

REGIONÁLNY MANAŽMENT – TEÓRIA, PRAX A ROZVOJ

Štefan H i t t m á r

Katedra manažérskych teórií Fakulty riadenia a informatiky, Žilinská univerzita
v Žiline

„Tí, ktorí sa zaoberajú praxou bez vedomostí, sú ako námorníci bez kompasu,
ktorí vstupujú na loď, ale nevedia, kam nakoniec doplávajú.“

Leonardo da Vinci

Summary:

The paper deals with model of management in region's conditions. In first part, it describes regional management and regional marketing. In this part there are described aspects of regional management from the science and art point of view. In second part describes six elements of model of regional management. It explains the basic subject of this elements. On the end there is processed the definition of regional management.

Kľúčové slová: riadenie, región, manažment, marketing, zdroje, systém, procesy, stratégia, ľudia, informácie, kultúra.

1. Manažment vs. regionálny manažment

Manažment vo význame pojmu riadenie sa uplatňuje aj v podmienkach regiónu. V regióne tiež platia všetky známe pravidlá, zásady, modely a techniky všeobecného manažmentu. Táto univerzálnosť, vzhľadom na činnosť regiónu v národných trhových podmienkach a potrebu jeho vhodného zakomponovania sa v rôznych ekonomických a spoločenských systémoch, je prakticky nevyhnutná.

Z úplne všeobecného pohľadu potom **regionálny manažment** predstavuje komplex univerzálne platných modelov, prístupov, metód a techník používaných pri zhodnocovaní zdrojov a dosahovaní cieľov podnikateľsky orientovaného územia, ktorého produktom sú buď hmotné výrobky alebo nehmotné služby. Regionálny manažment je zameraný na vytváranie podmienok fungovania a rozvoja územne samostatne fungujúceho systému - regiónu, pôsobiaceho a rozvíjajúceho sa v konkurenčnom prostredí.

Pri uplatňovaní manažmentu v špecifických podmienkach regiónu je však potrebné používať konkrétnejšie prístupy, metódy a techniky. Tieto v podstate vychádzajú zo všeobecných poznatkov, transformujú ich a najmä prispôbujú reálnejším podmienkam praxe. Preto aj v regionálnom manažmente musia byť rozvíjané jednak teoretické poznatky a súčasne s nimi aj praktické aplikácie. Určenie rozsahu a pomer týchto dvoch postupov sa nedá exaktne určiť - vždy to bude závisieť od konkrétnych prípadov uplatňovania.

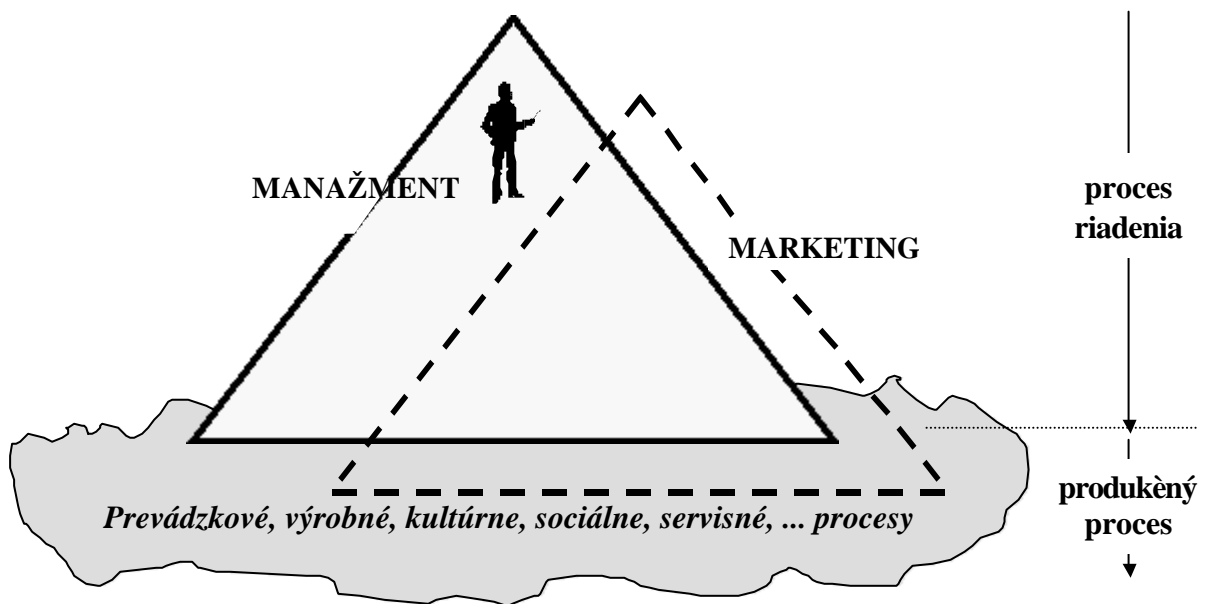
Pre lepšie vysvetlenie spôsobu aplikácie, resp. formy pôsobenia manažmentu v konkrétnych podmienkach regiónu je výhodné použiť názornejší prostriedok riadenia, ktorým je **regionálny marketing**. Predstavuje nástrojovú stránku špecifických techník a postupov umožňujúcich aplikáciu manažmentu v reálnych podmienkach regiónu.

