



SPRÁVA SPOLEČNOSTÍ

**Přednáška v rámci předmětu Management
dne 22.10. 2011 na Ekonomicko-správní
fakultě Masarykovy univerzity v Brně**

**prof.Ing. Miroslav Hučka, CSc.
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava
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. Srovnání modelů správy společností
 8. Vývoj v České republice
 9. Selhání v oblasti správy společností
 10. Závěr
- Literatura



1. ÚVOD

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

- 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

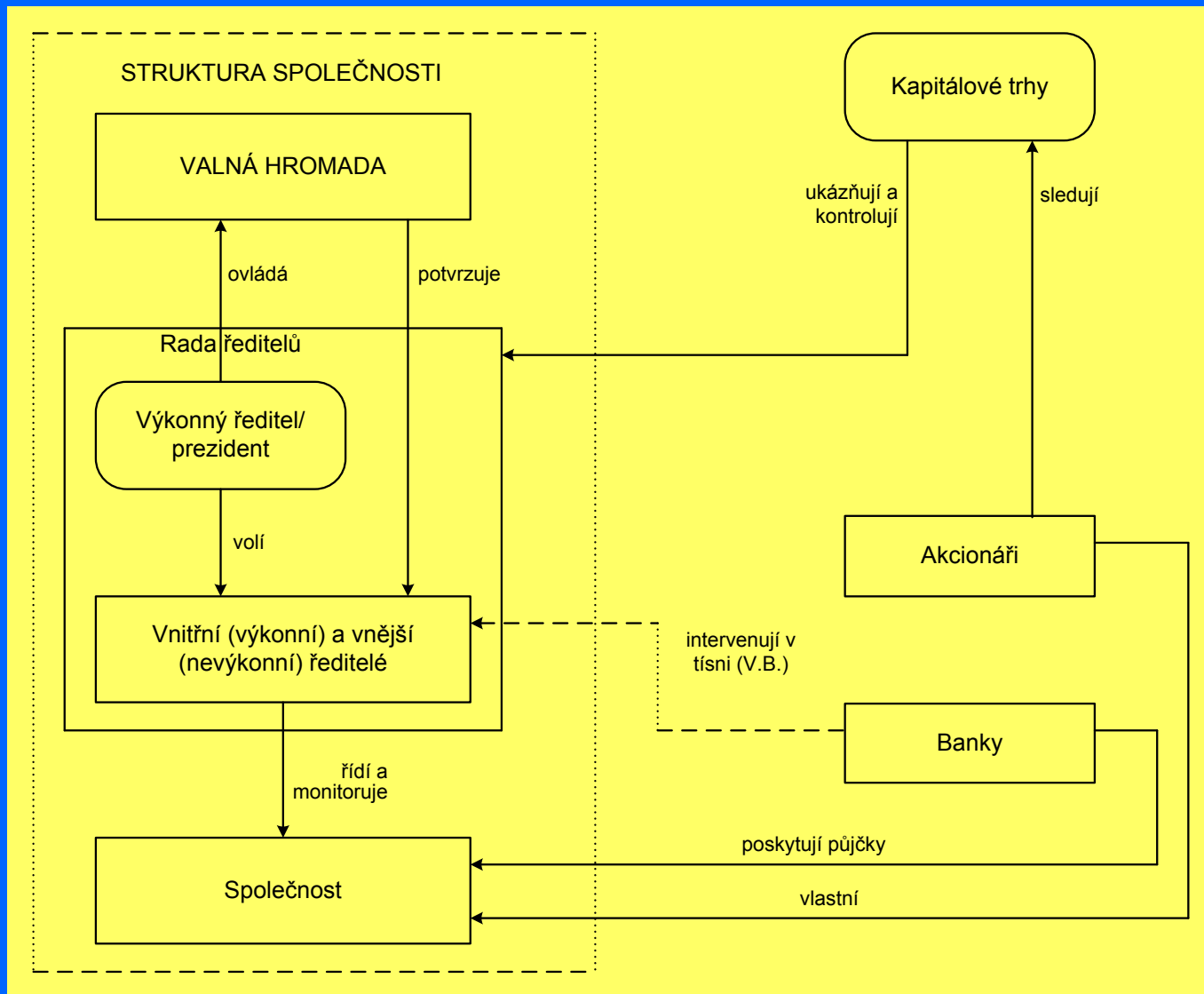
SPRÁVA
SPOLEČNOSTÍ

- 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

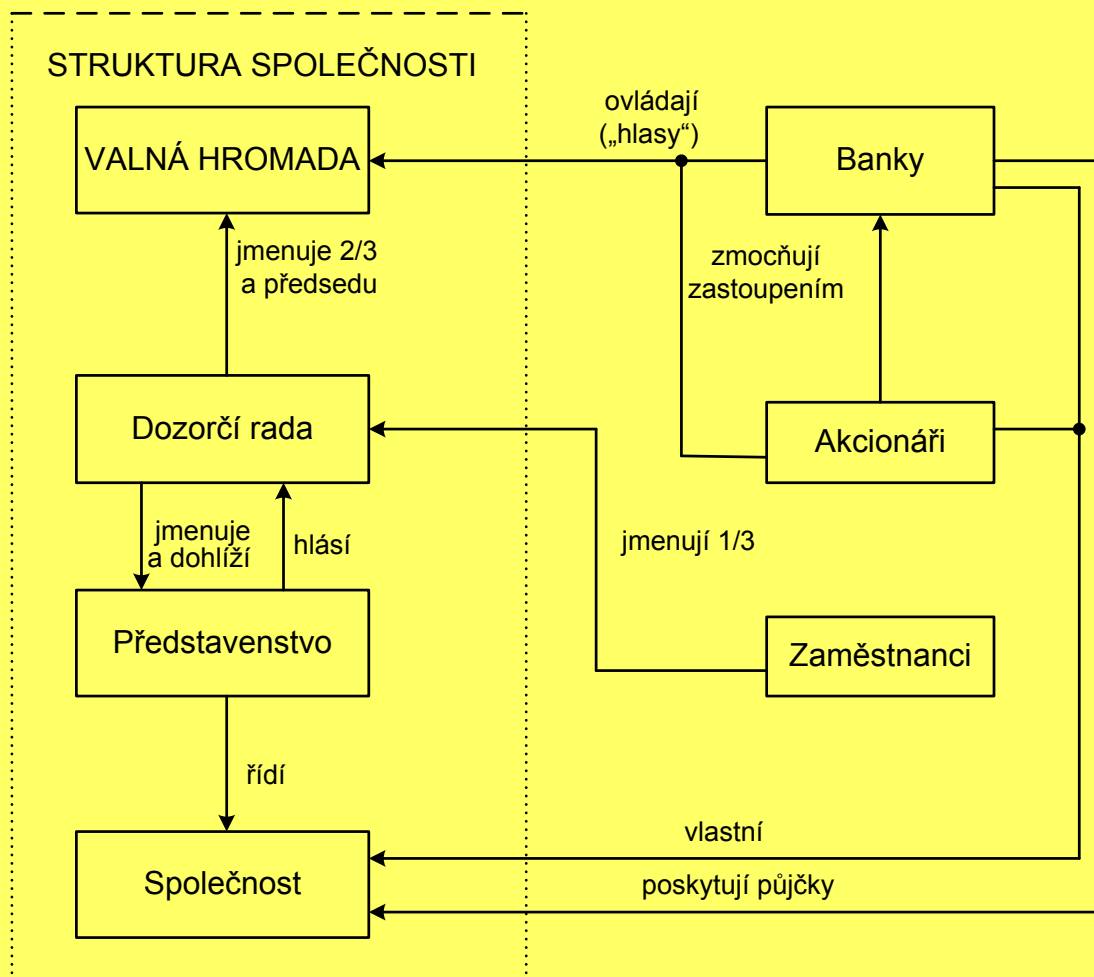
SPRÁVA
SPOLEČNOSTÍ

- 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. SROVNÁNÍ MODELŮ SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

SPRÁVA
SPOLEČNOSTÍ

Charakteristika	Angloamerický model	Německý model
Orientace	Tržně orientovaný	Bankovně orientovaný
Země – představitelé	USA, VB, Kanada, Austrálie, Nový Zéland	Německo, Holandsko, Švýcarsko, Švédsko, Rakousko, Dánsko, Norsko, Finsko
