

# Správa a management společnosti

(corporate governance)

přednáška pro BPH\_ZMAN

v návaznosti na přednášku prof. Hučky

z VŠB TU Ostrava

# Struktura prezentace

1. Představení  
problematiky ze zdrojů  
prof. Hučky z VŠB  
Ostrava – přednáška ze  
dne 20.10.2011 na ESF  
MU pro studenty ESF  
MU
2. Dílčí podkladový  
materiál z tématu Správa  
a řízení společnosti –  
zpracovatel doc. Pirožek

Označena logem VŠB TU Ostrava



Následující neoznačený materiál



# SPRÁVA SPOLEČNOSTÍ

**Přednáška v rámci předmětu Management 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)**



# ÚVOD

**Správa společností je systém, jakým jsou vlastnický ovládány a kontrolovány společnosti.**

**Existují dva odlišné systémy správy společností.**

**Bankovní orientované systémy správy společností – kontinentální Evropa.**

**Tržně orientované systémy správy společností – anglosaské země.**



# 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 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**



# 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**
  - **Anglo-americký model (Outsider model) jako systém s vnější kontrolou založený na trhu pro kontrolu společností (USA)**
  - **Kontinentálně-evropský model (Insider model) jako systém s vnitřní kontrolou založený na bankách (Německo)**

## **Zásadní odlišnosti obou modelů:**

- **řídící orgány, řízení a kontrola manažerů**
- **vlastnická struktura**
- **způsob financování**



# TRŽNĚ ORIENTOVANÉ SYSTEMY SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

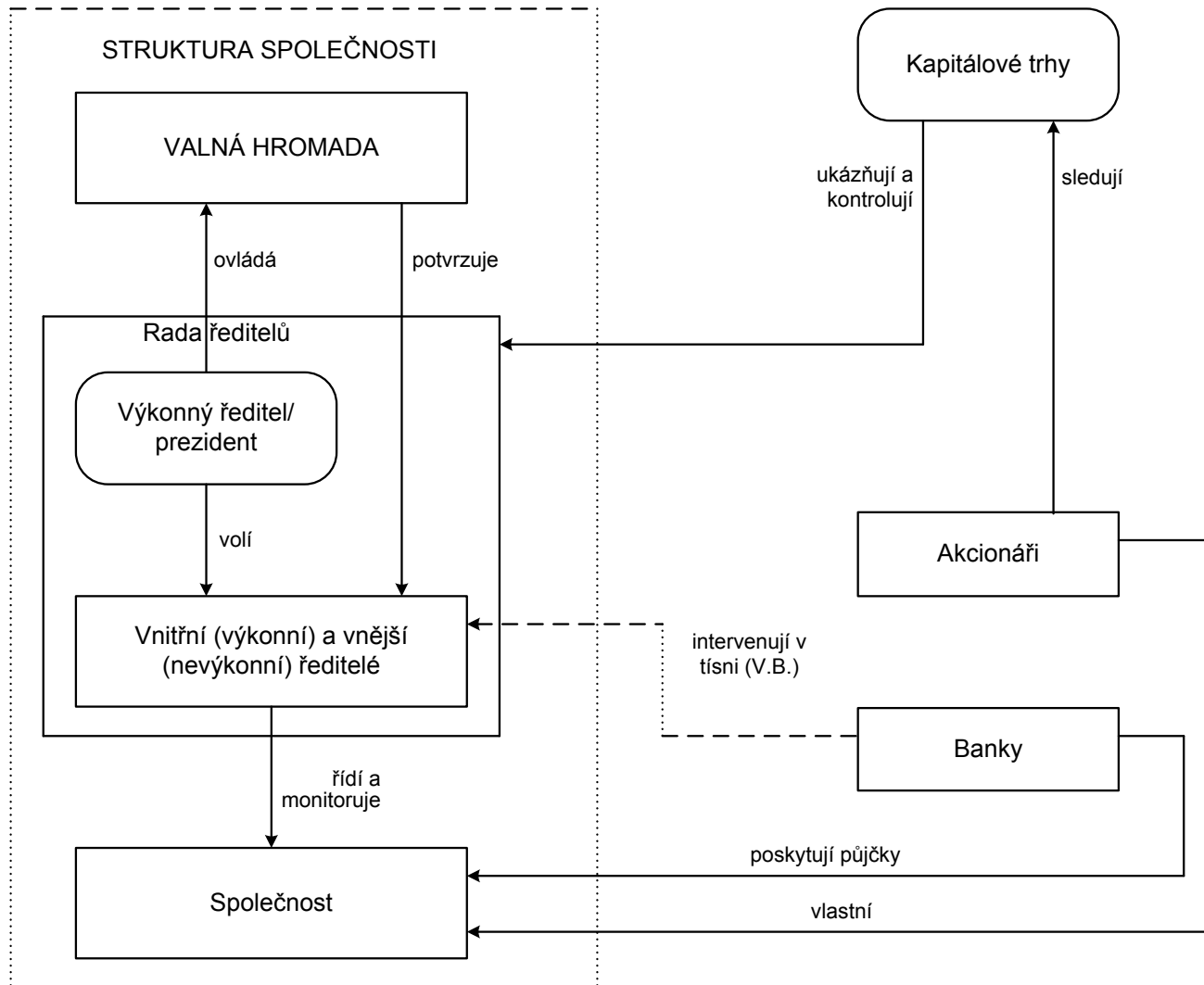
- Teorie hodnoty pro akcionáře (Shareholder Value Theory).
- Vnější kontrola činnosti společnosti (Outsider System).
- Velké množství společností kótovaných na burze.
- Kapitálový trh – hlavní zdroj financování.
- Nepřímá kontrola prostřednictvím trhu pro kontrolu společností.
- Převládajícími vlastníky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