Manažment i marketing v regióne teda spoločne predstavujú na jednej strane rôzne formy aplikácií všeobecných poznatkov a na strane druhej používanie špecifických prístupov v konkrétnych podmienkach reálnej praxe. V názve problematiky je to vyjadrené predmetom, resp. oblasťou uplatnenia.

Pre ďalšie používanie takto transformované a pomerne často používané pojmy je potrebné vysvetliť nasledovne :

Manažment regiónu je zameraný na všeobecné a špecifické činnosti všetkých súvislostí riadenia v regióne. Tieto činnosti majú svoje tzv. 'územné' charakteristiky, vyplývajúce najmä zo špecifických podmienok regiónu a zo stochastického prejavu jeho podstatného okolia. Základnou (na najnižšej úrovni) formou riadenia v regióne je koordinácia priebehu jednotlivých činností pri bežnom usmerovaní podnikateľských aktivít v regióne. Predstavuje veľmi konkrétnu výkonnú formu riadenia podnikateľského procesu uplatňovaním špecifických prístupov, metód a techník.

Marketing regiónu si všimá prostredie a trh v relatívne vymedzenom území, a to v ich vzájomných súvislostiach. Skúma do akej miery vyhovuje každá podnikateľská aktivita požiadavkám, sleduje, či už existujú a budú na ňu existovať požiadavky na konkrétne druhy vyrábaných produktov a poskytovaných služieb a snaží sa vytvoriť nový odpovedajúci trh, alebo rozšíriť existujúci. Zameriava sa teda nielen na súčasný stav podnikateľských podmienok, ale aj na smery ďalšieho vývoja dopytu na tomto trhu a možnosti jeho uspokojovania.



Obr. 1. Schéma vzťahu manažmentu, marketingu v regióne

2. Teoretické východiská regionálneho manažmentu

Regionálny manažment ako pojem vyjadrujúci riadenie **sociálno-ekonomických systémov** v určitej relatívne samostatnom teritóriu má niekoľko konkrétnych prejavov. Pojmom regionálny manažment možno jednak označiť funkciu, a jednak označenie skupiny

Ľuďí, ktorí tieto funkcie vykonávajú v danom územnom priestore. Tiež ním možno označiť riadenie celého systému ako organizačnej jednotky a tiež aj riadenie určitej relatívne samostatnej skupiny činností v rámci tohoto systému. Regionálny manažment i alej môže byť vysvetľovaný aj ako profesia, ale najvhodnejšie ho možno chápať ako proces, obsahujúci dôležité riadiace aktivity. V praktickom živote nevznikajú problémy s používaním tohto pojmu, lebo obsah tu vyplýva zo súvislostí. V odbornej diskusii je však potrebné vopred si overiť vzťah použitého pojmu s obsahovou náplňou.

2.1 Regionálny manažment ako veda v/ o riadení

Regionálny manažment ako veda v/ o riadení územno ohraničených systémov je pomerne zložitá problematika skladajúca sa z poznatkov rôznych oblastí ľudskej činnosti. Ide o problematiku interdisciplinárnu, ktorá sa opiera jednak o vlastné poznatky a jednak o poznatky prevzaté.

