

Seminárny bulletin - Správa a riadenie podnikov

Obsah:

František OKRUHLICA

Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita Bratislava

[Stratégia vlastníkov v podnikoch - predstavy a realita](#)

Lucia ŽITŇANSKÁ

Právnická fakulta, Univerzita Komenského Bratislava

[Vzťahy medzi vlastníkami a orgánmi správy a riadenia z pohľadu práva obchodných spoločností](#)

Peter KOLLÁRIK

Siemens, s.r.o., Bratislava

Michal MEJSTŘÍK

Inštitút ekonomických štúdií, Karlova univerzita, Česká republika

[Správa veľkých akciových spoločností: teória a česká prax](#)

David FRANKEL

právník, USA

[Transparentnosť v podnikaní v USA: prehľad zverejňovania informácií zo súkromného sektora](#)

Andrej DUPAL'

Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita Bratislava

[Trendy v manažmente výroby na Slovensku a corporate governance](#)

Seminárny bulletin - Správa a riadenie podnikov

František OKRUHLICA

Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita Bratislava

STRATÉGIA VLASTNÍKOV V PODNIKOKCH – PREDSTAVY A REALITA

Súčasný stav ekonomiky Slovenskej republiky prispel k poznaniu, že pôvodné očakávania, vkladané do procesu transformácie sa len sčasti naplnili. Uplynulé desaťročné obdobie bolo jednak krátke na tak závažné systémové zmeny, ale zároveň bolo negatívne poznačené neštandardnými podmienkami v posledných rokoch. Vedeli sme, že proces privatizácie je len prostriedkom transformácie našej ekonomiky. S postupom transformácie sa čoraz viac dostáva do popredia problematika správy a riadenia podnikov (medzinárodne používaný pojem „corporate governance“). Predstavuje totiž významný faktor zvyšovania konkurenčnej výhody nielen podnikov, ale aj makroekonomického prostredia. Úspešnosť správy a riadenia podnikov závisí aj od kvality inštitucionálneho prostredia. Toto konštatovanie platí tak pre tranzitívne ekonomiky, ako aj pre rozvinuté trhové ekonomiky s lepšími základmi. Je pozitívne, že sa môžeme zapojiť do úsilia organizácií ako OECD, International Monetary Fund alebo World Bank pri riešení týchto problémov. V príspevku chcem upozorniť na to, do akej miery sa podarilo splniť predstavy o úlohe a pôsobení vlastníkov vo svojich podnikoch.

Uplatňovanie modelu správy a riadenia podniku na Slovensku ako predpoklad transformácie

Problematika správy a riadenia podniku je úzko spojená s úrovňou vlastníckych vzťahov v kapitálových spoločnostiach pri vykonávaní vlastníckych práv.

Vzhľadom k tomu, že u nás chýbali dlhoročné skúsenosti z praktického využívania správy a riadenia podnikov, bolo potrebné čo najrýchlejšie nájsť vyhovujúce riešenia a obrátiť sa tam, kde tieto skúsenosti mali. Preto pre vymedzenie zásad systému správy a riadenia, delegovania právomocí a zodpovednosti externých a interných členov štatutárnych orgánov a manažmentu vo výkonných orgánoch sme využili najskôr základy a skúsenosti rozvinutých trhových ekonomík.

Obdobne ako v prípade štruktúry riadenia spoločnosti i tu existujú značné rozdiely medzi krajinami s rozvinutou trhovou ekonomikou. Vlastníctvo a správa spoločnosti v **Spojených štátoch a Spojenom kráľovstve** (anglosaský, resp. outsiderský model) sa diametrálne odlišuje od situácie v európskych krajinách a Japonsku (insiderský model). V anglosaskom systéme sú správa a riadenie podniku spojené v najvyššom riadiacom orgáne, t.j. v Rade správnych riaditeľov (Board of Directors). Rozhodovacia právomoc je výrazne sústredená vo vrcholovom manažmente, menovite v rukách generálneho riaditeľa (Chief Executive Officer – CEO).

Vlastníctvo sa historicky rozptýlilo medzi rad inštitucionálnych investorov, uznala sa nadradenosť vlastníka v zmysle zákona a presadili sa silné požiadavky na zverejňovanie informácií. Zákony neumožňujú koncentráciu vlastníctva a smerujú skôr proti prípadným snahám finančných inštitúcií ovládnuť priemyselné podniky a ochraňujú minoritných vlastníkov (napr. The Bank Holding Company Act, The Investment Company Act, resp. The Securities Exchange Act). Preto podniky získavajú potrebný investičný kapitál pre svoj rozvoj predovšetkým na citlivom kapitálovom trhu, ktorý významne skracuje investičný horizont.

Naproti tomu **európsky (reprezentovaný predovšetkým nemeckým modelom) a japonský systém** sú charakterizované veľmi úzkym zväzkom finančného a priemyselného kapitálu, v ktorého čele stoja obvykle významné banky, prípadne veľkí rodinní investori. Títo investori pri správe a riadení spoločnosti zasahujú do strategických zámerov manažmentu a pri personálnych zmenách. Japonský model je založený na kapitálovom spojení (tzv. krížové vlastníctvo akcií) skupín výrobných a obchodných firiem a finančných inštitúcií, tvoriacich vzájomný konglomerát so spoločnými, vzájomne koordinovanými záujmami. Najmä v európskom modeli vlastníctva veľkých podielov akcií a s tým spojený vplyv umožnili finančným inštitúciám zároveň získať dôležité informácie o podnikoch. V tomto

systémy získavajú spoločnosti hlavné zdroje financovania svojho finančného rozvoja prostredníctvom bankových úverov. Banky tým ešte viac posilňujú svoje postavenie o pozíciu veriteľa. Na rozdiel od anglosaského unitárneho systému sa európsky systém vyvinul do tzv. duálneho insiderského systému s dvoma správnymi orgánmi – predstavenstvom a dozornou radou.

V procese transformácie tranzitívnych ekonomík, teda aj Československa a Slovenska, sa dlhšie obdobie generoval európsky duálny model správy a riadenia podniku. Samotný privatizačný proces niesol v sebe základnú transformačnú filozofiu, že adresný a zodpovedný vlastník reštrukturalizuje svoj podnik. Pritom sa neprihliadalo aj na riziká, vyplývajúce zo štruktúry vlastníkov. I keď rozporné výsledky autorov Claessensa a Djankova (1999) na jednej strane a Walsh a Whelana (1999) na strane druhej, poukazujú na to, že koncentrácia, resp. rozptýlenie vlastníkov v českých podnikoch nemalo zásadný význam na ich hospodárske výsledky. Pochopiteľne, že autori by museli pokračovať v hlbšej analýze podľa ďalších kritérií, ako odvetvová príslušnosť, predmet podnikania, postavenie na trhu a iné.

Model správy a riadenia podniku, prijatý u nás, je dodnes legislatívne podchytený pomerne rámcovo a postupom času chýbalo vytváranie jeho regulačného rámca. Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie, na ktorom vlastníci rozhodujú o všetkých významných otázkach spojených s podnikom. Pretože však vlastníci sa schádzajú raz za rok a zďaleka nie všetci prídu, hlavná zodpovednosť je prenesená na volené správne orgány. Tým sa u nás vytvorili predpoklady pre strategické pôsobenie zástupcov vlastníkov v týchto orgánoch, partnerský vzťah s výkonným vrcholovým manažmentom a v neposlednom rade konzultačná a lobistická úloha.

