



Řízení ekonomických subjektů a manažerské procesy

EZP

Přednáška

Cíl dnešní přednášky

- Právní a obchodní aspekty vnitřní struktury obchodních společností s důrazem na otázky řízení (vedení)
- Obchodní struktury
- Úvod do manažerských procesů

Volba formy podnikatelského subjektu

- OSVČ
- Kapitálové společnosti
 - Akciová společnost (v AJ většinou corporation, joint stock company)
 - Společnost s ručením omezeným (v AJ většinou LLC)
- Osobní společnost
 - Veřejná obchodní společnost (v AJ většinou partnership)
- Smíšený typ
 - Komanditní společnosti (v AJ např. limited partnership)

OSVČ

- Fyzická osoba
- Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku je považován za podnikatele. (OZ § 420) Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona (OZ §421, odst. 1)
- Jiné oprávnění: např. různá svobodná povolání (advokacie), různí distributoři (vázaní zástupci, atd.) (ŽZ upravuje, co živností není – srov. § 3; tam se uplatní konkrétní sektorové předpisy)
- Jedná pod svým vlastním jménem
- Odpovídá („ručí“) svým majetkem
- Složitější dispozice s předmětem podnikání (majetek i závazky se vztahují k FO)
- Typicky složitější získávání kapitálu (riziko dalších závazků, riziko smrti, objektivní složitost kumulace kapitálu od více investorů, atd.)

Právní aspekty vnitřní struktury řízení v kapitálových společnostech

- Orgán reprezentující majitele (valná hromada)
 - Majitelé se přímo nepodílí na řízení (výjimky dále)
 - Právnícká osoba existuje samostatně a má své zájmy, není to „peněženka“ majitelů
 - Majitelé se podílí na zisku (přísné podmínky jak)
- Statutární orgán
 - Má na starosti obchodní vedení i strategické řízení
 - Vždy musí jednat „s péčí řádného hospodáře“ (jednat s náležitou péčí ve prospěch právnické osoby, kterou řídí)
 - V některých případech může přijímat pokyny valné hromady
 - V některých případech mohou statutáři být odpovědni vůči některým subjektům za jednání právnické osoby
- Dozorčí orgán
 - Zřizován v některých případech
 - Kontrola činnosti statutárního orgánu

Právní aspekty vnitřní struktury řízení

- Akciová společnost
 - Valná hromada
 - Představenstvo (dualistický)
 - Dozorčí rada (dualistický)
 - Správní rada (monistický)
 - Právní úprava primárně ZOK, OZ a stanovy

Vnitřní struktura řízení – a. s.

- Dualistický systém (§ 435-455)
 - Statutární orgán je představenstvo (většinou 3 členy, stanovy), volí si předsedu
 - Představenstvu náleží vedení obchodní společnosti (§ 435, odst. 2) a primárně jednání na venek (v určitém rozsahu i zaměstnanci, prokurista)
 - Představenstvo rozhoduje většinou svých členů (stanovy)
 - Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a činnost společnosti, § 446
- Monistický systém (§ 456-463)
 - Statutární orgán je správní rada (do novely v 2020 byl statutární ředitel)
 - Správní rada (i funkce kontrolní), 3 členové, pokud nestanoví stanovy jinak
 - Správní rada provádí vedení i dohled

Vnitřní struktura řízení – a. s.

- Valná hromada
 - Umožňuje akcionářům podílet se na řízení společnosti (de facto nepřímé řízení)
 - Rozhoduje o klíčových otázkách a dispozicích (zejm. ochrana investice akcionářů) – úprava i ve stanovách
 - Fakticky může být tvořena jedním, několika či velkým množstvím akcionářů
 - Zcela jiná „kultura“ valné hromady je v malých a. s. a ve velkých a.s.
 - V praxi mezi více akcionáři vznikají různé „koalice“ (skupiny)
 - Aktivní a pasivní akcionáři

K s. r. o. dle ZOK

- Valná hromada – podobné jako u a.s.
 - Umožňuje společníkům podílet se na řízení společnosti (de facto nepřímé řízení)
 - Rozhoduje o klíčových otázkách a dispozicích (zejm. ochrana investice společníků) – úprava i ve společenské smlouvě
 - Fakticky může být tvořena jedním, několika či velkým množstvím společníků – jiná kultura malé, rodinné, velké
 - Akcentována otázka volby „partnerů“
- Jednatelé
 - Statutární orgán; jeden či více jednatelů (mohou tvořit i kolektivní orgán)
 - Obchodní vedení, primárně jednání na venek
- Dozorčí rada
 - Jen stanoví-li společenská smlouva či právní předpis
 - podobné dozorčí radě v a.s.

