených údajov vyplýva aj fakt, že štruktúra členskej základne je produktovo orientovaná a to hlavne v energetickej, environmentálnej, strojárskej a stavebnej produkcii a súvisiacich projektových a inžinierskych službách, čo je dobrým východiskom pre rozvoj klastra a jeho respondentov.</p> <p>ODPORÚČANIE: Dohladať na širšie špecifikovanie činnosti subjektov hlavne v tzv. ostatných nezaradených službách a sledovať postupný vývoj či prípadné premeny štruktúry podnikateľských aktivít v nadväznosti na vývoji trhu a súčasných premenlivých vonkajších faktoroch.</p>
4.	<p>Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i></p>	<p>Súhrnné vyhodnotenie a komentáre k výsledkom zisťovaní výskumu:</p>
	<p>Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)</p>	<p>Aj keď viacerí respondenti má sídlo podnikania registrované práve v Nitre a eviduje sa aj jeden zahraničný člen, z pohľadu výskumu je rozhodujúce miesto reálneho poskytovania produktov a služieb a to s najväčším podielom v Banskej Bystrici, Rimavskej Sobote, Banskej Štiavnici, Lučenci a s najmenším zastúpením v Poltári, Žarnovici či Revúcej.</p> <p>ODPORÚČANIE: Podporovať rovnomernejšie rozdelenie pôsobnosti a aktivít subjektov v rámci celého banskobystrického regiónu.</p>
5.	<p>Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i></p>	<p>Súhrnné vyhodnotenie a komentáre k výsledkom zisťovaní výskumu:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Vypracovanú podnikateľskú stratégiu i strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaž) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...) 	<p>Pri skúmaní tejto otázky sa dá konštatovať, že až 15 z 19 respondentov má vypracovanú podnikateľskú stratégiu a súvisiace nastavenie cieľov v energetickom a environmentálnom hospodárstve svojej organizácie a iba 5 subjektov má zavedený interný systém vyhodnotenia a merania svojej výkonnosti, avšak u ostatných meraných ukazovateľov je počet odpovedí respondentov iba 3 na každý ukazovateľ a na dôkazok ani jeden respondent nepotvrdil či má zavedený systém manažérstva kvality produkcie, čo je najmä u subjektov s dlhšou históriou a predmetom podnikania v produkcii výrobkov veľmi alarmujúce a nedostatočné.</p> <p>Podstatnou informáciou zo zistení výskumu je, že pokiaľ niektorí respondenti vykazujú plnenie väčšiny týchto ukazovateľov, tak niektorí špecifikujú iba po jednom naplnenom ukazovateli.</p> <p>ODPORÚČANIE: Oveľa cielenejšie propagovať a vzdelávať respondentov k tvorbe dokumentácií pre riadenie a dosiahnuť systematické zavádzanie energetických plánov, metód procesného manažmentu a pod.</p>
6.	<p>Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?</p>	<p>Súhrnné vyhodnotenie a komentáre k výsledkom zisťovaní výskumu:</p>
	<p>- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy</p>	<p>Tento súbor ukazovateľov vykazuje významný podiel (takmer 70%) respondentov pri existencii tímu pri tvorbe strategických plánov a (takmer</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených 	<p>30 %) pri systéme manažérstva kvality a inšpekcií a kontrole produkcie v tej ktorej organizácii. Kritickým je fakt, že žiaden z respondentov nerealizuje modelovanie svojich procesov vo firme a meranie výkonnosti a iba v jednom prípade sa venujú adresne inováciám a rozvoju organizácie v tímovej práci. Čo je veľmi negatívny stav v rámci inovačného potenciálu klastra.</p> <p>ODPORÚČANIE: Dôsledne rozpracovať vzorové dokumenty a školiť členov klastrovej organizácie pre úspešné zavedenie inovácií, inšpekcie a kontrole produktov a služieb.</p>
7.	<p>Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i></p>	<p>Súhrnné vyhodnotenie a komentáre k výsledkom zisťovaní výskumu:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> -Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment -Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených 	<p>Pri zisťovaní informácií o tom, ako respondenti vo firmách vnímajú moderné manažérske metódy, až 6 subjektov sa hlási k systémom manažérstva kvality alebo nevie definovať metódy (8 prípadov) a ostatné metódy sú pre respondentov veľmi málo, či takmer neznáme. Pritom je nepriaznivý stav, že práve subjekty ktoré poznajú systémy manažérstva, tak vykazujú zároveň aj vedomosti v niektorých z ostatných metód či nástrojov riadenia a pritom sú subjekty, ktorým táto informácia v odbornej praxi nič reálne nehovorí – kritická situácia.</p> <p>ODPORÚČANIE: Vytvoriť ciele programové vzdelávanie a spoločne pre všetkých respondentov vypracovať postupne samostatné zavedenie jednotlivých popísaných moderných manažérskych nástrojov a metód do riadenia.</p>
8.	<p>V riadiacich a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje ??? <i>Vybrať jeden príklad:</i></p>	<p>Súhrnné vyhodnotenie a komentáre k výsledkom zisťovaní výskumu:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených 	<p>Pri preverovaní stavu znalostí o uplatňovaní interných nástrojov riadenia u jednotlivých subjektov bolo zistené, že významne prevažuje uplatňovanie interných smerníc, správ a analýz daného stavu (až 11 prípadov – 57%) a s tým súvisiace tabuľkové prehľady, ale zároveň sú ostatné nástroje minimálne uplatňované (2 až 3 prípady u jednotlivých ukazovateľov) a pritom až 7 respondentov (36 %) uviedlo, že žiaden z uvedených nástrojov riadenia mu nič nehovorí.</p> <p>ODPORÚČANIE: Podrobne u každej organizácie konzultovať a rozpracovať jednotlivé systémy a expertné metódy, organizačné a prezentačné schémy a určiť skutočnú reálnu potrebu uplatňovania konkrétnych manažérskych nástrojov v jej praxi.</p>
	<p><i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i></p>	
9.	<p>Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité ???</p>	<p>Súhrnné vyhodnotenie a komentáre k výsledkom zisťovaní výskumu:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách 	<p>Tu ide o celý súbor informácií a najmä o určenie váh zastúpenia jednotlivých ukazovateľov u respondentov podľa dôležitosti. Výsledky sú veľmi rozmanité a to, že pri riadení energetického hospodárstva subjektov ako najvýznamnejšie sa preukázali podpora rýchleho rozhodovania a cena i prevádzkové náklady, ďalej rýchlosť zavedenia riešení či jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania riadiacich nástrojov v subjekte.</p> <p>Na druhej strane ako najmenej významné sa javia v portfóliu subjektov u viacerých opäť podpora softvérom a cena a prevádzkové náklady či podpora tímu a prepracovanosť a aktuálnosť uplatňovanej metodiky riadenia.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov 	<p>Významným je fakt že aj v ostatných stupňoch hodnotenia práve možnosť okamžitých riešení (čiže tzv. operatívny manažment) na prekonávanie problémov má najväčší význam.</p> <p>Až 17 subjektov ohodnotilo tiež ako významné spolupracovanie s konzultantmi pri podpore manažmentu a hodnotení, ale viaceré subjekty zároveň nevedeli posúdiť stupeň uplatnenia u mnohých ukazovateľov.</p> <p>ODPORÚČANIE: Potrebné je vypracovať podrobný prehľad skutočného potenciálu jednotlivých subjektov a preveriť, že na základe čoho jednotliví respondenti subjektívne posudzujú svoje postavenie v otázke využitia manažérskych nástrojov vo vlastnom energetickom hospodárení. Pritom je potrebné vytvoriť vzorové riešenia do budúcnosti.</p>
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax ???	Súhrnné vyhodnotenie a komentáre k výsledkom zisťovaní výskumu:
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1–5 :(1- najmenej významné, 5- veľmi významné):</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> -Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti 	<p>Tento súbor ukazovateľov adresne popisuje mieru akou sa u respondentov javí uplatňovanie nástrojov a metód pre manažovanie vlastných subjektov a to konkrétne:</p> <p>Až 18 respondentov (95%) označilo ponuku súčasných manažérskych metód a nástrojov na riadenie ako veľmi ťažko orientovateľnú a zároveň ako komplikovanú, odborne náročnú a preto uprednostňujú vlastné úvahy a postupy, čo však nemá odborný a najmä metodický základ pre riadenie organizácií. Osobitne zaujímavé je zistenie (až 16 odpovedí – 85 %), že je potrebný lacný nástroj pre rozhodovanie s čo najširším komplexom vnímania problémov v riadiacej praxi organizácií a aj fakt že pri rozhodovaní je dôležitá rýchlosť viac ako zohľadňovanie komplexnosti vnímania problémov vo firmách.</p> <p>Za vyzdvihnutie stojí aj zistenie, že podľa respondentov – až 15 odpovedí (80 %) manažérske nástroje už zavedené v subjektoch (reálne podľa ich vlastných výpovedí z predchádzajúcich častí tejto tabuľky) v súčasnosti prinášajú len málo efektu podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pri dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti.</p> <p>ODPORÚČANIE: Potrebné je významne meniť štruktúru prístupu jednotlivých respondentov ku uplatňovaniu riadiacich metód a to so zohľadnením použiteľnosti práve vo väzbe na veľkosť a produktovú pozíciu subjektov na trhu.</p>
	ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE ZISTENÍ:	<p>V tabuľke vyhodnocované a komentované zistenia od jednotlivých respondentov (napriek tomu že ide o subjektívne samohodnotenia) objektívne na základe sumarizácie a priemerovania preukázali vážne nedostatky u respondentov v oblasti manažmentu a riadenia vlastných organizácií, inovačnej spôsobilosti a uplatňovania známych a dostupných metód a nástrojov riadenia.</p> <p>Pre ďalšie fungovanie a najmä rozvoj klastrovej organizácie bude potrebný cieľavedomý a permanentný prístup, vzdelávanie a spoločné riešenie manažérskych projektov a to aj za podpory externých expertov a hlavne prezentácia výsledkov a presadzovanie spoločnej komunikácie v rámci členskej základne. Výsledky z dotazníka je možné primerane použiť a uplatniť aj ako súbornú vzorovú metodiku pre oveľa širší okruh podnikov a organizácií hlavne z oblasti MSP v banskobystrickom regióne. Bude potrebné vypracovať v súlade s prijatou Stratégiou klastrovej organizácie IPEEK sústredený Plán práce a vzdelávania a postupne v krokoch zavádzať do praxe a riadenia organizácií manažérske metódy a nástroje pre vlastné poznanie sily firiem a hlavne pre prežitie na trhu v budúcnosti.</p>