Stručne tu upozorním na rozhodujúcu úlohu volených orgánov pri správe a riadení podniku. Predovšetkým predstavenstvo má spravovať podnik. Jeho povinnosťou je náležitá starostlivosť o záujmy vlastníkov a ostatných zainteresovaných skupín. Malo by iniciovať budovanie dlhodobej konkurenčnej výhody podniku a prispievať k plneniu strategických úloh, ako je stanovenie poslania, vízie a cieľov stratégie a po implementácii sa podieľať na pravidelnej kontrole a spätnej väzbe. Práve nezávislosť správnym orgánom umožňuje lepšie oceňovať silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby, resp. konkurenčné výhody podniku. Najpodstatnejšou úlohou stratégie je pripraviť spoločnosť na všetky situácie, ktoré s vysokou pravdepodobnosťou môžu nastať. Teda mali by mať strategickú predvídavosť. Od počiatku svojho konštituovania by mali vlastníci venovať pozornosť riadeniu rizík, finančnej stratégii, najmä riadeniu finančných tokov a likvidity, reštrukturalizácii a rozvoju ľudských zdrojov, všeobecne technológiám, komunikácii smerom dovnútra a vonok a v neposlednom rade právnomu vedomiu a etike. Uvedený výpočet požadovaných znalostí a schopností, tak ako to uvádza aj Klírová (1999), skutočne kladie vysoké nároky na členov správnych orgánov podniku. Naplnenie týchto predstáv umožňuje strategicky mysliacemu vlastníkovi vytvoriť rovnocenný partnerský vzťah voči vrcholovému manažmentu. Teda ak vlastník nesie zodpovednosť za dlhodobú životaschopnosť podniku, musí zabezpečiť jeho reštrukturalizáciu prostredníctvom zdrojov, ktoré neohrozia tieto ciele – kapitálový trh, zahraniční investori a iné.

Zlyháva vlastník alebo manažment v správe a riadení slovenského podniku?

Namiesto toho, aby sa prechodom od centrálne plánovanej ekonomiky k trhovej ekonomike na Slovensku zásadne riešila otázka reštrukturalizácie podnikateľskej sféry, dochádza k opačnému procesu. I keď môžeme povedať, že sprievodným znakom tohto prechodu musí byť aj vylúčenie neefektívnych a nekonkurenčných podnikov z trhu, tak dlhodobé ignorovanie platobnej neschopnosti v slovenskej ekonomike prináša nedostatok vlastných zdrojov a podkapitalizáciu. Podľa J. Borovského (2000) viac ako 50% slovenských podnikov vykázalo za rok 1998 hospodársky výsledok stratu. Zároveň z jeho analýzy platovej neschopnosti slovenskej ekonomiky vyplynulo, že konkurznému konaniu s prevažnou likvidáciou sa musí podrobiť 33,9% stratových podnikov (v absolútnom vyjadrení 12 283 subjektov). Ďalšou rizikovou skupinou je 21,6% podnikov so záporným hospodárskym výsledkom. Dôsledkom ich stavu je vysoká podkapitalizácia, ktorú kompenzovali nárastom drahých cudzích zdrojov – hlavne vo forme bankových úverov. Do tzv. zdravej skupiny patrí menej ziskových podnikov. Sem patrí, a to by som chcel mimoriadne zdôrazniť, väčšina podnikov so zahraničnou účasťou, ktoré sú podstatne lepšie vybavené vlastnými zdrojmi.

Z tejto analýzy je zrejmé, že mnohé podniky, privatizované neštandardným spôsobom v uplynulom období, neboli reštrukturalizované, a práve naopak, boli ešte viac zaťažované privatizačnými úvermi. Vlastníci, či už priamo alebo prostredníctvom správnych orgánov v podnikoch, nepochopili kľúčový význam vlastníckej stratégie a strategického riadenia manažérov, často v jednej osobe. Preto je možné, že vlastníci slovenských podnikov ani nevytvárali dostatočne silný tlak na vrcholový manažment, aby spoločným úsilím vytvorili stratégiu dlhodobej konkurenčnej výhody, získavaním zdrojov vstupom zahraničných investorov aj za cenu znižovania vlastného vplyvu na správu a riadenie podniku. Vstup zahraničného investora prináša so sebou nielen lacný zdroj financovania investičného

rozvoja, ale aj nové trhy, novú podnikovú kultúru a know-how správy a riadenia podniku. Nezanedbateľný je aj makroekonomický aspekt procesu začleňovania Slovenska do náročných konkurenčných podmienok ekonomík Európskej únie.

Pre objektivnosť pohľadu je dôležité uviesť aj podiel štátu na zlyhávaní správy a riadenia podnikov. V uplynulom období nevytváral legislatívne podmienky, ktoré by na jednej strane umožňovali dynamicky sa rozvíjať zdravým podnikom a na druhej strane vylučovať podniky do konkurzu a likvidácie.

Záver

Pri presadzovaní transformácie slovenskej ekonomiky bude v nasledujúcom období mimoriadne dôležité skonštruovať právny, inštitucionálny a regulačný rámec pre správu a riadenia podniku tak, ako ho iniciatívne vo svojom programe pripravuje Rada OECD. Zahrňuje päť princípov, medzi ktorými nechýba ani princíp zodpovednosti členov správnych orgánov podnikov. Ďalšími sú princíp práva vlastníkov, princíp rovnakého zaobchádzania s akcionármi, vrátane minoritných a zahraničných, princíp úlohy podielnikov a dôležitý princíp zverejňovania informácií a transparentnosti.

Vstup zahraničných investorov a implementácia princípu zodpovednosti členov správnych orgánov podniku vyvolá enormný tlak na kvalifikáciu a schopnosti členov predstavenstiev a dozorných rád. Ide predovšetkým o právne vedomie, porozumenie stratégii, zvlášť finančnej stratégie, zvládnuť efektívne vnútornú komunikáciu, ale aj vonkajšie vzťahy v prospech prezentácie informácií o sebe a transparentnosti.

Literatúra:

Jirásek J. (1999): Končí století korporací. Moderní řízení No.6, s.III-VI.

Klírová J. (1999): Správa korporací pro 21. století. Moderní řízení No.6, s.VI-IX.

Borovský J. (2000): Aký je rozsah platobnej neschopnosti v slovenskej ekonomike? Zborník TREND konferencie „Finančný manažment 2000“.

Claessen S., Djankov S. (1999): Ownership Concentration and Corporate Performance in the Czech Republic. Journal of Comparative Economics 27, pp. 498-513.

Walsh P.P., Whelan C. (1999): Firm Performance and the Political Economy of Corporate Governance: Survey Evidence for Bulgaria, Hungary, Slovakia and Slovenia. Unpublished paper. Trinity College, Dublin.

Seminárny bulletin - Správa a riadenie podnikov

Lucia ŽITŇANSKÁ

Právnická fakulta, Univerzita Komenského Bratislava

VZŤAHY MEDZI VLASTNÍKMI A ORGÁNMI SPRÁVY A RIADENIA Z POHLĎADU PRÁVA OBCHODNÝCH SPOLOČNOSTÍ

1. Úvod

Jadro problému správy a riadenia obchodných spoločností¹ identifikuje ekonómia v oddelení vlastníctva od riadenia (kontroly) podniku, čím sa stráca záujmová jednotka vlastníka podniku a osôb, ktoré podnik spravujú a riadia.²

Obchodná spoločnosť je z pohľadu práva samostatným právnym subjektom, ktorý je vlastníkom podniku (vrátane vkladov zakladateľov a spoločníkov, resp. akcionárov spoločnosti). Vznikom spoločnosti vznikajú osobitné právne vzťahy medzi jej spoločníkmi, resp. v akciovej spoločnosti akcionármi a spoločnosťou na jednej strane a medzi spoločnosťou a osobami vykonávajúcimi správu a riadenie podniku spoločnosti na strane druhej. Z formálnoprávneho pohľadu teda neexistuje priamy právny vzťah medzi ekonomickými vlastníkmi a orgánmi správy a riadenia spoločnosti.

