

# **Analýza atraktivnosti právní formy podnikání pro firmu ZVS holding, a.s.**

Erika Hollá

---

Bakalářská práce  
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2006/2007

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Erika HOLLÁ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza atraktivnosti právní formy podnikání pro firmu ZVS holding, a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerše z oblasti právních forem společnosti.
2. Charakterizujte výhody a nevýhody akciové společnosti.
3. Proveďte analýzu životního cyklu ZVS holding, a.s.
4. Analyzujte a zhodnoťte důvody pro zachování právního subjektu u společnosti ZVS holding, a.s.

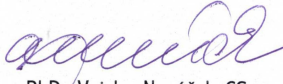
Rozsah práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

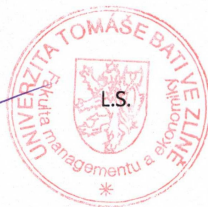
Seznam odborné literatury:

- [1] OVEČKOVÁ, O. Obchodný zákoník: komentár. 1. vyd. Bratislava: Iura edition, 1995. 1200 s. ISBN 80-887515-08-03  
[2] SVOBODA, J. Ekonomický poradca podnikateľa: vzory zmlúv a právnych podaní s komentárom. 1. vyd. Bratislava: Neografia, 1995. 581 s. ISBN 80-967431-2-0  
[3] DOBŠOVIČ, D. Daňové výdavky od A po Z v roku 2006. 2. preprac. vyd. Žilina: Poradca s.r.o., 2006. 428 s. ISBN 80-89213-2-4  
[4] Ekonomický a finančný slovník: financie, bankovníctvo, peňažný a kapitálový trh, dane, štatistika, hospodárske a finančné právo, zahraničný obchod, ekonomika. Darina Šimečková; z fran. orig. prel. Jozef Guznický. Bratislava: Svornosť, 1992. 296 s. ISBN 80-7094-287-X

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucie Stachivová  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 12. března 2007  
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2007

Ve Zlíně dne 1. března 2007

  
doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.  
děkan



  
prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Táto bakalárska práca sa týka problematiky z oblasti právnych foriem spoločností. Definuje výhody, možnosti i nevýhody jednotlivých právnych foriem, najmä kapitálových spoločností. Uvádza i kritéria správneho výberu pre realizáciu podnikateľskej činnosti. Prevažná časť práce sa však dotýka podnikania akciovej spoločnosti, charakterizuje jej hlavné znaky i náležitosti pri jej založení. Hodnotí výsledky pôsobenia spoločnosti ZVS holding, a.s., rozoberá jej životný cyklus od vzniku až po súčasnosť. Cieľom práce je vyzdvihnúť skutočnosti, ktoré umožňujú podnikanie práve v tejto forme a v konečnom dôsledku navrhnúť, či nie je potrebná zmena na iný právny subjekt pre danú spoločnosť.

Kľúčové slová: obchodné spoločnosti, akciová spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným, konkurencia, životný cyklus podniku

## **ABSTRACT**

This bachelor project details the area of company law. It tries to define the advantages, possibilities and disadvantages of different types of companies, especially capital society. It also describes the criteria for running business activities. The body of the project details public limited companies (plc), their basic characteristic features and conditions that have to be fulfilled before its foundation. Furthermore, the project evaluates the results of ZVS holding, a. s., as well as outlines the company history from its foundation till present. The aim of the project is to highlight the advantages of this form of business, and it tries to suppose some changes to different subjects.

Keywords: business companies, incorporated company, limited company, competition, business life cycle

Pod'akovanie za cenné rady a pripomienky patria vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Lucii Stachivovej a takisto Ing. Ivanovi Miernemu v spoločnosti ZVS holding, a.s. za odbornú pomoc a poskytovanie dôležitých informácií.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>9</b>
<b>1 ZÁKLADNÉ POJMY</b> .....	<b>10</b>
1.1 PRÁVNE FORMY SPOLOČNOSTI.....	10
1.2 KRITÉRIA PRI VOĽBE PRÁVNEJ FORMY PODNIKU.....	11
<b>2 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA AKCIOVEJ SPOLOČNOSTI</b> .....	<b>12</b>
2.1 SÚKROMNÁ A VEREJNÁ AKCIOVÁ SPOLOČNOSŤ .....	12
2.2 ZAKLADATEĽSKÁ ZMLUVA PRI ZAKLADANÍ BEZ VÝZVY NA UPÍSANIE AKCIÍ.....	13
2.2.1 Náležitosti zakladateľskej zmluvy .....	13
2.3 STANOVY AKCIOVEJ SPOLOČNOSTI.....	15
2.3.1 Náležitosti stanov .....	16
2.3.2 Vklady do základného imania pri zakladaní a.s.....	17
2.4 ORGÁNY A.S. ....	18
2.4.1 Valné zhromaždenie.....	19
2.4.2 Predstavenstvo.....	19
2.4.3 Dozorná rada .....	20
<b>3 CHARAKTERISTIKA ĎALŠÍCH TYPOV SPOLOČNOSTÍ</b> .....	<b>21</b>
3.1 SPOLOČNOSŤ S RUČENÍM OBMEDZENÝM .....	21
3.2 VEREJNÁ OBCHODNÁ SPOLOČNOSŤ .....	22
3.3 KOMANDITNÁ SPOLOČNOSŤ .....	22
<b>4 ROZDIELNE ZNAKY KAPITÁLOVÝCH SPOLOČNOSTÍ</b> .....	<b>23</b>
4.1 VÝHODY AKCIOVEJ SPOLOČNOSTI .....	23
4.2 NEVÝHODY AKCIOVEJ SPOLOČNOSTI.....	23
4.3 VÝHODY SPOLOČNOSTI S RUČENÍM OBMEDZENÝM.....	24
4.4 NEVÝHODY SPOLOČNOSTI S RUČENÍM OBMEDZENÝM.....	25
<b>5 ZMENA PRÁVNEJ FORMY PODNIKANIA</b> .....	<b>26</b>
5.1 PRÁVNA ÚPRAVA.....	26
5.2 DÔVOD ZMENY PRÁVNEJ FORMY .....	27
<b>6 ŽIVOTNÝ CYKLUS PODNIKU</b> .....	<b>28</b>
<b>7 PODNIKANIE A VSTUP SLOVENSKEJ REPUBLIKY DO EÚ</b> .....	<b>30</b>
7.1 DOTÁCIE ZO ZDROJOV ŠTÁTU A FONDŮV EURÓPSKEJ ÚNIE.....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>31</b>
<b>8 CHARAKTERISTIKA ZVS HOLDING, A.S.</b> .....	<b>32</b>

8.1	ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI ZVS HOLDING, A.S. ....	32
8.2	STRUČNÁ HISTÓRIA PODNIKU .....	33
8.3	VÝROBNÁ POSTUPNOSŤ .....	33
8.4	SÚČASNÁ ŠTRUKTÚRA AKCIONÁROV .....	34
8.5	DCÉRSKE SPOLOČNOSTI A FINANČNÝ PODIEL V INÝCH SPOLOČNOSTIACH .....	34
<b>9</b>	<b>PODNIKATEĽSKÉ AKTIVITY ZVS HOLDING, A.S.....</b>	<b>35</b>
9.1	PODNIKANIE V ODLÚČENEJ PREVÁDZKE SNINA .....	36
9.2	PRIEMYSELNÝ PARK ZVS HOLDING, A.S. ....	36
9.3	POLITIKA KVALITY A STRATEGICKÝ ZÁMER SPOLOČNOSTI .....	37
<b>10</b>	<b>POSTAVENIE ZVS NA TRHU .....</b>	<b>39</b>
10.1	OPIS KONKURENCIE.....	39
10.2	OPIS ODBERATEĽOV .....	39
<b>11</b>	<b>STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV .....</b>	<b>41</b>
11.1	POLITIKA ZAMESTNANOSTI .....	41
11.2	ZDRUŽENIE ZAMESTNANCOV ZVS .....	41
<b>12</b>	<b>ZVS HOLDING, A.S. A REGIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>13</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>43</b>
<b>14</b>	<b>ANALÝZA ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKU .....</b>	<b>45</b>
<b>15</b>	<b>ZHODNOTENIA VÝSLEDKOV .....</b>	<b>48</b>
	<b>DOPORUČENIE .....</b>	<b>49</b>
	<b>ZÁVER.....</b>	<b>51</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>52</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK .....</b>	<b>54</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>55</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>56</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>57</b>

## ÚVOD

Stále aktuálnou otázkou súčasnej doby je „Začať podnikat', alebo nie?“ Pri rozhodovaní, že sa z nás stane úspešný podnikateľ, si treba na začiatok premyslieť niekoľko dôležitých vecí. V prvom rade si musíme ujasniť svoj zámer, teda v čom budeme podnikat', snažíme sa získať čo najviac informácií o tom, aký je dopyt po výrobkoch, na ktoré sa chceme v budúcnosti vo svojej podnikateľskej činnosti zamerať a mnoho ďalších skutočností.

Pri zakladaní podniku si môžu podnikatelia vybrať niektorú z právnych foriem podnikov, ktoré im umožňujú právny poriadok štátu. Právna forma podniku predstavuje určité právne pravidlá, ktoré usmerňujú činnosť podnikateľských subjektov. Rozdiely medzi jednotlivými právnymi formami podnikov sú najmä v podmienkach pre ich založenie, v spôsobe získavania základného kapitálu, v rozsahu ručenia za záväzky, vo finančnom hospodárení a v spôsobe riadenia podniku. Je to veľmi dôležitý krok, pretože práve nesprávne rozhodnutie v tejto oblasti môže spôsobiť mnohé problémy v budúcnosti, najmä medzi zakladateľmi.

K najčastejším formám podnikania, a to nielen u nás ale i v zahraničí, patria obchodné spoločnosti. Sú to spoločnosti, ktoré sa založili s cieľom podnikat'. Založiť ich môžu fyzické aj právnické osoby, ktoré však môžu byť spoločníkmi s neobmedzeným ručením len jednej spoločnosti. Podľa Obchodného zákonníka možno na Slovensku založiť štyri typy obchodných spoločností: akciová spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným, verejná obchodná spoločnosť a komanditná spoločnosť.

Táto práca je teda orientovaná na problematiku právnych foriem, predovšetkým kapitálových spoločností, zdôrazňuje výhody, poprípade úskalia podnikania v akciovej spoločnosti a porovnáva s podnikateľskou činnosťou i ďalších typov obchodných spoločností, najmä so spoločnosťou s ručením obmedzeným, predovšetkým v teoretickej rovine.

Cieľom analytickej časti je vyzdvihnúť príležitostí, ktoré umožňuje danej firme práve podnikanie v rámci akciovej spoločnosti a tiež potvrdenie skutočností, ktoré aj naďalej vedú zakladateľov a akcionárov k tomu, že spoločnosť ZVS holding, a.s. ostáva aj v súčasnosti i naďalej akciovou spoločnosťou.



## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 ZÁKLADNÉ POJMY

V prvom rade by sme mali vedieť, čo je to vlastne v krátkosti podnikanie, a ďalšie pojmy, ktoré s podnikaním bezprostredne súvisia.

Podnikanie definuje zákon č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov ako sústavnú činnosť vykonávanú samostatne podnikateľom vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.

Pod pojmom podnikateľ Obchodný zákonník rozumie právne samostatný, vlastnícky oddelený právny subjekt, ktorý vykonáva podnikateľskú činnosť vo vlastnom mene. Obchodný zákonník uvádza štyri kritéria:

- zapísanie v obchodnom registri,
- podnikanie na základe živnostenského listu,
- podnikanie na základe iného než živnostenského oprávnenia,
- zapísanie do evidencie podľa osobitného predpisu.

Podnik je súbor hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania. [ 1]

### 1.1 Právne formy spoločnosti

Právna forma podnikania je spôsob, ktorým legislatíva upravuje formálne postavenie podnikateľa. Výber právnej formy je dôležitý najmä pri pohľade do budúcnosti. Zárodok budúcich starostí môžu vzniknúť práve pri prijímaní tohto rozhodnutia. Môžu sa vyskytnúť situácie, ktorých riešenie ovplyvňuje práve právna forma podnikania - nezhody medzi spoločníkmi, neschopnosť splácať svoje záväzky, ručenie za záväzky spoločnosti a pod.

Právne formy podnikania možno rozdeliť na dve skupiny. Podnikateľ môže pôsobiť ako fyzická alebo právnická osoba. Toto je rozhodujúce kritérium pre výber právnej formy. Právna forma môže mať podobu podniku jednotlivca (fyzická osoba) alebo obchodnej spoločnosti (v.o.s., k.s., s.r.o., a.s.). Okrem týchto druhov existujú aj špecifické právne formy, akými sú štátny podnik alebo družstvo. Obchodná spoločnosť je právnická osoba založená za účelom podnikania. [ 1]

Prehľad je uvedený v tabuľke( Tab. 1).

Tab. 1. Rozdelenie obchodných spoločností[Vlastné spracovanie]

Osobné obchodné spoločnosti	Kapitálové obchodné spoločnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>verejná obchodná spoločnosť</li> <li>komanditná spoločnosť</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spoločnosť s ručením obmedzeným</li> <li>akciová spoločnosť</li> </ul>
<p>ZNAKY:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>spoločné a nerozdielne ručenie buď všetkých spoločníkov (v.o.s.), alebo niektorých spoločníkov (k.s.)</li> <li>osobná účasť neobmedzene ručiacich spoločníkov na obchodnom vedení</li> <li>zánik účasti spoločníka v spoločnosti spôsobuje zo zákona zrušenie spoločnosti</li> </ul>	<p>ZNAKY:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>povinne musia tvoriť základné imanie a rezervný fond</li> <li>Obchodný zákonník určuje, aké orgány musia povinne zriadiť,</li> <li>Počas trvania spoločnosti spoločníci neručia za záväzky spoločnosti buď vôbec (a.s.) alebo obmedzene a určitú dobu (s.r.o.),</li> <li>možno ich založiť aj na iný účel, ako je podnikanie.</li> </ul>

## 1.2 Kritéria pri voľbe právnej formy podniku

Existuje niekoľko základných kritérií:

- veľkosť kapitálu (podnikateľ'a),
- rozsah ručenia za záväzky podniku,
- spôsob riadenia podniku,
- rozdeľovanie zisku, úhrada straty,
- daňové zaťaženie podniku,
- možnosť získavania úveru.[ 2]

## 2 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA AKCIOVEJ SPOLOČNOSTI

Akciová spoločnosť je jednou z kapitálových spoločností pre podnikateľskú i nepodnikateľskú činnosť. [ 3]

Pre kapitálové spoločnosti je charakteristické, že vytvárajú základné imanie, vklad, ktorý je základným príspevkom jej spoločníkov do spoločnosti. Od výšky vkladu sa potom odvíja pomer, akým sa akcionár podieľa na rozhodovaní o a.s. a akým sa podieľa aj na prípadnom zisku spoločnosti.