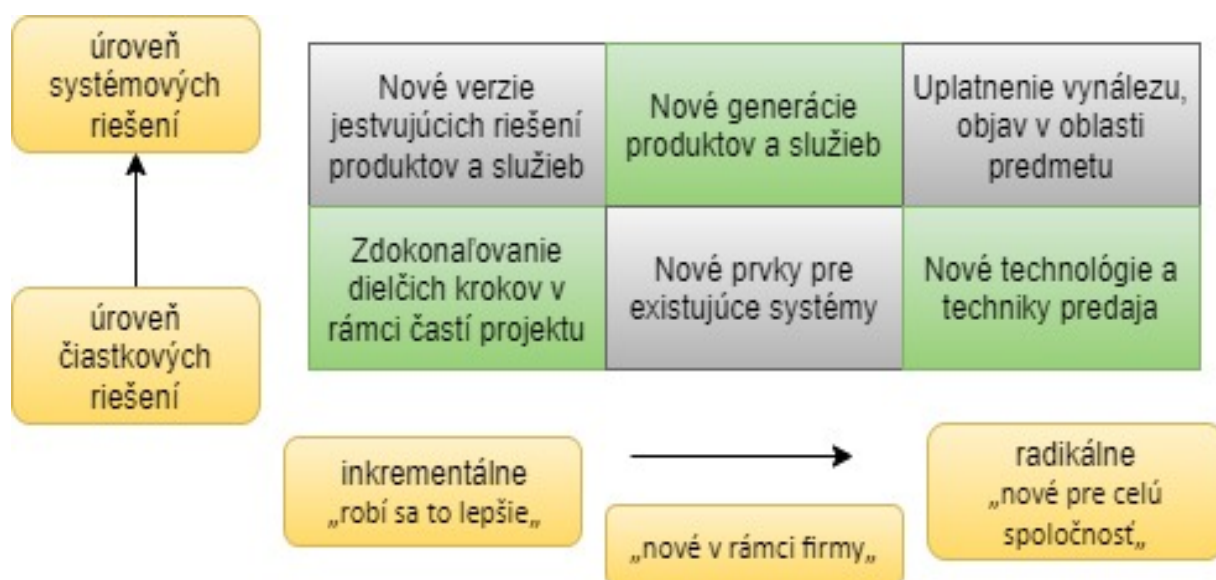
7. INOVÁCIE A SÚČASNÉ POSTAVENIE PODNIKOV V SKÚMANOM REGIÓNE

Zakladateľ teórie inovácií J. A. Shumpeter povedal, že: „Inovácia je praktické prenesenie ideí do nových produktov, procesov, systémov a spoločenských vzťahov“. „Inovácia je proces (nie akcia, udalosť, či jav) a ako taký musí byť riadený. 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“. Ide teda o systém fungovania klastra či firmy, ktorý sa snaží byť trvale udržateľným úspešným.

Dá sa tu vysloviť aj logickú úvahu, že, cit.: „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 vo všeobecnosti.

Obrázok 1: Dimenzie a úrovne riešení inovácií klastrov



8. SÚČASNÝ STAV V REGIÓNE BANSKÁ BYSTRICA – KRITIKA MANAŽMENTU

V zmysle analýzy vykonávanej v rámci koncipovania dokumentu Stratégie rozvoja klastrovej organizácie sa vychádzalo z nasledovnej databázy informácií:

Informácie o dotknutom skúmanom regióne:

Banskobystrický kraj ako vyšší územný celok do ktorého patrí región Ipľa môžeme smelo charakterizovať región s veľkým potenciálom a možnosťami rastu. Ako už bolo uvedené v dokumente Priority a aktivity Rozvojovej agentúry BBSK, klastrové organizácie v sú významným typom klastrov na Slovensku. Venujú sa najmä poskytovaniu konzultácií, realizácii individuálnych stretnutí s členmi, ale aj príprave projektov a propagácii klastra a klastrovej organizácie v zahraničí. Uvedené ciele platia pre rozvoj cestovného ruchu a takéto ciele si kladie aj IPEEK v oblasti inovácií, environmentu a odpadového hospodárstva.

Okres Veľký Krtíš sa nachádza v južnej časti Banskobystrického kraja. Na juhu susedí s Maďarskom, na východe s okresom Lučenec, na severe s okresmi Detva, Zvolen a Krupina a na západe s okresom Levice. Väčšiu časť územia tvorí Juhoslovenská kotlina, ktorá je chránená Krupinskou vrchovinou, Javorím, Strehovskou pahorkatinou a Čebovskou Bukovinou. Najnižšia nadmorská výška dosahuje 129 m n. m. a najvyššia dosahuje 643 m n. m. (Španí laz).

V súvislosti s klimatickými podmienkami patrí územie okresu medzi mierne teplé až teplé oblasti s miernou a suchou zimou.

Okres Veľký Krtíš bol 15. decembra 2015 podľa zákona č. 336/2015 Z. z. o podpore najmenej rozvinutých okresov a o zmene a doplnení niektorých zákonov zaradený Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny (ÚPSVaR) do zoznamu najmenej rozvinutých okresov (NRO). Následne bol sociálno-ekonomickými partnermi z územia, najmä zástupcami miest a obcí okresu Veľký Krtíš, zástupcami štátnej správy, Regionálnou rozvojovou agentúrou pre rozvoj regiónu Stredného Poiplia, mimovládnyimi organizáciami a podnikateľskými subjektami, vrátane poľnohospodárov, zástupcami škôl a za pomoci expertov splnomocnenca vlády SR pre podporu najmenej rozvinutých okresov vypracovaný päťročný Akčný plán rozvoja okresu Veľký Krtíš (ďalej len „Akčný plán“). Tento akčný plán bol vypracovaný do konca roku 2020. V súčasnosti sa pripravuje nový akčný plán s názvom Plán obnovy na tvorbe ktorého sa zúčastňujú viaceré organizácie verejného aj súkromného sektora vrátane IPEEK.

V minulosti bola dôvodom zaradenia okresu Veľký Krtíš medzi najmenej rozvinuté okresy dlhodobo vysoká miera evidovanej nezamestnanosti. Jej priemerná výška počas obdobia rokov 2013 – 2015 sa pohybovala k 31. decembru medzi 23,4 % a 18,5 %, kým za rovnaké obdobie sa celoslovenská miera evidovanej nezamestnanosti pohybovala medzi 13,5 % a 10,6 % (zdroj ÚPSVaR).

Charakteristika súčasných potrieb regiónu vyzerá nasledovne:

Ipeľský región má potenciál rozširovať výrobu energie z obnoviteľných zdrojov. V súčasnosti je vo viacerých obciach v prevádzke fotovoltaiická elektrárň (napr. Veľký Krtíš, Dolná Strehová, Kosihy nad Ipeľom, Vinica, Pôtor a Chrťany). Významný podiel energeticky využiteľnej biomasy je produkovaný v poľnohospodárstve a potravinárstve. Biologický odpad vyprodukovaný poľnohospodárskou prvovýrobou v okrese spracovávajú bioplynové stanice v katastrach obcí Želovce, Sklabiná a Stredné Plachtice.

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

- budovanie spolupráce medzi aktérmi regionálneho rozvoja s následnou realizáciou celoplošnej rozvojovej koncepcie okresu Veľký Krtíš,
- plánovanie a koordinácia individuálnych projektových zámerov na dosiahnutie dlhodobého pozitívneho dopadu na rozvoj územia, budovanie spoločnosti a zvyšovanie pocitu zodpovednosti za veci verejné,
- 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,
- 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,

- využitie potenciálu a tradícií v oblasti vinárstva, potravinárstva a spracovania poľnohospodárskych produktov a ostatných tradičných odvetví priemyslu,
- 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,
- 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,
- zvýšenie využívania energetického potenciálu a obnoviteľných zdrojov okresu,
- zvýšenie využívania potenciálu sociálnej ekonomiky, medzitru práce asociálne zodpovedného verejného obstarávania ako nástrojov podpory lokálnej ekonomiky,
- zvýšenie počtu pracovných príležitostí vyžadujúcich vyššie vzdelanie s lepším mzdovým ohodnotením,
- dobudovanie chýbajúcej občianskej infraštruktúry, ako základného predpokladu na zlepšenie demografického vývoja a zlepšenia podmienok pre život v okrese,
- realizácia opatrení v sociálnej oblasti a starostlivosti o MRK,
- využívanie prihraničnej polohy okresu a posilnenie cezhraničnej mobility za prácou
- efektívnejšie poskytovanie verejných služieb.

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. Hlavne čím rýchlejšie a čo najlacnejšie. Hľadá sa vždy iba jednoduché riešenie a také čo je poruke. 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 nesytemové všeobecné príklady, ktoré však sú v konkrétnych podmienkach konkrétnej klastrovej organizácie či jej členských firiem, pôsobiacich 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 rizikovitom 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.

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.

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 prehodení 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.

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. 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 autorov tohto príspevku 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.

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 prispôbiť/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 vypracovala pre Banskobystrický kraj dva návrhy výstavby Regionálnych centier cirkulárnej ekonomiky, v skratke RCOH (Regionálne centrá obehového hospodárstva) s umiestnením v Ipeľskom regióne. Zároveň klastor navrhol umiestnenia solárnych parkov Ipeľsko a Ponitrie, má vytypovaných 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 klastor budeme snažiť presadiť do stratégií rozvoja územných celkov. Sieťovanie v rámci organizácie je v tomto prípade dôležité, expertné 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 Ipeľsko a Ponitrie. 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 organizácia napriek tomu veľmi pozorne sleduje inovácie v oblasti ochrany životného prostredia a je pripravená v rámci expertných činností riešiť aj problémy pri týchto témach.