Ekonomického vlastníka, t. j. spoločníka, resp. akcionára spoločnosti viaže k spoločnosti záväzkový právny vzťah, ktorého obsahom sú jeho práva voči spoločnosti, t. j. najmä právo podieľať sa na zisku spoločnosti, podieľať sa na likvidačnom zostatku spoločnosti v prípade jej zániku a právo podieľať sa zákonom stanoveným spôsobom na riadení spoločnosti a jeho povinnosti voči spoločnosti, najmä povinnosť splatiť vklad do základného imania spoločnosti. Záväzkový právny vzťah medzi členmi orgánov správy a riadenia spoločnosti a spoločnosťou určuje práva a povinnosti členov týchto orgánov pri výkone správy a riadenia podniku. Zatiaľ, čo obsah právneho vzťahu medzi spoločníkmi, akcionármi a spoločnosťou určuje najmä zákon (v slovenskom právnom poriadku primárne Obchodný zákonník³), obsah právneho vzťahu medzi členmi orgánov správy a riadenia spoločnosti a spoločnosťou môže byť do značnej miery oproti zákonnej právnej úprave modifikovaný dohodou jednotlivých členov orgánov so spoločnosťou, prípadne spoločenskou zmluvou v spoločnosti s ručením obmedzeným alebo stanovami v akciovej spoločnosti.

2. Vplyv ekonomických vlastníkov na riadenie spoločnosti podľa slovenského práva

Spoločníci, resp. akcionári môžu právne účinne presadzovať svoje záujmy ekonomických vlastníkov využitím svojho práva účasti na valnom zhromaždení. Hlasovaním na valnom zhromaždení prejavuje spoločník, akcionár svoju vôľu, valné zhromaždenie je však orgánom spoločnosti, preto uznesenie valného zhromaždenia vyjadruje vôľu akciovej spoločnosti vytvorenú jedným z jej orgánov, a to pre spoločnosť a jej orgány záväzným spôsobom. Tak sa rozhodovaním valného zhromaždenia vôľa akcionárov transformuje na vôľu akciovej spoločnosti.

Pre prijímanie rozhodnutí spoločníkov, akcionárov na valnom zhromaždení platí väčšinový princíp, uznesenia valného zhromaždenia sú prijímané nadpolovičnou väčšinou hlasov spoločníkov, akcionárov, určité zákonom alebo spoločenskou zmluvou spoločnosti s ručením obmedzeným, resp. stanovami akciovej spoločnosti určené rozhodnutia kvalifikovanou väčšinou hlasov⁴, pričom počet hlasov spoločníka, akcionára závisí zásadne od výšky jeho vkladu, resp. v akciovej spoločnosti od menovitej hodnoty akcií, ktoré má akcionár vo svojom majetku. Spoločníci, akcionári disponujúci na valnom zhromaždení potrebnou väčšinou hlasov sú váhou svojich hlasov schopní presadiť na valnom zhromaždení svoju vôľu, a tým transformovať svoju vôľu na vôľu spoločnosti. Väčšinový princíp kreovania vôle v spoločnosti tak determinuje možný vplyv jednotlivých akcionárov na správu a riadenie akciovej spoločnosti.

Pokiaľ ide o možnosť spoločníkov, akcionárov zasahovať do riadenia spoločnosti je potom z hľadiska práva rozhodujúca právna úprava pôsobnosti valného zhromaždenia.

Obchodný zákonník stanovuje minimálnu pôsobnosť valného zhromaždenia, spoločenskou zmluvou spoločnosti s ručením obmedzeným resp. stanovami akciovej spoločnosti nemožno pôsobnosť valného zhromaždenia oproti zákonnej právnej úprave zúžiť⁵, možno ju však rozšíriť o rozhodovanie o ďalších otázkach. Právna úprava nekladie nijaké obmedzenia pre rozšírenie pôsobnosti valného zhromaždenia v spoločenskej zmluve, resp. stanovách, preto si spoločníci, akcionári môžu vyhradiť rozhodovanie prakticky o akejkoľvek otázke.⁶ Slovenská právna úprava tým dáva spoločníkom, akcionárom prostredníctvom rozhodovania na valnom zhromaždení pomerne veľký priestor pre účasť na riadení spoločnosti. Závisí len od spoločníkov, akcionárov disponujúcich potrebnou väčšinou pre schvaľovanie spoločenskej zmluvy, resp. stanov, do akej miery chcú zasahovať do obchodného vedenia spoločnosti. Široký priestor, ktorý ponúka slovenská právna úprava spoločníkom, akcionárom zužuje povaha valného zhromaždenia. Valné zhromaždenie sa schádza s malou periodicitou, zvolávanie a konanie valného zhromaždenia je formalizovaný proces regulovaný kogentnou právnou úpravou.

Podľa slovenskej právnej úpravy valné zhromaždenie volí a odvoláva členov orgánov spoločnosti (v akciovej spoločnosti môže byť stanovami presunutá pôsobnosť voliť a odvolávať členov predstavenstva na dozornú radu), pričom na odvolanie nie je potrebné uviesť dôvody. V rámci dispozitívnej právnej úpravy môže spoločenská zmluva, resp. stanovy oproti zákonnej právnej úprave pomerne rozsiahlo modifikovať vnútorné vzťahy v spoločnosti, rozhodovanie o zmenách spoločenskej zmluvy, resp. stanov je v pôsobnosti valného zhromaždenia, čo opäť umožňuje spoločníkom, akcionárom podstatným spôsobom určovať pravidlá fungovania spoločnosti.

Postavenie akcionárov v akciovej spoločnosti tiež posilňuje povinnosť predstavenstva akciovej spoločnosti spravovať sa zásadami a pokynmi schválenými valným zhromaždením. V súvislosti s možnosťou rozšírenia pôsobnosti valného zhromaždenia v stanovách akciovej spoločnosti tým slovenská právna úprava vytvára priestor pre aktívne ovplyvňovanie riadenia akciovej spoločnosti akcionármi spoločnosti.⁷ Do akej miery akcionári tieto možnosti právnej úpravy využijú, závisí od počtu akcionárov a od ich štruktúry. Pokiaľ ide o akciové spoločnosti s rozptýleným vlastníctvom akcií, v takýchto spoločnostiach nie je vzhľadom na štruktúru akcionárov v praxi reálne, aby akcionári využili pomerne široký priestor, ktorý im poskytuje slovenská právna úprava. Reálne dokážu využiť priestor, ktorý poskytuje akcionárom slovenská práva úprava akcionári ovládajúci spoločnosť, a to najmä etablovaná väčšina akcionárov. Pomerne široká možnosť akcionárov prostredníctvom rozhodovania na valnom zhromaždení ovplyvňovať obchodné vedenie akciovej spoločnosti tak v konečnom dôsledku posilňuje postavenie väčšinových akcionárov v akciovej spoločnosti. Negatívnou stránkou je, že tým sa vytvára aj priestor pre zneužitie postavenia väčšinových akcionárov na úkor akciovej spoločnosti ako celku a menšinových akcionárov.

3. Vzťah členov orgánov správy a riadenia a spoločnosti

V spoločnosti s ručením obmedzeným je poverený obchodným vedením konateľ alebo konatelia, pričom spoločnosť s ručením obmedzeným nemusí vytvárať dozornú radu ako kontrolný orgán, potom kontrolnú právomoc majú spoločníci. V akciovej spoločnosti je poverené obchodným vedením predstavenstvo, ktoré rozhoduje aj o všetkých otázkach, ktoré nie sú zákonom alebo stanovami akciovej spoločnosti zverené do pôsobnosti valného zhromaždenia. Pôsobnosť kontrolného orgánu vykonáva vždy dozorná rada, ak má aj pôsobnosť voliť a odvolávať členov predstavenstva plní aj niektoré funkcie správy spoločnosti.

Základný právny rámec vzťahu členov volených orgánov spoločnosti je daný všeobecnou právnou úpravou § 66 ods. 2 Obchodného zákonníka, podľa ktorého sa tento vzťah pri zariaďovaní záležitostí spoločnosti spravuje primerane ustanoveniami o mandátnej zmluve⁸, pokiaľ z ich dojednaní so spoločnosťou alebo iných ustanovení Obchodného zákonníka upravujúcich ich povinnosti nevyplýva iné určenie práv a povinností.