Na rozdiel od spoločnosti s ručením obmedzeným, v ktorej je vklad spoločníka určený ako podiel na základnom imaní, t.j. ako určitý zlomok či percento, a.s. vydáva akcie, ktoré sú cennými papiermi, zhmotňujúcimi podiel spoločníka – akcionára na a.s. a jej základnom imaní. Každá z akcií a.s. má svoju menovitú hodnotu a súčet menovitých hodnôt všetkých akcií spoločnosti zodpovedá výške základného imania a.s. [ 4]

Akciovú spoločnosť môže založiť buď jediný zakladateľ alebo viacerí zakladatelia. Jediným zakladateľom a.s. môže byť iba právnická osoba, nie fyzická osoba. Po vzniku a.s. sa však môže stať fyzická osoba jej jediným akcionárom, ak u seba sústredí všetky akcie spoločnosti.

Základné imanie v a.s. vyjadruje súčet všetkých akcií vydaných akciovou spoločnosťou v ich menovitej hodnote a ktoré v zmysle § 154 OBZ je rozvrhnuté na určitý počet akcií s určitou menovitou hodnotou. Hodnota základného imania musí byť pri jej založení a počas celej doby jej existencie najmenej jeden milión slovenských korún alebo, ak je základné imanie vyjadrené v EUR, čo OBZ umožňuje, musí byť dvadsaťpäť tisíc EUR. [ 5]

### 2.1 Súkromná a verejná akciová spoločnosť

Pri založení a.s. zakladatelia okrem iného rozhodujú aj o tom, či bude spoločnosť súkromnou akciovou spoločnosťou alebo verejnou akciovou spoločnosťou.

Verejná a.s. je kapitálovou spoločnosťou v typickej podobe, keďže jej akcie sú pri založení alebo počas jej existencie dostupné verejnosti. Akcionárska štruktúra súkromných akciových spoločností je zvyčajne v porovnaní s verejnými akciovými spoločnosťami stabilnejšia a rozsah informačných povinností voči verejnosti je nižší.

## 2.2 Zakladateľská zmluva pri zakladaní bez výzvy na upísanie akcií

Ak zakladatelia zakladajú spoločnosť bez výzvy na upísanie akcií musí zakladateľská zmluva obsahovať predovšetkým rozhodnutie zakladateľov vložiť do jej základného imania v určitom pomere vklady, ktorými bude splatené celé základné imanie zakladanej spoločnosti.

### 2.2.1 Náležitosti zakladateľskej zmluvy

- **obchodné meno spoločnosti**

Podľa § 8 OBZ je obchodným menom názov, pod ktorým podnikateľ vykonáva úkony pri svojej činnosti. Obchodné meno obchodných spoločností a družstva je názov, pod ktorým sú zapísané v obchodnom registri. Obchodné meno, ktoré zakladatelia pre zakladanú spoločnosť zvolili, by preto malo byť zhodne uvedené v zakladateľskej zmluve spoločnosti, v jej stanovách a v obchodnom registri, pričom spoločnosť je povinná ho v takej podobe používať pri svojej činnosti a v úradnom styku (pre označovanie spoločnosti pri obchodných úkonoch a v úradnom styku).

Výber obchodného mena zakladanej spoločnosti je dôležitým rozhodnutím jej zakladateľov, ktorí by mali pri tomto rozhodovaní vziať do úvahy nielen to, že obchodný register môže odmietnuť zápis spoločnosti, ktorej obchodné meno je v rozpore s uvedenými podmienkami, ale tiež to, že aj po vzniku spoločnosti môže byť jej obchodné meno predmetom sporov, iniciovaných podnikateľmi, ktorí môžu považovať použitie určitého obchodného mena za porušenie svojich zákonom chránených práv.

- **sídlo spoločnosti**

V súlade s ustanovením § 2 OBZ je sídlom a.s. adresa, ktorá je ako sídlo zapísaná v obchodnom registri. Táto adresa musí obsahovať názov obce s uvedením jej poštového smerovacieho čísla, názov ulice alebo iného verejného priestranstva a orientačné číslo, prípadne súpisné číslo, ak sa obec nečlení na ulice.

- **predmet podnikania spoločnosti**

Predmet podnikania je zoznam činností, ktoré bude spoločnosť v rámci svojej podnikateľskej činnosti vykonávať, či už ide o živnosti alebo činnosti vykonávané podľa osobitných predpisov.

- **základné imanie**

Základné imanie spoločnosti musí byť najmenej 1.000.000 Sk alebo 25.000 EUR. Možnosť, aby bolo základné imanie a.s. určené v EUR, bola po prvýkrát do slovenského právneho poriadku zavedená novelou OBZ účinnou od 1.10.2004. Ak je základné imanie určené v EUR, musí byť v EUR vyjadrená aj menovitá hodnota akcií.

- **počet akcií, ich menovitá hodnota, forma a podoba**

Počet a menovitá hodnota akcií musia byť určené tak, aby sa súčet menovitých hodnôt všetkých akcií spoločnosti rovnal základnému imaniu spoločnosti. Akcia môže byť vydaná vo forme akcie na meno alebo akcie na doručiteľa.

Akcia môže byť vydaná v podobe cenného papiera alebo zaknihovaného cenného papiera. Akcia na doručiteľa môže byť vydaná iba v zaknihovanej podobe, pričom zoznam držiteľov takýchto akcií vedie centrálny depozitár cenných papierov.

Druhom akcie je určenie, či ide o akciu kmeňovú alebo prioritnú, pričom s prioritnými akciami sa môžu spájať odlišné práva akcionárov.

- **emisný kurz, za ktorý spoločnosť akcie vydáva**

Emisný kurz akcie je výška vkladu akcionára, za ktorý upisuje akciu s určitou menovitou hodnotou, je to vlastne upisovacia cena akcie. Emisný kurz môže ale nemusí byť zhodný s menovitou hodnotou akcie. Ak je emisný kurz akcie vyšší ako jej menovitá hodnota, označuje sa tento rozdiel ako *emisné ážio*. Emisné ážio sa spravidla využíva na vytvorenie rezervného fondu, ktorý je a.s. povinná vytvoriť už pri založení vo výške 10 % základného imania. Emisné disážio, teda možnosť upísať akcie za nižší vklad, ako je ich menovitá hodnota v súčasnosti obchodný zákonník nepripúšťa, v minulosti bolo prípustné u zamestnaneckých akcií.

- **počet akcií, ktoré upisujú jednotliví zakladatelia**

V spoločnosti zakladanej bez výzvy na upísanie akcií musí byť počet akcií upisovaných zakladateľmi zhodný s celkovým počtom akcií, ktoré ma spoločnosť vydať.

- **určenie predmetu nepeňažného vkladu a určenie peňažnej sumy, v akej sa nepeňažný vklad započítava na plnenie emisného kurzu akcií, ktoré zakladateľ upísal, ak sa zakladateľ zaväzuje vložiť do spoločnosti nepeňažný vklad**

Ak má zakladateľ vložiť do základného imania spoločnosti nepeňažný vklad, je potrebné v zakladateľskej zmluve tento vklad zapísať a uviesť, v akej výške sa započítava na emisný kurz upísaných akcií. Táto výška pritom nemôže presiahnuť cenu nepeňažného vkladu, určenú znalcom v znaleckom posudku. V prípade ak cena nepeňažného vkladu nepostačuje na pokrytie celého emisného kurzu akcií, upísaných zakladateľom, rozdiel doplatí zakladateľ v peniazoch.

- **určenie správcu vkladov podľa § 60 ods. 1 OBZ**

Správcom vkladov zakladateľov a upisovateľov pred vznikom spoločnosti môže byť jeden zo zakladateľov spoločnosti alebo banka.

- **predpokladané náklady spoločnosti súvisiace s jej založením a vznikom**

Náklady súvisiace so založením spoločnosti tvoria najmä súdne a notárske poplatky, odmena za právnu pomoc a prípadné výhody poskytnuté iným osobám v súvislosti so založením spoločnosti alebo získaním oprávnenia na jej činnosť. [ 4]

### **2.3 Stanovy akciovej spoločnosti**

Stanovy sú najdôležitejším dokumentom a.s. Stanovy sú interný prepis a.s., ktorý reguluje vzťahy vo vnútri spoločnosti a mení sa podľa potreby počas celej doby existencie a.s. V porovnaní so zakladateľskou zmluvou listinou, prípadne zakladateľskou zmluvou, ktoré sa po vzniku spoločnosti už nemenia, stanovy sú živým dokumentom, ktorý vyjadruje v každom čase existujúci stav v spoločnosti.

Stanov pripravujú zakladatelia a schvaľuje ich ustanovujúce valné zhromaždenie. Aj počas existencie spoločnosti je zmena stanov zverená do výlučnej kompetencie valného zhromaždenia ako najvyššieho orgánu spoločnosti a na zmenu stanov sa vyžaduje kvalifikovaná väčšina hlasov akcionárov prítomných na valnom zhromaždení, pokiaľ stanovy nevyžadujú vyššiu väčšinu. Jedine pri založení spoločnosti sa podľa OBZ vyžaduje na schválenie stanov súhlas upisovateľov, ktorí upísali akcie s menovitou hodnotou predstavujúcou spolu viac ako 50 % menovitej hodnoty akcií, ktoré spolu upísali

upisovatelia prítomní na zasadnutí ustanovujúceho valné zhromaždenia, prípadne plnenia jeho právomoci.

Na rozdiel od spoločenskej zmluvy v spoločnosti s ručením obmedzeným stanovky nemajú charakter zmluvy, ale skôr štatútu, internej smernice záväznej pre všetkých akcionárova pre spoločnosť. Stanovky neobsahujú mená akcionárov, ani výšku jednotlivých vkladov, či počet korešpondujúcich akcií držaných jednotlivými akcionármi. [ 4]

### 2.3.1 Náležitosti stanov

Stanovky a.s. obsahujú tieto základné náležitosti:

- obchodné meno a sídlo spoločnosti,
- predmet podnikania,
- výšku základného imania a spôsob splácania akcií,
- počet akcií, ich menovitú hodnotu a podobu, ako aj určenie, či akcie znejú na meno alebo na doručiteľa, ak spoločnosť vydáva akcie v oboch formách, počet akcií na doručiteľa a počet akcií na meno,
- spôsob zvolávania valného zhromaždenia, jeho pôsobnosť a spôsob jeho rozhodovania,
- počet členov predstavenstva, dozornej rady alebo iných orgánov, ako aj vymedzenie ich pôsobnosti a spôsob rozhodovania a spôsob rozhodovania,
- výšku začiatočného rezervného fondu a spôsob dopĺňania,
- spôsob rozdelenia zisku,
- dôsledky porušenia povinnosti splatiť včas upísané akcie,
- spôsob zvyšovania a znižovania základného imania,
- postup pri dopĺňaní a zmene stanov,
- ďalšie údaje, ak to ustanovuje zákon. [ 1]



### 2.3.2 Vklady do základného imania pri zakladaní a.s.

Základné imanie môžeme charakterizovať ako peňažné vyjadrenie súhrnu peňažných i nepeňažných vkladov všetkých akcionárov do spoločnosti. Základné imanie sa vytvára povinne v spoločnosti s ručením obmedzeným a v akciovej spoločnosti a jeho výška sa zapisuje do obchodného registra. Hodnota základného imania v akciovej spoločnosti musí byť aspoň 1 000 000 korún alebo 25 000 EUR. Táto minimálna výška základného imania musí byť dodržaná nielen pri založení spoločnosti, ale aj počas celej doby existencie spoločnosti.

Vkladom do základného imania rozumieme súhrn peňažných prostriedkov (peňažný vklad) a iných peniazmi oceníteľných hodnôt (nepeňažný vklad), ktoré akcionár vkladá do spoločnosti a podieľa sa nimi na výsledku podnikania. V zásade teda rozdeľujeme vklady na peňažné a nepeňažné vklady.

- **Peňažný vklad**

O peňažný vklad ide vtedy, ak sú predmetom tohto vkladu peniaze, t.j. určitá finančná čiastka. Sú to peňažné prostriedky, ktoré vkladateľ vkladá do základného imania spoločnosti. Možno povedať, že ide o najjednoduchší typ vkladu, kedy akcionár vloží do spoločnosti určité množstvo peňazí, za ktoré dostane zodpovedajúci počet akcií.

Závazok splatiť peňažný vklad je splnený zaplatením predmetnej čiastky správcovi vkladu, a to buď odovzdaním v hotovosti alebo zaplatením na bankový účet, ktorý je v správe správcu vkladu do vzniku spoločnosti. Pokiaľ je spoločnosť založená na základe výzvy na upisovanie akcií, je upisovateľ povinný splatiť aspoň 10 % menovitej hodnoty upísaných akcií v čase a na účet v banke, ktoré sú určené vo výzve na upisovanie. Aspoň 30 % menovitej hodnoty akcií, ktoré sa majú splatiť peňažnými vkladmi, sú upisovatelia povinní splatiť najneskôr do začatia konania ustanovujúceho valného zhromaždenia. Pred vznikom spoločnosti musí byť upísaná celá hodnota základného imania a splatených najmenej 30 % z peňažných vkladov.

- **Nepeňažný vklad**

OBZ neobsahuje presné vymedzenie čo všetko môže byť predmetom nepeňažného vkladu. Zákon obsahuje základné kritériá, ktoré nepeňažný vklad musí spĺňať, a to, že nepeňažným vkladom môže byť len majetok, ktorého hospodárska hodnota sa dá určiť.

Medzi najčastejšie predmety nepeňažného vkladu môžeme zaradiť hnutelné veci, nehnuteľnosti, podniky alebo pohľadávky. Predmet nepeňažného vkladu však môže mať aj nehmotnú povahu. Pôjde o priemyselné práva alebo autorské práva. Predmetom vkladu môžu byť aj cenné papiere.

