

Návrh využití finančních fondů EU pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XYZ

Bc. Zuzana Lichvárová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Zuzana LICHVÁROVÁ
Osobní číslo: M08497
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a marketing

Téma práce: Návrh využití finančních fondů EU pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XYZ

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši vztahující se ke konkurenci, konkurenceschopnosti a finančnímu managementu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XYZ, analyzujte její současnou finanční situaci a potřebu financování vybraného projektu.
- Analyzujte možnosti dotačních a operačních programů vzhledem k danému projektu.
- Vypracujte žádost o udělení a využití finančních fondů EU pro vybraný projekt ve společnosti.
- Zhodnoťte možný dopad na konkurenceschopnost společnosti, přínosy a rizika projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] HRDÝ, M. Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 204 s. ISBN 80-7357-137-4.
[2] MAREK, D., KANTOR, T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2007. 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.
[3] ROSENAU, M. D. Řízení projektů. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 70-7226-218-1.
[4] VALACH, J. a kolektiv. Finanční řízení podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-X.
[5] VILAMOŤ, Š. Čerpáme finanční zdroje Evropské unie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milena Pražská
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá problematikou možnosti čerpania finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu v náväznosti na program výskumu a vývoja spoločnosti XYZ. Teoretická časť definuje pojem konkurencia a jej členenie a rozoberá aj problematiku viacerých konkurenčných stratégií. V práci sú popísané aj nástroje potrebné k strategickej analýze podnikov a stručne sú uvedené zásady ich finančného riadenia.

Analytická časť tejto práce sa zaoberá analýzou makroprostredia, odvetvia, portfólia spoločnosti XYZ a taktiež analýzou vnútorného a vonkajšieho prostredia. Projektová časť predkladanej práce potom vychádza z výsledkov týchto analýz, ktoré slúžia ako podklad pri výbere vhodného spôsobu spolufinancovania jedného z projektov prostredníctvom fondov EÚ. V poslednej kapitole je formulovaná aj finančná, časová a riziková analýza súvisiaca s projektom a návrh riešenia pre čerpanie prostriedkov na podporu výskumu a vývoja pre pripravované projekty spoločnosti.

Kľúčové slová: Konkurencia, konkurencieschopnosť, GE matica, SWOT analýza, finančný management, štrukturálne fondy EÚ, operačné programy, komunitárne programy

ABSTRACT

The diploma thesis discusses the issue of the possibility to draw financial resources from structural funds and Cohesion Fund in connection with the research and development program of company XYZ. The theoretical part defines the idea and structure of competition and also discusses the issue of competing strategies. The paper describes the tools needed for strategic analysis of companies and shortly presents the principles of their financial management.

The analytical part of this thesis deals with macro-environment, industry and portfolio of the company XYZ and also analyzes the internal and external environments. Then, the project part of the paper is based on the results of these analyses. They serve as a basis to choose the appropriate method for cofinancing one of the project by EU funds. In the last chapter, the financial, time and risk analysis of the project is formulated. Besides, there is also proposed the solution to draw funds to support research and development for the upcoming company's projects.

Keywords: Competition, competitiveness, GE matrix, SWOT analysis, financial management, EU structural funds, operational programs, Community Programs

Rada by som poďakovala vedúcej mojej diplomovej práce pani Ing. Milene Pražskej za odborné vedenie a za príležitosť, ktorá mi bola poskytnutá. Ďalej by som chcela poďakovať pani RNDr. Marcele Blazsekovej za rady, kritiku ale aj čas, ktorý mi venovala. Poďakovať by som chcela aj pani Ing. Pavle Staňkovej, Ph.D., ktorá mi bola taktiež pri spracovávaní diplomovej práce veľmi nápomocná.

„Nestačí, keď len budete to, čo robíte, robiť lepšie – je treba, aby ste to, čo robíte, robili inak.“ (Michael Porter)

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 KONKURENCIA	11
1.1 DOKONALÁ KONKURENCIA	11
1.2 NEDOKONALÁ KONKURENCIA	12
2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ A STRATÉGIE NA JEJ DOSIAHNUTIE.....	14
2.1 KONKURENČNÉ STRATÉGIE	15
2.1.1 Konkurenčné stratégie podľa Syneka.....	16
2.1.2 Generické konkurenčné stratégie	16
2.1.3 Stratégie podľa Ansoffa	19
3 STRATEGICKÉ ANALÝZY PROSTREDIA PODNIKU.....	21
3.1 ANALÝZA MAKROPROSTREDIA	21
3.2 PORTEROVA ANALÝZA	23
3.3 GE Matica	26
3.4 SWOT ANALÝZA	26
4 FINANČNÝ MANAGEMENT	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	32
5.1 PREDMET ČINNOSTI	33
6 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SPOLOČNOSTI.....	35
6.1 PEST ANALÝZA	36
6.2 PORTEROVA ANALÝZA	40
6.3 GE Matica	42
6.4 SWOT ANALÝZA	44
7 ANALÝZA FONDŮV POMOCI A SPOLUPRÁCE.....	48
7.1 ŠTRUKTURÁLNE FONDY A KOHÉZNY FOND	50
7.2 KOMUNITÁRNE PROGRAMY	51
7.3 OPERAČNÉ PROGRAMY PRE OBDOBIE 2007-2013	53
7.3.1 OP Životné prostredie	54
7.3.2 OP Výskum a vývoj	56
7.3.3 OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast.....	58
8 NÁVRH OPATRENIA PRE SPOLOČNOSŤ	62
8.1 PROJEKTY SPOLOČNOSTI	63
8.2 PODANIE ŽIADOSTI O NFP.....	64
9 PROJEKT ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI SPOLOČNOSTI XYZ ZÍSKANÍM FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV Z FONDŮV EÚ NA REALIZÁCIU VYBRANÉHO PROJEKTU	66
9.1 CIEĽ A PREDMET PROJEKTU	66
9.2 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	67
9.3 FINANCOVANIE PROJEKTU	69
9.3.1 Kalkulácia nákladov projektu	71

9.4	PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE PROJEKTU	72
9.5	TECHNICKÉ ZABEZPEČENIE	74
9.6	MARKETINGOVÁ ANALÝZA	75
10	ZHODNOTENIE PROJEKTU	80
10.1	NAPLNENIE HORIZONTÁLNEJ PRIORITY	80
10.2	UDRŽATELNOSŤ PROJEKTU	80
10.3	PRÍNOSY PROJEKTU	80
10.4	ANALÝZA RIZÍK PROJEKTU	81
	ZÁVER	83
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	85
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	89
	ZOZNAM OBRÁZKOV	90
	ZOZNAM TABULIEK	91
	ZOZNAM PRÍLOH.....	92

ÚVOD

Téma štrukturálnych fondov Európskej únie, respektíve možnosti financovania z týchto fondov, je veľmi aktuálna a prítlačivá. Odkedy Slovenská republika vstúpila do EÚ, má ako člen veľa nových možností prispievajúcich k rozvoju samotných regiónov, podnikov, či celého štátu. Vďaka takémuto rozvoju sa naša krajina ľahšie dostáva do povedomia európskeho podnikateľského prostredia a v niektorých prípadoch aj celosvetového prostredia. Finančná pomoc z fondov EÚ predstavuje v prípade dobre zvládnutého projektu veľmi významnú pomoc prispievajúcu k zvýšeniu konkurencieschopnosti podnikov a ich ďalšiemu pozitívnemu vývoju.

Základnými cieľmi fondov je podpora hospodárskeho rastu a rozvoja oblasti, do ktorej je finančná injekcia poskytnutá, či napr. zlepšenie životných podmienok obyvateľstva vďaka lepšej ochrane životného prostredia, budovania novej infraštruktúry, prípadne vďaka modernizácii vysokých škôl. O príspevok z fondov EÚ sa môžu uchádzať subjekty z verejnej správy, ale aj súkromné subjekty s cieľom podporiť svoju konkurencieschopnosť investíciami do vedy a výskumu.

Táto práca pozostáva z analýzy súčasného stavu súkromnej spoločnosti XYZ, zapísanej v Obchodnom registri Slovenskej republiky. Z dôvodu ochrany osobných údajov sa v práci neuvádza jej konkrétny obchodný názov. Pre analyzovanú spoločnosť je forma poskytnutia pomoci z eurofondov veľmi atraktívna, pretože jej môže pomôcť pri aplikácii významných poznatkov výskumu a vývoja do praxe.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je vytípať možnosti spolufinancovania aplikovaného výskumu z fondov EÚ, resp. preveriť aktuálne možnosti najvhodnejších operačných programov pre konkrétnu spoločnosť. Na základe údajov poskytnutých zo strany spoločnosti sa vytipujú vhodné operačné programy financované pomocou fondov EÚ. Z analýzy týchto programov sa vyhodnotí, ktoré z nich sú pre spoločnosť XYZ najvhodnejšie.

Práca je rozdelená do troch hlavných častí – teoretickej, analytickej a projektovej. Teoretická časť je venovaná prevažne problematike konkurencie, konkurencieschopnosti a možnostiam, ako podnik analyzovať. V analytickej časti je pomocou strategických analýz prostredia podniku bližšie charakterizované a analyzované postavenie spoločnosti XYZ na trhu. V tejto časti sú tiež priblížené finančné fondy pomoci, konkrétne štrukturálne

a Kohézny, a fondy spolupráce, tzv. Komunitárne programy. Na základe tejto analýzy je v projektovej časti navrhnutý spôsob spolufinancovania žiadaného projektu.

Predmetom záujmu spoločnosti je teda získanie finančnej pomoci zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu, pričom každý z nich prispieva na viacero oblastí podnikania.

Na trhu momentálne pôsobia viaceré firmy s podobným, alebo rovnakým zameraním, ako spoločnosť XYZ. Ak sa chce odlíšiť od konkurencie, musí niečím vynikať. A prečo nezačať práve snahou o získanie finančnej podpory EÚ z konkrétneho operačného programu, realizovať vhodný výskumno-vývojový projekt v snahe o dosiahnutie zaujímavých objavov, či nových poznatkov, ktoré po aplikácii do praxe môžu spoločnosti priniesť zaujímavú konkurenčnú výhodu? Táto diplomová práca by mala preukázať možnosti spoločnosti XYZ pri snahe o získanie takejto finančnej podpory. Ak sa však preukáže, že spoločnosť nespĺňa podmienky na poskytnutie finančnej podpory, malo by jej to aspoň poskytnúť návod, čo do budúcnosti zmeniť, na ktoré operačné programy sa zamerať, a ako pri riešení problémov financovania projektov postupovať.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCIA

Konkurencia je vzájomné trhové zápolenie izolovaných predajcov, kde každý z nich je schopný ovplyvniť rozsah svojich vlastných obrátov a výšku cien, nie však podmienky nákupu a predaja na danom trhu. Ide o mimovoľnú formu pôsobenia trhového mechanizmu.

Vývoj konkurencie na jednotlivých trhoch a trhových segmentoch, nie je daný iba ich obmedzeným rozsahom, ale záleží aj na počte hospodárskych subjektov, na veľkosti ich hospodárskeho potenciálu, na veľkosti ich podielu na celkových obchodných obrátach, na vzájomných vzťahoch medzi konkurentmi, ale aj na ich vzťahoch k obchodným partnerom (dodávateľom a odberateľom).

Všetky vyššie spomenuté faktory bývajú zhrnuté do pojmu „štruktúra trhu“. Tieto faktory mávajú bezprostredný vplyv na konkurenčné chovanie jednotlivých hospodárskych subjektov. Trhová štruktúra ukazuje organizačné charakteristiky odvetvia, z ktorých najdôležitejší je počet a veľkosť predávajúcich, rozsah koncentrácie a tajnej dohody medzi podnikmi a stupeň homogenity alebo heterogenity ich produktov. Medzi hlavné typy trhových štruktúr patrí dokonalý trh, oligopol, monopol a monopolistická konkurencia. [17], [18]

1.1 Dokonalá konkurencia

Dokonalá konkurencia nastáva vtedy, keď ani jeden výrobca nemôže ovplyvniť trhovú cenu. Existuje veľa malých firiem, všetky vyrábajú rovnaký výrobok a každá z nich je príliš malá na to, aby ovplyvnila trhovú cenu. Na trhoch dokonalej konkurencie sa dosahuje pozoruhodný stupeň ekonomickej efektívnosti. [17]

Dokonalý trh sa vyznačuje veľkým počtom firiem s relatívne malým hospodárskym potenciálom, z ktorých ani jediný nie je schopný ovplyvniť vzťah ponuka a dopyt na danom trhu. Firmy môžu svoje zisky maximalizovať dvoma spôsobmi, a to znižovaním výrobných nákladov alebo zvyšovaním rozsahu vývozu. Firme na trhu konkurujú priami konkurenti, ktorých je toľko, že vzniká obrovský prebytok ponuky a veľká sloboda výberu zákazníka. Ak nie, konkurenčné výhody budované a rozvíjané, časom sa znehodnocujú. [8], [18]

1.2 Nedokonalá konkurencia

Nedokonalá konkurencia v odvetví prevláda, ak individuálni predávajúci určitým spôsobom kontrolujú cenu svojho tovaru. Nejde však o absolútnu kontrolu ceny. Hlavnými formami nedokonalého trhu sú oligopol, monopol a monopolistická konkurencia. [17]

Oligopol

V oligopole vystupuje niekoľko predávajúcich, kde produkty sú si blízkymi substitútmi. Je charakteristický obmedzeným počtom veľkých podnikov, ale zároveň väčším množstvom drobných podnikov. Existujú dve formy:

- Podnik je jedným z niekoľkých predávajúcich, ktorí vyrábajú rovnaký, alebo takmer rovnaký výrobok. Ak je počet predávajúcich malý, každý z nich môže mať veľký vplyv na trhovú cenu. Táto forma trhovej štruktúry je bežná v mnohých odvetviach vyrábajúcich základné suroviny, kde je produkt homogénny a podniky sú veľké (ropný, letecký priemysel).
- Druhá forma oligopolu je typická pre odvetvie, v ktorom niekoľko podnikov predáva diferencované výrobky (líšiace sa o úžitkové parametre alebo kvalitu). Zväčša sa jedná o automobilový priemysel. [17], [18]

Monopol

Monopol je extrémny prípad nedokonalej konkurencie. V odvetví je iba jediný výrobca a neexistuje podnik (odvetvie), ktorý by vyrábal substitút podobný jeho produktu. Čisté monopoly sú dnes však zriedkavé. Vyskytujú sa zväčša v oblasti poskytovania služieb ako telekomunikácie, plyn, voda a elektrina. [17]

Monopolistická konkurencia

Ide o trhovú štruktúru, kde veľký počet firiem vyrába rozličné produkty. Podobá sa dokonalej konkurencii v tom, že na trhu pôsobí veľa predávajúcich, z ktorých ani jeden nemá na tomto trhu veľký podiel. Líši sa ale tým, že produkty sú skôr diferencované ako homogénne. Diferenciácia záleží na takých faktoroch ako poloha, kvalita, či cena. [17]

Tab.1. Štruktúra konkurencie [17]

Štruktúra	Počet výrobcov	Produkt	Kontrola ceny podnikom	Metódy marketingu
Dokonalá konkurencia	Veľa	Homogénny	Nulová	Trhová výmena alebo aukcia
Monopolistická konkurencia	Veľa	Diferencovaný	Malá	Reklama a kvalitatívna konkurencia, regulované ceny
Oligopol	Niekoľko	Podobný alebo čiastočne diferencovaný	Malá	Reklama a kvalitatívna konkurencia, regulované ceny
Monopol	Jeden	Bez blízkych substitútov	Značná, obvykle však regulovaná	Reklama a propagácia služieb

2 KONKURENCIESCHOPNOSTĚ A STRATÉGIE NA JEJ DOSIAHNUTIE

Konkurencieschopnosť je schopnosť podniku ponúknuť zákazníkovi rovnaké, alebo lepšie podmienky (napr. nižšie ceny, zvláštne výhody) než konkurenti. Nie všetky faktory konkurencieschopnosti majú objektívny charakter. Sú subjektívne vnímané prostredníctvom konfrontácie zákazníkov so svojimi požiadavkami, hodnotami, alebo iba náladami. [2], [14]

Faktory, ktorých riadenie umožňuje rast konkurencieschopnosti:

- **konkurencieschopný produkt** (jeho vlastnosť, cena, dizajn),
- **kvalita komunikačných schopností** (správanie podniku voči zákazníkom),
- **časový rozmer podnikania** (rýchlosť reakcie na požiadavky zákazníka, rýchlosť uskutočňovania procesov a zmien),
- **súhrnné pôsobenie organizácie** (geografická poloha, tradície, goodwill, imidž, oblasť životného prostredia, verejnej publicity, sociálnej zodpovednosti, charita, šport, kultúra),
- **kapitálová sila** (finančná spôsobilosť zúčastňovať sa na konkurencieschopných obchodných podmienkach),
- **aliančný faktor** (aplikácia systémov riadenia kvality, produktivita práce). [2]

Jedinečnosť niektorého z uvádzaných faktorov vytvára konkurenčnú výhodu, ktorá je zákazníkmi ocenená. Rýchlo meniace sa prostredie a vedecko-technický pokrok však spôsobujú, že váha uvedených kritérií sa mení. To čo sa môže zdať v súčasnosti ako konkurenčná výhoda, stráca veľmi rýchlo túto vlastnosť. Technologická zmena je jednou z hlavných hnacích síl konkurencie. Mnohé z dnešných veľkých firiem vyrástli z technologických zmien, ktoré dokázali plne využiť. Nie každá technologická zmena je však strategicky prospešná, môže postavenie a príťažlivosť daného podniku a odvetvia aj zhoršiť. [2], [14]

Pre zachovanie konkurencieschopnosti na všetkých úrovniach treba tieto faktory meniť spolu s prostredím a konkurenciou. Ako primárny faktor rastu konkurencieschopnosti môžeme označiť kvalitu ľudí a úroveň ich znalostí.

Konkurenčná výhoda popisuje spôsob, ako si môže podnik vybrať a realizovať generickú stratégiu aby si získal a udržal takúto výhodu. Existujú dva základné typy konkurenčných

výhod: nízke náklady a diferenciácia. V ďalšej podkapitole sa pojednáva o každej z týchto výhod, ako o konkurenčnej stratégii. Okrem týchto dvoch základných konkurenčných stratégií však existujú aj ďalšie, používané hlavne pre malé a stredné podniky, ktorým je aj analyzovaná spoločnosť. [2], [14]

2.1 Konkurenčné stratégie

Stratégiu môžeme nazvať prostriedkom, ktorý podnik používa na dosiahnutie svojich cieľov. Stratégia usiluje o to, aby sa podnik od konkurentov niečím odlišil, preto získanie náskoku a jeho udržanie je jej základom. [5], [12]

Z hľadiska konkurencie Porter definuje stratégiu takto: „*Stratégia (konkurenčná) je hľadáním vhodnej konkurenčnej pozície v odvetví a základnou oblasťou, v ktorej sa prejavuje konkurencia. Konkurenčná stratégia sa zameriava na tvorbu firemnej pozície prinášajúcej zisk, z hľadiska faktorov ovplyvňujúcich konkurenciu v odvetví.*“ [14]

Konkurencia rozhoduje o vhodnosti tých činností podniku, ktoré môžu prispieť k jeho výkonnosti, napr. inovácie, súdržné chovanie alebo dobrá realizácia zámerov. Konkurenčná stratégia je hľadanie priaznivého konkurenčného postavenia v určitom odvetví, v ktorom sa konkurencia prejavuje. Konkurenčná stratégia má za cieľ vybudovať výnosné a udržateľné postavenie voči silám, ktoré rozhodujú o schopnosti konkurencie v danom odvetví. [14]

Riadenie marketingovej činnosti sa realizuje na základe marketingového programu, ktorým sa realizuje celková marketingová stratégia podniku. Riadenie marketingu tak zahŕňa všetky jeho hlavné problémové oblasti (vyplývajúce z definície marketingu): plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, komunikovanie, motivovanie a kontrola. Má tiež za úlohu ovplyvňovanie, úroveň, načasovanie a zloženie dopytu, ide v zásade o riadenie dopytu. [6], [9], [21]

Z hľadiska vývoju existuje marketing realizačný, komunikačný, strategický, informatívny, medzinárodný a sociálno - etický. Cieľom strategického marketingu je nadväznosť na vrcholovú stratégiu firmy, teda vytváranie marketingovej stratégie. Ťažiskom tejto stratégie je rozhodovanie o výrobkovej a trhovej orientácii a zabezpečenie rozvoja všetkých zložiek marketingového mixu (výrobok, distribúcia, cena, podpora predaja). [15]

Do strategického marketingového rozhodovania sa premietajú aj početné ďalšie úvahy týkajúce sa napríklad výrobných aktivít, riadenia nákladov, nákladových funkcií apod.

Pre nový výrobok vstupujúci na trh musí byť vypracovaný marketingový strategický plán, ktorý má 3 časti. Prvá časť popisuje veľkosť, štruktúru a chovanie cieľového trhu, plánované umiestnenie výrobku a veľkosť predaja, trhovú podiel a cieľový zisk v najbližších rokoch. Druhá časť zahŕňa návrh plánovanej ceny výrobku, distribučné stratégie a marketingový rozpočet na prvý rok. Tretia časť plánu obsahuje dlhodobý predaj, ziskové ciele a marketingový mix v priebehu času. [6], [9]

2.1.1 Konkurenčné stratégie podľa Syneka

Konkurenčné stratégie vhodné pre malé a stredné podniky, sú podľa Syneka nasledovné:

- **Inovačné stratégie** - využívanie vlastnej znalostnej báze.
- **Stratégie informačných technológií** - umožňujú zníženie nákladov a rast produktivity práce.
- **Stratégie využívania výklenkov** - umožňujú byť sofistikovaným globálnym hráčom s úzkou produktovou líniou.
- **Stratégie sietí** - spolupracuje sa s inými podnikmi, malými aj veľkými, s cieľom získania a zavedenia informácií.
- **Stratégie skupín** - cieľom je dostať sa do blízkosti konkurentov, s cieľom získať výhody rýchlejších znalostí zvlášť vo včasných štádiách životného cyklu.
- **Stratégie priamych zahraničných investícií** - využívanie špecifických výhod malého a stredného podnikania v zahraničí. [20]

2.1.2 Generické konkurenčné stratégie

Generické (modelové, typové) stratégie sú také, ktoré sú takmer vždy vhodné bez ohľadu na konkrétnu situáciu. Sú v nich identifikované určité spoločné znaky konania úspešných podnikov bez väzby na súbor ohraničujúcich faktorov. Medzi základné typy generických konkurenčných stratégií patria:

- **Hallov konkurenčný model** - dve generické stratégie a ich kombinácie.
- **Mintzbergova typológia stratégií** - súbor stratégií rozdelený do piatich skupín.
- **Typológia stratégií podľa Milesa a Snowa** - štyri typy podnikov reagujúcich na vonkajšie trendy.
- **Konkurenčné stratégie podľa Portera** – tri generické stratégie. [33]

Najznámejšie a najpoužívanéjšie sú stratégie Michaela Portera, ktorý v roku 1980 rozpracoval dva základné typy konkurenčnej výhody, ktorú môže podnik mať: nízke náklady alebo diferenciácia. Tieto typy konkurenčnej výhody spolu s rozsahom činnosti, vedú k trom generickým stratégiám pre dosiahnutie nadpriemernej výkonnosti na trhu: prvenstvo v nízkych nákladoch, diferenciácia a koncentrácia. Koncentrácia má dva varianty: sústredenie pozornosti na náklady a sústredenie pozornosti na diferenciáciu. Porterove závery sú jednoznačné - na to, aby podnik úspešne konkuroval, musí sa stratég rozhodnúť pre niektorú zo stratégií a systematicky ju uplatňovať. Obvykle neexistuje najlepšia stratégia, pretože každý podnik má iné podmienky pre podnikanie. Úlohou stratéga je preto výber takého strategického prístupu, ktorý najlepšie umožní maximalizovať silné stránky podniku voči konkurentom. [12], [14]

		Konkurenčná výhoda	
		Nízke náklady	Diferenciácia
Konkurenčný rozsah	Široký cieľ	1) Prvenstvo v nízkych nákladoch	2) Diferenciácia
	Úzky cieľ	3a) Sústredenie pozornosti na nízke náklady	3b) Sústredenie pozornosti na diferenciáciu

Obr. 1. Tri generické stratégie [14]

Základným poňatím generických stratégií je myšlienka, že konkurenčná výhoda je jadrom každej stratégie, a že dosiahnutie konkurenčnej výhody vyžaduje, aby podnik uskutočnil výber. [14]

1) Prvenstvo v nízkych nákladoch (Stratégia minimálnych nákladov)

Ide o podnik so širokým rozsahom činnosti pôsobiaci na mnohých trhoch, alebo aj v príbuzných odvetviach. Snaží sa získať výhodu pomocou úspor z veľkovýroby, patentovaním technológie alebo výhodnejším prístupom k surovinám. Výhodami tejto stratégie je silnejšia pozícia podniku k čeleniu piatich konkurenčných síl, k prevyšovaniu rivalov a k vytváraniu bariér vstupu na trh. [12], [14]

Podnik tvrdo usiluje o to, aby dosiahol najnižších nákladov na výrobu a distribúciu, a tak ponúkal výrobky za nižšiu cenu ako jeho konkurenti, v dôsledku čoho získava konkurenčnú výhodu vyššieho podielu na trhu. Logika tejto stratégie vyžaduje, aby daný podnik bol skutočne podnikom s najnižšími nákladmi, nie len jedným z niekoľkých podnikov, ktoré o toto postavenie súperia. Aby sa táto konkurenčná výhoda nestratila, treba mať na pamäti neustále znižovanie nákladov. Riziko je, že sa na trhu objaví podnik, ktorý bude mať ešte nižšie náklady. V súčasnosti sa to tak deje s čínskymi výrobcami. [2], [9], [12], [14]

2) Diferenciácia

Podnik sa sústreďí na dosiahnutie dokonalého výkonu v niektorej dôležitej oblasti oceňovanej zákazníkom. Diferenciácia spočíva vo výnimočnosti produktu a jeho vlastností (kvalita, spoľahlivosť, značka, balenie, servis, ...), ktoré množstvo zákazníkov vníma ako dôležité, a vybuduje si jedinečné postavenie, aby mohol tieto potreby uspokojovať. Môže sa však tiež zakladať na samotnom výrobku, na marketingovom prístupe, či na distribučnom systéme.

Pre malé a stredné podniky je táto stratégia veľmi atraktívna, pretože umožňuje využitie blízkosti zákazníka, osobný kontakt s ním a možnosť reagovania na akékoľvek požiadavky. Logika si vyžaduje, aby si podnik vybral pre svoju diferenciáciu vlastnosti, ktoré sú odlišné od konkurentových. Podnik musí byť skutočne v niečom jedinečný, ak má docieľiť vyššie ceny. Na rozdiel od prvenstva v nízkych nákladoch, môže existovať na trhu viac ako jedna úspešná diferenciačná stratégia. Rizikom sú náklady v prípade ak podnik zle vyberie základňu pre diferenciáciu. [2], [9], [12], [14]

3) Koncentrácia (Sústredenie pozornosti, fokus)

Táto stratégia je úplne odlišná od ostatných, pretože podnik sa tu koncentruje na jeden alebo viac úzkych segmentov vo vnútri daného trhu, miesto toho, aby usiloval o celý trh. Podnik si vyberie jeden segment resp. skupinu segmentov a prispôsobí svoju stratégiu presne tomu, aby slúžila iba týmto segmentom. Podnik tak docieľi konkurenčnú výhodu vo svojich cieľových segmentoch, aj keď nebude mať konkurenčnú výhodu celkovú. Takýmto postupom môže podnik získať hlboké znalosti o každom segmente a zároveň efektívne vytvárať bariéry vstupu na trh.