Základnými povinnosťami mandátára z mandátneho vzťahu je povinnosť postupovať pri zariaďovaní záležitostí s odbornou starostlivosťou, povinnosť uskutočňovať činnosť na ktorú sa zaviazal podľa pokynov mandanta a v súlade s jeho záujmami, ktoré mandatár pozná alebo musí poznať a je povinný oznámiť mandantovi všetky okolnosti, ktoré zistil pri zariaďovaní záležitostí a ktoré môžu mať vplyv na zmenu pokynov mandanta.

Osobitná právna úprava § 194 ods. 5 OBZ formuluje pre akciovú spoločnosť oproti všeobecnej povinnosti mandátára uskutočňovať činnosť na ktorú sa zaviazal s odbornou starostlivosťou povinnosť

členov predstavenstva vykonávať svoju pôsobnosť s náležitou starostlivosťou. V § 194 ods. 4 OBZ zakotvuje tiež povinnosť členov predstavenstva spravovať sa zásadami a pokynmi schválenými valným zhromaždením. Podľa § 194 ods. 5 OBZ sú členovia predstavenstva tiež povinní zachovávať mlčanlivosť o dôverných informáciách a skutočnostiach, ktorých prezradenie tretím osobám, by mohlo spoločnosti spôsobiť škodu.

Povinnosti členov štatutárnych orgánov vyplývajú aj z osobitných právnych predpisov, napr. podľa zákona o konkurze a vyrovnaní⁹ sú všetky osoby, ktoré sú oprávnené konať v mene dlžníka povinné podať návrh na konkurz alebo vyrovnanie v mene dlžníka, ktorý je nepretržite po dobu 60 dní v predĺžení.

Pre členov volených orgánov spoločnosti ďalej platí zákaz konkurencie, ktorý v spoločnosti s ručením obmedzeným možno spoločenskou zmluvou oproti zákonnej právnej úprave rozšíriť alebo sprísniť, v akciovej spoločnosti naopak stanovami upraviť ľubovoľne, t. j. aj vylúčiť uplatňovanie zákazu konkurencie.

Osobitnou právnou úpravou akciovej spoločnosti stanovené povinnosti členov predstavenstva pri výkone pôsobnosti predstavenstva majú s výnimkou právnej úpravy zákazu konkurencie charakter kogentnej právnej úpravy. Pokiaľ ide o primerané použitie právnej úpravy mandátnej zmluvy, ktoré stanovuje základný obsah vzťahu členov volených orgánov k spoločnosti v spoločnosti s ručením obmedzeným, ako aj v akciovej spoločnosti, je potrebné poukázať na dispozitívny charakter normy § 66 ods. 2 Obchodného zákonníka. Členovia týchto orgánov, t. j. konateľ spoločnosti s ručením obmedzeným alebo členovia predstavenstva akciovej spoločnosti si môžu so spoločnosťou dojednať vzájomné práva a povinnosti odchyľne pokiaľ osobitná kogentná právna úprava nestanovuje inak. To znamená možnosť určenia práv a povinností odlišne, než vyplývajú z primeraného použitia mandátnej zmluvy, pričom odlišné dojednanie obsahu právneho vzťahu medzi členmi predstavenstva a akciovou spoločnosťou nemusí v praxi vždy zodpovedať záujmom spoločnosti.

V tejto súvislosti je zaujímavá otázka, kto rozhoduje za spoločnosť o obsahu dohody s členom voleného orgánu spoločnosti. Zákonná právna úprava rozhodovanie o týchto otázkach nezveruje do pôsobnosti valného zhromaždenia¹⁰ ani dozornej rady. To znamená, pokiaľ spoločníci, akcionári svojim rozhodnutím kvalifikovanou väčšinou hlasov nezveria v spoločenskej zmluve spoločnosti s ručením obmedzeným alebo v stanovách akciovej spoločnosti rozhodovanie o schválení takejto dohody valnému zhromaždeniu alebo dozornej rade, určuje obsah dohody medzi členom volených orgánov spoločnosti a spoločnosťou v spoločnosti s ručením obmedzeným sám konateľ, resp. ak má spoločnosť viac konateľov, konatelia väčšinou hlasov a v akciovej spoločnosti jej predstavenstvo väčšinou hlasov.

Slovenská právna úprava obchodných spoločností neupravuje osobitne zodpovednosť členov volených orgánov spoločnosti. Podľa ustanovenia § 757 Obchodného zákonníka platia pre zodpovednosť za škodu spôsobenú porušením povinností ustanovených Obchodným zákonníkom obdobne ustanovenia § 373 a nasl. Členovia volených orgánov spoločnosti potom zodpovedajú za škodu spôsobenú porušením povinností stanovenej Obchodným zákonníkom podľa právnej úpravy zodpovednosti za škodu upravenej v Obchodnom zákonníku, ktorá zakotvuje objektívnu zodpovednosť za škodu.¹¹

Ustanovenie § 757 Obchodného zákonníka stanovuje aplikáciu obchodnoprávnej úpravy zodpovednosti za škodu pre prípady porušenia povinností podľa Obchodného zákonníka, t. j. v prípade porušenia povinností člena predstavenstva akciovej spoločnosti voči akciovej spoločnosti stanovenej členovi predstavenstva osobitnou právnou úpravou v rámci právnej úpravy akciovej spoločnosti alebo povinností vyplývajúcej členom orgánov spoločnosti z primeraného použitia mandátnej zmluvy. Ak však sú povinnosti členov orgánov spoločnosti, vzhľadom na dispozitívnosť ustanovenia § 66 ods. 2 Obchodného zákonníka, upravené dohodou so spoločnosťou odchyľne od právnej úpravy mandátnej zmluvy, prípadne ak spoločenská zmluva spoločnosti s ručením obmedzeným alebo stanov akciovej spoločnosti určia ďalšie povinnosti členov predstavenstva, nemožno vylúčiť, že v zmluve medzi spoločnosťou a členom voleného orgánu spoločnosti bude dojednaná jeho zodpovednosť odchyľne od dispozitívnej právnej úpravy zodpovednosti za škodu v Obchodnom zákonníku, obsah bude v praxi spravidla závisieť od toho, ktorý z orgánov spoločnosti bude o tejto veci rozhodovať.

Uplatnenie nárokov zo zodpovednosti za škodu voči členom orgánov správy a riadenia zo strany spoločnosti je v praxi problematické. Rozhodovanie o uplatnení nárokov zo zodpovednosti za škodu voči konateľom spoločnosti s ručením obmedzeným, resp. členom predstavenstva akciovej spoločnosti nie je zákonom dané do pôsobnosti valného zhromaždenia. Z toho vyplýva, že rozhodnutie o uplatnení zodpovednosti za škodu voči členovi voleného orgánu zo strany spoločnosti je v pôsobnosti konateľa spoločnosti s ručením obmedzeným, resp. predstavenstva v akciovej spoločnosti, čo však v praxi vylučuje, že nároky spoločnosti voči členom volených orgánov budú reálne uplatňované.¹²

V rámci slovenskej právnej úpravy prakticky neexistuje možnosť, aby menšinoví spoločníci, akcionári presadili svoje záujmy vo vzťahu k orgánom správy a riadenia spoločnosti, ak toto nekoná v záujme spoločnosti ako celku a v záujme jej všetkých spoločníkov, akcionárov. Rámcová, dispozitívna právna úprava povinností členov orgánov správy a riadenia spoločnosti spolu s faktickou nemožnosťou jej vynútenia potom vytvára priestor pre zneužívanie postavenie členov týchto orgánov vo vlastný prospech na úkor záujmov spoločnosti a jej spoločníkov, najmä spoločníkov, akcionárov, ktorí nedisponujú na valnom zhromaždení možnosťami väčšinových akcionárov.¹³