Ak sa vkladá podnik, alebo jeho časť, použijú sa vo vzťahu k prechodu práv a povinností primerane ustanovenia o zmluve o predaji podniku.

Ak sú súčasťou podniku aj nehnuteľnosti, bude sa na prevod vlastníckeho práva vzťahovať právna úprava OBZ a vlastnícke právo k nehnuteľnostiam prejde na spoločnosť až vkladom vlastníckeho práva do katastra nehnuteľností.

Ak vklad do spoločnosti alebo jeho časť spočíva v prevode pohľadávky, použijú sa primerane ustanovenia o postúpení pohľadávky. Môže ísť o tie pohľadávky, ktoré spĺňajú zákonom definované náležitosti nepeňažného vkladu. Musí to byť teda pohľadávka prevoditeľná, oceneľná a jej hospodárska hodnota musí byť určiteľná.

- **Správca vkladov**

Časť vkladov spoločníkov splatené pred vznikom spoločnosti spravuje zakladateľ, ktorý je tým poverený v zakladateľskej listine alebo zakladateľskej zmluve. Zakladateľské dokumenty môžu správou vkladov poveriť aj banku, aj keď nie je zakladateľom spoločnosti. Správca je povinný vydať písomné vyhlásenie o splatení vkladu alebo jeho častí jednotlivými akcionármi, ktoré sa prikladá návrhu na zápis do obchodného registra. Podpis správcu na uvedenom vyhlásení nemusí byť notársky overený.

## 2.4 Orgány a.s.

Orgánmi akciovej spoločnosti sú:

- valné zhromaždenie,
- predstavenstvo,
- dozorná rada.[ 6]

### 2.4.1 Valné zhromaždenie

Valné zhromaždenie je najvyšším orgánom akciovej spoločnosti. Valné zhromaždenie sa skladá zo všetkých na ňom prítomných akcionárov. Rokovania valného zhromaždenia sa zúčastňujú členovia dozornej rady.

Do pôsobnosti valného zhromaždenia patrí:

- zmena stavov,
- rozhodnutie o zvýšení alebo znížení základného imania, o poverení predstavenstva zvýšiť základné imanie o vydaní dlhopisov,
- voľba a odvolanie členov predstavenstva,
- určenie predsedu predstavenstva spomedzi jeho členov,
- voľba a odvolanie členov dozornej rady,
- schválenie riadnej, mimoriadnej a konsolidovanej účtovnej závierky, rozhodnutie o rozdelení zisku alebo úhrade strát,
- rozhodnutie o zrušení spoločnosti a zmene právnej formy,
- schvaľovanie zásadných dokumentov určujúcich stratégiu a obchodnú politiku spoločnosti,
- schvaľovanie pravidiel odmeňovania členov orgánov spoločnosti. [ 7]

### 2.4.2 Predstavenstvo

Predstavenstvo je štatutárnym orgánom spoločnosti. Riadi činnosť spoločnosti a rozhoduje o všetkých záležitostiach spoločnosti. Predstavenstvo je povinné riadiť sa rozhodnutiami a uskutočňovať rozhodnutia valného zhromaždenia. Je povinné raz ročne predložiť valnému zhromaždeniu riadnu účtovnú závierku a návrh na rozdelenie zisku alebo úhradu strát. Predkladá raz ročne spolu s účtovnou závierkou správu o podnikateľskej činnosti spoločnosti a o stave jej majetku.

Predstavenstvo spoločnosti má troch členov. Funkčné obdobie členov predstavenstva je tri roky, avšak končí až zvolením nových členov predstavenstva. Predstavenstvo sa schádza podľa potreby, najmenej však trikrát ročne. [ 6]

### 2.4.3 Dozorná rada

Dozorná rada ako najvyšší orgán spoločnosti dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti. Dozorná rada preskúma riadnu, mimoriadnu a konsolidovanú účtovnú závierku a návrh na rozdelenie zisku, prípadne úhradu straty a predkladá svoje vyjadrenie valnému zhromaždeniu. Dozorná rada má troch členov. Funkčné obdobie členov je tri roky, avšak končí až zvolením nových členov dozornej rady.

### 3 CHARAKTERISTIKA ĎALŠÍCH TYPOV SPOLOČNOSTÍ

#### 3.1 Spoločnosť s ručením obmedzeným

S.r.o. je jednou z najrozšírenejších právnych foriem podnikateľskej aktivity, najmä v oblasti malého a stredného podnikania.

Zaraďuje sa medzi kapitálové spoločnosti, keďže základnou povinnosťou spoločníkov nie je osobná účasť na podnikaní spoločnosti, ale povinnosť vnieť určitý kapitál (peňažný alebo nepeňažný vklad), pričom veritelia môžu uspokojiť svoju pohľadávku zásadne len z majetku spoločnosti a spoločníci sú postihnuteľní len v obmedzenom rozsahu. Podnikanie vo forme spoločnosti s ručením obmedzeným je vhodné vzhľadom na určité osobné rysy najmä tam, kde počet spoločníkov má byť obmedzený a relatívne uzavretý. Spoločnosť s ručením obmedzeným má spoločné s akciovou spoločnosťou to, že obidve povinne vytvárajú základné imanie, ako aj to, že majú zákonom neobmedzený predmet činnosti (osobné spoločnosti môžu byť založené len na účely podnikania).[ 8]

Spoločníci nie sú priamo zo zákona povinní k osobnej účasti na podnikaní, avšak u spoločnosti s ručením obmedzeným možno osobnú účasť na podnikaní dohodnúť v spoločenskej zmluve.

Podiel v spoločnosti s ručením obmedzeným patrí vždy určitej konkrétnej osobe a nie je možné, aby znel na majiteľa ako to môže byť pri akciách. U spoločnosti s ručením obmedzeným je ľahšie regulovateľný pohyb spoločníkov. Spoločník spoločnosti s ručením obmedzeným je teda osobne viac spätý so spoločnosťou než akcionár s akciovou spoločnosťou. Určitou nevýhodou je však ručenie spoločníkov za záväzky spoločnosti, aj keď len v obmedzenom rozsahu, zatiaľ čo akcionári za záväzky akciovej spoločnosti neručia vôbec. Naopak výhodou spoločnosti s ručením obmedzeným oproti osobným spoločnostiam je to, že je viac obmedzené riziko podnikania.

U spoločnosti s ručením obmedzeným je ručenie spoločníka obmedzené na čiastku nesplateného vkladu. Spoločník, ktorý svoj vklad splatil, teda veriteľom spoločnosti neručí.[ 9]

### 3.2 Verejná obchodná spoločnosť

Formou verejnej obchodnej spoločnosti môžu podnikat' minimálne dve osoby so spoločnou činnosťou podnikania. Inú činnosť ako podnikateľskú, zákon pri verejnej spoločnosti nepripúšťa.

Verejnú obchodnú spoločnosť môžu založiť fyzické aj právnické osoby. Nemôže byť založená jednou osobou, ale minimálne dvoma. Spoločníci verejnej obchodnej spoločnosti podnikajú pod jedným spoločným názvom.

Spoločnosť sa zakladá uzavretím spoločenskej zmluvy a jej vznik nie je viazaný zložením majetkového vkladu. Spoločenská zmluva však musí stanoviť výšku majetkového vkladu a lehotu splatnosti. Majetok tvoria peňažné a nepeňažné vklady spoločníkov. Právnu subjektivitu nadobúda verejná obchodná spoločnosť zápisom do obchodného registra.

Verejná obchodná spoločnosť ručí za svoje záväzky celým svojím majetkom.[ 3]

### 3.3 Komanditná spoločnosť

Komanditná spoločnosť je spoločnosť, ktorá je tvorená dvoma skupinami spoločníkov: Komandisti sú spoločníci, zapísaní v obchodnom registri, ktorí ručia za záväzky spoločnosti len do výšky svojho nesplateného vkladu. Komplementári sú spoločníci, ktorí ručia celým svojím majetkom.

Spoločníkmi komanditnej spoločnosti môžu byť fyzické aj právnické osoby. Na založenie tejto spoločnosti je potrebné minimálne dvoch spoločníkov. Spoločenská zmluva určuje, kto je komplementár a kto je komanditista. Pri komandistoch sa určuje aj výška minimálneho vkladu. Vznik spoločnosti je viazaný na existenciu majetku. Na vedenie spoločnosti sú zo zákona oprávnení komplementári. Komandisti majú právo kontroly.

Štatutárnym orgánom sú komplementári, zo zákona majú právo vystupovať za spoločnosť samostatne.[ 4]

Podnikanie formou komanditnej spoločnosti je v našej praxi najmenej používané, aj keď v období nedostatočných kapitálových zdrojov má táto forma svoje výhody.

## 4 ROZDIELNE ZNAKY KAPITÁLOVÝCH SPOLOČNOSTÍ

### 4.1 Výhody akciovej spoločnosti

- Účasťou viacerých akcionárov je možné zhromaždiť veľký kapitál,
- maximálny počet akcionárov nie je stanovený,
- akcionári môžu obchodovať s akciami samostatne,
- zákaz konkurencie pre členov predstavenstva aj dozornej rady,
- rozsiahlosť podnikateľských aktivít,
- existuje nezávisle od vlastníkov a manažmentu,
- špecifikácia kompetencií v stanovách,
- ručenie je pre akcionárov obmedzené na veľkosť účasti,
- akcia môže byť predmetom obchodu,
- nevyžaduje sa likvidácia, ani pri zmene jej sídla,
- ľahší prístup k úverom,
- možnosť využitia odborných vedomostí a praktických skúseností, riadiacich pracovníkov,
- ľahkosť zmeny vlastníctva. [ 2]

Akciová spoločnosť zodpovedá za porušenie záväzkov celým svojím majetkom. Akcionár neručí za záväzky spoločnosti. Riziko akcionára je obmedzené na stratu hodnoty akcie.

### 4.2 Nevýhody akciovej spoločnosti

- Pri zakladaní jediným zakladateľom je potrebné vyhotoviť zakladateľskú listinu vo forme notárskej zápisnice, na rozdiel od s.r.o., teda nestačí len úradné overenie podpisu,
- od iných právnych foriem je personálne náročnejšia, keďže dozorná rada musí mať aspoň troch členov a predstavenstvo minimálne jedného,
- vysoké základné imanie,
- vysoké náklady spojené so založením akciovej spoločnosti,

- pomerne náročné riadenie spoločnosti,
- majiteľom môžu byť minimálne dve fyzické osoby,
- vyššie požiadavky na zverejňovanie informácií,
- možnosť straty kontroly zakladateľov nad akciovou spoločnosťou,
- účtovanie v sústave podvojného účtovníctva a s tým spojené vyššie náklady,
- povinnosť mať účtovnú závierku overenú audítorm,
- prísnejší zákaz konkurencie u členov predstavenstva ako u konateľov spoločnosti s ručením obmedzeným,
- nevyhnutnosť formálnej organizačnej štruktúry,
- rozpory v záujmoch medzi vlastníkmi, manažérmi, zamestnancami, jedná sa o vyplácania dividend na úkor rozvoja spoločnosti.
- malá šanca na z čerpania fondov Európskej únie, keďže sú viac podporované malé a stredné podniky. [ 2]

### 4.3 Výhody spoločnosti s ručením obmedzeným

- Nízke základné imanie 200 000 slovenských korún,
- mimoriadne jednoduché vedenie spoločnosti v prípade jediného majiteľa,
- stačí jeden zakladateľ, ktorým môže byť aj fyzická osoba,
- pružnosť veľkosti spoločnosti podľa konkrétnej situácie,
- nezaniká smrťou spoločníka,
- výška vkladu každého spoločníka musí byť aspoň 30-tisíc korún,
- v prípade, že je majiteľom iba jedna osoba netreba spisovať zakladateľskú listinu formou notárskej zápisnice, od 1. februára tohto roka už stačí len úradne overený podpis zakladateľa,
- zákaz konkurencie pre všetkých konateľov a členov dozornej rady,
- nemá povinnosť overovania účtovnej závierky audítorm, ak nedosahuje limity stanovené v paragrafe 19 zákona o účtovníctve.[ 2]



Spoločnosť s ručením obmedzeným ručí len do výšky svojho majetku. Majitelia ručia iba svojím vkladom, resp. do výšky svojho nesplateného vkladu, na ich súkromný majetok sa ručenie nevzťahuje.

#### 4.4 Nevýhody spoločnosti s ručením obmedzeným

- Môže mať maximálne 50 spoločníkov,
- predpísané základné imanie a vklady,
- obmedzené možnosti zvyšovania kapitálu,
- spoločnosť vytvára povinne rezervný fond v čase a vo výške, ktorú určí spoločenská zmluva,
- možnosť vzniku sporných situácií pri prevode obchodných podielov na iné osoby,
- právnická osoba s jediným spoločníkom nemôže byť jediným zakladateľom alebo jediným spoločníkom v inej spoločnosti s ručením obmedzeným,
- fyzická osoba môže byť jediným spoločníkom najviac v troch spoločnostiach s ručením obmedzeným,
- spoločník nemôže vystúpiť zo spoločnosti jednostranným úkonom, len na základe súdneho rozhodnutia,
- znížená úverová schopnosť,
- dvojité zdanenie zisku, zisk spoločnosti s ručením obmedzeným je zdaňovaný daňou z príjmu právnických osôb a podiely spoločníkov na zisku sa vyplácajú spoločníkom až po zdanení osobitnou sadzbou dane. [ 2]

## 5 ZMENA PRÁVNEJ FORMY PODNIKANIA

Všeobecne platí, že je možné zmeniť akýkoľvek typ spoločnosti na akýkoľvek iný typ spoločnosti, ktorý upravuje Obchodný zákonník, ako aj družstvo. Zmenou právnej formy spoločnosť ako aj právnická osoba nezaniká. V osobných spoločnostiach je predpokladom zmeny právnej formy dohoda všetkých spoločníkov. V prípade kapitálových spoločností sa vyžaduje súhlas valného zhromaždenia. Pri zmene právnej formy nedochádza k zrušeniu spoločnosti s následkami ako pri zániku spoločnosti bez likvidácie, pri ktorom prechádza imanie na právneho zástupcu. Pri zmene právnej formy zostáva spoločnosť zachovaná, mení sa len forma podnikania a s tým súvisiaci spôsob riadenia, financovania, kontroly, a podobne.

