

# ENTIRE

01/2013  
2. ročník

6 základných  
kameňov,  
na ktorých stojí  
váš biznis

## Malé a stredné podniky



**V roku 2012 tvorili mikro, malé a stredné podniky  
na Slovensku 99,54% z celkového počtu podnikov.**

---

7 faktov o malých a stredných  
podnikoch na Slovensku

---

Ako financovať malé a stredné  
podniky návratnými zdrojmi

spolu si poradíme



**Jana Zaujecová**  
marketingový koordinátor

Vážení klienti,

v rukách držíte druhé vydanie nášho firemného magazínu Entire, ktoré má za cieľ poskytnúť praktické informácie a rady najmä malým a stredným podnikom. Je to práve malé a stredné podnikanie, ktoré má na Slovensku nezastupiteľnú úlohu v oblasti tvorby HDP, pracovných miest, ako aj pre zavádzanie inovácií do praxe. Napriek jeho dôležitosti nevie Slovensko vytvoriť vhodné podmienky pre ich rozvoj a podporu. Patríme medzi krajiny s nadpriemerným podielom vzniknutých a zároveň medzi krajiny s najnižšou mierou prežitia novovzniknutých malých a stredných podnikov po dvoch rokoch od svojho vzniku.

Preto toto vydanie venujeme práve vám, malým a stredným podnikateľom. Sami do tejto kategórie patríme a podnikanie zažívame na vlastnej koži. Za osemnásť rokov v poradenstve sme spolupracovali s rôznymi firmami – od začínajúcich podnikateľov, ktorým sme pomáhali s prvými podnikateľskými plánmi, po veľké korporácie v oblasti telekomunikácií, či vo finančnom sektore. Zaživali sme s klientmi ich dobré, aj horšie časy, riešili sme ich problémy.

Nasledujúce stránky vám prinesú informácie o návratných, aj nenávratných zdrojoch financovania pre podnikateľov, rady ako úspešne zvládnuť rast vášho biznisu, ako sa vyrovnáť s aktuálnymi zmenami v účtovníctve a v neposlednom rade náš prístup k poradenstvu pre malé a stredné podniky. Príklady úspešných projektov, ktoré by vás mohli inšpirovať, nájdete v časti Príbehy úspešných.

Budeme radi, ak vás magazín inšpiruje pri hľadaní riešení pre podporu rastu vašej spoločnosti. Veríme, že vás zaujme aj pozvánka na seminár, ktorý pripravujeme v spolupráci s naším partnerom Know How Klubom na tému „Ako podporiť váš biznis pomocou online aplikácií.“

**Prajeme vám veľa úspechov pri podnikaní.**

# Obsah

## 06 Topics

- 06 Zaujímavé témy, ktoré hýbu našim biznisom

## 08 Interview

- 08 Tamás Szóke – Nové programové obdobie, Slovenská asociácia grantových poradcov

## 14 Focus

- 14 Malé a stredné podnikanie na Slovensku
- 20 7 faktov o malých a stredných podnikoch na Slovensku
- 24 Ako financovať malé a stredné podniky návratnými zdrojmi
- 32 6 základných kameňov, na ktorých závisí váš biznis
- 36 Aby vám firma neprerástla cez hlavu
- 38 Päť otázok pre Lenku Majerčinovú

## 42 Profil

- 42 Profil spoločnosti

## 46 Služby

- 46 Čo vám môžeme ponúknuť

## 50 Sektory

- 50 Tu sme doma

## 54 Odborná téma

- 54 Schválením projektu sa všetko iba začína

- 62 Jeremie

## 64 Success story

- 64 Aby vedci mohli bádať

- 68 Horsona

- 69 Slovghost

- 70 Tipy na záver

## 70 English summary

- 73 Interesting topics which have been driving our business

- 74 Tamás Szóke  
New programming period

- 75 The Slovak Association of Grants Advisors

- 76 How can an enterprise be supported to grow?

- 77 Four facts about small and medium enterprises

- 78 Entire SME

- 79 What we can offer to you

- 81 Final tips

# Zaujímavé témy, ktoré hýbu naším biznisom

## Stali sme sa partnerom Metasonic

---

Sme partnermi nemeckej spoločnosti Metasonic AG pre implementáciu svetovo jedinečného nástroja na modelovanie automatizácie biznis procesov pre potreby stredných a veľkých podnikov, postaveného na metóde S-BPM (subject-oriented business process management). Jedinečnosť tejto metódy je založená na opise procesov a vzorov správania sa pomocou piatich symbolov. Nástroj je využívaný medzinárodnými firmami, v automobilovom priemysle a vo veľkých finančných inštitúciách.

## Ako predísť vzniku neoprávnených výdavkov?

---

V Centire sme vyvinuli diagnostiku implementácie projektov financovaných zo štrukturálnych fondov - kontrolný postup v podmienkach projektov spolufinancovaných z fondov EÚ. Vychádza z postupov projektového auditu podľa medzinárodných štandardov, pričom rešpektuje špecifiká Regionálneho operačného programu a Operačného programu Životné prostredie. Ak chcete získať objektívnu kontrolu implementácie vášho projektu a predísť tak neoprávneným výdavkom, vyplňte nezáväzný formulár na webe [www.centire.com](http://www.centire.com).

## Workshopy na podporu vášho rastu

---

V spolupráci s Americkou obchodnou komorou a Tatra bankou sme v januári 2013 usporiadali sériu workshopov na tému podpory rastu podniku. Malé a stredné podniky sa dozvedeli, ako môžu napriek hospodárskej kríze zvýšiť svoju konkurenčnú výhodu a podporiť rast svojho podniku. Účastníci workshopu sa naučili orientovať sa v problematike podpory zavádzania inovácií a technologických transferov z Operačného programu Konkurencieschopnosť a hospodársky rast a taktiež v nových iniciatívach Európskej únie pre podporu zamestnanosti mladých.

## Podporujeme inkubátory pre sociálne inovácie

---

Sociálne inovácie predstavujú v posledných rokoch novú oblasť rozvoja na pomedzí viacerých sektorov. Možno ich definovať ako nové riešenia, ktoré naplňajú určitú spoločenskú potrebu a zároveň umožňujú budovať nové, či zlepšovať existujúce kapacity a vzťahy, a lepšie využívať dostupné zdroje. Centire spolu s ďalšími partnermi z Maďarska, Švajčiarska, Talianska a Francúzska podalo v rámci 7. Rámcového programu projekt, ktorý sa zameriava na podporu budovania inkubátorov pre sociálne inovácie.

## Zúčastnili sme sa ICT Proposer's Day

---

ICT Proposer's Day predstavoval v septembri 2012 jedinečnú príležitosť na budovanie partnerstiev a formovanie projektových ideí cielených na informačné a komunikačné technológie v novom pracovnom programe na rok 2013. Na dvojdňovom podujatí sa stretli zástupcovia z viac ako 1500 firiem, výskumných centier a vzdelávacích inštitúcií z členských krajín EÚ. Ako Centire sme tu prezentovali idey na rozvoj výskumu v oblasti informačných a komunikačných technológií a formovali nové potenciálne partnerstvá pre naše výskumno-vývojové aktivity.

## Aktuálne výzvy pre malé a stredné podniky

---

V prvej polovici roka 2013 sú pre malé a stredné podniky otvorené možnosti pre získanie finančnej podpory z fondov EÚ na nákup inovatívnych a vyspelých technológií, strojov, prístrojov a zariadení, na vytvorenie prostredia na zvyšovanie inovačného potenciálu, a pre rozvoj ekologických výrob ako nevyhnutnosti na prípravu trvalo udržateľného rozvoja v priemysle. Taktiež je možné získať až 5 478 Eur ročne pri zamestnaní mladého nezamestnaného vo veku do 29 rokov. Ak plánujete poskytované služby v oblasti cestovného ruchu urobiť viac atraktívnymi, potom nepremeškajte možnosť získať finančné prostriedky z aktuálnej výzvy zameranej na podporu podnikateľských aktivít v cestovnom ruchu. Bližšie informácie o aktuálnych výzvach získate na [www.centire.com](http://www.centire.com).

INTERVIEW

# Tamás Szóke

## Nové programové obdobie

---

S novým programovým obdobím je spojený nielen nový balík dostupných prostriedkov, ale aj nové pravidlá, ktoré bude musieť Slovenská republika dodržiavať pri ich čerpaní. S Tamásom Szókom sme zhodnotili staré programové obdobie a bližšie sa pozreli na to, čo všetko nás čaká v rokoch 2014 - 2020.

## Ako by ste zhodnotili súčasné programové obdobie?

Roky 2007 - 2013 boli prvým plnohodnotným programovým obdobím, do ktorého sme boli zapojení od začiatku do konca. Toto obdobie malo byť o poučení sa z chýb, ktoré sme urobili v skrátenom programovom období v rokoch 2004 - 2006 a o zjednodušení procedúr tak, aby bolo čerpanie eurofondov efektívnejšie. Žiaľ, opak sa stal pravdou a reparát sa v mnohých oblastiach nepodaril. Čerpanie pomoci v niektorých operačných programoch tak zaostáva hlboko za plánom.

## V čom spočíva príčina slabého čerpania pomoci?

Príčinu treba hľadať v nedostatočne zvládnutom strategickom plánovaní v rokoch 2006 - 2007. Namiesto toho, aby v roku 2006 vznikol celospoločenský konsenzus o tom, aké potreby má Slovensko a ako by mali byť čerpané eurofondy, plánovanie ich využitia sa stalo predmetom politického hašterenia. V procese plánovania sa partnerská spolupráca s odborníkmi neuplatňovala, bola iba prázdnu frázou a tak sa Národný strategický referenčný rámec a operačné programy schvalovali s ročným omeškaním. Toto je žiaľ príznačné aj pre súčasné programové obdobie, kde materiály, ktoré má vláda, už teraz rátajú s časovým sklzom. 1.1.2014 pravdepodobne nebudeme mať schválenú Partnerskú dohodu a operačné programy, čím sa dostávame do rovnakých problémov ako v roku 2007. Samotné čerpanie nebolo efektívne aj preto, že v Národnom strategickom referenčnom rámci SR na roky 2007 - 2013 vláda určila až jedenásť operačných programov a štyri horizontálne priority, teda veľmi vysoký počet programov a zapojených rezortov. Z tohoto logicky vyplynula aj ich komplikovanejšia a náročnejšia implementácia. Namiesto toho, aby sa plnili plány, uskutočňovali sa revízie a zmenové konania na úrovni operačných programov, aby boli vôbec aspoň z časti realizovateľné.

## V neefektívite čerpania zrejme zohrala značnú rolu aj byrokracia.

Treba rozlišovať medzi byrokraciou vyžadovanou Bruselom a tou, ktoré tvoria naše ministerstvá. Väčšina byrokratických prekážok, s ktorými sa stretávame, má lokálny pôvod. Nikto z Bruselu nám ich nenanútil, ale vytvorili sme si ich sami. Keďže Slovensko chce byť pápežskejšie ako pápež, vymyslelo si, že bude kontrolovať kontrolórov a na záver ešte urobíme audit.

„Jednou z iniciatív, ktorá chce prispieť k zefektívneniu celého plánovania programového obdobia, je aj Slovenská asociácia grantových poradcov.“

## Ako teda možno zlepšiť a urobiť efektívnejším celý proces strategického plánovania pre nové programové obdobie?

Alfou a omegou všetkého je urobiť si poriadok v kompetenciách. Kompetencie k regionálnemu rozvoju sú rozdelené medzi viaceré ministerstvá, aj vyššie územné celky. Celý proces potom nefunguje tak, ako má. Prvým krokom by teda malo byť zriadenie centrálnej a stabilnej inštitúcie, ktorá sa bude strategicky venovať regionálnemu rozvoju na Slovensku. Vytvorí stratégiu, ktorej dodržiavanie bude strážiť, obhajovať a pracovať s ňou v kontexte ostatnej legislatívy. Aby sa regionálny rozvoj nestal trhacím kalendárom rôznych záujmových skupín, z ktorých každá chce pretlačiť iba svoju oblasť, pretože v nej má firmy a chce do nej naliať financie. Jednou z iniciatív, ktorá chce prispieť k zefektívneniu celého plánovania programového obdobia, je aj Slovenská asociácia grantových poradcov, ktorú sme založili v roku 2012 spolu s ďalšími spoločnosťami v oblasti grantového poradenstva.



## Slovensko stojí pred neľahkou úlohou programovania rozvojovej pomoci pre roky 2014 - 2020.

### Čo to pre nás znamená v porovnaní s predchádzajúcim programovým obdobím?

Európska komisia už v novembri 2010 zverejnila prvé návrhy ohľadom budúcej regionálnej politiky EÚ, ktorá začne platiť v roku 2014. Najdôležitejšími zmenami v porovnaní s rokmi 2007 - 2013 sú prepojenie alokácie eurofondov so stratégiou Európa 2020, partnerské dohody medzi Komisiou a členskými štátmi, zníženie počtu priorít, podmienky vyplácania eurofondov, odmeňovanie štátov, ktoré najlepšie plnia stanovené ciele a kombinovanie grantov s pôžičkami. O týchto návrhoch teraz rokuje Rada Európskej únie s Európskym parlamentom. Ak sa dohodnú včas, umožní to hladké spustenie nových programov. Ďalšou zmenou oproti predchádzajúcemu programovému obdobiu je snaha sústrediť sa na menší počet priorít oproti predchádzajúcim jedenástim operačným programom. V novom programovom období by ich počet mal byť nižší. Zmenou oproti poslednému programovému obdobiu je aj to, že kým doteraz bolo možné čerpať nenávratnú formu pomoci aj v súkromnom sektore, od ďalšieho programového obdobia bude určená prevažne len pre verejný sektor. Súkromný sektor bude prevažne financovaný prostredníctvom návratnej pomoci.

### Akú úlohu má teraz Slovenská republika vzhľadom na budúce čerpanie eurofondov?

Nachádzame sa vo fáze stanovovania základných princípov na prípravu Partnerskej dohody Slovenskej republiky, ktorá bude hlavným strategickým dokumentom. Na základe neho budeme môcť využívať fondy Spoločného strategického rámca v programovom období 2014 - 2020. V súčasnosti sú predložené do vlády SR materiály, ktoré definujú prioritné oblasti pre budúce programové obdobie - základnú infraštruktúru, ľudské zdroje a zamestnanosť, výskum a inovácie.

## Zmeny v budúcej regoniálnej politike EÚ

- **Prepojenie alokácie eurofondov s cieľmi stratégie Európa 2020.** Tými sú zvýšenie miery zamestnanosti, boj s chudobou, zlepšenie prístupu k vzdelávaniu, vyššie investície do výskumu a technológií, efektívnejšie využívanie energie a podpora čistých technológií s cieľom zníženia uhlíkových emisií.
- **Podpis partnerskej dohody medzi Komisiou a členskými štátmi,** ktoré by mali úzko korešpondovať s Národným programom reforiem jednotlivých krajín. Tieto reformy by mali byť pripravené a implementované v súlade so stratégiou Európa 2020. V partnerskej dohode by sa mali určiť priority pre investície, alokáciu zdrojov a tiež ciele, ktoré je potrebné dosiahnuť.
- **Sústredenie sa na menší počet priorít.** Komisia navrhuje, aby členské štáty a regióny sústredili zdroje zo štrukturálnych fondov a národných rozpočtov na malý počet tematických priorít, ktoré by mali korešpondovať s cieľmi stratégie Európa 2020.
- **Podmienky vyplácania Eurofondov.** Podľa návrhu by krajiny obdržali finálne platby až po splnení vopred dohodnutých podmienok. Táto zmena by mala zlepšiť fungovanie štátnej správy, či presadzovanie reforiem v národnej legislatíve.
- **Odmeňovanie štátov, ktoré najlepšie plnia stanovené ciele.** Podľa návrhu by sa približne tri percentá z rozpočtu na kohéznu politiku ponechali v rezerve a neskôr sa použili ako bonusové platby pre štáty a regióny, ktoré boli pri dosahovaní a prekonávaní svojich cieľov najúspešnejšie.
- **Kombinovanie grantov a pôžičiek.** Návrh stavia na skúsenostiach so zavedením „Nástrojov finančného inžinierstva“ zo súčasného programového obdobia 2007 - 2013. Využívanie eurofondov je pritom považované za spôsob, ako podporiť finančne trvalo udržateľnejšie investície a maximalizovať vplyv verejných zdrojov.

## Európa 2020

Európa 2020 je desaťročná stratégia Európskej únie, ktorej cieľom je vytvoriť podmienky pre rast, ktorý je inteligentnejší, udržateľnejší a inkluzívnejší ako terajší nedostatočný model.

**Aby bolo možné hodnotiť pokrok stratégie, bolo stanovených päť cieľov:**

- **Zamestnanosť** – zvýšiť mieru zamestnanosti obyvateľov vo veku 20 až 64 rokov na 75%.
- **Výskum a vývoj** - zvýšiť úroveň investícií do výskumu a vývoja na 3% HDP.
- **Zmeny klímy a energia** – znížiť emisie skleníkových plynov o 20% (alebo za predpokladu širšej globálnej dohody až o 30%) oproti úrovniam z roku 1990, získať 20% energie z obnoviteľných zdrojov a dosiahnuť 20-percentný nárast efektívnosti vo využívaní energie.
- **Vzdelávanie** – znížiť pod 10% podiel osôb, ktoré predčasne ukončia školskú dochádzku a minimálne 40% podiel obyvateľov vo veku 30 – 34 rokov, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie.
- **Chudoba a sociálne vylúčenie** – aspoň o 20 miliónov znížiť počet osôb, ktorým hrozí chudoba a sociálne vylúčenie.

Stratégia predstavuje základný kameň budúcej politiky súdržnosti. Ciele, ktoré sú v nej definované sa musia pretaviť do cieľov a stratégií na úrovni jednotlivých členských štátov, pretože budú následne číselne vyhodnocované. Na stratégiu Európa 2020 sa podieľajú európske inštitúcie, členské štáty, aj sociálni partneri. Každá inštitúcia EÚ plní určené úlohy s cieľom zabezpečiť, že Únia prijíma potrebné opatrenia na plnenie cieľov stratégie Európa 2020.



**Tamás Szóke**  
Centire s.r.o.

Tamás ako výkonný riaditeľ Centire riadi tím zodpovedný za poskytovanie grantového poradenstva. Má za sebou skúsenosti z riadenia programov, aj projektov obidvoch strán - počas svojej kariéry sa venoval projektom financovaným z fondov EÚ nielen ako konzultant, ale aj ako programový manažér riadiaceho orgánu. Oblasť regionálneho rozvoja sa venuje takmer desať rokov a je certifikovaným projektovým manažérom podľa štandardov IPMA a PRINCE2.

## Partnerská dohoda

V aktuálnom programovom období existoval tzv. Národný strategický referenčný rámec. V súčasnosti Európska komisia chce, aby medzi členským štátom a Komisiou vznikol záväzkový vzťah, ktorý by upravoval podmienky poskytnutia pomoci. Určujúcim dokumentom o pridelení eurofondov medzi Slovenskom a Bruselom je práve partnerská dohoda.

## Pozičný dokument

Pozičný dokument Európskej komisie k Slovenskej republike obsahuje priority a odporúčania, na ktoré by sa Slovensko malo sústrediť pri predkladaní návrhov na čerpanie finančných prostriedkov z fondov EÚ.

**Je nimi päť oblastí:**

- Podnikateľské prostredie priaznivé pre inovácie
- Infraštruktúra pre hospodársky rast a zamestnanosť
- Rozvoj ľudského kapitálu a zlepšenie účasti na trhu práce
- Trvalo udržateľné a efektívne využívanie prírodných zdrojov
- Moderná a profesionálna verejná správa

# Slovenská asociácia grantových poradcov

---

„Aby sa odbornosť dostala k slovu.“ Také je motto Slovenskej asociácie grantových poradcov, ktorú spoluzaložila spoločnosť Centire. Aké sú jej ciele a **prečo by sa vlastne grantoví poradcovia mali združovať**, objasňuje Tamás Szóke.

## Čo predstavuje Slovenská asociácia grantových poradcov (SAGP) a prečo vôbec vznikla?

Asociáciu sme založili v auguste 2012 spolu s ďalšími deviatimi poradenskými spoločnosťami, pretože takéto združenie poradcov na Slovensku zatiaľ neexistovalo. Regionálne rozvojové agentúry majú svoju integrovanú sieť, vyššie územnosprávne celky majú svoje združenie, mestá a obce majú Združenie miest a obcí Slovenska. Na druhej strane, rôzne inštitúcie, ktoré sú prizývané do pracovných skupín v oblasti regionálneho rozvoja, tam po odbornej stránke nemajú veľmi čo robiť. Preto sme cítili potrebu vytvoriť združenie, ktoré by mohlo byť tiež prizývané k práci v oblasti regionálneho rozvoja a reálne by malo čím prispieť.

## Má táto asociácia nejakú dlhodobú víziu?

---

Našou dlhodobou víziou je stať sa znalostným centrom pre oblasť grantov a združovať praktické know-how nadobudnuté na reálnom slovenskom trhu od subjektov, ktoré sú aktívne zapojené aj do implementácie.

