



# SPRÁVA SPOLEČNOSTÍ

**Přednáška v rámci předmětu Management  
dne 6.12. 2007 na Ekonomicko-správní fakultě  
Masarykovy univerzity v Brně**

**prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.  
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava**

**[miroslav.hucka@vsb.cz](mailto:miroslav.hucka@vsb.cz)**



# OBSAH PŘEDNÁŠKY

1. Úvod
  2. Teoretická východiska
  3. Teoretické základy
  4. Vymezení základních modelů správy společností
  5. Tržně orientované systémy správy společností
  6. Bankovně orientované systémy správy společností
  7. Selhání v oblasti správy společností
  8. Závěr
- Literatura



# 1. ÚVOD

- **Správa společností je systém, jakým jsou vlastnický ovládány a kontrolovány společnosti.**
- **Existují dva odlišné systémy správy společností.**
- **Bankovně orientované systémy správy společností – kontinentální Evropa.**
- **Tržně orientované systémy správy společností – anglosaské země.**
- **Vysoká úroveň správy společností se stává stále významnější otázkou jejich dalšího rozvoje.**
- **Účinná správa společností pomáhá vytvářet potenciál pro konkurenční výhodu.**



## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

- **Institucionální ekonomie – hlavní teoretické východisko správy společností**
- **Instituce – hlavní předmět zkoumání**
- **Transakce – základní jednotka analýzy**
- **Vlastnická práva – normy chování vůči statkům**
- **Směňování vlastnických práv**
- **Vlastnictví jako zbytková práva řízení a zbytkové výnosy**
- **Akciová společnost – oddělení zbytkových práv řízení a zbytkových výnosů**
- **Teoretické předpoklady o chování člověka ve smluvních vztazích**
  - ⇒ **polosilná racionalita**
  - ⇒ **silný sebezájem – oportunismus**
- **Dokonalé a nedokonalé smlouvy**



## 3. TEORETICKÉ ZÁKLADY

- Oddělení vlastnictví od řízení a informační asymetrie
- Zastupitelský problém a jeho náklady
- Nedokonalé smluvní vztahy
- Motivační schéma manažerů a akcionářů
- Volnost v jednání manažerů a pobídkové smlouvy



# 4. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH MODELŮ SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

SPRÁVA  
SPOLEČNOSTÍ

- V průběhu vývoje institucí kapitalistické tržní ekonomiky a v důsledku odlišných historických a kulturních tradic se vyvinuly dva typy správy společností
  - a) Anglo-americký model (Outsider model) jako systém s vnější kontrolou založený na trhu pro kontrolu společností (USA)
  - b) Kontinentálně-evropský model (Insider model) jako systém s vnitřní kontrolou založený na bankách (Německo)
- Zásadní odlišnosti obou modelů:
  - řídicí orgány, řízení a kontrola manažerů
  - vlastnická struktura
  - způsob financování