Všeobecné ustanovenia zmeny právnej formy obsahuje Obchodný zákonník. Postup pri zápise zmeny právnej formy v obchodnom registri upravuje ZOR, ako aj vyhláška MS SR č. 25/2004 Z. z. ktorou sa ustanovujú vzory tlačív na podávanie návrhov na zápis do obchodného registra a zoznam listín, ktoré je potrebné k návrhu na zápis priložiť.

Ak mení právnu formu akciová spoločnosť, alebo spoločnosť s ručením obmedzeným, je štatutárny orgán spoločnosti povinný vypracovať písomnú správu, v ktorej z právneho a ekonomického hľadiska vysvetlí a odôvodní zmenu právnej formy. Správa musí byť poskytnutá spoločníkom na nahliadnutie v sídle spoločnosti najmenej v lehote, ktorú ustanovuje zákon alebo určuje spoločenská zmluva alebo stanovy na zaslanie pozvánky alebo na uverejnenie oznámenia o konaní valného zhromaždenia. Dozorná rada, ak je zriadená, preskúma správu štatutárnemu orgánu a predloží svoje vyjadrenie k zamýšľanej zmene právnej formy. [ 4]

Účinky zmeny právnej formy spoločnosti nastávajú zápisom zmeny právnej formy do obchodného registra. Zápisom zmeny právnej formy do obchodného registra jestvuje spoločnosť alebo družstvo v právnej forme, na akú boli zmenené.

### 5.1 Právna úprava

Všeobecné ustanovenia zmeny právnej formy obsahuje Obchodný zákonník. Postup pri zápise zmeny právnej formy v obchodnom registri upravuje ZOR, ako aj vyhláška MS SR č. 25/2004 Z. z. ktorou sa ustanovujú vzory tlačív na podávanie návrhov na zápis do obchodného registra a zoznam listín, ktoré je potrebné k návrhu na zápis priložiť.

Ak mení právnu formu akciová spoločnosť, alebo spoločnosť s ručením obmedzeným, je štatutárny orgán spoločnosti povinný vypracovať písomnú správu, v ktorej z právneho a ekonomického hľadiska vysvetlí a odôvodní zmenu právnej formy. Správa musí byť poskytnutá spoločníkom na nahliadnutie v sídle spoločnosti najmenej v lehote, ktorú ustanovuje zákon alebo určuje spoločenská zmluva alebo stanovy na zaslanie pozvánky alebo na uverejnenie oznámenia o konaní valného zhromaždenia. Dozorná rada, ak je zriadená, preskúma správu štatutárnemu orgánu a predloží svoje vyjadrenie k zamýšľanej zmene právnej formy. [ 4]

Účinky zmeny právnej formy spoločnosti nastávajú zápisom zmeny právnej formy do obchodného registra. Zápisom zmeny právnej formy do obchodného registra jestvuje spoločnosť alebo družstvo v právnej forme, na akú boli zmenené.

## 5.2 Dôvod zmeny právnej formy

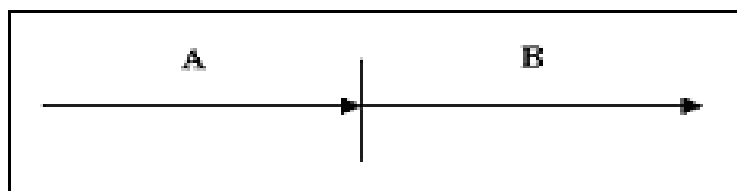
Dôvod zmeny právnej formy v kapitálových spoločnostiach môže byť rôzny.

Pokiaľ sa mení **a.s. na s.r.o.**, dôvodom môže byť:

- preklopenie väčších strát,
- sťaženie vstupu do spoločnosti,
- sťaženie výstupu zo spoločnosti,

keďže režim prevodu obchodného podielu v s.r.o. môže byť v závislosti od znenia spoločenskej zmluvy viac kontrolovateľný ako prevod akcií v a.s.

V prípade premeny dochádza vlastne ku zmene právnej formy obchodnej spoločnosti, čo znázorňuje i obrázok (Obr. 1). Pôvodná spoločnosť zaniká bez prevedenia likvidácie a vzniká nová spoločnosť, ktorá je právnym nástupcom zaniknutej spoločnosti.[ 11]



Obr. 1. Premena obchodnej spoločnosti [ 11]

## 6 ŽIVOTNÝ CYKLUS PODNIKU

Existencia spoločnosti ako podnikateľského subjektu je časovo ohraničená začiatkom a ukončením jeho podnikateľskej aktivity. Podnik v rámci svojho životného cyklu prechádza niekoľkými fázami. Model životného cyklu je znázornený na obrázku ( Obr. 2).

- **Založenie a vznik spoločnosti**

Na začiatku je idea podnikateľa, ktorá sa v procese zakladania overuje prostredníctvom analýzy budúceho trhu, osobnosti zakladateľa a disponibilných finančných zdrojov. Súčasťou týchto analýz je vypracovanie podnikateľského zámeru, ktorý je zjednodušenou stratégiou podniku. Je to strategický dokument, ktorý zdôvodňuje potrebu založenia podniku. Ďalšou dôležitou súčasťou je aj zakladateľský rozpočet, ktorý stanovuje potrebnú výšku kapitálu pre novozakladaný podnik.

- **Rast**

Podnik postupne rozvíja svoju podnikateľskú činnosť, priberá nové oblasti podnikania, činnosti a aktivity, čím rozširuje nielen svoje zameranie, ale dochádza i k zmene veľkosti podniku.

Rast podniku môže nastať dvomi cestami, a to cestou interného rastu a externého rastu. *Interný rast* zabezpečuje podnik orientáciou vnútorných zdrojov na činnosti ako rozvoj počiatkových aktivít, rozširovanie kapacít, rast predaja výrobkov a služieb, inovácie výrobkov a výrobných programov, či prenikanie na nové trhy.

*Externý rast* sa uskutočňuje prostredníctvom zapojenia externých subjektov, a to realizáciou spoločných projektov ( joint ventures), či cestou spájania sa alebo pričleňovania ďalších projektov.

- **Stabilizácia**

Prosperujúci podnik v tejto fáze uskutočňuje rôzne opatrenia, aby predišiel prechodu do fázy krízy. Predovšetkým sa zameriava na neustálu tvorbu inovačných a rozvojových stratégií. Z pohľadu životnosti je toto obdobie charakteristické snahou o udržanie získaného postavenia na trhu, a tým i dosahovaných výsledkov, vrátane zisku.

- **Kríza**

Kríza podniku sa prejavuje postupným hromadením neúspechov, útlmom podnikateľských aktivít, ústupom z dosiahnutých trhov, a je sprevádzaná celkovým znižovaním výkonnosti a efektívnosti podniku. Príčiny môžu byť externé alebo interné.

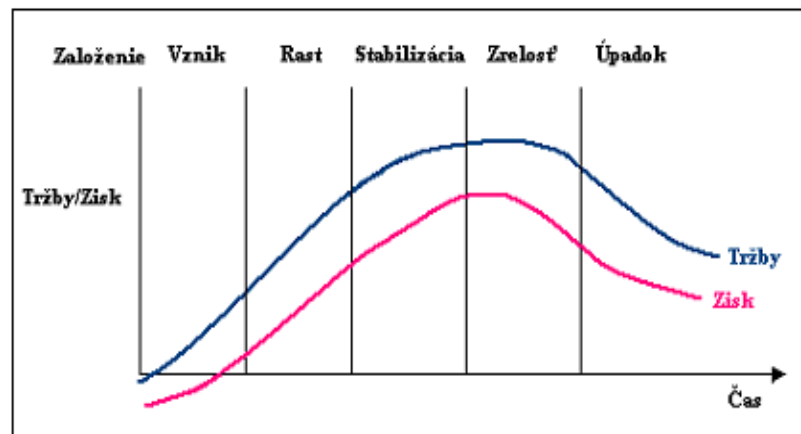
*Externé* – konkurencia, vývoj trhu, vplyv substitučných odvetví

*Interné* – zlyhanie manažmentu, zamestnancov či vlastníkov

Východiskom z krízy je na jednej strane ozdravenie alebo zánik.

- **Úpadok a zánik**

O úpadku môžeme hovoriť vtedy, ak podnik nie je schopný udržať si miesto na trhu, nemá zabezpečený odbyt na trhu, chýba inovačný program, nie je schopný splácať svoje záväzky a má vysokú zadlženosť. Podnik môže zaniknúť formálne, teda mení sa na inú právnu formu, alebo zaniká materiálne. Z právneho hľadiska ku zániku dochádza výmazom z Obchodného registra. [ 10]



Obr. 2. Model životného cyklu podniku[Vlastné spracovanie]

## 7 PODNIKANIE A VSTUP SLOVENSKEJ REPUBLIKY DO EÚ

Dňom vstupu SR do EÚ došlo k výrazným zmenám v chápaní práva pre najširšie podnikateľské vrstvy. Do právneho prostredia SR vstúpil fenomén národného európskeho práva, osobitného právneho subsystému, ktorý existuje popri vnútroštátnom právnom poriadku a vyplývajú z neho priame práva, ale i povinnosti pre celú podnikateľskú sféru. Aj po vstupe SR do EU platí stále rovnako „neznalosť práva neospravedlňuje“, teda žiaden subjekt práva (napr. a.s.) nemôže argumentovať neznalosťou či neobvyklosťou európskej legislatívy, inštitucionálnych vzťahov a kompetencií európskych orgánov, ktoré svojimi rozhodnutiami priamo zaväzujú fyzické i právnické osoby členských štátov EÚ. Znalosť alebo neznalosť legislatívneho prostredia, ktoré do značnej miery predurčuje riadne fungovanie podniku sa rozšírilo o „európsku zbierku zákonov“.

Vstup SR do EU otvoril veľké možnosti pre podnikateľskú činnosť slovenských kapitálových spoločností a predstavujú základné inštitúty tzv. materiálneho, hmotného európskeho práva a to voľný pohyb tovaru, voľný pohyb osôb, voľný pohyb služieb a voľný pohyb kapitálu.

V konkrétnosti to znamená obmedzenie a postupný úplný pád colných bariér a vytvorenie jednotného európskeho trhu na základe tzv. Schengelských kritérií. V blízkej budúcnosti to bude znamenať ešte lepšie a efektívnejšie preniknutie na (v porovnaní so SR) obrovské európske trhy.

### 7.1 Dotácie zo zdrojov štátu a fondov Európskej únie

Medzi špecifické formy financovania činnosti podnikateľov patria okrem iného aj dotácie. Špecifikou črtou poskytovania dotácií je ich viazanosť na splnenie určitých, presne vymedzených podmienok. To znamená, že dotácia sa vždy poskytuje na konkrétny vymedzený účel. Dotácie poskytované zo zdrojov štátneho rozpočtu, resp. z prostriedkov Európskych spoločenstiev je potrebné chápať ako jednu z foriem štátnej, resp. európskej podpory, ktoré sú stanovené vládou, resp. príslušnými orgánmi. Európskych spoločenstiev na základe určených priorít alebo vo forme rôznych rozvojových programov. [ 15]

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 8 CHARAKTERISTIKA ZVS HOLDING, A.S.

ZVS holding, a. s. je podnik zaoberajúci sa vývojom, výrobou a predajom v oblasti strojárstva, elektrotechniky a špeciálnej výroby so zameraním na veľkokalibrovú a malokalibrovú muníciu.

Podnik má dlhoročnú tradíciu. Okrem výroby munície a raketovej techniky sa rozvíjala aj strojárská výroba zameraná na výrobu špeciálneho náradia a jednoúčelových strojov. Postupne sa výrobný sortiment rozširoval o výrobu transformátorov pre spotrebnú a priemyselnú elektrotechniku, elektroniku pre riadiace systémy strojov, mernú a čerpaciu techniku, civilnú pyrotechniku a výrobu vzduchových zbraní.

Podnik disponuje skúsenou pracovnou silou a výrobnými prevádzkami vybavenými modernou technológiou. Špeciálna výroba je sústredená ako samostatný celok s autonómnym režimom

Sídlo spoločnosti má výhodnú strategickú polohu v blízkosti hraníc s Českou republikou na hlavnom železničnom a diaľničnom ťahu, v priamom dosahu letiska Trenčín. Od Viedne je vzdialené približne 180 kilometrov.[ 12]

### 8.1 Základné údaje o spoločnosti ZVS holding, a.s.

<b>SÍDLO:</b>	L. Štúra 1 018 41 Dubnica nad Váhom Slovenská republika
<b>IČO:</b>	36305600
<b>IČ pre DPH:</b>	SK2020175993
<b>PRÁVNÁ FORMA:</b>	akciová spoločnosť Zapísaná v obchodnom registri: Okresný súd Trenčín Oddiel : Sa , Vložka číslo : 10152/R
<b>ZÁKLADNÉ IMANIE:</b>	71 000 tis. Sk [ 13]



## 8.2 Stručná história podniku

Výroba bola zahájená v roku **1937** v rámci koncernu Škoda, čo svedčí o dlhodobej tradícii priemyselnej výroby v tomto regióne. Po viacerých organizačných zmenách pôsobil až do roku **1990** ako samostatný koncernový podnik v rámci koncernu ZVS Brno. V tomto období bola dominantná špeciálna výroba zameraná na výrobu veľkorážovej munície, protitankových a protiletadlových rakiet a ich komponentov., ktoré umožnili aj rozvoj unikátnych technológií vo viacerých oblastiach. Okrem toho bol dávany veľký dôraz na rozvoj výroby špeciálneho náradia a jednúčelových strojov. Popri tradičnej výrobe transformátorov pre spotrebnú elektroniku sa rozvíjala aj priemyselná elektronika so zameraním na riadiace systémy pre textilný a reprografický priemysel a výrobu bielej techniky.

Od roku **1996** bol bývalý štátny podnik pretransformovaný na ZVS, a.s. s kompletným, aj dubióznym majetkom a vysokým úverovým zaťažením. To zapríčinilo, že nemohol byť konkurencieschopný a v roku **2001** bol daný do konkurzu.

Reštrukturalizáciou ZVS 24. septembra **1998** vzniká ZVS holding, a.s. ktorá postupne na základe reštrukturalizačného úveru od komerčnej banky odkúpila rozhodujúce aktíva bývalej ZVS, a.s. ZVS holding, a.s. je jednou z posledných ziskových firiem DMD Group v Trenčíne.