Neskrývanou ambíciou je aj stať sa regulátorom trhu, pretože grantoví poradcovia v súčasnosti nemajú veľmi pozitívne PR. Časť verejnosti nerozumie tejto práci a vníma poradcov len ako lobistov. Je pravda, že na trhu existujú aj takí, no od tých sa chceme práve dištancovať.

Chceme vytvoriť skupinu ľudí, ktorí poradenskú prácu v oblasti fondov EÚ myslia vážne, je za nimi reálny výsledok a venujú sa jej dlhodobo. Chceme odlišiť kvalitných poradcov prostredníctvom certifikácie poradcov.

## Ako vyzerá doterajšia činnosť SAGP?

---

Máme svoju webstránku, aj korporátnu identitu. Od januára listom oslovujeme jednotlivých ministrov, ktorí majú časť kompetencií v rámci regionálneho rozvoja, aby sme ich informovali o našom vzniku. Ponúkame im tiež naše praktické skúsenosti a asi stovku odborníkov, ktorými disponujeme, aby sme mohli byť súčasťou spomínaných pracovných skupín prítomných pri grantových procesoch regionálneho rozvoja.

## Aké sú vaše dlhodobé ciele?

---

Naším cieľom je dostať možnosť podávať návrhy na zefektívnenie celého systému a byť súčasťou pripomienkových tímov, ktoré budú môcť spoluformovať budúcu politiku súdržnosti Slovenska.

Chceme byť aj zrkadlom pre riadiace orgány a ročne vyhodnocovať kvalitu práce ministerstiev na základe nezávislého dotazníka, ktorým by sme oslovili všetkých konečných prijímateľov nenávratného finančného príspevku. Tí by nám odpovedali na zostavu otázok o ich spokojnosti s procesom pridelovania a implementácie príspevkov, o dodržiavaní pravidiel a harmonogramov, o spokojnosti s IT monitorovacím systémom.

Na základe reálnych skúseností konečných prijímateľov by sme mohli skoncipovať všeobecné odporúčania. Z výsledkov potom možno urobiť štúdiu na globálnej úrovni, komparatívnu štúdiu medzi ministerstvami o tom, ktoré ministerstvo funguje lepšie a prečo je to tak. Takto by sme po rokoch vedeli zhodnotiť, či sa ministerstvá zlepšujú, zhoršujú, alebo stagnujú.

## Akým spôsobom sa možno stať členom Asociácie?

---

Pre získanie členstva je potrebné vyplniť prihlášku a poslať ju na adresu Asociácie. Prihlášku spolu s ďalšími informáciami môžu záujemcovia nájsť na webstránke [www.sagp.sk](http://www.sagp.sk).

„Chceme vytvoriť skupinu ľudí, ktorí túto prácu myslia vážne, je za nimi reálny výsledok a venujú sa jej dlhodobo.“

---

FOCUS

PRIESKUM

# Malé a stredné podnikanie na Slovensku

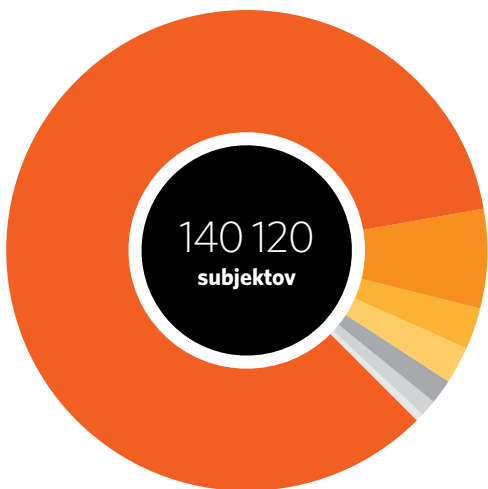
---

Malé a stredné podnikanie je neoddeliteľnou súčasťou každej vyspelej trhovej ekonomiky. Má nezastupiteľnú úlohu pri tvorbe pracovných miest, prínosu k pružnosti trhového mechanizmu a potenciálu konkurenčného prostredia.

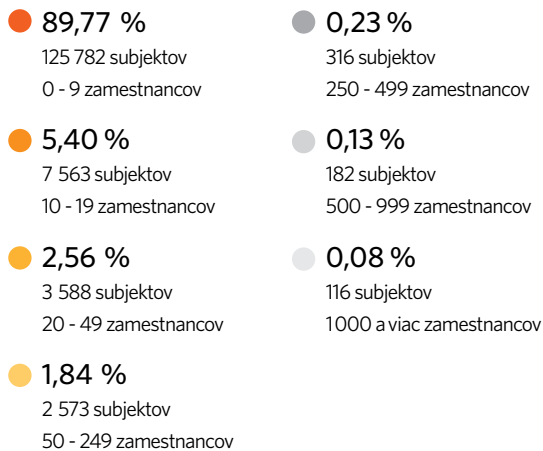
Vytvorenie vhodného podnikateľského prostredia je dôležitým faktorom rozvoja sektora malého a stredného podnikania. Predpokladá to zjednodušenie a sprehľadnenie legislatívy, zníženie administratívneho a daňového zaťaženia, posilnenie podpornej infraštruktúry a zlepšenie prístupu ku kapitálu ako základného, či doplnkového zdroja financovania. A ako vyzerali malé a stredné podniky (MSP) na Slovensku v posledných rokoch? Mali vhodné podnikateľské prostredie, alebo im prekážali administratívne bariéry? Dozviete sa v nasledujúcom prehľade.

## Malé a stredné podniky vedú

V roku 2012 tvorili mikro, malé a stredné podniky na Slovensku 99,54 % z celkového počtu podnikov.

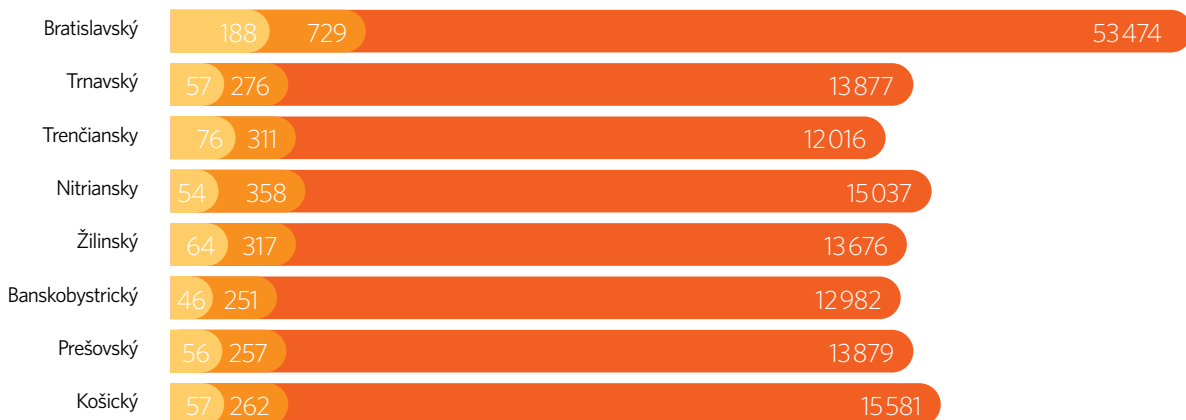


Zdroj: ŠÚ SR December /2012



## Ktoré kraje podnikajú?

Pre územné rozdelenie malých a stredných podnikov (právnických osôb) je typické **nerovnomerné rozmiestnenie** - v Bratislavskom kraji sa sústreďuje približne tretina (33%) všetkých MSP.



Zdroj: ŠÚ SR 2011

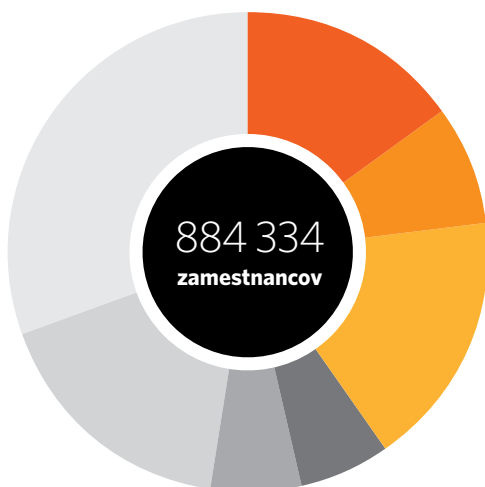
● veľké podniky

● stredné podniky

● mikro a malé podniky

## Práca pre takmer polovicu zamestnaných

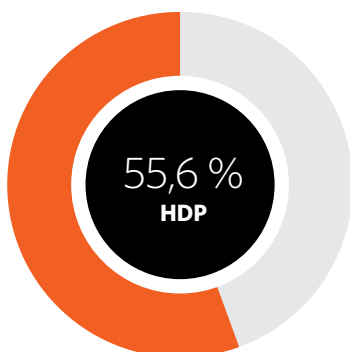
MSP zamestnávajú 40,4% aktívnej pracovnej sily, pričom jeden podnik poskytuje zamestnanie v priemere šiestim ľuďom.



Zdroj: ŠÚ SR December /2012

## MSP a HDP

V roku 2012 vyprodukoval sektor MSP v SR približne 55,6% na tvorbe pridanej hodnoty (HDP).



Zdroj: Stav malého a stredného podnikania 2011, Nadsme.sk

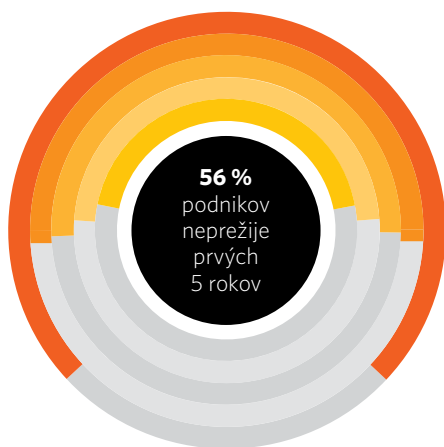
- **15 %**  
 zamestn.: 330 779  
 priemerný počet zamestnancov: 2  
 veľkosť spol. 0 - 9
- **8 %**  
 zamestn.: 181 695  
 priemerný počet zamestnancov: 49  
 veľkosť spol. 20 - 49
- **17 %**  
 zamestn.: 371 860  
 priemerný počet zamestnancov: 145  
 veľkosť spol. 50 - 249
- **6 %**  
 zamestn.: 138 497  
 priemerný počet zamestnancov: 438  
 veľkosť spol. 250 - 499
- **6 %**  
 zamestn.: 140 683  
 priemerný počet zamestnancov: 773  
 veľkosť spol. 500 - 999
- **17 %**  
 zamestn.: 366 448  
 priemerný počet zamestnancov: 3159  
 veľkosť spol. 1 000 - a viac
- **30 %**  
 zamestn.: 657 000  
 priemerný počet zamestnancov: N/A  
 živnostníci (odhad)

## Exportujeme málo

Podľa veľkostných kategórií podnikov sa na celkových tržbách v odvetví priemyslu v roku 2011 podieľali malé a stredné podniky vrátane živnostníkov 32,1%. Rozhodujúci podiel na tržbách v odvetví priemyslu mali veľké podniky (67,9 %)

Malé a stredné podniky exportujú iba 13% z obratu. Avšak vzhľadom na to, že taktiež dodávajú tovary a služby pre veľké exportujúce spoločnosti, nepriame vývozy malých a stredných podnikov sú dosť významné. Takmer jedna tretina všetkých malých a stredných podnikov zvýšila počet medzinárodných obchodných kontaktov.

Zdroj: Stav malého a stredného podnikania 2011, Nadsme.sk



● 74 %

miery prežitia po prvom roku podnikania

● 52 %

miery prežitia po druhom roku podnikania

● 51 %

miery prežitia po treťom roku podnikania

## Koľko podnikov prežije?

Z celkového počtu novovzniknutých subjektov na Slovensku vo vybraných odvetviach bolo podľa údajov Eurostatu aktívnych po prvom roku od svojho vzniku 74,9% subjektov. Po piatom roku od svojho vzniku je na Slovensku aktívnych už len 44,4% subjektov. Z toho vyplýva, že viac ako **polovica novozaložených podnikov neprežije viac ako 5 rokov**.

Podľa prezentovaných údajov Eurostatu **patrí Slovensko spomedzi krajín EÚ ku krajinám s nadpriemerným podielom vzniknutých a zaniknutých subjektov, a zároveň medzi krajiny s najnižšou mierou prežitia subjektov po dvoch rokoch od svojho vzniku**.

● 48 %

miery prežitia po štvrtom roku podnikania

● 44 %

miery prežitia po piatom roku podnikania

Zdroj: Eurostat, Business demography statistics, 2009

## Dôvody úpadku

Dôvody, prečo malé a stredné podniky tak rýchlo vymierajú sú vo všetkých odvetviach rovnaké. Sú nimi:

### Nedostatočný dopyt

— Vplyvom spomalenia rastu zahraničného, aj domáceho dopytu majú podniky problém s odbytom svojich služieb a produktov. Medziročný pokles domáceho dopytu v roku 2011 o 1,5% súvisel s viacerými faktormi - so znížením tvorby hrubého kapitálu o 2,7%, s poklesom konečnej spotreby verejnej správy o 3,5% a konečnej spotreby domácností o 0,4%. Spomalenie rastu zahraničného dopytu súviselo s nižšou ekonomickou výkonnosťou v eurozóne, vrátane nášho hlavného obchodného partnera Nemecka, ale aj s nižším rastom hospodárstva v Českej republike.

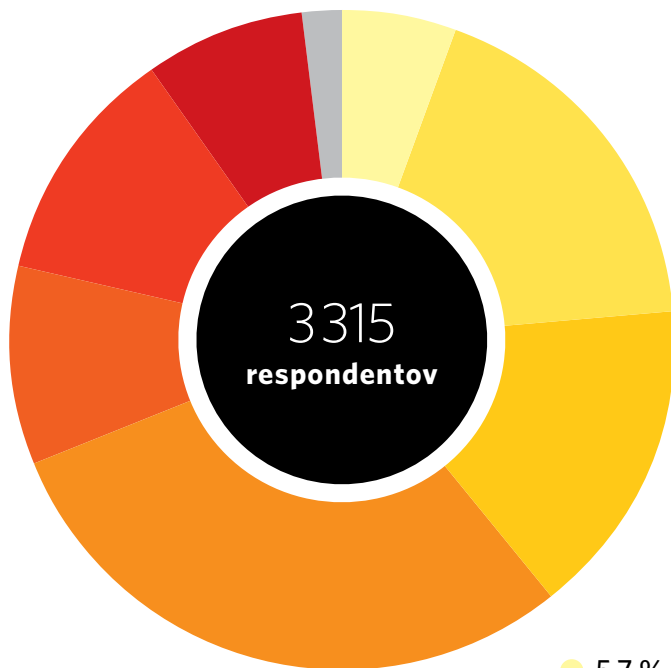
### Obmedzený prístup k financiam

— Zlý prístup k prostriedkom je daný nedostatkom vlastného kapitálu, slabým úverovým ratingom, či obmedzenou možnosťou poskytnutia záložného práva, alebo garancie.

### Administratívne bariéry a infraštruktúra

— Neprehľadná legislatíva pri podnikaní, vysoké administratívne a daňové zataženie na Slovensku a nízka podporná infraštruktúra sú administratívne dôvody, ktoré bránia malým a stredným podnikom v rozvoji a prispievajú k ich úpadku.





3315  
respondentov

- |  |  |
|--|--|
| <p>5,7 %<br/>190 respondentov<br/>jednoznačná spokojnosť</p>   | <p>17,9 %<br/>595 respondentov<br/>prevažná spokojnosť</p>   |
| <p>15,7 %<br/>519 respondentov<br/>mierna spokojnosť</p>       | <p>29,7 %<br/>985 respondentov<br/>spoločice</p>             |
| <p>9,7 %<br/>321 respondentov<br/>mierna nespokojnosť</p>      | <p>11,5 %<br/>381 respondentov<br/>prevažná nespokojnosť</p> |
| <p>7,8 %<br/>260 respondentov<br/>jednoznačná nespokojnosť</p> | <p>1,9 %<br/>64 respondentov<br/>nevie</p>                   |

## S podnikateľským prostredím sme spokojní iba spolovice

---

Na základe prieskumu názorov malých a stredných podnikov o kvalite podnikateľského prostredia v jednotlivých mestách je iba 39,35% podnikateľov spokojných s podmienkami na podnikanie. Najväčšie percento opýtaných (29,7%) je spokojných spolovice. Jednoznačne nespokojných je v skúmanej vzorke 7,8% malých a stredných podnikov.

Prieskum realizovala agentúra Smart Choice, s.r.o, pričom zber dát prebiehal na vzorke 315 respondentov z radov živnostníkov a podnikateľov od októbra 2011 do polovice januára 2012.

Zdroj: Prieskum, agentúry Smart Choice.

## Čo nám najviac vadí?

---

Medzi najväčšie nedostatky podnikateľského prostredia na Slovensku patrí nízka vymožitelnosť práva, nedostatočná efektívnosť, netransparentnosť verejného obstarávania a poskytovania dotácií (vrátane štrukturálnych fondov), korupcia spolu s klientelizmom a nadbytočná byrokracia.

Pokiaľ sa zameriame na dôvody špecifické pre jednotlivé odvetvia, priemysel obmedzuje aj nedostatok kvalifikovaných zamestnancov, v stavebníctve okrem dopytu a problémov s financovaním negatívne pôsobia aj nevyhovujúce poveternostné podmienky. V obchode sú obmedzujúcimi faktormi hlavne silná konkurencia, vysoké prevádzkové náklady a nevyhovujúca legislatíva. Firmám v oblasti služieb vadí hlavne silné konkurenčné prostredie.

Zdroj: ŠÚ SR konjunkturálny prieskum, december 2012  
a Stav malého a stredného podnikania 2011, Nadsme.sk

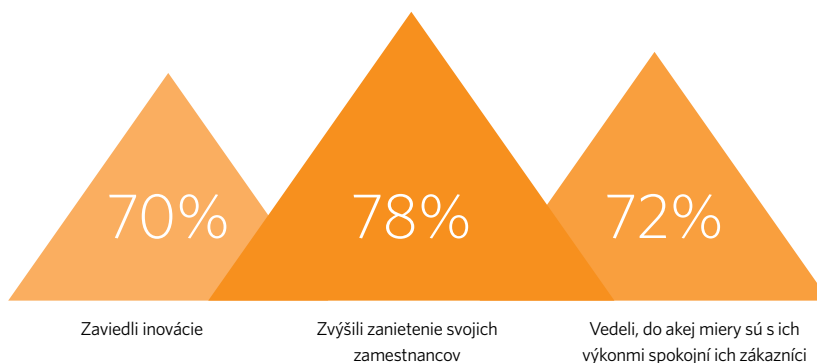
FAKTY

# 7 faktov o malých a stredných podnikoch na Slovensku

Podporujú firmy svoj rast grantmi a pomocou externých poradcov, alebo sa spoliehajú iba na seba? Čo ich brzdí v raste a čoho sa boja? Odpovede nielen na tieto otázky sme hľadali v prieskume medzi dvoma stovkami podnikateľov na Slovensku. Prieskum prebiehal v auguste 2012 v spolupráci s agentúrou Focus formou telefonického dotazovania.

## 01 Firmy chcú zanietenejších zamestnancov

Aktuálna situácia na Slovensku ovplyvňuje aj potreby firiem. Náš prieskum odhalil tri dominujúce okruhy, v rámci ktorých by firmy rady:



Tieto situácie uvádzajú takmer tri štvrtiny oslovených firiem. Ako problém vystupuje do popredia vo viac ako polovici firiem aj dosahovanie menšieho zisku, než aký bol plánovaný. Pre ilustráciu - chýbajúcu prehľadnosť vo fungovaní firmy, alebo príliš rýchly rast drvivá väčšina firiem ako problém nevníma.

## 02 Iba polovica firiem má skúsenosť s financovaním z grantov

Na Slovensku má skúsenosť s prípravou a realizáciou financovania z grantov resp. eurofondov iba polovica dotazovaných firiem – 52%.

**Najčastejšie sú to firmy, ktoré spájajú tieto vlastnosti:**

- Pochádzajú z oblasti priemyslu a verejných služieb
- Majú viac ako 150 zamestnancov
- Sú zo stredoslovenského a východoslovenského kraja
- Možno ich označiť za firmy v rozvoji

## 03 Najnáročnejšia je administratíva

Firmy, ktoré už majú skúsenosti s projektami financovanými z grantov ich považujú za náročné. Ktoré oblasti ich svojou náročnosťou najviac odrádzajú?



Aj ostatné posudzované fázy projektov sú hodnotené kriticky – viac ako polovica firiem, ktoré s nimi majú skúsenosti ich označila za „veľmi“ alebo „skôr“ náročné. Obava z komplikovanosti procesu podávania žiadostí financovania z grantov a eurofondov odrádza aj tých, ktorí zatiaľ skúsenosti s podávaním žiadostí nemajú.

## 04 Prioritou je podpora a udržanie existujúcich pracovných miest



Do akej miery sa rozvojové priority definované pre nové programové obdobie na Slovensku zhodujú s rozvojovými cieľmi firiem na Slovensku?

## 05 70 % firiem nepozná poradenské spoločnosti

Firmy vo všeobecnosti nie sú veľmi naklonené tomu, aby v prípade problémov prijali pomoc externého poradcu. Poradenstvo je pre firmy oblasť neznáma, neprebádaná a neprehľadná. Až 70 % z nich nepozná a nevie uviesť meno žiadnej poradenskej, či konzultačnej spoločnosti.