# MODEL ŘÍZENÍ A SPRÁVY ANGLO-AMERICKÉ SPOLEČNOSTI

SPRÁVA  
SPOLEČNOSTÍ





# BANKOVNĚ ORIENTO VANÉ SYSTÉMY SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

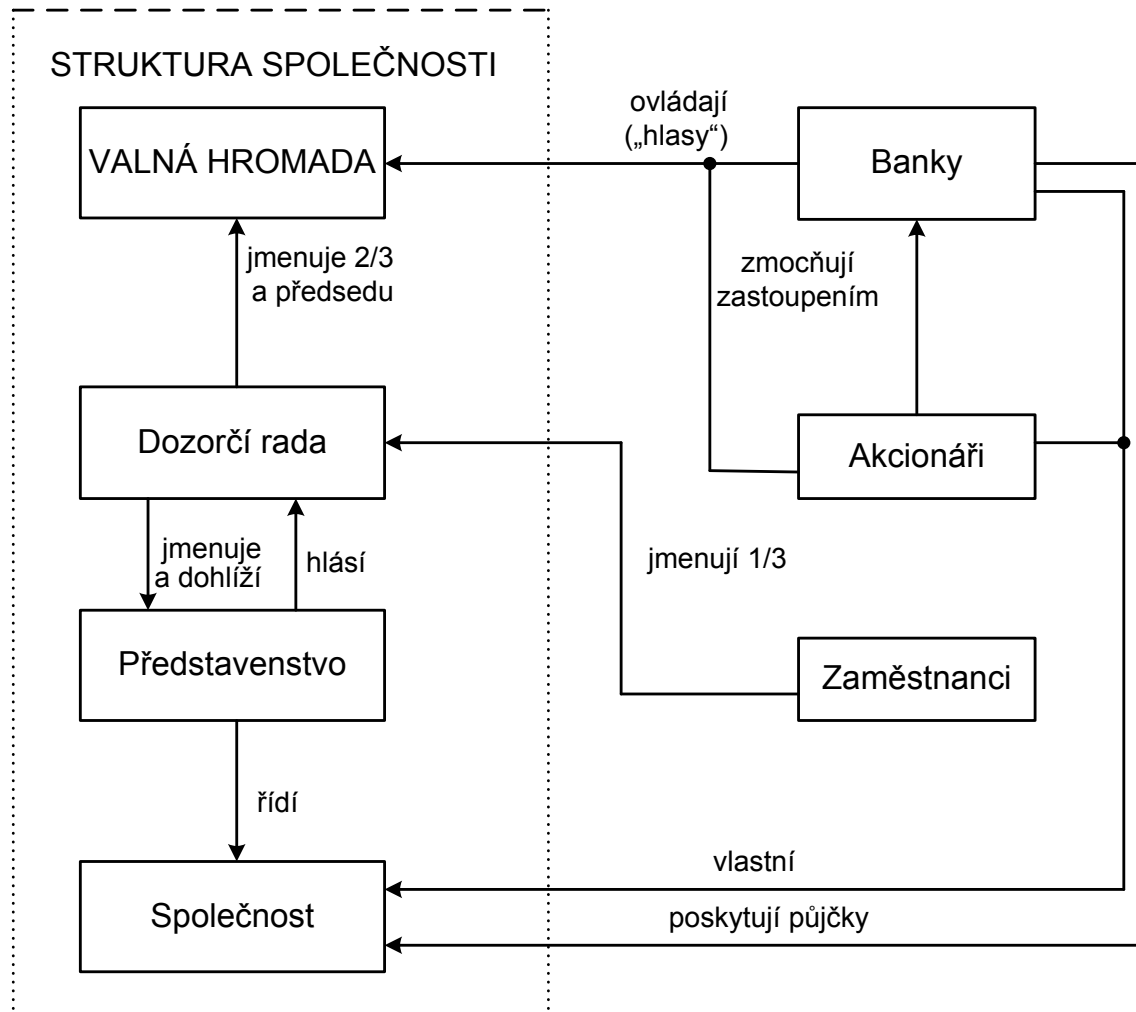
SPRÁVA  
SPOLEČNOSTÍ

- 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





# 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.

# Správa a management společnosti

## historický kontext

*„Poněvadž však členové představenstev takových společností spravují spíše peníze cizí než vlastní, nelze dost dobře očekávat, že je budou střežit s touž úzkostlivou bdělostí, s jakou často střeží své peníze společníci společnosti soukromé.*

*Tak jako správci boháčů, i oni rádi péči o drobnější věci považují za něco, co se nesnáší se ctí jejich pána, a velmi snadno si tuto péči odpouštějí. Vedení takové společnosti musí se proto vždy vyznačovat větší či menší nedbalostí a rozhazovačností.“*

*Adam Smith, 1776*

# Správa a management společnosti vymezení pojmu

Jedná se o velmi těžko přeložitelný termín anglického originálu – corporate governance.

V materiálech OECD je uvedena definice : **řízení a správa společnosti zahrnující soubor vztahů mezi managementem, správními orgány, akcionáři (vlastníky) a dalšími zájmovými skupinami.**

Správu společnosti je nutno chápat se slovním spojením vlastníků společnosti – „owner“=akcionář.

„**Problém nabídky externího financování firmy**“.(Shleifer, Vishny; 1997)

# Správa a management společnosti

## vymezení pojmu

Pod definicí řízení a správy společnosti jsou obsaženy dvě funkce, které jsou v pojmu obsaženy.