## 8.3 Výrobná postupnosť

- r. **1937** – Zahájenie výroby produktov špeciálnej techniky
- r. **1958** - Výroba transformátorov pre spotrebnú elektroniku
- r. **1965** - Výroba mernej a čerpacej techniky ( benzín, nafta )
- r. **1971** - Výroba elektrotechniky pre textilnú techniku a polygrafiu
- r. **1990** - Výroba civilnej zdravotníckej techniky
- r. **1992** - Výrobky pre strojársky a spotrebný priemysel ( parkovacie automaty, peňažné zámky, drviče odpadu, plynové kotle, odstredivky oleja, sterilizátory pre zdravotníctvo )
- r. **2001** - Malokalibrová športová a poľovnícka munícia
- r. **2003** - Výroba tlakových vzduchových zbraní [ zvsholding]

Od začiatku existencie bol podnik neskôr akciová spoločnosť zameraný hlavne na výrobu produktov špeciálnej techniky.

## 8.4 Súčasná štruktúra akcionárov

Vlastníkmi akcií s rovnakým majetkovým podielom sú:

- DMD GROUP, a. s. 50 %
- ATLAN GROUP, a. s. 50 %

## 8.5 Dcérske spoločnosti a finančný podiel v iných spoločnostiach

V 100% dcérskej spoločnosti ZVS IMPEX, a.s. prebieha od roku 1997 výroba tonerových náplní do laserových tlačiarní a v rokoch 1998-2001 sa vyrábali aj samotné laserové tlačiarnie pre americkú firmu Lexmark. Ide o montáž z dodaných materiálov a celá produkcia ide na export.

Ďalšou 100% spoločnosťou je SBS ZVS, s.r.o., ktorá zabezpečuje komplexnú ochranu objektov a strážnu službu na celom teritóriu PP ZVS.

Minoritný 34% podiel má ZVS holding, a.s. v spoločnosti ZVS ENCO a.s., ktorá sa zaoberá hlavne technologicky vysoko kvalitným spracovaním výrobkov plechového programu, pričom vyše 90% finálnej produkcie je smerovanej na export do Nemecka.

Ďalšou spoločnosťou s minoritným podielom 37% je EVPÚ-ZVS, a.s., ktorá bola založená spolu s EVPÚ Nová Dubnica a zaoberá sa špeciálnou elektrotechnickou výrobou.

## 9 PODNIKATEĽSKÉ AKTIVITY ZVS HOLDING, A.S.

Nosnou časťou ZVS holding, a.s. je samostatná **prevádzka špeciálnej techniky**, ktorá zabezpečuje dodávky pre Ozbrojené sily SR a v čoraz väčšej miere plní aj exportné úlohy pre solventných zahraničných zákazníkov. Prevádzka je situovaná ako samostatný celok s autonómnym režimom, bez vplyvu na ostatné podnikateľské aktivity. ZVS holding a. s. je jeden z najvýznamnejších výrobcov munície od roku 1937. Spoločnosť vyrobila milióny kusov munície nielen pre potreby československej a slovenskej armády, ale tiež pre ozbrojené zložky prakticky na celom svete.

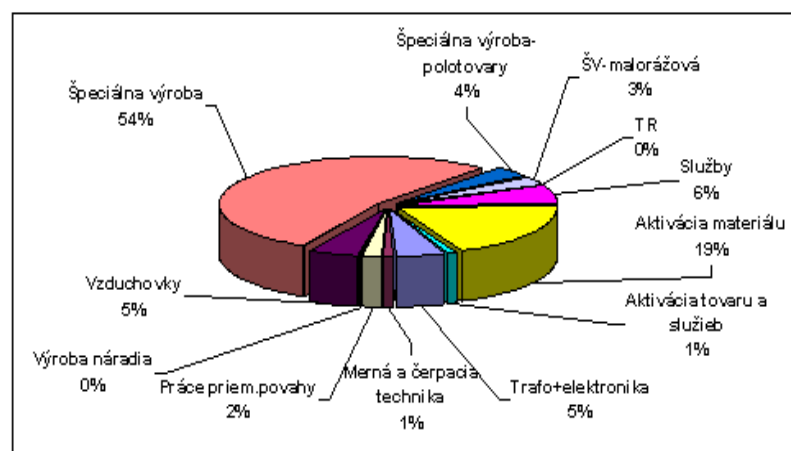
**Prevádzka strojnej výroby** zabezpečuje komplexnú výrobu mechanických súčiastok pre finálnu produkciu, ako aj výrobu náradia a jednúčelových strojov. Tým v značnej miere prispieva k celkovému zvyšovaniu pridanej hodnoty v spoločnosti ako celku.

Ďalej je to **výroba mernej a čerpacej techniky** a kooperačná výroba na export pre reprografický priemysel

Menším, ale dôležitým kontraktom pre ZVS holding, je **výroba vzduchoviek**, ktorú spoločnosť prevzala z Českej zbrojovky v Uherskom Brode. Ročná výroba je cca 40 000 kusov, pričom pre Českú zbrojovku je na Slovensku výhodné licenčne vyrábať vďaka nízkemu daňovému zaťaženiu.

Nadalej sa rozvíja aj tradičná **výroba transformátorov a elektrotechnických komponentov prevádzky elektrotechniky**.

Výroba produkcie je uvedená na nasledujúcom obrázku ( Obr. 3).



Obr. 3. Výrobný program [ 12]

## 9.1 Podnikanie v odlúčenej prevádzke Snina

Čiastočné oživenie zbrojnej výroby a hlavne nábeh výroby nových druhov munície a zabezpečenie stability výroby si vyžadovali opatrenia v oblasti stabilizácie výrobných kapacít. Ekonomická nestabilita spoločnosti VH, s.r.o. Snina a nepružnosť v dodávkach vyústila v roku 2003 do rozhodnutia, že zodpovednosť za výrobu tiel granátov prevezme ZVS holding, a.s. Na základe nájomnej zmluvy spoločnosť od 1.3.2004 prenajala výrobné kapacity zbrojnej výroby v Snine.

ZVS holding, a. s. sa týmto krokom rozšíril v podstate o nový výrobný odbor – ťažké strojárstvo. Odkúpením výrobných kapacít si spoločnosť vytvorila nové možnosti vo svojom rozvoji. Zložitá situácia v regióne mesta Snina (viac ako 23% nezamestnanosť) nedáva perspektívu mnohým kvalifikovaným pracovníkom. Odkúpením výrobných kapacít si ZVS holding, a.s. zároveň vytýčil úlohu stabilizovať svoje pozície v regióne a rozvíjať tam svoju podnikateľskú činnosť. Zbrojná výroba a jej nestabilita nedávajú záruku trvalej ekonomickej prosperity. Z toho dôvodu je bezpodmienečne nutné rozvíjať v tejto prevádzke civilné výrobné programy. Veľkosť výrobných plôch umožňuje obrovský rozvoj tejto prevádzky.

## 9.2 Priemyselný park ZVS holding, a.s.

Priemyselný park ZVS holding, a.s. sa rozprestiera na ploche niekoľkých hektárov. Tvoria ho objekty so stávajúcou výrobou v rámci kapitálovej skupiny ZVS ako aj ďalších organizácií, ktoré podnikajú v prenajatých alebo odkúpených objektoch. Ďalej sú tu voľné plochy a objekty, vhodné na prenájom alebo predaj, ktoré môžu byť rekonštruované podľa konkrétnych potrieb potencionálneho zákazníka. Všetky objekty ako aj voľné plochy patriace k priemyselnému parku sú majetkovo vysporiadané .

V areáli parku pôsobí okrem materskej firmy ZVS holding, a.s. a jej dcérskych spoločností ZVS IMPEX, a.s. ZVS-ENCO a.s. SBS ZVS, s.r.o. ďalších 35 malých a stredných podnikateľských subjektov vykonávajúcich svoju činnosť v prenajatých alebo odkúpených priestoroch.

Technologické vybavenie firiem v PP ZVS umožňuje efektívne kooperačné väzby na danom teritóriu, čím sa znižujú výrobné náklady a vytvára sa ďalší synergický efekt.

Areál PP ZVS je aj z celkového logistického pohľadu dobre situovaný. Diaľničný privádzač ako aj hlavná trať železnice Bratislava môže byť zabezpečovaná prostredníctvom letiska v krajskom meste Trenčín, vzdialenom cca 15 km.[ 14]

### 9.3 Politika kvality a strategický zámer spoločnosti

Systémové riadenie kvality v spoločnosti vychádza zo základných princípov nového prístupu formulovaného v revidovaných normách radu ISO 9000 po roku 2000: Trvalé uspokojovanie potrieb zákazníka, spokojnosť zamestnancov a riadenie všetkých procesov systému tak, aby bolo zabezpečené jeho trvalé zlepšovanie.

- **Orientácia na zákazníka**

Zákaznícky princíp systému riadenia procesov vo vnútri spoločnosti je orientovaný tak, aby externému zákazníkovi poskytol záruky, že budú splnené jeho požiadavky na vstupe a plná spokojnosť s produktmi na výstupe z procesov. Neustálym sledovaním spokojnosti zákazníkov, stanovením ukazovateľov pre meranie výkonnosti jednotlivých procesov ich vyhodnocovaním, prijímaním preventívnych a nápravných opatrení dosiahnuť trvalé zlepšovanie systému manažérstva kvality.

- **Orientácia na zamestnancov**

Každý zamestnanec podniku musí mať pocit svojej osobnej dôležitosti a mať istotu, že jeho podiel na dosiahnutých výsledkoch spoločnosti je významný. Dosiahnuť stanovené ciele prostredníctvom zamestnancov chce spoločnosť dosiahnuť získaním ich povedomia o zodpovednosti, právomoci a schopnosti dosahovať merateľné ciele. Zaisťovať tok informácií, všeobecnú komunikáciu a motiváciu zamestnancov k efektívnemu vykonávaniu všetkých činností v procesoch systému. Ako motivačný prvok využívať vzdelávacie aktivity v rámci personálnych procesov a zlepšovanie celkovej infraštruktúry spoločnosti. Cieľavedomým riadením ľudských zdrojov dosiahnuť trvalé zlepšovanie systému manažérstva kvality.

- **Orientácia na produkt**

Monitorovaním a meraním znakov kvality v každom procese tvoriacom pridanú hodnotu pri realizácii produktov a na základe analýz údajov, smerovať manažérstvo zdrojov do výrobných procesov tak, aby bola zaistená stabilita znakov kvality produktov na výstupe.

- **Životné prostredie a bezpečnosť**

Starostlivosť o životné prostredie uznáva spoločnosť ako neoddeliteľnú súčasť každodennej práce na stávajúcich výrobných zariadeniach, pri zavádzaní nových technológií a zohľadnení ekologických požiadaviek na vyrábané produkty. Starostlivosť o ochranu zdravia a bezpečnosť pri práci považuje za súčasť plnenia si pracovných povinností zamestnancov na všetkých stupňoch riadenia tak, aby sa dosiahla vysoká úroveň dodržiavania zásad bezpečnosti a ochrany zdravia pri vykonávaní všetkých pracovných činností.

Vo všetkých prevádzkach ZVS holding. a.s. bol vykonaný certifikačný audit systému manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001:2001. Spoločnosť je taktiež certifikovaná systémom manažérstva kvality ISO 9002:2001 i enviromentu podľa normy ISO 14001.

## 10 POSTAVENIE ZVS NA TRHU

Keďže spoločnosť dokáže pružne reagovať na meniace sa požiadavky zákazníkov na dodávky výrobkov a služieb, stabilizovala sa jej pozícia medzi výrobcami obchodujúcimi v podobnom segmente výroby.

### 10.1 Opis konkurencie

Každý výrobok alebo služba má na trhu, či už domácom alebo zahraničnom, istú konkurenciu. Konkurencia a snaha o prežitie je to, čo ženie výrobcov k prekonávaniu obchodných súperov, ku kreatívnosti, iniciatívnosti a tvorivosti, jednoducho k tomu, aby boli lepší.

Významnou oblasťou, ktorá výrazne vplývala na stav spoločnosti, je široký trh výrobcov podobného zamerania, predovšetkým v zahraničí, preto spoločnosť bola nútená vyvíjať úsilie o získanie stabilných zákazníkov.

V oblasti produkcie zábavnej pyrotechniky spoločnosť zápasí so silnou konkurenciou najmä z Číny. Cieľom organizácie je neustále zvyšovanie podielu civilnej výroby najmä v novej prevádzke v Snine, zavádzať do výrobného procesu nové progresívne technológie a neustále hľadať nové výrobné programy, ktoré obstoja v tvrdej medzinárodnej konkurencii.

Skupine firiem ZVS holding, a.s. sa aj po konverzii zbrojárskej výroby darí presadzovať v silnej konkurencii amerických a európskych zbrojoviek.

### 10.2 Opis odberateľov

Úspech väčšiny výrobkov pramení vo vysokom odbornom spracovaní, dobrej technickej príprave a nízkych spracovacích nákladoch. Technické parametre vyrábanej produkcie sú úplne porovnateľné s najlepšími výrobkami nielen európskeho trhu a vyhovujú európskym štandardom a normám.

Na zahraničných trhoch nachádzajú svoj odbyt výrobky pre polygrafický priemysel, poistné armatúry pre čerpacie stanice, a takisto produkcia vzduchoviek pre výhradného odberateľa z Českej republiky. Medzi ďalších najvýznamnejších zahraničných partnerov patria firmy z Dánska, Anglicka, Francúzska a Poľska, čo znázorňuje i graf

na obrázku (Obr. 4). Pre tuzemský trh je vyrábaná najmä merná a čerpacia technika a realizované práce na rezacích a hľbiacich strojoch pre firmy z regiónu.