9. 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, ktoré autori vnímajú ako akúsi systémovú organizačnú schému prvkov a väzieb vnútorných a vonkajších dopadov, potrieb a očakávaní kladených na klastrovú organizáciu. Mapa technologického klastrovania predstavuje určitým spôsobom (čiže na základe vopred vymedzených a vybraných kritérií) vysledovanie a znázornenie vzťahu interného a externého dodávateľského či hodnotového reťazca v klastrovej organizácii, pričom niektoré sú významnejšie a niektoré iba podporné. Dobře navrhnutá a vytváraná mapa v podmienkach banskobystrického 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.).

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 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.

Manažéri klastra IPEEK a 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 firmy, tak aby vznikol doslova organický typ klastra schopného prispôsobovať 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.

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 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 klastrí (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 námietok od čitateľov tohto príspevku.

Dlhé roky skúseností v renomovaných firmách členskej základne klastra podľa realizovaného interného prieskumu 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 úprinného riešenia.

Chýbajú informácie o trhu a miesta firmy a klastra v ňom, nie je čas na systematickú prácu a štúdium manažmentu a pretrváva neschopnosť aj naozaj dobré veci dotiahnuť do konca a realizovať na trhu.

Ďalším problémom je, že klastrové organizácie (a najmä u nás) nemajú vo všeobecnosti spracovanú metodiku, manažment nechápe do hĺbky 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 klastrí. 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 10, 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 10: Prehľad a postupnosť pravidiel pre uplatnenie inovácií v klastrí

Krok	Podstata pravidiel	Súvisiace navrhované nástroje	Dopady v navrhovanej metodike
1.	Inovácia musí byť kľúčovým procesom v klastrí.	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
2.	Inovačný tím musí byť projektovo	Je potrebné vyčleniť ľudí a vytvoriť im podmienky aby boli dokonalým	Personálna politika členskej základne klastra

	procesný a zložený z rôznych odborníkov naprieč činnosťami klastra.	inovačným tímom, podrobne sa musia definovať parametre zákazníkov a možností na trhu.	Motivačný a vzdelávací systém klastra
3.	Inovačný proces nemožno obmedziť byrokraciou a predpismi.	Inovativnosť má zákonitosť, 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
4.	Napodobovanie a aplikovanie inovácií iných.	Kopírovanie inovačných výstupov od iných autorov a firiem je vhodné v rozbehovej, 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 klasteri	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 ekologickej a ekonomickej voľby u jeho firiem	Uplatňovanie metodiky pre sledovanie parametrov a charakteristík inovácií
8.	Stanovenie tendencie zvládania inovačných procesov.	Ide o prijatie postupov v klasteri: — 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:

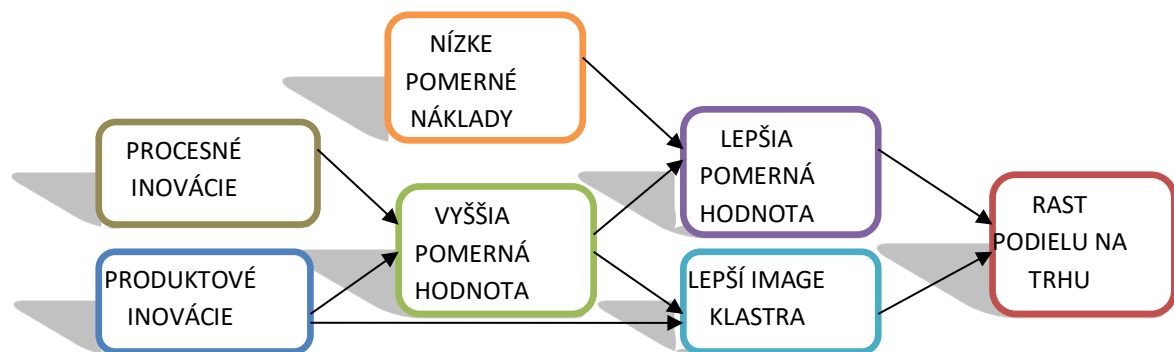
10. PROJEKTOVÉ PROCESNÉ RIADENIE A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

V odbornej literatúre je viacero súvzťažných poznatkov priamo k téme vytvárania procesu, riadenia kľúčových zákazníkov, ku ktorým sa musí prispôbovať portfólio vnímania a rozlišovania, a teda aj celá podstata organizačnej kultúry a manažérskej štruktúry.

Klastrová organizačná kultúra je vlastne kultúrou obsahujúcou hlavné prvky a to sú základné predpoklady, hodnoty, normy správania sa, artefakty materiálnej povahy a artefakty nemateriálnej povahy. Existujú rôzne vedecké elaboráty i pomerne zručné a overené firemné/klastrové interné manuály a high - tech metodiky pre ten ktorý priemyselný či obchodný segment na trhu, no nedá sa nájsť univerzálny recept a najlepší spôsob riešenia, keďže každý klaster má iné východiská, predpoklady, personál i internú podnikateľskú odvahu. Pritom je potrebné sledovať tzv. modifikátory základného modelu inovácie pri aplikovaní v procesnom riadení a to je poznanie, že inovácia spúšťa šokovú terapiu – klaster a ľudia v nej dosiahnu prah únosnosti daného stavu a chcú zmenu; ďalej, že inovácia sa

rozbehne v jednom smere – záber sa rozširuje a nastáva divergencia do mnohých smerov a oblastí pôsobnosti klastrov a nakoniec že inovácia prekonáva prekážky a koriguje pôvodné optimistické plány a omyly je receptom von zo začarovaného kruhu v klastri. Podľa priebežne realizovaného výskumu IPEEK platí tiež súvzťažnosť na všeobecné poznanie z teórie manažmentu o tom, že inovácia mení štruktúru klastra – dôsledok externých intervencií, personálnych zmien a meniacich sa potrieb, inovácia je ovplyvňovaná prístupom k veci zo strany projektového manažmentu a často sa zneužíva v personálnych stretoch a pritom inovácia zahŕňa učenie sa – výsledky často prichádzajú z dôvodov vzniku iných ako študovaných udalostí, čo vytvára omyl v nezáujme „učiť sa“. Technologické, technické, organizačné a personálne vývojové cesty malých a stredných firiem v rámci členskej základne danej klastrovej organizácie v inováciách sú špecifické – prevláda tendencia špecializovať sa a diverzifikovať na relevantnom trhu pre vybraný, príbuzný druh zákazníkov s možnou opakujúcou sa štruktúrou produktov a služieb. Klastre pracujú na konkrétnych veciach, realizujú len málo výskumu, skôr iba pozorujú a operatívne prenášajú myšlienky a koncentrujú odborníkov vždy iba k jednej projektovej činnosti či tematike, čo je v podstate aj princípom ich existencie a networkingu. Pozornosť musí klaster venovať i vzťahu medzi inováciami, tržným výkonom a hodnotou investície, ktorý projekt pre zákazníkov prinesie. Obrázok 2 hovorí a súvislostiach medzi inovačnými činnosťami a tržbami.

Obrázok 2: Vzťahy medzi inováciami a tržným výkonom klastrovej organizácie



Riadenie procesov a činností v klastri IPEEK je jednou zo základných aktivít manažérov. Zlepšovanie procesov v organizáciách sa dnes vo všeobecnosti považuje za nevyhnutnosť. Cieľom každého klastra je stať sa tak pružným, aby bol schopný s celým svojim aparátom rýchlo reagovať na neustále zmeny prostredia, potreby zákazníkov a chovanie sa konkurencie. Kľúčová je však schopnosť zabehnuté procesy priebežne zlepšovať. To sa ale neobíde 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. Na procesnej úrovni rozhodujú o výkonnosti klastrovej organizácie tri hlavné faktory: ciele, štruktúra a riadenie procesov. Pritom riadiace procesy by mali byť logickými, jednoduchými cestami vedúcimi k naplneniu procesných cieľov.

Proces je určitá usporiadaná skupina aktivít alebo činností, ktoré za sebou nasledujú a prinášajú určitý výsledok. Každý proces musí teda mať určité vstupy a výstupy. Procesy tiež musia mať definované vstupy, ktoré môžu zahŕňať ľudí, tovar, materiál ale i potrebné projekty dokumenty. Cieľom procesu je teda popísať chovanie alebo určitý postup, ktorý sa bude v tíme alebo v

klastri používať. Proces sa bežne chápe ako postup (napr. technologický proces, súdny proces, finančný proces). Týmto postupom autori rozumejú rad na seba naväzujúcich činností, kde každá čiastková činnosť (prvkov tomto rade) je organizovaná prevažne funkčne. Každá organizácia, ktorá zaviedla procesné riadenie, musí jednotlivé procesy neustále priebežne zlepšovať a vyhodnocovať ich výkonnosť a účinnosť. Ak chceme proces zlepšovať, musíme ho mať pod dohľadom a to tak, že sa tento preto musí najprv naplánovať, potom zrealizovať a nakoniec kontrolovať. Proces, ktorý nie je priebežne zlepšovaný, sa zhoršuje a jeho efekt vývojom konkurencie klesá.