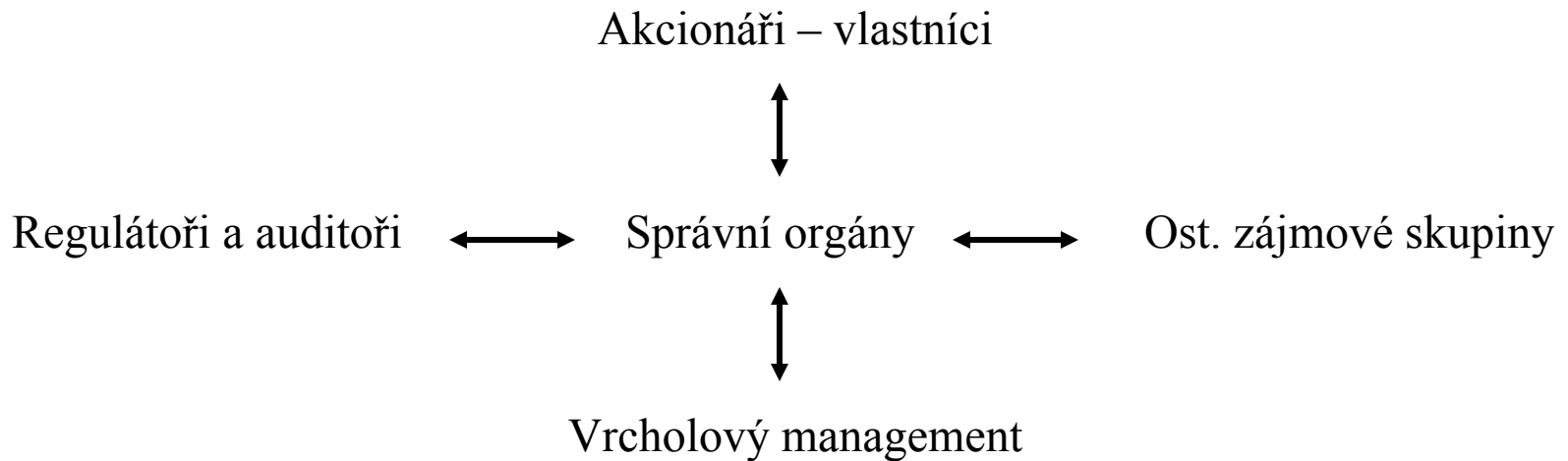
Pod řízením rozumíme ty prvky, které řeší úkoly vrcholového managementu a struktury kompetencí. Zahrnuje soubor činností exekutivních pracovníků za účelem definování a dosažení cílů společnosti.

Správou chápeme jako problematiku vlastnických vztahů a systémů, jakými vlastníci uplatňují svá vlastnická práva na řízení podniku. Zahrnuje procesy, struktury a vztahy s jejich pomocí správní orgán dohlíží na činnost svých exekutivních pracovníků.

# Správa a management společnosti

## vymezení pojmu

Vztahy v řízení a správě organizace:





# Správa a management společnosti vývoj a historie

Zlomovou událostí byl vznik omezeného ručení při podnikání datovaného do poloviny 19. Století v podobě britského zákonu o akciových společnostech.

Majitelé si začínají najímat specialisty na řízení, manažery do jejichž rukou postupně předávají nejdříve každodenní, operativní řízení společnosti, později i strategické řízení.

Odděluje se skupina vlastníků od skupiny manažerů a zaměstnanců a od dalších zájmových skupin, snažících se získat vliv na řízení společnosti a sledující své zájmy.

# Správa a management společnosti

## přístup rakouské ekonomické školy

**Podnikatele a kapitalisté** zakládají obchodní organizace a jiné organizace, zvětšují nebo snižují jejich velikost, rozpouštějí je nebo je slučují s jinými organizacemi, tj. vykonávají všechny činnosti vedoucí k uspokojování nejnaléhavější potřeby spotřebitelů tím nejlepším způsobem.

Kapitalismus nespočívá ve výkonu manažerských aktivit, ale především v **rozhodování o alokaci kapitálu** do různých odvětví.

Kapitalismus je charakterizován jako **podnikatelský systém** a nikoli jako systém manažerský.