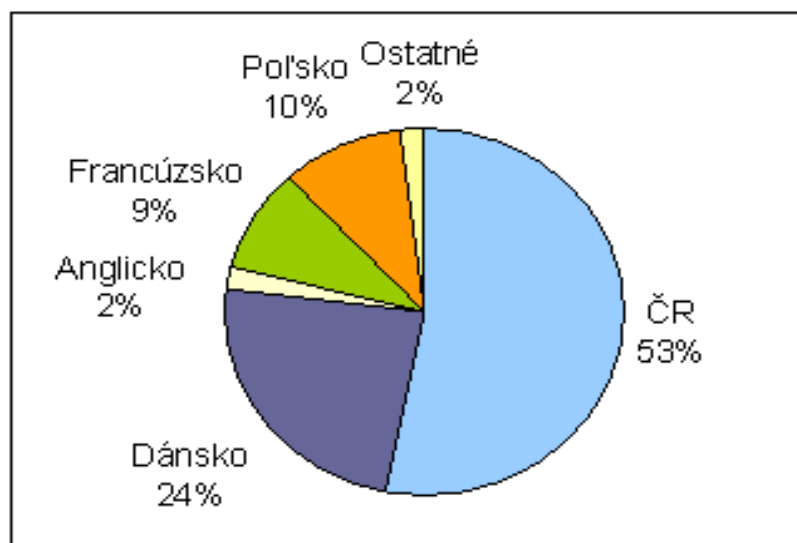
Najväčšia produkcia je z oblasti špeciálnej techniky hlavne pre Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, a tiež pre firmy KERAMETAL a TECHNOPOL.

Samozrejme tak ako iné podnikateľské subjekty aj ZVS holding. a.s. zápasí i s niektorými problémami a úskaliami, ktoré vyplývajú z jej podnikateľských aktivít – hlavne v niektorých v oblastiach civilnej výroby.

Napríklad v oblasti trafovýroby, kde odstúpenie jedného z rozhodujúcich domácich odberateľov (Křížik a.s. Prešov) malo doznievajúci negatívny dopad i na rozbeh výroby v nasledujúcich rokoch, avšak prvopočiatočné problémy sa maximálnym úsilím podarilo prekonať.

Ako jedným z ďalších problémov sa u niektorých domácich obchodných partnerov stretávame i s prechodnou nepriaznivou finančnou situáciou týchto partnerov.

Táto opakovane dlhodobá platobná neschopnosť našich odberateľov v ojedinelých prípadoch skončí vyhlásením konkurzu na uvedený subjekt. Niektoré kontrakty uzatvorené v minulých rokoch sa nepodarilo zrealizovať v očakávanom rozsahu práve pre platobnú neschopnosť, resp. konkurzné konanie niektorých obchodných partnerov.



Obr. 4. Rozdelenie tržieb do zahraničia podľa teritórií[ 12]



## 11 STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

ZVS holding, a.s. si je vedomý, že nevyhnutnou súčasťou jeho podnikateľskej filozofie je reflektovanie vlastných zamestnancov ako jedného z dôležitých aktív firmy, preto v každodenných podnikových povinnostiach sa popri ostatných prevádzkových činnostiach nezabúda ani na systematické a cieľavedomé sledovanie potrieb jednotlivých pracovníkov. Vyústením tejto práce je tvorba zdrojov a vytváranie vhodného prostredia, aby sa zabezpečil tvorivý pracovný potenciál, nakoľko úspešnosť a rast ľudských zdrojov sa odráža i v úspešnosti firmy.

### 11.1 Politika zamestnanosti

Uplatňovanie dôslednej personálnej politiky sa premieta nielen v zabezpečovaní zodpovedajúceho ohodnotenia za vykonanú prácu, ale robia sa i kroky vedúce k uspokojovaniu pracovníkov prostredníctvom vytvárania príjemného a esteticky stvárneného pracovného prostredia. Systematicky zabezpečuje a realizuje vzdelávanie zamestnancov všetkých kategórií a profesií s cieľom zabezpečiť kvalifikovaných a odborne spôsobilých zamestnancov v súlade s potrebami spoločnosti.

V oblasti sociálnej politiky podnik poskytuje zamestnanom stravovacie služby, preventívne prehliadky pracovníkov rizikových pracovísk a rekondičné pobyty a tiež prispieva na dôchodkové pripoistenie.

### 11.2 Združenie zamestnancov ZVS

Spoločnosť každoročne organizuje stretnutie s bývalými zamestnancami, informuje ich o úspechoch, rozvoji, ale aj problémoch spoločnosti, v ktorej prežili svoj produktívny vek. Tieto stretnutia prispeli k rozhodnutiu vedenia spoločnosti založiť Združenie zamestnancov ZVS.

Cieľom tohto združenia je najmä rozvoj sociálnej a zdravotnej starostlivosti a vytváranie potrebných a technických podmienok, taktiež združenie napomáha vzdelávaniu mládeže a prispieva tak k vyššej odbornosti v regióne a organizuje aj rôzne kultúrne i spoločenské podujatia

## 12 ZVS HOLDING, A.S. A REGIÓN

Výhodou regiónu sú zdroje kvalifikovanej pracovnej sily, keď v minulosti pracovalo len v podnikoch ZTS a ZVS V Dubnici nad Váhom cca 18 tisíc kvalifikovaných pracovníkov v oblasti strojárstva a elektrotechniky.

V areáli PP ZVS pôsobí v súčasnosti aj SOU S a E, v ktorom sa pripravujú na zamestnanie učni a maturanti. Táto stredná škola je schopná pripravovať kvalifikované pracovné sily podľa konkrétnych požiadaviek jednotlivých firiem v PP ZS.

V Dubnici nad Váhom sa nachádza aj SPŠ strojárská a elektrotechnická a Materiálovo-technologická fakulta Slovenskej technickej univerzity, ktoré sú zárukou napredovania dubnického strojárstva a elektrotechniky v budúcnosti. V regiónu má významné postavenie aj Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka, ktorá sa zameriava hlavne na rozvoj technických študijných smerov. Je ideálnym partnerom v oblasti rozvoja nových technických smerov, technologických parkov a riešenia nových vývojových projektov.

V Dubnici nad Váhom má pobočku 5 najvýznamnejších bánk pôsobiacich na Slovensku a ďalšie pripravujú svoj vstup na tento teritoriálny trh.

### 13 SWOT ANALÝZA

Pre účely diagnostiky vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti som vypracovala zjednodušenú SWOT analýzu, ktorá ponúka prehľad o podnikateľskej pozícii spoločnosti na trhu, prípadne odhaľuje možné riziká. Vďaka nej môže firma v budúcnosti riadiť svoj strategický rozvoj, ktoré silné stránky a príležitosti má rozvíjať, a ktoré slabé stránky a hrozby sa má snažiť eliminovať a premeniť v jej prospech.

#### PRÍLEŽITOSTI

- nové obchodné vzťahy zo zahraničím
- vďaka silnej a stabilnej pozícii na domácom trhu aj jednoduchý vstup na nové trhy
- pomoc zo štátnych fondov, prípadne Európskej únie
- export pre solventných zahraničných zákazníkov
- zavedenie nového odboru špecializácie
- rast dopytu
- spokojnosť odberateľov
- rekonštrukcia inžinierskych sietí
- budovanie nových komunikácií
- inovácie technológií a strojov
- rozšírenie exportu do zahraničia
- malá konkurencia na domácom trhu
- kurzové výhody
- nové výrobné kapacity na civilnú výrobu
- neustály dopyt po inováciách
- nové výrobné a odberateľské možnosti
- lepšia spolupráca s médiami

#### HROZBY

- zbrojárska konverzia
- neprebádané zahraničné trhy a možné silné postavenie kľúčových konkurentov
- medzinárodná konkurencia najmä EÚ a USA
- kurzové straty pri úhradách faktúr
- vstup nového konkurenta na trh
- nepriaznivá daňová situácia
- Zákonník práce
- Voľný vstup zahraničných konkurentov na domáci trh
- Insolventnosť niektorých odberateľov
- odliv kvalifikovaných síl z regiónu
- rastúce nároky klientov
- neschopnosť dodávateľov plniť presne a včas povinnosti
- zmeny podnikateľského prostredia
- obmedzenie možnosti exportu
- odstúpenie niektorého z rozhodujúcich odberateľov

**SILNÉ STRÁNKY**

- rastúci zisk spoločnosti
- široká špecializácia
- vlastnícka štruktúra
- silná pozícia na slovenskom trhu
- monopol v rámci svojej špecializácie v Slovenskej a Českej republike
- stratégia podniku
- moderná technológia
- nadväznosť na dlhoročnú tradíciu
- silný pracovný tím vrcholového riadenia
- finančná stabilita, prosperita
- výhodná poloha
- vybudovaný priemyselný park
- orientácia na nové technológie
- vytváranie pohody a spokojnosti všetkých zamestnancov
- kvalifikovaná pracovná sila
- zvyšovanie výnosov na pracovníka
- zvyšovanie pridanej hodnoty na pracovníka
- zavedený systém manažérstva kvality
- flexibilita firmy
- vysoké nasadenie smerom k zákazníkovi
- dobrá platobná schopnosť
- vlastníctvo licencií a certifikátov
- majetková vysporiadanosť objektov
- zavedený nový informačný systém
- zvyšuje sa dynamika vnútropodnikových dodávok
- vlastná webová stránka

**SLABÉ STRÁNKY**

- vysoké náklady na materiál, opravu a služby
- vysoké mzdové náklady
- spotreba energie
- vzdialenosť dodávateľov a odberateľov
- nedostatočná propagácia a reklama v médiách
- nedostatok podpory od štátu
- nevyužitie výrobné kapacity
- mála šanca na získanie časti finančnej podpory z fondov Európskej únie
- zvýšenie výdavkov na jedného pracovníka
- vysoké náklady na prenájom strojov prostredníctvom leasingových spoločností
- vysoká daň z poskytnutých životných poisťiek pre zamestnancov podniku
- pokles finančných zdrojov
- nedostatočný marketingový prieskum v oblasti zavádzania nových výrobkov

## 14 ANALÝZA ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKU

V nasledujúcej analýze som sa snažila zjednodušene znázorniť životný cyklus spoločnosti ZVS holding, a.s. od jeho vzniku až po súčasnosť. Keďže podnik existuje od roku 1998, teda na trhu pôsobí deviaty rok, nie je to dlhá doba, aby sa dalo presne určiť, v ktorej fáze sa momentálne nachádza.

Spoločnosť bola založená 24. septembra **1998**. Právny subjekt s obchodným názvom ZVS holding, a.s. vznikol koncom roka **1999** – s navýšením základného imania vo výške 71 000 tis. Sk.

Zo stručnej histórie podniku vyplýva, že reštrukturalizáciou ZVS v roku **1999**, spoločnosť ZVS holding na základe reštrukturalizačného úveru odkúpila rozhodujúce aktíva bývalej ZVS a, s., ktorá v dôsledku vysokého úverového zaťaženia vstúpila do konkurzného konania. Podnik sa po vstupe na trh usiloval hlavne o pokračovanie a obnovenie produkcie výrobkov, ktoré mali dlhodobú tradíciu v rámci bývalej ZVS, a to hlavne oblasti civilnej výroby, strojárstva a priemyselnej výroby, čo sa prejavilo na tom, že dynamika v týchto oblastiach mala rastúcu tendenciu.

ZVS holding, a.s. v nasledujúcich obdobiach prešiel do fázy rastu, o čom svedčia mnohé skutočnosti. Predovšetkým sú to priaznivé ukazovatele v ekonomickej oblasti, ale i nárast samotnej výroby, ktorá je hlavnou a rozhodujúcou pri dosahovaní tržieb.

Od roku **2000** je spoločnosť zisková, zabezpečovalo sa obstarávanie hmotného investičného majetku.

V roku **2001** sa začala výroba nových produktov, hlavne v oblasti špeciálnej výroby, malokalibrovej munície. Vyskytli sa mierne ťažkosti so zabezpečením zákaziek na strojné kapacity, preto sa nepodarilo v plnej miere splniť všetky predsavzatia a stanovené zámery, podnik bol však napriek tomu ziskový. V danom období došlo aj k miernemu nárastu počtu zamestnancov. Spoločnosť investovala do rôznych projektov, na plynofikáciu, obstaralo sa obrábacie centrum GILDEMAISTER, ktoré si spoločnosť doteraz prenajímala. Venovali sa investície aj na obstaranie investičných celkov, budov, zariadení, na kvalitnú výpočtovú techniku a telekomunikačné prepojenie a tiež kancelársku techniku a počítače. Celkovo sa v tomto období realizovali investície vo výške 30 233 tis. Sk.

V roku **2002** dosiahol podnik od svojho vzniku najvyššie tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb, ktoré predstavovali medziročný nárast o 29 %. Vzrástol objem výroby vo všetkých oblastiach produkcie, a to o 15 % oproti predchádzajúcemu roku. Taktiež sa zvýšili tržby zo všetkých oblastí. Zvýšili sa dodávky služieb pre externých zákazníkov, podiel vývozu. Pokračovalo sa v zavádzaní systému manažérstva kvality ISO 9001 2000. Realizovali sa investície v celkovej výške 14 448 tis. Sk a to z vlastných zdrojov, predovšetkým do oblastí prevádzkovej činnosti, na informačné a telekomunikačné technológie. Významným aspektom v tomto roku je realizácia priemyselného parku, ktorý spoločnosť vybudovala bez štátnych dotácií, čisto z vlastných zdrojov. Okrem danej spoločnosti tam pôsobí ďalších vyše 15 slovenských firiem, 2 zahraničné a 2 slovensko-nemecké, ktoré pôsobia v elektrotechnickom a strojárskom priemysle. Podnik získal majetkovú účasť v dvoch dcérskych spoločnostiach a v dvoch pridružených podnikoch.

Rok **2003** bol charakteristický najmä tým, že bola podpísaná zmluva o presune výroby a dodávok systémov vzduchoviek Slávia z Českej zbrojovky. Spoločnosť získala certifikáciu systému kvality pre výrobné činnosti. Rozvíjal sa predaj a marketingová činnosť, vynaložili sa investície v celkovej výške 25 798 tis. Sk najmä na plynofikáciu za účelom úspory energií, na obstarávanie budov, kancelárskej a výpočtovej siete, zabezpečil sa nízkonákladový autobus na prevoz zamestnancov po rozsiahlom areáli podniku. Takisto sa investovalo na modernizáciu budov, informačnej techniky, obnovu strojných zariadení, zlepšenie pracovného prostredia. V tomto roku bol taktiež obstaraný nový informačný systém NAVISION. Došlo aj k rozšíreniu spolupráce so zahraničnými partnermi v oblasti dodávok komponentov pre fotografické prístroje.