Koncentrácia má dva varianty: sústredenie pozornosti na náklady (podnik usiluje o prvenstvo v nízkych nákladoch v cieľovom segmente) a sústredenie pozornosti na diferenciáciu (podnik usiluje o diferenciáciu v cieľovom segmente). [2], [9], [12], [14]

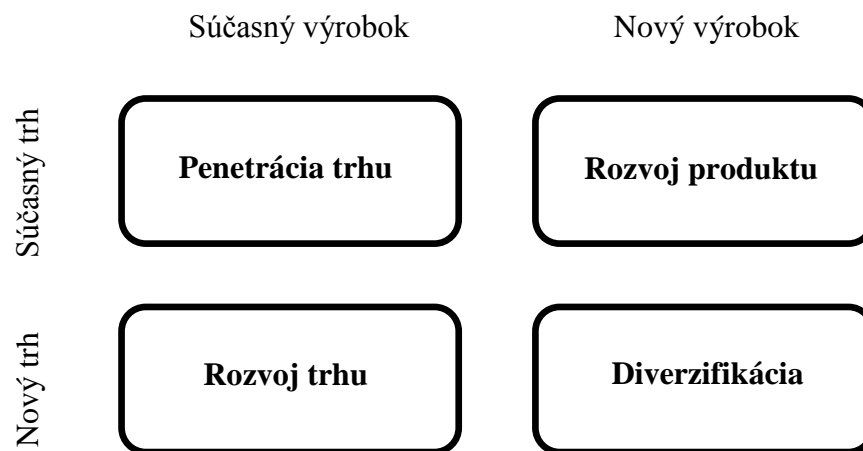
2.1.3 Stratégie podľa Ansoffa

Jeho stratégie sa zameriavajú na vzájomné súvislosti medzi výrobkom a trhom. Názory na túto problematiku vyslovil v 60-tych rokoch 20. storočia a i dnes, je toto zameranie pre podniky významné. Z Ansoffovej rastovej matice vyplýva, že podnik sa snaží rásť na základe využívania súčasných aj nových výrobkov, na súčasných aj nových trhoch. [4], [41]

Výstupom tejto matice (Obr. 2) sú rastové stratégie, ktoré určujú ďalší smer pre stratégiu celého podniku.

- **Stratégia penetrácie trhu (prenikania na trh)** – Podnik sa zameriava na predaj existujúcich výrobkov na existujúcich trhoch. Využíva trhového potenciálu produktu na súčasných trhoch, zameriava sa na hlbšie a intenzívnejšie preniknutie na trh. Táto stratégia sa snaží dosiahnuť 4 ciele:
 - udržať alebo zvýšiť podiel na trhu existujúcich výrobkov,
 - bezpečne dominovať v raste trhu,
 - zmeniť štruktúru vyspelého trhu vytlačením konkurentov,
 - zvýšiť využitie existujúcimi zákazníkmi.
- **Stratégia rozvoja trhu** – sa snaží nájsť a získať nové trhy, segmenty pre súčasné produkty. Táto stratégia sa dá docieľiť napr. vstupom na nové trhy, napr. exportovať do zahraničia, alebo novým obalom a rozmerom produktu, novými distribučnými kanálmi, či rozdielnou cenovou politikou, v snahe prilákať rôznych zákazníkov. Problém nastáva pri neznalosti nového prostredia.
- **Stratégia rozvoja produktu** – pripravuje nové produkty alebo vyvíja nové varianty pre už existujúce trhy. Podmienkou uplatnenia je dostatočný počet zákazníkov a dobrá znalosť ich potrieb. Ohrozenie nastáva v prípade vysokých investičných požiadaviek a v snahe o urýchlenie umiestnenia alebo špecializácie.
- **Stratégia diverzifikácie** – sa orientuje na nové produkty pre nové trhy. Je to veľmi riziková stratégia, pretože podnik vstupuje na trh, na ktorom má malé alebo žiadne skúsenosti. Má tri formy:
 - horizontálna diverzifikácia – rozširuje súčasný výrobný program o produkty, ktoré s pôvodnými produktami vecne súvisia,
 - vertikálna diverzifikácia – sa snaží o prehĺbenie programu,

- laterálna diverzifikácia – sa sústreďí na nové oblasti produktov a trhov. [4], [41]



Obr. 2. Strategické rastové alternatívy [41]

Základom pre voľbu konkurenčnej stratégie sú príťažlivosť odvetvia z hľadiska dlhodobej výnosnosti a faktory, ktoré ju určujú a rozhodujúce činitele, určujúce vzájomné konkurenčné postavenie vo vnútri daného odvetvia.

Vo väčšine odvetví majú niektoré firmy omnoho vyššie zisky ako iné firmy, bez ohľadu na to, aká je v danom odvetví priemerná výnosnosť. Podnik vo veľmi príťažlivom odvetví nemusí dosahovať príťažlivého zisku, ak si vybral nevhodné konkurenčné postavenie. A tiež naopak podnik vo vynikajúcom konkurenčnom postavení môže pôsobiť v tak nepriaznivom odvetví, že jeho zisk je nepostačujúci. [14]

Výber vhodnej stratégie, by mal byť podložený objektívnou analýzou. Ak sú analýzy správne vypracované, mali by spoločnosti napomôcť v rozhodnutí, akým smerom by sa mala dať, aké príležitosti by mala využiť, či na ktoré ohrozenia si dať pozor. Niektoré analýzy poskytujú pohľad na vlastné postavenie spoločnosti na trhu k celkovej trhovej situácii a hodnotia tak jej schopnosť konkurencie. Do strategických analýz zaraďujeme marketin- gové aj konkurenčné analýzy, ktoré sú bližšie popísané v nasledujúcej kapitole.

3 STRATEGICKÉ ANALÝZY PROSTREDIA PODNIKU

Analýza prostredia podniku zahŕňa jeho externé a interné prostredie. Do externej analýzy sa zaraďujú analýza makroprostredia a analýza odvetvia. Medzi interné analýzy patrí analýza interného profilu schopností, analýza zraniteľnosti, hodnotový reťazec, nákladový reťazec, hodnotenie konkurenčnej sily a analýza SWOT.

Na posúdenie konkurencieschopnosti sa používajú rôzne maticové modely multifaktorového portfólia. Význam sa kladie na dôslednú analýzu príslušných údajov, ktorá sa týka:

- a) všeobecných trhových, politických, ekonomických a sociálnych podmienok ovplyvňujúcich podnikanie
- b) konkrétneho odvetvia a obsluhovaných trhov, na ktorých konkrétne podnikanie participuje, vrátane miery rastu odvetvia, konkurenčnej základne, silných a slabých stránok konkurentov
- c) silných a slabých stránok podnikateľských jednotiek, ich technologických zdrojov a efektívnosti stratégií, ktoré uplatňujú. [12]

Jedným z hlavných cieľov znalosti prostredia, je možnosť odhadnúť príležitosti, ktoré podniku poskytnú konkurenčnú výhodu na trhu. Medzi najpoužívanejšie strategické analýzy na posúdenie konkurencieschopnosti patria analýzy *PEST*, *Porterova analýza*, *GE* a *SWOT*, ktoré vychádzajú z externých a interných analýz prostredia.

3.1 Analýza makroprostredia

Podnik, ktorý chce vypracovať marketingovú stratégiu, musí prostredie, ktoré na podnikový organizmus pôsobí, ovplyvňuje jeho reakcie, ako aj schopnosť sa rozvíjať a udržiavať úspešné transakcie a vzťahy so svojimi zákazníkmi, analyzovať. Marketingové prostredie existuje v dvoch úrovniach: ako makroprostredie a mikroprostredie. My sledujeme širšie okolie podniku, teda makroprostredie, ktoré do istej miery podnikom diktuje, čo a ako môžu a nemôžu prevádzkovať, ovplyvňuje postavenie aj chovanie podniku, a tým aj jeho výrobné a obchodné úspechy, či neúspechy. [6], [9], [11]

Medzi rozhodujúce sily patrí prostredie demografické, ekonomické, technologické, politicko - právne, prírodno - ekologické a sociálno - kultúrne.

- **Demografické** - je prvá oblasť, o ktorú sa firma zaujíma, pretože trhy vytvárajú ľudia, zákazníci. Je zdrojom príležitostí a hrozieb (populačná explózia). Medzi hlavné demografické trendy patrí:
 - počet (rast populácie), štruktúra (napr. rasový a náboženský vývoj) a pohyb (geografické presuny) obyvateľstva,
 - zmeny vo vekovej (starnutie, pôrodnosť, úmrtnosť), sociálnej (vzdelanosť, počet členov rodiny, pracovné postavenie) a ekonomickej (príjem, zamestnanosť) štruktúre.
- **Ekonomické** - ovplyvňuje kúpnu silu spotrebiteľa a štruktúru jeho výdajov. Je vymedzené druhom hospodárskeho mechanizmu, hospodárskou politikou a medzinárodnými vzťahmi. Zahŕňa aj nasledujúce činitele:
 - zmeny v príjme obyvateľstva,
 - meniaci sa štruktúra spotrebiteľských výdajov,
 - miera úspor a výška zadĺženosti,
 - miera inflácie,
 - miera hospodárskeho rastu,
 - úroková miera,
 - úroveň cien.
- **Technologické** - každá nová technológia vyjadruje tvorivú deštrukciu (napr. automobily ničia železnice), ale tiež vytvára významné dlhodobé dôsledky, ktoré sa nedajú vždy dobre predvídať. Patria sem spoločnosti zaoberajúce sa vedecko-výskumnou činnosťou, vývojom nových materiálov, výrobných metód, technologických zmien a zdokonalení, výrobkov, poprípade sa podieľajú na ich výrobe a distribúcii. Technologické prostredie dotvára vedecko - technická politika, ktorá navodzuje proinovačné prostredie, priaznivé podmienky na nákup licencií, stanovuje optimálnu dobu právnej ochrany nových vedeckých a technických poznatkov.
- **Politicko - právne** - zahŕňa zákony a predpisy (nariadenia, vyhlášky), ktoré nariaďujú alebo zakazujú určité činnosti, ktoré ovplyvňujú a obmedzujú organizácie aj jednotlivcov. Ide o protimonopolný zákon, obchodný zákonník, zákonník práce,

štátna regulácia určitých druhov podnikania (železničná, letecká doprava, rozhlas a televízia, energetika). Hlavné činitele tohto prostredia sú:

- významné legislatívne opatrenia ovplyvňujúce obchod (ochrana pred nekalou súťažou, ochrana spotrebiteľa, ...),
 - zmeny vo vládnych agentúrach pre presadzovanie zákonov,
 - rast skupín verejného záujmu.
- **Prírodno - ekologické** – je vymedzené životným prostredím, ktoré podnik svojou činnosťou ovplyvňuje. Vzťah medzi podnikom a životným prostredím je regulovateľný formálne prostredníctvom zákonov a predpisov, a neformálne ekologickými hnutiami a kultúrou štátu. Toto prostredie môže na podnik vplývať v prípade nedostatku surovín, stupňom znečistenia, či nákladmi na energie.
 - **Sociálne - kultúrne** - zahŕňa predovšetkým správanie spoločnosti aj jednotlivcov na presvedčenia, postoje, potreby, záujmy, hodnoty a normy, a to na základe mravných, pracovných, politických, zdravotných, náboženských a iných vplyvov. Sociálne prostredie znamená, že spotrebiteľ môže meniť svoje potreby, vkus, preferencie. Je zdrojom príležitostí aj hrozieb, napr. v prípade nového trendu zdravého spôsobu života. [9], [11]

V rámci analýzy makroprostredia sa pre zhodnotenie konkurencieschopnosti podniku používa PEST analýza, kde P je politické prostredie, E - ekonomické, S - sociálne a T - technologické.

3.2 Porterova analýza

Ďalším nástrojom na posúdenie konkurencieschopnosti podniku je analýza širšieho okolia respektíve odvetvia, tzv. Porterova analýza.

Cieľom tejto analýzy je nájsť činitele, ktoré ovplyvňujú celkovú situáciu v odvetví a sú zdrojom príležitostí a hrozieb pre podniky. Medzi parametre odvetvového prostredia radíme:

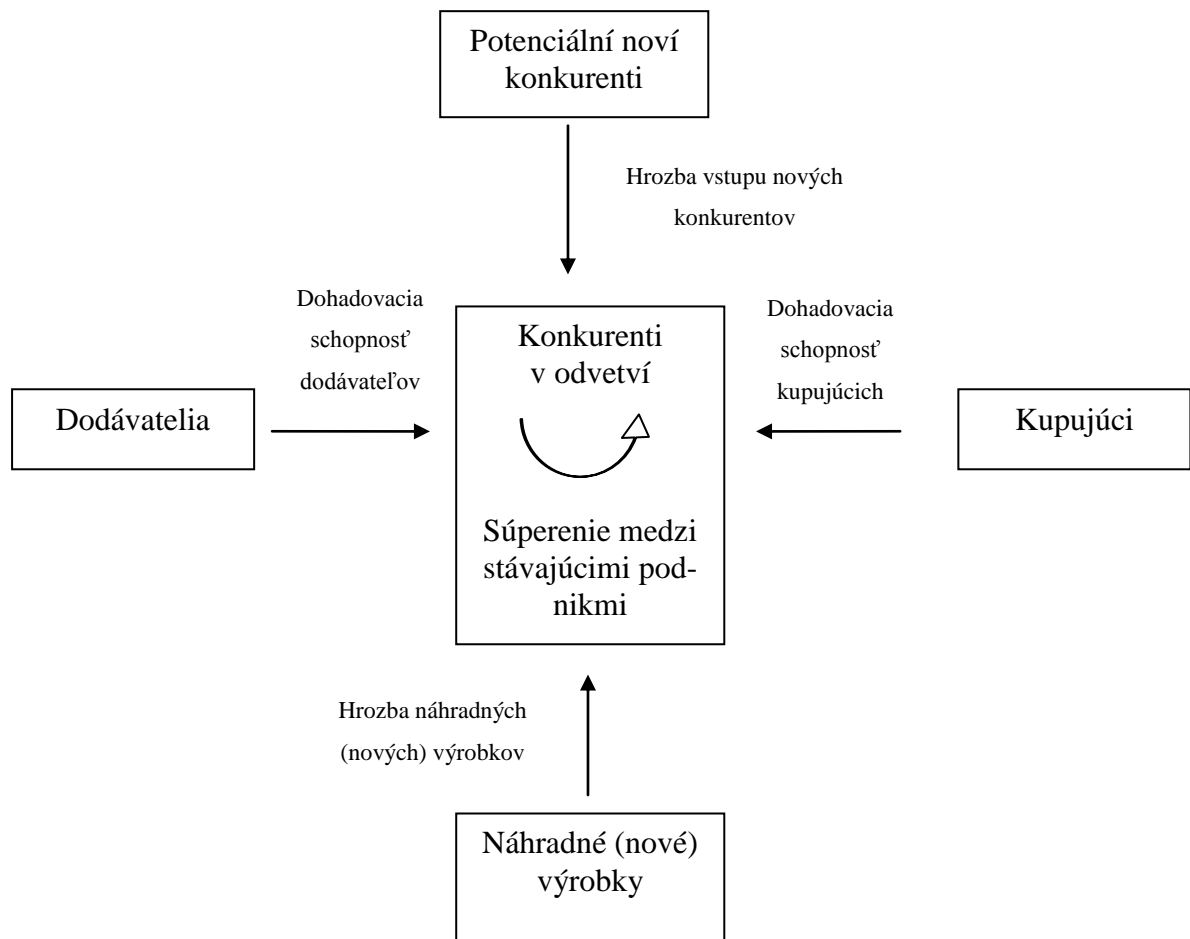
- veľkosť trhu a jeho mieru rastu,
- počet konkurentov,
- prekážky pri vstupe do a z odvetvia,
- inovačné možnosti produktov a výrobných procesov,

- miera diferenciácie výrobkov a služieb konkurenčných podnikov,
- vplyv veľkovýroby na znižovanie nákladov vo výrobe, doprave a predaji,
- existencia nákladových predností veľkých podnikov pred malými,
- vplyv využitia výrobnnej kapacity na efektívnosť podnikania a znižovanie fixných nákladov,
- kapitálová náročnosť.

V ktoromkoľvek odvetví, sú pravidlá konkurencie rozčlenené do 5 dynamických konkurenčných síl formujúcich štruktúru atraktívnosti trhu, ktoré sa neustále menia:

- **Potencionální noví konkurenti** (= hrozba pohyblivosti) - sú také podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví. Sú však schopné vstúpiť do odvetvia a konkurovať existujúcim podnikom. Hrozba príchodu potenciálnych konkurentov závisí od prekážok vstupu do odvetvia (prevádzkové, ekonomické, marketingové, psychologické). Čím nižšie sú náklady vstupu a výstupu z odvetvia, tým je hrozba vstupu novej konkurencie menšia.
- **Konkurencia substitútov** (= hrozba zastupiteľnosti) - v podobe nových výrobkov alebo služieb nahradzujúcich súčasnú ponuku na trhu. Spravidla čím je cena substitútu nižšia a jeho kvalita vyššia, čím nižšie sú náklady na prestup od tradičného výrobku k substitučnému, tým vážnejšie sú hrozby vyvolané substitúciou.
- **Konkurencia na strane kupujúcich** (= sila zákazníkov) - schopnosť kupujúcich ovplyvňovať konkurenciu závisí od stupňa koncentrácie kupujúcich, od diferenciácie výrobkov, od hrozby integrácie, od schopnosti klásť podmienky pri nákupe tovarov a služieb. Vysoká je v prípade, kedy na trhu existuje niekoľko málo zákazníkov, ktorí nakupujú vo veľkom objeme. Zákazníci ovplyvňujú intenzitu konkurencie tlakom na znižovanie cien, pričom vyžadujú najvyššiu kvalitu.
- **Konkurencia na strane dodávateľov** (= sila dodávateľov) - závisí na veľkosti dodávateľov na trhu a ich potenciálu určovať podmienky. Veľká vyjednávacía sila je daná obmedzeným počtom dodávateľov a dôležitosťou ich produkcie. Môžu vytvárať tlaky na odberateľský sektor zvyšovaním cien, diktovaním kvality a sortimentu výrobkov a služieb. Slabí dodávatelia dávajú odberateľovi príležitosť znižovať ceny vstupov a požadovať ich vyššiu kvalitu.
- **Konkurencia vo vnútri odvetvia** (= rivalita medzi existujúcimi konkurentmi) - býva ovplyvnená veľkosťou a počtom konkurentov, stupňom odlišnosti medzi vý-

robnami a službami, úrovni bariér vstupu na trh a odchodu z trhu a súťažou o vzácne zdroje. Konkurenčnými zbraňami sú ceny, kvalita, služby, záruky, reklama, inovácie. [1], [10], [14], [19], [33]



Obr. 3. Päť dynamických konkurenčných faktorov [14]

Spoločné pôsobenie týchto piatich dynamických konkurenčných faktorov (Obr. 3.) rozhoduje o schopnosti firiem na danom trhu vyťažiť z investícií také miery zisku, ktoré prevyšujú cenu vloženého kapitálu. Sila pôsobenia týchto faktorov je na trhoch rôzna a môže sa meniť, ako sa trh vyvíja.

Faktory rozhodujú o výnosnosti odvetvia, pretože ovplyvňujú ceny, náklady a potrebné investície firiem na danom trhu, čo sú základné zložky pre návratnosť investícií. Sila pôsobenia každého z konkurenčných faktorov je funkciou štruktúry odvetvia, alebo základných ekonomických a technických rysov daného odvetvia.

Prvým základným určujúcim faktorom výnosnosti podniku je príťažlivosť odvetvia. Konkurenčná stratégia musí vyrastať z vysoko náročného pochopenia pravidiel konkurencie, ktorá o príťažlivosti daného odvetvia rozhoduje. Konečným cieľom konkurenčnej stratégie

je vyrovnat sa s týmito pravidlami, a pokiaľ je to možné, zmeniť ich v prospech podniku. [14]

3.3 GE matica

Ide o podnikateľskú mriežku portfóliovej matice, ktorú rozpracovala firma General Electric a poradenská firma McKinsey, ktorá slúži ako nástroj na vhodný výber konkurenčnej stratégie. Podnik je posudzovaný z hľadiska atraktívnosti trhu a z hľadiska konkurenčného postavenia na tomto trhu. [6], [12]

Konkurenčné postavenie firmy ovplyvňujú interné faktory, ktorými sú napr.: relatívny trhový podiel a jeho rast, kvalita výrobku, úroveň výskumu a vývoja, efektívnosť výroby, náklady v porovnaní s konkurenciou.

Medzi faktory, ktoré ovplyvňujú atraktívnosť trhu môžeme zaradiť napr.: celková veľkosť a tempo rastu trhu, miera zisku, štruktúra a intenzita konkurencie, technická úroveň a technologická náročnosť, či dopady na životné, sociálne, politické a právne prostredie. [6], [9], [11]

Pre každý faktor musí byť určená váha, ktorá predstavuje významnosť daného faktora pre spoločnosť, rozmer oboch dimenzií sa pohybuje od 1 (nízka atraktívnosť trhu a slabé konkurenčné postavenie) do 5 (vysoká atraktívnosť trhu a silné konkurenčné postavenie). [6], [12]

Ako atraktívnosť trhu, tak konkurenčné postavenie, môže podnik spoluutvárať, a to je práve to, čo činí výber konkurenčnej stratégie náročným. Zatiaľ, čo atraktívnosť trhu je z časti odrazom faktorov, ktoré môže podnik iba trochu ovplyvňovať, konkurenčná stratégia má značnú schopnosť vytvoriť určitý trh viac alebo menej prítlačlivý. Zároveň môže podnik svojou voľbou stratégie viditeľne zlepšiť alebo zhoršiť svoje postavenie na danom trhu.

Na základe dvojrozsmernej matice s deviatimi poľami môže spoločnosť určiť svoje postavenie na trhu, kde každé pole predstavuje strategické pásmo, ktoré spoločnosti napovie, kam by mala investovať a akú stratégiu si zvoliť (P I). [1], [6], [12], [14]

3.4 SWOT analýza

Ide o analýzu vonkajšieho aj vnútorného prostredia. Metóda je založená na relatívnom hodnotení objektu analýzy vo vzťahu s relevantným porovnateľným objektom. Pokiaľ ro-

bíme SWOT analýzu na objekt, ktorý je súčasťou trhového prostredia, výsledky vypovedajú o konkurencieschopnosti tohto objektu. [2]

- **Analýza silných a slabých stránok** (Strengths and Weaknesses)

Ide o interné faktory, ktoré porovnávame s konkurenciou. Znalosť konkurencie a objektivita pohľadu na naše postavenie voči nej, sú kritickým bodom úspešnosti analýzy. Posudzujeme vlastné schopnosti a zručnosti (výskumné, vývojové, výrobné, technické, technologické, finančné, organizačné aj marketingové), výkonnostnú potenciú, zdrojové možnosti, úroveň managementu.

Aj keď podnikanie vykazuje silné stránky v určitej oblasti, tieto silné stránky sa nemusia automaticky transformovať do konkurenčnej výhody. Na to, aby bolo možné benefitovať zo silných stránok podniku, musia byť silnejšie ako u konkurentov. Najvítanejšími silnými stránkami sú také, ktoré je ťažko okopírovať, a kde je prepoklad, že budú po dlhú dobu prinášať zisk, a znamenajú tak konkurenčnú výhodu. Sústreďenie sa na prekonanie všetkých slabých stránok nemusí podniku priniesť očakávaný efekt, pretože niektoré zo slabých stránok môžu byť bezvýznamné a náklady potrebné na ich transformovanie do silnej stránky sa nevrátia. [2], [6], [11], [12]

- **Analýza príležitostí a hrozieb** (Opportunities and Threats)

Ide o súčasné alebo budúce podmienky vo vnútornom aj vonkajšom prostredí, ktoré sú pre podnik priaznivé alebo nepriaznivé.

Príležitosti podniku sú predstavované prítlačivými oblasťami, v ktorých podnik pomocou marketingových činností, získa konkurenčnú výhodu. Mali by byť triedené okrem prítlačivosti aj podľa pravdepodobnosti úspechu. To, čo môže na prvý pohľad vyzeráť ako príležitosť, sa tak však nemusí javiť vo vzťahu k podnikovým zdrojom, podnikovej kultúre, očakávaniam akcionárov, uplatňovaným stratégiám a podobne. Ohrozenia podniku sú potom výzvy vzniknuté na základe nepriaznivého vývojového trendu, ktoré by mohli viesť k narušeniu podniku. Hlavný problém pri identifikácii a hodnotení príležitostí a ohrození je ten, že ich podnik nemôže svojimi aktivitami ovplyvniť, pretože úzko súvisia s aktivitami konkurencie. [2], [6], [9], [11]

4 FINANČNÝ MANAGEMENT

Úlohou finančného managementu je predovšetkým získať peňažné prostriedky na prevádzku a rozvoj podniku, investovať voľné peňažné prostriedky tak, aby majetok firmy a akcionárov rástol, udržiavať celkovú finančnú rovnováhu firmy a zabezpečovať tak jej úspešný rozvoj. Finančný management musí počítať s dvoma základnými faktormi, s časom a rizikom. [20]

Z hľadiska času môžeme financovanie podniku rozdeliť na:

- bežné (krátkodobé) – splatné do 1 roku; spočívajú v zabezpečovaní a vynakladaní peňažných prostriedkov na každodenný chod podnikateľskej činnosti,
- mimoriadne (strategické, dlhodobé) – splatné nad 1 až 6 rokov; pri založení, rozširovaní, spojovaní, likvidácii podniku . [20]

Jednou z najdôležitejších úloh finančného riadenia podniku je zistenie potreby finančných prostriedkov - kapitálu a zabezpečenie ich krytia z najefektívnejších zdrojov. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že podniky zamerané na priemyselnú činnosť, vykazujú podstatne vyššiu potrebu kapitálu ako podniky zamerané na obchodnú činnosť. Potreby podniku môžu byť financované zo zdrojov uvedených v tabuľke Tab. 2, pričom úlohou podnikateľa je obstaráť finančné prostriedky z takých zdrojov, ktoré sú pre podnik najvýhodnejšie. [3]

Tab. 2. Zdroje financovania podniku [3]

	Interné zdroje	Externé zdroje
Vlastné zdroje (samofinancovanie)	<ul style="list-style-type: none"> - zisk - odpisy majetku - nerozdelený zisk - odložená daň - rezervy - odpredaj aktív podniku 	<ul style="list-style-type: none"> - vklad majiteľa - vklad tichého spoločníka - vklady spoločníkov - akcie
Cudzie zdroje	<ul style="list-style-type: none"> - záväzky voči zamestnancom vo forme nevyplatených miezd, odmien, ... - záväzky voči štátu a poisťovniam - iné zdroje (fondy) 	<ul style="list-style-type: none"> - eurofondy - štátne dotácie - dodávateľské úvery - preddavky od odberateľov - krátkodobé bankové úvery - dlhodobé a strednedobé úvery

Nedostatok týchto finančných prostriedkov môže byť eliminovaný:

- zvýšením výnosov z obratu prostredníctvom zvýšenia predaja,
- predajom nepotrebného majetku,
- znížením materiálových, mzdových a režijných nákladov,
- presunutím výdavkov alebo odsunutím investícií na neskoršie obdobie,
- zvýšením vlastného kapitálu dodatočnými vkladmi,
- dodatočným získaním cudzieho kapitálu. [3]

Všetka činnosť podniku má dve stránky: vecnú (hmotnú) a peňažnú (finančnú). Z hľadiska vecného predstavuje činnosť podniku tok statkov (strojov, surovín, materiálov, hotových výrobkov) a skladá sa z troch hlavných aktivít: zásobovanie, výroba a predaj (platí len pre výrobný podnik). Každá z týchto aktivít musí byť zabezpečená finančnými zdrojmi. Tok peňazí má formu platieb - príjmov alebo výdavov a má obrátený smer ako tok statkov. Okrem týchto základných tokov existujú ďalšie finančné toky, ktoré sú spojené s rozdeľovaním zisku, investíciami, výskumom, vývojom, technickým rozvojom a podobne. [20]

Obstaranie finančných zdrojov, kapitálu vo všetkých formách a ich použitie k obstaraniu potrebných statkov a k úhrade výdavov na činnosť podniku označujeme ako financovanie. Riadenie financovania, resp. finančný management, sa v priebehu času stal hlavnou zložkou riadenia podniku. Medzi jeho ciele patrí zaistenie:

- rastu trhovej hodnoty podniku (u akciových spoločností maximalizácia trhovej ceny akcií),
- priebežnej platobnej schopnosti a priebežnej likvidity podniku. [20]

Hlavnou úlohou finančného managementu je:

- získavať kapitál (peniaze, fondy) pre bežné a mimoriadne potreby podniku a rozhodovať o jeho štruktúre a ich zmenách (získať úver, vydať akcie alebo obligácie, reštrukturalizovať zdroje a pod.),
- rozhodovať o umiestnení kapitálu (nakúpiť aktíva a financovať bežnú činnosť podniku, vývoj nových výrobkov a nových technológií, vracať požičaný kapitál investorom, voľný kapitál investovať do pozemkov a iných hmotných statkov alebo do akcií a iných cenných papierov),

- rozhodovať o rozdelení zisku (reinvestovať ho alebo vyplatiť vo forme dividend, tj. navrhovať dividendovú politiku podniku - týka sa a.s.). [20], [22]

Úlohou finančného riadenia je nie len zhodnocovať vložený kapitál, t.j. dosahovať zisk, ale neustále zabezpečovať taký príliv hotovosti, ktorý umožní platiť všetky výdaje.