# 5. TRŽNĚ ORIENTOVANÉ SYSTÉMY SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

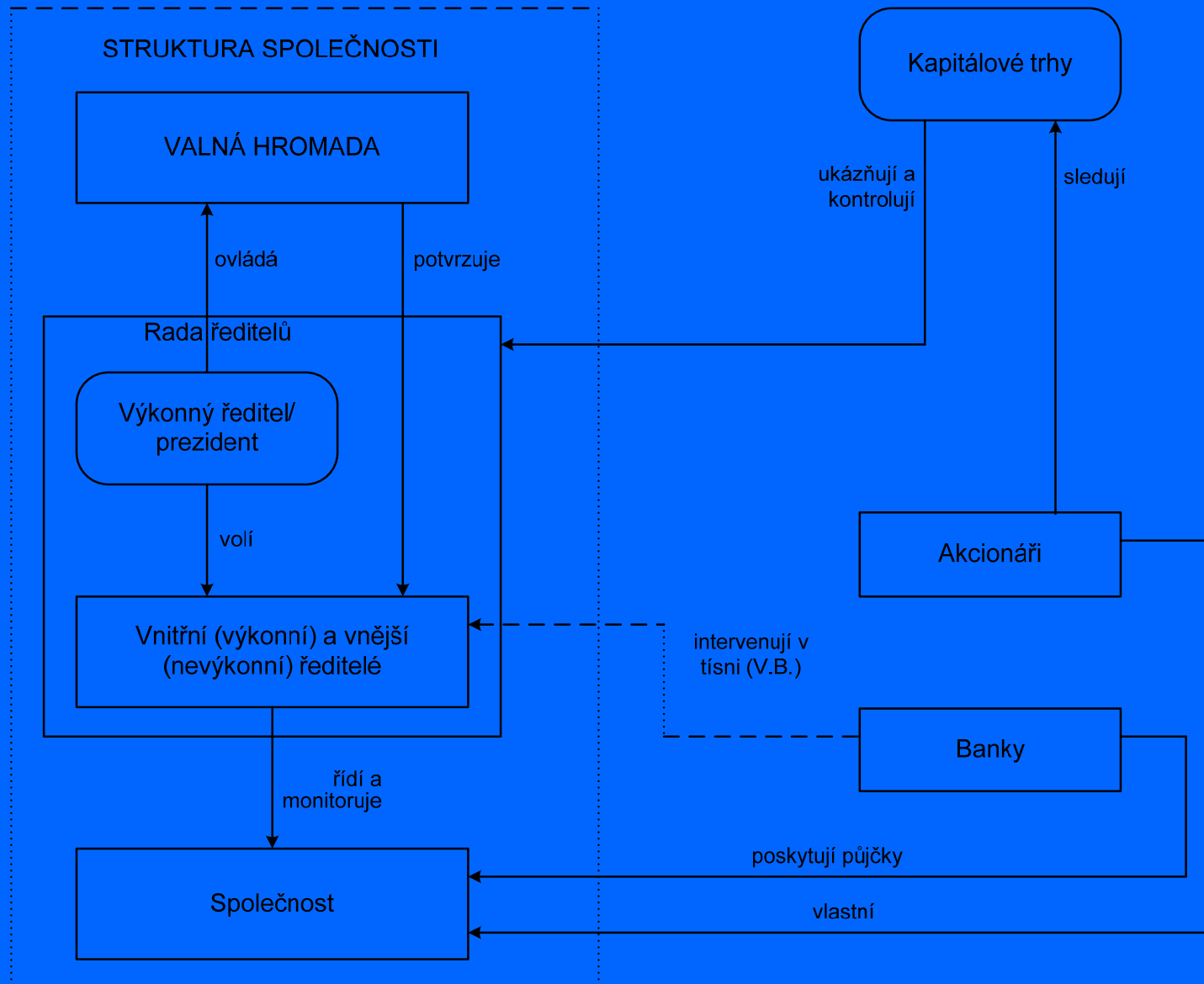
SPRÁVA  
SPOLEČNOSTÍ

- Teorie hodnoty pro akcionáře (Shareholder Value Theory).
- Vnější kontrola činnosti společnosti (Outsider System).
- Velké množství společností kótovaných na burze.
- Kapitálový trh – hlavní zdroj financování.
- Nepřímá kontrola prostřednictvím trhu pro kontrolu společností.
- Převládajícími vlastníky jsou institucionální investoři (penzijní fondy, pojišťovny, podílové fondy).
- Jednoúrovňové řešení správního orgánu.
- Banky neposkytují dlouhodobé finance a jsou vlastnicky pasivní.
- Hlavní problém – konflikt zájmů mezi akcionáři a manažery.