Tak ako pojem „regionálny manažment“ sám o sebe je zložitý, tak aj chápanie jeho vedeckej stránky je nepresné, všeobecné a často i nejednoznačné. Posúdiť mieru vedeckosti regionálneho manažmentu možno určením jeho základných vlastností:

- **objekt skúmania, obsah i predmet rozvoja,**
- **pojmový aparát,**
- **používané metódy, modely, techniky a prostriedky,**
- **vzťah k iným vedám,**
- **bezprostredný odraz v praxi.**

a)

Odpovede na uvedené otázky umožňujú aspoň rámcovo posúdiť úroveň vedeckosti regionálneho manažmentu. Ide o interdisciplinárnu problematiku, ktorá sa opiera o poznatky (teórie a metódy) z oblasti niekoľkých iných vedných disciplín (ekonómie, matematiky, geografie, informatiky, teórie systémov, psychológie, sociológie, práva atď.) a aplikuje a rozvíja na podmienky riadenia územných systémov.

Regionálny manažment ako veda má svoj určitý obsah - objekt skúmania, pojmový aparát, používané metódy, techniky a prostriedky a vzťahy k iným vedám. Úplnosť definovania tohto vedného odboru je podporená aj jeho bezprostredným odrazom vpraxi. Podľa tohto je nesporné, že regionálny manažment v určitom rozsahu napäda základné atribúty, ktoré v podstate oprávňujú považovať ho za vednú disciplínu. Oveľa zložitejšie je však kvantifikovať mieru vedeckosti. Tá sa obyčajne dosť podstatne líši v závislosti od jednotlivých autorov, rôznych pohľadov a najmä špecifických uplatnení.

Z hľadiska druhového zaradenia, regionálny manažment nepatrí do kategórie exaktných disciplín ako iné vedné odbory. Ide o pomerne mladý rozvíjajúci sa vedný odbor patriaci medzi spoločenské vedy. Predstavuje rozsiahly súbor teoretických poznatkov a praktických skúseností usporiadaných podľa určitých hľadísk, čím sa vytvára základňa vedeckých metód regionálneho manažmentu.

Vedecká základňa regionálneho manažmentu sa môže vytvárať systematickým zoskupovaním teoretických i praktických poznatkov, odvodených z rôznych predpokladov, experimentov, pozorovaní a analýz, a to v podstate dvoma prístupmi:

- systematickým zoskupovaním organizovaných prvotných teoretických poznatkov na základe určitých koncepcií, princípov a čiastkových teórií,
- analýzou, zovšeobecňovaním a odporúčaním tzv. odvodených poznatkov do podoby praktických návodov a postupov.

Mieru rozsahu týchto dvoch základných prístupov nie je možné jednoznačne určiť. Pre úspešnosť rozvoja regionálneho manažmentu je potrebný určitý koordinovaný postup uplatňovania oboch prístupov a to vo vzájomných vzťahoch a vecnom i formálnom prepojení.

Vedekosť v regionálnom manažmente je predstavovaná vzájomne súvisiacimi koncepciami a princípmi, ktoré vytvárajú a určujú rámec alebo vzájomne spájajú významné súbory poznatkovej základne riadenia. Práve koncepcie a princípy ako tzv. základné pravdy (platné v danom čase) vyjadrujú a vysvetľujú súvislosti a podmienenosť jednotlivých javov regionálneho manažmentu.

Vo vzťahu k iným vedám vytvorené koncepcie, teórie a ďalšie nahromadené a usporiadané poznatky rozvoja regionálneho manažmentu môžu pochádzať z dvoch zdrojov:

z iných vedných disciplín

- vytvorí sa tak **veda pre regionálny manažment**, resp. teória regionálneho manažmentu v širšom slova zmysle,

priamo z vedy o riadení (z vedeckého skúmania systémov riadenia)

- vytvorí sa tak **veda o regionálnom manažmente**, resp. teória regionálneho manažmentu v užšom slova zmysle.

Regionálny manažment má teda určité prejavy ako už spomínaná veda. Predstavy o jej zastúpení sa môžu rôzniť podľa jednotlivých autorov. Všeobecne možno uviesť, že veda v regionálnom manažmente predstavuje asi menej ako 20 % - zostatok je skôr praktická rutina i umenie, teda prejav osobných vlastností manažéra (najmä tvorivosť, intuícia a inšpirácia) a prejav získaných skúseností.