Převažující koncept firmy	Instrumentální – jako prostředek pro tvorbu hodnoty pro akcionáře	Institucionální – jako koalice zájmových skupin
Hlavní podnikatelská forma	Veřejná akciová společnost	Veřejná nebo soukromá akciová společnost s ručením omezeným
Právní systém	Zvykové právo	Občanské právo
Správní orgán	Jednoúrovňový – rada ředitelů	Dvouúrovňový – představenstvo a dozorčí rada



7. SROVNÁNÍ MODELŮ SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

SPRÁVA
SPOLEČNOSTÍ

Charakteristika	Angloamerický model	Kontinentálně-evropský model
Složení správního orgánu	Prezident Výkonní ředitelé Nevýkonní ředitelé	Představenstvo – vrcholový management Dozorčí rada – představitelé akcionářů a zaměstnanců
Hlavní aktéři	Akcionáři (zejména institucionální) Management Rada ředitelů Vládní agentury Burzy cenných papírů	Banky Akcionáři Management Zaměstnanci, resp. odbory
Hlavní zájmové skupiny k vykonávání vlivu na manažerské rozhodování	Akcionáři	Průmyslové banky (většinou v Německu; obecně oligarchická skupina vč. zástupců zaměstnanců)
Vlastnická struktura	Institucionální investoři Individuální investoři	Finanční podniky Nefinanční podniky Bohaté rodiny