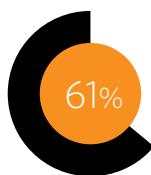
## 06 Pri rozhodovaní sú referencie najdôležitejšie

A podľa čoho by sa firmy rozhodovali pri výbere externého poradcu? Kritériá sú zvolené pomerne pragmaticky. Pre tri tretiny opýtaných sú na prvom mieste referencie a skúsenosti danej spoločnosti (74%), väčšina firiem je citlivá aj na cenu (69%).

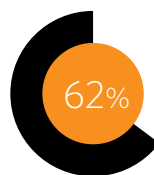
Na osobné odporúčanie známych, príp. obchodných partnerov dá rovná polovica oslovených. Na druhej strane, na chvoste rebríčka sa ako nie veľmi dôležité kritériá držia imidž (11%), webstránka (8%) a veľkosť poradenskej spoločnosti (6%).

## 07 Firmy sa obávajú ceny

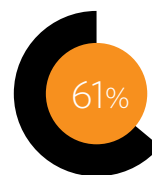
Jednoznačne najsilnejším dôvodom pre nevyužitie služieb poradenských spoločností je podľa firiem ich vysoká cena. Ako dôležitý faktor ju vníma takmer 78% predstaviteľov oslovených firiem.



Možnosť úniku citlivých interných informácií



Špecifickosť firemného odvetvia, ktorá neumožňuje využívať postupy navrhované poradcami



Firma nepotrebuje takéto poradenstvo, pretože sama disponuje kvalitnými zamestnancami

Čo si z výsledkov prieskumu vziať? V oblasti malých a stredných podnikov je stále veľký priestor pre tých, ktorí sa neboja a využijú príležitosti, aké projekty financované zo štrukturálnych fondov ponúkajú, prípadne aj za pomoci externých poradcov.

Ak premýšľate nad tým, že by ste sa stali jedným z nebojácnych „pionierov“ a využili dostupné možnosti, určite nevynechajte článok „Schválením projektu sa všetko iba začína“ v odbornej časti magazínu. V článku nájdete všetky potrebné rady, ako viesť projekt financovaný z grantov čo najúspešnejšie.

A ak je táto oblasť pre vás celkom nová, alebo sa potrebujete poradiť o tom, aké možnosti poskytuje financovanie z grantov a ako nimi podporiť svoj rast, naši konzultanti sú pripravení zodpovedať vám vaše otázky.

Okrem toho máme špeciálne pre vás, firmy z oblasti malých a stredných podnikov pripravené komplexné poradenstvo s názvom Entire SME. Viac sa o ňom môžete dočítať v samostatnom článku.

**Otázka na záver. Podporíte svoj rast, alebo čísla zo štatistík?**

FINANCIE

# Ako financovať malé a stredné podniky návratnými zdrojmi

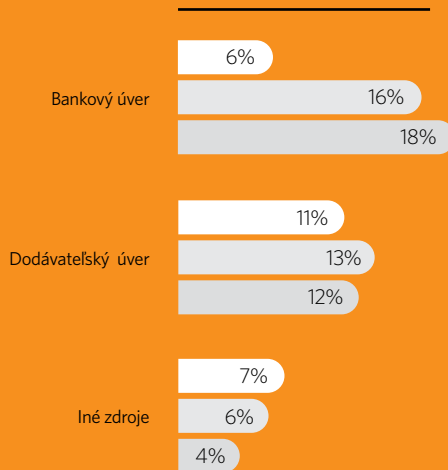
---

Malé a stredné podniky (MSP), pokiaľ do tejto kategórie zarátame aj živnostníkov, tvoria v súčasnosti na Slovensku 99,54 % z celkového počtu firiem a zamestnávajú 72 % ľudí, čím sa stávajú neodmysliteľnou súčasťou hospodárstva. Napriek tomu, že predstavujú nevyhnutné prvky pre trhovú ekonomiku, zápasia s problémami ťažkého prístupu k finančným zdrojom.

Ako MSP rastú, vzniká aj rôzna potreba ich financovania. V počiatkových fázach sú závislé od neformálnych zdrojov financovania. Interné zdroje predstavujú vlastné úspory, nerozdelený zisk, alebo predaj aktív MSP. Externé zdroje financovania delíme na formálne (bankové úvery, eurofondy, dlhové cenné papiere) a neformálne (rodina a priatelia, resp. iní poskytovatelia kapitálu)

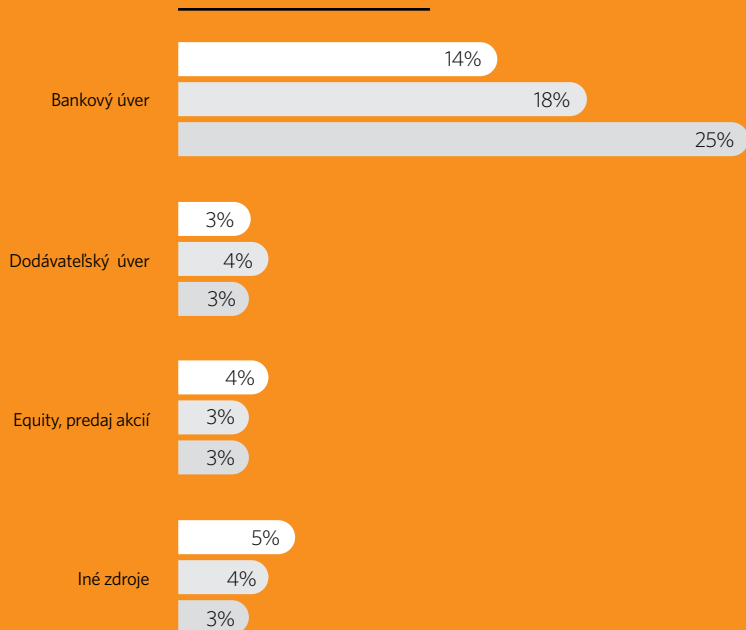
- malé podniky (< 20)
- stredné podniky (20-99)
- veľké podniky (100 <)

## Externé zdroje financovania pre potreby prevádzkového kapitálu



Zdroj: Svetová banka

## Externé zdroje financovania pre potreby fixného kapitálu



Zdroj: Svetová banka



Nasledovný krátky prehľad o možnostiach návratného bankového financovania vám uľahčí orientáciu vo finančných produktoch, ktoré sú k dispozícii pre malé a stredné podniky. Pre tieto účely sme vybrali produkty troch rôznych typov bánk.



### EXIMBANKA SR

Je jediným priamym finančným nástrojom štátu, využívaným pri podpore exportu. Jej hlavným poslaním je podporiť slovenský export, preto aj jej produkty sú zamerané na podporu a zabezpečenie vývozných aktivít jej klientov.

#### Kontakt

[www.eximbanka.sk](http://www.eximbanka.sk)  
+421/2/59 39 8111  
[informacie@eximbanka.sk](mailto:informacie@eximbanka.sk)



### SLOVENSKÁ ZÁRUČNÁ A ROZVOJOVÁ BANKA

Je špecializovanou podpornou bankou, ktorej jediným akcionárom je Slovenská republika, zastúpená Ministerstvom financií SR. Banka sa zameriava na rozvoj malého a stredného podnikania na Slovensku, podporuje mestá a obce, a projekty obnovy bytového fondu.

#### Kontakt

[www.szrb.sk](http://www.szrb.sk)  
02/57 29 21 11  
[info@szrb.sk](mailto:info@szrb.sk)



Zástupca komerčných bánk, ktorý sa snaží neustále prinášať nové riešenia s cieľom dať klientovi vyššiu pridanú hodnotu v oblasti starostlivosti o firemné financie a zabezpečiť mu vyšší komfort. Banka ponúka rôzne druhy finančných produktov - splátkové investičné úvery na financovanie kúpy nehnuteľností a strojov, zariadení, ako aj úvery slúžiace na financovanie prevádzkových potrieb.

#### Kontakt

[www.tatrabanka.sk](http://www.tatrabanka.sk)  
+421/02/5919 1000  
ďalšie kontakty: online chat, skype, facebook..



## Eximbanka SR

Svoje aktivity úspešne rozvíja už viac ako 15 rokov. Za toto obdobie podporila vývoz do cca 60 krajín celého sveta v celkovom objeme viac ako 35 miliárd Eur. Jej hlavným cieľom je zvýšenie konkurenčnej schopnosti slovenských vývozcov tovarov a služieb na medzinárodných trhoch. Umožňuje slovenským exportérom realizovať vývozy aj do rizikovejších teritórií, ktorých sa komerčné banky nechcú, alebo nemôžu zúčastniť. Jedinou podmienkou je životaschopnosť posudzovaného vývozného prípadu. Navyše poskytuje individuálne poradenstvo v oblasti exportu na profesionálnej úrovni, predovšetkým pri projektoch väčšieho rozsahu.

### Bankové, aj poisťovacie produkty

EXIMBANKA SR ponúka celú škálu finančných produktov spojených s vývozom, predovšetkým úverové poistenie, financovanie a záruky. Na strane importu je to dovoz technológií, ktoré v konečnom dôsledku umožňujú vývoz kvalitnejšej produkcie s vysokou mierou pridanej hodnoty.

### Poistenie pohľadávok špeciálne pre sektor MSP

Najväčšie riziko, ktoré ohrozuje malých a stredných podnikateľov, je nezaplatenie zo strany odberateľa. EXIMBANKA SR vyšla v ústrety všetkým podnikateľom z radov MSP zavedením zjednodušeného a urýchleného postupu pri poistení pohľadávok vývozcu proti riziku nezaplatenia, a to formou elektronickej komunikácie cez InfoPortál. Výhodou takejto komunikácie je najmä nepretržitá prevádzka a samozrejmosťou je zachovanie autenticity pôvodu, integrity obsahu a dôveryhodnosti elektronickeho podania. Prístup na InfoPortál, elektronicke služby a spracovanie podaní od klientov EXIMBANKY SR prostredníctvom InfoPortálu sú bezplatné.

### Prehľad bankových produktov:

PRODUKT	CIELE	VÝŠKA
Financovanie vývozných odberateľských úverov	financovanie vývozu tovarov a služieb vývozcu	max. 85 % hodnoty zmluvy o vývoze
Úvery na nákup a modernizáciu technológie	financovanie nákupu alebo modernizácie technológie a s tým spojenej infraštruktúry potrebnej na spracovanie a výrobu výrobkov alebo pri poskytovaní služieb určených na export	max. 85 % nákladov
Úvery na financovanie investície	financovanie dlhodobých finančných potrieb zahraničnej spoločnosti, resp. vývozcu v súvislosti s investíciou	max. 90 % investície
Úvery na podporu vývozu	financovanie materiálových a ostatných nákladov súvisiacich s realizáciou zmluvy o vývoze	do výšky nákladov



## Slovenská záručná a rozvojová banka

Banka začala svoju činnosť 1.9.1991. Vychádzala pritom z osvedčených mechanizmov a pozitívnych skúseností obdobných inštitúcií, ako Bürges Förderungsbank, Finanzierungsgarantie-Gesellschaft vo Viedni, alebo Sofaris v Paríži. Postupom času sa rozvinula spolupráca v rámci projektu PHARE a so zahraničnými bankami podporného charakteru ako je Kreditanstalt für Wiederaufbau vo Frankfurte nad Mohanom a Rozvojová banka Rady Európy.

Banka okrem poskytovania úverov pre malých a stredných podnikateľov poskytuje aj bankové záruky na úvery (vo výške 55% z istiny úveru) podnikateľom, ktorí nemajú dostatočné zabezpečenie za úver, alebo sú pre komerčné banky rizikovejší. V roku 2011 banka poskytla 840 priamych úverov v celkovom objeme 173,20 mil. Eur a 1 034 bankových záruk v hodnote 89,36 mil. Eur.

Slovenská záručná a rozvojová banka, a.s. a Európsky investičný fond sú akcionármi v Slovenskom záručnom a rozvojovom fonde, s.r.o., ktorý bol založený v rámci iniciatívy JEREMIE ako štátna spoločnosť, cez ktorú bude Európsky investičný fond uzatvárať zmluvy s finančnými sprostredkovateľmi (pozn. red.: o iniciatíve JEREMIE sa ďalej dozviete nasledujúcich stránkach).

## Prehľad bankových produktov:

PRODUKT	CIELE	ÚČEL	VÝŠKA	SPLATNOSŤ	RUČENIE
Priame úvery	financovanie investičných a prevádzkových potrieb v prípade čerpania prostriedkov z fondov EÚ	investičné a prevádzkové potreby	min. 6 500 Eur	investičný úver 10 rokov, prevádzkový úver do 3 rokov	v závislosti od bonity podniku
MIKROúver	prístup k financiam pre začínajúcich, aj existujúcich podnikateľov	– nákup hmotného a nehmotného investičného majetku – rekonštrukcia a modernizácia hmotného majetku	min. 5 000 Eur max. 50 000 Eur	a) do 25 000 Eur – investičný úver max. 5 rokov, prevádzkový úver max. 3 roky b) do 50 000 Eur – investičný úver max. 7 rokov, prevádzkový úver max. 3 roky	vždy nehnuteľným majetkom a bianko zmenkou
Úver PODNIKATELKA	sprístupnenie prostriedkov pre existujúce i začínajúce ženy - – podnikateľky	– krátkodobé a strednodobé bežné podnikateľské potreby			
Úver PODNIKANIE MLADÝCH	sprístupnenie prostriedkov pre mladých podnikateľov (pod 30 rokov) a pre vysokoškólakov na rozvoj podnikateľskej činnosti počas alebo po ukončení štúdia	– investičné projekty			
Úvery na prípravu a realizáciu projektov z fondov EÚ	– podpora konkurencieschopnosti MSP prostredníctvom ich rozvoja, inovácií a modernizácií – pomoc pri čerpaní z fondov EÚ – preklenovacie financovanie – pri časovom nesúlade medzi potrebou zdrojov a dostaním prostriedkov z fondov EÚ a iných grantov	– náklady pred podaním projektu – príprava projektu – náklady po schválení projektu – financovanie spoluúčasti, oprávnených, neoprávnených a neočakávaných nákladov – preklenutie časového nesúlada medzi potrebou zdrojov a vyplatením finančného príspevku	min. 3 000 Eur	max. do 10 rokov od prvého čerpania	ručenie treťou osobou, bianko zmenka, atď.
INVEST úver zo zdrojov EIB	– zmiernenie vplyvov finančnej krízy – rozvoj MSP (do 250 zamestnancov) – podpora investícií malého a stredného rozsahu v sektore priemyslu a služieb	– investičné potreby podnikateľa – nákup hmotného majetku – investície do nehmotného majetku – zvyšovanie prevádzkového kapitálu na rozšírenie obchodných činností	náklady projektu financovaného z EIB nesmú prekročiť 25 mil. Eur	min. 2 roky, max. 11 rokov od prvého čerpania úveru	v závislosti od bonity podniku



## Tatra banka

Na svojich 128 pobočkách poskytuje komplexnú starostlivosť o malé a stredné podniky. Okrem širokej siete pobočiek poskytuje Tatra banka firemným klientom aj individuálnu starostlivosť prostredníctvom relationship manažérov v centrále a v deviatich firemných centrách. Firemné centrá sú rozložené v najdôležitejších regiónoch Slovenska a spolu s obchodnými zástupcami tvoria sieť sedemnástich predajných miest pre klientov v segmente malých a stredných podnikov. Medzi základné typy financovania patrí prevádzkové a investičné financovanie.

### Prevádzkové financovanie

---

Na vykrytie tzv. „financing gap“ z dôvodu časového nesúladu medzi inkasom peňazí od obchodných partnerov a úhradou prevádzkových nákladov. Zvyčajne vo výške mesačných tržieb, pričom ako zabezpečenie slúži predmet financovania, t.j. obvykle pohľadávky

### Investičné financovanie

---

Účelom je financovať rôzne investície od kúpy technológií a nehnuteľností až po kúpu auta, či vyplatenie spoločníka. Ako zabezpečenie slúži predovšetkým predmet financovania, ktorý by mal zároveň predstavovať zdroj splácania úveru. Lehota splatnosti sa odvíja od životnosti investície (napríklad pri nákupe zásob a technológií je to tri až sedem rokov, pri nehnuteľnostiach do desať rokov).

### Oblíbené sú bezúčelové úvery

---

Z bezúčelových úverov je najobľúbenejším produktom BusinessÚverTBExpres, pri ktorom môžu klienti využiť finančné prostriedky na čokoľvek. Z účelových úverov je najviac poskytovaný BusinessÚverTBVariant, ktorého hlavnou výhodou je variabilita štruktúry zabezpečenia, ako aj možnosti kombinácie účelov použitia. Dané úvery sú poskytované vo forme kontokorentného alebo splátkového úveru, pričom kontokorentné úvery klienti využívajú najmä na vykrytie nesúladu medzi dobou inkasa pohľadávok a úhradou svojich vlastných záväzkov a splátkové úvery na financovanie rôznych investičných potrieb, napr. kúpa nehnuteľnosti, strojov, technologických zariadení a pod.

## Prehľad bankových produktov:

PRODUKT	TYP ÚVERU	MIN. DOBA PODNIKANIA:	VÝŠKA ÚVERU:	ZABEZPEČENIE ÚVERU:	SPLATNOSŤ ÚVERU:
Business úver <sup>TB</sup> Garant	bezúčelový úver	aj pre začínajúcich podnikateľov	1 000 Eur - 800 000 Eur	finančné prostriedky uložené na termínovanom účte, vkladnej knižke, investície v podielových a profilových fondoch, hypotekárne záložné listy TB	KTK: 1 rok s automatickou obnovou SPL: 1 - 10 rokov
Business úver <sup>TB</sup> Expres	bezúčelový úver	24 mesiacov	3 500 Eur - 135 000 Eur	dohoda o ručení	KTK: 1 rok s prehodnotením SPL: 1 - 4 roky
Business úver <sup>TB</sup> Hypo	bezúčelový/ účelový úver	15 mesiacov	16 500 Eur - 200 000 Eur	dohoda o ručení a nehnuteľnosť určená na bývanie alebo podnikanie avalovaná bianko zmenka	SPL: 1 - 10 rokov
Business úver <sup>TB</sup> Variant	účelový úver	24 mesiacov	70 000 Eur - 1 000 000 Eur	kombinácia viacerých zabezpečení: avalovaná bianko zmenka, hnutelný a nehnuteľný majetok, pohľadávky voči odberateľom, banková záruka, cenné papiere, finančné prostriedky	KTK: 1 rok s prehodnotením SPL: 1 - 10 rokov
Rýchly úver so zárukou SZRB	špeciálne prevádzkové a investičné financovanie	12 mesiacov	16 600 Eur - max. 340 000 Eur	bianko zmenka, participačná záruka SZRB	prevádzkový úver max. 1 rok, investičný max. 7 rokov

\*KTK= kontokorentný, SPL= splátkový

### FONDY EURÓPSKEJ ÚNIE

#### ZAMERANIE ÚVERU

- Financovanie tej časti projektu, ktorá nebude hradená z NFP
- Financovanie pri časovom nesúlade medzi úhradou oprávnených nákladov a refundáciou z fondov EÚ
- Financovanie obdobia od schválenia žiadosti o NFP až po jeho vyplatenie

### ÚVEROVÝ PROGRAM EIB

#### ZAMERANIE ÚVERU

- Úverový program Európskej investičnej banky na podporu energetickej efektivity
- Investičný úver na financovanie projektov vedúcich k úspore energií firmami, komunálnej sféry, ale aj bytových domov
- Možnosť získať nenávratný grant vo výške 14 % z objemu úveru po splnení požadovanej miery úspory energií
- Max. na 10 rokov
- Max. 12,5 mil. Eur

Zdroje informácií pre článok:

Slovenská záručná a rozvojová banka - webová stránka banky - [www.szrb.sk](http://www.szrb.sk), Tatra banka - Marína Smolková, hovorkyňa, Tatra Banka, Exportno-importná banka Slovenskej republiky - Ing. Danica Sodomová, odbor stratégie, medzinárodných vzťahov a komunikácie.

NÁŠ MODEL

# 6 základných kameňov, na ktorých stojí váš biznis

---

Svet okolo nás sa mení stále rýchlejšie. Rokmi overené postupy zlyhávajú. Skúsenosti, ktoré podnikatelia a manažéri získali, musia častejšie prehodnocovať. Musíme sa učiť stále viac nových vecí a rozumieť stále širším súvislostiam, ktoré vplývajú na naše podnikanie.

Náš prístup k poradenstvu pre malé a stredné podniky (MSP) vychádza z poznania, že malá a stredná firma je komplexný systém, postavený na **ľuďoch, myšlienkach a procesoch**, ktoré sú premietnuté do **šiestich oblastí riadenia**. Pri riadení firmy je nevyhnutné mať na zreteli rovnomerne všetky oblasti. Zanedbanie jednej z nich sa veľmi rýchlo prejaví, na druhú stranu aj zavedenie potrebnej zmeny veľmi rýchlo prinesie svoj pozitívny výsledok.