2.2 Vplyv praxe na rozvoj teórie regionálneho manažmentu

Okrem čisto teoretických prístupov pri formovaní regionálneho manažmentu (jednak pojmu samotného, jeho vedeckého základu, ale najmä rozvoja teoretickej základne regionálneho manažmentu) má a bude mať na jeho rozvoj silný vplyv aj **prax**. Empirickými (pragmatickými) prístupmi, založenými na analýze, zhodnotení a zovšeobecnení poznatkov manažérskej praxe sa vytvára súbor skúseností, názorov a odporúčaní, ktoré je možné spracovať do formy návodov na konanie alebo ako princípy. Potom z tohto praktického pohľadu vychádza určité vysvetlenie, ktoré umožňuje definovať regionálny manažment ako usporiadaný súbor poznatkov väčšinou odpozorovaných z praxe a spracovaných v podobe návodov ako 'riadiť' procesy v regióne.

Je všeobecne známe, že analýzy viac alebo menej známej problematiky sú ľahšie a úspešnejšie, keď sa opierajú o vhodnú štruktúru užitočných a jasných poznatkov.

Vývoj v tejto oblasti dospel do úrovne, že pri študovaní vnútornej stránky regionálneho manažmentu sa javí ako výhodné ho dezintegrovať do piatich základných funkcií riadenia, ktorými podľa väčšiny odborníkov najčastejšie sú: plánovanie, organizovanie, zabezpečovanie a vedenie ľudí a kontrolovanie. Potom okolo týchto funkcií sa dajú zoskupiť všetky potrebné poznatky, t. j. jednotlivé pojmy, princípy, teórie a techniky regionálneho manažmentu.

Manažér vo svojej riadiacej práci vykonáva rad činností, ktoré po určení zovšeobecnení možno zaradiť pod niektorú z funkcií, tvoriacich spolu proces riadenia. Takto regionálny manažment ako praktický proces má niekoľko fáz, a to:

- od **plánovania** (vrátane vytyčovania cieľov, stratégií a plánov orientovaných na rôzne časové horizonty, ich zabezpečovania a konečného dosahovania),
- cez **organizovanie** (zahŕňajúce nielen otázky tvorby organizácie a organizačných štruktúr, ale aj otázky prostredia, komunikácie a kultúry v regióne),
- **formovanie personálu** (personálne plánovanie, získavanie, výber a rozmiestňovanie pracovníkov a rozvoj ľudského potenciálu v regióne),
- **vedenie ľudí** (zahŕňajúce nielen otázky štýlov vedenia, ale i motivácie pracovníkov až po hodnotenie a odmeňovanie ľudí v regióne),
- **kontrolovanie**, do ktorého patria otázky sledovania procesov, evidencie, štatistiky, kontroly, ale aj budovania informačných systémov.

Pri študovaní regionálneho manažmentu sa však nemožno zamerať iba na jeho vnútornú stránku. Vzhľadom na jeho zložitú, interdisciplinárny prejav, širokú sféru a väzby pôsobenia a pod. treba sledovať aj ostatné prvky širšieho vonkajšieho prostredia. Ide najmä o ekonomické, politické, technologické, etické, sociálne a iné súvisiace otázky, ktoré významnou mierou ovplyvňujú región a tým aj jeho manažment.

2.3 Regionálny manažment ako umenie v riadení

Regionálny manažment možno teda na základe určitých charakteristík považovať za vedný odbor, patriaci medzi spoločenské vedy. Ide o predmet interdisciplinárny, ktorý sa opiera o poznatky (teórie a metódy) z oblasti niektorých iných vedných disciplín (ekonómie, matematiky, geografie, teórie dopravy, informatiky, teórie systémov, psychológie, sociológie, práva atď.), ktoré aplikuje a rozvíja na podmienky riadenia územných systémov. Regionálny manažment ako veda má svoj obsah - objekt skúmania, pojmový aparát, používané metódy, techniky a prostriedky a vzťah k iným vedám. Úplnosť definovania tohto vedného odboru je podporená aj jeho bezprostredným odrazom v praxi.