# MODEL ŘÍZENÍ A SPRÁVY ANGLO-AMERICKÉ SPOLEČNOSTI

SPRÁVA  
SPOLEČNOSTÍ







# 6. BANKOVNĚ ORIENTOVANÉ SYSTÉMY SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

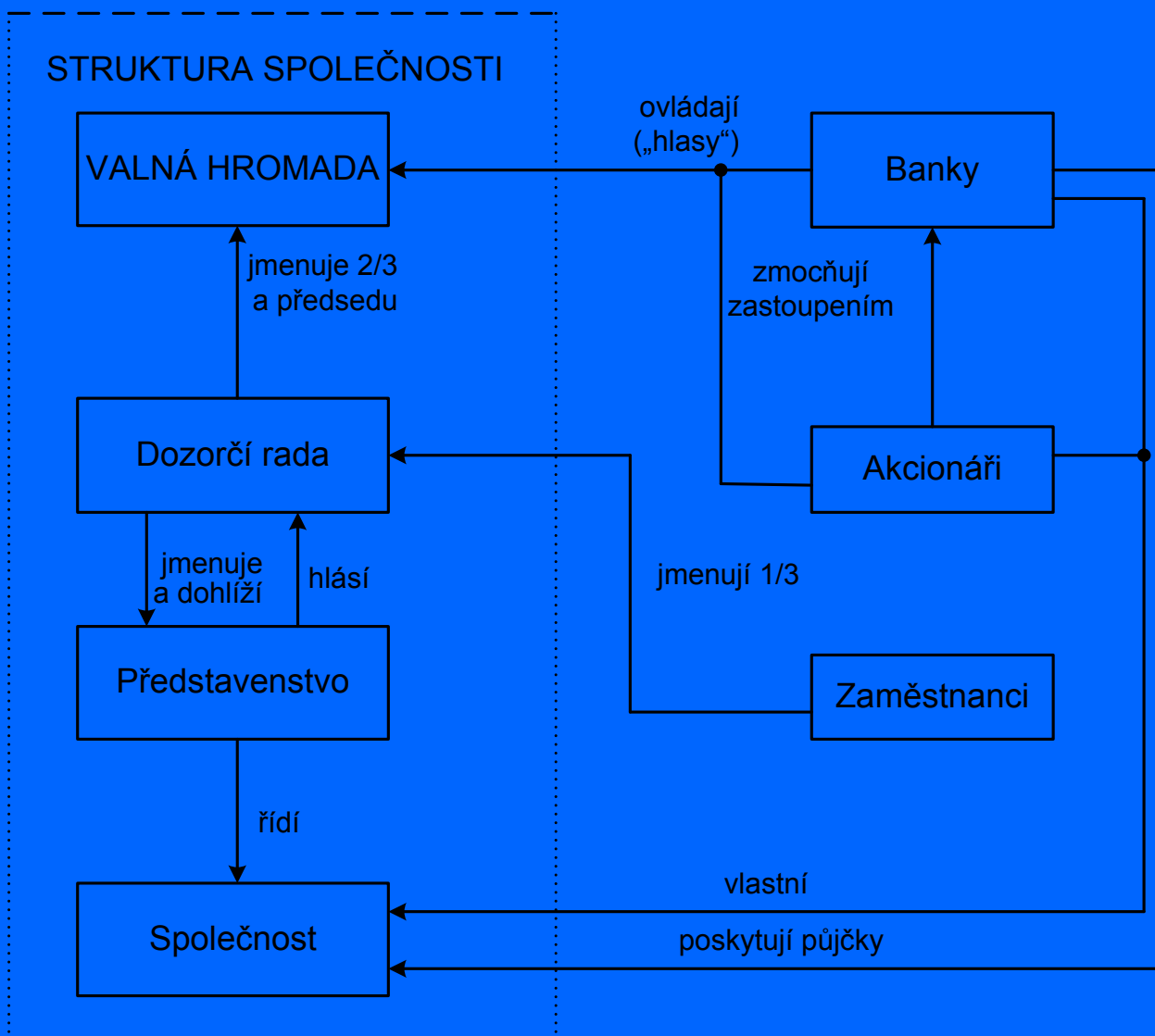
SPRÁVA  
SPOLEČNOSTÍ

- Teorie zájmových skupin (Stakeholders Theory).
- Vnitřní kontrola a regulace činnosti společnosti (Insider System).
- Banky mají přímou kontrolu prostřednictvím akciových podílů.
- Křížové vlastnictví (vzájemné vlastnictví společnosti).
- Absence trhu pro kontrolu společnosti.
- Dlouhodobý vztah s bankami.
- Spoluúčast zaměstnanců na kontrole společnosti.
- Dvouúrovňové řešení správního orgánu.
- Převládajícími vlastníky jsou strategičtí investoři.
- Hlavním cílem je získat zpět zapůjčené peníze, nikoliv maximalizovat hodnotu pro akcionáře.
- Hlavní problém – konflikt zájmů mezi majoritními a minoritními akcionáři.