Zatiaľ neexistuje všeobecne jednotná definícia pojmu finančný manažment. Je však zrejmé, že ide o riadenie finančných procesov podniku v podmienkach trhového hospodárstva. Základom finančného managementu je teória podnikových financií. Sústreďuje a zovšeobecňuje skúsenosti z finančného hospodárenia podnikov a z riadenia činnosti ľudí, ktorí toto hospodárenie organizovali. [20], [24]

Finančný management zahŕňa štyri základné činnosti:

- **Finančné plánovanie** - určuje v svojej dlhodobej zložke potrebu kapitálu, a spôsoby jeho získania a v krátkodobej sleduje zabezpečenie platobnej schopnosti podniku. Jeho hlavnou úlohou je formulácia finančných cieľov podniku. Za najdôležitejšie finančné ciele sa spravidla považuje rastúca trhovú hodnotu a priaznivé hodnoty finančných ukazovateľov - rentability, likvidity a stability.
- **Finančné rozhodovanie** - nadväzuje na plánovanie. Zahŕňa strategické a operatívne rozhodnutia. Na základe poznania potrieb hľadá alternatívne riešenia, hodnotí možné alternatívy a rozhoduje o realizácii alternatív, ktoré sú najvhodnejšie pre dosiahnutie podnikateľských cieľov.
- **Organizovanie finančných procesov** - je každodennou činnosťou zabezpečujúcou, aby sa prijaté finančné rozhodnutia v podniku dôsledne uplňovali. Ťažiskovou zložkou tejto činnosti je organizovanie vnútropodnikovej komunikácie a motivovanie pracovníkov.
- **Finančná analýza a kontrola** - ktorá hodnotí stupeň dosahovania finančných cieľov a je dôležitým podkladom pre zostavovanie finančných plánov na ďalšie obdobia. Jej výsledky sa premietajú v strategickom aj operatívnom riadení. [20], [24]

K téme konkurencieschopnosť podnikov a strategické analýzy, je dostupné veľké množstvo literatúry, v ktorej autori vnímajú túto tému rôznymi spôsobmi, čím môže nastať problém presného zladenia definícií, či pôsobiacich faktorov. Najviac informácií som čerpala z kníh od slovenských a českých autorov, pretože boli najlepšie prístupné. Na tejto téme ma zaujala hlavne rozmanitosť spôsobov hodnotenia konkurencie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

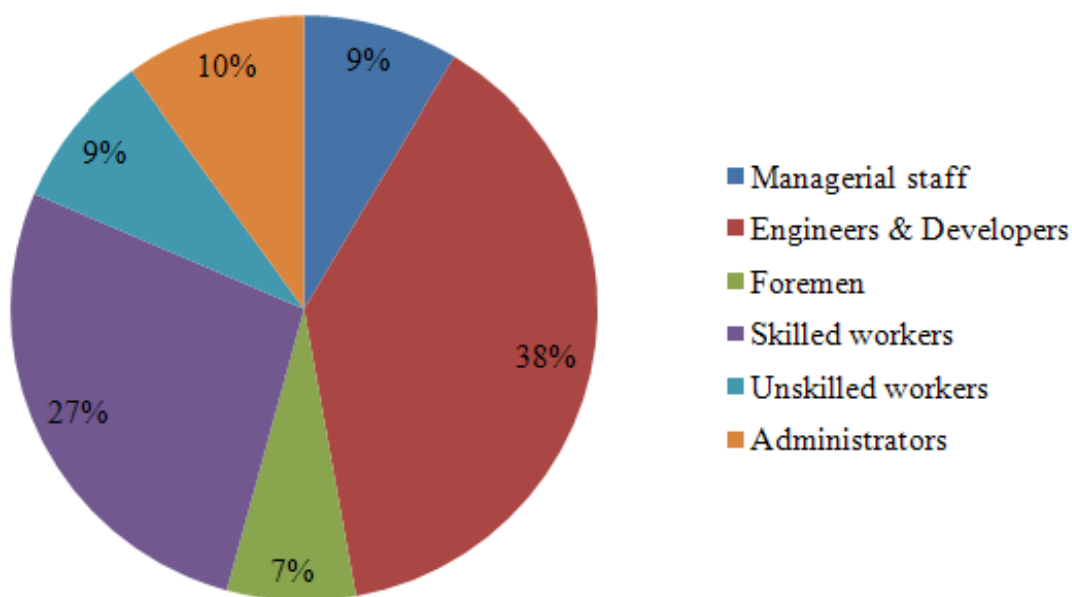
Spoločnosť XYZ so sídlom na Slovensku, vznikla v roku 1992 ako spoločnosť s ručením obmedzeným špecializujúca sa na dodávky služieb a zariadení v oblasti dekontaminácie a spracovávania rádioaktívnych odpadov. Táto jadrová energetická spoločnosť má v súčasnosti 70 zamestnancov a ročný obrat menší ako 50 mil. EUR, čo ju radí do kategórie stredných podnikov. Kritériá na určenie veľkosti podnikov sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 3. Kritéria pre určenie veľkosti podniku [31]

Veľkosť podniku	Počet pracovníkov	Ročný obrat	alebo	Ročná bilancia
Veľký podnik	> 250	> 50 mil. EUR		> 43 mil. EUR
Stredný podnik	< 250	≤ 50 mil EUR		≤ 43 mil EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil EUR		≤ 10 mil EUR
Mikro podnik	< 10	≤ 2 mil EUR		≤ 2 mil EUR

Činnosť spoločnosti je založená na vývoji a následnej výrobe vlastných technológií a aplikčných zariadení a na predaji týchto produktov formou hmotnej dodávky alebo služieb. Cieľom je poskytovať komplexné a pokrokové služby, technológie, zariadenia, ktoré sú orientované podľa potrieb zákazníkov.

Štruktúra zamestnancov (Apríl 2010)



Obr. 4. Štruktúra zamestnancov spoločnosti XYZ, s.r.o. [42]

Ako naznačuje Obr. 4, spoločnosť tvorí management (Managerial staff), inžinieri a vývojári (Engineers & Developers), majstri (Foremen), kvalifikovaní aj nekvalifikovaní pracovníci (Skilled, Unskilled workers) a správcovia (Administrators). Až 63 % pracovníkov je vo veku od 25 do 45 rokov, 36 % je vo veku nad 45 rokov a iba 1 % zamestnancov má menej ako 25 rokov. Vysokoškolské vzdelanie druhého alebo vyššieho stupňa má 46 %, prvého stupňa 1 % a strednú školu (odbornú) má ukončenú až 53 % zamestnancov.

5.1 Predmet činnosti

Spoločnosť od jej vzniku prevádzkuje činnosti zamerané na výrobu aj obchod, montážne a inštalčné práce, poradenskú a monitorovaciu činnosť. Konkrétne ide o nasledujúce činnosti vypísané na základe rozhovoru s kompetentnou osobou:

- sprostredkovanie obchodu a veľkoobchod s palivom, rudami, kovem a technickými chemikáliami, chemickými výrobkami /s výnimkou jedov a žieravín a zvlášť nebezpečných jedov a žieravín/, kovovým zbytkovým materiálom a šrotom,
- vývoj, výroba, overovanie a aplikácia chemických výrobkov /s výnimkou jedov a žieravín a zvlášť nebezpečných jedov a žieravín/, technológií a zariadení určených na čistenie, odmasťovanie a dekontamináciu strojov, zariadení a stavebných objektov v energetike a v priemysle,
- poskytovanie softvéru - predaj hotových programov na základe zmluvy s autormi a vyhotovovanie programov na zákazku,
- automatizované spracovanie dát,
- vývoj a výroba pracích, bieliacich, čistiacich, leštiacich, odmasťovacích a dekontaminačných prípravkov,
- preklady a tlmočenie z a do anglického, nemeckého a ruského jazyka,
- obchodná činnosť s uvedenými výrobkami a službami,
- projektovanie dekontaminačných, čistiacich, leštiacich a odmasťovacích prác a zariadení,
- zber, sledovanie a vyhodnocovanie dozimetrických, chemických, mechanických a korózných veličín,
- regenerácia, úprava a predspracovanie médií po dekontaminácii, čistení, leštení a odmasťovaní strojov, zariadení a stavebných objektov v energetike a v priemysle,
- demontáž, regenerácia a úprava materiálov, strojov a zariadení a médií pred a po dekontaminácii, čistení a odmasťovaní,

- povrchová úprava kovov chemickou cestou,
- nakladanie s rádioaktívnymi odpadmi, okrem nakladania s vyhoretým palivom, v rozsahu projektovania a realizácie nakladania s rádioaktívnymi odpadmi, ako sú materiály, zariadenia a médiá pri dekontaminácii, spracovaní médií, demontáži, opravách a úpravách materiálov, zariadení a stavebných objektov,
- podnikanie v oblasti nakladania s nebezpečným odpadom,
- výskum a vývoj v oblasti prírodných a technických vied,
- inžinierska činnosť v rozsahu voľnej živnosti,
- organizovanie kurzov, seminárov, školení,
- výkon monitorovania pre účely hodnotenia kontaminácie materiálov pri ich uvoľňovaní do životného prostredia,
- spracovanie rádioaktívnych médií, ktoré vznikajú pri dekontaminácii zariadení kontaminovaných rádioaktívnymi látkami,
- prepravu rádioaktívnych žiaričov, rádioaktívnych odpadov, kontaminovaných predmetov a zariadení na území SR,
- zber a spracovanie dát pomocou výpočtovej techniky,
- technické poradenstvo v oblasti výpočtovej techniky a meracej techniky,
- expertná a poradenská činnosť v rozsahu voľnej živnosti,
- vykonávanie dekontaminačných prác na technologických zariadeniach a stavebných objektoch jadrových zariadení kontaminovaných rádionuklidmi vznikajúcimi pri činnosti jadrových reaktorov,
- zber, triedenie a dočasné skladovanie inštitucionálnych rádioaktívnych odpadov, ktoré vznikajú pri činnostiach vedúcich k ožiareniu ionizujúcim žiarením,
- odber zdrojov ionizujúceho žiarenia triedy 4 až 6, ktoré sú rádioaktívnymi žiaričmi - rádioaktívnych etalónov a vzoriek médií a materiálov kontaminovaných rádionuklidmi,
- vykonávanie monitorovania pracoviska so zdrojmi ionizujúceho žiarenia triedy 4 až 6 v rozsahu podľa dokumentácie predloženej k žiadosti o vydanie povolenia.

6 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SPOLOČNOSTI

Spoločnosť XYZ má v odvetví, v ktorom podniká, niekoľko konkurentov zaoberajúcimi sa tými istými podnikateľskými činnosťami. Ide o nedokonalý trh pretože výrobky a služby, ktoré produkujú a poskytujú, sú podobné, alebo takmer rovnaké. Konkrétne sa jedná o oligopol, pretože na tomto trhu pôsobí niekoľko podnikov s podobnými výrobkami.

Aj keď má spoločnosť viacero čiastkových konkurenčných výhod, nemá takú, ktorá by ju jasne a zreteľne diferencovala od konkurentov pôsobiacich v jej odvetví. Imidž firmy, kvalita výrobkov, komplexnosť služieb, či riešenia na kľúč, nespôsobujú jej výrazné odlišenie. I keď ide o výhody, ktorými získava nejedného zákazníka, viac či menej nimi disponujú viaceré firmy v tomto odvetví.

V záujme dosiahnutia stanovených cieľov, medzi ktoré patrí aj zvýšenie konkurencieschopnosti, potrebuje spoločnosť získavať konkurenčné výhody, ku ktorým môže svojou mierou prispieť aj realizácia konkrétneho projektu. Popis tohto projektu, ako aj návrh na jeho znenie, bude upresnený v poslednej kapitole. Keďže tento projekt je pre spoločnosť finančne, technologicky aj personálne náročný, rada by k jeho realizácii využila aj podporu fondov EÚ. Spoločnosť XYZ chce takýmto spôsobom napomôcť k rýchlejšej realizácii aplikovaného výskumu do praxe, no na realizáciu potrebuje dostatočné finančné prostriedky, ktoré využije na nákup potrebného technologického vybavenia a na ostatné náležitosti súvisiace s realizáciou projektu. Personál je jednou zo silných stránok spoločnosti a tak nebude nevyhnutné prijímať nových zamestnancov s potrebnými znalosťami.

Financie na projekt bude firma čerpať ako z finančných fondov EÚ, zo štátnej pomoci, tak aj z vlastných zdrojov. Možnosti finančných fondov sú popísané v kapitole 7 Analýza fondov pomoci a spolupráce. Na ich získanie musí však spoločnosť splňať určité podmienky, ktoré sa môžu v rámci jednotlivých operačných programov navzájom líšiť. V príručkách pre žiadateľov o nenávratné finančné príspevky pre jednotlivé operačné programy, sú tieto podmienky vždy presne definované. Na základe týchto podmienok bude pre firmu doporučený najvhodnejší operačný program, v rámci ktorého by po splnení podmienok mohla žiadať o finančnú podporu.

Medzi hlavné priority pri hodnotení podnikov a ich žiadostí o NFP patrí aj posúdenie ich finančnej spôsobilosti, teda či sa nenachádzajú vo finančných ťažkostiach a či budú schopné spolufinancovať navrhovaný projekt. Na základe poskytnutých informácií z finančného oddelenia spoločnosti XYZ vyplýva, že spoločnosť má v súčasnosti dostatok vlastných

zdrojov na spolufinancovanie projektu a v spolupráci s NFP bude schopná realizovať tento projekt. Realizácia projektu vyplýva zo súčasných potrieb trhu a je možné predpokladať, že aplikácia poznatkov z výskumu a vývoja danej technológie prinesie v budúcnosti spoločnosti žiadaný zisk, aj keď následný predaj a distribúcia sa bude odvíjať od hospodárskej situácie na trhu, ktorá sa môže v priebehu trvania projektu zmeniť. Cieľom finančného riadenia spoločnosti je okrem ziskového hospodárenia a celkového rozvoja spoločnosti aj rast jej trhovej hodnoty, ktorý je sledovaný predovšetkým z dlhodobejšieho hľadiska. K tomuto rastu môže prispieť aj zvýšená konkurencieschopnosť.

Nasledujúce podkapitoly analyzujú súčasný stav spoločnosti. Vystihujú jej silné a slabé stránky, poukazujú na príležitosti aj ohrozenia, podrobne popisujú jej makroprostredie aj odvetvové prostredie. Získaním údajov z týchto analýz bude možno určiť súčasnú pozíciu podniku v odvetví a stanoviť konkurenčné stratégie.

6.1 PEST analýza

PEST analýza sa zameriava na politické, ekonomické, sociálne a technologické prostredie, v ktorom spoločnosť XYZ pôsobí a podniká.

Politické prostredie

Pre vstup a pôsobenie spoločností v rámci jadrovej energetiky je potrebné splňať všetky platné legislatívne opatrenia. Ide napr. o ochranu spotrebiteľa a životného prostredia, ktoré by svojou činnosťou mohla spoločnosť narušiť a porušiť tak vládne aj európske nariadenia a normy. Preto je toto odvetvie, a firmy v ňom pôsobiace, monitorované. Ak by zásadným spôsobom boli porušené nariadenia, firma by bola sankciovaná príslušnou čiastkou a vyzvaná k náhrade, prípadne by bola nútená v odôvodnených prípadoch svoju činnosť ukončiť.

Spoločnosť XYZ pri podnikaní musí dodržiavať mnoho zákonov. Medzi tie hlavné patrí:

- Zákon č. 40/1964 Zb., Občiansky zákonník.
- Zákon č. 513/1991 Zb., Obchodný zákonník.
- Zákon č. 311/2001 Z.z., Zákonník práce.

Keďže spoločnosť podniká v jadrovej energetickom priemysle, musí sa pri svojej činnosti riadiť okrem iného aj nasledujúcimi zákonmi a vyhláškami Úradu jadrového dozoru SR:

- Zákon č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí.

- Zákon č. 163/2001 Z.z. o chemických látkach a chemických prípravkoch.
- Zákon č. 478/2002 Z.z. o ochrane ovzdušia.
- Zákon č. 541/2004 Z.z. o mierovom využívaní jadrovej energie (atómový zákon).
- Zákon č. 656/2004 Z.z. o energetike.
- Zákon č. 657/2004 Z.z. o tepelnej energetike.
- Zákon č. 587/2004 Z.z. o Environmentálnom fonde.
- Zákon č. 24/2006 Z.z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie.
- Zákon č. 124/2006 Z.z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.
- Zákon č. 238/2006 Z.z. o Národnom jadrovom fonde na vyrad'ovanie jadrových zariadení a na nakladanie s vyhoretým jadrovým palivom a rádioaktívnymi odpadmi (zákon o jadrovom fonde).
- Zákon č. 359/2007 Z.z. o prevencii a náprave environmentálnych škôd.
- Vyhláška č. 49/2006 Z.z. o periodickom hodnotení jadrovej bezpečnosti.
- Vyhláška č. 50/2006 Z.z. o požiadavkách na jadrovú bezpečnosť jadrových zariadení.
- Vyhláška č. 55/2006 Z.z. o podrobnostiach v havarijnom plánovaní pre prípad nehody alebo havárie.

Po vstupe SR do EÚ sa firma musela začať riadiť aj novými zákonmi, vymedzujúcimi vzťahy k EÚ, medzi ktoré patria napr.:

- Zákon č. 177/2004 Z.z. o európskom zoskupení hospodárskych záujmov.
- Zákon č. 562/2004 Z.z. o európskej spoločnosti.
- Zákon č. 91/2007 Z.z. o európskom družstve.
- Zákon č. 90/2008 Z.z. o európskom zoskupení územnej spolupráce.
- Zákon č. 528/2008 Z.z. o pomoci a podpore poskytovanej z fondov Európskeho spoločenstva.

Pre spoločnosť XYZ sú dôležité aj zákony, ktoré sa vzťahujú k opatreniam v oblasti ochrany výsledkov priemyselného výskumu a vývoja ako napr.:

- Zákon č. 527/1990 Zb. o vynálezoch, priemyselných vzoroch a zlepšovacích návrhoch.
- Zákon č. 90/1993 Z.z. o opatreniach v oblasti priemyselného vlastníctva.
- Zákon č. 435/2001 Z.z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach.

- Zákon č. 517/2007 Z.z. o úžitkových vzoroch.

Aby spoločnosť XYZ mohla zodpovedne a kvalitne vykonávať svoju podnikateľskú činnosť, musí všetky tieto zákony, vyhlášky a normy súvisiace s jej činnosťou v plnej miere dodržiavať.

Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie sa vyjadruje pomocou makroekonomických ukazovateľov. Medzi jeden z nadôležitejších ukazovateľov, ktorý má významný vplyv na spoločnosť XYZ, patrí inflácia.

Miera inflácie od roku 2004, po vstupe do EÚ, je nižšia, no stále kolíše. Na konci roku 2004 bola 5,9 % a v roku 2008 už iba 4,4 %, čo je však oproti roku 2007 nárast o 1 %. V roku 2009 po zavedení Eura na Slovensku, inflácia vzrástla o 0,9 %. Prijatím Eura bol spôsobený nárast len o 0,3 %, zvyšný nárast spôsobili externé faktory, ako svetový vývoj cien energií, potravín a iných komodít. Pri vstupe do EÚ sa SR zaviazala splniť jedno z maastrichtských kritérií, ktorým bolo dosiahnutie inflácie 2,2 %. Aj keď v polovici roku 2007 Slovensko tejto hodnoty dosiahlo, neudržalo túto nízku hodnotu a inflácia naďalej stúpa. V porovnaní s inými krajinami EÚ, je takáto inflácia stále vysoká. Je to hrozba pre spoločnosť, ktorá v takomto vývoji bude musieť svoje ceny prispôbovať, zdražovať. Tento krok nie je pozitívny pre zákazníkov ani pre dodávateľov spoločnosti, ktorí takisto môžu vplyvom vysokej inflácie zdražovať. Firma tak môže byť nútená pristúpiť k náhrade dodávky niektorých tovarov, či služieb vlastnou produkciou. Ak by dokázala vyrábať určité medziprodukty, či produkty s nižšími nákladmi, stala by sa tak táto skutočnosť pre ňu konkurenčnou výhodou. Zvýšenie cien spôsobené infláciou môže mať na spoločnosť negatívny dopad, čo by sa odrazilo aj v jej výsledku hospodárenia. Spoločnosť však na základe už zazmluvnených objednávok na tento rok, predpokladá ziskové hospodárenie, pričom v priebehu minulého roka došlo prechodne k stratovému hospodárskemu výsledku za obdobie niekoľkých mesiacov.

Sociálne prostredie

Spoločnosť XYZ v tomto období stabilizuje jednu zo svojich silných stránok, ktorou je vysoko kvalifikovaný personál, ktorý je pre spoločnosť veľmi dôležitý. V mnohých odvetviach našej krajiny je dlhodobejším nepriaznivým trendom odchod mladej pracovnej sily do zahraničia. Dôvodom sú lepšie platobné podmienky a životná úroveň. Medzi spôsoby,

akými sa snažia firmy udržať perspektívnych pracovníkov v krajine, je spolupráca s vysokými školami. S pomocou EÚ modernizujú vybavenie a zlepšujú tak podmienky vzdelávania. Aj keď takáto forma obojstranne výhodnej spolupráce nie je pre spoločnosť XYZ vylúčená, nepatrí medzi jej súčasné priority v rámci aplikovaného výskumu a vývoja. Spoločnosť však vďaka mnohým opatreniam udržuje kvalitu svojho personálu na veľmi vysokej úrovni a možno skonštatovať, že efekty súvisiace s odchodom pracovných síl do zahraničia sa jej vo väčšej miere nedotýkajú. Naopak, svojím zamestnancom umožňuje rozvíjanie profesionálnych aj jazykových zručností, ich aktívnym zapájaním do zahraničných projektov.

Technologické prostredie

Je prostredie, v ktorom sa firma najviac rozvíja a najviac na ňu vplyva. Musí sa mu však neustále prispôbovať aby nestratila svoju konkurencieschopnosť. Vďaka odborníkom, ktorých zamestnáva, s odbornými firmami, ktorými spolupracuje, dosahuje žiadané výsledky nie len v poskytovaných službách, ale aj v dynamike a v rozvoji výskumu a vývoja. Vývoj nových technológií nezriedka zaberie celé roky, no samotná výroba a následná aplikácia sú v porovnaní s vývojom časovo menej náročné. Technológie sa vytvárajú pre konkrétne zákazky a podľa potrieb priebežne upravujú. Keďže firma pôsobí v jadrove energetickom priemysle, sleduje technologické zmeny súvisiace s nakladaním a likvidáciou rádioaktívneho odpadu pochádzajúceho z prevádzky jadrovej energetických zariadení, s čo najmenším dopadom na životné prostredie a život obyvateľov. Snaží sa tiež stávajúce postupy, používané technológie a výrobky stále modernizovať a inovovať, aby tak nestratila svoju konkurenčnú pozíciu na trhu.

Tab. 4. Závbery vyplývajúce pre spoločnosť XYZ z PEST analýzy [Vlastné spracovanie]

Výhody	Nevýhody
Schopnosť spoločnosti dodržiavať všetky zákony, vyhlášky a normy.	Za porušenie nariadení sankciovanie, prípadne nútené ukončenie hospodárskej činnosti.
Z dlhodobého hľadiska klesajúca miera inflácie, ktorá tlačí ceny tovarov a služieb nadol.	Z krátkodobého hľadiska, v porovnaní s inými štátmi EÚ, stále vysoká miera inflácie.
Dostatok kvalifikovanej pracovnej sily.	Možný odchod pracovnej sily.
Schopnosť spolupráce s akademickou sférou.	Neustále pokroky v technologickom vývoji.
Rozvoj zručností personálu zapájaním sa do zahraničných projektov.	Zdlhavý proces vývoja nových technológií.

Pozitívne pôsobenie rozvoja v technologických procesoch.	
Pozitívne pôsobenie na životné prostredie.	

6.2 Porterova analýza

Ako bolo v teoretickej časti práce definované, Porterovu analýzu tvorí 5 dynamických faktorov. Pre nami analyzovaný podnik môžeme tieto faktory, pôsobiace na atraktivnosť trhu a na schopnosť firiem vytážiť zisky prevyšujúce cenu vloženého kapitálu, formulovať nasledovne:

Potencionální noví konkurenti

Na trh (jadrovo energetický priemysel), v ktorom podnik pôsobí, je menšia pravdepodobnosť vstupu konkurentov, ako na iné trhy. Prekážkou vstupu sú hlavne:

- výška potrebného kapitálu pre vstup do odvetvia,
- získanie kvalifikovaných pracovníkov v odbore s dlhoročnými skúsenosťami,
- imidž existujúcich firiem,
- vernosť zákazníkov,
- náročné zapojenie sa do daných distribučných a komunikačných kanálov,
- zákony, normy a vyhlášky.

Konkurencia substitútov v podobe nových výrobkov, služieb

Výrobky a služby, ktoré spoločnosť vyrába a poskytuje, môžu byť podobné, ale vzhľadom na komplexnosť riešenia požadovaných služieb väčšinou nie sú identické s konkurenčnými výrobkami a službami. Je možné, že na trhu sa objavia podobné výrobky, prípadne služby. Ich rozdielnosť bude spočívať v novej vlastnosti, či funkcii, rýchlejšom výrobnom procese, budú šetrnejšie k životnému prostrediu, alebo budú mať nižšie výrobné náklady, no charakter a podstata výrobku, služby bude stále veľmi podobná, prípadne rovnaká. Ide o prirodzený proces, ktorý je možné vnímať aj motivačne. Je tiež potrebné si uvedomiť, že tie isté javy súvisiace so vzájomným konkurenčným bojom platia aj pre konkurentov spoločnosti XYZ.

Konkurencia na strane kupujúcich

Medzi zákazníkov spoločnosti XYZ patria predovšetkým prevádzkovatelia jadrovo energetických zariadení, spracovatelia odpadov vznikajúcich z týchto prevádzok, prípadne do-

zorné úrady pôsobiace v legislatívnej oblasti, pre ktoré spoločnosť na základe svojich skúseností v danej oblasti vypracúva odborné správy k určitej problematike. Prevažne sa jedná o podniky zo Slovenska, Českej republiky, ako aj z ostatných štátov EÚ, či z Ruska. Zákazníci sa rozhodujú na základe referencií, ceny, rýchlosti dodávky a riešenia daného problému, kvality predošlých výrobkov a služieb, ako aj kvality komunikačných schopností, väčšinou v procese výberových konaní, či obchodno-verejných súťaží. Hrozba pre spoločnosť XYZ môže nastať prechodom zákazníkov ku konkurencii.