Riadenie procesov (Process management) – možno chápať ako prístup manažmentu zameraný na monitoring existujúcich procesov, ich analýzu, prípadné zmeny, stabilizáciu, prípadne ďalšie zlepšenie. Kľúčové postavenie medzi zložkami modelu riadenia majú procesy, predovšetkým procesy riadenia a tiež procesy produkčné. Aby klastre fungovali, musia preto podľa definovať a riadiť veľký počet vzájomne prepojených procesov. Tabuľka 11 definuje druhy integrácie a záujmov i zásad zavádzania procesného manažmentu do klastrových štruktúr nasledovne:

Tabuľka 11: Integrácie a implementácie procesného manažmentu

Druhy integrácie a záujmov u procesného prístupu spočívajú v:	Hlavné zásady zavádzania procesného manažmentu sa dajú určiť ako:
Integrácia operácií - základ pre tímové riadenie. V súčasnej dobe získava väčšiu pozornosť skôr všestranne vzdelaný pracovník, ako jednostranne zameraný, málo vzdelaný pracovník.	Naštartovanie novej organizačnej klastrovej kultúry - naučiť celý kolektív a manažment procesne myslieť. Proces začína školením a výučbou.
Integrácia zákazníkov do procesu produkcie klastra. Zákazník sa sám môže vysloviť k tomu, ako chce mať výrobok či službu konfigurovanú a až potom dáva signál k produkcii.	Prehodnocovanie interného systému riadenia - vypracovanie novej stratégie klastra a na ňu naväzujúce nové vytvorenie novej organizačnej štruktúry.
Integrácia dodávateľa do procesu produkcie. Dodávateľ sa stáva priamo súčasťou výroby a služieb a nie je len dodávateľom jednotlivých komponentov.	Preprojektovanie riadiacich procesov -vylúčenie činností zbytočných a duplicitných; doplnenie činností chýbajúcich a inovácia neefektívne prevádzaných činností.

Projektové procesné riadenie je osobitným a špecifickým spôsobom procesného riadenia, ktorého podstatou je plánovanie, organizovanie a riadenie činností a ich zdrojov v rámci uceleného projektu za rešpektovania časových, zdrojových a nákladových obmedzení, s cieľom dosiahnutia maximálneho ekonomického efektu. Od líniového či štábneho štýlu riadenia sa líši najmä v dočasnosti, dynamičnosti a pridelením zdrojov pre jeho realizáciu.

Cieľom projektového riadenia je potom v klastri zaistiť naplánovanie a realizáciu nejakého špecifického úspešného projektu, ktorým sa rozumie prípad, kedy v plánovanom čase a s plánovanými nákladmi bolo dosiahnutie cieľov projektu. Projektové riadenie vychádza z poznania, že akonáhle rozsah, zložitnosť, rizikovosť projektu presiahnu určitú mieru, je nutné použiť adekvátnych metód pre riadenie celého projektu.

11. PROJEKTOVÝ PROCESNÝ MANAŽMENT KLAŠTRA IPEEK

K tomu aby sa podľa autorov tohto príspevku ozrejmil rozdiel medzi bežne chápaným manažmentom a projektovým manažmentom sa musí vychádzať zo všeobecnej terminológie a to: projektový procesný manažment je vnímaný jednak ako súhrn aktivít spočívajúci

v plánovaní, organizovaní, riadení a kontrole zdrojov klastrovej organizácie s relatívne krátkodobým cieľom stanoveným pre realizáciu špecifických cieľov a zámerov.; zároveň však tu ide aj o je aplikáciu znalostí, schopností, nástrojov a techník na aktivity projektov tak, aby boli splnené ich požiadavky. Nakoniec ide aj o existenciu osobitne koncipovaného a odborne spôsobilého tímu manažérov členov projektových tímov konkrétneho projektu pre konkrétneho zákazníka v rámci produkcie a projektov klastra. Aj keď sa tieto definície navonok odlišujú, v skutočnosti majú rovnakú podstatu a sú zvlášť aktuálne pre použitie v podmienkach skúmaného a preferovaného typu klastra, podnikajúceho predovšetkým v individuálnej produktovej skladbe v oblasti produkcie a riadenia špecifických stavebných strojnotechnologických, energetických a environmentálnych projektov a produktov riadenia, inžinieringu a konzultačnej činnosti.

Hlavnou a zásadnou črtou projektového manažmentu v praxi je, že sa líši od bežnej formy strategického, a tiež operatívneho riadenia v tzv. líniivo či štábne riadenej klastrovej organizácii (ktorá priebežne vyrába, či predáva skupinu totožných produktov alebo služieb a funguje na báze hierarchického postupného riadenia), predovšetkým svojou dočasnosťou, jednorázovosťou, prídelením materiálnych, ľudských, technických, či finančných zdrojov a jeho existencia je účelovo viazaná na konkrétny výstup (výsledok) u zákazníka. Hlavným elementom akéhokoľvek projektového diania a manažmentu je samotný projekt. Ide o jedinečný sled aktivít a úloh, ktorý má: daný špecifický cieľ, ktorý sa má po jeho realizácii naplniť; definovaný harmonogram a termíny plnenia; stanovený rámec pre čerpanie financií a režim prefinancovania samotného predmetu projektu (výstavba diela, realizácia, či inštalácia technológie, investičné postupy a pod.).

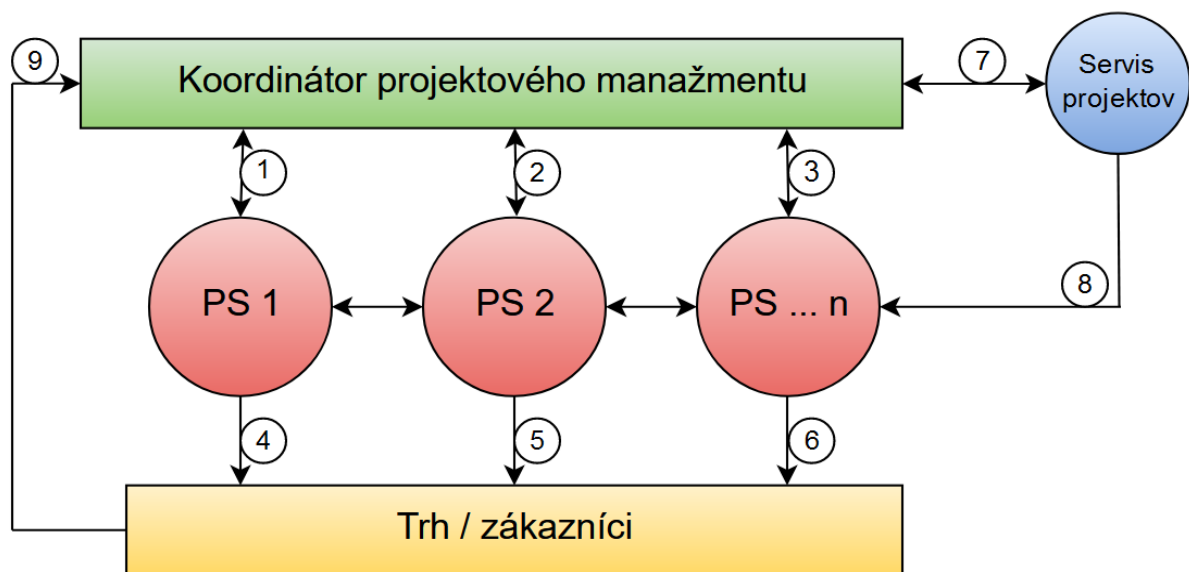
Z tohto zistenia môžeme reálne dedukovať, že projekt je vlastne dočasné úsilie vynaložené na vytvorenie a uskutočnenie unikátneho inžiniersko - technického produktu, či služby s definovaným výsledkom, a to výlučne pre zákazníka. Potom produktom (výsledkom/výstupom) projektu je cieľ, výsledok, či iný hmotný determinant, ktorý má byť realizáciou projektu vytvorený. Nové odborné požiadavky na tímové a manažérske pracovné sily a narastajúce očakávania spôsobujú, že klastre musia uvažovať so zmenou konvenčného spôsobu myslenia a prejsť na účinnejšie spôsoby procesného riadenia. Ak sa však neurčí nevyhnutnosť zmeny, nie je možné určiť cieľ a metódu uskutočnenia tejto zmeny.

Zásadne riadenie interných riadiacich klastrových procesov je jednou z najúčinnejších zmien. Prechod na nové spôsoby riadenia umožňujú aj nové inovačné prístupy a nové informačné technológie, ktoré sú súčasťou manažérskeho informačného systému a predmetom samostatnej, pomerne rozsiahlej politiky podpory riadenia klastrov do budúcnosti. Prítom tento rozvoj má byť zameraný na kvalitu a zlepšovanie (inovácie a nové prístupy) v projektoch a produktoch klastra. Samotné procesy sú zabezpečované administratívou klastra (čo znamená jednak sledovanie nákladov a manažovanie účelnej techniky predaja, technickú prípravu a starostlivosť o zdroje a majetok) a zároveň je to servisná štábna zložka pre systém produkcie a služieb klastra. jednak pre projektové tímy, ale hlavne pre zákazníkov - čo zastrešuje marketing a obchod, riadiace a servisné činnosti a firemný image. Nad produkciou je v hierarchii procesného projektového riadenia nadradená celková logistika fungovania - obstarávanie vstupov do projektov a produktov, inovácie a vývoj riešení pre trh a aj plánovanie a distribučné cesty v zákazníckom portfóliu klastra. Vrcholcom takto koncipovanej organizačnej štruktúry je

samotná stratégia s jej cieľmi, víziou a úlohami v rámci tvorby a realizácie projektov, ktorú zabezpečuje projektový manažment a ovplyvňuje celkovú organizačnú kultúru, prezentáciu a image klastra a jeho etické a spoločenské zázemie a postavenie. Model bol postavený v rámci osobného výskumu autorky S. Novotnej na TUKE v Košiciach- členky výskumného tímu.