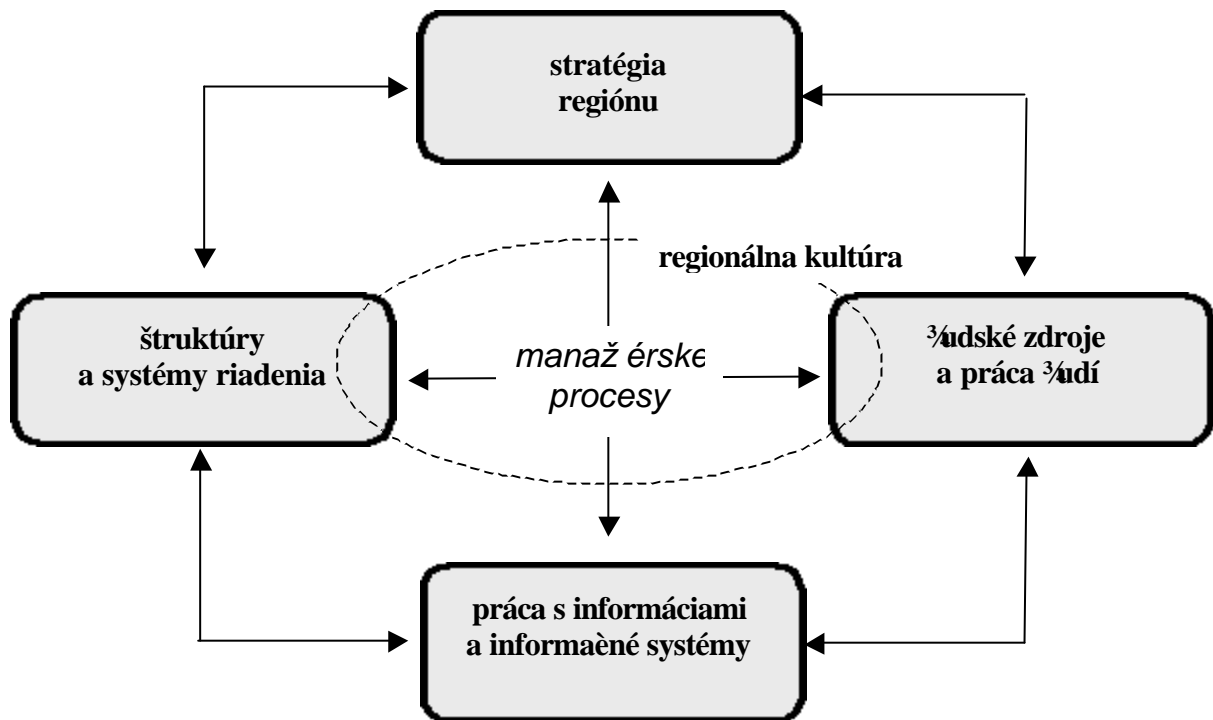
Úspešnosť zvládnutia obsahovej stránky regionálneho manažmentu je závislá od úrovne a schopností plánovať, organizovať a kontrolovať činnosti, zaisťovať a viesť ľudí tak, aby všetky procesy v regióne fungovali úspešne. Manažér v regióne využíva svoje riadiace schopnosti, pričom jeho úspešnosť je závislá od toho ako dokáže spájať vedecké poznatky s praktickými skúsenosťami a najmä s tvorivosťou a intuíciou.

V súčasných podmienkach je však regionálny manažment silne ovplyvnený ľudským činiteľom a preto je definovaný ako „veda a umenie riadiť činnosť v regióne“ a dokonca „umenie dosiahnuť vytýčené ciele regiónu“. Takto možno regionálny manažment chápať a vysvetľovať nielen ako riadenie, ale umenie riadiť. Vyjadruje sa tým vlastne „vedieť ako“. Podobne aj regionálny manažment, ako nástroj ovládajúci všetky regionálne aktivity, sa prejavuje ako už spomínaná veda - väčšou časťou je to však **umenie**, teda subjektívny prvok viazaný na osobu manažéra. V podstate je to umenie uskutočňovať riadiace aktivity v regióne prostredníctvom ľudí. Úspešnosť regionálneho manažmentu je závislá na vlastnostiach a schopnostiach manažérov, podoprených teoretickými poznatkami a nadobudnutými zručnosťami. Umenie riadiť treba považovať za jeden z rozhodujúcich kľúčov k úspechu manažérov v regióne - zvlášť v súčasných náročných trhových podmienkach, keď účasť ľudského činiteľa je veľmi významná.