Konkurencia na strane dodávateľov

Dodávateľmi spoločnosti sú výrobcovia zariadení potrebných na kompletizáciu používaných technológií. Mnoho prístrojov, nástrojov a iných zariadení si však spoločnosť dokáže vyrobiť sama. Spoločnosť XYZ využíva ako dodávateľov aj konkurenčné firmy, ktoré niektoré činnosti dokážu vytvárať efektívnejším spôsobom, a tak sa ušetrí čas a peniaze. Firma neustále prehodnocuje a hľadá výhodnejších dodávateľov, ktorí môžu zaručiť priaznivé podmienky spolupráce. V internom výberovom konaní pri dodávkach tovaru či služieb od dodávateľov, spoločnosť prihliada na kvalitu a rýchlosť dodávok výrobkov a služieb, ako aj na finančnú situáciu dodávateľov.

Dodávateľmi energií (vody, tepla, elektrickej energie, ...) sú monopolné spoločnosti a firma ceny za ich dodávky nemôže ovplyvniť.

Konkurencia vo vnútri odvetvia

Keďže ide o firmu podnikajúcu v oligopole, má niekoľko existujúcich konkurentov. Nejde len o spoločnosti zo Slovenska, ale celej Európy, dokonca aj Ameriky. Jedná sa o spoločnosti, ktoré vyvíjajú nové technológie aplikovateľné v oblastiach jadrovej energetiky i mimo nej. Konkurujú si nielen v aplikáciách v rámci používaných technológií, ale aj v oblasti výskumu a vývoja, pričom niektoré spoločnosti môžu mať prechodne alebo trvalo lepšie realizačné podmienky. Môžu byť lepšie kapitálovo, strojovo aj ľudsky vybavené. V prípade slabšej sily týchto vlastností, ich spoločnosť XYZ môže využiť ako svoju silnú stránku.

Nasledujúca tabuľka (Tab. 5) hodnotí všetky vyššie spomenuté faktory z hľadiska ich veľkej alebo malej sily vplyvu na 5 hlavných faktorov. Z priemerných hodnotení dopočítaných v tabuľke vyplýva, že najväčšiu silu má konkurenčná rivalita medzi existujúcimi podnikmi, kvôli väčšiemu počtu konkurentov a slabšej diferenciacii výrobkov a služieb. Strednú silu môžeme priradiť vyjednávaniu zákazníkov aj dodávateľov, keďže v jadrove

energetickom priemysle tieto dve skupiny spolu úzko spolupracujú, ich sila je na rovnakej úrovni. Najmenšia sila, ktorá pôsobí na spoločnosti v tomto odvetví, sa prisudzuje možnosti vstupu nových firiem na trh a existencii substitútov.

Tab. 5. Dynamické faktory spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]

	Body (priemer)
Hrozba vstupu do odvetvia (veľká - 10, malá - 1)	32 (4,5)
Kapitálová náročnosť vstupu do odvetvia	1
Imidž existujúcich firiem	3
Vernosť zákazníkov existujúcich konkurentov	6
Prístup k distribučným kanálom	5
Zákony, normy a vyhlášky	5
Potreba vlastniť špeciálne technológie, patenty, licencie, ...	4
Prístup k energiám a pracovnej sile	8
Hrozba substitútov (veľká - 10, malá - 1)	8 (2,6)
Existencia substitútu na trhu	1
Konkurencia v odvetví substitútov	4
Hrozba substitútov v budúcnosti	3
Vyjednávacia sila zákazníkov (veľká - 10, malá - 1)	21 (7)
Počet významných zákazníkov	8
Význam výrobku, služby pre zákazníka	6
Náklady spojené s prechodom ku konkurencii	7
Vyjednávacia sila dodávateľov (veľká - 10, malá - 1)	21 (7)
Počet významných dodávateľov	5
Existencia substitútov - hrozba pre dodávateľov	10
Význam odberateľa pre dodávateľa	6
Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi (veľká - 10, malá - 1)	40 (8)
Počet konkurentov	9
Rast odvetvia	9
Diferenciácia výrobkov a služieb	10
Diferenciácia konkurentov	7
Náklady odchodu z odvetvia	5

6.3 GE matica

Faktory konkurenčného postavenia:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1 Trhový podiel | 4 Náklady v porovnaní s konkurenciou |
| 2 Kvalita výrobkov, služieb | 5 Zisk v porovnaní s konkurenciou |
| 3 Loajalita zákazníkov | 6 Úroveň výskumu a vývoja |

Faktory atraktívnosti trhu:

7 Veľkosť trhu

10 Technologická náročnosť

8 Tempo rastu trhu

11 Dopady na životné prostredie

9 Intenzita konkurencie

12 Dostupnosť pracovnej sily

Tab. 6. Hodnotenie faktorov konkurenčného postavenia [Vlastné spracovanie]

Faktory	1	2	3	4	5	6	Spolu	Váha	Body	Váha x Body
1		0	0	1	1	0	2	0,13	4	0,53
2	1		1	1	1	0	4	0,27	5	1,35
3	1	0		0	0	0	1	0,07	2	0,14
4	0	0	1		0	0	1	0,07	3	0,21
5	0	0	1	1		0	2	0,13	1	0,13
6	1	1	1	1	1		5	0,33	5	1,65
Spolu	-	-	-	-	-	-	15	1,00	-	4,01

Bodové hodnotenie má škálu od 1 (nízka atraktívnosť trhu a slabé konkurenčné postavenie) do 5 (vysoká atraktívnosť trhu a silné konkurenčné postavenie).

Tab. 7. Hodnotenie faktorov atraktívnosti trhu [Vlastné spracovanie]

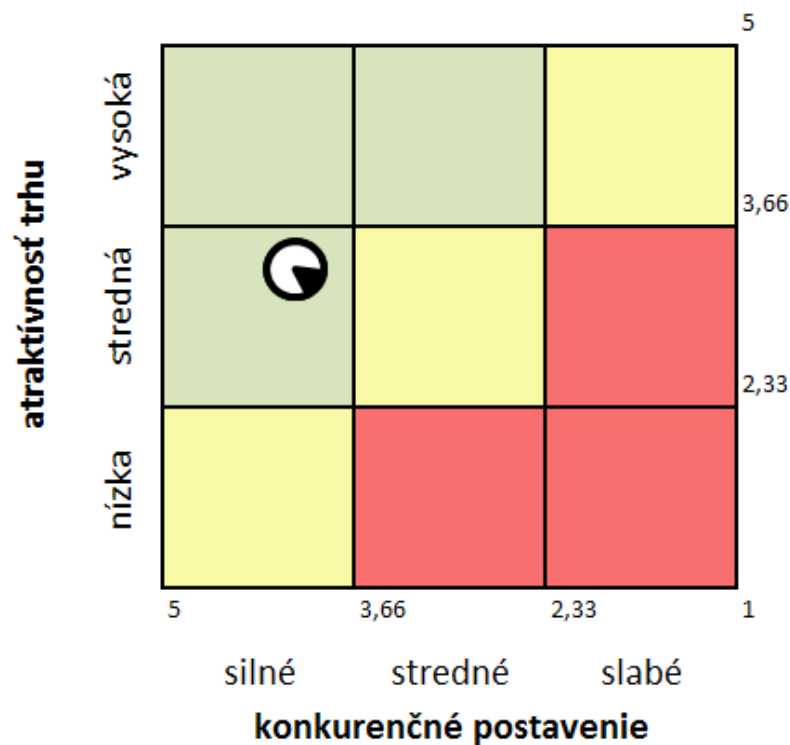
Faktory	7	8	9	10	11	12	Spolu	Váha	Body	Váha x Body
7		1	0	0	0	1	2	0,13	4	0,52
8	0		1	1	0	1	3	0,20	5	1,00
9	1	0		0	0	1	2	0,13	2	0,26
10	1	0	1		1	1	4	0,27	3	0,81
11	1	1	1	0		0	3	0,20	3	0,60
12	0	0	0	0	1		1	0,07	2	0,14
Spolu	-	-	-	-	-	-	15	1,00	-	3,33

Hodnoty z tabuliek sa prevedú do GE matice. Bod, ktorý vznikne, predstavuje aktuálnu pozíciu analyzovanej spoločnosti na trhu spracovateľov rádioaktívneho odpadu. Postavenie v matici na Obr. 5 (silné konkurenčné postavenie a stredná atraktívnosť trhu) predstavuje pre spoločnosť XYZ výhodné postavenie s dobrými príležitosťami na trhu. Na základe tohoto postavenia je možné určiť typ stratégie, ktorú firma môže uplatniť v súlade s vytýčenými cieľmi. Na základe prílohy P I, môžeme tvrdiť, že vhodnou stratégiou by bol vstup na nové segmenty, nové trhy.

Konkurenčné postavenie spoločnosti, na základe vyššie analyzovaných faktorov, môže negatívne ovplyvňovať lojalitu zákazníkov a z toho vyplývajúce riziko menšieho zisku

v porovnaní s konkurenciou. Spoločnosť má väčší počet zákazníkov, z ktorých pomerne vysoký počet je k firme loajálny po celú dobu jej existencie. Zaistenie a udržanie si zvyšného počtu zákazníkov, ktorí prechádzajú ku konkurencii, je jedným zo spôsobov ako si zisk ešte navýšiť.

Na atraktivnosť trhu negatívne pôsobí intenzita konkurencie a dostupnosť pracovnej sily. Po vstupe do EÚ sa otvoril slovenský trh zahraničným firmám, čo prinieslo spoločnosti XYZ zvýšenie počtu konkurentov. Príchod nových konkurentov môže spôsobiť aj odchod pracovníkov za lepšími pracovnými podmienkami ku konkurencii. Spoločnosť XYZ si toto riziko uvedomuje, no jeho vplyv je na spoločnosť menej významný.



Obr. 5. GE matica [Vlastné spracovanie]

6.4 SWOT analýza

Silné stránky (S)

- Vysoko kvalifikovaní pracovníci s príslušným vysokoškolským vzdelaním.
- Vývoj a realizácia vlastných technológií a technologických postupov.
- Poskytovanie komplexných služieb podľa potrieb zákazníka.
- Certifikáty systému kvality ISO 9001 a Certifikát systému riadenia spoločnosti ISO 14001.

- Vysoká úroveň výskumu a vývoja a jeho aplikácia do praxe.
- Tradícia a imidž podniku.

Slabé stránky (W)

- Sídlo spoločnosti – rozmiestnené do viacerých obcí a budov.
- Dočasná menej priaznivá finančná situácia.
- Obtiažna diferenciacia výrobkov a služieb od konkurenčných.
- Vyťaženosť pracovníkov v rámci projektov.
- Vysoké náklady potrebné na kvalitný výskum a vývoj výrobkov a služieb.
- Prílišné očakávania vlastníkov.
- Možný odchod pracovníkov za lepšími pracovnými príležitosťami.

Príležitosti (O)

- Využitie výskumno rozvojových programov a finančnej pomoci Európskej únie.
- Nadobudnutie ďalších skúseností na základe účasti na medzinárodných projektoch.
- Sídlo spoločnosti – blízkosť trhu.
- Spolupráca s akademickou sférou.
- Vstup na nový trh, zahraničný, a využitie jeho možností.
- Moderné trendy v používaných technológiách.
- Rastúca požiadavka na ekologické likvidovanie rádioaktívneho odpadu.
- Pomerne rýchly rast odvetvia, ktoré ponúka široké spektrum pôsobenia v technologickej oblasti.
- Dobrý prístup k distribučným a komunikačným kanálom.

Ohrozenia (T)

- Vznik nových domácich konkurenčných firiem.
- Voľný príchod zahraničnej konkurencie na domáci trh.
- Zlikvidovanie všetkého rádioaktívneho odpadu (ďaleká budúcnosť).
- Nové legislatívne normy.
- Neschopnosť konkurovať na nových trhoch.
- Neustále pokroky v technologickom vývoji.
- Prechod zákazníkov ku konkurencii.
- Vznik výrobkov a služieb nahradzujúcich produkciu spoločnosti.

Na základe informácií získaných z rozhovoru s kompetentnými osobami v spoločnosti XYZ, bolo analyzované vyššie uvedené vnútorné a vonkajšie prostredie. Výsledky tejto analýzy boli prevedené do matíc znázornených nasledujúcimi tabuľkami, ktoré porovnávajú vzájomné väzby medzi jednotlivými zložkami oboch prostredí. Vzťahy sú ohodnotené číslami 1 (dôležitejšie ako) a 0 (menej dôležitejšie ako). Faktory sú následne subjektívne ohodnotené bodami v rozpätí 1 až 5, kde 5 znamená najväčší vplyv silnej stránky alebo slabej stránky na podnik, resp. možnosť výskytu väčšej príležitosti alebo ohrozenia pre spoločnosť.

Tab. 8. Hodnotenie silných a slabých stránok spoločnosti [Vlastné spracovanie]

S	1	2	3	4	5	6		Σ	Váha	Body	Body x Váha
1		1	0	1	1	0	-	3	0,08	5	0,40
2	0		1	0	0	0	-	1	0,03	3	0,09
3	1	0		1	0	0	-	2	0,06	3	0,18
4	0	1	0		0	1	-	2	0,06	3	0,18
5	0	1	1	1		1	-	4	0,11	5	0,55
6	1	1	1	0	0		-	3	0,08	4	0,32
W	7	8	9	10	11	12	13				
7		0	1	0	0	0	0	1	0,03	1	0,03
8	1		1	1	0	0	1	4	0,11	5	0,55
9	0	0		0	0	0	1	1	0,03	2	0,06
10	1	0	1		0	1	1	4	0,11	4	0,44
11	1	1	1	1		0	1	5	0,14	3	0,42
12	1	1	1	0	1		1	5	0,14	4	0,56
13	1	0	0	0	0	0		1	0,03	2	0,06
Σ	-	-	-	-	-	-	-	36	1,00	-	-

Podľa Tab. 8 medzi najsilnejšie faktory spoločnosti patria vysoko kvalifikovaní pracovníci a vysoká úroveň výskumu a vývoja a jeho aplikácia do praxe. Ďalšou silnou stránkou je neodmysliteľne aj tradícia a imidž podniku. Na druhej strane sú najslabšími stránkami podľa analýzy očakávaní akcionárov, ktoré sa odrážajú aj na dočasnej menej priaznivej finančnej situácii. Medzi slabé stránky spoločnosti môže patriť aj vytáženosť pracovníkov a vysoké náklady spojené s realizáciou náročného interného výskumu a vývoja.

Tab. 9 vystihuje vzťah medzi príležitosťami a hrozbami spoločnosti XYZ. Podľa tejto analýzy sa dá tvrdiť, že najväčšími príležitosťami sú pre spoločnosť moderné trendy v používaných technológiách a rýchly rast odvetvia, ktorý prináša so sebou tieto nové technologické trendy. Ďalšou väčšou príležitosťou je získanie dobrého prístupu k distribučným a komunikačným kanálom, ktoré môžu viesť k zapojeniu sa do medziná-

rodných projektov. Ako ohrozenie sa javí vďaka otvoreným hraniciam voľný príchod zahraničnej konkurencie a neustále pokroky v technologickom vývoji, ktoré spoločnosť nemusí stíhať sledovať tak ako vznik domácich konkurenčných firiem.

Tab. 9. Hodnotenie príležitostí a hrozieb spoločnosti [Vlastné spracovanie]

O	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Σ	Váha	Body	Body x Váha
1		1	0	1	0	0	1	0	0	3	0,05	4	0,20
2	0		1	1	0	0	1	1	1	5	0,08	4	0,32
3	1	0		1	0	0	1	0	0	3	0,05	3	0,15
4	0	0	0		1	0	1	1	0	3	0,05	3	0,15
5	1	1	1	0		0	0	1	0	4	0,06	2	0,12
6	1	1	1	1	1		1	0	1	7	0,10	4	0,40
7	0	0	0	0	1	0		0	0	1	0,015	5	0,07
8	1	0	1	0	0	1	1		1	5	0,08	5	0,40
9	1	0	1	1	1	0	1	0		5	0,08	4	0,32
T	10	11	12	13	14	15	16	17					
10		0	1	0	1	0	1	1	-	4	0,06	4	0,24
11	1		1	1	0	1	1	1	-	6	0,09	4	0,36
12	0	0		0	1	0	0	1	-	2	0,03	1	0,03
13	1	0	1		1	0	1	0	-	4	0,06	3	0,12
14	0	1	0	0		1	0	1	-	3	0,05	3	0,15
15	1	0	1	1	0		1	1	-	5	0,08	3	0,24
16	0	0	1	0	1	0		1	-	3	0,05	3	0,15
17	0	0	0	1	0	0	0		-	1	0,015	2	0,03
Σ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	64	1,00	-	-

7 ANALÝZA FONDŮ POMOCI A SPOLUPRÁCE

Programové období 2007-2013 je pre Slovenskú republiku prvým programovým obdobím, v ktorom bude mať možnosť využívať zdroje z fondov EÚ v priebehu celého jeho trvania, a to na základe dokumentu s názvom Národný strategický referenčný rámec.

NSRR je základným strategickým dokumentom SR stanovujúci národné priority, ktoré budú spolufinancované zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu (Fond súdržnosti) v programovom období 2007-2013 v nadväznosti na Strategické usmernenia Spoločenstva, ktoré definujú rámec pre intervencie fondov na európskej úrovni. NSRR Slovenskej republiky pre roky 2007-2013 pokrýva cieľ Konvergencia¹ a cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť².

Obsahom NSRR je analýza súčasnej situácie SR, vízia a stratégia hospodárskeho a sociálneho rozvoja SR vrátane priorít NSRR, členenie stratégie na operačné programy a financovanie NSRR.

Strategický cieľ NSRR na programové obdobie 2007-2013 je formulovaný ako: Výrazne zvýšiť do roku 2013 konkurencieschopnosť a výkonnosť regiónov a slovenskej ekonomiky a zamestnanosť pri rešpektovaní trvalo udržateľného rozvoja. Stratégia, priority a ciele NSRR sú implementované prostredníctvom 11 operačných programov v rámci jednotlivých cieľov kohéznej politiky EÚ (P III).

V nadväznosti na vytýčený cieľ SR je stratégia NSRR postavená na troch strategických prioritách a ich troch cieľoch (P II), ktoré sa bude snažiť prostredníctvom financovania projektov v programovom období 2007-2013 naplniť. [35]

¹ V cieľi Konvergencia sa finančná podpora z fondov ERDF a ESF prioritne sústreďuje na regióny, ktorých HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily za posledné tri roky pred prijatím nových nariadení nedosiahol 75 % z priemeru krajín EÚ. V prípade SR je to celé jeho územie s výnimkou Bratislavského kraja. Pri financovaní z CF cieľ Konvergencia pokryje členské štáty, ktorých hrubý národný dôchodok za posledné tri roky pred prijatím nariadení nedosiahol 90 % z priemeru krajín EÚ, a ktoré majú konvergenčný program. Tieto kritériá Slovensko spĺňa na celom svojom území. [37]

² Čerpať podporu v cieľi Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť sú oprávnené oblasti, ktoré nespádajú do cieľa Konvergencia – čo je v prípade Slovenska Bratislavský kraj. Cieľ je zameraný na posilnenie konkurencieschopnosti a atraktivity regiónu Bratislavského kraja cestou predvídaní hospodárskych a sociálnych zmien a podpory inovácií, spoločnosti založenej na vedomostiach a na podnikateľskom duchu, cestou ochrany životného prostredia a prevencie pred rizikami, podporou adaptability pracovníkov a podnikov, rozvojom trhu práce orientovaného na sociálne začleňovanie. [37]

1. **Infraštruktúra a regionálna dostupnosť** - Zvýšenie hustoty vybavenia regiónov infraštruktúrou a zvýšenie efektívnosti s ňou súvisiacich verejných služieb.
2. **Vedomostná spoločnosť** - Rozvoj zdrojov trvalo udržateľného ekonomického rastu a zvyšovanie konkurencieschopnosti priemyslu a služieb.
3. **Ľudské zdroje** - Zvýšenie zamestnanosti, rast kvality pracovnej sily pre potreby vedomostnej spoločnosti a zvýšenie sociálnej inklúzie rizikových skupín. [35]

S hlavnými strategickými prioritami súvisia horizontálne priority, ktoré sú prierezovými témami všetkých priorít a budú rešpektované pri každom projekte operačných programov, bez ohľadu na podporovanú tému alebo územie. Zo 4 existujúcich HP je pre spoločnosť XYZ najzaujímavejšia HP Trvalo udržateľného rozvoja, ktorej hlavným cieľom je zabezpečenie environmentálnej, ekonomickej a sociálnej udržateľnosti ekonomického rastu. [35]

Cieľ HP TUR je možné naplniť prostredníctvom sledovania špecifických cieľov predovšetkým v týchto 4 tematických oblastiach:

- **zvýšenie ekonomickej prosperity** (napr. zvýšenie úrovne výskumu, vývoja a vzdelávania, znižovanie energetickej a surovínovej náročnosti hospodárstva a zvýšenie využívania OZE),
- **zvýšenie kvality životného prostredia** (napr. zníženie znečisťovania zložiek životného prostredia, racionálne využívanie prírodných zdrojov, ochrana prírody a biologickej diverzity),
- **sociálna solidarita a inklúzia** (napr. zníženie miery nezamestnanosti, posilnenie postavenia znevýhodnených a marginalizovaných skupín obyvateľstva, zabezpečenie ochrany zdravia obyvateľstva),
- **vyrovnaný regionálny rozvoj** (napr. skvalitnenie informačnej infraštruktúry, posilnenie celkového ekonomického, sociálneho a kultúrneho potenciálu regiónov, skvalitnenie dopravnej infraštruktúry). [38]

Z analýzy hlavných činností spoločnosti, všetkých podnikových aktivít, strategických priorít, horizontálnych priorít a cieľov NSRR a aj cieľov 11 operačných programov vyplýva, že spoločnosť XYZ by mohla čerpať finančné prostriedky z OP Životné prostredie, OP Výskum a vývoj a OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast. Programy patria do strategickej priority - Vedomostná ekonomika a do horizontálnej priority - Trvalo udržateľný rozvoj.

7.1 Štrukturálne fondy a Kohézny fond

Počas programového obdobia 2007-2013 môže SR čerpať zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu.

- **Štrukturálne fondy**

Alebo tzv. Fondy pomoci, predstavujú jeden z najvýznamnejších finančných nástrojov regionálnej a štrukturálnej politiky EÚ na podporu hospodárskej a sociálnej súdržnosti. Konkrétne ide o Európsky fond regionálneho rozvoja (European Regional Development Fund, ERDF) a Európsky sociálny fond (European Social Fund, ESF).

Európsky fond regionálneho rozvoja - vyrovnáva rozdiely medzi regiónmi, pomáha odstraňovať problémy v zaostávajúcich regiónoch a v upadajúcich priemyselných oblastiach, ide o tzv. investičné projekty. Zameriava sa na:

- investície do výroby určené k vytváraniu alebo udržaniu pracovných miest,
- rozvoj technológií a inovácií,
- investície do infraštruktúry, vzdelávania a zdravia,
- miestny rozvoj a rozvoj malého a stredného podnikania v problémových regiónoch,
- výskum a vývoj,
- investície zamerané na životné prostredie.

Európsky sociálny fond - podporuje aktivity v oblasti voľného pohybu pracovných síl a aktívnej politiky zamestnanosti, ide o tzv. neinvestičné projekty. Podporuje návrat nezamestnaných a znevýhodnených skupín obyvateľstva do pracovného života, a to predovšetkým financovaním odbornej prípravy a systému podpory zamestnávania týchto skupín. [23], [25], [37]

- **Kohézny fond**

Cohasion Fund (CF) slúži k zmierneniu rozdielov v úrovni príjmov medzi členskými štátmi, ide o podporu rozvoja chudobnejších štátov ako celkov nie jednotlivých regiónov. Podporu môžu čerpať členské štáty, ktorých HDP nepresahuje 90 % z priemeru krajín EÚ. Podporované sú veľké infraštruktúrne projekty so zameraním na dopravu a ochranu životného prostredia. [23], [37]

7.2 Komunitárne programy

U spoločnosti XYZ okrem štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu možno žiadať o finančnú dotáciu aj z komunitárnych programov. Ich hlavným cieľom je vytváranie podmienok na výskum a vývoj, inovácie, technologický rozvoj a ich aplikovanie do praxe. Napriek hlavnému cieľu, ktorý sa zhoduje so zámermi podniku, ich analyzujeme len rámcovo, pretože v prípade týchto programov sú výzvy smerované konkrétne na určitý projekt. Spoločnosť tak musí medzi výzvami nájsť taký, ktorý by sa zhodoval s tým, čím sa spoločnosť plánuje v budúcnosti zaoberať. Definícia a analýza komunitárnych programov by mala spoločnosti XYZ postačiť ako základ pre prípadné budúce rozhodnutie využiť túto formu podpory.

Komunitárne programy, tzv. Fondy spolupráce sú nástrojom Európskej únie, ktoré slúžia k prehĺbovaniu spolupráce a riešeniu spoločných problémov členských krajín EÚ v oblasti konkrétnych politík EÚ. Tieto programy sú viacročné a sú financované priamo z rozpočtu EÚ. Predstavujú jednu z možností, ako získať finančné prostriedky na aktivity v nasledujúcich oblastiach:

- vzdelávanie,
- výskum a technologický vývoj,
- podnikanie,
- životné prostredie,
- rozvoj dopravnej a energetickej infraštruktúry,
- kultúra,
- informačná spoločnosť,
- ochrana spotrebiteľa,
- sloboda, bezpečnosť a iné. [30]

Vodítkom pri výbere problematiky sú výzvy Európskej komisie, ako aj základný komunitárny dokument známy ako Pracovný program, ktorého úplné znenie sa nachádza na stránkach Informačnej služby Spoločenstva pre výskum a vývoj (Community Research and Development Information Service, CORDIS). Pri výbere a zladení zámerov podniku je dobré sa spojiť s národnou kontaktnou osobou, ktorých je v SR v rámci komunitárnych programov okolo 15. Zastrešujú ich:

- Agentúra na podporu výskumu a vývoja (APVV) - www.apvv.sk,
- Podnikateľské a inovačné centrum Bratislava (BIC) - www.bic.sk,

- Národné lesnícke centrum (NLC) - www.nlcsk.org,
- Fyzikálny ústav Slovenskej akadémie vied (FÚ SAV) - www.fu.sav.sk,
- Slovenská technická univerzita v Bratislave (STUBA) - www.stuba.sk,
- Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre (UNIAG) - www.uniag.sk,
- Technická univerzita v Košiciach (TUKE) - web.tuke.sk/oep/web/,
- Ústav dopravy Žilinskej univerzity v Žiline (CETRA) - www.utc.sk/cetra/. [26], [29]

Zodpovednosť za realizáciu komunitárnych programov nesie vo väčšine prípadov Európska Komisia. Len pri vybraných programoch (programy s nepriamym centralizovaným riadením alebo programy so zdieľaným riadením) je časť zodpovednosti prenesená aj na vnútroštátne orgány.