4. Záver

Slovenská právna úprava prostriedkov aktívneho ovplyvňovania riadenia obchodnej spoločnosti zo strany ekonomických vlastníkov a pôsobnosti, práv, povinností a zodpovednosti členov orgánov správy a riadenia spoločnosti nie je veľmi rozdielna pre spoločnosti s ručením obmedzeným a akciovú spoločnosť. Právna úprava akciovej spoločnosti v tejto oblasti zodpovedá skôr modelu spoločnosti s ručením obmedzeným, ktorý vychádza z predpokladu, že spoločníci nie sú pasívni pri riadení spoločnosti. V akciovej spoločnosti s väčším počtom akcionárov, najmä malých akcionárov – investorov, ktorí vzhľadom na počet hlasov, ktorými disponujú na valnom zhromaždení nemajú možnosť a spravidla ani záujem aktívne ovplyvňovať riadenie spoločnosti to potom znamená, že aj pomerne silné postavenie ekonomických vlastníkov, akcionárov nezabezpečuje správu a riadenie spoločnosti v záujme celej akciovej spoločnosti a jej všetkých akcionárov, naopak, v ovládanej spoločnosti poskytuje väčšinovým akcionárom priestor pre preferovanie vlastných záujmov pred záujmami spoločnosti ako celku a jej všetkých akcionárov.

Preto je potrebné, aby právna úprava jednoznačne kogentnou právnou úpravou stanovila povinnosť členov orgánov správy a riadenia konať vždy v záujme spoločnosti ako celku a zakazovala uprednostňovanie záujmov jednotlivých akcionárov alebo členov orgánov správy a riadenia spoločnosti. Vo vzťahu k akcionárom spoločnosti to znamená uplatňovanie princípu rovnakého zaobchádzania s akcionármi, ktorí sa vo vzťahu k spoločnosti nachádzajú v rovnakých pomeroch (rovnaký druh a menovitá hodnota akcií).

Efektívnosť právnej úpravy povinností členov orgánov správy a riadenia spoločnosti je podmienená ich vynúiteľnosťou. To vyžaduje, aby aj akcionári, v prípade pasivity spoločnosti, boli oprávnení domáhať sa plnenia povinností resp. náhrady škody spôsobenej porušením povinnosti členmi orgánov spoločnosti za spoločnosť prípadne vo vlastnom mene akcionári. Uplatňovanie práv akcionármi predpokladá, aby právny poriadok garantoval akcionárom prístup k informáciám o hospodárení spoločnosti a rozhodovaní a konaní volených orgánov spoločnosti, a to vo forme informačných povinností spoločnosti voči akcionárom a verejnosti, ale prípadne aj v možnosti iniciovať kontrolný audit hospodárenia spoločnosti.

¹ Problém správy a riadenia obchodných spoločností sa dotýka tzv. kapitálových spoločností – spoločnosti s ručením obmedzeným a akciovej spoločnosti, ktoré vytvárajú osobitné orgány správy a riadenia zložené z osôb, ktoré nemusia byť a spravidla nie sú spoločníkmi alebo akcionármi spoločnosti. Pokiaľ je v tomto príspevku používaný pojem "obchodná spoločnosť" alebo "spoločnosť" myslia sa tým kapitálové obchodné spoločnosti. Vzhľadom na skutočnosť, že slovenská právna úprava spoločnosti s ručením obmedzeným a akciovej spoločnosti v oblasti správy a riadenia spoločnosti je založená na rovnakých princípoch, v príspevku sa rozlišujú jednotlivé obchodné spoločnosti iba vtedy, keď je predmetná otázka v právnej úprave rôzne riešená pre jednotlivý typ obchodnej spoločnosti..

² Tejto téme venoval podstatnú časť svojho príspevku na predchádzajúcom seminári Správa a riadenie podnikov I., Anton Marcinčin, pozri Seminárny bulletin Správa a riadenie podnikov, Bratislava, 17. decembra 1999, s. 20 a nasl.

³ Zákon č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov

⁴ Právne úpravy spravidla zakotvujú ako kvalifikovanú väčšinu dvojtretinovú alebo trojštvrťtinovú väčšinu hlasov prítomných spoločníkov, resp. akcionárov, v slovenskom právnom poriadku je to v spoločnosti s ručením obmedzeným dvojtretinová väčšina hlasov všetkých spoločníkov, v akciovej spoločnosti dvojtretinová väčšina hlasov prítomných akcionárov.

⁵ Výnimku predstavuje iba voľba a odvolanie členov predstavenstva akciovej spoločnosti, pre ktorú

právna úprava v § 187 ods. 1 písm. c) Obchodného zákonníka pripúšťa, aby stanovy určili, že ich volí a odvoláva dozorná rada akciovej spoločnosti.

⁶ Porovnaj napr.: Pelikánová, I.: Komentár k obchodnímu zákonníku, 2. Diel, Linde Praha, a.s., Praha, 1995, s. 530

⁷ Slovenské akciové právo inšpirované nemeckým právom zakotvuje dualistický model organizácie orgánov akciovej spoločnosti. Z porovnania nemeckej a slovenskej právnej úpravy pôsobnosti jednotlivých orgánov akciovej spoločnosti vyplývajú podstatné rozdiely najmä pokiaľ ide o vzťah valného zhromaždenia a predstavenstva akciovej spoločnosti. Pre porovnanie, v nemeckom modeli organizácie akciovej spoločnosti predstavenstvo akciovej spoločnosti volí dozorná rada akciovej spoločnosti, ktorá môže členov predstavenstva odvolať z funkcie len zo závažných dôvodov, najmä pre hrubé porušenie povinností, neschopnosť riadne vykonávať obchodné vedenie spoločnosti a pokiaľ valné zhromaždenie vyjadrilo predstavenstvu nedôveru, ibaže by sa vyjadrenie nedôvery opieralo o zjavne nie vecné dôvody. Predstavenstvo akciovej spoločnosti riadi akciovú spoločnosť na vlastnú zodpovednosť, valné zhromaždenie nemôže dávať predstavenstvu pokyny, ani si nemôže vyhradiť rozhodovanie o niektorých otázkach obchodného vedenia. Svoj vplyv realizuje prostredníctvom stanov, ktorých schvaľovanie je vo výlučnej kompetencii valného zhromaždenia, rozhoduje o predmete činnosti akciovej spoločnosti, o jej zrušení bez likvidácie a lebo s likvidáciou, o zvýšení a znížení základného imania spoločnosti. Spolurozhodovanie valného zhromaždenia v iných veciach je možné len z iniciatívy predstavenstva akciovej spoločnosti.

Argumenty nemeckej doktríny pri odôvodňovaní nezávislosti predstavenstva od akcionárov spoločnosti vychádzajú z ekonomického pohľadu na riadenia akciovej spoločnosti a z funkcií akciovej spoločnosti a možno ich zhrnúť do nasledujúcich téz:

- vlastníctvo akcií môže prinášať prospech len v riadnej organizačnej štruktúre, akcionári sú neinformovaní a nekompetentní rozhodovať o bežných záležitostiach riadenia akciovej spoločnosti,
- len stabilné vedenie spoločnosti môže zabezpečiť prosperujúcu akciovú spoločnosť, a teda dividendy akcionárom,
- často sa meniace štruktúry okrem toho, že nemôžu zabezpečiť dlhodobý rozvoj akciovej spoločnosti majú aj krátkodobé negatívne dopady v podobe poklesu kurzu akcií.
- aj inštitucionálni investori uprednostňujú stabilné štruktúry s perspektívou rozvoja akciovej spoločnosti.

V slovenských podmienkach v súčasnosti v prospech zachovania súčasných možností ingerencie akcionárov do obchodného vedenia možno použiť najmä dva argumenty:

- právno-politický - akcionár je v ekonomickom zmysle vlastníkom akciovej spoločnosti, po štyridsaťročnej absencii súkromného vlastníctva je slovenská spoločnosť citlivá, pokiaľ ide o otázky znížovania vplyvu akcionárov na správu majetku akciovej spoločnosti
- ekonomický – akcionárske štruktúry sa na Slovensku ešte len kreujú, nutnosť reštrukturalizácie mnohých podnikov vyžaduje, aby postupne sa stabilizujúce akcionárske štruktúry, investori, vrátane zahraničných investorov, mali možnosť kreovať nové riadiace orgány akciovej spoločnosti.