7. SROVNÁNÍ MODELŮ SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

SPRÁVA
SPOLEČNOSTÍ

Charakteristika	Angloamerický model	Kontinentálně-evropský model
Vlastnická koncentrace	Nízká	Střední nebo vysoká (velmi vysoká v Německu)
Požadavky na zveřejňování informací	Velice přísné a obsáhlé	Relativně přísné, ale méně než v USA
Charakteristický rys modelu	Přísná regulace insider trading	Povinná prezentace zaměstnanců v dozorčí radě
Trh pro kontrolu korporací	Rozvinutý a významný	Málo rozvinutý
Časové období ekonomických vztahů	Krátkodobé	Dlouhodobé



7. SROVNÁNÍ MODELŮ SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

SPRÁVA
SPOLEČNOSTÍ

Charakteristika	Angloamerický model	Kontinentálně-evropský model
Akce korporace vyžadující souhlas akcionářů	Volba ředitelů Jmenování auditorů Fúze a převzetí Restrukturalizace Doplňky ke stanovám Plány akciových opcí	Volba dozorčí rady Jmenování auditorů Fúze a převzetí Restrukturalizace Doplňky ke stanovám Potvrzení akcí dozorčí rady za rok Potvrzení akcí představenstva za rok Alokace čistého zisku Kapitálové oprávnění Souhlas se sdružením poboček



7. SROVNÁNÍ MODELŮ SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

SPRÁVA
SPOLEČNOSTÍ

Charakteristika	Angloamerický model	Kontinentálně-evropský model
Silné stránky	<p>Dynamická tržní orientace</p> <p>Plynulý kapitál</p> <p>Extenzivní internacionalizace</p> <p>Pružnost a rychlá eliminace neefektivních korporací</p> <p>Široká volba zdrojů financování</p>	<p>Dlouhodobá průmyslová strategie</p> <p>Velmi stabilní kapitál, není náchylný k výkyvům na trzích</p> <p>Robustní procedury správy vlastníky</p> <p>Stabilní okolí korporace</p> <p>Snazší překonávání přechodných finančních potíží</p>
Slabé stránky	<p>Zranitelnost a nestabilita trhu</p> <p>Krátkodobost – spekulativní investoři</p> <p>Nákladná regulace insider trading</p> <p>Nedostatečná kontrolní funkce neexecutivních ředitelů</p>	<p>Obtížnější internacionalizace</p> <p>Nedostatek flexibility vůči změnám</p> <p>Neadekvátní investice do nových odvětví</p> <p>Potenciálně neefektivní alokace kapitálu</p> <p>Silná vyjednávání pozice zaměstnanců</p>



8. VÝVOJ V ČESKÉ REPUBLICE

- Ekonomická transformace (deregulace, liberalizace cen, privatizace aj.)
- Privatizace – klíčový pilíř ekonomické transformace
- Česká cesta privatizace – rychlá cesta – nejdříve privatizace, pak restrukturalizace pod novými vlastníky
- 3 základní metody: malá privatizace, velká privatizace, restituce
- Kupónová privatizace a její podstata – asi 42 % privatizovaného majetku ve 2 vlnách.
- Aktéři:
 - ⇒ Ministerstvo pro privatizaci
 - ⇒ Fond národního majetku
 - ⇒ Individuální kupónoví investoři
 - ⇒ Zahraniční investoři
 - ⇒ Investiční privatizační fondy
 - ⇒ Banky
 - ⇒ Manažeři společností



8. VÝVOJ V ČESKÉ REPUBLICE

- Účast 6,5 miliónů občanů ČR, asi 2300 firem, přes 300 IPF, majetek za 780 mld. Kč; přechod na tržní ekonomiku stál daňové poplatníky 578 mld. Kč.
- Český model správy společností je podobný německému modelu s těmito charakteristikami:
 - ⇒ hlavní podnikatelská forma – veřejná nebo soukromá akciová společnost
 - ⇒ právní systém – občanské právo
 - ⇒ správní orgán – dvouúrovňový – představenstvo a dozorčí rada
 - ⇒ složení představenstva – vrcholový management, někdy doplněný zástupci velkých akcionářů
 - ⇒ složení dozorčí rady – představitelé akcionářů a zaměstnanců
 - ⇒ hlavní aktéři – banky, akcionáři, management, zaměstnanci
 - ⇒ vlastnická struktura – investiční fondy, banky, manažeři – vlastníci
 - ⇒ trh pro kontrolu korporací – málo rozvinutý
 - ⇒ charakteristický rys modelu – představenstvo i dozorčí rada jsou voleny valnou hromadou



9. SELHÁNÍ V OBLASTI SPRÁVY 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.



9. SELHÁNÍ V OBLASTI SPRÁVY 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.



9. SELHÁNÍ V OBLASTI SPRÁVY 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 prodejů
 - ⇒ 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.



10. ZÁVĚR

- Dobrý režim správy 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.
- Zajišťování 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. Mlčoch, 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.