V roku **2004** sa realizovalo množstvo investícií do technológií a strojov, v dôsledku zvyšujúcich sa nárokov na kvalitu ponúkaných produktov, obstarali sa strojné centrá, nové technologické postupy, zvýšila sa dynamika vnútro podnikových dodávok. Investovalo sa tiež do rekonštrukcie budov, na nákup strojov a moderných informačných zariadení. S ohľadom na silnú konkurenciu vo výrobnjej štruktúre a v snahe udržať si podiel na trhu, investovali sa peniaze aj na dopravu, zakúpil sa univerzálny zemný stroj JBC. Celkovo boli vynaložené finančné prostriedky vo výške 33 986 tis. Sk. V tomto roku boli odkúpené výrobné kapacity v oblasti zbrojnej výroby od spoločnosti VH, a.s. Snina a následne sa zahájila činnosť odlúčenej prevádzky v Snine.

V roku 2005 sa taktiež pokračovalo v rozsiahlych investíciách. Spoločnosť v tomto roku získala aj povolenie pre nový predmet podnikania, a to elektroenergetika ( dodávka a distribúcia elektriny). V oblasti výroby malokalibrovej munície má spoločnosť pevné pozície na trhu. Toto postavenie si udržuje aj tým, že ponúka široký sortiment výrobkov a dokáže v krátkom čase uspokojiť i náročných zákazníkov, čo sa týka množstva i kvality. Dalo by sa povedať, že podnik je v súčasnosti v stabilnej pozícii v rámci podnikov podobného zamerania nielen v tuzemsku, ale i na zahraničných trhoch, pretože dokáže pružne reagovať na meniace sa požiadavky zákazníkov. Dosahované objemy výroby sú výsledkom maximálneho využitia časového fondu pracovníkova dôsledkom obchodnej politiky zameranej na hľadanie potencionálnyh obchodných partnerov z rôznych oblastí priemyslu.

Z pohľadu rozširovania výrobných kapacít jednou z rozhodujúcich investícií bolo obstaranie strojných obrábacích centier, aby sa zachytili progresívne trendy, nové technologické postupy a metódy a tie dokázali aplikovať pri zvyšovaní kvality produktov.

Aby sa uspokojili požiadavky zákazníkov na dodávané výrobky a služby ZVS holding a.s. musel prijať niekoľko opatrení zameraných na trvalé zlepšenie prevádzkovej výkonnosti a kvality vyrábanej produkcie. Zvyšuje sa dynamika vnútro podnikových dodávok, pričom takmer v každej činnosti sa prejavujú pozitíva ekonomickej výkonnosti firmy.

V súčasnom období si teda firma udržiava stabilnú a pevnú pozíciu na trhu v oblasti špeciálnej výroby, dosahuje stabilné postavenie v regióne. ZVS holding, a.s. si dlhodobo, včas a v plnej miere plní svoje odvodové a daňové povinnosti, záväzky voči štátu, čo svedčí aj o jej finančnej stabilite. Prehľad dosiahnutých tržieb a výsledného zisku je uvedený v grafe, ktorý sa nachádza v prílohe P I . Na udržanie stabilnej pozície sa samozrejme aj do budúcnosti predpokladá investovanie na neustálu tvorbu inovačných a rozvojových stratégií, čím sa bude aj naďalej rozrastať, udržiavať si dobré pozície a meno vo svete, aby sa nedostal do fázy krízy. Uvedené skutočnosti potvrdzujú aj nasledujúce zhodnotenia výsledkov.

## 15 ZHODNOTENIA VÝSLEDKOV

V ZVS holding. a.s. sa dosiahla dobrá východisková poloha, ktorá eliminuje možnosti negatívnych dopadov v budúcich obdobiach. Finančné výsledky akciovej spoločnosti sú pozitívne ovplyvňované vysokými požiadavkami obchodných partnerov na dodávky tovarov a služieb, pričom určitú stabilitu v ekonomickej oblasti zabezpečil i zostatok finančných zdrojov vytvorených prevádzkovou činnosťou v predchádzajúcich obdobiach.

Pozitívnym javom v súčasnom období je zabezpečenosť objednávok na jestvujúce kapacitné možnosti podniku v oblasti civilnej výroby, čo sa odráža i v postupnom zvyšovaní priemerných mesačných ukazovateľov práce. V rámci zlepšovania prevádzkovej efektívnosti sa prijalo niekoľko interných opatrení, ktorých výsledkom boli úspory nákladov, hlavne v oblasti spotreby energií.

Na celkových výnosoch najväčšou mierou participujú tržby za výrobky, čo vyplýva z hlavnej činnosti podniku výroba produktov pre externých odberateľov. Druhé miesto v štruktúre výnosov patrí výrobe komponentov, ktoré sú potrebné k vlastnej výrobe, pričom štruktúra tejto oblasti výnosov spočíva najmä vo výrobe komponentov pre výrobu vzduchoviek a špeciálnej techniky, výrobe tovaru do podnikovej predajne, v službách vnútro podnikovej dopravy, výrobe majetku potrebného k výrobe, výrobe špeciálneho náradia a v práci investičného charakteru.

Služby, ktoré sa dodávajú externým odberateľom pozostávajú z dodávok energií, prenájmu nevyužívaného majetku, poskytovaním ekonomických služieb a služieb nákladnej dopravy.

Dosiahnuté objemy tržieb za predaný tovar súvisia s realizáciou malokalibrovej munície, predajom streliva, zbraní a poľovníckych pomôcok v podnikovej predajni.

Z pohľadu nákladov najviac prostriedkov sa vynakladá na materiál potrebný k výrobe, pričom materiálová náročnosť výroby je zhruba 50 %. Zo služieb, ktoré sa využívajú k prevádzkovým účelom najväčší objem tvoria náklady na zabezpečovanie externej kooperácie k výrobnej činnosti. Z dôvodu potreby zvýšenia výrobných kapacít spoločnosť vo veľkej miere využíva prenájom strojov prostredníctvom leasingových spoločností. Pomerne veľký objem nákladov je pravidelne vynakladaný na opravy a údržbu majetku, keď sa vo veľkej miere opravujú budovy s príslušenstvom a strojné zariadenia, a tiež na ochranu majetku. Vývoj hospodárskych ukazovateľov uvádza príloha P II.



## DOPORUČENIE

Na základe spracovanej bakalárskej práce uvádzam hlavné aspekty pre zachovanie právnej formy akciová spoločnosť pre ZVS holding, a.s. , ktorá pôsobí v oblasti strojárskej a zbrojnej výroby na Slovensku.

Zo stručnej histórie - medzníkov vo vývoji akciovej spoločnosti vyplýva, že ZVS má v prvom rade dlhoročné tradície v oblasti zbrojnej a strojárskej výroby , kvalifikovaných odborníkov v oblastiach strojárstva a elektrotechniky zo zodpovedajúcim technickým zázemím a v nemalej miere i vhodnosť ďalších podmienok z hľadiska regiónu.

Tak ako už bolo uvádzané, veľkou investíciou bolo vybudovanie rozsiahleho priemyselného parku ZVS holding, a.s., v ktorého areáli pôsobí okrem dcérskych spoločností i množstvo stredných a malých podnikateľských subjektov. Moderné technologické vybavenie ZVS holding, a.s. a ďalších firiem pôsobiacich v priemyselnom parku, umožňuje ich efektívnejšiu výrobnú spoluprácu s okolitým podnikateľským prostredím, čím sa znižujú výrobné náklady a zároveň sa tým vytvára širší priestor pre kooperáciu so zahraničnými partnermi ako napr. Taliansko, Nemecko Dánsko, ČR, Anglicko, Grécko, USA a ďalšími.

Vzhľadom na rozsiahle podnikateľské aktivity spoločnosti ZVS holding, akciová spoločnosť ako jeden z právnych subjektov je práve vhodnou právnou formou pre kapitálovo náročnejšie oblasti podnikania.

Pôsobnosť týchto hlavných aspektov umožňuje ZVS holding, a.s. aj v ďalšej budúcnosti aj naďalej zvyšovať podiel civilnej výroby, zavádzať do výrobného procesu nové progresívne technológie a neustále hľadať nové výrobné programy , ktoré obstoja vo veľmi tvrdej medzinárodnej konkurencii.

Z analýzy životného cyklu spoločnosti taktiež vyplýva, že ZVS holding, a.s. je už dlhodobo stabilizovanou spoločnosťou, ktorá si na trhu udržiava postavenie seriózneho obchodného partnera, čo potvrdzujú i dosiahnuté výsledky za posledné obdobia., ktoré sú vyústením strategického cieľa – vybudovať nezávislú, dynamickú a efektívnu spoločnosť s vysokým štandardom.

Základnou charakteristickou vývoja spoločnosti za posledné obdobie bol proces neustáleho zdokonaľovania všetkých faktorov ovplyvňujúcich hospodárenie spoločnosti s cieľom zabezpečiť jej budúcu prosperitu a rozvoj. Uvedený jav dokumentuje množstvo inovácií

technológií a strojov, ktoré boli bezprostredne späté so zvyšujúcimi sa nárokmi na kvalitu ponúkaných produktov.

Vývoj spoločnosti v uplynulom období z pohľadu hospodárskych výsledkov korešponduje s prijatým podnikateľským zámerom. Je preto reálny predpoklad, že dosiahnutý stav sa bude i v budúcich obdobiach ešte zlepšovať, ak sa neobjavia žiadne nepredvídané skutočnosti, ktoré by mohli tento stav nepriaznivo zvrátiť.

ZVS holding, a.s. si zachováva podnikateľskú etiku vo vzťahoch v komunikáciách s odberateľmi a všetkými obchodnými partnermi, čím si zabezpečuje i dobré meno seriózneho obchodného partnera na trhu.

V súvislosti s krátkodobým pôsobením mojej praxe v spoločnosti ZVS holding. a.s., som si na základe mne poskytnutých dostupných materiálov a konzultácii ohľadom vzniku a vývoja tejto spoločnosti mohla aspoň v rámci možnosti utvoriť vlastný pohľad na podnikanie tejto spoločnosti.

Preto si dovoľím zdieľať názor, že štatutárny orgán spoločnosti a tiež ani akcionári spoločnosti ani v blízkej budúcnosti nemajú dôvod uvažovať o zmene právnej formy podnikania napr. na s.r.o., čím by vo veľkej miere došlo predovšetkým k obmedzeniu podnikateľských aktivít spoločnosti, čo vzhľadom na súčasnú organizačnú štruktúru a prepojenosť na ostatné podnikateľské subjekty v areáli spoločnosti, by sa táto mohla v značnej miere narušiť.

Štatutárny orgán spoločnosti sústavne pracuje aj naďalej na tom, aby aj v nasledujúcom období pripravili spoločnosť na podmienky konkurenčného prostredia a zároveň si udržali postavenie efektívneho a ziskového výrobcu, ďalej vytvorili podmienky k rýchlemu reagovaniu na zmeny podnikateľského prostredia v podmienkach trhu a takýmto spôsobom si zabezpečili stabilné postavenie v regióne.

## ZÁVER

Tak ako som už na začiatku uvádzala, výber tej správnej právnej formy podnikania môže predísť mnohých problémom, najmä v budúcnosti. Cieľom práce preto bolo zhodnotiť atraktivnosť právnej formy akciová spoločnosť u analyzovanej firmy ZVS holding, a.s.

Ako už bolo spomínané, spoločnosť ako právny subjekt bola založená v roku 1998. Koncom roku 1999 vznikla aj spoločnosť s obchodným názvom ZVS holding, a.s., ktorá na základe reštrukturalizačného úveru od komerčnej banky sa predovšetkým snažila pokračovať a obnoviť výrobu niektorých výrobných produktov s dlhodobou, takmer sedemdesiat ročnou tradíciou v oblasti strojárstva a priemyselnej výroby, čo sa prejavilo na tom, že dynamika v týchto oblastiach mala rastúcu tendenciu.

ZVS holding a. s. je jeden z najvýznamnejších výrobcov munície od roku 1937. Spoločnosť je jednou z mála firiem na Slovensku v oblasti špeciálnej techniky. Nie je však jedinou vo svete. Tu je veľa konkurencie, čo si vyžaduje veľa úsilia, námahy a financií, aby sa podarilo získať nový obchodný prípad. Vyrobila milióny kusov munície nielen pre potreby československej a slovenskej armády, ale tiež pre ozbrojené zložky prakticky na celom svete.

Na základe SWOT analýzy, či životného cyklu i ďalších skutočností, možno len potvrdiť, že i v súčasnosti sú ZVS holding, a.s. a jeho dcéry dynamicky sa rozvíjajúcimi spoločnosťami, dlhodobo sa orientujúcimi na nové technológie.

Je však i naďalej potrebné neustále pracovať na tom, aby sa v spoločnosti vytvárali podmienky konkurenčného prostredia, a zároveň aby si spoločnosť udržala postavenie efektívneho a ziskového výrobcu, ako aj zabezpečila stabilné postavenie nielen v regióne. Situácia na trhu jasne ukazuje, v čom nemožno zaostávať, predovšetkým zabezpečovať technický rozvoj výrobkov a zlepšenie ich parametrov, znižovanie nákladov, či využívanie modernejších technológií. Výsledkom týchto aktivít je skutočnosť, že ZVS holding, a.s. dlhodobo spolupracuje v rôznych oblastiach elektrotechnickej a strojárskej výroby s firmami z Českej republiky, Talianska, NSR, Dánska a USA.