Programy sú financované priamo z rozpočtu EÚ. V tomto programovom období je k dispozícii 50,5 mld. EUR. Komunitárne programy tvoria základ pre intenzívnu európsku spoluprácu, reprezentujú a podporujú integráciu politiky Spoločenstva pomocou implementácie viacročných projektov cez medzinárodné konzorciá. Komunitárne programy sledujú jeden primárny cieľ – rozšírenie a upevňovanie spolupráce medzi členskými štátmi EÚ v dlhodobom časovom období. [29], [30]

Nasledujúce grantové schémy sú v kompetencii Ministerstva školstva SR, ktorého úlohou je prostredníctvom APVV, informovať o týchto programoch a ich aktuálnych výzvach:

- **Všeobecné výzvy** - podpora projektov výskumu a vývoja v jednotlivých skupinách odborov vedy a techniky.
- **Program LPP** - Podpora ľudského potenciálu v oblasti výskumu a vývoja a popularizácia vedy.
- **Program VMSP** - Podpora výskumu a vývoja v malých a stredných podnikoch.
- **Program VVCE** - Podpora vzniku a činnosti výskumných a vzdelávacích centier excelentnosti.
- **Program SUSPP** - Podpora spolupráce univerzít a Slovenskej akadémie vied s podnikateľským prostredím.
- **Program PP7RP** - Podpora prípravy projektov 7. Rámcového programu výskumu a vývoja.
- **Bilaterálna spolupráca.**
- **Multilaterálna spolupráca** - Výzvy Európskej nadácie pre vedu, program Eurostars. [29], [30]

Vyššie vymenované výzvy sú zamerané na výskum a vývoj, no jednou z priorit spoločnosti je aj zlepšenie jej konkurenčného postavenia. Túto oblasť podporuje Program CIP (The Competitiveness and Innovation Framework Programme) - Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie, ktorý sa zameriava najmä na malé a stredné podniky, podporuje činnosti v oblasti inovácií (vrátane ekologických inovácií), umožňuje lepší prístup k financiám a poskytuje služby podpory podnikania v regiónoch. V programovom období 2007-2013 sa program CIP realizuje s celkovým rozpočtom 3 621 mil. EUR. Program CIP sa rozdeľuje na tri operačné programy. Každý program má svoje konkrétne ciele, ktoré majú prispievať ku konkurencieschopnosti podnikov a ich inovačných možností v rámci ich vlastných oblastí:

- **Program pre podnikanie a inovácie (EIP)** - v kompetencii MH SR.
- **Program podpory politiky v oblasti informačných a komunikačných technológií (ICT-PSP)** - v kompetencii Ministerstva financií SR.
- **Program Inteligentná energia-Európa (IEE)** - v kompetencii MH SR. [40]

Na záver analýzy komunitárnych programov je možné skonštatovať, že prvým krokom k úspechu je identifikácia správnej výzvy korešpondujúcej s plánovaným projektom spoločnosti XYZ. Zapojenie sa do týchto projektov je taktiež pomerne zložitý proces, no z formálneho hľadiska sa príprava potrebných podkladov javí menej náročná ako v prípade štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu.

V súlade s predmetom činnosti spoločnosti treba hľadať výzvy spadajúce pod programy VMSP, PP7RP, EIP, IEE ale aj sledovať všeobecné výzvy a výzvy multilaterálnej spolupráce napr. na stránkach agentúry APVV (<http://www.apvv.sk/>).

7.3 Operačné programy pre obdobie 2007-2013

Projekty spolufinancované z fondov EÚ sú realizované prostredníctvom tématických a regionálnych operačných programov. Slovenská republika bude čerpať v programovom období 2007-2013 z fondov EÚ 11,36 miliardy EUR (403 mld. slovenských korún). [34]

Z predošlej analýzy priorit NSRR a jej operačných programov a na základe cieľov spoločnosti vyplýva, že existujú 3 vhodné programy, z ktorých by spoločnosť XYZ mohla čerpať finančné prostriedky. Ide o OP Životné prostredie, ktorý je financovaný z ERDF aj CF v celkovej výške 1 800 mld. EUR, OP Výskum a vývoj financovaný z ERDF vo výške presahujúcej 1 209 mld. EUR a OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, na ktorý

ERDF poskytol 772 mld. EUR (P III). Fondy však môžu pokryť najviac 85 % každej zákazky verejného sektora a 40 - 50 % zákazky súkromného sektora. Zvyšných 5 %, resp. 60 - 50 % si hradí žiadateľ sám. [32]

Výsledkom analýzy týchto programov by mal byť návrh na využitie aspoň jedného z nich, vďaka ktorému spoločnosť XYZ docieľa dosiahnutie svojho cieľa, ďalšieho zvýšenia konkurencieschopnosti. V prípade, že spoločnosť nespĺňa podmienky pridelenia finančnej pomoci, nemôže žiadať o NFP z fondov EÚ a štátneho rozpočtu.

V každej podkapitole je vybraný vhodný OP stručne definovaný, sú určené jeho ciele aj ciele jeho opatrení, ktoré musia byť v súlade s cieľami spoločnosti XYZ.

7.3.1 OP Životné prostredie

Základným strategickým zámerom OP ŽP je zlepšenie stavu životného prostredia a racionálneho využívania zdrojov prostredníctvom dobudovania a skvalitnenia environmentálnej infraštruktúry SR v zmysle predpisov EÚ a SR a posilnenie efektívnosti environmentálnej zložky trvalo udržateľného rozvoja.

Riadiacim orgánom OP ŽP je Ministerstvo životného prostredia SR, ktorý využíva na pomoc kancelárie REPIS - Regionálne environmentálne poradenské a informačné stredisko.

OP ŽP tvorí 6 prioritných osí (P IV). Spoločnosti XYZ sa týka prioritná os 4 *Odpadové hospodárstvo*, ktorej špecifickým cieľom je dobudovanie infraštruktúry odpadového hospodárstva SR v zmysle právnych predpisov EÚ a SR, znižovanie a eliminácia negatívnych vplyvov environmentálnych záťaží a skládok odpadov na zdravie ľudí a ekosystémy. Konkrétne ide o opatrenia uvedené v prílohe P IX. [37], [39]

Ministerstvo Životného prostredia každoročne vypisuje výzvy, do ktorých sa spoločnosti môžu zapojiť a získať tak finančnú pomoc z fondov EÚ. Spoločnosť XYZ sa upriamuje na výzvy opatrení 4.2, 4.3 a 4.4. Pre rok 2010 je na tieto opatrenia vypísaná iba jedna výzva a to s kódom *OPŽP-PO4-10-1* (Podpora aktivít na zhodnocovanie odpadov), na ktorú je pridelených 20 mil. EUR. Výzva bola vyhlásená 1.2.2010 a platí do 20.5.2010, kedy záujemcovia musia vyplniť a poslať všetky potrebné dokumenty.

Projekt, ktorý by bol spolufinancovaný prostredníctvom tohto OP, sa týka spracovania nebezpečného odpadu, ktorý môže byť vo svojej pretransformovanej podobe využívaný v ďalšom priemyselnom odvetví. Podpora takéhoto projektu by Slovensku priniesla nie len

redukciu množstva odpadu, ale aj jeho zhodnotenie, pretože napr. v roku 2005 z existujúceho celkového odpadu (10 929 438 ton) bolo zhodnotených len 44 %.

Podmienky poskytnutia pomoci

A. Podmienky vo vzťahu k oprávnenosti žiadateľa

Spoločnosť spĺňa nasledujúce podmienky, ktoré jej zaručujú žiadať o NFP:

- právna subjektivita spoločnosti XYZ, s.r.o. je v súlade s legislatívou SR,
- sídlo spoločnosti je umiestnené na území SR.

Medzi najdôležitejšie podmienky, ktoré definujú spoločnosť ako neoprávneného žiadateľa o NFP, zaraďujeme jednu, pre spoločnosť najvýznamnejšiu. Je to podmienka, že podnik za určité časové obdobie nesmie byť v ťažkostiach. Takýmto podnikom je v prípade, kde sa viac ako polovica jeho základného imania prekryla stratou a viac ako štvrtina tohto kapitálu bola prekrytá stratou v priebehu predchádzajúcich 12 mesiacov. Z informácií z finančného oddelenia vyplýva, že spoločnosť XYZ je z krátkodobého hľadiska podnikom v ťažkostiach a bohužiaľ nemá nárok žiadať o NFP z Kohézneho fondu. V budúcom roku spoločnosť plánuje pokryť stratu, čím sa opäť môže zapojiť do procesu získavania finančnej pomoci. Táto skutočnosť môže nastať v prípade vypísania výziev v rámci OP ŽP, ktoré by korešpondovali s cieľmi spoločnosti XYZ.

- B. Podnik musí dosiahnuť minimálneho počtu bodov (v odbornom hodnotení) stanových Monitorovacím výborom pre OP ŽP (P VIII).
- C. Spoločnosť má vlastnícke práva k nehnuteľnostiam, na ktorých dôjde k realizácii projektu.
- D. Neexistuje záložné právo k nehnuteľnému aj hnutel'nému majetku, ktorý má byť zhodnotený z finančných prostriedkov poskytnutých z fondov.
- E. Cieľ projektu naplňa ciele OP a jeho príslušnej prioritnej osi.
- F. Projekt je v súlade k realizácii príslušnej horizontálnej priority.
- G. Prijímateľ NFP je zo sektora verejnej správy alebo súkromného sektora.
- H. Projekt spadá do jednej z nasledovných skupín aktivít: oblasť separovaného zberu odpadov, oblasť energetického zhodnocovania odpadov, oblasť nakladania s nebezpečnými odpadmi spôsobmi priaznivými pre životné prostredie.

Informácie o výzve OPŽP-PO4-10-1 a prílohách potrebných k žiadosti o NFP, nájdu žiadatelia na stránkach OP ŽP (konkrétne na odkaze: <http://www.opzp.sk/149/vyzvy/aktualne-vyzvy/vyzva-k-prioritnej-osi-4-operacne-ciele-4.1-a-4.2-2010>).

Splnenie podmienok „E,F,G,H“ vyplýva z analýz spoločnosti a operačných programov. Podmienky „B,C,D“ sú splnené, resp. podmienka „A“ je nesplnená, na základe informácii finančného oddelenia a jeho finančných analýz. Kladnosť podmienky „H“ dokazuje, že podnik je prijímateľom pomoci zo schémy štátnej pomoci pre regionálnu pomoc - zlepšenie a rozvoj infraštruktúry odpadového hospodárstva. V prospech spoločnosti je aj podmienka časovej oprávnenosti realizácie projektu, kde nie je stanovená ani minimálna ani maximálna doba uskutočnenia.

Aby spoločnosť mohla žiadať o finančnú pomoc z OP ŽP, musela by spĺňať všetky podmienky. Táto skutočnosť nenastala a RO tohto operačného programu tak v súčasnosti nemôže kladne vyhodnotiť žiadosť spoločnosti o NFP.

7.3.2 OP Výskum a vývoj

Základným strategickým zámerom OP VaV je modernizácia a zefektívnenie systému podpory výskumu a vývoja a skvalitnenie infraštruktúry vysokých škôl, zvyšovanie výskumno-vývojového potenciálu SR do tej miery, aby sa stal do konca programového obdobia hybnou silou rozvoja jednotlivých regiónov na úrovni samosprávnych krajov. [27]

Riadiaci orgán OP VaV taktiež využíva implementačné agentúry, ktoré sú v pôsobnosti Ministerstva školstva SR a svojim vecným zameraním nadväzujú na opatrenia operačného programu. Úlohu SO/RO plní jedna agentúra - ASFEU - Agentúra Ministerstva školstva SR pre štrukturálne fondy EÚ. [38], [36]

OP VaV tvorí 7 prioritných osí (P V). Spoločnosť XYZ má najväčší záujem získať finančný príspevok z osi 2 Podpora Výskumu a vývoja. Cieľom tejto osi je zefektívnenie systému podpory výskumu a vývoja tak, aby prispieval k zvyšovaniu konkurencieschopnosti ekonomiky, znižovaniu regionálnych disparít, vzniku nových inovatívnych (high-tech) malých a stredných podnikov a k tvorbe nových pracovných miest. Spoločnosť sa zameriava na 2 konkrétne opatrenia, ktorých ciele sú uvedené v prílohe P IX. [27], [37]

Agentúra ASFEU spolu s MŠ SR na tento rok vyhlásili niekoľko výziev, z ktorých iba jedna, na základe predošlej analýzy štruktúry programu, sa týka spoločnosti XYZ. Ide o výzvu s kódom *OPVaV-2009/2.2/05-SORO* (Prenos poznatkov a technológií získaných výskumom a vývojom do praxe), na ktorú je z ERDF pridelených 45 mil. EUR. Bola vyhlásená už 21.12.2009 a jej platnosť sa ukončí 19.4.2010.

Podmienky poskytnutia pomoci

- A. Podmienky vo vzťahu k oprávnenosti žiadateľa
- Právna subjektivita spoločnosti XYZ, s.r.o. je v súlade s legislatívou SR.
 - Sídlo spoločnosti je umiestnené na území SR.
 - Žiadateľ nemá žiadne ťažkosti.
- B. Realizácia projektu musí viesť k vytvoreniu minimálne jedného z nasledovných výsledkov: prototyp nového výrobku, nová technológia, resp. nový postup, alebo zásadné zlepšenie už existujúcich výrobkov, technológií a postupov.
- C. Projekty podporené v rámci tejto výzvy musia v plnej miere patriť do jednej z týchto kategórií výskumu: priemyselný (aplikovaný) výskum alebo experimentálny vývoj.
- D. Podnik spadá do jednej z nasledujúcich kategórií podniku: Malý (aj mikropodnik) a stredný podnik alebo Veľký podnik.
- E. Spoločnosť podniká v odvetví hospodárstva oprávnenom na poskytnutie finančnej pomoci.
- F. Dĺžka projektu je v rozmedzí 12 až 48 mesiacov.
- G. Prijímateľ NFP je zo sektora verejnej správy alebo súkromného sektora.
- H. Žiadateľ na realizácii projektu spolupracuje s iným nezávislým podnikom, s akademickou sférou alebo s výskumnou organizáciou a to prostredníctvom účinnej spolupráce.
- I. Oprávnené aktivity v projektoch v rámci tejto výzvy musia byť zamerané na niektorú z vecných priorít podpory aplikovaného výskumu a vývoja (Energia a energetika).
- J. Cieľ projektu napĺňa ciele OP a jeho príslušnej prioritnej osi.
- K. Projekt je v súlade k realizácii príslušnej horizontálnej priority.

Splnenie podmienky „A“, teda že podnik nie je v ťažkostiach, dosiahne podnik s veľkou pravdepodobnosťou v ďalšom účtovnom období. Podmienka „H“, ktorej splnenie si vyžaduje spoluprácu s iným podnikom či výskumnou organizáciou, v súčasnosti nie je v pláne spoločnosti XYZ. Ak chce však získať finančnú pomoc z OP VaV a aj prispieť k zvýšeniu hospodárskeho rastu, spoločnosť je schopná takúto spoluprácu v budúcnosti uskutočniť. Mohla by sa sústrediť na spoluprácu s vysokými školami, konkrétne podporovaním virtuálnych inkubátorov.

K podmienke „B“ sa viaže vlastnícke a autorské právo. Výzva opatrenia 2.2 spolu s prílohou Zmluva o partnerstve tejto výzvy, vykladá túto náležitosť tak, že vlastníkom výsledkov projektu, ktoré vznikli pri riešení projektu, je prijímateľ NFP. Práva k výsled-

kom projektu sú určené v zmluve o partnerstve. Z tejto zmluvy ďalej vyplýva, že autorské práva na výstupy vyvinuté v rámci projektu ostávajú v majetku autora. Problém pre spoločnosť XYZ nastáva v bode o rozširovaní výsledkov diela medzi ostatných členov partnerstva a odbornú verejnosť, na ktoré udeľujú súhlas podpisom zmluvy.

Podmienku „B“ spoločnosť spĺňa, keďže výstupom projektu má byť prototyp výrobku, ktorý spoločnosť získa pomocou nových technológií. Tieto skutočnosti sú výsledkom priemyselného výskumu, čo je splnením podmienky „C“. Charakteristika spoločnosti kladne oddôvodňuje podmienky „D“ a „G“. Podmienky „J“ a „K“ opäť vyplývajú z analýzy OP a ich cieľov. Podmienky „E“ a „I“ sú kladne vyhodnotené na základe informačných dokumentov priložených k výzve. Z informácií z projektového oddelenia je podmienka „F“ takisto splnená.

Podrobné podmienky poskytnutia intenzity pomoci sú definované v prílohe o schéme štátnej pomoci k danej výzve, ktorú žiadatelia nájdu na stránkach agentúry MŠ (<http://asfeu.sk/aktuality/aktualne-vyzvy/operacny-program-vyskum-a-vyvoj/opvav-2009-2-2-05-soro/>). Na základe týchto podmienok pre poskytnutie pomoci, môžeme tvrdiť, že spoločnosť v súčasnosti kvôli dočasnej zápornej hospodárskej bilancii za dané časové obdobie, nespĺňa všetky náležitosti a teda nemôže v aktuálnom roku žiadať o finančnú pomoc z OP VaV.

7.3.3 OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast

Prioritným cieľom OP KaHR je podpora konkurencieschopnosti podnikov a služieb najmä prostredníctvom inovácií, na zabezpečenie trvaloudržateľného hospodárskeho rastu a zamestnanosti. [32]

Podporuje aktivity zamerané predovšetkým na:

- transfer inovatívnych technológií,
- zvýšenie inovačnej aktivity v podnikoch a vyššie uplatňovanie výsledkov výskumu a vývoja do inovačného procesu,
- posilnenie spolupráce podnikov s výskumnými a vývojovými inštitúciami a univerzitami,
- zlepšenie infraštruktúry pre podnikanie,
- aktivity spojené s budovaním manažérstva kvality, ochranou priemyselného vlastníctva a certifikáciou výrobkov. [32]

Riadiaci orgán OP KaHR využíva sieť existujúcich implementačných agentúr ako sprostredkovateľských orgánov pod Riadiacim orgánom (SO/RO), ktoré sú v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva SR a svojim vecným zameraním nadväzujú na opatrenia operačného programu. Úlohu SO/RO plnia nasledovné agentúry:

- SIEA – Slovenská inovačná a energetická agentúra (opatrenia 1.1.1, 1.1.2, 1.3, 2.1, 2.2).
- SARIO – Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (opatrenia 1.1.3, 1.2).
- SACR – Slovenská agentúra pre cestovný ruch (všetky opatrenia osi 3).
- NADSME – Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (opatrenia 1.1.1, 1.1.2). [38]

OP KaHR tvoria 4 prioritné osi (P VI). Až dve prioritné osi sú pre spoločnosť XYZ z hľadiska cieľov zaujímavé. Ide o os 1 Inovácie a rast konkurencieschopnosti a os 2 Energetika. Cieľom osi 1 je zvýšenie konkurencieschopnosti podnikov a služieb najmä prostredníctvom inovácií. Cieľom osi 2 je zvyšovanie energetickej efektívnosti pri výrobe, prenose a spotrebe energie, znižovanie energetickej náročnosti priemyselnej výroby, spotreby primárnych energetických zdrojov a zvýšenie využitia OZE. Zameranie spoločnosti je na 3 opatrenia bližšie definované v prílohe P IX. [32], [37]

Ministerstvo hospodárstva SR má na tento rok naplánovaných niekoľko výziev, ktoré sa dotýkajú analyzovanej spoločnosti. Konkrétne ide o výzvy k opatreniam 1.1, 1.3 a 2.1. V čase spracovávania práce, je pre firmu najviac zaujímavá aktuálna výzva s kódom *KaHR-111SP-1001* (Inovácie a technologické transfery - Schéma štátnej pomoci na podporu zavádzania inovatívnych a vyspelých technológií v priemysle a v službách), na ktorú je pridelených 25 mil. EUR. Výzva bola vypísaná 25.1.2010 a spoločnosti sa do nej môžu zapojiť do 11.5.2010.

Podmienky poskytnutia pomoci

- A. Podmienky vo vzťahu k oprávnenosti žiadateľa
- Právna subjektivita spoločnosti XYZ, s.r.o. je v súlade s legislatívou SR.
 - Sídlo spoločnosti je umiestnené na území SR.
 - Žiadateľ nie je podnikom v ťažkostiach.
- B. Podnik žiadajúci o NFP je jedným z nasledujúcich: Mikro, malý a stredný podnik, Veľký podnik alebo Región.
- C. Doba realizácie projektu nepresahuje 24 mesiacov.

- D. Projekt je prijateľný ak bude trvalo udržateľný po dobu minimálne 5 rokov po ukončení jeho realizácie resp. tri roky v prípade malých a stredných podnikov.
- E. Objekty, kde sa projekt realizuje sú vo výlučnom vlastníctve spoločnosti s výnimkou pozemkov, ktoré môžu byť v jej prenájme.
- F. Podnik žiadajúci o finančnú pomoc nepatrí do odvetví: spracovania dreva, ťažby uhlia, oceliarskeho priemyslu, lodného staviteľstva a syntetických vlákien.
- G. Prijímateľ NFP je zo sektora verejnej správy alebo súkromného sektora.
- H. Cieľ projektu napĺňa ciele OP a jeho príslušnej prioritnej osi.
- I. Projekt je v súlade k realizácii príslušnej horizontálnej priority.
- J. Oprávnené aktivity v rámci tejto výzvy sa týkajú hmotných a nehmotných investícií na nákup inovatívnych a vyspelých technológií, strojov, prístrojov a zariadení, technológií na efektívne zhodnotenie prírodných zdrojov s cieľom zníženia negatívneho dopadu na životné prostredie.

Všetky podmienky poskytnutia pomoci ako aj celé znenie výzvy žiadateľa nájdu na stránkach OP KaHR (<http://www.opkahr.sk/vyzvy/aktualne-vyzvy/139-vyzva-na-predkladanie-ziadosti-o-nfp-pre-opatrenie-1-1-kod-vyzvy-kahr-111sp-1001.html>).

Podmienky „B,G,H,I“ sú splnené, tak ako to bolo u týchto podmienok aj u predošlých výziev. Podmienka „A“ je opäť kvôli dočasnej zápornej hospodárskej bilancii momentálne nespĺnená. Podmienka „C“ je splnená, pretože trvanie projektu je stanovené na 24 mesiacov. Trvalá udržateľnosť projektu vyplýva zo snahy podniku ďalej technológiu firmy vyvíjať a predávať. Z finančného oddelenia potvrdili podmienku vlastníctva objektov, kde bude projekt realizovaný, ako aj odvetvie, na ktoré sa vzťahuje finančná pomoc. Spoločnosť na realizáciu projektu potrebuje investovať do prístrojov a zariadení a inovovať tak technický park, ktorý je potrebný k výskumu a vývoju. Je to oprávnená aktivita a posledná podmienka je preto taktiež splnená.

Tab. 10. Základné údaje o vybraných OP [Vlastné spracovanie]

OP	ŽP	VaV	KaHR
Fond	ERDF,CF	ERDF	ERDF
Rozpočet programu	Spolu: 2 117 mil. EUR	Spolu: 1 709 mil. EUR	Spolu: 908 mil. EUR
	ERDF: 231 mil. EUR	ERDF: 1 209 mil. EUR	ERDF: 772 mil. EUR
	CF: 1 569 mil. EUR	-	-
	ŠR: 317 mil. EUR	ŠR: 500 mil. EUR	ŠR: 136 mil. EUR
Riadiaci orgán	MŽP SR	MŠ SR	MH SR
Implementačné agentúry	MŽP SR	ASFEU	SIEA, SARIO, SACR, NADSME
Oprávnění žiadatelia	FO aj PO; verejný aj súkromný sektor	FO aj PO; verejný aj súkromný sektor	FO aj PO; verejný aj súkromný sektor
Oprávnené územie	všetky regióny SR, okrem Bratislavského kraja	všetky regióny SR	všetky regióny SR, okrem Bratislavského kraja
Hlavný cieľ programu	Zlepšenie stavu ŽP a racionálneho využitia zdrojov dobudovaním a skvalitnením environmentálnej infraštruktúry SR a posilnením efektívnosti environmentálnej zložky TUR.	Modernizácia a zefektívnenie systému podpory výskumu a vývoja a skvalitnenie infraštruktúry vysokých škôl.	Zabezpečenie trvalo udržateľného hospodárskeho rastu a zamestnanosti.
Aktuálne výzvy	4.2 Podpora aktivít na zhodnocovanie odpadov	2.2 Prenos poznatkov a technológií získaných výskumom a vývojom do praxe	1.1 Inovácie a technologické transfery

8 NÁVRH OPATRENIA PRE SPOLOČNOSŤ

Ako vyplýva z analýzy odvetvia spoločnosti XYZ, firma sa nachádza v silnom konkurenčnom prostredí, čo sa odráža na jej konkurencieschopnosti. Aj keď spoločnosť, vzhľadom na veľký počet konkurentov, má pomerne veľký podiel na trhu, jej zisk môže byť ovplyvnený prechodom zákazníkov ku konkurencii. Vzhľadom na pomerne veľkú silu odberateľov, môžu si títo vyberať medzi výrobkami a službami v ponuke konkurencie uvedenej spoločnosti XYZ, a to aj za prijateľnejších platobných podmienok.

Možným východiskom pre posílenie konkurencieschopnosti spoločnosti je inovácia technológií a technologických postupov, ktoré nielen samotné, ale aj ich výstupné produkty (výrobky a služby) budú schopné konkurovať podnikom a ich produktom v odvetví jadrovej energie.

K zlepšeniu súčasného stavu môže firma pristúpiť dvoma spôsobmi financovania projektu inovovania technológie:

- 1. variant** - financovanie výskumu a vývoja technológie z vlastných zdrojov s využitím bankového úveru.
- 2. variant** - spolufinancovanie výskumu a vývoja technológie prostredníctvom finančnej podpory EÚ.

Na jednej z hlavných činností spoločnosti, ktorou je vývoj a aplikácia nových technológií, je založených mnoho jej projektov, ktoré už dlhšie plánovala realizovať využitím finančných fondov EÚ a preto som zvolila 2. variant financovania projektu. Druhým dôvodom je aj fakt, že realizovanie projektu 1. variantom, by bolo pre spoločnosť z dlhodobého hľadiska finančne náročné. Výhodou finančnej pomoci z EÚ je možnosť ušetrenia pomerne vysokej finančnej sumy, ktorú môže spoločnosť investovať do svojho rozvoja, alebo do realizácie ďalších projektov.

Oba varianty sa zameriavajú ako na zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti prostredníctvom inovovania technológie, tak aj na dopad na životné prostredie, ktorý práve vďaka realizácii projektu nebude prostredie zaťažovať.

Z analýzy vybraných vhodných operačných programov sa na prvý pohľad zdá, že všetky 3 sú pre spoločnosť XYZ a jej konkrétny projekt vhodné. Každé opatrenie sa však sústreďuje na podporu určitých cieľov, ktoré pri hlbšej analýze nemusia byť v úplnom súlade s cieľmi a možnosťami spoločnosti. Najvhodnejšími opatreniami sa zdajú byť opatrenia 4.2

a 4.3 OP Životné prostredie. Prioritou prvých dvoch opatrení sú projekty zamerané na materiálové zhodnocovanie odpadov a znižovanie ich nebezpečných vlastností. Na základe analýzy vybraných vhodných OP, resp. opatrení, s prihliadnutím na ciele uvádzaného projektu spoločnosti XYZ, sa ďalším vhodným javí opatrenie 1.3. OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, ktoré podporuje zvýšenie konkurencieschopnosti prostredníctvom výskumu a vývoja.

V tomto roku z vhodných opatrení 1.3, 4.2 a 4.3, je momentálne aktuálna iba jedna výzva s kódom OPŽP-PO4-10-1 (Podpora aktivít na zhodnocovanie odpadov) opatrenia 4.2.

Dôvody nevyužitia zvyšných operačných programov sú:

- Realizovanie oprávnených aktivít vždy v spolupráci s vysokými školami. Konkrétne ide o OP výskum a vývoj. Hoci spoločnosť XYZ v súčasnosti nespolupracuje so žiadnou vysokou školou, táto požiadavka nie je nerealizovateľná a v prípade zaujímavého projektu a renomovaných partnerov zo strany akademickej obce sa spoločnosť dokáže prispôsobiť danej požiadavke.
- Autorské a vlastnícke práva výstupu projektu, ktoré plynú z požiadaviek pre poskytnutie pomoci. Tieto dôvody boli už bližšie spomenuté aj v kapitole Analýza fondov pomoci a spolupráce.
- Minimálna výška poskytnutia finančnej pomoci na jeden projekt. Z predbežnej finančnej analýzy projektu vyplýva, že by takáto podmienka nebola splnená.

8.1 Projekty spoločnosti

Prvým realizovaným projektom spoločnosti XYZ bola kompletná dodávka technológie aj linky pre vaňovú elektrochemickú dekontamináciu a čistenie ultrazvukom pre jadrovú elektrárňu.