Podnikatel = kapitalismus = vlastnické rozhodování = správa

# Správa a management společnosti přístup rakouské ekonomické školy

Směšování výkonu manažerské a „podnikatelské –  
vlastnické“ funkce představuje zavírání očí před  
zásadním ekonomickým problémem:

Manažér organizace vykonává pouze „**manažerské funkce**“,  
které jsou pouhou podporou pro podnikatele a vztahují  
se tedy jen k podružným záležitostem. Manažér nikdy  
nemůže převzít úlohu podnikatele – vlastníka.

Vlastník či vlastníci vymezují okruh, v jehož rámci mohou  
být jisté úkoly svěřeny manažerům.

# Správa a management společnosti přístup rakouské ekonomické školy

Podnikatelství (kapitalismus) - správa nespočívá ve výkonu manažerských aktivit, ale především v rozhodování o alokaci kapitálu. Je nutno striktně odlišovat mezi manažery a podnikateli nejen z důvodu rozhodování o alokaci kapitálu, ale zejména z důvodu odlišnosti míry odpovědnosti.

**Hlavním atributem podnikatele je jeho vysoký stupeň odpovědnosti bezprostředně spojený s podstatou vlastnictví.**

# Správa a management organizace

## teorie vlastnických práv

Problémem vztahů vlastníka a ostatních zainteresovaných osob se zabývá **teorie vlastnických práv**. Ta vymezuje náklady a přínosy mezi jednotlivé subjekty, zejména mezi vlastníky a manažery organizace.

Z pozice správy organizace lze rozlišovat dvě základní formy vlastnických práv:

- **Právo nakládat s majetkem organizace**, které je aplikováno do praxe prostřednictvím práva volby členů správních orgánů s ponecháním části rozhodovacích práv (personální) a práva kontroly.
- **Právo obdržet reziduální příjmy**, které organizaci zůstanou po zaplacení veškerých náležitostí. Reziduální (zbytkové) příjmy jsou vypláceny ve formě dividend či zůstávají v organizaci a tím zvyšují její hodnotu.

# Teorie řízení a správy organizace přístupy

Interdisciplinární charakter a nutnost řešit řadu často kontroverzních otázek je příčinou rozdílných názorů na řízení a správu organizace.

Nejčastěji se teorie řízení a správy organizace člení na akcionářskou teorii a teorii zájmových skupin.

**Akcionářský (vlastnický) přístup (the shareholder approach model)** je charakterizován, kde akcionáři vkládají své prostředky do organizace, kterou tím vlastní a předpokladem je, že ostatní skupiny investorů (obligace) jsou lépe chráněny než zájmy akcionářů.

**Přístup zájmových skupin (stakeholder approach model)** vidí organizaci jako místo, kde se střetávají zájmy a nároky jednotlivých zájmových skupin. Předpokládá, že akcionáři – vlastníci jsou pouze jednou ze zájmových skupin a protože i ostatní zájmové skupiny něčím přispěly mají nárok, aby byly jejich zájmy uspokojeny.

# Modely řízení a správy společností (organizací)

„Ve světě je možné z teoretického hlediska posuzovat různé **modely řízení a správy** společností, které jsou nejčastěji dány národní mentalitou (hovoříme o německém, americkém, či japonském přístupu) či jinými znaky v podobě struktury dané organizační architekturou vrcholových orgánů.

Pro základní popis problematiky řízení a správy společností lze uvést základní členění, v podobě jednoúrovňového a dvouúrovňového systému.

# Modely řízení a správy společností (organizací)

Systemy odráží strukturu vrcholových orgánů společnosti. Oba systémy **vychází z národních modelů řízení a správy** společnosti s tím, že jsou v současné době aplikované ve světě s akceptací národních hledisek.

Obecná charakteristika základního rozdílu mezi řízením v předmětných modelech správy a řízení organizace je dána tím, že ve Spojených státech jsou rozhodovací kompetence soustředěny do rukou vrcholového managementu, jmenovitě CEO. Model více vychází z efektivně fungujícího **právního rámce a aktivního kapitálového trhu**.