3. Regionálny manažment v súčasných trendoch rozvoja manažmentu

Všeobecný model moderného manažmentu vychádza z koncepcie základných kritických činiteľov úspešnosti podniku, vyjadrených tzv. rozhodnými podnikovými komponentmi. Jej výhodou je systémová štruktúra, vzťah k modernému manažmentu a vhodnosť bezprostrednej aplikácie.

Logika koncepcie regionálneho manažmentu vychádza z takéhoto všeobecného modelu manažmentu. Je založená na vzájomnom pôsobení šiestich dominantných komponentov, ktoré významnou mierou ureňujú úspešnosť podnikateľských aktivít v regióne.



Obr. 2. Základný model regionálneho manažmentu

Z obsahového hľadiska potom majú jednotlivé podnikové komponenty nasledovnú základnú náplň a význam :

Stratégia regiónu vyjadruje programové stanovisko vrcholového vedenia regiónu k jeho ďalšiemu fungovaniu a rozvoju. Vymedzuje a usporadúva sústavu cieľov rozvoja regiónu (alebo jeho zložiek) v priestore a čase a voľbu postupov ich dosiahnutia. Predpokladá aj zabezpečenie pružného a priebežného spôsobu prispôsobovania cieľov na zmeny a príležitosti i nebezpečená podnikateľskej činnosti v regióne a postupy ich dosiahnutia. Hybnou silou stratégie, a tým aj dlhodobejšej podnikateľskej činnosti, sú inovácie všetkých činiteľov riadiaceho procesu.

Štruktúry a systémy riadenia a organizovania predstavujú usporiadanie organizačných častí v celku, ich obsah a vzájomné vzťahy. Predovšetkým ide o vyjadrenie formy, v rámci ktorej sa realizuje vecná obsahová náplň stratégie. Organizačné usporiadanie sa môže týkať celého regiónu, jeho častí, prevádzok, oddelení i pracovných kolektívov. Vzájomné vertikálne,

horizontálne a ďalšie informačné väzby súčasne vyjadrujú vzťahy nadriadenosti, podriadenosti a spolupráce, kontrolné väzby, odovzdávanie informácií a pod. Súčasťou tohto komponentu je aj konkrétny spôsob / systém riadenia v rámci vytvorenej organizačnej štruktúry regiónu.

V podmienkach činnosti regiónu je potrebné vytvárať moderné ale pritom jednoduché postupy a štruktúry riadiacej práce. Stredobodom ich pozornosti by mala byť starostlivosť o stabilné a dlhodobé výsledky úspešnej podnikateľskej činnosti, ako je kvalita, inovácia, umenie sa podnikateľsky presadiť.

Práca s informáciami a informačné systémy sa týkajú prostriedkov, postupov a metód pri spracovávaní informácií pre manažérsku a ďalšiu výkonnú činnosť. Zjednodušujú takmer všetkú prácu, racionalizujú doterajšie postupy a umožňujú vykonávať aj niektoré nové činnosti, ktoré by boli doterajšími prístupmi nereálne. Umožňujú tiež uplatnenie a zhodnocovanie skúseností, poznatkov a užitočných návykov ľudí pre plnenie ich funkčného poslania v činnosti regiónu. Sú založené najmä na vhodnom zvládnutí informačných procesov modernými prostriedkami výpočtovej, organizačnej a komunikačnej techniky.

Zrýchľujúce sa zmeny v prostredí podnikania v regióne vedú k tomu, že vznikajú neustále nové a nové požiadavky na informačné systémy. Pri pomerne nižšej flexibilitě súčasného programového vybavenia musí informačný systém reagovať a uspokojovať tieto neustále sa meniace informačné potreby. Nejde iba o vytvorenie a využívanie kvalitného lokálneho informačného vybavenia, zabezpečujúceho a podporujúceho všetky procesy v regióne, ale najmä o dobré fungovanie tzv. externej infraštruktúry informatiky (telefón, fax, masmédiá, počítačové siete, ...).

Avšak nie sú to iba tieto prístupy, ale vôbec práca s informáciami, súvisiace zmeny myslenia, kultúra práce a tomu odpovedajúce nové hodnoty sú atribútmi moderného prístupu k podnikaniu a k riadeniu v regióne – regionálneho manažmentu. Preto aj podstata, obsah i forma novo vytvárajúceho sa regionálneho manažmentu sú ovplyvnené všetkými týmito spoločenskými javmi.