Vzhľadom na vyššie uvedené právno-politické a ekonomické argumenty je otázne, či je v súčasnosti nevyhnutné prispôbiť vzťahy medzi predstavenstvom a valným zhromaždením čistej podobe dualistického modelu. Zvýšenie nezávislosti predstavenstva od valného zhromaždenia však nie je možné bez precizovania povinností členov predstavenstva, zakotvenia osobitnej právnej úpravy zodpovednosti členov predstavenstva a právnych nástrojov, ktoré umožnia aj menšinovým akcionárom uplatňovať za spoločnosť nároky zo zodpovednosti za škodu, pokiaľ tak neurobí akciová spoločnosť. Pri absencii takejto právnej úpravy v súčasnosti možnosť odvolania členov predstavenstva predstavuje jediný prostriedok, ktorú môžu akcionári využiť, pokiaľ členovia predstavenstva neplnia svoje povinnosti. Na druhej strane prax ukazuje, že možnosť odvolania členov predstavenstva valným zhromaždením je veľmi slabým nástrojom na vynútenie plnenia povinností členmi predstavenstva, a to pre informačnú bariéru medzi akcionármi a orgánmi správy a riadenia akciovej spoločnosti, ako aj pre neoperatívnosť zasadnutí valného zhromaždenia. Naopak, v ovládanej akciovej spoločnosti tento stav stimuluje predstavenstvo uprednostňovať záujmy väčšinových akcionárov na úkor akciovej spoločnosti ako celku, menšinových akcionárov, ale aj veriteľov. Preto aj pri zachovaní súčasného modelu vzťahov medzi predstavenstvom a valným zhromaždením je predpokladom zefektívnenia správy a riadenia akciovej spoločnosti zmena a doplnenie právnej úpravy povinností a zodpovednosti členov predstavenstva.

⁸ § 566 a nasl. Obchodného zákonníka

⁹ § 66g zákona č. 328/1991 Zb. o konkurze a vyrovnaní v znení neskorších predpisov

¹⁰ Valné zhromaždenie rozhoduje zo zákona o použití disponibilného zisku, o podiele členov orgánov

spoločnosti na zisku rozhoduje teda valné zhromaždenie, podiel na zisku je však len jedným z možných náležitostí dohody medzi členmi orgánov spoločnosti a spoločnosti, ktorá upravuje ich práva a povinnosti.

¹¹ V prípade objektívnej zodpovednosti za škodu sa neskúma zavinenie osoby, ktorá povinnosť porušila.

¹² Ustanovenie § 199 ods. 2 Obchodného zákonníka stanovuje, že dozorná rada určí svojho člena, ktorý zastupuje spoločnosť v konaní pred súdmi a inými orgánmi proti členovi predstavenstva, zákonná právna úprava však nedáva dozornej rade kompetenciu rozhodnúť o uplatňovaní nárokov spoločnosti voči členom predstavenstva. V praxi preto uplatňovanie nárokov spoločnosti zo zodpovednosti za škodu v prípade porušenia právnych povinností členmi predstavenstva akciovej spoločnosti je podmienené vôľou väčšinových akcionárov, ktorí disponujú takou väčšinou hlasov na valnom zhromaždení, aby mohli presadiť najprv znenie stanov, ktoré zveruje rozhodovanie o uplatnení zodpovednosti za škodu voči členom predstavenstva do pôsobnosti valného zhromaždenia a následne v konkrétnom prípade v tejto veci rozhodnúť. Spoločnosť potom zastupuje dozornou radou určený jej člen.

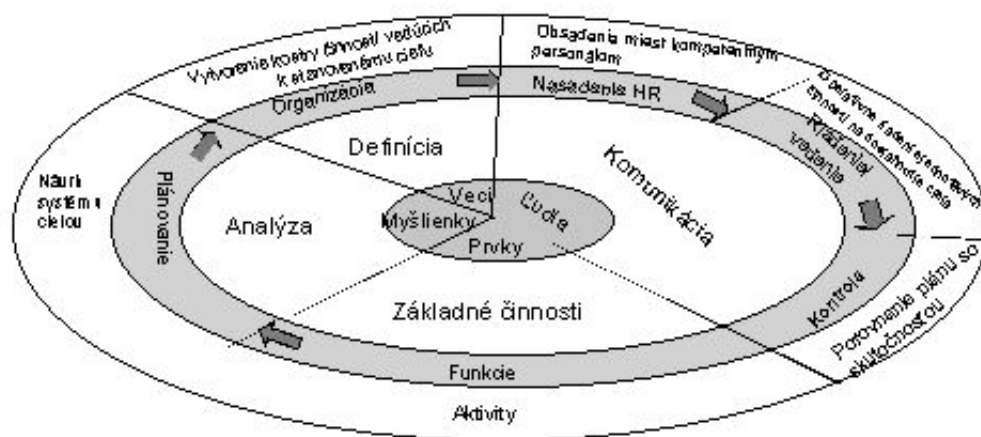
¹³ V ovládaných spoločnostiach pôsobia členovia orgánov správy a riadenia spoločnosti spravidla ako predĺžená ruka väčšinových spoločníkov, resp. akcionárov, a ich konanie je spravidla konaním podľa pokynov väčšinových spoločníkov.

Seminárny bulletin - Správa a riadenie podnikov

Peter KOLLÁRIK

Siemens, s.r.o., Bratislava

Základné časti riadiaceho procesu



Globalizácia a jej vplyvy na koncern a jeho činnosť v SR

Dezinvestície

- KABLO Bratislava
- SKT
- VAC Horná Streda

Akvízie/fúzie

- Landis & Staefa (Electrowatt)
- SNI + FUJITSU
- Mannesmann ▶ SACHS

Socializmus ↔ trhová ekonomika

Základný zákon socializmu:

*Neustále uspokojovanie
rastúcich potrieb obyvateľstva*



Základný cieľ trhovej ekonomiky:

*Neustále uspokojovanie
rastúcich potrieb zákazníka*

Rozdiel:

- v trhovej ekonomike je cieľ myslený vážne

Manažér, manažérske metódy

Manažér (riaditeľ):

Niektu, komu zverím svoju
peňaženku, aby mi ju po čase
vrátil plnšiu.



Manažérske (riadiace) metódy:

Nástroje na dosiahnutie cieľa
manažéra/podniku

Klasický proces manažmentu

Plánovanie

Organizácia

Využitie/nasadenie personálnych zdrojov

Riadenie/vedenie

Kontrola

Organizácia

- plochá, transparentná maticová štruktúra
- krátke cesty rozhodovania
- decentralizácia právomocí
- divízne riadenie
- procesná organizácia
- Projekt - Management
- Key Account Management
- systém 4 očí

Strategický a operatívny kontroling ako základ riadenia firmy (príklad Siemens, s.r.o.)