Od uskutočnenia tohto projektu spoločnosť realizovala množstvo projektov zameraných na dekontaminačné práce, na výrobu a dodávky neštandardných dekontaminačných technológií a zariadení, na odstraňovanie rádioaktívnych kalov či na odtienenie zdrojov ionizujúceho žiarenia. Spoločnosť sa zúčastnila výskumného projektu koordinovaného Medzinárodnou agentúrou pre atómovú energiu a realizovala aj projekt, v ktorom boli porovnávané a zhodnocované legislatívne aspekty prepravy rádioaktívnych materiálov v členských štátoch EÚ a v pridružených krajinách.

Medzi realizované projekty spoločnosti môžeme radiť aj zmenu sídla, ktorá bola v priebehu fungovania spoločnosti vykonaná dva krát. V roku 1998 zmenila sídlo v rámci jednej obce a v roku 2002 sa presťahovala do obce vzdialenej 14 km od pôvodného sídla.

Momentálne prebiehajúcimi projektami v spoločnosti XYZ sú rôzne školenia a odborné prípravy riadiacich pracovníkov a odborných zástupcov zodpovedných za vykonávanie činností dôležitých z hľadiska radiačnej ochrany v jadrove energetických zariadeniach. Medzi nedokončené technologické projekty patrí dekontaminácia likvidovaných zásobníkov vyhoreného paliva z jadrovej elektrárne a ich uvoľňovanie do životného prostredia.

Projekty boli doteraz vždy financované z vlastných zdrojov a z bankových úverov. Možnosť čerpania finančných prostriedkov z fondov EÚ spoločnosť ešte počas svojej existencie nevyužila. Túto možnosť by rada využila na realizáciu pripravovaného projektu výskumu a vývoja technológie spracovávania a zhodnocovania nebezpečného rádioaktívneho odpadu do podoby prijateľnej k životnému prostrediu.

8.2 Podanie žiadosti o NFP

Postup pri získavaní finančnej pomoci je nasledovný:

- Získanie minimálneho počtu bodov v odbornom hodnotení (P VIII) - Počet bodov pre dané hodnotiace kritérium je tvorené súčinom jeho váhy a bodového hodnotenia 0 (nesúlad) až 4 (súlad), pričom minimálny počet je 70 % maximálneho počtu bodov.
- Vyplnenie žiadosti o NFP.
- Vyplnenie všetkých príloh k žiadosti o NFP.
- Podpísanie žiadosti aj príloh štatutárnym orgánom a následné vyhotovenie 2 kópií.
- Registrácia na verejnom portáli ITMS a vyplnenie elektronickej žiadosti a príloh o NFP.
- Vytvorenie elektronickeho média so žiadosťou a všetkými prílohami.
- Zaslanie žiadosti, príloh a ich kópií a elektronickeho média na adresu MŽP. [7]

Po vykonaní týchto činností začína proces schvalovania žiadostí, v nasledovných krokoch:

1) **Kontrola formálnej správnosti žiadostí** – kontrola oprávnenosti a úplnosti žiadostí (do 15 dní po uzavretí výzvy) a finančná kontrola (do 30 dní od overenia oprávnenosti a úplnosti).

2) **Odborné hodnotenie žiadostí** – objektívne, nezávislé a transparentné posúdenie hodnotiacich kritérií schválených monitorovacím výborom OP ŽP (najneskôr do 10 pracovných dní od žiadosti o vykonanie odborného hodnotenia).

3) **Výber žiadostí o NFP** – výberová komisia odporučí žiadosti na schválenie; zaslanie žiadosti žiadateľovi o predloženie dokumentov preukazujúcich splnenie podmienok poskytnutia (do 15 pracovných dní odo dňa doručenia žiadosti žiadateľovi).

4) **Vydávanie rozhodnutí** – RO informuje žiadateľov, ktorých žiadosti boli zaregistrované v rámci výzvy, o schválení alebo neschválení žiadosti (najneskôr do 100 kalendárnych dní od uzavretia výzvy). Lehota na doplnenie chýbajúcich náležitostí, lehota potrebná na doplnenie dokumentov preukazujúcich splnenie podmienok a lehota potrebná na overenie dokumentov sa nepočítajú do celkovej lehoty.

5) **Podpísanie zmluvy** o poskytnutí NFP.

6) **Zverejnenie informácií o schválených projektoch** – MŽP je povinné zverejniť informácie o projektoch (názov žiadateľa, názov projektu, výška schváleného NFP) na svojej internetovej stránke (do 15 pracovných dní od podpisu rozhodnutia o schválení žiadosti).

[7]

Názov projektu pre žiadosť k tejto výzve, môže byť napr. Zavedenie inovatívnych a vyspelých technológií na efektívne zhodnocovanie nebezpečného odpadu.

Názov projektu	Zavedenie inovatívnych a vyspelých technológií na efektívne zhodnocovanie nebezpečného odpadu.
Žiadateľ	XYZ, s.r.o.
Sektor	Súkromný
Operačný program	Životné prostredie
Prioritná os	4 Odpadové hospodárstvo
Opatrenie	4.2 Podpora aktivít na zhodnocovanie odpadov
Kód výzvy	OPŽP-PO4-10-1
Celkové výdavky projektu (EUR)	996 350 EUR
Požadovaná výška NFP (EUR)	481 400 EUR

Obr. 6. Základné informácie žiadosti o NFP [Vlastné spracovanie]

9 PROJEKT ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI SPOLOČNOSTI XYZ ZÍSKANÍM FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV Z FONDŮ EÚ NA REALIZÁCIU VYBRANÉHO PROJEKTU

Aj keď v roku 2010 spoločnosť XYZ nemá nárok žiadať o finančnú pomoc zo štrukturálnych fondov, či Kohézneho fondu, z dôvodu dočasnej negatívnej hospodárskej bilancie za sledované časové obdobie, vytvorenie vzorovej žiadosti a sumarizácia požiadaviek potrebných k príprave takejto žiadosti, môžu spoločnosti uľahčiť prácu pri nadchádzajúcich výzvach v nasledujúcom roku. Hlavná podmienka, ktorú v súčasnosti spoločnosť XYZ nespĺňa je, že spoločnosť nemá za sledované časové obdobie v dĺžke 12 mesiacov kladnú hospodársku bilanciu, čím sa označuje ako podnik v ťažkostiach. Objem zazmluvnených objednávok podľa obchodného oddelenia pre nadchádzajúci rok naznačuje, že táto prekážka bude v priebehu nasledujúceho roka s najväčšou pravdepodobnosťou odstránená. Ak po splnení uvedenej podmienky, bude aj naďalej spĺňať ostatné podmienky pre poskytnutie pomoci, má veľkú šancu získať finančnú podporu, ktorú využije na realizáciu opísaného projektu, prípadne ďalších pripravovaných projektov.

Napriek nesplneniu jednej zo základných podmienok definujúcich oprávnenosť žiadateľa, spoločnosť XYZ privíta navrhnutie postupu, ktorý môže podporiť pripravenosť spoločnosti pri vypracovávaní žiadosti o NFP v nasledujúcom období, samozrejme po splnení všetkých požadovaných podmienok pre vyhlásenú výzvu. V nasledujúcich podkapitolách je definovaný cieľ projektu, jeho časová analýza, predbežná kalkulácia nákladov, prínosy projektu ale aj personálne zabezpečenie a marketingová analýza.

9.1 Cieľ a predmet projektu

Hlavným cieľom projektu je vývoj technológie, ktorá bude spracovávať a zhodnocovať určitý typ rádioaktívneho odpadu s vysokou soľnosťou a vysokým obsahom kyseliny boritej s cieľom dosiahnuť požadovanú úroveň hmotnostnej aktivity výsledného produktu, umožňujúcu jeho uvoľnenie do životného prostredia. V tomto prípade by mohla byť takáto forma kyseliny boritej, po splnení ďalších nárokov na jej čistotu, použitá ako vstupná surovina pri výrobe v inom priemyselnom odvetví, poprípade uvoľnená do životného prostredia v súlade s platnými legislatívnymi predpismi. Technologickými procesmi sa tak z tohoto druhu nebezpečného rádioaktívneho odpadu stane surovina s možným ďalším použitím.

Realizácia tohoto projektu a jeho následná úspešná aplikácia do praxe, predpokladá nezanedbateľný vplyv na posilnenie konkurencieschopnosti spoločnosti XYZ na trhu spracovania odpadov pochádzajúcich z prevádzky vybraných jadrových elektrární.

9.2 Časová analýza projektu

Časová analýza je dôležitou súčasťou pri plánovaní projektu. Hlavným cieľom je zistenie najkratšej možnej doby realizácie celého projektu.

Celý projekt možno rozdeliť na tri etapy - prípravná fáza, proces schvaľovania a projektová časť.

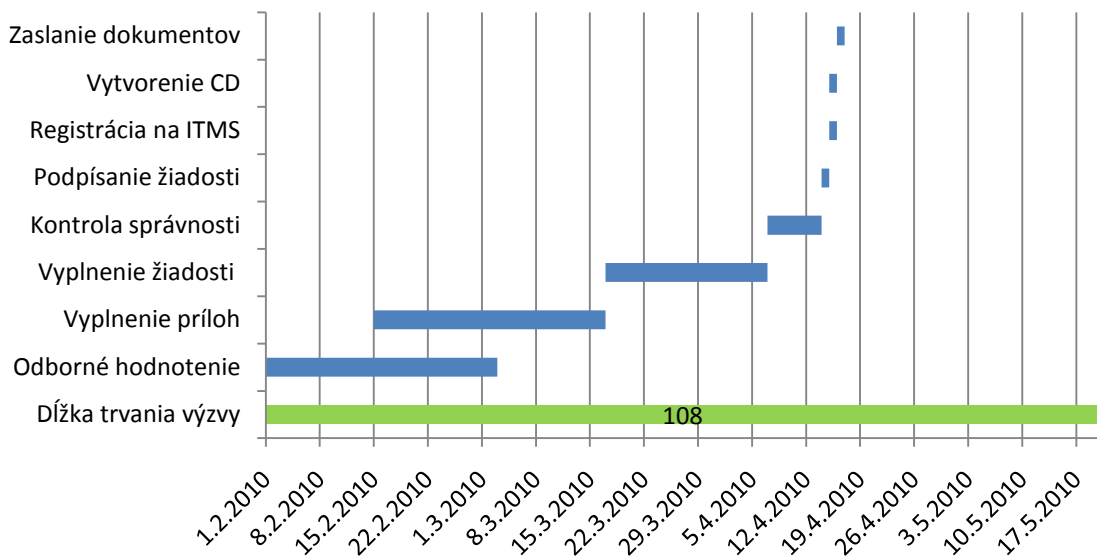
Prípravná fáza zahŕňa odborné hodnotenie, proces spracovávania žiadosti o NFP a príloh a ich následné zaslanie RO operačného programu. Dĺžku trvania týchto činností v dňoch v spoločnosti XYZ znázorňuje Tab. 11, z ktorej vyplýva, že prípravná fáza začala hneď po vyhlásení výzvy (1.2.2010) odborným hodnotením a skončila po približne 2,5 mesiacoch zaslaním žiadosti o NFP a všetkých príloh RO operačného programu. Zamestnancom povereným spracovávaním odborného hodnotenia a vyplňaním potrebných dokumentov vzniká medzi odoslaním dokumentov a stanoveným dátumom ukončenia výzvy časová rezerva (približne 1 mesiac) na nepredvídateľné udalosti, ktoré môžu viesť k predĺženiu niektorých aktivít. Ukončenie výzvy nastáva po 108 dňoch od jej otvorenia a týmto dňom končí aj prípravná fáza projektu.

Fáza procesu schvaľovania žiadosti o NFP je pevne stanovená RO a na základe činností uvedených v bode 8.2 môžeme očakávať približnú dobu trvania schvaľovania žiadostí na 101 dní, ktoré začínajú plynúť dňom uzavretia výzvy, teda 20.5.2010.

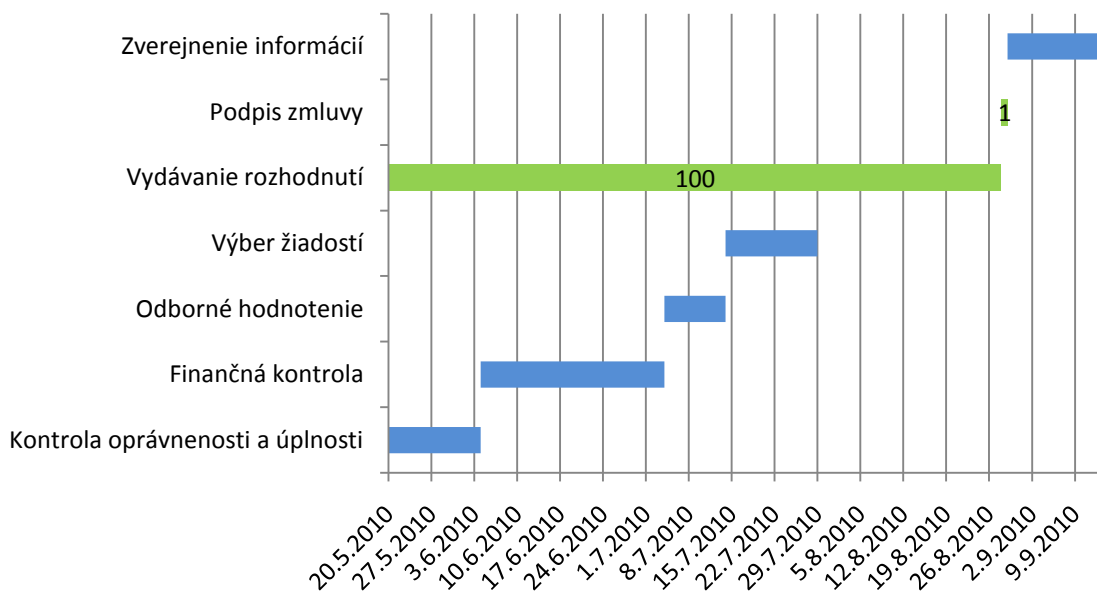
Samotné trvanie projektu, ako už bolo spomenuté, je predbežne stanovené na 24 mesiacov (po prepočte 731 dní), ktoré začnú plynúť po podpísaní zmluvy o NFP a teda dátum 29.8.2010 je možné stanoviť ako začiatok realizácie projektu. Z týchto časových udalostí vyplýva najkratšia doba realizácie projektu - 940 dní. Predbežné ukončenie realizácie projektu je tak možné stanoviť na 29.8.2012.

Tab. 11. Dĺžka trvania činností projektu v troch etapách [Vlastné spracovanie]

	Činnosť	Začiatok činnosti	Koniec činnosti	Doba trvania v dňoch
Prípravná fáza	Dĺžka trvania výzvy	01.02.10	20.05.10	108
	Odborné hodnotenie	01.02.10	03.03.10	30
	Vyplnenie príloh	15.02.10	17.03.10	30
	Vyplnenie žiadosti	17.03.10	07.04.10	21
	Kontrola správnosti	07.04.10	14.04.10	7
	Podpísanie žiadosti	14.04.10	15.04.10	1
	Registrácia na ITMS	15.04.10	16.04.10	1
	Vytvorenie CD	15.04.10	16.04.10	1
	Zaslanie dokumentov	16.04.10	17.04.10	1
Proces schvalovania	Kontrola oprávnenosti a úplnosti	20.05.10	04.06.10	15
	Finančná kontrola	04.06.10	04.07.10	30
	Odborné hodnotenie	04.07.10	14.07.10	10
	Výber žiadostí	14.07.10	29.07.10	15
	Vydávanie rozhodnutí	20.05.10	28.08.10	100
	Podpis zmluvy	28.08.10	29.08.10	1
	Zverejnenie informácií	29.08.10	13.09.10	15
Projektová časť	Realizácia projektu	29.08.10	29.08.12	731



Obr. 7. Prípravná fáza [Vlastné spracovanie]



Obr. 8. Proces schvalovania [Vlastné spracovanie]

9.3 Financovanie projektu

Projekt bude financovaný z Kohézneho fondu, zo štátneho rozpočtu a z vlastných zdrojov spoločnosti XYZ. Na výzvu OPŽP-PO4-10-1 v roku 2010 je z CF a ŠR alokovaných 73 000 000 EUR, pričom limit na maximálnu výšku pomoci jedného projektu je 20 000 000 EUR.

Na základe definovania spoločnosti ako stredného podniku so sídlom na západnom Slovensku, na základe pravidiel štátnej pomoci a z analýzy OP, môže spoločnosť získať až 50 % z celkových oprávnených výdavkov. Kohézny fond pokryje 40 % výdavkov a ŠR 10 %. Spoločnosť musí disponovať aj dostatočnými finančnými zdrojmi v podobe vlastných financií alebo poskytnutého úveru, aby tak pokryla zvyšných 50 % výdavkov. Potvrdenie o disponovaní týchto zdrojov spoločnosť predkladá k žiadosti o NFP. Z informácií poskytnutých z finančného oddelenia vyplýva, že spoločnosť XYZ disponuje dostatočnými vlastnými finančnými prostriedkami. Z nasledujúceho zoznamu bánk, s ktorými bola uzatvorená Zmluva o spolupráci a spoločnom postupe medzi bankou a orgánmi zastupujúcimi SR si vyberie jednu, ktorá vystaví potvrdenie o disponovaní potrebnej výške finančných prostriedkov:

- J&T Banka, a. s.,
- Volksbank Slovensko, a.s.,
- UniCredit Bank Slovakia, a .s.,
- Tatra banka, a. s.,
- Slovenská sporiteľňa, a. s.,
- Prvá stavebná sporiteľňa, a. s.,
- Privatbanka, a. s.,
- Poštová banka, a. s.,
- OTP banka Slovensko, a. s.,
- Komerční banka Bratislava, a. s.,
- Dexia banka Slovensko, a. s.,
- Československá obchodná banka, a. s.,
- Všeobecná úverová banka, a. s.,
- Exportno-importná banka SR,
- Slovenská záručná a rozvojová banka, a. s.

Ako vhodnú komerčnú banku navrhujem zvoliť Všeobecnú úverovú banku, s ktorou spoločnosť spolupracuje už dlhé roky a má u nej založený aj jeden zo svojich účtov.

9.3.1 Kalkulácia nákladov projektu

Nasledujúca tabuľka (Tab. 12) popisuje výdavky súvisiace s konkrétnym projektom vývoja technológie, predpokladanú výšku nákladov na obdobie trvania celého projektu, ktoré je predbežne stanovené na 24 mesiacov a výšku spolufinancovania z CF a ŠR.

Oprávnenosť resp. neoprávnenosť výdavkov je definovaná podľa prílohy Usmernenie RO k oprávnenosti výdavkov danej výzvy. Za oprávnené výdavky, ktoré budú z určitej časti prefinancované, sa považujú mzdové výdavky zamestnancov pracujúcich na projekte, nákup strojov, prístrojov, zariadení a výpočtovej techniky bezprostredne súvisiacich s projektom, nákup softvéru a licencií potrebných na ich prevádzku, školenie a semináre pre zamestnancov, náklady na publicitu projektu, výdavky na bankové potvrdenia a hlavne vyhotovenie celej projektovej dokumentácie. Ďalej sa za oprávnené výdavky považujú také, ktoré vznikli v období od 1.1.2007 do 31.12.2015 a bezprostredne súvisia s projektom. Celkové výdavky projektu dosahujú necelý 1 mil. EUR a teda nepresahujú hranicu 20 mil. EUR, ktorá bola stanovená v podmienkach pre poskytnutie NFP.

Finančné prostriedky sú poskytované prijímateľom NFP 3 spôsobmi. Firmy zo súkromného sektora však môžu byť financované iba formou refundácie. V tomto prípade budú finančné prostriedky spoločnosti poskytnuté až po predložení dokladov o vynaložených nákladoch a po schválení žiadosti o platbu riadiacim orgánom. Súkromné spoločnosti si tak do preplatenia musia všetky výdavky hradiť z vlastných zdrojov. Spoločnosť XYZ v prílohe k žiadosti predkladá potvrdenie od banky, že disponuje dostatočnými finančnými prostriedkami a teda by nemala mať problém z pokrytím výdavkov potrebných k realizácii projektu.

Tab. 12. Náklady spojené s realizáciou projektu [Vlastné spracovanie]

Činnosť/skupina výdavkov			Predpokladané náklady v EUR
Zistenie informácií o možnostiach spolufinancovania projektov pre malé a stredné podniky			0
Vypracovanie Žiadosti o poskytnutie NFP a relevantných príloh a ich zaslanie na príslušnú adresu RO			30 750
Mzdové náklady a odmeny zamestnancov			200 000
Nákup strojov, prístrojov, zariadení a techniky			425 000
Zakúpenie výpočtovej techniky			50 000
Nákup softvéru a licencií			100 000
Školenia, kurzy, semináre, sympóziá			35 000
Všeobecné služby (veľkoplošná tabuľa v súlade so Zmluvou o poskytnutí NFP)			2 000
Špeciálne služby (výdavky na verejné obstarávanie, notárske overenia, bankové potvrdenia)			800
Projektová dokumentácia			150 000
Výdavky na opravu a údržbu			2 800
Celkové výdavky projektu			996 350
Neoprávnené výdavky (financované v plnej výške podnikom)			33 550
Oprávnené výdavky			962 800
	Financovanie z CF	40 %	385 120
	Financovanie zo ŠR	10 %	96 280
	Financovanie z vlastných zdrojov podniku	50 %	481 400

9.4 Personálne zabezpečenie projektu

S cieľom zabezpečiť hladkú realizáciu všetkých 3 fáz projektu, spoločnosť zamestná pracovníkov na všetkých pracovných pozíciách. Management spoločnosti bude mať na starosti výber vhodných pracovníkov schopných doviest' projekt do požadovaného cieľa. Projekt musí byť schválený vedením spoločnosti, konkrétne 5 spoločníkmi, kde každý z nich do spoločnosti vložil 2 000 EUR. V rámci projektu navrhujem väčšinu plánovaných, orga-

nizačných, riadiacich a kontrolných procesov rozvrhnúť na základe organizačnej štruktúry spoločnosti XYZ (P VII).

Prípravná fáza projektu

Vypracovanie potrebnej projektovej dokumentácie, bude mať na starosti projektové oddelenie pod vedením projektového manažéra. Zistenie potrebných informácií o možnostiach spolufinancovania projektov malých a stredných podnikov, za ktorú nesie zodpovednosť Zuzana Lichvárová. Odborné hodnotenie projektu navrhujem vykonať všetkými oddeleniami spoločne, v zastúpení vedúcej osoby každého z nich.

Vypracovanie žiadosti o NFP a vypracovanie príloh by malo mať na starosti projektové a finančné oddelenie, ktorým vzhľadom na množstvo dokumentácie, ktorú treba vypracovať tak, aby spĺňala predpísané formálne náležitosti, navrhujem spolupracovať s kanceláriou REPIS. Poradcovia z kancelárie REPIS z príslušného kraja (Ing. Mgr. Ludmila Števícová a Ing. Lucia Holičková), budú spoločnosť informovať o zmenách v prebiehajúcich výzvach a poskytnú jej informácie o problémoch vzniknutých počas prípravy projektu. Samotné podpísanie žiadosti o NFP vykoná generálny riaditeľ spoločnosti, a zaslanie žiadosti a príloh riadiacemu orgánu OP životné prostredie je úlohou pre osobného asistenta generálneho riaditeľa.

Na nákupe strojov, prístrojov, zariadení a výpočtovej techniky sa podieľajú inžinieri, ktorí s týmto vybavením budú celú dobu pracovať na vývoji novej technológie. Zoznam potrebného vybavenia, jeho parametrov, funkcií a množstva, vedenie technického oddelenia posunie nákupnému oddeleniu, ktoré v spolupráci s finančným oddelením objednávku vybaví. Nákup potrebného softvéru a licencií prebieha obdobným spôsobom ako nákup strojov, prístrojov, zariadení a výpočtovej techniky. Tieto činnosti, z dôvodu priebežného prefinancovania výdavkov, budú vykonávané aj v priebehu realizácie projektu.

Projektová časť

Na realizácii takýchto typov projektov sa vždy podieľa technické aj projektové oddelenie v zastúpení:

- 1 samostatný konštruktér s vysokoškolským vzdelaním,
- 2 samostatní výskumní a vývojoví pracovníci s vysokoškolským vzdelaním,
- 1 laboratórny technik so stredoškolským vzdelaním,

- 2 operátori so stredoškolským vzdelaním,
- 3 výrobní a montážni pracovníci so stredoškolským vzdelaním.

Všetky pracovné pozície navrhujem obsadiť na základe ich skúseností a kvalifikácií z realizácie podobných projektov, na základe odborného hodnotenia zamestnancov vykonávaného každého pol roka a na základe písomného doporučenia vedúceho pracovníka oddelenia. Výber následne uskutoční generálny riaditeľ spolu s projektovým manažérom.

9.5 Technické zabezpečenie

Na realizáciu projektu vývoja technológie zameranej na spracovávanie a zhodnocovanie rádioaktívneho odpadu s vysokou soľnosťou a vysokým obsahom kyseliny boritej, sú potrebné nasledujúce stroje, prístroje, zariadenia, výpočtová technika, softvér a licencie.

Na výskum a vývoj:

- pH meter (WTW),
- automatický titrátor (Mettler),
- odberové a dávkovacie pomôcky (Eppendorf),
- analytická váha (Mettler),
- gama spektrometrický systém Canberra na rádiochemickú analýzu vstupných médií a overenie spôsobilosti produktu na vývoz do životného prostredia (limity stanovenej normou),
- laboratórne zariadenia na filtráciu vstupných médií a separáciu produktu z reakčnej zmesi (Millipore),
- laboratórne zariadenie na elektrochemickú separáciu boritanov (vlastný produkt),
- PC s MS Office (licencia) - Excel (tabuľkový editor na spracovanie výsledkov a báza výpočtovej rutiny (vlastný produkt) pre vyhodnocovanie chemických foriem boritanov pri analytickom stanovení).

Na poloprevádzku:

- filtračné a separačné zariadenia s kapacitou na spracovanie desiatok litrov vstupného média vlastnej výroby.

Cena uvedeného technického vybavenia je stanovená predbežne na 575 000 EUR. Jeho skutočná cena sa môže líšiť v závislosti na vývoji cien tovarov a služieb na trhu spracovateľov rádioaktívneho odpadu.

9.6 Marketingová analýza

Pred realizáciou akéhokoľvek projektu si spoločnosť definuje trh, na ktorý s novým produktom vstupuje, jeho cenu a spôsob propagácie.

Trh

Spoločnosť XYZ sa so svojimi výrobkami a službami zameriava na domáci aj zahraničný trh firiem. Podľa funkcie využitia finálnych produktov sa jedná o ťažký priemysel, konkrétne energetický so zameraním na jadrovú energetiku. Firmy pôsobiace na tomto trhu sú si často vzájomne odberateľmi, dodávateľmi či konkurentami s rovnakou silou na jeho pôsobenie.

Vďaka rýchlemu technologickému pokroku vývoj trh neustále napreduje. Spoločnosť sa prispôsobuje náročným požiadavkám zákazníkov a tak musí medzi jej silné stránky neodmysliteľne patriť poskytovanie komplexných služieb a prispôbovanie technológií podľa potrieb zákazníkov.

Vzťah SR k jadrovej energii je kladný, no sú naň kladené veľké nároky najmä v oblasti bezpečnosti. Na Slovenku sa nachádzajú 2 jadrové elektrárne, kde spoločnosť môže uplatniť, ale už aj uplatňuje svoje prevádzkové činnosti. V Európskej únii je nie je však postoj verejnosti k využívaniu jadrovej energie jednoznačne kladný. Pre spoločnosť, ktorá nájde spôsob, ako bezpečne skladovať a likvidovať rádioaktívny odpad, je vstup na nový zahraničný trh veľká príležitosť. Projekt modernizácie technológie na spracovanie a zhodnocovanie určitého typu rádioaktívneho odpadu, ktorý spoločnosť XYZ plánuje realizovať, sa tak pre spoločnosť môže stať veľkou príležitosťou preniknutia aj na nové zahraničné trhy.