Odpovědnost zúčastněných osob

- Společníci SRO – ručí do výše nesplněné vkladové povinnosti (typicky na začátku či při zvyšování ZK, případně i po převodu)
- Obdobně akcionáři – „ručí“ za splacení emisního kurzu jím upsaných akcií
- Jednatelé a členové představenstva (správní rady) – povinnost péče řádného hospodáře, jinak může být dána jejich odpovědnost za způsobenou újmu (případně za závazky)
- Pojem „péče řádného hospodáře“ klíčový; úprava dílem v ZOK a dílem vyplývá z judikatury

Obecně k ekonomickým otázkám držby akcie/podílu

- **Kmenové akcie (a.s.)**
- Právo účastnit se valných hromad, předkládat návrhy, hlasovat v poměru (nominální hodnoty) svých akcií k (nominální hodnotě) všech akcií (**nepřímé** řízení společnosti)
- Právo na podíl na zisku (na dividendu), právo na odpovídající podíl na likvidačním zůstatku

- **Prioritní akcie (a.s.)**
- Většinou bez hlasovacích práv
- Většinou prioritní právo na podíl na zisku (na dividendu), většinou prioritní právo na odpovídající podíl na likvidačním zůstatku

- **Obchodní podíl (s.r.o.)**
- „obecný“ zapsaný v obchodním rejstříku vs. ve formě kmenového listu (cenný papír)

Vybrané daňové otázky – daň z příjmů

- OSVČ – daň z příjmu FO, 15% resp. 23% (klouzavá progresse)
- SRO – sazba daně 19%, při výplatě podílu na zisku pak srážková daň 15%
- AS – sazba daně 19%, při výplatě dividendy pak srážková daň 15%
- Osvobození u kapitálového výnosu (jen základní požadavky):
 - Časový test u SRO 5 let
 - Časový test u AS 3 roky

Obecně k struktuře skupiny

- V praxi: matka – dcera (vnučka, atd.), různé kombinace držení podílů; možnost i držení vlastních akcií (ovšem v omezeném rozsahu s omezenými právy)
- Různé důvody, např.:
 - odlišné sektory
 - jednotlivé projekty
 - diversifikace rizika
 - odlišní investoři
 - odlišné regiony/jurisdikce),
 - historické důvody, atd.

Pohledy na korporaci

- Korporace jako „stroj“
 - Jiný způsob organizační struktury i skladby aktiv i pasiv u společností výrobních vs. prodejních vs. konzultačních
- Vstup, proces, výstup
- Výstupem je určitý Produkt

- Produkt je vytvářen v určitém systému
- Různé pohledy na systém, ve kterém je produkt vytvářen
- Znaky vitálního systému
- (např. Jiří Plamínek, Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2448-5)

Čtyři pohledy na systém

1. Užitečnost produktu
 - Harmonie s „požadavky okolí“
 - Smysl a užitek pro příjemce produktu
2. Efektivita tvorby produktu
 - Dobré fungování systému
 - Procesy, zdroje a struktura
3. Stabilita systému
 - Kroky ke dlouhodobé stabilitě
4. Dynamika / rozvoj
 - Rozvoj, inovace, ovlivňování okolí

I. Užitečnost produktu

- Co je hlavním produktem?
- Je po takovém produktu poptávka?
- Má akcionář/společník zájem na vstupu do takového sektoru?
- Analýza užitečnosti:
 1. Subjekty a jejich potřeby
 2. Produkty

II. Efektivita tvorby produktu

- Vhodně pořízené zdroje, vhodné procesy, vhodné produkty

Vstupy

- Kapitál, energie, lidská práce, materiál
- Zdroje tvrdé vs. lidské

Procesy a struktury

- Cesta od vstupu po výstup
- Vedení, řízení, výkon, pravomoci, odpovědnost

Výstupy

- Prodej, marketing
- Péče o zákazníky

Procesy

- Určitý standardizovaný popsateľný (do určité míry měřitelný) postup
- Různé druhy
- Získávání zdrojů (materiál), zaměstnanců, procesy ve výrobě, prodeji, péče o zákazníky, marketingu, administrativa, finance, atd.
- Formálně zapsané procesy vs. neformálně používané procesy

III. Stabilita systému

- Hledání stability systému
- Nejen hlídání nastavených struktur a procesů, ale monitoring a zpětné vazby, identifikace výkyvů
- Adaptace na změny, vytváření strategie, sledování okolního prostředí
- Krizový management – v nerovnovážné situaci (např. společnost čelí blížícímu se úpadku)

IV. Dynamika / rozvoj

- Předvídání vývoje sektoru
- Mění se role obchodní společnosti s jejím růstem (odpovědnost, větší kontrola ze strany veřejnosti)
- Mění se společenský přístup (cíle společnosti, udržitelnost, sociální aspekty)
- Možné vstupy do dalších sektorů



Otázky?

Děkuji za pozornost

JUDr. Johan Schweigl, Ph.D.

Johan.Schweigl@law.muni.cz