Priaznivý vývoj v priebehu jej existencie tiež dokazuje, že situácia v spoločnosti je stabilizovaná, podnik sa aj naďalej bude snažiť rozvíjať predovšetkým svoje podnikateľské aktivity i kooperáciu najmä so zahraničnými partnermi. Z uvedených faktov i analýz teda vyplýva opodstatnenosť výberu právnej formy akciová spoločnosť pre danú firmu.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

- [ 1 ] OVEČKOVÁ , Oľga. Obchodný zákonník : komentár. 1. vyd. Bratislava : Iura edition, 1995. 1200 s. ISBN 80-887515-08-03.
- [ 2 ] Firemný právnik. Poradca podnikateľa s.r.o. 2003- , roč. 2. Žilina : 2003- . 1x mesačne . ISSN 1335-9437.
- [ 3 ] ŽÁČEK, Vladimír, KRATOCHVÍL, Jaroslav. *Akciová spoločnosť : legislativa, riadení a organizační struktúra*. 3. dopl. vyd. Praha : Management Press, 1996. 156 s. ISBN 80-85943-23-9.
- [ 4 ] *Akciová spoločnosť : jej organizačné a finančné riadenie*. Doc. Judr. Pavol Kubíček, CSc. A kol.. 1997- , č. 1- . Bratislava : Verlag Dashofer. ISSN 1335-8480.
- [ 5 ] CENIGOVÁ, Anna. *Podvojný účtovníctvo pre podnikateľov : praktická príručka pre účtovníkov*. 4. aktualiz. vyd. Bratislava : [s.n.], 2001. 493 s. ISBN 80-967483-6-X.
- [ 6 ] *Zákony* . 1999- , roč. 1, č. 1- . Žilina : Poradca, s.r.o., 2003- . ISSN 1335- 1583.
- [ 7 ] SVOBODA, Jaromír. *Ekonomický a právny poradca podnikateľa : vzory zmlúv a právnych podaní s komentárom*. 1. vyd. Bratislava : Neografia, 1995. 581 s. ISBN 80-967431-2-0.
- [ 8 ] FOREJT, Alois. *Obchodní společnosti*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1992. 206s. ISBN 80-85431-54-8.
- [ 9 ] *Poradca*. Ing. Dušan Dobšovič. 1996- , roč. 1, č. 3- . Žilina : Poradca s.r.o., 2005-. ISSN 1335-1583.
- [ 10 ] *Životný cyklus podniku* [online]. 1 E Technologies, a.s., 2000-2007 [cit. 2007-03- 31]. Dostupný z WWW: <www.referaty.sk>.

- [ 11] ŠKAMPA, Jiří, et al. Transformace obchodních společností : právní, účetní a daňové aspekty. 2. rozš. vyd. Ostrava : Sagit, 1998. 197 s. ISBN 80-7208- 076-8.
- [ 12] *ZVS holding, a.s. Dubnica nad Váhom* [online]. 2004 [cit. 2007-03-30].  
Dostupný z WWW: <[www.zvsholding.sk](http://www.zvsholding.sk)>.
- [ 13] *Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky : Obchodný register* [online].  
Trenčín : 1998 , 01.04.2007 [cit. 2007-05-01]. Dostupný z WWW:  
<[www.orsr.sk](http://www.orsr.sk)>.
- [ 14] *Informačný spravodaj ZVS holding,a.s.. ZVS holding, a.s. 2005- , roč. 1.*  
Dubnica nad Váhom
- [ 15] DOBŠOVIČ, Dušan. *Daňové výdavky od A po Z v roku 2006*. 2. preprac. vyd.  
Žilina : Poradca s.r.o., 2006. 428 s. ISBN 80-89213-2-4.

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

Zb.	zbierky
v.o.s.	verejná obchodná spoločnosť
k.s.	komanditná spoločnosť
a.s.	akciová spoločnosť
s.r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
OBZ	obchodný zákonník
č.	číslo
PP	priemyselný park
SPŠ	stredná priemyselná škola
Sk	Slovenských korún
SR	Slovenská republika
EÚ	Európska únia
ZVS	Závody všeobecného strojárstva

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1. Premena obchodnej spoločnosti .....	27
Obr. 2. Model životného cyklu podniku .....	29
Obr. 3. Výrobný program .....	35
Obr. 4. Rozdelenie tržieb do zahraničia podľa teritórií .....	40

## ZOZNAM TABULIEK

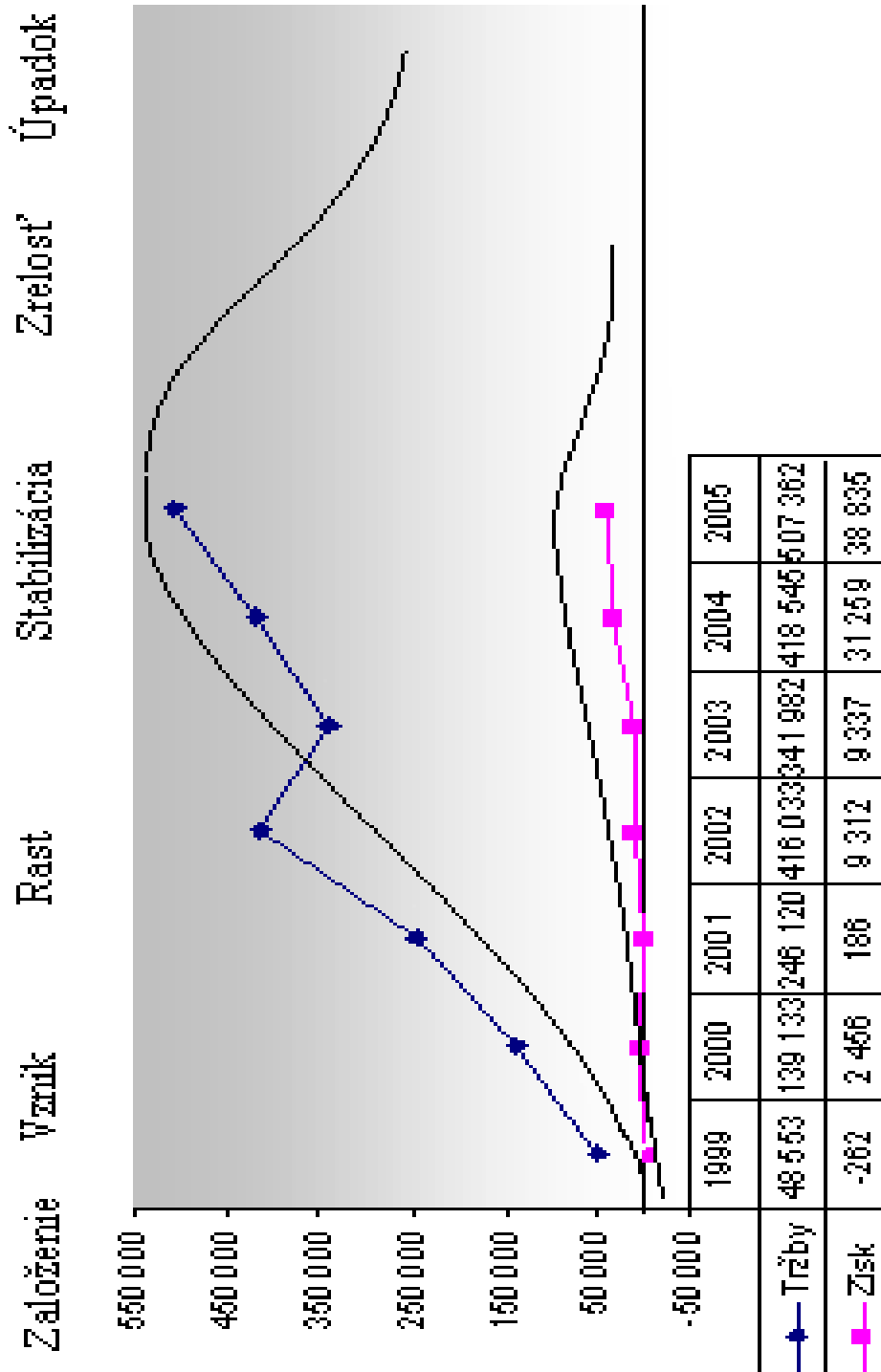
Tab. 1. Rozdelenie obchodných spoločností .....	11
---	----



## ZOZNAM PRÍLOH

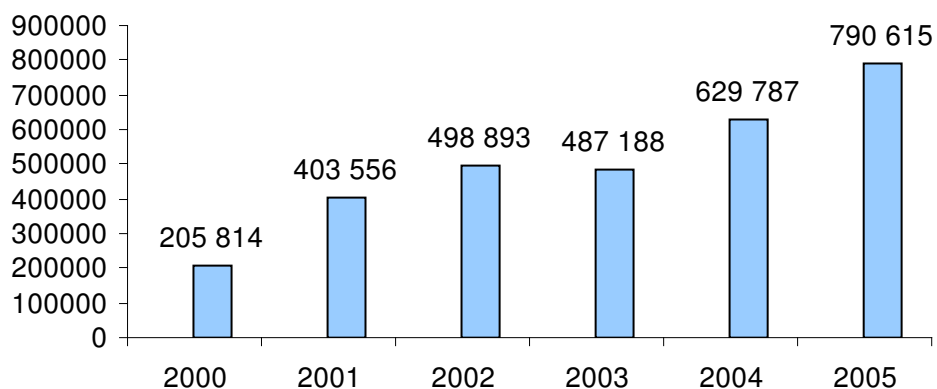
- P I Životný cyklus ZVS holding, a.s.
- P II Grafy vývoja hospodárskych ukazovateľov
- P III Prehľad produkcie ZVS holding, a.s.
- P IV Organizačná štruktúra

PRÍLOHA P I: ŽIVOTNÝ CYKLUS ZVS HOLDING, A.S.

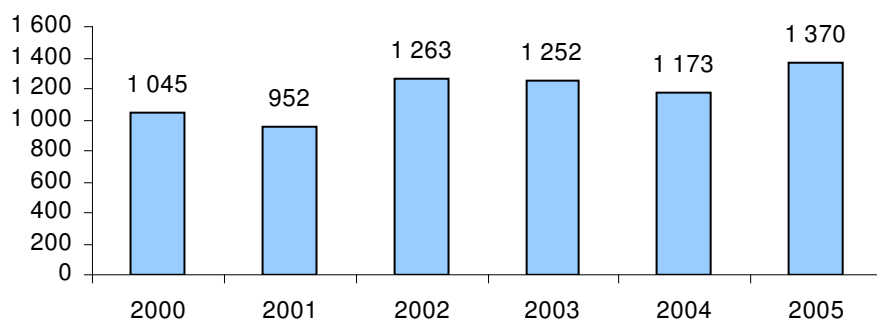


## PRÍLOHA P II/1: GRAFY VÝVOJA HOSPODÁRSKYCH UKAZOVATEĽOV

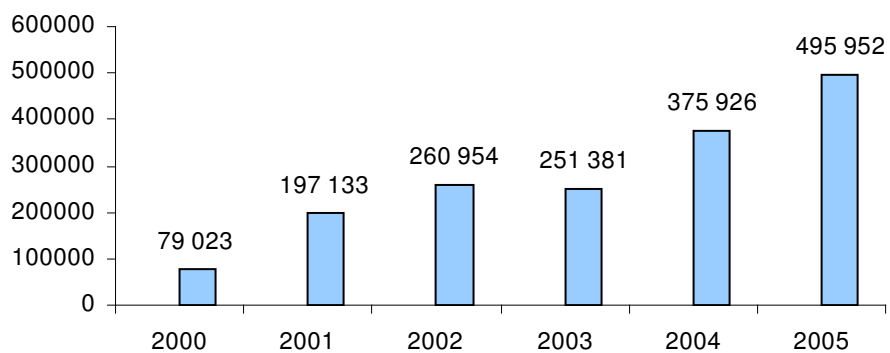
### Vývoj celkových výnosov



### Objem výnosov na pracovníka v tis. Sk

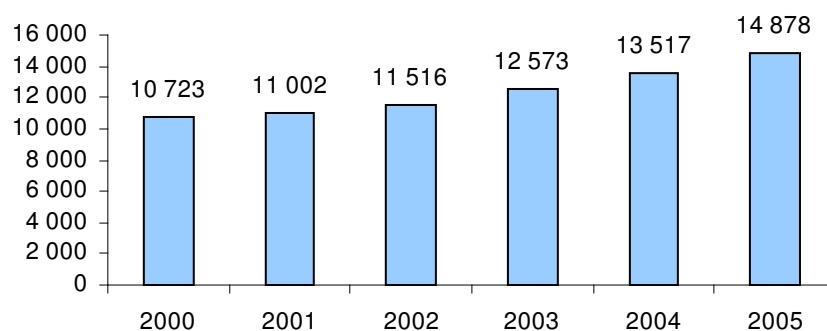


### Vývoj tržieb za výrobky

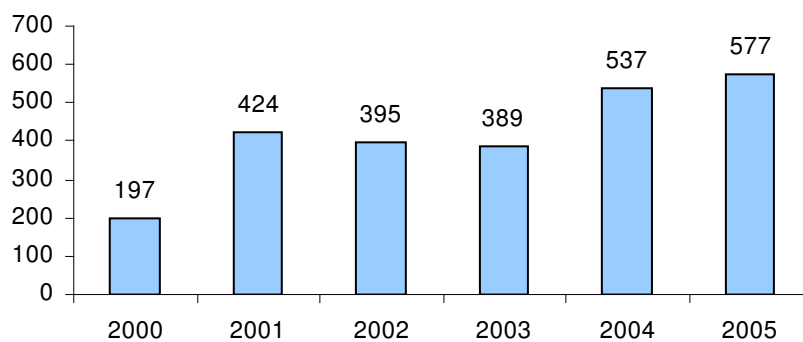


## PRÍLOHA P II/2: GRAFY VÝVOJA HOSPODÁRSKYCH UKAZOVATEĽOV

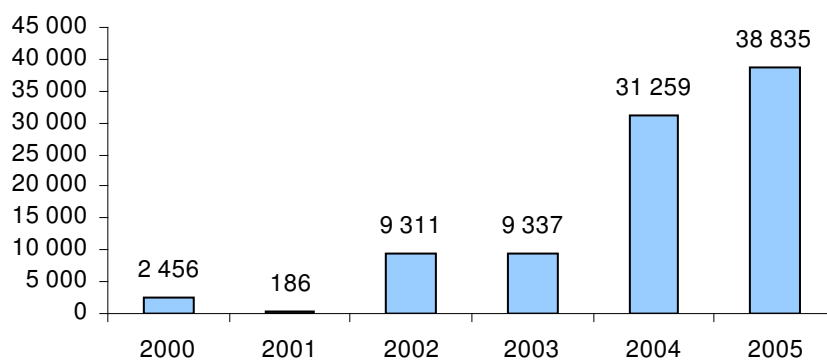
### Vývoj priemerného zárobku



### Vývoj zamestnanosti



### Vývoj hospodárskeho výsledku



## **PRÍLOHA P III: PREHĽAD PRODUKCIE ZVS HOLDING, A.S.**

### **Vzduchovky Slávia**



### **Merná a čerpacia technika – poistné armatúry**



### **Transformátory**



## PRÍLOHA P IV: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