V Německu a Japonsku se kompetence přesouvají z vrcholového managementu do rukou vlastníků a více vychází z pojetí **koncentrace vlastnictví**.



# Modely řízení a správy společností znaky německého a japonského modelu

U německého či japonského modelu lze charakterizovat následujícími základními atributy:

- Management modelu drží zřídka rozhodovací kompetence
- Akcionáři jsou přítomni na valných hromadách a vrcholový management je chápe jako personifikované vlastníky
- Vrcholový management je nucen projednávat záměry s akcionáři. Akcionáři kontrolují výsledky managementu, zasahují obvykle v krizových situacích nebo v personálních otázkách týkající se TOP managementu.
- Struktura umocňuje tok důležitých a důvěrných informací z organizace do institucí vlastníků akcie, což je v USA nepřijatelné.

# Dvojúrovňový systém řízení a správy společnosti

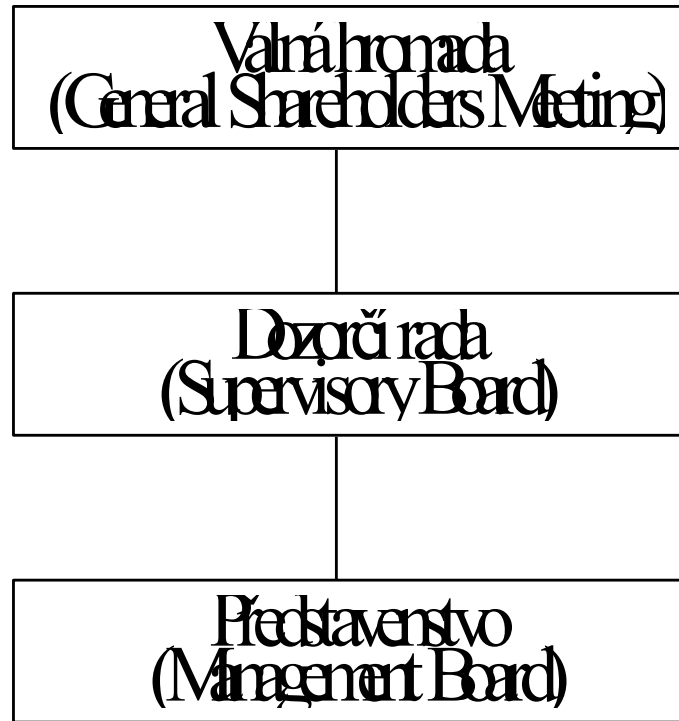
Pro západoevropské země je charakteristický dvojúrovňový systém, někdy přezdívaný „**německý systém řízení**“, skládající se z následujících orgánů – valná hromada, dozorčí rada, představenstvo.

Valná hromada je zastoupena **vlastníky** společnosti, kteří jsou zainteresováni na majetku, který do společnosti vložili ve formě hmotných, nehmotných nebo nejčastěji v současné době - finančních prostředků.

Požadují po představenstvu zhodnocování svého vloženého majetku, vzhledem k tomu, že představenstvo je exekutivní orgán představující management společnosti.

# Dvojúrovňový systém řízení a správy společnosti

Dvojúrovňový systém řízení a správy společnosti:



# Jednoúrovňový systém řízení a správy společnosti

Americký přístup k řízení a správě společnosti je charakterizován **jednoúrovňovým systémem** tvořeným valnou hromadou a radou ředitelů s výraznou pozicí generálního ředitele (CEO).

Taktéž v tomto případě je valná hromada tvořená vlastníky s tím, že největší vlastníci se dostávají do exekutivy prostřednictvím rady ředitelů.