V porovnaní s veľkými firmami sú MSP zraniteľnejšie na dopad potenciálneho nesprávneho rozhodnutia. Čo je však výhodou, sú aj oveľa flexibilnejšie pri prispôbovaní sa tlaku trhu. Práve vďaka flexibilitě vedú MSP zmeniť potenciálne hrozby na príležitosti pre svoj vlastný rozvoj.

V spolupráci s našimi partnermi vieme pripraviť riešenia šité na mieru vašmu podniku. Prehľad online aplikácií k jednotlivým základným kameňom vášho biznisu sme pripravili v spolupráci s našim partnerom, českým **Know How Klubom**. Veríme, že vám pomôžu zefektívniť činnosti vo vašej firme.

## Naše poradenstvo pre MSP je založené na týchto základných kameňoch:

### 01 LEADERSHIP, STRATÉGIA A INOVÁCIE

- Odhalte **hlbší zmysel existencie** vašej firmy - hodnoty, na ktorých je postavená a kam ju chcete ďalej posúvať
- Definujte zrozumiteľné a merateľné ciele, ktoré chcete dosiahnuť
- Nenechajte sa spútať zaužívanými pravidlami pri identifikovaní inovatívnych oblastí pre rozvoj vašej firmy

### 02 MARKETING A BUDOVANIE ZNAČKY

- Premietnite jedinečnosť vašej firmy do „hodnoty“ vašej značky
- Poznajete svoje hlavné cieľové skupiny zákazníkov - ich skutočné potreby a spokojnosť
- Stanovte si efektívnu marketingovú stratégiu - nachádzajte nové inovatívne cesty oslovenia nových zákazníkov



Jedna z najjednoduchších aplikácií na riadenie vzťahov so zákazníkmi.

[www.capsulecrm.com](http://www.capsulecrm.com)



Komplexná bezplatná aplikácia pre evidenciu kontaktov, stavu obchodu a ďalších firemných dát.

[www.podio.com](http://www.podio.com)



Nástroj pre rozosielanie a sledovanie emailových newsletterov.

[www.mailchimp.com](http://www.mailchimp.com)



Živý chat, ktorý umožní návštevníkom vášho webu komunikáciu so zamestnancami firmy cez Skype alebo Google Talk.

[www.customer-point.cz](http://www.customer-point.cz)



## 03 PREDAJ

- Nastavte predaj svojich produktov a služieb ako riadený proces naplňovania zákaznických potrieb s merateľným výsledkom
- Zvýšte predajný úspech zlepšením zručností svojich obchodníkov
- Nestrácajte obchodné príležitosti - podporte procesy predaja vhodnými IT nástrojmi



Nástroj pre vytváranie cenových ponúk s mnohými užitočnými funkciami.

[www.quoteroller.com](http://www.quoteroller.com)



Intranetový a internetový CRM systém pre riadenie vzťahov so zákazníkmi.

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



Aplikácia zabezpečujúca prehľadné budovanie a sledovanie obchodných vzťahov.

[www.getbase.com](http://www.getbase.com)



Veľmi účinná aplikácia pre rezerváciu miest, stretnutí alebo konzultácií.

[www.scheduleonce.com](http://www.scheduleonce.com)



Aplikácia na zvýšenie produktivity pri rozosielaní a sledovaní stavu obchodných emailov.

[www.toutapp.com](http://www.toutapp.com)

## 04 ĽUDIA A RIADENIE

- Vytvorte systém, ktorý umožní vybrať do vašej firmy tých pravých ľudí a budujte otvorenú kultúru, ktorá podporuje tvorivosť vašich zamestnancov
- Nastavte jednoduchý a transparentný systém motivovania a riadenia ľudí
- Zdieľajte znalosti vo firme a riadte tok informácií



Nástroj na meranie času pri práci na počítači s možnosťou exportu reportov.

[www.toggl.com](http://www.toggl.com)



Aplikácia pre písomný reporting vašich podriadených.

[www.15five.com](http://www.15five.com)



Firmná wiki umožňujúca efektívnu tímovú prácu a zdieľanie informácií na jednom mieste.

[www.atlassian.com](http://www.atlassian.com)



Privátna sociálna sieť, ktorá umožňuje komunikáciu medzi členmi tímu a ich nadriadenými.

[www.yammer.com](http://www.yammer.com)



Pre jednoduchý nábor zamestnancov - zdieľajte a komunikujte s uchádzačmi na sociálnych sieťach zjedného rozhrania.

[www.smartrecruiters.com](http://www.smartrecruiters.com)

V Centire budujeme stabilný tím špecialistov, ktorý je zložený z odborníkov z rôznych oblastí - od ekonómov, marketérov, prírodovedcov, historikov, až po psychológov. Sme totiž presvedčení, že práve možnosť rôznorodého pohľadu na problém klienta prináša unikátne riešenia, ktoré posúvajú výrazne vpred.

Sami patríme medzi malé a stredné podniky a zažívame podnikanie na vlastnej koži - budujeme vlastnú firmu osemnásť rokov. Prežili sme obdobia začínajúcich nadšencov, rýchly rast, založenie firmy v Českej republike, krízu a s ňou krízové riadenie a tiež rýchle znižovanie nákladov, postup k väčšej

flexibilitate firmy, zameranie sa na najdôležitejšie služby pre klienta, či tvorbu fungujúcej partnerskej siete...

Počas našej histórie sme spolupracovali s rôznymi firmami od začínajúcich podnikateľov s prvými bussiness plánmi, po veľké korporácie v oblastiach telekomunikácií, či finančného sektora. Zažívali sme s klientmi ich dobré aj horšie časy, riešili sme ich problémy rôzneho druhu - od kalkulácií nákladov produktov a definovania cenotvorby pre konkrétne zákaznicke segmenty, až po stratégiu expanzie firmy na trhy strednej a východnej Európy.

## 05 VÝROBA A POSKYTOVANIE SLUŽIEB ZÁKAZNÍKOV

- Zamerajte sa na procesy tvorby hodnoty pre zákazníka – optimalizujte a automatizujte hlavné procesy vo firme
- Poskytnite zákazníkovi nezabudnuteľný zážitok – budujte dlhodobé vzťahy so zákazníkmi
- Vyberte iba tie produkty a služby, ktoré zákazníci naozaj preferujú



Jednoduchý prostriedok na získanie spätnej väzby na váš produkt či službu.

[www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)



Zefektívni váš zákaznický servis vďaka zjednoteniu odpovedí na emaily zákazníkov do jedného rozhrania.

[www.helpscout.net](http://www.helpscout.net)



Bezplatná a jednoduchá aplikácia pre riadenie projektov. Ideálna pre tímy či celé oddelenia.

[www.asana.com](http://www.asana.com)



Zdarma dostupná aplikácia na uchovanie poznámok s možnosťou zjednotenia vašich elektronických zariadení.

[www.evernote.com](http://www.evernote.com)

## 06 FINANCIÉ

- Majte dôkladný priebežný prehľad, ako sa peniaze vo vašej firme spotrebúvajú a tvoria
- Tvorte rozpočty a cash flow v prepojení na dlhodobé ciele
- Hľadajte inovatívne zdroje financovania rozvoja firmy



Okrem merania pracovného času dokáže zaznamenať i výdaje vzťahujúce sa k jednotlivým projektom.

[www.getharvest.com](http://www.getharvest.com)



Umožňuje jednoduché vystavovanie a evidenciu faktúr, ako aj štatistiky a reporting.

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



Nástroj pre tvorbu formulárov, ktorý umožňuje integrovať platobnú bránu Paypal do vášho formulára.

[www.wufoo.com](http://www.wufoo.com)



Aplikácia zameraná na financie - sprehradní vám údaje o nákladoch, výdajoch a úsporách.

[www.mint.com](http://www.mint.com)



Business Analytics nástroj, ktorý umožňuje firmám rozhodovať sa na základe aktuálnych informácií.

[www.pentaho.com](http://www.pentaho.com)

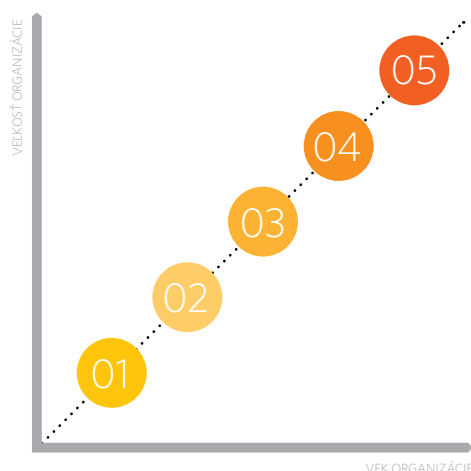


Cieľom projektu Know How Klub je sprostredkovať informácie pre zvyšovanie efektivity v práci, ako aj na podporu podnikania. Hlavnou náplňou ich činnosti sú školenia a verejné vystúpenia. A práve jedno zo školení Know How Klubu sme pre vás pripravili: **Podnikání v 21. století: Jak podpořit váš byznys pomocí online aplikací?** Bližšie informácie o školení, rovnako ako prihlasovací formulár nájdete na [www.21s.sk](http://www.21s.sk).

# Aby vám firma **neprerástla cez hlavu**

Každá organizácia raz dospeje do situácie, keď musí zmeniť doterajší systém a spôsob riadenia, pretože jej už viac neprináša prospech a neumožňuje fungovať efektívnejšie. Schopnosť zvládnuť takéto situácie a dostať sa v organizačnom rozvoji ďalej sa stáva kritériom, ktoré oddeľuje úspešné firmy od tých menej úspešných. Pravdepodobnosť úspešného zvládnutia zmeny je tým vyššia, čím viac sa realizácia zmeny približuje zásadám pre riadený organizačný rozvoj.

Rast každej organizácie, nezávisle od druhu podnikania, je podmienený určitými zákonitosťami, ktoré majú všeobecnú platnosť. Najvýstižnejšie ich možno popísať na základe teórie rastu organizácií. Na základe našich poradenských skúseností sme identifikovali nasledovné krízy spoločností pri jednotlivých vývojových etapách:



## 01 Rast tvorivosťou a kríza vedenia

Firma je malá, má približne sedem až dvadsať zamestnancov. Tvorivosť a entuziazmus zakladateľov posúva firmu dopredu. Problémy nastávajú s nejasným definovaním jedného šéfa, neexistuje jasné rozdelenie kompetencií a právomocí medzi zamestnancov.

## 02 Rast pomocou príkazov a kríza autonómie

Firma prekonala krízu vedenia, rozrástla sa do veľkosti približne 200 zamestnancov. V čele firmy je silná osobnosť s výraznou autoritou, ktorej sú všetci podriadení. Vznikajú organizačné útvary, pravidlá, prevažuje autoritatívna forma riadenia. Riaditeľ spoločnosti sa snaží udržať a obnoviť rast za každú cenu, vedúci rozhodujúcich útvarov sa dožadujú vyšších právomocí a kompetencií, je výrazná fluktuácia zamestnancov.

## 03 Rast delegovaním a kríza riadenia

Vo firme sa vyjasnili kompetencie medzi vedením a stredným manažmentom, organizácia rastie a dosahuje približne 300 - 500 zamestnancov. Nastávajú problémy s koordináciou autonómnych šéfov, zavádzanie jednotných pravidiel zo strany vedenia je považované ako zásah do kompetencií a centralizácia.

## 04 Rast koordináciou a kríza byrokracie

Vedenie spoločnosti prevezme kontrolu nad všetkými procesmi, ktorých vykonávanie si vyžaduje spoluprácu viacerých útvarov. Je obnovená kontrolná funkcia, nastáva centrálné riadenie výkonnosti organizácie. Problémy nastávajú vo zvyšujúcich sa nákladoch správnej réžie, veľkom počte smerníc a príkazov, ktoré si navzájom odporujú. Vedenie spoločnosti je tiež izolované od reálnych problémov.

## 05 Rast spoluprácou

Nastáva decentralizácia spoločnosti, vznik viacero spoločností v holdingu, organizácia je v reinžinieringu výkonu všetkých procesov.

## ŠTYRI RADY PRI KRÍZE

**Zvládnutie kríz**, ako aj samotných períód rastu, je **najdôležitejšou manažérskou úlohou**. Nesprávne zvolený prístup, nepoznanie všetkých súvislostí, či zlý odhad situácie môžu viesť **k dramatickým koncom života organizácií**. Čo teda možno urobiť preto, aby sme sa krízam vyhli, alebo ich aspoň **zvládli čo najlepšie**?

**1** \_\_\_\_\_  
Poznajte štádium organizačného rozvoja, v ktorom sa vaša organizácia nachádza - iba ak vieme, na akej úrovni organizačného rozvoja sa nachádzame, môžeme uplatňovať adekvátne formy riadenia a organizovania.

**2** \_\_\_\_\_  
Používajte iba tie metódy riadenia a organizovania, ktoré zodpovedajú vášmu štádiu organizačného rozvoja - rast delegovaním nedosiahnete, ak sa správate ako manažér dosahujúci rast pomocou príkazov.

**3** \_\_\_\_\_  
Za každých okolností riadte organizačný rozvoj - nenechávate voľný priebeh takejto významnej manažérskej oblasti.

**4** \_\_\_\_\_  
Využite skúsenosti iných - ak si neviete rady, využite skúsenosti iných firiem s organizačným rastom. Konzultačno-poradenské firmy sú schopné nielen identifikovať štádium organizačného rozvoja (v rámci organizačného auditu), ale aj napomáhať pri riadení príslušnej zmeny a pri zvládnutí určitej krízy rastu.

Nech sa nachádzate v ktoromkoľvek štádiu rastu, nenechajte sa žiadnou krízou zastrašiť a vždy ich berte ako príležitosť k ďalšiemu rastu. Želáme vám veľa úspechov a tvorivých síl pri zvládaní zmien.

Autorky: Renáta Kiselicová a Daniela Olejárová

5 OTÁZOK

## Päť otázok pre **Lenku Majerčinovú**

---

Podpora rastu sa nedá realizovať **bez správnej znalosti odvodov** a daní. Aké zmeny nastali v novom roku a čo môžeme robiť, aby sa nás **dotkli v čo najmenej moźnej miere**? Opýtali sme sa konzultantky Lenky Majerčinovej.

01

## Aké sú hlavné zmeny v oblasti odvodov a daní od januára 2013 a aký vplyv budú mať na fungovanie firiem?

Na základe opatrení vlády platných od 1.1.2013 pojem „Dohoda“ stráca na pôvodnom význame. Zamestnanci pracujúci na dohodu s pravidelným príjmom budú platiť odvody rovnako, ako napr. zamestnanci v pracovnom pomere. Vyplácanie pohyblivej zložky mzdy formou dohody tak nedáva zmysel, pretože odvody budú rovnaké.

U stálych zamestnancov s príjmom nad 2 866 Eur mesačne dôjde k navýšeniu sadzby dane na 23%. Navyše, pri odvodoch sa zjednocuje maximálny vymeriavací základ na sumu 3 930 EUR, takže vyššie odvody začnú platiť už zamestnanci s brutto mzdou okolo 1 180 Eur. Zamestnanci tak budú odvádzať dane a odvody zo všetkých príjmov, aj z príjmov zo sociálneho fondu. Výnimku tvoria iba stravné lístky. Všetky opatrenia na šetrenie nákladov, ktoré boli doteraz možné (predovšetkým využitie pracovno-právnych vzťahov formou dohody) nie je možné ďalej realizovať. Úsporné opatrenia je nutné hľadať iným spôsobom. Napríklad optimalizáciou nákladov a procesov vo firme.

02

## Dá sa nastaviť odmeňovanie pracovníkov od 1.1.2013 tak, aby aj po zmenách zostali odmeny približne na rovnakej úrovni, ako v predchádzajúcom roku?

Jedným z riešení je systém odmeňovania na báze výsledkov firmy. To umožňuje namodelovať platové podmienky tak, že zamestnanci budú mať brutto mzdu vo výške max. 1 180 Eur. Pri takejto mzde nedochádza k zmene výšky odvodov ani na strane zamestnávateľa, ani na strane zamestnanca.

Následne je možné nastaviť odmenu zamestnancov, ktorá sa bude viazať na výsledky spoločnosti. To bude motivovať zamestnanca k vyššiemu výkonu, pričom zamestnávateľ dosiahne lepšie výsledky. Navýšenie svojich tržieb môže potom premietnuť do odmeny pre zamestnancov.

03

### Ako sa menia zdravotné odvody z dividend a ako zdanenie dividend pred roku 2004?

Sadzba poistného pre fyzické osoby, ktoré prijímajú dividendy sa zvyšuje z 10% na 14% vymeriavacieho základu. Zavádza sa separátny strop - „osobitný“ vymeriavací základ z príjmu z dividend a síce vo výške 120-násobku priemernej mesačnej mzdy národného hospodárstva pred dvoch rokov. Pre rok 2013 to predstavuje  $120 \times 786 \text{ Eur} = 94\,320 \text{ Eur}$ . Zavádza sa aj povinnosť platiť mesačný preddavok na zdravotné poistenie z príjmu z dividend, a to do ôsmich dní po uplynutí kalendárneho mesiaca, v ktorom boli dividendy vyplatené. Preddavok na poistné z príjmu z dividend vypočíta a odvádza za poistenca platiteľ dividend.

Zavádza sa samostatný základ dane, ktorý tvoria podiely na zisku (dividendy) obchodnej spoločnosti alebo družstva, vykázané za zdaňovacie obdobia do 31.12.2003, o ktorých vyplatení rozhodlo valné zhromaždenie po 31.12.2012 (okrem podielov na zisku spoločníkov, verejných obchodných spoločností a komplementárov komanditných spoločností). Sadzba dane samostatného základu dane je po novom 15%.

„Oveľa väčším prínosom pre spoločnosť môže byť zefektívnenie výroby a jej produktivity.“

04

### Ako môže spoločnosť ušetriť na prevádzke, aby mohla vykryť spomínané zvýšené náklady?

Tradičnými úspornými opatreniami sú napríklad zníženie hodnoty gastrolistkov, obmedzovanie zamestnaneckých benefitov ako sú teambuildingy a školenia, alebo znižovanie nákladov na prenájom. Postavme si ale otázku inak: sú firmy odkázané iba na hľadanie rezerv pri odmeňovaní, alebo je možné identifikovať oveľa zásadnejšie oblasti na úsporu nákladov?

05

## Aké opatrenia by ste odporúčali?

Oveľa väčším prínosom pre spoločnosť môže byť zefektívnenie výroby a jej produktivity, zefektívnenie organizačnej štruktúry, správne nastavenie procesov, zamestnanie inovatívnych a kreatívnych ľudí, nastavenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti, alebo využitie inovatívnych nástrojov financovania.

Zo skúseností našich konzultantov v oblasti manažérskeho poradenstva napríklad vyplýva, že zefektívnením výroby a jej produktivity je možné zvýšiť ziskovosť produktov alebo služieb až o 10%. Správnym nastavením procesov (eliminovaním duplicitných činností, zefektívnením a zavedením kontroly toku procesu) vzniká ďalší potenciál úspor do 10% nákladov.

Firmám môžem preto vo všeobecnosti odporučiť, aby sa zamerali na fungovanie ich spoločnosti ako celku a pozreli sa na ňu ako na komplexný organizmus.

Pre získanie objektívnej spätnej väzby je ale najvhodnejšie obrátiť sa na skúsených poradcov v danej problematike. Tí vám pomôžu hľadať také úsporné opatrenia, ktoré nebudú zamestnanci negatívne pociťovať, ale naopak, firme umožnia ďalší rast.

„Úsporné opatrenia je nutné hľadať iným spôsobom. Napríklad optimalizáciou nákladov a procesov vo firme.“



**Lenka Majerčinová**  
konzultant, Centire s.r.o.

Lenka sa vedeniu účtovníctva a miezd venuje 16 rokov. Okrem toho, že poskytuje interné školenia pre svojich kolegov, tiež sa sama pravidelne vzdeláva v oblasti daní a odvodov. Vďaka svojmu know-how sa stala rešpektovanou expertkou, na ktorú sa pravidelne obracajú nielen klienti, ale aj novinári.



## PROFIL

# Profil spoločnosti

---

Spoločnosť Centire pôsobí na slovenskom trhu v oblasti poskytovania poradenských služieb od roku 1994.

Pomáhame verejným inštitúciám aj súkromným organizáciám prinášať **inovatívne myšlienky**, poskytovať správne informácie pre rozhodovanie a navrhovať riešenia, ktoré **klientom prinesú rozvoj**.

Základom konzultačných služieb **Centire** sú **skúsenosti a odbornosť** pri navrhovaní riešení. Náš prístup sa opiera aj o vysoké **zaniehanie, vzájomnú dôveru a zodpovednosť**. Preto vytvárame synergiu, ktorá klientov **posúva vpred**.

## HISTÓRIA SPOLOČNOSTI

2000 – 2003

Vzniká divízia Euroconsulting, začíname poskytovať grantové poradenstvo.

## ZANIETENIE

2008

Realizovali sme medzinárodný projekt financovaný z programu Leonardo da Vinci: TRABEIN - Transfer of best-practice and innovation in quality management.

2011

Získali sme certifikát ISO 14001:2004.

2006

Získali sme certifikát pre troch EFQM hodnotiteľov a vydali sme publikáciu Úvodný prehľad ITIL v českom jazyku.