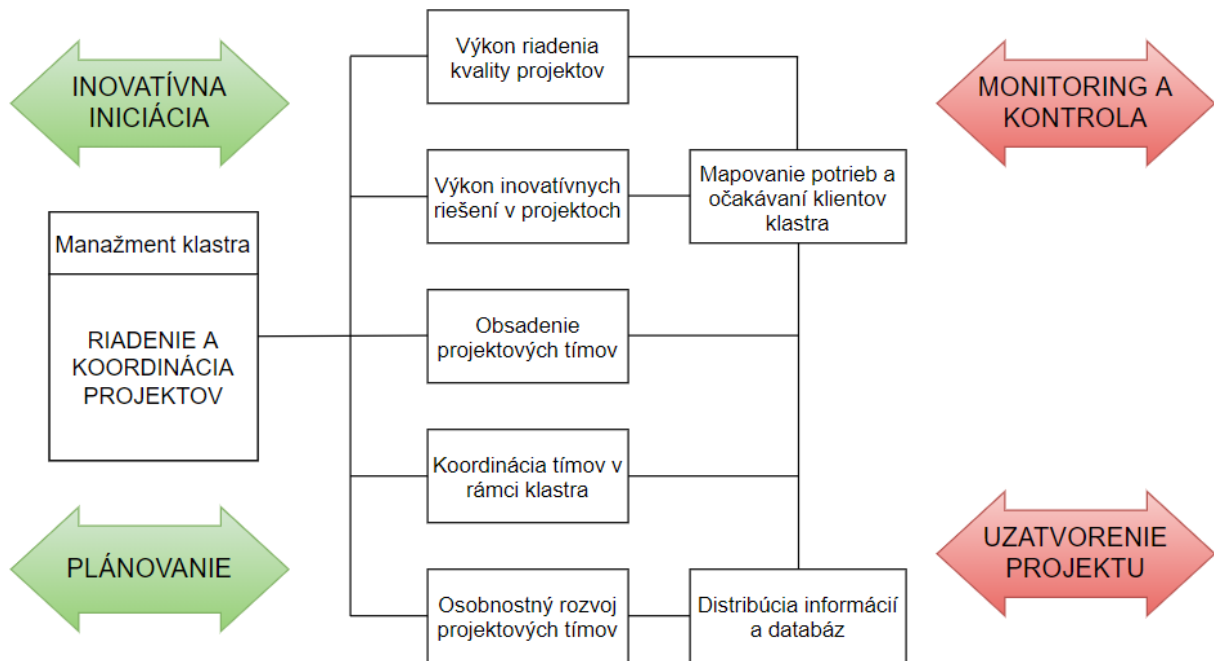
Ak sú už určené špecifikácie hlavných kompetencií organizačných zložiek klastrovej organizácie tak vyvstávajú všetky potrebné väzby a systémové prvky pre nastavenie prehľadného a jednoducho ponímaného návrhu procesu riadenia projektov a koordinácie v klastru, ktoré vyvoláva samotnú schému návrhu novej organizačnej štruktúry, tak ako to zobrazuje schéma na obrázku 3.

Obrázok 3: Schéma návrhu novej organizačnej štruktúry klastrovej organizácie



Princíp spočíva v zrušení štruktúry postavenej na štábných funkciách s pevnou náplňou a kompetenciami a tvorbe pomerne voľnej organizačnej štruktúry s rozhodujúcim postavením jednotlivých projektových/výkonných skupín PS 1, PS 2, až PS ...n, ktoré voľne a pomerne samostatne zabezpečujú rozhodujúce činnosti klastra (projekty, zákazky, poradenstvo, procesy a pod.) a ich kooperáciu a koordináciu zabezpečuje manažment v pozícii univerzálneho koordinátora. Súčasťou tohto organizačného systému je aj samostatný tím, ponímaný ako servis projektov, zabezpečujúci ekonomické, právne, administratívne a ďalšie zabezpečovacie a obslužné činnosti a to súčasne pre všetky PS. Autorský návrh diagramu procesu inovatívneho *projektového riadenia* a koordinácie pre potreby riešenej klastrovej organizácie vidno v týchto súvislostiach a systémových prvkoch (obrázok 4).

Obrázok 4: Návrh procesu riadenia projektov a koordinácia v klastru IPEEK



Uvedený návrh dostatočne zodpovedne, jednoznačne a vyčerpávajúco popisuje nosné prvky a väzby medzi nimi v podmienkach dvojstupňového riadenia projektov a inžinierskych činností v klastroch pre zákazníkov a je vlastnou aplikáciou autorov s úpravami už overeného riešenia. Pritom je na mieste zvýraznenie faktu, že výsledkom činnosti projektového procesného manažmentu ako spojenia invencie a síl je a bude vždy záväzok klastrovej organizácie na výskum, technický vývoj, produkciu a inovácie pre priemyselné investičné a komerčné využitie jej členskými firmami.

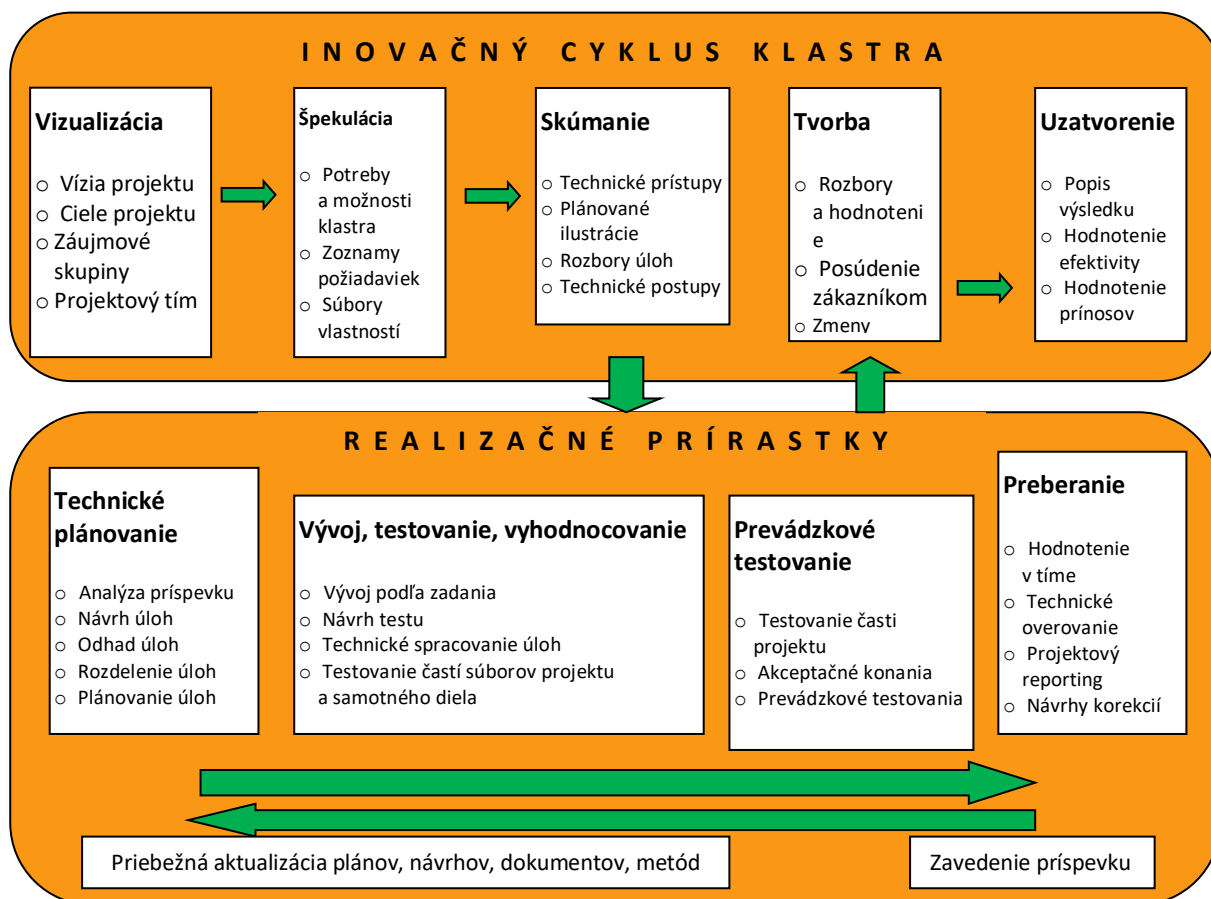
12. NÁVRH AGILNÉHO PROJEKTOVÉHO MANAŽMENTU KLASTRA IPEEK

V súčasnej odbornej literatúre sa často píše o tzv. „agilnom projektovom manažmente“ ako riešení na prekonávanie tradičného priameho procesného modelu projektového manažmentu tak, ako to už bolo doteraz v texte uvádzané.

Takže o agilite sa hovorí (cit.: T. Novotný), „ak sa mení trojuholník zo stranami: predmet projektu, náklady, čas zhotovenia a konvertuje sa na obrazec s vrcholmi: hodnota, kvalita, obmedzenia a zavádza sa inovačný cyklus riešenia projektov pozostávajúci z piatich blokov, a to: vizualizácia, špekulácia, skúmanie, tvorba, uzatváranie“.

Výsledný predmet projektu je prispôsobený osobitostiam manažovania klastrovej organizácie podľa autorského návrhu a pozostáva z jednotlivých tzv. subcyklov realizačných prírastkov. Potom sa dajú pomerne prehľadne znázorniť a prispôbiť aj jednotlivé komponenty inovačného cyklu a jeho realizačných prírastkov v dôsledku pôsobnosti manažovania klastrových organizácií, tak ako je to na nasledujúcom obrázku 5.

Obrázok 5: Schéma agilného projektového manažmentu



Už svetovo uznávaný odborník v tejto oblasti Jim Highsmith (Agile Project Management, Creating Innovative Products, 2010) definoval hlavné ciele agilného projektového manažmentu, ako priebežnú inováciu v turbulentnom prostredí, vhodnú pre klienta a priebežné prispôsobovanie tak, aby projekt naplnil a uspokojil predpovedané budúce požiadavky klientov, ďalej je to priebežné dynamické zavedenie projektu na trhu, priebežné prispôsobovanie procesov, ľudí a ich reakcií na zmeny požiadaviek počas realizácie projektu a nakoniec priebežné zabezpečovanie spoľahlivosti a overovanie zistení a dielčích výsledkov z projektov. Tento typ projektového procesného riadenia klastra však nesie zo sebou značné nároky na profesionalitu a skúsenosti manažmentu a členov projektových realizačných tímov rovnako ako aj pomerne dobrú vybavenosť klastrovej organizácie technickými, technologickými a softvérovými nástrojmi.