# Jednoúrovňový systém řízení a správy společnosti

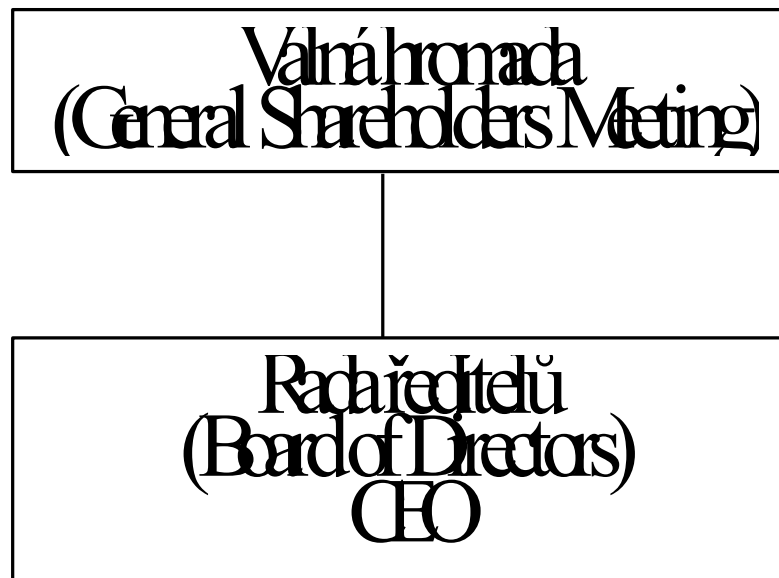
Ta je složena nejen z nejvýznamnějších vlastníků, ale i výkonné exekutivy a externích členů přinášejících možný prospěch společnosti.

Jedná se zejména o obchodní kontakty či zvýšení Image společnosti tzn.(politicky významní lidé, atd.)

Hlavním úkolem rady ředitelů je prosazovat zájmy majitelů, koncipovat celkovou prosperitu společnosti s hodnocením managementu a generálního ředitele, kterého jmenuje i odvolává.

# Jednoúrovňový systém řízení a správy společnosti

System lze graficky znázornit následovně:



# Správa a management organizace

Lze konstatovat, že při oddělení vlastníků a manažerů dochází k situaci, kdy rozhodovací kroky rozhodovacího procesu provádějí různé osoby v základním členění:

**INICIACE (tvorba návrhů),**

**RATIFIKACE (výběr návrhů),**

**IMPLEMENTACE (realizace návrhů),**

**MONITORING (měření úspěšnosti návrhů).**

Iniciaci a implementaci rozhodnutí provádí většinou jedna osoba, proto se tyto kroky společně nazývají **ŘÍZENÍ ROZHODNUTÍ**.

Provádění ratifikace a monitoringu zahrnujeme pod **KONTROLU ROZHODNUTÍ**.

Řízení rozhodnutí a kontrolu rozhodnutí může provádět jedna nebo více osob.

# Literatura

1. Hason P.: SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI, závěrečná diplomová práce, ESF MU 2010
2. HUČKA, Miroslav; MALÝ, Milan; OKRUHLICA, František. *Správa společnosti*. 1. vyd. Praha: Kernberg Publishing, 2007. 272 s.
3. Kovařík, T.: SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI, závěrečná diplomová práce, ESF MU 2010
4. MALÝ, Milan; THEODOR, Michal; PEKLO, Jaromír. *Řízení a správa společnosti (corporate governance)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. 111 s.
5. OECD Principles of Corporate Governance, 2004. [cit. 2009-12-15] Dostupné z WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>
6. Článek o Sarbanes-Oxley Act na stránkách poradenské společnosti NetGuard a.s. [cit.2010-01-16]
7. JENSEN, M., FULLER, J. *What's a Director to do?*, Harvard NOM Research paper No. 02-38, 2002
8. Říkovský, M.: Debata o socialistické kalkulaci a její vliv na vývoj rakouské školy, Politická ekonomie No. 1, VŠE Praha, 2002