- raz do roka prerokovanie stratégie na slov. trhu s materskou firmou
 - situácia na trhu, konkurencia, strednodobý vývoj obchodu
 - výsledok: katalóg cieľov a opatrení
- kvartálna plánovacia porada
 - stanovenie resp. aktualizácia obchod. plánu
- jour fixe mesačný a štvrtročný
 - aktuálne zákazky a projekty, personál, organizácia a procesy, obchodná situácia, aktuálne témy, management kvality
- štvrtročné stretnutia ekonómov
 - ASSET management, nákup, osobitné aktuálne témy

Základné nástroje riadenia a personálneho rozvoja

Nástroje riadenia:

- rozhovor s pracovníkom
- prieskum mienky pracovníkov
- feedback smerom nahor

Atribúty riadenia ľudí:

1. Excelentné riadenie
2. Dialóg a dohoda sú základom procesu riadenia
3. Riadenie ľudí je v súlade s víziou našej firmy

Pohovor s pracovníkom

- integruje v sebe niekoľko riadiacich činností
- systematicky: 1x za rok, výsledok v písomnej forme
- obsah: v otvorenej atmosfére spoločne
 - zhodnotiť prácu pracovníka za minulé obdobie
 - určiť priority na ďalšie obdobie
 - stanoviť jasné ciele prepojené s odmeňovaním
 - posúdiť možnosti ďalšieho rozvoja
 - zhodnotiť silné a slabé stránky pracovníka
 - otvorene hovoriť o príjme a incentive
- cieľ: podporiť obchodnú stratégiu firmy

Správne odmeňovanie

Základné kritériá odmeňovania:

- veľkosť pracovnej pozície (ohodnotenie podľa HAY - metódy)
- úroveň odmeňovania na danej pozícii vo firme
- úroveň odmeňovania na pracovnom trhu (platové štúdie)
- výkon pracovníka (hodnotenie nadriadeného)
- potenciál pracovníka (hodnotenie širšieho vedenia)

Incentive - systémy - výkon prepojený s odmeňovaním

- Dohody o podielovej účasti na výsledku (obchodníci, vedúci pracovníci) - obchodné ciele
- Dohody o cieľoch
 - Balanced Score Cards: ciele zamerané na zákazníka, na procesy, na spoluprácu a správanie/know-how pracovníka
- Ročné prémie v závislosti od výsledku firmy
- Prémie za mimoriadne výkony

Správny recruiting-kvalitný personál

1. **Plán** kvantitatívnej a kvalitatívnej potreby pracovníkov

2. **Personálny marketing**

hl. kontakt s univerzitami a stred. školami (trhy prac. príležitostí, domáce a zahraničné študentské praxe, diplomanti, sponzoring, cvičné firmy, spolupráca s profesormi, trainee programy)

3. **Vyhľadávanie**

job burza na intranete/internete, personálne firmy, inzercia, interná personálna databanka, kontakty so školami

4. **Výber**

(ne)štruktúrované interview, Assessment Center, hearing, skúšobná doba, prac. pomer na dobu určitú

5. **Adaptácia**

plány zaškolenia, tútor

6. **Pohovor s pracovníkom**

analýza doterajšej práce, silných a slabých stránok, dohoda o cieľoch na ďalšie obdobie

Stabilizácia pracovníkov

- vzdelávanie

- semináre pre vedúcich pracovníkov
- komunikácia, nástroje riadenia, training situácií z práce, skupinový a individuálny feedback
- technika predaja pre akvizitérovo/predajcov
- jazykové školenia
- školenia počítačovej techniky
- odborné školenia
- štúdium na univerzitách rôzneho typu hraené firmou
- semináre v Siemens Rakúsko, Nemecko
- trainee programy

- sociálny program

- odmeňovanie nad priemer v SR, 13. plat
- náhrada ušlej mzdy počas PN
- doplnkové dôchodkové pripistenie
- firemné pôžičky
- odmeny pri pracovných a životných jubileách
- stravné nad zákonný nárok vo vlastnej kantíne
- kultúra, šport
- platené a neplatené voľno nad rámec zákona pri rodinných udalostiach pracovníkov
- odmena vo výške troch plátov pri odchode do starobného dôchodku

Plánovanie a podpora poteciálov pre kľúčové miesta vo firme

• Overenie vhodnosti:

- + subjektívne ohodnotenie nadriadeným vedením
- + objektívna analýza potenciálu (AC)
- + zaradenie do tímu, zapracovanie
- + prechodná riadiaca zodpovednosť (napr. riadenie projektu)
- + zistenie motivácie pracovníka v rámci pohovoru

• Možnosti kariérneho rozvoja:

- + rozšírenie úloh (job - enrichment) a kompetencií (job enlargement)
- + job-rotation vo firme, na Slovensku, medzinárodne
- + riadenie projektu, tímu
- + hierarchický postup

Vedenie výkazníctva

Účtovná uzávierka

1. podľa slov. predpisov za kalend. rok (HB I)
2. a) podľa nemeckých predpisov za Siemens-obchodný rok (HB II)
2. b) od 1.10.2000 podľa amerického štandardu účtovníctva US GAAP

Informačné systémy:

- SAP R/3 FI, CO
- informačný riadiaci systém MIK pre vedenie

Synergie v riadení v rámci koncernu Siemens

Best practice sharing v rámci koncernu

na medzinárodných/ regionálnych Siemens - konferenciách a workshopoch na úrovni vedúcich aj expertov

Benchmarking

Shared Services - potenciál pre zníženie nákladov

Výmena know-how v rámci koncernu (knowledge management)

EFQM - vývoj v smere Business Excellence

- základné princípy modelu samohodnotenia:
 - orientácia na zákazníka
 - partnerstvo s dodávateľmi
 - rozvoj v angažovanosti ľudí
 - orientácia na firemné procesy
 - neustále zlepšovanie a inovácia
 - merateľnosť výsledkov
 - vedenie ľudí a práca v tímoch
 - zodpovednosť voči okoliu a verejnosti
 - zapojenie všetkých = TOTAL

Zabezpečovanie kvality

- modely podľa noriem radu ISO 9000 (v OSRAM QS 9000, VDA 6.1)
- Výhody zahraničnej spoločnosti:
 - možnosť poradenstva
 - skúsenosti zahraničných hodnotiteľov (auditorov)
 - spolupráca so zahraničnými národnými spoločnosťami pre kvalitu ÖQS a DQS (Österreichische, resp. Deutsche Gesellschaft für die Qualität)
- trend: TQM (EFQM)- model výnimočnosti a sebahodnotenia
- TOP+
- 3i

Systém porád ako nástroj riadenia BSH Pumps and Drives, .s.r.o., Michalovce

1. Dispečing (1 x deň o 8:00 hod. - stretnutie majstrov výroby, údržby, kvality - výsledky posl. 24 hod.)
2. Programová porada (1 x mesačne - stretnutie zástupcov výroby a logistiky - prejednaný detailný plán výroby na nový mesiac a výhľadovo na pol roka)
3. Produktová porada (1 x týždenne - stretnutie zástupcov výroby, techniky, prípravy výroby a kvality - nové produkty, problémy, kvalitatívne parametre)
4. Inforunde (1 x týždenne - stretnutie vedenia - info o politike a situácii v podniku)
5. Contollingová porada (1 x mesačne)
6. Managementreview (2 x ročne - stretnutie vedenia - analýza kvalitatívnych a kvantitatívnych ukazovateľov, stanovenie, vyhodnotenie a kontrola cieľov)

Vybrané nástroje a metódy riadenia SAM, s.r.o., Michalovce

- MEFASS - systém hodnotenia kvality dodávateľov
- KAN BAN - systém pre efektívne využitie a redukciu materiálových zásob
- Just in time výroba: 1 deň v Michalovciach, 3 dni transport, 5 dní distribučné centrum v Nemecku
- spotreba materiálu podľa systému FIFO (First in first out)
- R+H Systém - program pre príjem zakázok, objednávanie a evidenciu materiálov
- ProQuali - program pre spracovanie a vyhodnocovanie údajov kvality
- flexibilný ročný pracovný čas - kontá prac. času
- mesačné porady kvality

Opatrenia k ASSET-managementu

1. Zníženie pohľadávok

preverovanie bonity odberateľa (externé informácie od Intercredit, referencie, aktuálne informácie)
diferenciácia platobných podmienok podľa platobného správania sa odberateľa v systéme SAP R/3
príbežné sledovanie vývoja stavu pohľadávok
upomienkové konanie

- automaticky 1., 2. a 3. upomienka
- list od právnik
- žaloba
- predaj pohľadávok na tretie osoby