Odberatelia

Pre zákazníkov na jadrovej energetickom trhu je dôležitá cena, rýchlosť dodávky a riešenia problému, kvalita výrobkov a služieb ale aj referencie spoločnosti a jej komunikačné schopnosti. Zákazníkmi spoločnosti XYZ sú prevádzkovatelia jadrovej energetických zariadení, spracovatelia odpadov z prevádzok jadrovej energetických zariadení a dozorné úrady. Prevažne sa jedná o spoločnosti zo Slovenska a Českej republiky.

Skladba zákazníkov domáceho trhu:

- Slovenské elektrárne, a.s. – Atomová elektráreň Mochovce (EMO) a Jaslovské Bohunice (EBO),

- Škoda Slovakia, a.s.,
- Ministerstvo financií SR,
- Zeocem, a.s.,
- Rekon, s.r.o.,
- Johns Manville Slovakia, a.s.,
- Onkologický ústav sv. Alžbety, Bratislava – oddelenie nukleárnej medicíny,
- Siemens Slovensko, s.r.o.,
- Energomont, s.r.o.

Zahranický trh je reprezentovaný nasledujúcimi spoločnosťami:

- NNC Ltd., Veľká Británia,
- University of Reading, Veľká Británia,
- Chalmers University of Technology Göteborg, Švédsko,
- BelgoProcess, Belgicko,
- Elektrárň Temelín (ETE), ČR,
- Elektrárň Dukovany (EDU), ČR,
- Škoda JS, a.s., ČR,
- ČEZ, a.s., ČR,
- Glazura, s.r.o., ČR,
- Mefrit, s.r.o., ČR.

Určitú časť zákazníkov spoločnosti tvoria aj dozorné úrady, agentúry, odbory a oddelenia spoločností:

- Úrad jadrového dozoru SR,
- Odbor spracovania odpadov a dekontaminácie Elektrárne Temelín,
- Odbor dekontaminácie reaktora A-1 Jadrovej Elektrárne Jaslovské Bohunice,
- Odbor údržby reaktora V-1 Jadrovej Elektrárne Jaslovské Bohunice,
- Oddelenie paliva Vodo-vodného energetického reaktora (VVER),
- Oddelenie transportno technologickej časti VYZ (Vyradovanie jadrove energetických zariadení a zaobchádzanie s rádioaktívnym a vyhoretým palivom),
- MAAE - Medzinárodná agentúra pre atómovú energiu,
- BIDSF - Bohunice International Decommissioning Support Fund (Medzinárodný fond na podporu odstavenia JE V-1 Bohunice).

Dodávateľia

Dodávateľmi spoločnosti sú prevažne výrobcovia zariadení potrebných na kompletizáciu používaných technológií. Spoločnosť u nich hľadá kvalitu a rýchlosť dodávok výrobkov a služieb. Pri realizácii niektorých činností spoločnosti XYZ sa z dodávateľov stávajú naopak jej odberateľia, alebo dokonca konkurenti.

- Slovenské elektrárne a.s. – EMO, EBO,
- JAVYS, a.s.,
- VÚJE, a.s.,
- Elektrárň Dukovany, ČR,
- Elektrárň Temelín, ČR.

Konkurencia

Spoločnosť počas svojej činnosti získala pomerne silné postavenie na trhu, no rýchly technologický pokrok môže čiastočne ohroziť aj jej konkurencieschopnosť. V tomto silnom konkurenčnom prostredí pôsobí niekoľko firiem s rovnakým alebo podobným zameraním prevádzkových činností. Konkurenti spoločnosti XYZ sú firmy prevažne z Európy, napr.:

- Onet Technologies, Francúzsko,
- NUKEM Technologies GmbH, Nemecko,
- Ústav jaderného výskumu Řež, a.s (ÚJV), ČR,
- JAVYS, a.s.,
- VÚJE, a.s.

Produkt

Spoločnosť XYZ vyrába a poskytuje podobné ale nie identické výrobky a služby ako konkurencia. Tieto produkty sú diferencované vzhľadom na ich kvalitu, spoľahlivosť, cenu, vlastnosti a samozrejme výrobcu. Produkty spoločnosti sú teda špecifické a na domácom ani zahraničnom trhu momentálne neexistujú substitúty, ktoré by produkciu spoločnosti XYZ nahradili.

Predmetom projektu s využitím finančnej pomoci z fondov EÚ, je výskum, vývoj a aplikácia modernej technológie. Táto technológia bude využívaná predovšetkým na spracovávanie a zhodnocovanie špecifického rádioaktívneho odpadu, ktorý v konečnom dôsledku bude priaznivý k životnému prostrediu.

Cena

Výsledná cena technológie sa odvíja od rôznych faktorov, ktorými sa riadi cenová politika spoločnosti. V rámci všetkých hmotných aj nehmotných investícií, ich odpisov, ale aj vloženia duševného vlastníctva, je náročné stanoviť hodnotu výslednej technológie, ktorej licencie na prevádzku časom spoločnosť plánuje aj predávať. Výstupom z tejto technológie je produkt použiteľný v inom priemyselnom odvetví a keďže ide o pretransformovaný odpad, cenu tohto produktu je opäť náročné stanoviť. Spoločnosť sa stanovením ceny, bude zaoberať až po skončení realizácie projektu.

Propagácia

Internetová reklama spoločnosti je založená na vlastnej webovej doméne, ktorá obsahuje informácie o spoločnosti, jej súčasných aj realizovaných aktivitách, certifikátoch a oceneniach, ktorými disponuje. Graficky je pekne a jednoducho prevedená a orientácia na stránke je prehľadná. Jazykové prevedenie stránky je v slovenskom a anglickom jazyku, čo je veľmi univerzálne, no preklad stránky do viacerých jazykov (nemecký, francúzsky, ruský) by spoločnosti mohlo priniesť príležitosti na nových zahraničných trhoch. Po získaní finančnej pomoci z fondov EÚ, by som navrhovala na stránku umiestniť aj záložku s príslušným názvom a informáciami o tejto činnosti.

Spoločnosť sa prezentuje aj odbornými článkami v zborníkoch a odborných časopisoch, ktoré bývajú prezentované prevažne na medzinárodných konferenciách a sympóziách. Tento spôsob reklamy je pre skupinu potencionálnych zákazníkov spoločnosti najlepším cieľovým spôsobom. Počas svojej existencie sa spoločnosť zúčastnila približne 30 odborných medzinárodných konferencií so zameraním na jadrovú energiu, rádioaktívne odpady a nové metódy dekontaminácie.

Súčasťou marketingovej komunikácie firmy je aj sponzoring detského domova a podpora športových aktivít.

Podľa nariadení európskej komisie je každý prijímateľ zodpovedný za zabezpečenie informovania verejnosti o pomoci, ktorá mu bola poskytnutá z fondov EÚ. Všetky propagačné nástroje projektu musia obsahovať znak a odkaz na EÚ, odkaz na príslušný fond, z ktorého sa spolufinancuje projekt a vyhlásenie vybrané RO. Na začiatku a počas realizácie projektu by hlavným propagačným nástrojom mal byť panel, ktorý vo forme veľkoplšnej reklamnej tabule visí na mieste realizácie projektu. Nasledujúci obrázok Obr. 9,

znázorňuje možný vzhľad reklamnej tabule, s informáciami o názve projektu, začiatku a konci jeho realizácie, výške celkových nákladov a sume dotovanej z OP ŽP.

Zavedenie inovatívnych a vyspelých technológií na efektívne zhodnocovanie nebezpečného odpadu.

Tento projekt je spolufinancovaný z Kohézneho fondu Európskej únie v rámci Operačného programu Životné prostredie.

Dátum začatia realizácie projektu:	29.08.10	Celkové investičné náklady:	996 350 EUR
Dátum ukončenia realizácie projektu:	29.08.12	Dotácia EÚ z OPŽP:	481 400 EUR

Riadiaci orgán : Ministerstvo životného prostredia SR

Investícia do Vašej budúcnosti

Tento projekt je spolufinancovaný z Kohézneho fondu Európskej únie

Obr. 9. Návrh vzhľadu veľkoplošnej tabule [Vlastné spracovanie]

Sprievodnými propagačnými materiálmi projektu sú rôzne bloky, vizitky, hlavičkové papiere a obálky s príslušnými logami (Obr. 10). V rámci propagovania projektu financovaného z príslušného fondu EÚ sú vhodnými reklamnými predmetmi aj perá a kľúčenky, ktorými spoločnosť môže propagovať svoju činnosť pri styku so zákazníkmi.

Na reklamnú tabuľu ale aj na ostatné propagačné materiály spoločnosť XYZ vyčlenila zo svojho rozpočtu 2 000 EUR na celé obdobie trvania projektu.



Obr. 10. Logá používané pri propagačných materiáloch [Vlastné spracovanie]

10 ZHODNOTENIE PROJEKTU

10.1 Naplnenie horizontálnej priority

Horizontálne priority sú prierezovými témami všetkých priorít a musia byť rešpektované pri každom projekte. Ako vyplýva z analýzy fondov pomoci a spolupráce, spoločnosti XYZ sa svojimi cieľmi najviac dotýka HP Trvalo udržateľný rozvoj.

Realizáciou projektu zameraného na spracovávanie a zhodnocovanie rádioaktívneho odpadu z výstupom priaznivým k životnému prostrediu, spoločnosť splní jeden z cieľov tejto horizontálnej priority, ktorým je zvýšenie kvality životného prostredia. Zvýšenie ekonomickej prosperity nastane aj vďaka realizovaniu výskumno-vývojovej činnosti spoločnosti, konkrétne výskumu a vývoja modernej technológie, ktorá bude pre spoločnosť z dlhodobého hľadiska výnosnou investíciou. Spoločnosť XYZ realizáciou svojho projektu naplní aj ďalší cieľ, ktorým je ekonomický rozvoj regiónu, pretože projekt bude prispievať aj k zvýšeniu ziskov spoločnosti.

10.2 Udržateľnosť projektu

Po skončení realizácie projektu ponesie zodpovednosť za ďalšie fungovanie a využívanie technológie žiadateľ o NFP. Spoločnosť XYZ sa bude snažiť túto technológiu účinne využívať, aby tak zvýšila efektívnosť a podporila minimalizáciu produkcie sekundárnych odpadov, čím sa v konečnom dôsledku znižuje zaťaženie na životné prostredie. Žiadateľ sa zaväzuje, že po celú dobu udržateľnosti projektu, bude technológia vo vlastníctve spoločnosti XYZ a nebude ju ďalej predávať minimálne po túto dobu. Predaj prevádzkových licencií na túto technológiu spoločnosť v najbližšej dobe po skončení projektu ani neplánuje. Realizácia projektu nie je úplne závislá na získaní finančnej pomoci z EÚ, no finančný príspevok môže spoločnosti pomôcť k jeho skoršej realizácii a udržateľnosti. Spoločnosť sa zaväzuje v rámci projektu vypracovávať príslušné monitorovacie správy, ktoré budú odrážať priebeh projektu a informovať zodpovedné orgány o činnostiach, ktoré vedú k udržaniu projektu.

10.3 Prínosy projektu

Najväčším prínosom pre spoločnosť, vďaka realizovaniu projektu s finančnou pomocou EÚ, je okrem zníženia celkových nákladov potrebných k realizácii projektu pomocou fondov EÚ, podpora pri zvýšení jej konkurencieschopnosti na trhu spracovateľov rádioaktív-

nych odpadov. Uskutočnením projektu spoločnosť prinesie na trh inovovanú modernú technológiu, pri ktorej sa predpokladá, že prispeje k zvýšeniu ziskov a tým posilní významné postavenie podniku v tejto oblasti. Úspešná realizácia projektu za pomoci spolufinancovania EÚ môže tiež prispieť k zviditeľneniu spoločnosti na tomto trhu. Spoločnosti to môže priniesť ďalšie formy spolupráce na súvisiacich výskumno-vývojových projektoch, čo môže potencionálne vyústiť do ďalších investičných ponúk, či nových projektov. Ďalším prínosom projektu je zníženie negatívneho dopadu na životné prostredie, v dôsledku zhodnocovania rádioaktívneho odpadu.

10.4 Analýza rizík projektu

Súčasťou každého projektu je možnosť vzniku rizík, ktoré je potrebné dopredu definovať a nájsť spôsob ich riešenia. V prípade Projektu zvýšenia konkurencieschopnosti spoločnosti XYZ získaním finančných prostriedkov z fondov EÚ na realizáciu vybraného projektu, ktorým je výskum a vývoj technológie na spracovávanie a zhodnocovanie rádioaktívneho odpadu do podoby priaznivej k životnému prostrediu, môžu nastať riziká uvedené v nasledovnej tabuľke. Riziká sú subjektívne ohodnotené číslom od 1 (nízka závažnosť rizika) do 10 (vysoká závažnosť rizika). Pravdepodobnosť ich výskytu vyplýva z analýz podniku a z analýz programov pomoci a spolupráce.

Tab. 13. Pravdepodobnosť a závažnosť rizík projektu [Vlastné spracovanie]

Riziko	Pravdepodobnosť	Závažnosť
Slabý záujem odberateľov o výsledný produkt	30%	3
Slabý záujem trhu o danú technológiu	10%	5
Oneskorené prefinancovanie výdavkov	100%	2
Zverejnenie citlivých informácií o projekte	100%	10

Riziko - Slabý záujem odberateľov o výsledný produkt

Jednou zo zaujímavých možností projektu je uplatnenie produktu vznikajúceho pri prevádzke navrhovanej technológie v priemyselnom odvetví mimo jadrovej energetiky. V prípade takéhoto riešenia však nie je možné garantovať záujem zo strany eventuálnych odberateľov. Navrhovaná technológia však počíta s viacerými možnosťami ako výsledný produkt spracovať, prípadne uložiť do životného prostredia korektným spôsobom, a tým sa

riziko nakladania s produkovanou výstupnou surovinou významne eliminuje. Spracovanie konečného produktu, ktorý by bol vstupnou surovinou pre výrobu ďalšieho produktu, je z pohľadu znižovania záťaže životného prostredia veľmi významné a poukazuje na silné enviromentálne povedomie a kultúru spoločnosti XYZ.

Riziko - Slabý záujem trhu o danú technológiu

Ďalším rizikom môže byť uplatnenie navrhovanej technológie v konkrétnych prevádzkach, čo súvisí so záujmom o danú technológiu na súčasnom trhu. Vzhľadom na aktuálny stav je však možné prepokladať, že sa v adekvátnom časovom horizonte vyvinutá technológia uplatní, a následne po získaní dobrých referencií sa tento typ technológie rozšíri medzi potencionálnych odberateľov.

Riziko - Oneskorené prefinancovanie výdavkov

V súvislosti s rýchlym tempom technického pokroku je určitým rizikom aj dlhší proces získavania finančnej pomoci, ktorý kladie vyššie nároky na finančné rezervy spoločnosti. Tá tak musí financovať výskum zo svojich zdrojov a následne čakať na prefinancovanie výdavkov z fondov EÚ. Toto riziko nesie nízku závažnosť, pretože spoločnosť dokáže aj v prípade dlhšieho procesu získavania financií z eurofondov hradiť výdavky na projekt z vlastných zdrojov, konkrétne zo zisku prípadne rezerv.

Riziko - Zverejnenie citlivých informácií o projekte

V neposlednej miere je treba počítať aj s rizikom spojeným so zverejnením informácií o projekte. Pre spoločnosť XYZ toto riziko nesie vysoký stupeň závažnosti, pretože ide o citlivé informácie výskumu a vývoja, ktoré patria k know-how spoločnosti. Zverejnenie informácií o projekte sa líši v závislosti od typu OP, v rámci ktorého žiada o NFP. Naplnenie tohoto rizika je však vysoko pravdepodobné, pretože ako vyplýva z prílohy Všeobecné podmienky OP ŽP, sa prijímateľ NFP zaväzuje poskytnúť všetku dokumentáciu súvisiacu s realizáciou projektu poskytovateľovi NFP, čiže EÚ a SR.

Uvedené riziko je možné odstrániť formou podania prihlášky vynálezu na spôsob výroby, a touto cestou legislatívne ochrániť duševné vlastníctvo spoločnosti. Toto riziko musia podstúpiť všetky spoločnosti žiadajúce o finančnú pomoc z finančných fondov EÚ, pričom sa musia spoliehať na poctivosť pracovníkov riadiaceho orgánu daného OP aj ostatných organizácií podieľajúcich sa na spracovávaní dokumentácie, že tieto citlivé informácie nezverejnia.

ZÁVER

Cieľom mojej diplomovej práce, bolo nájsť vhodný operačný program schopný finančne podporiť projekt spoločnosti XYZ, ktorého realizácia a následná úspešná aplikácia do praxe by napomohla k získaniu konkurenčnej výhody, posilnila významné postavenie na trhu a v neposlednom rade prispela k pozitívnemu vplyvu na jej konkurencieschopnosť.

Rast konkurencieschopnosti pre spoločnosť XYZ spočíva v rýchlom prispôsobovaní sa potrebám trhu pôsobiaceho v oblasti spracovania a nakladania s rádioaktívnymi odpadmi, v prispôsobovaní používaných technológií a zariadení, ale aj v cielenom a účinnom vývoji nových technológií podľa špecifických potrieb zákazníka. Rýchlejšiu realizáciu tohto cieľa je možné dosiahnuť aj neustálym skvalitňovaním personálu, dosahovanou úrovňou výskumu a vývoja a účinnou aplikáciou výsledných produktov a technológií do praxe. Aby si spoločnosť zlepšila konkurenčné postavenie medzi firmami podnikajúcimi v jadrovej energetike, rozhodla sa pre podporu svojej internej výskumno-vývojovej činnosti, zameranej na realizáciu projektu zaoberajúceho sa inováciou technológie používanej pri likvidácii rádioaktívneho odpadu pochádzajúceho z prevádzky jadrových elektrární.

V analytickej časti mojej diplomovej práce som najskôr analyzovala makroprostredie podniku v podobe legislatívnych noriem, ekonomických ukazateľov, sociálnych vplyvov a technologických zmien, ktoré priamo súvisia s hospodárskymi činnosťami spoločnosti. Nasledovala analýza odvetvia a konkurenčného postavenia spoločnosti na trhu. Neoddeliteľnou súčasťou strategických analýz, je aj analýza SWOT, ktorá poukazuje na všetky silné aj slabé stránky podniku, na jeho príležitosti a ohrozenia, ktoré ho môžu postretnúť.

Z takto vypracovaných analýz som zistila, že spoločnosť XYZ má silný potenciál vo forme výskumno-vývojovej základne, ktorej podporou môže v budúcnosti získať prevahu v konkurenčnom boji na trhu spracovateľov rádioaktívnych odpadov. Na realizáciu jedného z projektov plánovala spoločnosť XYZ využiť finančnú pomoc z EÚ a na tento účel potrebovala rýchle zorientovanie sa v súčasných možnostiach, podmienkach a príprave dokumentov potrebných k čerpaniu finančných prostriedkov z eurofondov. Keďže spoločnosť XYZ mala záujem o podrobnejší prehľad tejto problematiky, mojou úlohou v rámci diplomovej práce bolo poskytnúť jej potrebné údaje.

Na základe informácií dostupných o operačných programoch som rozpracovala tie, ktoré priamo súviseli s činnosťami spoločnosti a boli v zhode aj s cieľom projektu. Vyhľadávanie a spracovávanie týchto informácií mi zabralo najviac času, pretože nájdenie operačné-

ho programu, ktorého ciele sú zhodné s cieľami projektu spoločnosti, je v takom množstve programov náročné.

V projektovej časti som sa potom zamerala konkrétne na jedno opatrenie vybraného operačného programu, resp. výzvu vyhlásenú na rok 2010. Ďalej som v tejto časti popísala ciele projektu a vypočítala náklady spojené s realizáciou, či definovala riziká projektu, z ktorých sú veľmi závažné najmä tie, ktoré súvisia so zverejnením know-how pripravovanej technológie.

Vďaka podkladom vypracovaných v tejto práci sa spoločnosť XYZ v nasledujúcom období môže sústreďovať iba na sledovanie uverejňovaných výziev v rámci operačných programov vytipovaných v práci, s cieľom využiť v budúcnosti finančné zdroje z EÚ podporujúce výskumno-vývojové projekty.

Okrem možnosti čerpania prostriedkov zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu som v práci načrtla aj ďalšiu z možností finančnej podpory projektov. Ide o komunitárne programy, ktoré môžu byť zaujímavé pre budúce riešenie podpory výskumu a vývoja v rámci spoločnosti XYZ. Týmto spôsobom je možné sa zapojiť do práce špičkových pracovísk formou dodávok čiastkových prác, prípadne úplným partnerstvom. Podrobnejšia analýza týchto programov však nebola s ohľadom na ich rozsah cieľom tejto práce.

Domnievam sa, že cieľ diplomovej práce bol splnený vzhľadom na to, že som našla vhodné operačné programy a načrtla prípravu potrebnú k úspešnému získaniu podpory, ktorú by spoločnosť mohla využiť pri realizácii opísaného ale aj ďalších projektov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketing řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOROVSÝ, Juraj; SMOLKOVÁ, Eva. *Príručka marketingu pre malých a stredných podnikateľov*. 1. vyd. Bratislava: Eurounion, 2005. 100 s. ISBN 80-88984-81-5.
- [3] CHODASOVÁ, Alena; BUJNOVÁ, Darina. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2001. 261 s. ISBN 80-225-1351-2.
- [4] ĎAĎO, Jaroslav; PETROVIČOVÁ, Janka; KOSTKOVÁ, Miroslava. *Marketing služieb*. Bratislava: Epos, 2006. 295 s. ISBN 80-8057-662-9.
- [5] GIBSON, Rowan et al. *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
- [7] HRDÝ, Milan. *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2006. 204 s. ISBN 80-7357-137-4.
- [8] KOŠTURIÁK, Ján. *Inovace: vaše konkurenční výhoda*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [9] KOTLER, Philip. *Marketing, management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Václav Dolanský. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [10] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing, management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOZÁK, Vratislav; STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketing I.* 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- [12] LESÁKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Bratislava: Profis, 1994. 136 s. ISBN 8085332051.

- [13] MAREK, Dan; KANTOR, Tomáš. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2007. 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.
- [14] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120.
- [15] RAJT, Štefan. *Medzinárodný marketing: Pre obchodné akademie*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1995. 193 s. ISBN 80-08-00336-7.
- [16] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 70-7226-218-1.
- [17] SAMUELSON, Paul Anthony; NORDHAUS, William D. *Ekonomía 2*. 13. vyd. Bratislava: Bradlo, 1992. 550 s. ISBN 80-7127-029-6.
- [18] SEREGHYOVÁ, Jana. *Konkurence a koordinace na světových trzích*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1970. 322 s.
- [19] SVOBODA, Emil; BITTNER, Libor; SVOBODA, Patrik. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 220s. ISBN 80-86946-12-6.
- [20] SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 80247-1992-4.
- [21] URBAN, Eduard. *Medzinárodný marketing*. 1. vyd. Bratislava: Alfa, 1992. 145 s. ISBN 80-05-01078-8.
- [22] VALACH, Josef et al. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- [23] VILAMOVÁ, Šárka. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.
- [24] VLACHYNSKÝ, Karol. *Finančný manažment*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1993. 238 s. ISBN 80-85323-37-0.
- [25] WOKOUN, René. *Strukturální fondy a obce I*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2006. 146 s. ISBN 80-7357-138-2.

- [26] RUNDESOVÁ, Táňa. Inovujte s partnermi, únia to zaplatí. *Hnonline.sk* [online]. 15.06.2009, č. 6, [cit. 2010-03-18]. Dostupný z WWW: <http://hn.hnonline.sk/2-37444360-k10000_detail-8a>.
- [27] *Agentúra Ministerstva školstva SR pre štrukturálne fondy EÚ* [online]. 2007-2008 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://asfeu.sk/operacny-program-vyskum-a-vyvoj/op-vyskum-a-vyvoj/>>.
- [28] *Agentúra na podporu výskumu a vývoja* [online]. 2008 [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.apvv.sk/>>.
- [29] *Cordis* [online]. 2009 [cit. 2010-04-09]. Seventh Framework Programme. Dostupné z WWW: <http://cordis.europa.eu/fetch?CALLER=FP7NCP&PASSVAR:TITLE=FP7+NC P&QM_CCY_D=SK&QM_EN_FNC_D=&QZ_WEBSRCH=&USR_SORT=EN _ORG_A+CHAR+ASC,>>
- [30] *EDotacie.sk: najjednoduchšia cesta k dotáciám* [online]. 2007 [cit. 2010-02-21]. Komunitárne programy. Dostupné z WWW: <<http://www.edotacie.sk/1/0/1002/sekcia/komunitarne-programy/>>.
- [31] *Enterprise and Industry: Small and medium-sized enterprises* [online]. 2003, posledná zmena 17.2.2010 [cit. 2010-04-01]. SME definition. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm>.
- [32] *EurActiv* [online]. 2003-2010 [cit. 2010-02-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.euractiv.sk/prehľad-fondov>>.
- [33] *EuroEkonom.sk: ekonomická príručka moderného ekonóma* [online]. 2004-2010 [cit. 2010-02-21]. Strategický manažment. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/>>.
- [34] *Euro Info: Všetko o členstve Slovenska v Európskej únii* [online]. 2007, posledná zmena 02.07.2009 [cit. 2010-03-10]. Slovensko bude v rokoch 2007 až 2013 čerpať z fondov EÚ asi 400 miliárd korún. Dostupné z WWW: <<http://www.euroinfo.gov.sk/index/go.php?id=1435>>.

- [35] *Euro Info: Všetko o členstve Slovenska v Európskej únii* [online]. 2007, posledná zmena 02.11.2007 [cit. 2010-02-21]. Národný strategický referenčný rámec. Dostupné z WWW: <<http://www.euroinfo.gov.sk/index/go.php?id=1453>>.
- [36] *Euro Info: Všetko o členstve Slovenska v Európskej únii* [online]. 2007, posledná zmena 12.01.2007 [cit. 2010-03-10]. Chcete podať vzdelávací či výskumno-vývojový projekt? Dostupné z WWW: <<http://www.euroinfo.gov.sk/index/go.php?id=1442>>.
- [37] *NSRR SR: Centrálny koordinačný orgán* [online]. 2008 [cit. 2010-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.nsrr.sk/dokumenty/>>.
- [38] *Operačný program konkurencieschopnosť a hospodársky rast* [online]. 2008 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.opkahr.sk/>>.
- [39] *Operačný program životné prostredie* [online]. 2008 [cit. 2010-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.opzp.sk/>>.
- [40] *Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie (CIP)* [online]. 2007 [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/cip/index_sk.htm>.
- [41] *Tutor2u* [online]. 2009 [cit. 2010-03-5]. Ansoff's product/market matrix. Dostupné z WWW: <http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm>.
- [42] Interné materiály spoločnosti XYZ, s.r.o.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

APVV	Agentúra na podporu výskumu a vývoja.
CF	Cohasion Fund = Kohézny fond.
CIP	The Competitiveness and Innovation Framework Programme = Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie.
CORDIS	Community Research and Development Information Service = Informačná služba Spoločenstva pre výskum a vývoj.
ERDF	European Regional Development Fund = Európsky fond regionálneho rozvoja.
ESF	European Social Fund=Európsky sociálny fond.
EÚ	Európska únia.
ITMS	Informačno technologický monitorovací systém.
KaHR	Konkurencieschopnosť a hospodársky rast.
MH	Ministerstvo hospodárstva.
MŠ	Ministerstvo školstva.
MŽP	Ministerstvo životného prostredia.
NFP	Nenávratný finančný príspevok.
NSRR	Národný strategický referenčný rámec.
OP	Operačný program.
OZE	Obnoviteľné zdroje energie.
RO	Riadiaci orgán.
SO	Sprostredkovateľský orgán.
SR	Slovenská republika.
ŠR	Štátny rozpočet.
TUR	Trvalo udržateľný rozvoj.
VaV	Výskum a vývoj.
ŽP	Životné prostredie.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Tri generické stratégie	17
Obr. 2. Strategické rastové alternatívy.....	20
Obr. 3. Päť dynamických konkurenčných faktorov	25
Obr. 4. Štruktúra zamestnancov spoločnosti XYZ, s.r.o.	32
Obr. 5. GE matica	44
Obr. 6. Základné informácie žiadosti o NFP	65
Obr. 7. Prípravná fáza	69
Obr. 8. Proces schvalovania	69
Obr. 9. Návrh vzhľadu veľkoplošnej tabule	79
Obr. 10. Logá používané pri propagačných materiáloch	79

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Štruktúra konkurencie.....	13
Tab. 2. Zdroje financovania podniku	28
Tab. 3. Kritéria pre určenie veľkosti podniku	32
Tab. 4. Závery vyplývajúce pre spoločnosť XYZ z PEST analýzy	39
Tab. 5. Dynamické faktory spoločnosti XYZ	42
Tab. 6. Hodnotenie faktorov konkurenčného postavenia	43
Tab. 7. Hodnotenie faktorov atraktívnosti trhu	43
Tab. 8. Hodnotenie silných a slabých stránok spoločnosti	46
Tab. 9. Hodnotenie príležitostí a hrozieb spoločnosti	47
Tab. 10. Základné údaje o vybraných OP	61
Tab. 11. Dĺžka trvania činností projektu v troch etapách	68
Tab. 12. Náklady spojené s realizáciou projektu	72
Tab. 13. Pravdepodobnosť a závažnosť rizík projektu	81

ZOZNAM PRÍLOH

P I Matica GE.