13. ZHRNUTIE, ZÁVERY

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 (cit.): „...je potrebné, aby firmy miesto obvyčajnej 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 IPEEK v regióne pôsobnosti Banskobystrického kraja

a budovania sieťovania podnikov v súlade s naplnením stanovených úloh a cieľov sa na overenie prejavov správania súčasného manažmentu vychádza z dikcie, že nízka úroveň poznania súčasných manažérskych nástrojov a prostriedkov pri nesprávnom prístupe ku ich systémovému aplikovaniu vždy vyvolajú 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.

Očakávané potenciálne výsledky popísané v tomto výskume a vyplývajúce z priebežného overovania stanovených pracovných hypotéz predznačujú že rozhodujúca (teda aspoň nadpolovičná) väčšina logických odpovedí a meraných výsledkov preukázala a potvrdila vyslovené výroky v danej hypotéze (z tabuľky 1) a tak sa bude dať v budúcom aplikovanom výskume a samotnej realizačnej praxi pri plnení cieľov a úloh Stratégie rozvoja klastrovej organizácie IPEEK potvrdiť správnosť pôvodne nastavenej hypotézy 1, respektíve aj hypotézy 2. Samozrejme iba overovanie hypotéz porovnávaním výsledkov na báze dotazníkovej metodiky a meraní subjektívnych údajov jednotlivých respondentov – zástupcov členských firiem z portfólia výskumu IPEEK považuje autorský výskumný tím 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. To však už bude predmetom ďalšieho interného rozsiahleho výskumu v budúcom období a to aj za zohľadnenia podmienky priebežného korigovania získavaných výsledkov podľa vývoja relevantného prostredia banskobystrického regiónu a sile i pôsobnosti členských skúmaných organizácii z portfólia.

Uvedené úvahy, stanovené úlohy a ciele budú takto východiskom pre uskutočnenie návrhu ucelenej metodiky hodnotenia inovatívnych projektov v podmienkach manažmentu klastrovej organizácie do budúcnosti. Vo všeobecnosti výskumný tím môže konštatovať, že manažment projektov špecializovaných na oblasť priemyslu, stavebníctva, strojárstva, výroby a osobitne energetiky a ekológie vo veľkých a medzinárodných obchodných spoločnostiach a holdingoch je bežným javom, no v klastrových zoskupeniach a ich firmách (členoch) ktoré sa projektom venujú, sú najčastejšie rozdiely voči veľkým podnikom a organizáciám v jednorazovej tvorivej aktivite (v prípade, ak ide o projekt určený vlastným potrebám), alebo v krátkodobých, opakujúcich, či prelínajúcich sa aktivitách (v prípade, ak ide i manažérsky servis pri projektoch zákazníkov).

Charakteristické pre takúto situáciu je, že: projekty majú kratší čas realizácie a to 3 mesiace až 1 rok; primerané finančné objemy a náklady na projekt s jednorazovými platbami; malý počet univerzálne odborne zdatných ľudí v tímoch; presný a konkrétny plán práce a harmonogramy; manažéri klastra sú často zároveň manažérmi projektov a projektové tímy pracujú v dennom kontakte; spracovanie úkonov a úloh projektu prebieha spravidla individuálne a manuálne; komunikačné kanály sú kratšie, rozhodovanie je rýchle, členovia tímu sa skôr a podrobnejšie poznajú, motivačné faktory sú pružnejšie a adresnejšie odhady a štúdie (ideové zámery) projektov, ktoré sú podkladom pre plánovanie, sú oveľa presnejšie a jednoduchšie, nakoľko je

možné lepšie poznať konkrétne podmienky i celkovú históriu a potreby zákazníka i toho ktorého projektu.

Táto výhoda a pomerná jednoduchosť je však zároveň možným zdrojom niektorých problémov, ktoré môžu v procesnom riadení / manažovaní projektov u klastra nastať, a to: konflikty záujmov a priorit u manažérov jednotlivých projektov a šéfujúci tím zároveň nedostatok cenovo dostupných špecialistov a alternatívnych náhradných riešení v projekte; aj keď je špecialista nasadený, rozsah projektu mu neumožní plné kapacitné nasadenie; často je čiastočne nadbytočný, časovo i finančne nákladný a neefektívny; väčšia citlivosť klastra i členov projektových tímov na konflikty a riziká, či nehody v odbornom prístupe k obsahu projektov a súčasne paradoxné neformálne vzťahy môžu byť prekážkou v pracovnej disciplíne; prípadné omeškania, či nedostatok v niektorom z manažovaných projektov môže mať negatívny dopad na ostatné projekty (súslednosť, previazanosť a pod.).

Táto výskumná práca je súčasťou systematického aplikovaného výskumu, realizovaného v podmienkach novobudovanej klastrovej organizácie IPEEK s osobitným zameraním na rozvoj banskobystrického regiónu a stavia svoje úvahy a výsledky v priamom prepojení na podnikateľskú manažérsku prax v rámci plnenia výskumného grantového projektu NFP313012AWA2, spolufinancovaného s podporou Ministerstva hospodárstva SR z Európskeho fondu regionálneho rozvoja, Operačného programu Integrovaná infraštruktúra 2014-2022, schémy DM-3/2020 na podporu sieťovania podnikov, kódu výzvy: OPII-MH/DP/2020/9.5-28 pod názvom projektu:

„Rozvoj ľudských a inovačných kapacít IPEEK 2021“.

Autorský tím touto cestou ďakuje recenzentom za poskytnuté pripomienky a korekcie odbornej časti a autorom informačných a publikačných zdrojov za podnetnú navigáciu výskumu a možnosť použitia ich autorských a už dostupných výsledkov a výstupov k danej téme.

POUŽITÁ LITERATÚRA A INFORMAČNÉ ZDROJE K VÝSKUMU

1. BALOG, Miroslav. *Klastrová politika v podmienkach Slovenska*. SIEA, Bratislava, 2015. ISBN 978-80-88823-61-2.
2. BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Brno: CPBooks. 2005. ISBN 80-7226-655-1.
3. International Network for Sustainable Energy, [online], Dostupné na internete: <http://www.inforse.org/europe/fae/OEZ/biomasa/biomasa.html#TOP>
4. COLLINS, Jim., PORRAS, Jerry, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (BUILT to Last)*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5638-7.
5. DEVALL, Brain., SESSIONS, Gabriel. *Hlboká ekológia*. Tulčík: ABIES, 1997. Zborník
6. DYTRT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela, 2009. *Efektivní inovace, Odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2771-1.
7. 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-
8. FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
9. HROMKOVÁ, Ludmila; HOLOČIOVÁ, Zuzana. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2005. ISBN 80-731-8270-X
10. GRASSEOVÁ, Monika, 2013. *Efektivní rozhodování. Analýzování - Rozhodování – Implementace a hodnocení*. Edika, Brno. ISBN 978-80-266.0179-1
11. KOLEKTÍV. *ENERGOFUTURA Stratégia a budúcnosť energetického a environmentálneho prostredia*. MH SR a NEK, Bratislava. Účelová tematická publikácia. ISBN 978-80-972567-4-6.
12. KOLEKTÍV IPEEK. *Stratégia rozvoja klastrovej organizácie IPEEK*, Veľký Krtíš, IPEEK, 2022. Dostupné na internete: <https://www.ipeek.eco/>
13. 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.
14. 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.
15. KUBEK, Ivan; PYCZ, Andrzej Lucjan; NOVOTNÁ, Simona; KATI, Róbert; MENCER, Peter; POLLÁK, Rudolf, sen. *Regional cluster research for business networking - selected problems and methodology*. CER Comparative European Research Conference Published in November, of the 18th Biannual, 2022 by Sciemcee Publishing, London. The proceedings with all papers are available at www.sciemcee.org. ISBN 978-1-7399378-3-6-2
16. KUBEK, Ivan, NOVOTNÁ, Simona, PYCZ Andrzej Lucjan, KATI, Róbert. *Expertná báza pre sieťovanie podnikov regiónu Banská Bystrica v rámci klastrového výskumu a štruktúry IPEEK*, GRANT journal, 2022. ISSN 1805-062-1805-0638 (on-line)
17. 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
18. Ministerstvo Životného prostredia Slovenskej republiky: *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>
19. NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí, Kompletní návod jak dělat inovace nejen v byznysu*. Praha: 2017. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0333-1.
20. NOVOTNÁ, Simona. *Model energeticky efektívneho riadenia OZE v priemysle*. GRANT journal, Hradec Králové, 2021. ISSN 1805-062X, 1805-0638 (on-line), ETTN 072-11-00002-09.
21. NOVOTNÁ, Simona; KATI, Róbert. *Energic and environmental aspects of RES for industrial business in synergy with their innovation potential*. Recenzovaný zborník medzinárodnej konferencie pre doktorandov krajín EU. CER Comparative European Research. Brno, 2021. ISBN 978-1-7399378-0-5
22. NOVOTNÁ, Simona. *Creation of a joint expert database of res for energy management analysis of industrial enterprises*. Mezinárodní Masarykova konference. Recenzovaný zborník

- příspěvků. © MAGNANIMITAS, Hradec Králové, Česká republika, 2021. ISBN 978-80-87952-35-1
23. NOVOTNÝ, Tomáš. *Selected Problems of research innovative tools for diagnostic competitiveness of industrial clusters*. Mezinárodní Masarykova konference. Recenzovaný sborník příspěvků. © MAGNANIMITAS, Hradec Králové, Česká republika, 2021. ISBN 978-80-87952-35-1
 24. NOVOTNÝ, Tomáš, 2018. *Diagnostika dimenzie inovatívnosti firiem*. Národný energetický klaster NEK, Bratislava. ISBN 978-80-972637-1-3.
 25. NOVOTNÝ, Tomáš, 2021. *Tvorba novej metodiky hodnotenia inovačných projektov vybraných podnikov MSP*. Konferencia CEMI MBA Studies, Praha. ISBN 978-80-270-9274-1 (online)
 26. 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 Science Publishing. London. ISBN 978-1-7399378-1-2.
 27. NOVOTNÝ, Tomáš. *Výskum inovačných nástrojov pre diagnostiku konkurencieschopnosti priemyselných klastrov*. GRANT journal, MAGNANIMITAS, Hradec Králové, 2022. ISSN 1805-062X, 1805-0638 (online).
 28. PAPULA, Jozef., a kol., 2017. *Podnikanie a manažment. Korene, podstata, súvislosti a trendy*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-579-6.
 29. PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Možnosti spolupráce na úrovni klastrových politik a průmyslových klastrů*. FaME. Účelová publikace. Zlín: 2017. ÚTB ve Zlíne.
 30. PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5323-2..
 31. SIEA - Slovenská inovačná a energetická agentúra. *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-technicky-norim/#prezentacie>
 32. 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.
 33. TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITH, Keit. *Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press. 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
 34. TUREKOVÁ, Helena a MIČIETA, Branislav 2003. *Inovačný manažment: východiská, overené postupy, odporúčania*. V Žilíně: EDIS. ISBN 80-8070-055-9.
 35. VEBER Jaromír a kol. *Management, Základy, moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 2014. 2 vydanie. ISBN 978-80-7261-2.