## INOVATÍVNOSŤ

2010

Založili sme dcérsku spoločnosť Centire Research s.r.o. a začali sme realizovať výskumné projekty v spolupráci s Fakultou elektrotechniky a informatiky STU.

## REŠPEKT

1994 – 1999

Začíname poskytovať ekonomické poradenstvo a outsourcing účtovníctva, miezd a personalistiky a vydávame prvú slovenskú knihu o riadení na základe modelu ABC.

## ODBORNOSŤ

2004 – 2005

Rozvíjame nové produkty v oblasti IT poradenstva. Začíname spolupracovať na budovaní eGovernmentu v SR.

2007

Zmena obchodného mena spoločnosti z S&K Management Systems, spol. s r.o. na Centire s. r. o. Realizovali sme projekt Odborná pomoc slovenským regionálnym vodárenským spoločnostiam.

2009

Dostali sme ocenenie ITAPA 2009 za 3. miesto v kategórii Nové služby pre projekt Digitálne mesto Centire eFFICE 4 City a čestné uznanie v rámci ocenenia IT GALA za IT projekt Digitálne mesto Centire eFFICE 4 City.

## DÔVERA

2012

Získali sme ocenenie „Inovatívny čin roka“ za prvý elektronický prieskum.





CENTIRE 2016

MEMO	ABRILU	MAY	JUNIO
FDV			
Tosa			
SVU			
Janina			
MBA			
LBI			
LORR			



SLUŽBY

# Čo vám môžeme ponúknuť?

---

V Centire sme **zohraná skupina odborníkov** z rôznych oblastí. Predstavujeme vám služby, ktoré ponúkame a sektory, v ktorých pôsobíme.

01

## Manažérske poradenstvo

### Ako efektívnejšie riadiť firmu?

Ktorú oblasť by ste mali zlepšiť, aby bola vaša firma efektívnejšia? A prečo je konkurencia pred vami? Na tieto otázky odpovedá manažérske poradenstvo. Pri vysokom pracovnom vyťažení vedúcich pracovníkov hrozí možnosť prehliadnutia príležitostí na získanie konkurenčných výhod. Pre poskytnutie profesionálneho manažérskeho poradenstva je potrebná kombinácia domácich i zahraničných odborníkov a dôsledné poznanie vášho podnikania.

Po úvodnej diagnostike organizácie poukazujeme na možné príčiny problémov a na zdroje vašej konkurenčnej výhody. Následne navrhujeme plán implementácie zmien, ktoré prinášajú pre prax konkrétne výsledky.

#### V oblasti manažérskeho poradenstva

##### ponúkame aj tieto riešenia:

- Optimalizácia nákladov
- Optimalizácia procesov
- Finančné analýzy
- Meranie a riadenie výkonnosti
- Zavedenie modelov riadenia kvality
- Entire SME - Poradenské služby pre malé a stredné podniky

02

## Grantové poradenstvo

### Čo všetko potrebuje dobrá žiadosť o grant?

Predpokladom úspešného čerpania eurofondov je kvalitne vypracovaný projekt, ktorý nielen že spĺňa formálne náležitosti, ale odráža aj vašu aktuálnu situáciu a potreby na trhu, či v regióne. Grantové poradenstvo pozostáva z vypracovania grantovej žiadosti, či finančnej analýzy projektu, prípadného vedenia samotného projektu, alebo spätného zhodnotenia jeho efektivity.

Samotnú žiadosť o grant pripravujeme aj s povinnými prílohami (opis projektu, rozpočet a nákladovo-výnosová analýza), výstupom je teda kompletná žiadosť v potrebnom množstve kópií, pripravená na odovzdanie a posúdenie. Zabezpečujeme celý projektový cyklus, alebo iba jeho určitú časť podľa vašich potrieb.

#### V rámci grantového poradenstva ponúkame aj:

- Zastupovanie a komunikáciu s implementačnými agentúrami fondov EÚ
- Prípravu kompletnej projektovej žiadosti
- Implementáciu schváleného projektu
- Vypracovanie finančnej analýzy, štúdie uskutočniteľnosti a ďalších podobných dokumentov

## 03 Inovácie a medzinárodná spolupráca

### Ako robiť veci, ktoré sú inovatívne v rámci celej Európy?

Máte zaujímavý nápad a/alebo zahraničných partnerov, s ktorými dlhodobo spolupracujete? Medzinárodné programy podporujú cezhraničnú, regionálnu alebo medzinárodnú spoluprácu. Na ich realizáciu nemusíte mať dostatok vlastných kapacít, ani nemusíte ovládať celý proces medzinárodnej komunikácie. Pomáhame s facilitáciou prípravných stretnutí, vypracovaním projektovej žiadosti, aj riadením celkového procesu prípravy a realizácie projektu.

**V rámci našich služieb vám objasníme:**

- Aké sú možnosti
- Kde treba začať
- Ako zvládnuť prípravu, keď nemáte dostatok svojich vlastných kapacít

## 04 IT riešenia

### Technologické riešenia pre ľudí

Zastupujete mesto a chcete so svojimi občanmi komunikovať elektronicky? Potrebujete presunúť komunikáciu s klientmi vašej firmy do elektronickej, alebo mobilnej formy? Poskytujeme riešenia, ktoré uľahčujú, zrýchľujú, sprehľadňujú a zefektívňujú činnosti organizácie podporované informačnými a komunikačnými technológiami (IKT). Zameriavame sa na návrh, vývoj, implementáciu a údržbu softvérových produktov. Radíme, ako využiť informačné a komunikačné technológie vo svoj prospech. Ako v súkromnom, tak aj vo verejnom sektore.

**V rámci IT riešení ponúkame aj tieto služby:**

- Platformu pre elektronickú komunikáciu medzi občanmi a samosprávou
- Elektronické referendum
- Automatizácia procesov
- Prenos komunikácie s klientmi na mobilnú platformu
- eLearning pre zamestnancov
- Návrh a vývoj aplikácií na mieru

05

## Príprava a hodnotenie strategických materiálov

### Čo odlišuje dobrý rozvojový plán od skvelého?

Strategické plánovanie a hodnotenie stratégií nepatria medzi obľúbené činnosti takmer v žiadnej organizácii. Hoci si uvedomujeme ich dôležitosť, väčšina plánov skončí v zásuvkách bez toho, aby sa s nimi aktívne a každý deň pracovalo.

Ak sa ale vykonáva dobre, strategické plánovanie je užitočným nástrojom pre dosiahnutie stanovených cieľov a vízií. Navyše, jasne sformulovaný plán môže pomôcť presvedčiť stakeholderov, aby sa k vám pridali a pomáhali tak spolupracovať lepšie podmienky pre fungovanie vašej organizácie.

06

## Účtovníctvo a služby personalistiky

### Financie pod palcom

Pre vedenie organizácie je nevyhnutné mať k dispozícii presné informácie v zrozumiteľnej a jasnej forme. Navrhujeme optimálny systém vnútropodnikového účtovníctva, ekonomickú štruktúru podniku a spôsob výkazníctva. Samozrejmosťou je dôraz na zabezpečenie účtovníctva v súlade s platnými právnymi predpismi.

#### V oblasti účtovníctva zabezpečujeme aj tieto služby:

- Vedenie účtovníctva a účtovné poradenstvo
- Zavádzanie účtovníctva v novovzniknutej organizácii (spolu s výberom vhodného softvéru a návrhu vhodných účtovných postupov)
- Vypracovanie vnútropodnikových účtovných smerníc
- Príprava a predkladanie výkazov pre manažment
- Vypracovanie účtovnej závierky a podkladov pre daňové priznanie

#### V oblasti spracovania miezd a personalistiky:

- Prihlasovanie zamestnávateľ'a a zamestnancov do všetkých príslušných inštitúcií (sociálna poisťovňa, zdravotné poisťovne)
- Výpočet a spracovanie miezd, vrátane zabezpečenia úhrad
- Riešenie ukončenia pracovného pomeru, odhlásenie zamestnancov z inštitúcií
- Ročné zúčtovanie miezd, vyhotovenie evidenčných listov dôchodkového zabezpečenia, spracovanie daňových priznaní zamestnancov
- Poradenstvo v mzdovej a personálnej oblasti



**SEKTORY**

**Tu sme doma**

---

**Centire s.r.o.**

**Adresa:** Záhradnícka 72, 821 08 Bratislava

**telefón:** +421 2 5010 9800

**fax:** +421 2 5010 9888

**e-mail:** [info@centire.com](mailto:info@centire.com)

**web:** [www.centire.com](http://www.centire.com)

## Súkromný sektor

Či už ide o malý, stredný, alebo veľký podnik, súkromný sektor si žiada špecifický prístup. Ten musí vychádzať z dlhodobej stratégie, ktorá rešpektuje potreby zákazníkov a neustále sa meniace podmienky na trhu. Úspech v nestálom podnikateľskom prostredí prinášajú inovácie a nové trendy a tiež poznanie skrytých hrozieb a rezerv v podnikaní.

### Pre súkromný sektor ponúkame:

- Manažérske poradenstvo
- Inováciu a medzinárodnú spoluprácu
- IT riešenia
- Grantové poradenstvo

## Štátna správa

Pod tlakom na znižovanie výdavkov štátneho rozpočtu sa nevyhnutne musí zmeniť a zefektívniť aj fungovanie štátnej správy. Kľúčom k zefektívneniu organizácií štátnej správy je systémový prístup zameraný na zlepšovanie organizačných procesov, i kvality poskytovaných služieb.

Ak chce Slovensko efektívne čerpať prostriedky z fondov EÚ na zmysluplné projekty, potrebujú mať rezorty kvalitne spracované strategické materiály a hlavne dobre a jednoznačne nastavené procesy riadenia štrukturálnych fondov.

Ak potrebuje niektorý rezort realizovať systémové zmeny a reformy, je nutné každú takúto zmenu dobre pripraviť, premyslieť a podporiť nevyvrátiteľnými argumentmi. Naše skúsenosti zahŕňajú aj prípravu niektorých kľúčových strategických materiálov, napr. pre oblasť informatizácie spoločnosti, alebo správy daní.

### Manažérom v štátnej správe ponúkame riešenia:

- Optimalizácia procesov
- Zavádzanie modelov riadenia kvality
- Kapacitné modely potreby pracovných síl
- Optimalizácia nákladov na nehnuteľnosti
- eGovernment - Automatizácia administratívnych procesov

### Služby v oblasti fondov EÚ:

- Hodnotenie operačných programov
- Príprava nového programovacieho obdobia
- Tvorba interných manuálov
- Optimalizácia procesov riadenia štrukturálnych fondov

## Samospráva

Samosprávy sú pod rastúcim tlakom, vyplývajúcim z pribúdajúcich zodpovedností na jednej, a ubúdajúcich finančných prostriedkov na druhej strane. Ako hlavné problémy sa javia príliš zložitá organizačná štruktúra, nízka úroveň informatizácie, aj absencia využívania efektívnych manažérskych nástrojov a metód. Efektívne riadenie mesta a mestského úradu sa stáva čoraz aktuálnejšou otázkou. Preto ponúkame riešenia, ktoré komplexne pokrývajú potreby samosprávy. Počas 16 rokov realizácie projektov sme sa naučili rozumieť potrebám obcí, miest a vyšších územných celkov.

### Samosprávam poskytujeme tieto služby:

- Príprava žiadostí o nenávratný finančný príspevok
- Externý projektový manažment
- Podporné analýzy pre projekt
- Príprava a hodnotenie strategických materiálov (napr. PHSR)
- Príprava projektov medzinárodnej spolupráce
- Optimalizácia procesov
- Znižovanie nákladov
- eGovernment - elektronické služby

## Akademický sektor

Potrebujete profesionálne pripraviť projekt na niektorú z výziev štrukturálnych fondov, alebo medzinárodných zdrojov? Hľadáte partnerov pre svoj projekt, alebo sa chcete zapojiť do projektov vo vašej oblasti, ktoré pripravujú partneri mimo Slovenska?

Niekoľko rokov úzko spolupracujeme s akademickou sférou v rôznych oblastiach. Pomáhame s prípravou a implementáciou projektov, prípadne priamo spolupracujeme na výskumných témach v oblastiach knowledge discovery a analýzy procesov.

Okrem toho riešime projekty zamerané na zefektívnenie procesov v rámci univerzít, pričom sa opierame o bohaté skúsenosti z manažérského poradenstva, poznatky ekonomických a sociálnych vied a najúspešnejšie používané praktiky. Sami sa prostredníctvom našej dcérskej spoločnosti zapájame do vedecko-výskumnej činnosti.

### Univerzitám poskytujeme nasledovné služby:

- Poradenské služby v oblasti riadenia organizácie, optimalizácie procesov, finančné analýzy
- Poradenské služby v oblasti podpory budovania vedecko-technologických parkov
- Príprava národných a medzinárodných projektov
- Externý projektový manažment
- Odovzdávame praktické skúsenosti študentom
- Prednášanie v rámci vysokoškolského vzdelávania

## Zdravotníctvo

Zdravotníctvo je najregulovanejšie prostredie na Slovensku, čím dochádza k jeho deformáciám. Napriek tomu sa môžete posunúť o krok bližšie k vášmu cieľu a odkryť ďalšie možnosti rozvoja. Zistiť, ako zabezpečiť kontrolu a riadenie výdavkov v zdravotníckych zariadeniach, ako systematicky riadiť riziká v zdravotníckych zariadeniach, alebo ako centralizovať verejné obstarávania pre viaceré nemocnice a polikliniky a riadiť zmluvné vzťahy. Okrem toho vám vieme pomôcť porovnať vaše výkony a náklady benchmarkingom s nemocnicami v Slovenskej republike a v Rakúsku. Riešenia, ktoré v oblasti zdravotníctva ponúkame, sa líšia podľa povahy klienta. Toto sú niektoré z nich.

### Pre orgány štátnej správy pôsobiace v zdravotníctve:

- Audity výkonu agend (*procesov a činností*) inštitúcií, odporúčania pre zefektívnenie výkonu procesov
- eGovernment a eHealth riešenia
- Strategické materiály a koncepcie
- Štandardizácia spracovávaných údajov
- Príprava a implementácia projektov financovaných z fondov EÚ (*OP Vzdelávanie, OP Zdravotníctvo, APVV, OP Výskum a Vývoj, cezhraničná spolupráca, 7. RP*)
- Celkový a čiastočný externý projektový manažment v súlade s pravidlami OP a vecným rámcom schváleného projektu

### Pre poskytovateľov zdravotnej starostlivosti:

- Riadenie výkonnosti organizácie
- Zlepšenie kvality poskytovaných služieb pre pacientov
- Kalkulácie nákladov na poskytované výkony
- Zlepšenie hospodárenia nemocníc
- Znižovanie nákladov
- Príprava a realizácia projektov financovaných z fondov EÚ (*OPV, OPZ*)

### Pre zdravotné poisťovne:

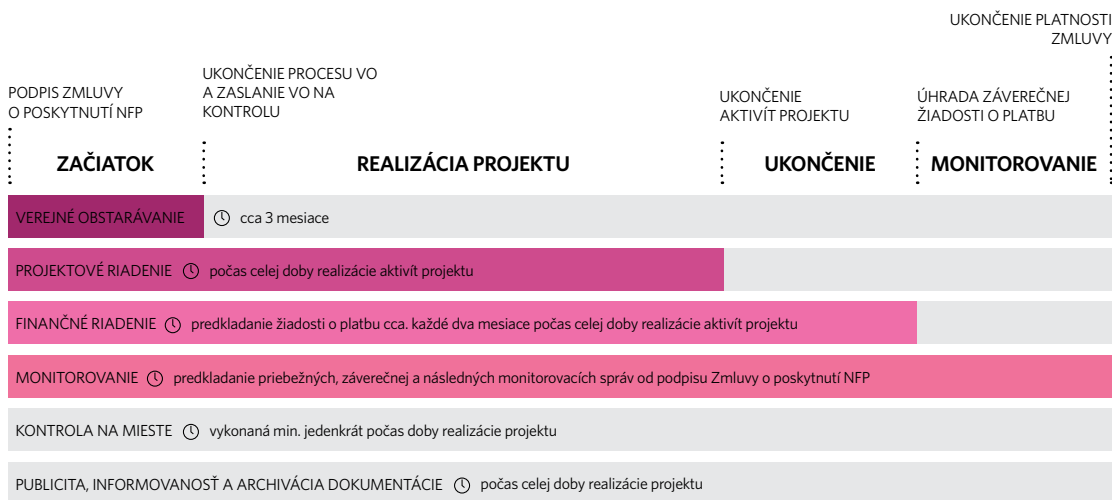
- Riadenie výkonnosti spoločnosti
- Finančné riadenie a kontroling
- Analýza trhu a realizovateľnosti nových produktov
- Prediktívne kapacitné modely a trendy

# Schválením projektu sa všetko iba začína

---

Keď sa po schválení projektu stáva zo žiadateľa prijímateľ, dostaví sa nadšenie, no s ním aj mnohé otázky. Ako správne začať a riadiť realizáciu projektu v súkromnom sektore? Ako sa vyhnúť neoprávneným výdavkom? Aké základné povinnosti ukladá Zmluva o poskytnutí nenávratného finančného príspevku? Nasledujúce riadky vám objasnia nielen informácie o povinnostiach a záväzkoch, vyplývajúcich z pravidiel štrukturálnych fondov, ale aj poradia a odporúčia, ako projekt najlepšie riadiť, monitorovať a na čo sa sústrediť hneď na začiatku, aby bola následná realizácia efektívna.

## Projektový management



## Riadenie projektu

Realizácia projektu sa začína podpisom Zmluvy o poskytnutí nenávratného finančného príspevku (ďalej len „Zmluva o NFP“), ktorá bližšie špecifikuje projekt, zmluvné strany, spôsob financovania, názov projektu, rozpočet, harmonogram, merateľné ukazovatele a iné. Ako základný dokument určuje povinnosti prijímateľa, ktorými sa musí riadiť. Aj keď si štúdium zmluvy o NFP, príručiek, usmernení a zákonov vyžaduje určitý čas, venujte sa im ešte pred podpisom zmluvy, prípadne pri podpise. Inak by ste sa nemuseli vyhnúť nesprávnej implementácii projektu.

Riadenie projektu je z administratívneho aj časového hľadiska náročné. Ako ho zvládnuť tak, aby ste nevykladali ešte viac úsilia, než je nutné?

Dôležitú úlohu zohráva váš projektový tím. Mali by ho tvoriť skúsení odborníci (či už interní alebo externí) s dostatočným časom na prácu, jasne definovanými pracovnými úlohami a zodpovednosťami. V úvode projektu si stanovte projektový a finančný plán, a tiež pravidelné porady projektového tímu. Na základe pravidelného stretávania a plánovania tak budete môcť včas identifikovať prípadný nesúlad s plánovaným projektom.

Prijímateľ je podľa zmluvy o NFP povinný bezodkladne oznámiť akúkoľvek zmenu a skutočnosti, ktoré súvisia s plnením zmluvy. Takouto zmenou môže byť napr. oneskorenie s realizáciou aktivity viac ako o tri mesiace, potreba predĺženia aktivity, zmena parametrov nakupovaných informačných a komunikačných technológií z dôvodu ich zastarania a pod. Zmluvné podmienky sa menia na základe predloženej žiadosti o zmenu, schválenia Riadiacimi orgánmi (RO), alebo Sprostredkovateľskými orgánmi pod Riadiacimi orgánmi (SORO) a vypracovaním dodatku k zmluve o NFP.

Až po nadobudnutí účinnosti dodatku budete môcť danú zmenu vykonať (napr. zakúpiť informačné a komunikačné technológie so štandardnými parametrami v čase realizácie projektu). Zmenové konanie je zdĺhavé a môže narušiť, alebo zastaviť na určitý čas realizáciu projektu. Po začatí realizácie je vhodné, aby váš projektový tím opäť prehodnotil, či je projekt realizovateľný tak, ako je schválený. Ak je potrebné požiadať o zmenu, predložte ju hneď na začiatku realizácie.

**Na čo konkrétne sa sústrediť v rámci riadenia projektu?**

- Kontrolujte, či je projekt riadený podľa platnej zmluvy o NFP a ostatných riadiacich dokumentov,
- kontrolujte dodržiavanie stanoveného harmonogramu projektu – v mnohých prípadoch je prípravná fáza projektu (napr. vykonanie verejného obstarávania) podceňovaná a projekt sa dostáva do časového sklzu,
- kontrolujte a koordinujte riadnu realizáciu aktivít projektu,
- strážte si riadenie vzťahov a komunikáciu s dodávateľmi,
- nezanedbávajte komunikáciu s pracovníkmi RO alebo SORO,
- myslite na návrh a vypracovanie žiadostí o zmenu,
- koordinujte a poskytnite vstupné informácie do verejného obstarávania,
- udržiavajte dohľad nad publicitou projektu,
- kontrolujte monitorovacie správy a žiadosti o platbu,
- archivujte si kompletnú dokumentáciu, ktorá s projektom súvisí - zo zmluvy o NFP máte ako prijímateľ povinnosť archivovať originálnu dokumentáciu súvisiacej s projektom do 30.8.2020.