P II Prepojenie stratégie OP KaHR s NSRR.

P III OP pre programovacie obdobie 2007-2013.

P IV Štruktúra programu ŽP.

P V Štruktúra programu VaV.

P VI Štruktúra programu KaHR.

P VII Organizačná štruktúra spoločnosti XYZ, s.r.o.

P VIII Kritéria odborného hodnotenia opatrenia 4.2.

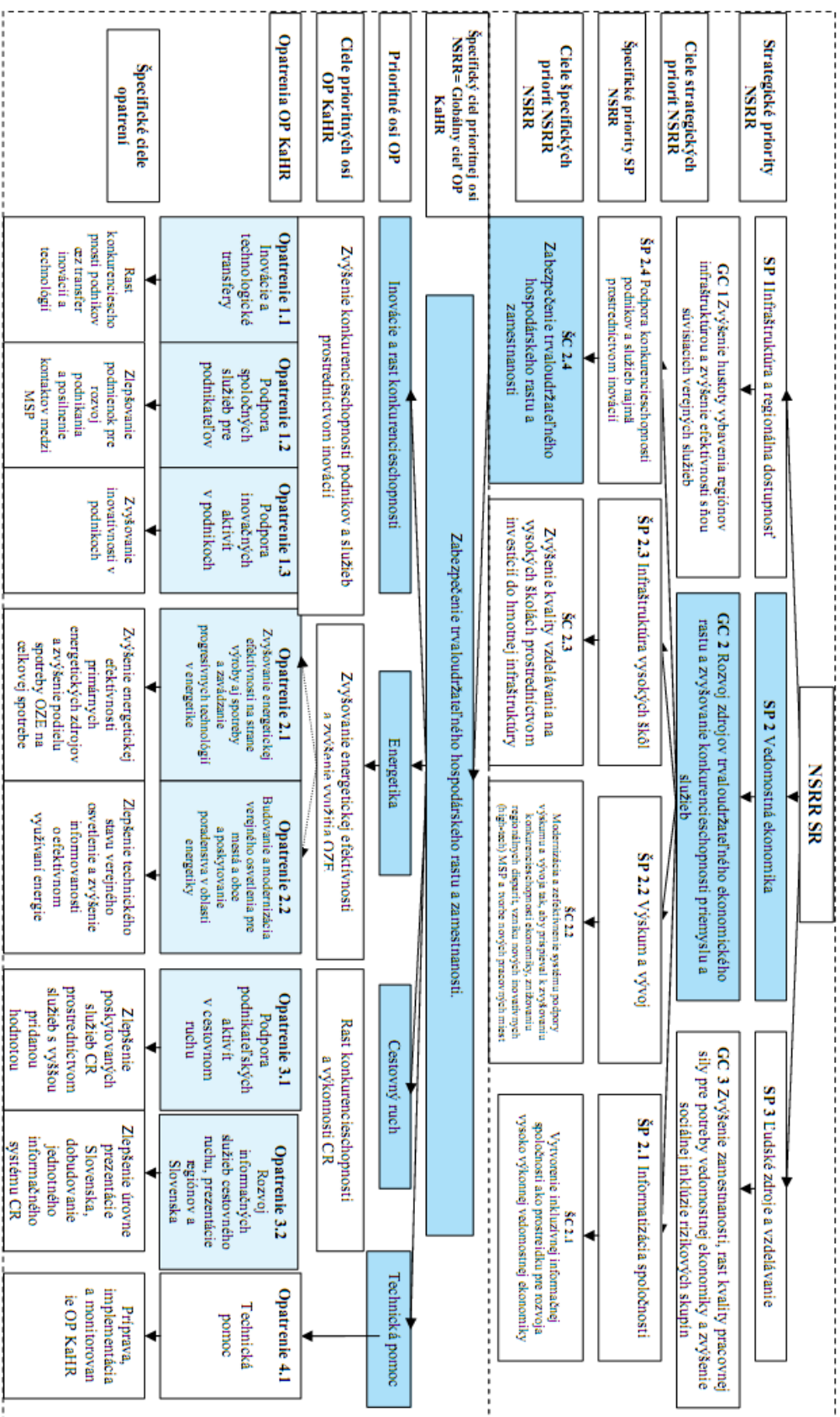
P IX Vybrané opatrenia a ich ciele.

PRÍLOHA P I: MATICA GE

<p>Vysoká atraktivita trhu, silné konkurenčné postavenie.</p> <p>Spoločnosť stále investuje do rastu, pričom si môže zvoliť stratégiu vertikálnej integrácie.</p>	<p>Vysoká atraktivita trhu, stredné konkurenčné postavenie.</p> <p>Spoločnosť investuje do rastu a ako stratégiu si volí napr. horizontálnu integráciu.</p>	<p>Vysoká atraktivita trhu, slabé konkurenčné postavenie.</p> <p>Spoločnosť investuje za účelom zisku, zameriava sa na trhové výklenky.</p>
<p>Stredná atraktivita trhu, silné konkurenčné postavenie.</p> <p>Spoločnosť investuje do rastu, volí stratégiu vstupu na nové segmenty.</p>	<p>Stredná atraktivita trhu, stredné konkurenčné postavenie.</p> <p>Spoločnosť sa snaží o udržiavanie pozície segmentovaním trhu.</p>	<p>Stredná atraktivita trhu, slabé konkurenčné postavenie.</p> <p>Spoločnosť je na ústupe ale na trhu hľadá príležitostný predaj.</p>
<p>Nízka atraktivita trhu, silné konkurenčné postavenie.</p> <p>Snaha o udržiavanie pozície ale bez veľkých investícií.</p>	<p>Nízka atraktivita trhu, stredné konkurenčné postavenie.</p> <p>Spoločnosť ustupuje a presúva zdroje do ešte atraktívnych segmentov.</p>	<p>Nízka atraktivita trhu, slabé konkurenčné postavenie.</p> <p>Spoločnosť vstupuje do likvidácie.</p>

PRÍLOHA P II: PREPOJENIE STRATÉGIE OP KAHR S NSRR

Prepojenie stratégie OP KAHR s NSRR SR na roky 2007-2013



PRÍLOHA P III: OP PRE PROGRAMOVACIE OBDOBIE 2007-2013

Operačný program	Riadiaci orgán	Fond	Suma v EUR
Doprava	Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií	ERDF+CF	3 206 904 595 (877 409 097 + 2 329 495 498)
Životné prostredie	Ministerstvo životného prostredia	ERDF+CF	1 800 000 000 (230 756 935 + 1 569 243 065)
Regionálny	Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja	ERDF	1 445 000 000
Výskum a vývoj	Ministerstvo školstva	ERDF	1 209 415 373
Informatizácia spoločnosti	Úrad vlády	ERDF	993 095405
Zamestnanosť a sociálna inklúzia	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny	ESF	881 801 578
Konkurencieschopnosť a hospodársky rast	Ministerstvo hospodárstva	ERDF	772 000 000
Vzdelávanie	Ministerstvo školstva	ESF	617 801 578
Zdravotníctvo	Ministerstvo zdravotníctva	ERDF	250 000 000
Technická pomoc	Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja	ERDF	97 601 421
Bratislavský kraj	Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja	ERDF	87 000 000
Spolu			11 360 619 950
		ERDF	5 962 278 231
		ESF	1 499 603 156
		CF	3 898 738 563

PRÍLOHA P IV: ŠTRUKTÚRA PROGRAMU ŽP

Prioritná os	Opatrenie a podopatrenia	ERDF/CF (ŠR) v EUR
1 Integrovaná ochrana a racionálne využívanie vôd	1.1 Zásobovanie obyvateľstva pitnou vodou z verejných vodovodov	198 932 689
	1.2 Odvádzanie a čistenie komunálnych odpadových vôd v zmysle záväzkov SR voči EÚ	691 710 376
	1.3 Zabezpečenie primeraného sledovania a hodnotenia stavu povrchových vôd a podzemných vôd	25 000 000
		CF 915 643 065 (161 584 071)
2 Ochrana pred povodňami	2.1 Preventívne opatrenia na ochranu pred povodňami	94 000 000
	2.2 Vybudovanie povodňového varovného a predpovedného systému	26 000 000
		CF 120 000 000 (21 176 471)
3 Ochrana ovzdušia a minimalizácia nepriaznivých vplyvov zmeny klímy	3.1 Ochrana ovzdušia	140 200 000
	3.2. Minimalizácia nepriaznivých vplyvov zmeny klímy vrátane podpory obnoviteľných zdrojov energie	39 800 000
		ERDF 180 000 000 (31 764 706)
4 Odpadové hospodárstvo	4.1 Podpora aktivít v oblasti separovaného zberu	48 500 000
	4. 2 Podpora aktivít na zhodnocovanie odpadov	194 000 000
	4.3 Nakladanie s nebezpečnými odpadmi spôsobom priaznivým pre životné prostredie	51 500 000
	4.4 Riešenie problematiky environmentálnych záťaží vrátane ich odstraňovania	116 400 000
	4.5 Uzatváranie a rekultivácia skládok odpadov	74 600 000
		CF 485 000 000 (85 588 235)

5 Ochrana a regenerácia prírodného prostredia a krajiny	5.1 Zabezpečenie priaznivého stavu biotopov a druhov prostredníctvom vypracovania a realizácie programov starostlivosti o chránené územia vrátane území NATURA 2000 a programov záchrany pre kriticky ohrozené druhy rastlín, živočíchov a území vrátane realizácie monitoringu druhov a biotopov	25 378 468
	5.2 Zlepšenie infraštruktúry ochrany prírody a krajiny prostredníctvom budovania a rozvoja zariadení ochrany prírody a krajiny vrátane zavedenia monitorovacích systémov za účelom plnenia národných a medzinárodných záväzkov	20 302 774
	5.3 Zlepšenie informovanosti a environmentálneho povedomia verejnosti, vrátane posilnenia spolupráce a komunikácie so zainteresovanými skupinami	5 075 693
		ERDF 50 756 935 (8 957 106)
6 Technická pomoc	6.1 Technická pomoc	CF 48 600 000 (8 576 470)
Spolu		1 800 000 000 (317 647 059)

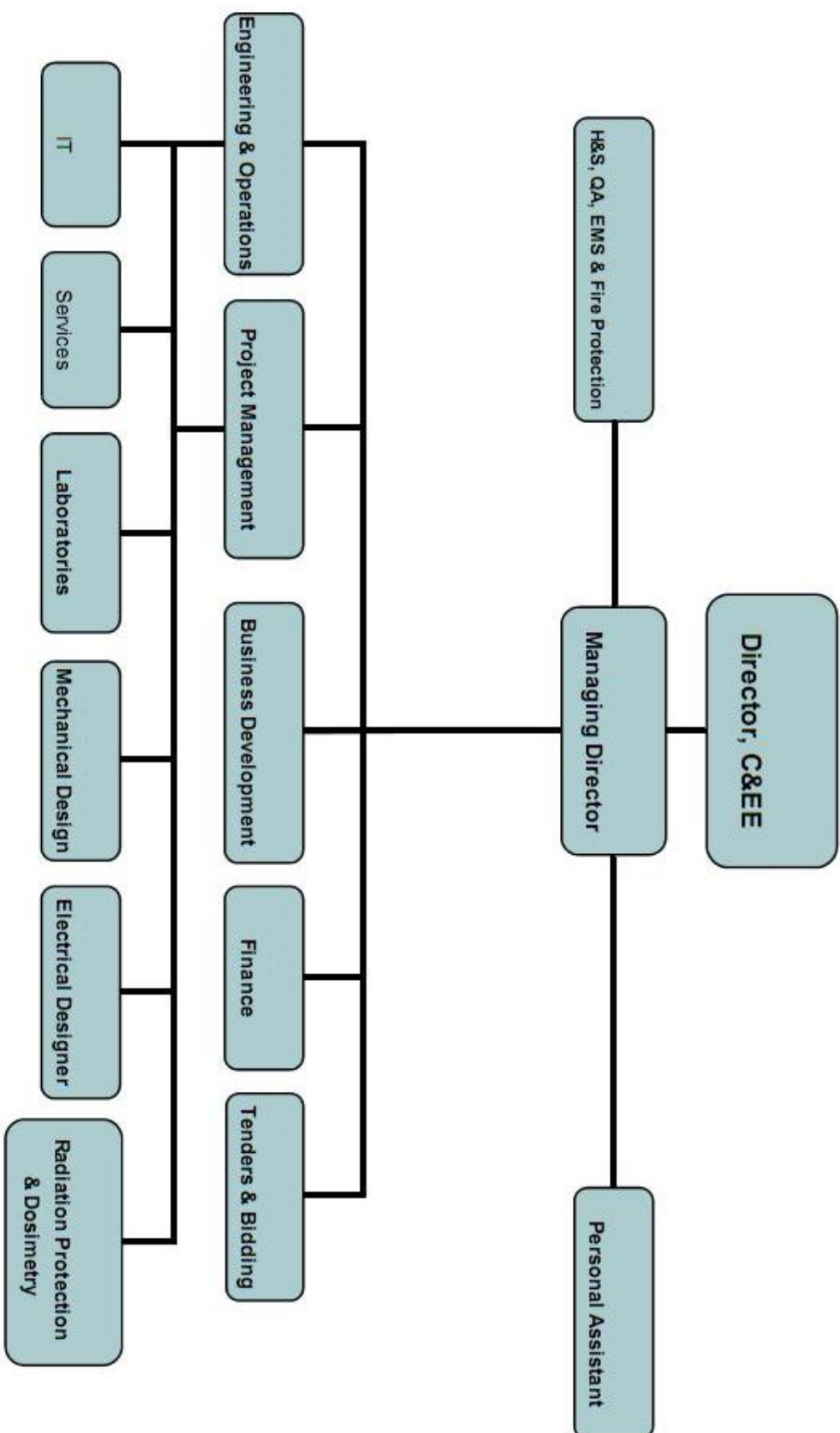
PRÍLOHA P V: ŠTRUKTÚRA PROGRAMU VAV

Prioritná os	Opatrenia	ERDF (EUR)
1. Infraštruktúra VaV	1.1 Obnova a budovanie technickej infraštruktúry VaV	264 318 054
2. Podpora VaV	2.1 Podpora sietí excelentných pracovísk VaV ako pilierov rozvoja regiónu a podpora nadregionálnej spolupráce 2.2 Prenos poznatkov a technológií získaných VaV do praxe	396 477 080
3. Infraštruktúra výskumu a vývoja v BA kraji	3.1 Obnova a budovanie technickej infraštruktúry VaV v BA kraji	126 386 410
4. Podpora výskumu a vývoja v BA kraji	4.1 Podpora sietí excelentných pracovísk VaV ako pilierov rozvoja regiónu v BA kraji 4.2 Prenos poznatkov a technológií získaných VaV do praxe v BA kraji	189 579 614
5. Infraštruktúra vysokých škôl	5.1 Budovanie infraštruktúry VŠ a modernizácia ich vnútorného vybavenia za účelom zlepšenia podmienok vzdelávacieho procesu	200 000 000
6. Technická pomoc pre Cieľ Konvergencia		22 204 866
7. Technická pomoc pre Cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť		10 449 349
Spolu		1 209 415 373

PRÍLOHA P VI: ŠTRUKTÚRA PROGRAMU KAHR

Prioritná os	Opatrenie a podopatrenia	ERDF (ŠR) v EUR
1 Inovácie a rast konkurencieschopnosti	1.1 Inovácie a technologické transfery	193 000 000 (34 058 805)
	1.1.1 Podpora zavádzania inovácií a technologických transferov	(127 152 955)
	1.1.2 Podpora tvorby pracovných miest prostredníctvom rozvoja podnikania	
	1.1.3 Podpora účasti slovenských výrobcov na veľtrhoch, výstavách, obchodných misiách.	
	1.2 Podpora spoločných služieb pre podnikateľov	108 080 000 (46 320 005)
	1.3 Podpora inovačných aktivít v podnikoch	131 240 000 (67 391 059)
2 Energetika	2.1 Zvyšovanie energetickej efektívnosti na strane výroby aj spotreby a zavádzanie progresívnych technológií v energetike	122 516 400 (21 620 527)
	2.2 Budovanie a modernizácia verejného osvetlenia pre mestá a obce a poskytovanie poradenstva v oblasti energetiky	46 320 000 (8 174 132)
3 Cestovný ruch	3.1 Podpora podnikateľských aktivít v cestovnom ruchu	123 520 000 (21 797 628)
	3.2 Rozvoj informačných služieb cestovného ruchu, prezentácie regiónov a Slovenska	23 160 000 (40 870 078)
4 Technická pomoc	4.1 Technická pomoc	24 163 600 (4 264 165)
Spolu		772 000 000 (136 235 295)

**PRÍLOHA P VII: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI
XYZ, S.R.O.**



PRÍLOHA P VIII: KRITÉRIA ODBORNÉHO HODNOTENIA

OPATRENIA 4.2

1. Vhodnosť a účelnosť projektu	Váha bloku 30 %
1.1 Súlad s právnymi predpismi, súlad so strategickými dokumentmi a s dokumentmi regionálneho charakteru v oblasti odpadového hospodárstva	Váha kritéria 29%
1.2 Prínos projektu k dosiahnutiu cieľov stanovených v koncepcných dokumentoch (Program odpadového hospodárstva SR a Program odpadového hospodárstva príslušného kraja). Hodnotí sa ako svojou výškou stanovené hodnoty sledovaných merateľných ukazovateľov prispievajú k naplneniu operačného cieľa.	Váha kritéria 33 %
1.3 Previazanosť navrhovaných aktivít s cieľmi a očakávanými výsledkami. Hodnotí sa, či projekt realizáciou svojich aktivít dosiahne cieľové hodnoty sledovaných merateľných ukazovateľov.	Váha kritéria 33 %
1.4. Pozitívny vplyv projektu na horizontálne priority (t.j. horizontálna priorita rovnosť príležitostí, horizontálna priorita marginalizované rómske komunity, horizontálna priorita trvalo udržateľný rozvoj, horizontálna priorita rozvoj informačnej spoločnosti)	Váha kritéria 5%
2. Spôsob realizácie projektu	Váha bloku 25%
2.1 Zabezpečenie funkčnosti zariadenia, väzba na existujúce kapacity (vrátane zohľadnenia zdrojov odpadov na úrovni národnej, regionálnej alebo miestnej)	Váha kritéria 35%
2.2 Úroveň technického riešenia	Váha kritéria 45%
2.3 Realnosť dosiahnutia cieľového stavu indikátorov. Hodnotí sa, či projekt realizáciou svojich aktivít dosiahne cieľové hodnoty sledovaných merateľných ukazovateľov.	Váha kritéria 20%
3. Administratívna, odborná a technická kapacita žiadateľa	Váha bloku 5%
3.1 Administratívna, odborná a technická kapacita žiadateľa - zabezpečenie optimálnej funkčnosti: materiálne a technické vybavenie, personálne administratívne vybavenie pracoviska, odborné znalosti a skúsenosti	Váha kritéria 100 %
4. Rozpočet a nákladová efektívnosť	Váha bloku 15%
4.1 Zdroje spolufinancovania	Váha kritéria 90%
hodnotený výstup: žiadané % grantu, žiadané % spolufinancovania štátneho rozpočtu, navrhované % spolufinancovania konečného prijímateľa	
želaný výstup: podiel spolufinancovania konečného prijímateľa, ktorý zodpovedá potrebám a požiadavkám projektu. Určená výška grantu musí byť v súlade s materiálom MF SR „Stratégia financovania štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu na programové obdobie 2007-2013“	
hodnotí sa: výška určeného grantu z fondov EÚ, výška spolufinancovania zo štátneho rozpočtu, doba návratnosti investície pre žiadateľa, výška spolufinancovania žiadateľom, nakoľko má žiadateľ kapacitu projekt spolufinancovať z vlastných resp. úverových zdrojov, pri každom prípade sa hodnotia predchádzajúce investičné aktivity (na základe údajov z cash-flow z predchádzajúcich rokov) a ich finančná náročnosť a finančné záväzky z nich vyplývajúce; hodnotí sa, či je priložený úverový príslub od komerčnej banky vystavený na sumu výšky spolufinancovania žiadateľom.	
4.3 Efektívnosť vynaložených finančných prostriedkov daná mernou investičnou náročnosťou	Váha kritéria 10%
hodnotený výstup: ukazovatele mernej investičnej náročnosti projektu	
želaný výstup: primeranosť investičných nákladov projektu vo vzťahu k podmienkam, v ktorých je projekt realizovaný.	
hodnotí sa: úroveň ukazovateľov mernej investičnej náročnosti projektu vzhľadom na podmienky projektu.	

5. Udržateľnosť projektu	Váha bloku 25%
5.1 Udržateľnosť prevádzky hodnotený výstup: finančné peňažné toky projektu sumarizujúce zdroje financovania, investičné, finančné a prevádzkové výdavky a prevádzkové príjmy v každom roku časového horizontu finančnej analýzy projektu želaný výstup: kumulované peňažné toky projektu musia byť kladné v každom roku. hodnotí sa: použitá metodika výpočtu peňažných tokov, správnosť jej aplikovania a jej slovný popis, vierohodnosť a správnosť určenia vstupných údajov, udržateľnosť projektu, cash-flow (či je kladný v každom roku prevádzky, krytie záporného kumulovaného cash-flow), obnova zariadenia s kratšou dobou životnosti (ak je tento výdavok nutný z hľadiska prevádzky projektu; overiť, či je táto položka zakalkulovaná v peňažných tokoch projektu), či boli správne určené vstupy do výpočtu - ako boli určené prevádzkové náklady a výnosy, či je dostatočný slovný popis; porovnanie v rámci odvetvia, posúdenie sociálnej únosnosti poplatkov (ak relevantné).	Váha kritéria 80%
5.2 Finančná charakteristika žiadateľa hodnotený výstup: finančné ukazovatele charakterizujúce ekonomickú životaschopnosť subjektu/žiadateľa želaný výstup: finančné ukazovatele (likvidita, rentabilita, aktivita, zadlženosť) vykazujú za jednotlivé odvetvia priaznivé hodnoty. Žiadateľ pôsobí v odvetví/príslušnej aktivite minimálne tri roky. hodnotí sa: hodnoty finančných ukazovateľov (likvidita, rentabilita, aktivita, zadlženosť) za predchádzajúce 3 roky na základe údajov z účtovej závierky, vzájomné porovnanie finančných ukazovateľov v rámci skupiny predložených aktivít, dĺžka pôsobenia žiadateľa v odvetví/príslušnej aktivite na základe výpisu z obchodného registra.	Váha kritéria 20%

PRÍLOHA P IX: VYBRANÉ OPATRENIA A ICH CIELE

Opatrenie	Cieľ opatrenia
<p>4.2 Podpora aktivít na zhodnocovanie odpadov</p>	<p>Zameranie na zvýšenie množstva zhodnocovaných odpadov. Zákon o odpadoch definuje zhodnocovanie odpadov ako činnosti vedúce k využitiu fyzikálnych, chemických alebo biologických vlastností odpadov. Z hľadiska spôsobu využitia pôvodných vlastností odpadov budú mať prioritu projekty zamerané na materiálové zhodnocovanie odpadov.</p>
<p>4.3 Nakladanie s nebezpečnými odpadmi spôsobom priaznivým pre životné prostredie</p>	<p>Investície na znižovanie nebezpečných vlastností odpadov na základe zodpovedajúcich koncepcných východísk a nakladanie s nebezpečnými odpadmi vrátane výstavby a modernizácia zariadení na nakladanie s nebezpečnými odpadmi s cieľom ich zneškodnenia environmentálne vhodným spôsobom.</p>
<p>4.4 Riešenie problematiky environmentálnych záťaží vrátane ich odstraňovania</p>	<p>Hlavné predpoklady spočívajú vo vytvorení právneho rámca problematiky environmentálnych záťaží, vo vykonaní dôslednej inventarizácie environmentálnych záťaží na Slovensku, vo vybudovaní informačného systému environmentálnych záťaží, v stanovení kritérií pre prioritizáciu environmentálnych záťaží vo vzťahu k potrebe ich sanácie.</p>
<p>2.1 Podpora sietí excelentných pracovísk VaV ako pilierov rozvoja regiónu a podpora nadregionálnej spolupráce</p>	<p>Investície zamerané prevažne na integrované výskumné projekty (najmä aplikovaného výskumu), na projekty podporujúce zvyšovanie kvality excelentných výskumných pracovísk, projekty medzinárodnej spolupráce a mobility pracovníkov s dôrazom na oblasti so strategickým významom pre ďalší rozvoj hospodárstva a spoločnosti.</p>
<p>2.2 Prenos poznatkov a technológií získaných VaV do praxe</p>	<p>Okrem integrovaných výskumných projektov budú realizované aj projekty podporujúce inovačnú kultúru v akademickej sfére prostredníctvom virtuálnych inkubátorov, projekty vedecko-technologických parkov, technologických centier, kompetenčných a regionálnych centier a projekty využívania inštitútov duševného vlastníctva. Zvyšovanie miery spolupráce výskumno-vývojových inštitúcií so spoločenskou a hospodárskou</p>

	<p>praxou prostredníctvom prenosu poznatkov a technológií a tým prispievajú k zvyšovaniu hospodárskeho rastu regiónov a celého Slovenska.</p>
<p>1.1 Inovácie a technologické transfery- 1.1.1 Podpora zavádzania inovácií a technologických transferov</p>	<p>Investície zamerané na zavedenie inovatívnych a vyspelých technológií, strojov, prístrojov a zariadení do podnikov, vytvorenie prostredia na zvyšovanie inovačného potenciálu podnikov v priemysle a v službách, rozvoj ekologických výrobných procesov ako nevyhnutnosti na prípravu trvalo udržateľného rozvoja v priemysle.</p>
<p>1.3 Podpora inovačných aktivít v podnikoch</p>	<p>Slúži na podporu priemyselného výskumu a experimentálneho vývoja smerovaného do inovácií, zvýšenie konkurencieschopnosti výrobkov prostredníctvom priemyselného výskumu, experimentálneho vývoja a inovácií, rozvíjanie pevnejších väzieb medzi realizátormi priemyselného výskumu, experimentálneho vývoja a inovácií a užívateľmi, s osobitným zameraním na podporu pozitívnych vplyvov výskumu a vývoja na životné prostredie.</p>
<p>2.1 Zvyšovanie energetickej efektívnosti na strane výroby aj spotreby a zavádzanie progresívnych technológií v energetike</p>	<p>Slúži na úsporu a efektívne využívanie energie v priemysle a v službách na to nadväzujúcich za účelom zníženia energetickej náročnosti výrobných a technologických procesov v jednotlivých odvetviach hospodárstva a v oblasti využívania obnoviteľných zdrojov energie vrátane zvýšenia využitia regionálne dostupných energetických zdrojov.</p>