PRÍLOHA č. 1

ZOZNAM RESPONDENTOV A PREHĽAD ZBERU ÚDAJOV K VÝSKUMU

Údaje respondentov sú zoradené podľa tejto prehľadnej sumarizačnej tabuľky 12 a nasledovne postupne sú pre jednotlivé členské organizácie klastra IPEEK uvedené získané a merané údaje z dotazníkov. Samotné spracovanie a vyhodnocovanie údajov sa nachádza v kapitole 6 tejto výskumnej správy.

Tabuľka 12: Zoznam a údaje respondentov výskumu – členov IPEEK

Por. č.:	Názov člena klastra/ respondenta:	Rok vzniku:	Veľkosť:	Nosný predmet činnosti:
1.	AKROPOLIS NITRA s.r.o., Nitra	2012	mikropodnik	Logistika a zasielateľstvo v medzinárodnej doprave, skladové hospodárstvo, ochrana štátneho majetku,
2.	Anders Consulting s.r.o., Nitra	2014	mikropodnik	analytické činnosti pre nemecký trh v oblasti malovýroby, produkcie katalógov a marketingová činnosť pre zahraničné subjekty
3.	Autox autobazár s.r.o., Nitra	2003	mikropodnik	technické poradenstvo, likvidácia nebezpečných odpadov
4.	BB Motors s.r.o. Nitra	2006	mikropodnik	výstavba a prevádzkovanie automobilových dráh a športovísk, servis špeciálnych vozidiel pre bankový sektor
5.	Eko - Vis s.r.o. Lehota	2019	mikropodnik	poradenstvo a legislatívny servis v oblasti ochrany ovzdušia a vôd, poradenstvo a legislatívny servis v odpadovom hospodárstve, odvoz a likvidácia odpadov a nebezpečných odpadov
6.	e - Mondo s.r.o. Nitra	2012	mikropodnik	poradenstvo a konzultačné činnosti v logistike a zasielateľstve, prieskumy trhu
7.	enSafe s.r.o. Štitáre	2021	mikropodnik	environment, bezpečnosť výroby a produkcie, konzultačné činnosti v odpadovom hospodárstve a ochrane povrchových a odpadových vôd
8.	ENVIPOL s.r.o. Nové Sady	2012	mikropodnik	poradenstvo v odpadovom hospodárstve, EIA, odborné posudky a štúdie v likvidácii odpadov, ohlásenia o vzniku odpadov a nakladaní s nimi
9.	FEREX s.r.o. Nitra	1993	MSP	projektové činnosti v oblasti odpadového hospodárstva, výroba kontajnerov a ekologických zariadení
10.	Handicrafts s.r.o	2019	mikropodnik	stavebné činnosti, projektové činnosti, príprava rozpočtových štúdií
11.	I Power s.r.o. Černík	2013	mikropodnik	činnosti energetického audítora, výskum a vývoj v oblasti prírodných, technických, spoločenských a humanitných vied, inžinierska činnosť, stavebné cenárstvo, projektovanie a konštruovanie elektrických zariadení
12.	Magnetos s.r.o. Nitra	2021	mikropodnik	blockchainové riešenia, programovanie a zálohy systémov v rámci AI

				riešení (umelej inteligencie)
13.	M Powers s.r.o. Černík	2017	MSP	inžinierska činnosť, stavebné cenárstvo, projektovanie a konštruovanie elektrických zariadení, výskum a vývoj v oblasti prírodných, technických, spoločenských a humanitných vied
14.	NIZE GmbH Gratz - Rakúsko	2019	mikropodnik	inteligentné riešenia formou záložných elektrických zdrojov pre firmy a súkromné osoby, výroba a predaj jemných elektronických testovacích zariadení na meranie elektromagnetického šumu.
15.	OZ Naša Planéta Rimavská Sobota	2019	mikropodnik	zameraním na identifikáciu environmentálnych záťaží nelegálnych a legálnych skládok komunálneho odpadu na území SR, presná lokalizácia skládok a ich následné odstránenie do separačných stredísk, vytvorenie recyklačných stredísk a separácia odpadu.
16.	Pollak Team s.r.o. Nitra	2019	mikropodnik	grafické návrhy, tlačiarenské činnosti, vydavateľské činnosti
17.	SeTes Tech s.r.o. Nitra	2018	mikropodnik	odborných školení a kurzov pre pracovníkov štátnych a súkromných inštitúcií v oblasti cestnej dopravy
18.	Vrš trans s.r.o. čeladice	2019	mikropodnik	logistika a zasielateľstvo v medzinárodnej doprave, skladové hospodárstvo
19.	VUMZ SK s.r.o. Černík	2005	MSP	inteligentné riešenia pri riešení nakladania s odpadmi, inteligentné triediace linky, inteligentné kontajnery, veľa príkladov dobrej praxe a realizovaných projektov

Tabuľky 12 až 30:

Vyplnené údaje z merania a zisťovania u jednotlivých respondentov výskumu IPEEK (pod por. č. 1 až 19):

P.č.: 1

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **AKROPOLIS NITRA s.r.o.**

Rok založenia: 2021

IČO: 52594203

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	1
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej zátáže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia	

	<ul style="list-style-type: none"> -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment -Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených 				x	
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>		Hodnotenie /odpovede:			
	<ul style="list-style-type: none"> - Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených 				x	
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5-nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	<ul style="list-style-type: none"> - Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov 	x x x			x x	x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	<ul style="list-style-type: none"> -Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metódik a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti 		x		x	x x

P.č.: 2

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **Anders Consulting s.r.o.**

Rok založenia: 2014

IČO: 36664049

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaraďené služby, sociálne a osobné služby	x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	Žiar nad Hronom (13) Banská Bystrica (1) Veľký Krtíš (10)
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x x x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management	x

	- Value Based Management – hodnotový manažment - Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených					
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? Vybrať jeden príklad:	Hodnotenie /odpovede:				
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených					x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x x x x	x			x x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metódik a techník manažmentu je komplikovaná, odborné náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti		x	x x		x x

P.č.: 3

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **Autox autobazar s.r.o.**

Rok založenia: 2003

IČO: 36552046

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaraďené služby, sociálne a osobné služby	x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologicke, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management	x

	- Value Based Management – hodnotový manažment - Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených						x
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>						Hodnotenie /odpovede:
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených						x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5	
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?						
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x x x x	 x	x x			x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5- vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5	
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?						
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti	x x	 x	x x			x x

P.č.: 4

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **BB Motors s.r.o.**

Rok založenia: 2006

IČO: 36718548

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	1,2,3
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...	x x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment	x

	-Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených					
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených	x				
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x x x x x	x			x x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti		x	x x		x x

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej zátáže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažerstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre ?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažerstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažerstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment -Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených	x

8.	V riadiacich a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
<ul style="list-style-type: none"> - Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených 		x				
<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>		1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
<ul style="list-style-type: none"> - Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov 		x			x	
<ul style="list-style-type: none"> - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov 		x		x	x	
<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>		1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
<ul style="list-style-type: none"> -Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti 		x		x	x	
<ul style="list-style-type: none"> -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti 		x		x	x	

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **e – Mondo s.r.o.**

Rok založenia: 2012

IČO: 46667873

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	Banská Bystrica (1), Zvolen (11) Veľký Krtíš (10)
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment -Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených	x

8.	V riadiacich a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
<ul style="list-style-type: none"> - Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených 		x				
<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>		1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
<ul style="list-style-type: none"> - Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov 		x	x		x	
<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5- vôbec nesúhlasím):</i>		1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
<ul style="list-style-type: none"> -Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti 		x	x		x	

P.č.: 7

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **enSafe s.r.o.**

Rok založenia: 2021

IČO: 54177391

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	1, 10,13,
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologicke, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO, ...)	x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment -Energetický audit a energetický monitoring produkcie	

	- Žiadne z doteraz uvedených						x
8.	V riadiacich a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>						Hodnotenie /odpovede:
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených						x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5	
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?						
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x x					x x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5- vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5	
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?						
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti						x x

P.č.: 8

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **ENVIPOL s.r.o.**

Rok založenia: 2012

IČO: 46508121

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	áno
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	áno
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaraďené služby, sociálne a osobné služby	áno áno áno
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11)
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaž) ? - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	áno áno
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	áno
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management	

	- Value Based Management – hodnotový manažment - Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených					áno
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených					áno áno
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	áno	áno	áno áno	áno áno	áno áno
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metódik a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti		x	x		x x x

P.č.: 9

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **Ferex s.r.o.**

Rok založenia: 1993 IČO: 17682258

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2)
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickkej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x x x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment -Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených	x