**Verejné obstarávanie**

Výber dodávateľov je kľúčovou oblasťou, ktorá do veľkej miery ovplyvňuje úspešnosť projektu. Spôsob výberu dodávateľa závisí od výšky žiadaných prostriedkov. Verejné obstarávanie by mala vykonávať osoba spôsobilá na výkon verejného obstarávania, ktorá má dostatočné skúsenosti so zadávaním zákaziek pre projekty financované z Európskej únie. Táto osoba v návrhu zmluvy (ktorá je súčasťou podkladov k verejnému obstarávaniu) vie správne a v súlade s podmienkami RO alebo SORO definovať zmluvné vzťahy s dodávateľmi (napr.: strpenie výkonu kontroly, náležitosti faktúry a pod.). Po vykonaní verejného obstarávania prijímateľ zasiela návrh zmluvy na kontrolu na RO, resp. SORO. Až po jeho schválení a akceptovaní podpisuje prijímateľ zmluvu s dodávateľom. Ak je potrebné počas trvania projektu vyhotovíť dodatok ku zmluve s dodávateľom, musíte jeho návrh najskôr zaslať na schválenie RO, resp. SORO.

**Poistenie zakúpeného (obstaraného) majetku**

Podľa pravidiel riadenia štrukturálnych fondov EÚ máte ako prijímateľ povinnosť poistiť všetok hnutelný alebo nehnuteľný majetok, ktorý ste z týchto fondov nadobudli alebo zhodnotili. Majetok musí byť poistený minimálne základným poistením. Pri zhodnotení, resp. zakúpení nehnuteľného majetku je však potrebné poistiť ho aj proti živelným pohromám.

## Kontrola na mieste

---

**Minimálne raz počas projektu musí byť vykonaná fyzická kontrola realizácie projektu. Na mieste sa kontroluje najmä:**

- Archivácia originálnej dokumentácie u prijímateľa (zmluva o NFP vrátane dodatkov, dodávateľské zmluvy, účtovné doklady, žiadosti o platbu, monitorovacie správy, žiadosti o zmenu a pod.),
- skutočný stav realizácie a jeho súlad so zmluvou o NFP,
- výška žiadaných finančných prostriedkov na faktúrach – reálne dodanie tovarov, prác a služieb,
- vedenie analytického účtovníctva u prijímateľa,
- publicita,
- či sa výdavky neprekryvajú.

Tým, že projekt je financovaný z verejných zdrojov, musí prijímateľ a jeho dodávatelia strieť výkon kontroly aj iných kontrolných subjektov, ktoré na to majú právo (napr. Najvyšší kontrolný úrad SR, Európska komisia a iné). Kontrola na mieste počas realizácie projektu môže byť ohlásená, ale aj bez oznámenia. Väčšinou sú kontroly nahlásené vopred s uvedením predmetu kontroly, termínom a jej dĺžkou. Povinnosťou prijímateľa je zabezpečiť potrebnú dokumentáciu a účasť relevantných osôb. Všetky výsledky z kontroly sú zaznamenané v zápisnici z kontroly na mieste, ktorá je súčasťou správy z výsledku, ku ktorej sa môže prijímateľ vyjadriť.

## Publicita a informovanosť

---

Úlohou publicity je informovať širokú verejnosť o tom, že projekt je spolufinancovaný z prostriedkov Európskej únie a Štátneho rozpočtu SR. Ako prijímateľ ste zodpovedný za to, aby bola verejnosť (vrátane účastníkov projektu a budúcich užívateľov jeho výsledkov) informovaná o zdrojoch financovania. Nezáleží pritom, či schválený rozpočet obsahuje výdavky na publicitu, alebo nie. So zabezpečením publicity musíte rátať v každom projekte. Jej spôsob závisí od celkovej výšky poskytnutého nenávratného finančného príspevku. Najčastejším spôsobom je veľkoplošná reklamná tabuľa, prípadne plagát na mieste realizácie projektu so všeobecnými informáciami o projekte. Tie sa zverejňujú aj na internetovej stránke prijímateľa. Po skončení projektu sa pri infraštruktúrnych a stavebných projektoch inštaluje trvalá vysvetľujúca tabuľa.

## Fotodokumentácia

---

Pri realizácii jednotlivých aktivít je niekedy ťažké na základe podpornej dokumentácie (napr. stavebný denník, prezenčná listina) podrobne preukázať proces realizácie. Vykonávanie jednotlivých aktivít najúčinnšie zachytíte podrobnou priebežnou fotodokumentáciou. Fotodokumentácia je dôležitá najmä pri aktivitách, ktoré sa nedajú preukázať hmotne (napr. školenie, konferencia) alebo takých, ktoré už nie sú viditeľné (napr. elektroinštalácia, vodoinštalácia, zatepľovací systém pod novou fasádou a pod.). Tejto činnosti odporúčame venovať náležitú pozornosť. Je to jediný spôsob, ako dôveryhodne preukázať realizované aktivity a vyhnúť sa tak kráteniu finančných prostriedkov zo strany RO, resp. SORO.



## Financovanie projektu

Keď sa rozhodujete o predložení alebo zapojení sa do projektu zo štrukturálnych fondov, nezabudnite si overiť, akým vysokým percentom sa budete musieť spolupodieľať na financovaní projektu. Výška spolufinancovania závisí od operačného programu a konkrétnej výzvy, cez ktorú by ste čerpali nenávratný finančný príspevok. Je možné, že pri podaní žiadosti o poskytnutí NFP a počas samotného projektu budete musieť preukázať schopnosť, že dokážete spolufinancovať podiel celkových výdavkov z vlastných alebo externých zdrojov (výpis z účtu, bankový úverový príslub).

Vedieť zabezpečiť plynulé financovanie je jedným z úspechov projektu. V praxi sa často stáva, že finančné prostriedky z RO sú poukazované neskôr, ako sa očakáva. Spôsobuje to napríklad nedodržiavanie lehôt zo strany RO, resp. SORO, uzatvorenie štátnej pokladnice v závere príslušného roka alebo potreba doplnenia ďalších dokladov do žiadosti o platbu. V úvode realizácie preto odporúčame vypracovať podrobný finančný plán, v súlade s harmonogramom plánovaných aktivít. Predídete tým netrepezlivému čakaniu na financie a posúvaniu ďalších aktivít.

Pri projektoch, ktorých prijímateľmi sú subjekty zo súkromného sektora sa ako forma financovania uplatňuje najmä refundácia. V tomto prípade sa finančné prostriedky preplácajú na základe skutočne vynaložených výdavkov. Každý výdavok musí prijímateľ najskôr uhradiť z vlastných zdrojov a následne predložením žiadosti o platbu žiada o jeho preplatenie. Po schválení žiadosti o platbu sú prostriedky preplatené v percentuálnej výške podľa intenzity pomoci (napr. 50 % z celkovej sumy). Tieto finančné prostriedky sú vždy kombináciou zdrojov z Európskej únie a štátneho rozpočtu.

**Schopnosť spolufinancovania môžete preukázať niekoľkými spôsobmi:**

### VLASTNÉ ZDROJE FINANCOVANIA

— Žiadateľ (resp. prijímateľ) disponuje dostatočnými finančnými zdrojmi na spolufinancovanie. Pri procese predloženia žiadosti o poskytnutie NFP predkladá výpis z bankového účtu.

### DLHOVÉ FINANCOVANIE

— Žiadateľ/prijímateľ môže v prípade nedostatočného objemu vlastných finančných zdrojov po schválení projektu RO požiadať banku o úver (napr. Slovenská záručná a rozvojová banka, komerčné banky). Ide o najrozšírenejšiu a procesne najjednoduchšiu formu externého financovania. Predkladá sa úverová zmluva medzi organizáciou prijímajúcou NFP a komerčnou bankou.

### PREKLENOVACÍ ÚVER

— Poskytujú ho komerčné banky. Služí na preklenutie časového nesúladu medzi vynaložením vlastných zdrojov prijímateľa o NFP a ich následnou refundáciou z EÚ fondov. Predkladá sa úverová zmluva medzi organizáciou prijímajúcou NFP a komerčnou bankou.

### MEZZANINE

— Ide o formu financovania kombináciou vlastných zdrojov a dlhového/úverového financovania. Predkladá sa výpis z účtu organizácie a úverová zmluva medzi komerčnou bankou a organizáciou prijímajúcou NFP.

Na príjem týchto finančných prostriedkov musíte mať otvorený samostatný bankový účet (jeho číslo je uvedené v Zmluve o NFP), ktorý slúži len pre tento projekt. Úhradu výdavkov pri refundácii je však možné realizovať zo všetkých účtov prijímateľa. Odporúčame ale prioritne využívať účet zriadený pre konkrétny projekt. Vykonané úhrady sú tak prehľadnejšie a zníži sa riziko, že by ste niektorú faktúru zabudli zaradiť do žiadosti o platbu.

## Žiadosť o platbu

Nenávratný finančný príspevok sa vypláca prostredníctvom predložených žiadostí o platbu, ktoré obsahujú zoznam uhradených výdavkov. Spolu so žiadosťou o platbu predkladáte aj účtovné doklady a podpornú dokumentáciu. Ide minimálne o jeden rovnopis, alebo kópiu dokladu, preukazujúcu vznik výdavku a výpis z bankového účtu (originál alebo kópia overená pečiatkou a podpisom štatutárneho orgánu prijímateľa), ktorý potvrdzuje uhradenie výdavkov v žiadosti o platbu. Ďalší rovnopis účtovného dokladu si ponechávate v účtovníctve.

Hlavnou úlohou žiadosti o platbu je poskytnúť informácie RO alebo SORO, aké výdavky žiadate preplatiť, v akej výške a na základe akých účtovných dokladov. Každý operačný program má svoje odlišnosti a vydáva vlastné príručky pre prijímateľa, kde popisuje, ako postupovať pri príprave a predložení žiadosti o platbu. Zároveň určuje podmienky, kedy môže byť žiadosť podaná a v akej periodicite. Na začiatku realizácie projektu, najneskôr však pred vznikom prvých výdavkov si naplánujte okrem hlavného finančného plánu aj obsah, počet a periodicitu jednotlivých žiadostí o platbu, a to s ohľadom na pravidlá konkrétneho operačného programu. V súčasnosti sa žiadosti o platbu vyplňujú a predkladajú prostredníctvom verejného portálu ITMS dostupného na adrese [www.itms.sk](http://www.itms.sk).

Po vyplnení žiadosti o platbu na verejnom portáli ITMS ju ako prijímateľ odošlete cez portál. Následne si vytlačíte formulár žiadosti a podpísanú papierovú verziu spolu so všetkou podpornou dokumentáciou odošlete na príslušný RO, resp. SORO.

**Pri realizácii projektu myslíte aj na administratívnu kontrolu žiadosti o platbu, ktorá sa minimálne raz vykonáva na mieste projektu a zahŕňa:**

- Kontrolu formálnej správnosti – kompletnosti, správnosti a pravdivosti vyplnenej žiadosti o platbu
- Kontrolu vecnej správnosti – reálnosti, oprávnenosti, aktuálnosti a neprekryvania sa nárokovanych výdavkov
- Kontrolu súladu s legislatívou SR a EÚ

Ak riadiaci orgán alebo SORO zistí v žiadosti o platbu nedostatky, vyzve vás na opravu alebo doplnenie. Na to máte následne lehotu od siedmich do štrnástich kalendárnych dní (podľa jednotlivých operačných programov). V prípade, že nedostatky neodstránite, RO, resp. SORO môže výdavky uznať za neoprávnené, resp. žiadosť zamietnuť.

Pre úspešné čerpanie finančných prostriedkov odporúčame venovať dostatočný čas a pozornosť príprave žiadostí o platbu a postupovať podľa pokynov riadiaceho orgánu, ktorý finančné prostriedky poskytuje.

Každý prijímateľ, ktorý účtuje v súlade so zákonom č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, je povinný účtovať o skutočnostiach týkajúcich sa projektu v analytickej evidencii a na analytických účtoch v členení podľa jednotlivých projektov, ak účtuje v sústave podvojného účtovníctva. V prípade jednoduchého účtovníctva je povinný viesť výdavky v účtovných knihách so slovným a číselným označením projektu v účtovných záznamoch.

Časovú náročnosť úhrady žiadosti o platbu (pri systéme refundácie), subjekty zapojené do jej kontroly a jednotlivé kroky (1.-5.) znázorňuje nasledujúca schéma.



## Monitorovanie projektu

Monitorovanie projektu prebieha predkladaním monitorovacích správ. Ich cieľom je získať, zhromaždiť a uchovať údaje o výstupoch a dopadoch projektu. Slúžia však aj na overenie pokroku v realizácii projektu. Monitorovacích správ je niekoľko druhov: priebežná, záverečná a následná. Všetky sa predkladajú prostredníctvom verejného portálu ITMS.

Priebežné monitorovacie správy sa predkladajú každých šesť mesiacov počas trvania projektu. Prvé šesťmesačné monitorovacie obdobie začína plynúť od podpisu Zmluvy o NFP. Prvým monitorovacím mesiacom je ten, v ktorom bola podpísaná Zmluva o NFP. V priebežných monitorovacích správach sa kladie dôraz na opis situácie, v ktorej sa projekt nachádza, s vysvetlením prípadných odchýlok (časových, vecných a finančných), aktivity plánované na nasledujúce obdobie a odhad predkladania žiadostí o platbu spolu s vyčíslením plánovaného objemu. Po skončení fyzickej realizácie projektu sa predkladá záverečná monitorovacia správa, v ktorej zhmieta časovú a finančnú realizáciu, spôsob realizácie a prípade odchýlky od plánovaného stavu (nezabúdajte, že všetky zmeny musí schváliť RO alebo SORO) a uvediete hodnotu naplnenia merateľných ukazovateľov. Záverečnou správou sa však monitorovanie ešte nekončí - päť rokov po skončení projektu máte povinnosť predkladať raz ročne následné monitorovacie správy.

Či ste dosiahli stanovený cieľ projektu sa meria najmä prostredníctvom merateľných ukazovateľov - výsledkových a dopadových. Výsledkové ukazovatele zobrazujú priamy a okamžitý účinok, ktorý priniesol projekt. Dopadové ukazovatele sa hodnotia v piatom roku po ukončení fyzickej realizácie projektu. Cieľové hodnoty merateľných ukazovateľov sú vždy záväzné, preto je dôležité venovať pozornosť správne nastaveniu jednotlivých hodnôt, najmä z pohľadu reálnosti ich dosiahnutia. Ak sa odchýlite od plánovaného stavu (väčšinou o viac ako 5 %), hrozia vám ako prijímateľovi sankcie a povinnosť vrátiť časť poskytnutého finančného príspevku. Nenaplnenie plánovaných merateľných ukazovateľov sa považuje za porušenie zmluvy o NFP najmä z dôvodu nehospodárneho, neefektívneho a neučinného vynakladania verejných prostriedkov podľa zákona 528/2008 Z.z. o pomoci a podpore poskytovanej z fondov Európskej únie.

Na základe všetkých uvedených informácií o povinnostiach a náležitostiach implementácie sa naskytá otázka - dá sa vôbec bezproblémovo zrealizovať projekt?

Tým, že projekty sa realizujú v neustále sa meniacom internom a externom prostredí, nezávisí realizácia vždy len od projektového tímu. Problémy sa však dajú do veľkej miery eliminovať, ak má projektový manažér dlhoročné skúsenosti s riadením projektov, je schopný orientovať sa v množstve príručiek a usmernení a v platnej legislatíve SR a EÚ. Ak sa prekonajú administratívne a organizačné problémy, dosiahnete cieľ, ktorý ste si v projekte stanovili. Po čase zabudnete na námahu, ktorú ste vyvinuli počas projektu a zostane len príjemný pocit z dobre vykonanej práce.

**Prajeme úspešnú realizáciu vášho projektu!**



**Beáta Horečná**  
Centire s.r.o.

Už od začiatku pracovnej kariéry sa Beáta venuje problematike štrukturálnych fondov. Skúsenosti získavala na pozíciách v štátnej správe, samospráve a v súkromnom sektore, kde úspešne ukončila množstvo projektov. V spoločnosti Centire riadi tím skúsených projektových manažérov, ktorí zabezpečujú kompletnú podporu našim klientom pri riadení projektov financovaných zo štrukturálnych fondov. Spoluprácu s klientmi zakladá na kvalite a profesionalite, vzájomnej dôvere a ľudskom prístupe.

# JEREMIE

Európska komisia a Európsky investičný fond zavádzajú nový spôsob financovania zo štrukturálnych fondov. Čo všetko treba vedieť o iniciatíve JEREMIE a ako vám môže pomôcť, ak patríte medzi malé a stredné podniky, sa dozviete v nasledujúcom článku.

## Vznik iniciatívy

Iniciatíva JEREMIE (Spoločné európske zdroje pre veľmi malé až stredné podniky) je spoločnou iniciatívou Európskej komisie a Európskeho investičného fondu (EIF). Táto iniciatíva ponúka štátom a regiónom EÚ nové možnosti investovania a reinvestovania štrukturálnych fondov pomocou finančných nástrojov namiesto nenávratných grantov.

Dané fondy sú návratné, možno ich využiť maximálne výhodne, umožňujú dosahovať pridanú hodnotu a môžu byť využívané po dlhšiu dobu v prospech malých a stredných podnikov (MSP). Toto zabezpečuje trvalú udržateľnosť podpory MSP prostredníctvom štrukturálnych fondov EÚ v porovnaní s čisto grantovým prístupom.

Iniciatíva sa nezameriava priamo na podniky, ale na finančných sprostredkovateľov. Na Slovensku sa implementuje prostredníctvom Slovenského záručného a rozvojového fondu s. r. o., ktorého aktivity riadi Európsky investičný fond.

## Komu sú určené prostriedky

Prostriedky z iniciatívy JEREMIE sú určené na podporu malých a stredných podnikov formou návratných finančných nástrojov, nie grantov (viď prehľad v nasledujúcej schéme).

V rámci Slovenska iniciatíva JEREMIE disponuje zdrojmi vo výške 100 miliónov Eur, ktoré pochádzajú z troch operačných programov (Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, Výskum a vývoj a Bratislavský kraj). V súčasnosti sa implementujú iba dva finančné produkty (nástroje rizikového kapitálu a portfóliové záruky), keďže o treťom nástroji ešte nebolo rozhodnuté. Aj aktuálna alokácia zdrojov EÚ na podporu malých a stredných podnikov však umožňuje na základe pákového efektu prístup k niekoľkonásobne vyššiemu objemu kapitálu. Príspevky zo štrukturálnych fondov do holdingového fondu pritom musia MSP investovať do roku 2015.

### Časť pridelených zdrojov z európskych štrukturálnych fondov možno využiť na nasledujúce oblasti:

- Vytvorenie nových alebo rozšírenie existujúcich podnikov
- Prístup podnikov k investičnému kapitálu na modernizáciu a diverzifikáciu ich činnosti
- Vývoj nových produktov, zabezpečenie a rozšírenie prístupu na trh
- Výskum a vývoj so zameraním na potreby podnikov, prenos technológií, inovácie a podnikanie
- Produktívne investície, ktoré vytvárajú a chránia udržateľné pracovné miesta

100 miliónov Eur - taká je výška zdrojov, ktorými disponuje Slovensko v rámci iniciatívy JEREMIE

	ZAČIATOK	POČIATOČNÁ FÁZA	ROZŠÍRENIE
VLASTNÝ KAPITÁL		RIZIKOVÝ KAPITÁL	
DLH		MIKROÚVERY / GLOBÁLNE PŮŽIČKY / PODRIADENÉ PŮŽIČKY, ZARUČENÉ OPERÁCIE	
KVÁZI-VLASTNÝ KAPITÁL		PŮŽIČKY S ÚČASŤOU	MEZANÍNOVÉ PŮŽIČKY
OSTATNÉ NÁSTROJE	FIN. PRENOSU ,TECHNOLÓGIÍ	PODNIKATELSKÍ ANJELI	

ZDROJ: WWW.EIF.ORG/JEREMIE

## Európsky investičný fond (EIF)

Hlavnou úlohou EIF je podporovať európske malé a stredné podniky uľahčením prístupu k financovaniu. EIF navrhuje a vytvára nástroje rizikového kapitálu a záruky, ktoré sú na tento segment zamerané a naplňujú tak ciele EÚ v oblasti podpory inovácií, výskumu a vývoja, podnikania, rastu a zamestnanosti. EIF je vlastnený Európskou investičnou bankou, Európskou komisiou a inými verejnými a súkromnými bankami a finančnými inštitúciami.

## Slovenský záručný a rozvojový fond (SZRF)

Slovenský záručný a rozvojový fond s. r. o. bol založený v rámci iniciatívy JEREMIE ako štátna spoločnosť, v ktorej má podiel EIF spolu so Slovenskou záručnou rozvojovou bankou a cez ktorú bude možné uzatvárať zmluvy s finančnými sprostredkovateľmi.

### SZRF má ako správca miestneho holdingového fondu nasledujúce úlohy:

- Štruktúrovanie investícií, výber finančných sprostredkovateľov
- Správa, monitorovanie a vykazovanie investícií
- Prítiahnutie syndikátu investorov
- Úzka spolupráca s národnými alebo regionálnymi orgánmi



**Daniela Olejárová**  
Centire s.r.o.

Za sebou má pätnásť rokov praktických aj poradenských skúseností z rôznych sektorov a oblastí sociálno-ekonomického a regionálneho rozvoja. V Centire pôsobí na pozícii Senior konzultanta a venuje sa poradenstvu pre organizácie, ktoré majú záujem budovať odbornú, výskumnú, či rozvojovú spoluprácu v medzinárodnom kontexte, alebo rozvinúť svoj inovačný potenciál. Okrem Bratislavy študovala aj v Spojených štátoch a Českej republike, hovorí anglicky, francúzsky, srbsky, nemecky a rusky.