Ľudské zdroje a práca ľudí predstavujú komponent obsahujúci najmä pracovníkov vykonávajúcich manažérske a výkonné činnosti, ktorí so svojou individuálne uplatňovanou analytickou, rozhodovacou či implementačnou aktivitou sa podieľajú na realizácii manažérskej práce v regióne. Plnia tak svoje funkčné poslania (roly) v celostnej činnosti regiónu a vytvárajú čiastkové kolektívy so svojimi záujmami, hodnotami, cieľmi a medziľudskými vzťahmi. Ide o veľmi významný kapitál, ktorého kvalita vytvára podnikateľské prednosti regiónu.

Manažérske procesy predstavujú účelovo usporiadané postupnosti jednotlivých aktivít, ktoré transformujú vstupné zdroje (materiál, energia, suroviny, kapacity strojov a zariadení, financie, potenciál ľudí, informácie, ...) na požadované výsledky (poskytované služby a ponúkané produkty). Týmito procesmi sa najčastejšie uvádzajú základné manažérske funkcie, ako sú plánovanie, organizovanie, personálna práca a kontrolovanie. Moderná manažérska teória i prax však člení (aj vzhľadom na prebiehajúce reengineeringové prístupy) procesy na hlavné a pomocné. **Hlavné procesy** (vstupná a výstupná logistika, výroba, marketing, obchodovanie a služba zákazníčkovi) vyjadrujú účelnosť regionálneho podnikania a majú za cieľ zaistiť konečnú hodnotu pre konečného užívateľa. **Pomocné procesy** (zaobstarávanie, rozvoj technológií, personálny manažment a regionálna infraštruktúra) vytvárajú k tomu vhodné predpoklady a najmä zaisťujú účinnosť hlavných procesov.

Súčasťou regionálnych komponentov je aj regionálna **kultúra**, ktorá prechádza všetkými doteraz uvedenými komponentmi. Predstavuje zdieľané hodnoty, záujmy, presvedčenia a tradície spájajúce kolektívy v organizačnej štruktúre regiónu. Vytvára implicitnú orientáciu pre sociálne, hospodárske i kultúrne poslanie činnosti regiónu a jeho chápanie ľuďmi. Umožňuje pracovníkom pochopiť a porozumieť, ako si ich región fakticky cení, aká v regióne vládne etika a morálka, o čom sa región a jeho vedenie usiluje, aké prostriedky používa na dosiahnutie cieľov a pod. Spoluvytvára motivačné prostredie a svojimi 'nepísanými' zákonmi ovplyvňuje správanie sa a lojalitu ľudí k regiónu.

Zhrnutie

Pri definovaní a vysvetľovaní pojmu regionálny manažment na základe uvedených prístupov tak, aby to čo najlepšie zodpovedalo podmienkam a potrebám súčasného obdobia, je možné vzhľadom na nadobudnuté skúsenosti odporučiť takého vymedzenie:

“Regionálny manažment je proces, v ktorom riadiaci pracovníci pomocou vedeckých poznatkov, ale najmä praktických odporúčaní dokážu svojím tvorivým a intuitívnym prístupom vykonávať základné manažérske činnosti pri zhodnocovaní disponibilných zdrojov za účelom dosahovania podnikateľských cieľov spravovaného teritória”

Literatúra

- [1] HITTMÁR, Štefan. *et al. Manažment v doprave*. Monografia. Žilina : EDIS, Žilinská univerzita. 2001. ISBN 80-7100-784-6.
- [2] STRIŠŠ, Jozef. *Vývoj marketingového riadenia v treťom tisícročí*. In: Zborník Scientific Papers of the University of Pardubice, séria B – the Jan Perner Transport Faculty, 4/1998. Pardubice : DF TU Pardubice, ČR, 1999. ISSN 80-7194-207-3.

Kontaktná adresa:

prof. Ing. Štefan Hittmár, Ph.D.
Katedra manažérskych teórií Fakulty riadenia a informatiky, Žilinská univerzita v Žiline,
Moyzesova 20, 010 26 Žilina
tel., fax: ++421 41 5652 775
e-mail: hittmar@fria.utc.sk, www.utc.sk

Recenzoval: doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc., Ústav ekonomie, FES, UPa