8.	V riadiacich a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
	<ul style="list-style-type: none"> - Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených 	x	x	x	x	
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	<ul style="list-style-type: none"> - Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov 	x x x x x	x x	x		
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5- vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	<ul style="list-style-type: none"> -Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti 		x	x	x	x

P.č.: 10

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **Handicrafts s.r.o.**

Rok založenia: 2019

IČO: 52363406

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaraďené služby, sociálne a osobné služby	x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	Žiar nad Hronom (13)
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment -Energetický audit a energetický monitoring produkcie	x x

	- Žiadne z doteraz uvedených					
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených					x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x x x	 x x	x		x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti		x	x x		x x

P.č.: 11

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **I Power s.r.o.**

Rok založenia: 2013

IČO: 47487569

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x x x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	1,2,3,6
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x x x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x x x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment	x

	-Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených						x
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>						Hodnotenie /odpovede:
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených						x x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5	
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?						
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x x x x x					x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5	
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?						
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti	x x					x x x

P.č.: 12

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **Magnetos s.r.o.**

Rok založenia: 2021

IČO: 50718720

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	1,2,3,6
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaž) ? - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologicke, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment	

	-Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených							x
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:						
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených							x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5		
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?							
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x						x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5- vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5		
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?							
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metódik a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti							x x
			x					

P.č.: 13

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **M Power s.r.o.**

Rok založenia: 2017

IČO: 50901915

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	1,3,5,6,9,10
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x x x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x x x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management	x

	- Value Based Management – hodnotový manažment - Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených						x
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? Vybrať jeden príklad:						Hodnotenie /odpovede:
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených						x x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5 – nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5	
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?						
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x x x x x x	 x x	 x x x			
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5	
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?						
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metódik a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti	 x	 x	 x			x x

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	áno
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	áno
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	áno
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	zahraníče
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologicke, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	áno
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	áno
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologickejch podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management	áno

	- Value Based Management – hodnotový manažment - Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených					
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených	áno				
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	áno áno áno áno	áno áno áno	áno		
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metódik a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti	áno áno				

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10)
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management	x

	- Value Based Management – hodnotový manažment - Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených					
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených					x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x x				x x x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5- vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metódik a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti		x	x x		x x

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	1,2,4,6,8,10,11
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologicke, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management	

	- Value Based Management – hodnotový manažment - Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených	x				
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených	x				
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x	x	x	x	x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5- vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metódik a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti		x	x		x x

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaradené služby, sociálne a osobné služby	x x x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	1,10,12,13
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaž) ? - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management	x

	- Value Based Management – hodnotový manažment - Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených					
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených					x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x x x x	 x	x		x x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metódik a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti	 x	 x	 x		x x

P.č.: 18

Názov spoločnosti - člena IPEEK: **Vrš trans s.r.o.**

Rok založenia: 2019

IČO: 52170594

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	x
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	x
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaraďované služby, sociálne a osobné služby	x
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	Banská Bystrica (1), Krupina (5) Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej záťaže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologicke, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	x
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	x
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment	

	-Energetický audit a energetický monitoring produkcie - Žiadne z doteraz uvedených	x				
8.	V riadiacích a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených	x				
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x x	 x	 x	x x	 x
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5– vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti		 x	 x x		 x x

1.	Celkový počet zamestnancov MSP ?	Hodnotenie /odpovede:
	1 – 9 10 – 24 25 – 49 50 - 249	áno
2.	Ročný finančný obrat?	Hodnotenie /odpovede:
	(a) nie je známy (b) do 50 tisíc € (c) nad 50 tisíc € do 300 tisíc € (d) nad 300 tisíc €	áno
3.	Nosné odvetvie podnikateľskej pôsobnosti? <i>Vybrať prevažujúcu hlavnú podnikateľskú činnosť skúmaného podniku:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Strojárstvo a automobilový priemysel Energetika a ekológia Stavebníctvo a správa nehnuteľností Doprava, logistika Spracovateľský ľahký priemysel Projektovanie a investičná činnosť Inžiniering, poradenstvo a konzultácie Služby, maloobchod a veľkoobchod Ostatné nezaraďené služby, sociálne a osobné služby	áno áno áno áno
4.	Lokalita prevažujúcej pôsobnosti podniku? <i>Vybrať príslušný okres kraja:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	Banská Bystrica (1), Banská Štiavnica (2), Brezno (3), Detva (4), Krupina (5), Lučenec (6), Poltár (7), Revúca (8), Rimavská Sobota (9), Veľký Krtíš (10), Zvolen (11), Žarnovica (12), Žiar nad Hronom (13)	Banská Bystrica (10), Zvolen (11)
5.	Skúmaný podnik klastra má? <i>Vybrať najpriateľnejšiu odpoveď:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	- Vypracovanú podnikateľskú stratégiu a strategické ciele v energetickom a environmentálnom hospodárstve ? - Vypracované energetické plány na úrovni funkčných produktových oblastí v organizácii a plány ochrany životného prostredia ? - Zavedený procesný manažment - popísané, zmapované a definované riadiace a monitorizačné procesy a spotrebiteľské interné modely ? - Zavedený systém vyhodnotenia, inšpekcie a merania výkonnosti (spotreba energií, materiálov a skladovania odpadov a sledovanie technologickej energetickej zátáže) - Vypracované modely procesov (toky činnosti) a plánované technologické, technické a prevádzkové inovácie prístupné manažmentu a personálu - Zavedený systém manažérstva kvality produkcie (napr. podľa ISO,...)	áno áno
6.	Skúmaný podnik klastra má zriadené špecializované organizačné tímy pre?	Hodnotenie /odpovede:
	- Tvorbu strategických plánov a strategické analýzy - Modelovanie procesov, alebo meranie výkonnosti - Systém manažérstva kvality produkcie - Inšpekcia a kontrola produktov a služieb - Inovácie a rozvoj organizácie - Žiadne z doteraz uvedených	áno áno áno
7.	Ktoré z nasledujúcich moderných manažérskych a technologických podporných nástrojov riadenia, metód a konceptov sú manažmentu podniku známe? <i>Možnosť uviesť aj viac prípadov:</i>	Hodnotenie /odpovede:
	-Systémy manažérstva kvality -Modely kvality EFQM, alebo CAF -TQM model riadenia -BPM – Business Process Management -Value Based Management – hodnotový manažment -Energetický audit a energetický monitoring produkcie	áno áno

	- Žiadne z doteraz uvedených					
8.	V riadiacich a organizačných procesoch sú používané za účelom efektívnosti činností aké nástroje? <i>Vybrať jeden príklad:</i>	Hodnotenie /odpovede:				
	- Textové smernice, správy a analýzy daného stavu - Tabuľkové prehľady a grafy - Organizačné a prezentačné schémy - Databázové systémy a evidencie - Nástroje pre automatizovaný vývoj softvérových aplikácií - Expertné a poradenské navigačné systémy - Žiadne z uvedených				áno áno áno	
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1 – 5 (1 – veľmi dôležité, 5- nepodstatné/nedôležité):</i>	1	2	3	4	5
9.	Čo u Vášho podniku považujete pri využívaní manažérskych nástrojov v riadení energetického hospodárstva za dôležité?					
	- Softwarová podpora - Prepracovanosť a aktualizácia metodiky riadenia - Podpora tímového ducha kreativity a inovatívnosti - Podpora rýchleho rozhodovania v krízových situáciách - Cena a prevádzkové náklady - Možnosť okamžitých čiastkových riešení na prekonávanie problémov - Rýchlosť zavedenia riešení - Úroveň podporných konzultačných externých služieb - Jednoduchosť a prehľadnosť zavedenia a používania nástrojov	x x x x x x x		x		
	<i>Poznámka: Hodnotiť v škále dôležitosti 1– 5 : (1- úplne sa stotožňujem, 5- vôbec nesúhlasím):</i>	1	2	3	4	5
10	Do akej miery sú pre skúmaný podnik klastra vlastné nasledujúce výroky pre Vašu manažérsku prax?					
	-Ponuka súčasných manažérskych metód a nástrojov pre riadenie a posudzovanie energetickej a environmentálnej efektívnosti je ťažko orientovateľná -Väčšina súvisiacich metodík a techník manažmentu je komplikovaná, odborne náročná a preto sa skôr uprednostňujú vlastné intuície a úvahy -Manažéri potrebujú lacný nástroj pre rýchle rozhodovanie a inovačné riadenie s čo najväčším rozsahom komplexnosti vnímania problémov -Pri rozhodovaní je dôležitejšia rýchlosť ako zohľadnenie všetkých náležitostí a súvislostí -Manažérske nástroje už zavedené v spoločnosti v súčasnosti prinášajú očakávaný efekt podpory inovácií a efektívnej ekonomiky pre dodržaní minimalizácie energetickej náročnosti			x		x x
			x			

0 0 0 0 0



Vydal: Ipeľský energetický environmentálny klaster IPEEK

Táto výskumná správa stavia svoje výskumné vstupy, úvahy a výsledky v priamom prepojení na podnikateľskú manažérsku prax v rámci plnenia výskumného grantového projektu NFP313010AWA2, financovaného v rámci OP II s podporou Ministerstva hospodárstva SR a prostriedkov EŠIF pod názvom projektu: „Rast ľudských a inovačných kapacít IPEEK 2021“.

Autorský kolektív:

Ivan Kubek - Rudolf Pollák, sen.- Andrzej Lucjan Pycz – Róbert Kati – Simona Novotná

Recenzia: Tomáš Novotný – Michal Bartko – Róbert Procházka

Náklad: 60 + 10 ks, interná odborná komplexná vedecká výskumná správa organizácie, autorsky chránené.

Rozsah: 4,83 AH, 1 príloha, 40+40 strán textu, 30 tabuliek a 5 schém a obrázkov

ISBN 978-80-974261-1-8 EAN 9788097426118

NEPREDAJNÉ !!!