### ● VÝHODY INICIATÍVY JEREMIE

#### RECYKLÁCIA PROSTRIEDKOV

Keďže holdingový fond má revolvingový charakter, plynú doňho splátky od finančných sprostredkovateľov na ďalšie investovanie do malých a stredných podnikov.

#### PRÍSTUP NA BÁZE PORTFÓLIA

Holdingový fond dokáže pružne zmeniť alokáciu prostriedkov na rôzne produkty v závislosti od skutočnej ponuky v danom čase. Umožní sa tak diverzifikácia rizík a očakávanej návratnosti.

#### PÁKOVÝ EFEKT

Iniciatíva JEREMIE môže potenciálne zapojiť finančný sektor, či už na úrovni holdingového fondu s dostatočným kapitálom, alebo na úrovni spolufinancovania.

#### FLEXIBILITA

Riadiace orgány budú mať väčšiu flexibilitu pri alokovaní prostriedkov, pretože príspevky z operačných programov do holdingového fondu JEREMIE budú spĺňať podmienky pre priebežné zálohové platby z Európskeho fondu regionálneho rozvoja a z Európskeho sociálneho fondu

#### SKÚSENOSTI EIF

v menej rozvinutých štátoch a regiónoch predstavujú skúsenosti EIF osobitnú pridanú hodnotu

## SUCCESS STORY

# Aby vedci **mohli bádať**

---

Venovať sa vede a popri tom riešiť administratívne náležitosti grantového financovania môže byť namáhavé a zberať veľa času a energie, ktorá by mohla byť využitá na to najpodstatnejšie - výskum. Práve preto prichádza do hry **pomoc poradcov** v podobe **externého projektového manažmentu**.

Výskumný ústav chemickej technológie (VUCHT) poskytuje služby v oblasti výskumu a vývoja chemických látok a chemicko-technologických procesov. Jeho história siaha do 19. storočia k založeniu spoločnosti Dynamit Nobel s vlastným chemickým laboratóriom. V roku 2011 prišiel VUCHT a. s. s projektom Hydrogénácie v kvapalnej fáze, ktorý chcel financovať z Operačného programu Výskum a vývoj. Veda a výskum sú oblasti, ktoré sú Centire blízke, preto sme na projekte radi participovali od samého začiatku.

## Vízia projektu

---

Strategickým cieľom projektu realizovaného spolu s Technickou univerzitou v Košiciach je zvyšovanie rastu regiónov Slovenska prostredníctvom efektívneho prenosu výsledkov výskumu do praxe.

Projekt je rozdelený do troch častí, ktoré sa realizujú súčasne. Nutnou podmienkou na dosiahnutie cieľa projektu bolo dobudovanie personálneho zabezpečenia a osvojenie si moderných výskumných metódik. Tým je možné zvýšiť potenciál výskumu a prispieť k zvýšeniu úrovne výroby na Slovensku, ako aj využitie potenciálu slovenských výskumníkov na medzinárodnej úrovni.

## Ako sme postupovali?

---

Prvým krokom našej spolupráce bola príprava dokumentácie k Zmluve o poskytnutí NFP. Na úvodnom stretnutí prie riešiteľov projektu sme vysvetlili povinnosti predkladania pracovných a kumulatívnych výkazov a ich správneho vyplňania. Pracovníkom sme objasnili systém finančného riadenia projektu, vedenia účtovnej dokumentácie a dohodli sme pravidelnosť predkladania žiadostí o platbu a monitorovacích správ.

Počas doterajšej realizácie projektu sme pracovníkom VUCHT-u poskytovali konzultácie k oprávnenosti výdavkov a jednotlivých úkonov v rámci projektu, alebo k verejnemu obstarávaniu. Pravidelne monitorujeme čerpanie rozpočtu a plnenie merateľných ukazovateľov projektu. So zamestnancami spolupracujeme na príprave a spracovaní žiadostí o platbu a priebežných monitorovacích správ.

Súčasťou našej spolupráce sú aj stretnutia so zamestnancami Sprostredkovateľských orgánov pod Riadiacimi orgánmi (SORO) v mene VUCHT-u k rôznym otázkam projektu (zmeny projektu, oprávnenosť postupu pri preukazovaní plnenia ukazovateľov a pod.)



## Je nám ctou napomáhať vede

---

Za možnosť komplexne sa podieľať na externom projektovom manažmente projektu Hydrogénácie v kvapalnej fáze sme v Centire vďační. Spolupracovať s tímom vedcov je pre nás obohacujúca skúsenosť, rovnako ako možnosť prispieť k zvyšovaniu úrovne výroby na Slovensku, aj k lepšiemu využitiu potenciálu slovenských výskumníkov.

## Čo klient získal?

---

Projekt „Hydrogénácie v kvapalnej fáze“ sa úspešne realizuje, zamestnanci VUCHT-u sú odbremenení od administratívnej záťaže a môžu sa naplno venovať výskumu.

Dosahuje sa formálna, aj obsahová správnosť žiadostí o platbu a tiež správnosť priebežných monitorovacích správ, ktoré sú potrebné pre financovanie a implementáciu projektu.

Vďaka dôslednej kontrole a usmerneniu pri spracovaní výkazov bolo doteraz viac ako 99% úhrad požadovaných v žiadostiach o platbu.

„Na spolupráci so spoločnosťou Centire s. r. o. oceňujeme najmä poskytnutú pomoc pri zvládnutí administratívnej náročnosti projektu, manažment projektu a definovanie kvantitatívnych ukazovateľov, ako i pomoc pri ich jednoznačnom dokladovaní.“

---

**doc. Ing. Milan Králik, PhD.**

vedúci výskumu vo spoločnosti VUCHT

## DÔVODY PROJEKTU

- Schválenie výskumného projektu financovaného z Operačného programu Výskum a vývoj

## VÝSTUPY PROJEKTU

- Sedem úspešne zúčtovaných a uhradených žiadostí o platbu
- Cca 99,5 % správnosť pracovných výkazov riešiteľov projektu
- Štyri schválené priebežné monitorovacie správy
- Schválená žiadosť o zmenu
- Kompletná administrácia projektu
- „Ad hoc“ konzultácie k vzniknutým problémom a otázkam



výrobné laboratórium

## NAŠE ÚLOHY V PROJEKTE

- Spolupráca pri riadení projektu a poskytovanie konzultácií (infomanagement)
- Zastupovanie na stretnutiach a komunikácia s predstaviteľmi SORO
- Príprava a spracovanie žiadostí o platbu v ITMS systéme, kontrola podpornej dokumentácie
- Sledovanie čerpania jednotlivých položiek rozpočtu projektu
- Príprava a spracovanie priebežných monitorovacích správ v ITMS systéme
- Príprava a spracovanie žiadostí o zmenu projektu
- Zabezpečenie publicity projektu

# HORSONA

## ZVÝŠENIE VÝKONNOSTI SPOLOČNOSTI

**Spoločnosť Horsona s.r.o. sa zameriava na výrobu obalových materiálov pre drogistický tovar a pre potravinársky priemysel (vyrába napríklad papierové podušky do čokoládových bonboniér).**

### S čím prišiel klient?

Firma potrebovala obnoviť a nastaviť kontrolingový systém, ktorý by umožnil sledovať výpočet reálnych nákladov a ziskovosť jednotlivých produktov tak, aby mohli svoju výrobu nastaviť čo najefektívnejšie. Pre tieto výpočty však nemali dostupné údaje a podklady z účtovníctva, či skladového hospodárstva, ale ani dostatočné ľudské kapacity na to, aby si to zabezpečili sami.

### Ako sme postupovali?

Najprv sme potrebovali, aby boli pripravené údaje (skladové ceny, pohyby na skladových kartách, účtovný denník, katalóg produktov), ktoré sú nutné na spracovanie základných informácií o produktoch a ich výrobe. Po priradení kategórií nákladov k účtom z účtovného denníka a ich priradení k strediskám alebo priamo produktom nasledovala analýza a definovanie jednotlivých procesov vo výrobe (získovanie, akými strojmi a postupmi výroby prechádza výrobok/produkt, definovanie vstupov a výstupov a materiálu vo výrobe). Nasledovalo vypočítanie nákladov na mernú jednotku výroby. Po tom, ako sme priradili náklady na prevádzku strojov a ostatné režijné náklady prevádzok, spracovali sme dáta do kontrolingového nástroja. Ten bude klient naďalej používať a jeho prostredníctvom prispôsobovať výrobu na základe podkladov, ktoré získa z kontroly.

### Aký je súčasný stav?

Po získaní výsledkov firma začala prehodnocovať doterajšiu výrobu a prípadné zmeny produktového portfólia, ktoré zvyšujú pridanú hodnotu spoločnosti. Nástroj umožňuje kontroling v rôznej periodicite ( týždeň až rok) aj do budúcnosti, navyše drobné zmeny nástroja umožňujú okrem kontroly aj plánovanie, ktoré vedie k efektívnejším výsledkom.

### Čo bolo cieľom projektu?

Tím našich konzultantov sa mal zamerať na analýzu skutočných nákladov na každý produkt a vyčíslenie ich reálnej hodnoty. Následne sme pre každý produkt mali zistiť jeho ziskovosť. Ďalšou úlohou bolo pripraviť celkovú metodiku pre kontroling, ktorá by umožnila zadefinovať štruktúru výpočtov a kľúče pre alokácie nákladov. Mali sme navrhnúť model kalkulácií a kalkulačné vzorce, ale tiež vytvoriť reporty pre kontroling. A na záver sme mali zaškoliť pracovníkov spoločnosti zodpovedných za kontroling, aby vedeli používať túto metodiku v ich každodennej práci.

### Čo klient získal?

Realizácia projektu priniesla firme možnosť mať podrobný prehľad o nákladoch a zabezpečiť priebežne ich komplexnú kontrolu. Vytvorili sme jednoduchý a prehľadný kontrolingový nástroj v MS Excel, ktorý umožňuje efektívne prepojenie kontrolingu s výstupmi z účtovníctva (importované podľa potrieb klienta) ako aj rýchle ocenenie a plánovanie zákaziek, pričom dáva priestor pre variabilitu v používaní vstupných materiálov. Vytvorený kontrolingový systém prináša reálny pohľad na všetky náklady produktov (priame výrobné náklady, náklady na hodinu prevádzky stroj a pod.), ako aj relevantný podklad pre vyjednávanie cien s dodávateľmi a odberateľmi. Navyše poskytuje podkladové informácie, ktoré sú založené na reálnych finančných ukazovateľoch, pre ďalšie rozhodovania v súvislosti s výrobou.

# SLOGGAST

## PROCESNO - NÁKLADOVÁ ANALÝZA

**Spoločnosť Sloggast poskytuje gastronomické služby v oblasti výroby hotových jedál a služieb závodného stravovania. Denne vyprodukuje 4500-5000 jedál, ktorými zásobuje napríklad Slovnaft, alebo Slovenskú technickú univerzitu.**

### Ciele projektu

Po čase sa Sloggast dostal do stavu, keď chcel zvýšiť výnosnosť svojich prevádzok. Spoločnosť sa obrátila na nás s potrebou vyčísliť náklady na výkon jednotlivých procesov a služieb poskytovaných zákazníkom, čo by im umožnilo mať lepší prehľad o vynaložených nákladoch, ako aj o ziskovosti jednotlivých služieb.

### Ako sme postupovali?

Najprv sme urobili audit fungovania organizácie a dvojdňovú diagnostiku prostredníctvom modelu výnimčnosti EFQM (pozn. red.: o modeli EFQM sa môžete bližšie dočítať v prvom čísle Entire), ktorá nám poskytla úvodný obraz o spoločnosti. Na stretnutiach s vedúcimi všetkých oddelení a vedením spoločnosti náš tím poradcov získal poznatky o všetkých procesoch, ktorými spoločnosť cez deň prechádza, na základe čoho sme vytvorili vzorku pracovného týždňa. Nasledujúce analytické kroky pozostávali zo spracovania účtovníctva a vytvorenia nákladového modelu spoločnosti podľa jednotlivých prevádzok. Nakoniec sme v rámci výkonovej časti projektu priradili k nákladovým a výnosovým účtom kategórie skupín nákladov a výnosov (varenie, výdaj jedál, skladové hospodárstvo, atď.), čím sme dostali komplexný obraz o výnosnosti a pridanej hodnote vo všetkých procesoch. Tento prehľad poskytol ďalej priestor pre optimalizáciu jednotlivých procesov na prevádzkach, zefektívnenie činností v oblasti prípravy, rozvozu, zvýšenie profitability a ďalší rozvoj firmy.

### Aký je súčasný stav?

Po našej procesno - nákladovej analýze spoločnosť zaviedla zmeny v oblasti prípravy a skladového hospodárstva, vykonala metodické zmeny v účtovníctve a zaviedla kontrolné mechanizmy vo výrobe a predaji, aby tak mohla komplexnejšie využívať manažérske účtovníctvo. Celková ziskovosť spoločnosti sa po šiestich mesiacoch od skončenia projektu zvýšila o 2-3%. Firma v súčasnosti omnoho lepšie využíva dostupné kapacity, rozširuje svoju činnosť a dodáva približne o tisíc jedál denne viac, vďaka čomu je úspešná ako dodávateľ gastronomických služieb, aj v mnohých verejných obstarávaníach.

### Čo bolo cieľom projektu?

V prvom rade sme sa mali zamerať na analýzu tvorby pridanej hodnoty (hodnotového toku) v rámci jednotlivých výrobných prevádzok. Na základe týchto údajov sme mali vytvoriť návrhy pre maximálne možné zníženie nákladov, ako aj pre nevyhnutné prevádzkové zmeny, vrátane vyčíslenia úspor spojených s týmito zmenami. A v neposlednom rade sme mali vďaka sprehľadneniu procesov a informačných tokov prispieť k zlepšeniu komunikácie medzi prevádzkovou a administratívnou časťou spoločnosti.

### Čo získal klient?

Realizácia projektu umožnila firme získať jasné priradenie jednotlivých typov nákladov k samostatným aktivitám (procesom) podľa výrobných prevádzok a úpravu kalkulácie množstva potravín na stravné jednotky. Taktiež im výstupy z analýzy umožnili zefektívniť činnosti, ktoré neprinášali pridanú hodnotu, a naopak optimalizovať tie aktivity, ktoré pridanú hodnotu reálne tvorili. Skvalitnili a zaviedli sa kontrolingové reporty a krížová kontrola medzi nimi (objednanie, nákup, varenie, rozvoz, fakturácia). Vo firme sa tiež prepojili reporty medzi tromi existujúcimi informačnými systémami (Objednávky, Sklady, Fakturácia) a zároveň sa vyjasnili aj kompetencie a vzťahy medzi prevádzkovou a administratívnou časťou spoločnosti. Navyše, počas implementácie všetkých zmien v oblasti kontroly, reportingu a účtovníctva získala firma podporu odborníkov z nášho poradenského tímu.

# Tipy na záver

01

## Posledná šanca na nenávratné finančné prostriedky

Máte poslednú šancu získať nenávratné finančné prostriedky z fondov EÚ na podporu vášho podnikania. Rok 2013 je posledným rokom ešte stále aktuálneho programového obdobia, ktoré k 31.12. končí, hoci projekty zo zdrojov EÚ môžete realizovať až do konca 2015. Ďalšia možnosť bude až v novom programovom období 2014-2020. Prehľad o aktuálnych výzvach nájdete na našom webe. Ak potrebujete pomôcť, radi vás prevedieme všetkými krokmi potrebnými pre získanie prostriedkov z fondov EÚ.

02

## Bud'te informovaní o oblastiach, na ktoré sa zamerajú zdroje EÚ v novom programovom období 2014-2020

V súčasnosti na všetkých úrovniach (európskej, národnej, aj regionálnej) prebieha plánovanie stratégií, cieľov, priorít a systému implementácie na ďalších sedem rokov. Potrebujete sa zorientovať v spleti smerníc, nariadení a dokumentov súvisiacich s novým programovým obdobím? Potrebujete zistiť, ako plánované zmeny ovplyvnia vaše fungovanie? Sledujte náš web, alebo sa obráťte na našich konzultantov.

03

## Vyriešte problémy s financovaním projektu

Vedzte, že schválením výdavku v rozpočte projektu nevzniká automaticky nárok na jeho preplatenie. Bezproblémová implementácia projektu vyžaduje dôsledné sledovanie oprávnenosti výdavkov, striktné dodržiavanie podmienok uvedených v Zmluve o poskytnutí nenávratného finančného príspevku (NFP), schopnosť orientovať sa v množstve príručiek a usmernení. Naši odborníci vám radi pomôžu s administratívou a realizáciou vášho schváleného projektu.

04

## Riadte vašu firmu úspešnejšie

Naše poradenstvo pre malé a stredné podniky vychádza z poznania, že firma je komplexný systém postavený na ľuďoch, myšlienkach a procesoch, ktoré sú premietnuté do šiestich oblastí riadenia. Pri riadení firmy je nevyhnutné mať rovnomerne na zreteli všetky oblasti. Zanedbanie jednej z nich sa veľmi rýchlo prejaví, rovnako ako zavedenie potrebnej zmeny rýchlo prinesie svoj pozitívny výsledok. Kontaktujte nás, podelíme sa s vami o naše skúsenosti, ktoré sme získali za 18 rokov našej poradenskej činnosti.

05

## Podporte váš biznis pomocou online aplikácií

Ako na to sa dozviete na školení, ktoré sme pre vás pripravili s českým partnerom, Know How Klubom. Hlavnou náplňou ich činnosti sú školenia a verejné vystúpenia pre zvyšovanie efektivity v práci, ako aj na podporu podnikania. Aktuálne školenie nesie názov: Podnikání v 21. století: Jak podpořit váš byznys pomocí online aplikací?

# English summary



## TOPICS

## Interesting topics which have been driving our business

### How to avoid unjustified expenses?

The Centire team has developed diagnostic methods for verifying the implementation of projects that are financed from EU Structural Funds; namely a control procedure applied to projects co-financed from EU funds. The procedure draws from project audit techniques according to international standards, and it acknowledges the specific aspects of the Regional Operational Programme and the Operational Programme 'Environment'. If you want to have an objective control over the implementation of your project and consequently avoid unjustified expenses, please fill in the non-binding form that can be found on [www.centire.com](http://www.centire.com).

### We took part in the ICT Proposer's Day

The September 2012 ICT Proposer's Day was a unique opportunity to build partnerships and form project ideas aimed at developing information and communication technologies within the new working programme for 2013. Representatives of more than 1500 companies, research centres and educational institutions from the EU member countries met at the two-day meeting. The Centire team presented thoughts to inspire progress in research into information and communication technologies; we also entered into new potential partnerships for our research and development activities.

### We support social innovation incubators

Social innovation is a new development area transcending several sectors. It is defined as new solutions that meet certain social demands and concurrently lead to new capacities and relationships, or improve the existing ones, and use available resources more efficiently. Along with partners from Hungary, Switzerland, Italy, and France, Centire has submitted a project proposal within the 7th Framework Programme. The project's focus is to support the building of incubators for social innovation.

### Workshop that will support growth

Centire organized in co-operation with the American Chamber of Commerce and Tatra Banka a series of workshops aimed at encouraging the growth of enterprises. Representatives from small and medium enterprises attended lectures on how to increase their competitive edge and uphold company growth despite the economic crisis. The workshop participants gained knowledge on how innovation implementation and technology transfer are supported under the Operational Programme 'Competitiveness and Economic Growth'; they also learnt about new EU initiatives that promote the employment of young people.

### Current calls for small and medium enterprises

In the first half of 2013, small and medium enterprises can apply for financial support from EU funds to purchase innovative and advanced technologies, machines, instruments, and equipment, to boost their innovation potential, and to develop environmentally friendly production methods, which are necessary for sustainable industrial development.

It is also possible to acquire up to EUR 5,478 annually if a job is provided for an unemployed person younger than 29. Businesses planning to make their tourism services more attractive, should not miss the opportunity to obtain financial resources from the current call that upholds business activities in tourism. Further information on current calls can be found on [www.centire.com](http://www.centire.com).

### We have become a partner of the Metasonic company.

We have become a partner of the German Metasonic AG company. Together we will implement a unique instrument that will aid small and medium enterprises by modelling and automating business processes. The instrument is based on an **S-BPM method (subject-oriented business process management)**. The method allows clients to be involved in processes that deal with process modelling and implementation. The method uniquely uses five symbols to describe the processes and behaviour patterns. The instrument is used by international companies, e.g. in Germany, Japan, Russia, and by other companies, mainly automobile producers and large financial institutions.



## INTERVIEW

**Tamás Szőke****New programming period**

*The new programming period will not only bring new available resources but also new rules that the Slovak Republic will have to keep when the resources are utilized. With Tamás Szőke, we looked back at the most recent programming period as well as at the new 2014-2020 period.*

**How would you judge the current programming period?**

The 2007–2013 period was the first one in which we were involved from the beginning to the end. In this period we were supposed to learn from mistakes made during the shorter period from 2004 to 2006. The procedures should have been simplified to make the drawing out of EU funds more effective. Unfortunately, the opposite was true; we failed this second opportunity in many areas. As a result, the usage of EU funds is significantly lagging behind the plan in some operational programmes.