# MODEL ŘÍZENÍ A SPRÁVY NĚMECKÉ SPOLEČNOSTI

SPRÁVA  
SPOLEČNOSTÍ





# 7. SELHÁNÍ V OBLASTI SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

SPRÁVA  
SPOLEČNOSTÍ

- V prvních letech 21. století jsme byli svědky série největších bankrotů v historii lidstva – vysoce převyšující 100 mld. USD:
  - ⇒ pád společnosti Enron v roce 2001
  - ⇒ řada dalších významných podniků (WorldCom, Parmalat, Ahold).
- Společný jmenovatel bankrotů a gigantických ztrát – selhání v oblasti správy společností.



# 7. SELHÁNÍ V OBLASTI SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

SPRÁVA  
SPOLEČNOSTÍ

- 90. léta minulého století byla mimořádně plodná na selhání správy společností v ČR.
- Vedle zjevně záměrných případů poškozování společností a jejich minoritních akcionářů s cílem přisvojovat si jejich majetek /morální hazard/ se řada společností dostala do hospodářských problémů v důsledku nezáměrného selhání na úrovni vrcholového vedení.
- Absence účinného rámce správy společnosti měla za důsledek přežívání vrcholových manažerů společností i přes dlouhodobě neplněné cíle.
- Ztráty v důsledku selhání správy společností v ČR od začátku privatizace do dneška se pohybují v řádu stovek miliard Kč.



# 7. SELHÁNÍ V OBLASTI SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

SPRÁVA  
SPOLEČNOSTÍ

- **Implikace a povaha problémů vzniklých v oblasti správy společností jsou velice rozsáhlé a různorodé. Jde zpravidla o tyto problémy:**
  - ⇒ **manipulace s účetními a finančními výkazy**
  - ⇒ **selhání kontrolních mechanismů**
  - ⇒ **koncentrace pravomoci u jedné osoby nebo skupiny osob**
  - ⇒ **zkreslování údajů a manipulace s nimi, zpravidla v oblasti prodeje**
  - ⇒ **nezákonné přesuny zisku a ztrát mezi dceřinými společnostmi**
  - ⇒ **porušení daňových zákonů**
  - ⇒ **selhání systému vnitřní kontroly v oblasti operací na finančních trzích.**
- **Reakce v USA – Sarbanes-Oxley Act v roce 2002.**



## 8. ZÁVĚR

- **Dobrá správa společnosti pomáhá zajistit, aby společnosti využívaly svůj kapitál účinně.**
- **Trvalé zlepšování správy společností se stalo úkolem doby.**
- **Účinná správa společnosti pomáhá vytvářet potenciál pro konkurenční výhodu.**
- **Zajištění principů dobré správy společnosti musí proniknout do všech důležitých rozhodovacích procesů společnosti.**



# LITERATURA

1. Hučka, M., Malý, M., Okruhlica, F. a kol.: Správa společností. Praha: Kernberg, 2007.
2. Hučka, M.: Vlastnická správa korporací: Sborník vědeckých prací-řada ekonomická, mimořádné číslo. Ostrava: VŠB-TU, 2002. ISBN 80-248-0133-7.
3. Keasey, K., Thompson, S., Wright, M.: Corporate Governance, Vol. I-IV. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 1999. ISBN 1 85898 871 3.
4. Klírová, J.: Corporate Governance. Správa a řízení obchodních společností. Praha: Management Press, 2001.
5. Malý, M., Theodor, M., Peklo, J.: Řízení a správa společností. Praha: VŠE, 2002.
6. Mičoch, L.: Institucionální ekonomie. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-270-2.
7. Roubíček, L.: Corporate Governance. Ostrava: VŠB-TU, 1998. ISBN 80-7078-592-6.
8. Schütte, C.: Privatization and Corporate Control in the Czech Republic. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 2000.