**What are the causes of the ineffective drawing out of EU aid?**

The reason can be found in insufficient strategic planning between 2006 and 2007. In 2006, there was no nationwide consensus as to what Slovakia needed and how the EU funds should be used; instead, there were elections and political bickering. Experts were not involved in the planning process; co-operation with experts was only empty words. As a result, the National Reference Framework and operational programmes were adopted with a year's delay. Unfortunately,

the same is true of the current programming period: the government is now working with documentation that is already delayed. It is likely that we will not adopt the Partnership Agreement and operational programmes by January 1, 2014. Consequently, we will encounter the same problems as we did in 2007.

**How can one improve and make more effective the whole process of strategic planning for the coming programming period?**

The topmost priority is to redefine responsibilities. Responsibilities in regional development are divided among regional governments and several ministries. As a result, the entire process is not running effectively. Therefore, a stable central institution should first be established. The institution should strategically focus on the regional development of Slovakia. It will generate a strategy and oversee whether it is being realized; it will also protect the strategy and work with it within the context of other legislation. The institution will make sure that the regional development is not controlled by various groups with vested interests who only push their own agenda because they have companies into which they want to pour money. One of the initiatives that wants to contribute to streamlining the whole planning process for the programming period is the Slovak Association of Grant Consultants, which we established in 2012 with other companies that are grant consultants.

**What is the role of the Slovak Republic regarding applying for EU funds in the future?**

We are now in the phase of defining the basic principles that will be used to pre-

pare the Partnership Agreement, the main strategic document. Based on this agreement, we will be able to use funds from the Common Strategic Framework in the 2014–2020 programming period. The Government of the Slovak Republic has received documents that define the priority areas for the coming programming period: basic infrastructure, human resources and employment, research and innovation.

**Europe 2020**

Europe 2020 is a ten-year-long strategy of the European Union, the aim of which is to provide conditions for growth that are more intelligent, more sustainable, and more inclusive than those which are being achieved with the present insufficient model. Five goals have been defined to judge progress made by the strategy.

**Employment**

Increase the employment of residents aged between 20 and 64 up to 75%.

**Research and development**

Increase investment into research and development up to 3% of the GDP.

**Climate change and energy**

Decrease emissions of greenhouse gases by 20% (or by 30% if a wider global agreement is achieved) compared with 1990 levels. Produce 20% of energy from renewable sources and reach a 20% increase in the efficiency of energy usage.

**Education**

Reduce the percentage of school dropouts to below 10% and increase the percentage of the population aged between 20 and 40 with a university degree to 40%.

**Poverty and social exclusion**

Reduce by at least 20 million the number of people in poverty and social exclusion.

**Tamás Szőke**

Tamás, as the executive director of Centire, leads the team responsible for grant consulting. His experiences cover both sides: In his career he has dealt with projects financed by EU funds as a consultant and as a programme manager of an executive body. He has worked in the area of regional development for almost ten years, and is a certified project manager according to the IPMA and PRINCE2 standards.

## The Slovak Association of Grants Advisors

---

*“Give expertise preference” is the motto of the Slovak Association of Grant Consultants, co-founded by Centire. Tamás Szőke explains the association’s goals and why grant consultants should work together.*

**What is the Slovak Association of Grant Consultants and why it was established?**

We established the association in August 2012 along with nine other consulting companies because such an association did not exist in Slovakia before. Our long-term vision is to become a knowledge hub in the area of grants and accumulate practical know-how gained within the Slovak market by companies that actively participate in the implementation. We have an ambition to submit proposals that will streamline the whole system and also be part of advisory teams that will together shape the future cohesion policy in Slovakia.

Our open ambition is to become a market regulator. We aspire to form a group of people who take this work seriously, who have worked in the area for a long time and have achieved tangible results. They will be certified consultants.

We also want to provide feedback to the governing institutions by annually evaluating the quality of work of ministries through an independent questionnaire that will be sent to all receivers of grant resources. They will be asked how happy they were with the processes of allocation and implementation

of financial resources with the keeping of regulations and schedules and with IT monitoring systems. Based on their real experiences, we will formulate general recommendations. The data may also be used to write a general study and a comparative study about ministries that will explain why some ministries work better than the others. After several years, we will be able to judge whether the ministries have improved or worsened or are stagnating.

**How can one become a member of the association?**

To become a member of the association, one needs to fill in the application form and send it to the address of the association. The application form with additional information can be found on [www.sagp.sk](http://www.sagp.sk)

## FOCUS

## How can an enterprise be supported to grow?

### Account on the state of small and medium enterprises in Slovakia

*Small and medium enterprises are an organic part of any advanced market economy. They are indispensable in creating jobs, help to make market mechanisms resilient, and contribute to a competitive environment. The small and medium enterprise sector needs a suitable environment in which it can develop. The prerequisites are a simple and easy-to-follow legislation, curtailed red tape, low taxes, healthy support infrastructure, and accessible capital as a basic and supplementary financial source. The following review describes the situation in which Slovak small and medium enterprises (SME) have found themselves in recent years. Did they enjoy a favourable business environment or were they confronted with administrative barriers?*

#### Small and medium enterprises are in the lead

In 2012, micro, small and medium enterprises constituted 99.54% of all enterprises in Slovakia. (Source: Statistical Office of the Slovak Republic, December 2012)

#### Work for at least half of the unemployed

SMEs provide jobs for at least 40,4% of the active work force. One company employs six people on average.

(Source: Statistical Office of the Slovak Republic, December 2012)

#### How many SMEs will survive?

Based on data from Eurostat on selected sectors, out of the total number of new enterprises in Slovakia, only 74% were still active at the end of the first year of existence and only 44% were still in business after five years. This means that over 50% of new enterprises in Slovakia do not survive longer than five years. According to the Eurostat data, Slovakia belongs among the EU countries with an above average number of founded and wound-up enterprises; it is also a country with the lowest enterprise survival rate within two years from being founded.

(Source: Eurostat Business demography statistics, 2009)

#### Reasons for demise

The reasons why the small and medium enterprises fail so quickly are the same in all sectors:

#### Insufficient demand

As foreign and domestic demand slowed down, the enterprises suffered from decreasing sales of their products and services. In 2011, domestic demand decreased by 1.5% annually. This was caused by several factors: the gross capital growth was down by 2.7%, public spending in the administrative sector decreased by 3.5%, and household spending decreased by 0.4%. The slower growth in foreign demand was due to the shrinking economy in the Eurozone, which included Germany, our main trading partner. It was also linked to slower economic growth in the Czech Republic.

#### Limited access to finances

The enterprises suffered from limited access to finances because their own capital was insufficient; they showed feeble credit ratings and their options to provide guarantees and liens were also limited.

#### Administrative barriers and infrastructure

The administrative reasons that impeded the development of small and medium enterprises and contributed to their demise were complicated business-related legislation, high administrative- and tax-related costs in Slovakia and a weak support infrastructure.

## Four facts about small and medium enterprises

*Do companies uphold their growth through grants and assistance of external consultants or do they rely upon themselves? What slows down their growth? What are they afraid of? To find answers to these and other questions, we asked 200 business people in Slovakia in a survey. It was done via telephone in co-operation with the Focus agency in August 2012.*

### 01 Companies want workers that are more dedicated.

The current situation in Slovakia affects the needs of companies. Our survey has shown that there were three dominant areas: (1) 78% of companies wished their workers were more dedicated, (2) 72% of the companies would like to know to what extent they were able to meet their clients' expectations, (3) 70% of the companies would like to innovate more.

Almost three quarters of the surveyed companies referred to having the above needs. Having lower than expected gains is another problem, which is shared at least by half of the companies. Interestingly, most of them did not see it as a problem that the workings of a company were difficult to follow or that a company grew very fast.

### 02 Only half of the companies had experiences with financing from grants.

Only 52% of the companies addressed in the survey had experiences with the preparation and realization of projects financed from grants, namely EU

funds. In most cases, those companies have the following common attributes: they belong to industries and public services, have more than 150 employees, are based in the Central and Eastern regions of the Slovak Republic and can be viewed as companies in development.

### 03 The priority is to support and maintain the existing jobs.

To what extent do the development areas defined in the Operational Programme Competitiveness and Economic Growth match the growth aspirations of Slovak companies? Of them, 74% declared that their first priority was to keep and support the existing jobs. They also identified other relatively strong goals: support of a green economy (53%), adjustment of the educational system to the needs of the market (47%), support of growth of small and medium enterprises, and creation of new jobs (46%). The companies also consider essential the development, management and implementation of innovations following the slogan "Innovate or perish."

### 04 Companies fear the price of consulting.

The survey also revealed that the main reason why the companies did not use the services of consulting agencies was because they were too expensive. Almost 78% of the companies viewed this as an important factor.

There were also three other strong reasons why those services were not used: (1) sensitive internal data may leak (61%); (2) as the company's working area is too specific, procedures suggested by consultants cannot be used (62%); and (3) the company has skilled workers and does not need any consulting (61%).

What can one learn from the survey? There is plenty of room for those small and medium enterprises that are not afraid to use the opportunity offered by EU funds, although be it with the help of external consultants.

You may think that you could be one of those fearless "pioneers" who would use the available opportunities. If this area is completely new for you or you need advice, our consultants are prepared to advise you on the financing options from the grant schemes and how those resources can be used for your growth.

A final question: Will you encourage your own growth, or rather feed the numbers in the statistics?

## Entire SME Six cornerstones your business is based on.

*The world around is changing more and more rapidly. Procedures that have been sufficient for years are now failing. Experiences previously gained by entrepreneurs and managers need frequent readjustments. One needs to learn more and more new things and have a wider understanding of circumstances that influence the business.*

Our approach to consulting small and medium enterprises is based on the knowledge that a small or a medium company is a complex system built on people, ideas and processes which translate into six management areas. A company's leader must consider all of them on an equal basis. It will be felt very quickly if one of these areas gets overlooked. But an improvement in one of them will quickly bring positive results.

Unlike large companies, SMEs are more vulnerable to the impact of a wrong decision. But they have an advantage: they are more flexible when adjusting to market pressures. Thanks to this resilience, SMEs can transform potential dangers into opportunities for growth.

**Our consulting for small and medium enterprises is founded on the following cornerstones:**

### 01 Leadership, strategy and innovation

Reveal the deep meaning for the existence of your company, the values on which it is based, and what you want to achieve with it. Define intelligible and measurable goals that you want to reach. Do not let the conventional rules limit you when you identify the innovation potential for the growth of your company.

### 02 Marketing and building the brand

Translate the uniqueness of your company into a "value" for your brand. Know your main target client groups, namely their real needs and to what degree you meet them. Establish an effective marketing strategy; look for new innovative ways in which new clients can be approached.

### 03 Sales

Turn the sale of your products and services into a controlled, measurable process aimed at fulfilling the clients' needs. Make your sales more successful by making your businessmen more skilful. Do not lose business opportunities and support the sale processes by using suitable IT tools.

### 04 People and management

Create a system that will help you choose the right people for your company. Build an open culture and encourage the creativity of your employees. Set up a simple and transparent system for the motivation and management of people. Share knowledge about your company and control the flows of information.

### 05 Production and provision of services for clients

Focus on the processes that will generate value for the client and optimise and automate the company's main processes. Provide clients with an unforgettable experience, and build long-term relationships with them. Choose only such products and services that are preferred by the clients.

### 06 Finances

Make sure that you thoroughly understand how money is gained and spent in your company. Create budgets and cash flows that are hooked to your long-term goals. Search for new sources that will finance your company's progress.

In Centire, we are building a stable team composed of specialists in various areas of expertise. They include economists, marketing specialists, natural scientists, historians, and psychologists. We are convinced that if we view the client's need from various angles and perspectives, it will bring unique and progressive solutions.

We ourselves belong among small and medium enterprises. We have experienced for ourselves what is required to build a company, having built our own for 18 years. We have experienced the times of initial enthusiasm, rapid growth, establishing the company in the Czech Republic, a crisis, crisis management and crisis-related streamlining; thus becoming more resilient, focusing on the most important client services, forming a functional network of partners, etc.

In our history, we have co-operated with diverse companies. They ranged from beginner business people with

their first business plans to large telecommunications and financial corporations. Along with our clients we have experienced good and bad times. We looked for solutions to their various problems, calculated the production costs of their products, defined prices for specific segments of clients, and formulated strategies of expansion into the markets of Central and Eastern Europe.

## Profile of Centire:

The Centire company has provided consulting services in the Slovak market since 1994. We help public institutions and private organizations to realize novel ideas. We provide them with the correct information necessary to make decisions. We also propose solutions for our clients that will ensure progress. Centire consulting services are based on experience and expertise. We build our approach on dedication, mutual trust, and responsibility. As a result, we create synergies that help our clients grow.

## SERVICES

### What can we offer to you?

#### HOW TO MANAGE A COMPANY WITH MORE EFFICIENCY

##### **Management Consulting**

Which area of your business should be optimised in order to increase its efficiency? And why are your competitors ahead of you? Management consulting should answer these questions.

With high workload of managers there might be a risk that they can overlook opportunities for gaining a competitive advantage. A combination of both, Slovak and international experts as well as thorough knowledge of your business constitute a prerequisite for providing professional management consulting. We point out possible causes of problems and sources of your competitive advantage. Subsequently, we propose a plan for implementation of changes which brings tangible results for the practice.

We offer the following solutions in the area of management consulting,:

- Cost cutting
- Business process reengineering
- Financial analysis
- Performance measurement and management
- Employee Satisfaction Survey
- Implementation of quality management models
- Entire SME - Six cornerstones SME business is based on

#### WHAT MAKES A GOOD GRANT APPLICATION

##### **Grant consulting**

A well-prepared project – fulfilling in the first place, formal evaluation criteria and in the second place responding to the current situation and need in the market or a region – is a prerequisite for successful drawing of EU funds. Grant consulting comprises several aspects: development of a grant application or a project financial analysis; management of the project implementation; or evaluation of its effectiveness.

Within the frameworks of grant consulting, we offer as follows:

- Representation and communication with the EU funds implementing agencies
- Preparation of a full project proposal
- Implementation of the approved project
- Development of a financial analysis, feasibility study and other supportive documentation

#### HOW TO BE INNOVATIVE ACROSS EUROPE

##### **Innovation and international cooperation .**

Do you have an interesting idea and/or foreign partners with whom you cooperate on a long-term basis? International programs promote cross-border, regional and international cooperation. For their implementation, you need neither to have sufficient capacities of your own, nor to be acquainted with the whole process of international communication. We can assist you with facilitation of preparatory meetings; development of a project proposal; or management of the whole process of preparing and implementing a project.

In our consulting we can provide advice on:

- What your possibilities are
- Where you should start
- How to handle the preparation process if you do not have sufficient capacities of your own

WHAT DISTINGUISHES A GREAT DEVELOPMENT PLAN FROM A GOOD ONE?

### **Preparation and evaluation of strategic materials**

Strategic planning and evaluation strategies belong to popular activities barely in any organization. Despite the fact that we recognize their importance, most plans end up in the drawers without having been used actively or on a daily basis.

However, strategic planning can be a useful tool for achieving the stated goals and visions – provided that it's done well. Our team can benefit from our experience and skills in preparing plans of economic and social development for municipalities or sector strategies; as well as in evaluating and monitoring of operational programmes.

TECHNOLOGICAL SOLUTIONS FOR ALL

### **IT solutions**

Are you, for example, a representative of a city administration and would like to communicate with your citizens electronically? We provide solutions – based on information and communication technologies (ICT) – that make operation of any organisation easier, faster, more transparent and more efficient. We focus on designing, developing, implementing and maintaining software products. We advise on how to use ICT for your own purposes in both, the private and the public sectors.

Our IT solutions comprise the following services:

- Joining the CIVITAS project
- Electronic communication with citizens
- Electronic referendum
- Process automation
- Transfer of communication with clients to a mobile platform
- eLearning for employees
- Custom applications design and development

FINANCES UNDER CONTROL

### **Accounting and personnel administration**

Accurate information in a comprehensible and clear format is essential for any organization's management. We provide recommendations on the use of optimal in-house accounting system; set-up of a company economic structure; and methods for and formats of reporting. Without exceptions, accounting services are provided in accordance with the existing legal norms.

We provide the following accounting services:

- Bookkeeping and accounting advisory
- Implementation of accounting in newly formed organisations (together with selecting an appropriate software and designing relevant accounting policies)
- Development of internal accounting directives
- Preparation and submission of management reports
- Preparation of financial statements and documentation for tax declaration

In the area of payroll and personnel administration we offer:

- Registering the employer and its employees to relevant institutions

(Social Insurance Agency, health insurance companies); calculation of salaries and payroll – including making payments and cancelling registration of employees from the corresponding institutions

- Annual wage settlement; copy of the registration sheet for pensions; processing of employee tax declarations
- Advisory in the area of payroll and personnel administration

INDUSTRIES

### **Here we are at home**

We are active in the following sectors:

- Business sector
- Local government
- National government
- Health services sector
- Academic sector

## FINAL TIPS

**01 The last chance to gain financial resources from grants!**

Use the last chance to support your enterprise with grant resources from EU funds. 2013 is the last year of the current programming period. It will be closed on December 31, 2013, and financed projects will finish in 2015. The next opportunity will be in the new 2014 – 2020 programming period. A list of the actual calls can be found on our website. We will gladly explain to you all the steps necessary to gain finances from the EU funds.

**02 Do you know which areas will be supported from EU funds in the new 2014 – 2020 programming period?**

Strategies, goals, priorities, and implementation systems are currently being prepared for the coming seven years at all levels - European, national and regional. We need to find our way through the maze of regulations, directives and documents that are linked with the next programming period. Do you need to know how the planned changes will influence your work? Please go to [www.centire.com](http://www.centire.com) or turn to our consultants. We will gladly help you.

**03 Your project has been accepted and you may think everything is sorted regarding the financing.**

You should know that even if a concrete cost in a project budget has been approved, it does not automatically mean that you can claim to have it remunerated. A trouble-free implementation of a project requires (1) strict control that the expenditures are justifiable,

(2) rigorous fulfilment of all conditions defined in the Contract on providing grant resources, (3) having skills that are necessary to find one's way through a number of manuals and directives. Our experts will gladly help you with the demanding administration and realization of your accepted project.

**04 Do you want to successfully lead your company?**

Our approach to consulting small and medium enterprises is based on the knowledge that a small or a medium company is a complex system built on people, ideas and processes which translate into six management areas. A company's leader must consider all of them on an equal basis. It will be felt very quickly if one of those areas gets overlooked. However, an improvement in one of these will quickly bring positive results. Please contact us; we will share with you our experiences acquired during our 18 years of consulting activity.

**05 How can on-line applications support your business?**

This one and other questions will be answered at a course we have prepared along with our Czech partner - Know How Club. The Know How Club project's aim is to disseminate information that will help to increase work effectiveness and support business activities. The bulk of their activities are courses and public presentations. The upcoming one is entitled Doing Business in the 21st Century: Support Your Business with On-Line Applications.



# ENTIRE

2. ročník, 01/2013

## Vydavateľ

Centire s. r. o.

## Redakcia

Centire s. r. o.

Záhradnícka 72, 821 08 Bratislava

Tel.: +421 2 5010 9800

Fax: +421 2 5010 9888

## Šéfredaktor

Jana Zaujecová

## Editor

Simona Kusalová

## Redakcia

Renáta Kiselicová, Daniela Olejárová,

Tamás Szőke, Beáta Horečná,

Jaroslav Mundier, Martina Marčanová,

Veronika Baričová, Lenka Majerčinová

a kolektív externých partnerov

## Fotograf

Viktor Szemző

## Preklad

Peter Eliáš

## Vizuálny koncept

Milk Studio

Entire, 2. ročník, 01/2013

ISSN 1338 - 7731

tlač: POLYGRAFICKÉ CENTRUM

Periodicita: občasník

Náklad: 2000 ks

Copyright: Centire s.r.o.

Nepredajné

**Potrebujete sa poradiť, alebo máte záujem prekonzultovať možnosti našej spolupráce?  
Naši manažéri sú pripravení na vaše otázky.**



**Roman Čisár**

M +421 911 790 150  
roman.cisar@centire.com

Roman sa ako čerstvá posila tímu Centire zameriava na obchod. Zúročuje tu obchodné zručnosti nadobudnuté zo školenia v Bruseli, aj zo štúdií na Slovakian Manager Academy, kde v oblasti všeobecného manažmentu so zameraním na marketing a predaj získal titul Master of Business Administration. Vo voľnom čase sa venuje rodine, rád športuje a je vášnivý cestovateľ.



**Michal Baráth**

M +421 911 115 700  
michal.barath@centire.com

Michal do Centire prináša od roku 2007 skúsenosti z predchádzajúceho pôsobenia v zahraničnej obchodnej spoločnosti, kde pracoval na pozícii výkonného riaditeľa a konateľa spoločnosti. Michal komplexne zabezpečuje obchodný proces pre zákazníkov verejného a súkromného sektora. Výsledkom je viac ako sto projektov primárne v oblasti grantového poradenstva.