2. Zvyšovanie stavu prijatých platieb (kalkulácie, ...)
3. Predĺženie platobného cieľa dodávateľom
4. Zvýšenie kvality obchodných zmlúv so zákazníkmi
5. Znižovanie stavu hmotného majetku
6. Zhodnotenie a znižovanie zásob

Finančný management - príklad konto pooling skupiny Siemens SR

Ciel': minimalizácia nákladov z financovania v rámci skupiny Siemens v SR

Obsah: Refinancovanie v rámci skupiny Siemens do výšky definovaného úverového rámca, v rámci zodpovedajúceho ručenia

- a) refinacovanie cez bežné účty (kontokorentný úver)
- minimalizácia celkových nákladov kontokorentného úverového portfólia skupiny
- b) refinacovanie cez fixné úvery
- jedna alebo viac spoločností skupiny poskytnú vlastné voľné zdroje inej spoločnosti za dohodnutých úrokových podmienok

Koordinátor

- kontroluje oprávnenosť a správnosť operácií medzi spoločnosťami
- informuje na pravidelných stretnutiach ekonomických riaditeľov o výsledkoch poolingových operácií za skupinu

Finančný manažment

1. Získavanie zdrojov

externe, interne - firma a koncern Siemens

2. využitie zdrojov

platová disciplína, minimalizácia kurzového rizika

konto-pooling: minimalizácia nákladov z financovania v rámci skupiny Siemens v SR

operatívna možnosť získania potrebných zdrojov financovania

3. iné menové operácie

spotové a termínované operácie, nákup cenných papierov, minimalizácia kurzových rizík v rámci koordinácie vybilancovania záväzkov a pohľadávok spoločností skupiny Siemens na Slovensku...

4. financovanie projektu a centrálné zaistenie financovania

Seminárny bulletin - Správa a riadenie podnikov

Michal MEJSTŘÍK

Inštitút ekonomických štúdií, Karlova univerzita, Česká republika

SPRÁVA VELKÝCH AKCIOVÝCH SPOLEČNOSTÍ: TEORIE A ČESKÁ PRAXE¹⁴

V současné době probíhá na stránkách tisku a odborných periodik intenzivní diskuse věnovaná možnostem obnovení ekonomického růstu. Řada autorů zůstává u makroekonomických úvah a doporučení a přehlíží mnohé předpoklady, kterými jsou případné závěry o fungování makroekonomických přístupů standardně podmíněny. Zastavme se proto v tomto příspěvku u mikroekonomické analýzy základních institucí podnikohospodářské sféry.

1. Správa velkých akciových společností : Ekonomická a finanční teorie

Ačkoliv je termín “**corporate governance**” (do češtiny překládaný jako správa korporací nebo správa velkých akciových společností) ve světové odborné literatuře běžně používán od počátku 90. let, neznámá to, že by byl používán konzistentně. V nejužším slova smyslu termín popisuje formální systém zodpovědnosti vrcholového managementu vůči akcionářům společnosti. V nejširším slova smyslu tento termín odráží celou síť formálních a neformálních vztahů uvnitř sektoru akciových společností a důsledky těchto vztahů pro společnost obecně. V tomto příspěvku budu vycházet z definice shrnující monografie Keaseyho¹⁵, který pod správou korporací rozumí “struktury, procesy, kultury a systémy, které zajišťují úspěšné fungování organizací”. Rozbor téhož autora posloužil v této kapitole k výchozímu shrnutí a klasifikaci standardních teoretických přístupů.

Oproti jednoduchému schématu správy firmy jejím jediným vlastníkem a současně i manažerem, se “problémy” objevují již při prvotním prodeji (části) základního akciového jmění společnosti externím vlastníkům akcií, neboť s tím je nezbytně spojen vznik základních institucí správy akciové společnosti. Nejde jen o vznik jednotlivých orgánů, ale též o jejich funkční zakotvení, tj. o způsob volby představenstva a dozorčí rady, které musí být specifikovaným způsobem učiněny zodpovědnými vůči akcionářům společnosti, či představenstva zodpovědného dozorčí radě, nezávislým auditorům atd. Tudiž základní problém správy akciových společností, na nějž poprvé upozornil již v roce 1776 Adam Smith spočívá v oddělení vlastnictví a výkonného rozhodování v akciové společnosti. Takovéto oddělení dovoluje, ne-li přímo podporuje, aby se chování firmy odchylovalo od ideálu maximalizace zisku a minimalizace nákladů. Nicméně doporučení, jak si v této situaci počínat, se liší. Tím spíše, že jak zdůrazňuje ve své monografii Keasey, nedostatek všeobecného konsensu o definici plodí zásadně odlišné analýzy a řešení. Zásadní spory panují i v tak klíčových otázkách jako např. zda vůbec a případně jaká omezení by měla být uvalena na svobodu smlouvy samotných akcionářů – vlastníků daného zdroje – v situaci, kdy maximalizují své výnosy z tohoto zdroje?

Dominující akademický názor na teorii správy korporací představuje Model principála a agenta nebo jinak též Finanční model. Vychází z předpokladu, že trhy, a to zejména trh kapitálu, trh práce v segmentu manažerů a trh kontroly nad záležitostmi korporace, poskytují nejefektivnější omezení manažerských rozhodnutí, a že hlasovací práva akcionářů by měla definitivně garantovat využití zdrojů korporací za účelem maximalizace hodnoty pro akcionáře. Konkrétní podobu správy akciové společnosti spatřuje jako výsledek procesu vyjednávání, jehož se svobodně zúčastnili nejenom zástupci stran uvnitř firmy (zejména manažeri a zástupci zaměstnanců - “insiders”), ale též zástupci stran mimo samotnou firmu (externí investoři - “outsiders”). Při prvotním prodeji akciového kapitálu společnosti externím investorům je původní jediný vlastník a současně manažer schopen zvýšit obchodovatelnost nároků na budoucí zisky firmy a tudíž maximalizovat cenu prodávané primární emise akcií za předpokladu, že vystaví budoucí manažery zvláštnímu typu dozoru, monitorování a zodpovědnosti.

V typické angloamerické korporaci s veřejně obchodovatelnými akciemi je význam “hlasu” jednotlivých akcionářů velmi omezený. Nicméně přístup na vysoce likvidní, fungující akciové trhy (kombinovaný za

určitých okolností s existencí povinné nabídky k převzetí) poskytuje akcionáři vskutku neomezené a nenákladné příležitosti k odchodu ze společnosti – prodejem držných akcií. S ohledem na poměrně vysoké transakční náklady spjaté s kolektivní akcí akcionářů – zejména pak drobných akcionářů (organizování jejich účelových nebo trvalých asociací jako např. “OSMA - Ochranné Sdružení Malých Akcionářů”) – má jejich odchod oproti jejich “hlasu” dominantní význam. Bez ohledu na omezenou úlohu akcionářova “hlasu” v tomto modelu nicméně právo hlasovat o záležitostech společnosti (v anglosaském světě obvykle na základě rozhodovacího pravidla “jedna akcie - jeden hlas”) zůstává jedním z významných zdrojů moci akcionáře. Většina autorů se ostatně shoduje na tom, že jednou z otázek, o níž by akcionáři měli mít vždy právo hlasovat, je otázka převzetí firmy.

Konkurenční teoretický přístup nazývaný jako Model zájmových skupin při správě akciových společností (Stakeholder Model of Corporate governance) odráží zejména německé a japonské mikroekonomické prostředí. Oproti Finančnímu modelu vychází z předpokladu, že cílová nebo účelová funkce firmy je širší než maximalizace blahobytu samotného akcionáře. Proto by měl být v cíli firmy explicitně odražen i blahobyt skupin, které jsou dlouhodobě spjaté s firmou, a tudíž mají zájem (“stake”) na jejím dlouhodobém úspěchu. Mezi tyto zainteresované skupiny mohou patřit zaměstnanci, někdy též dodavatelé a zákazníci. Jejich zájmy by pak měly být při rozhodování náležitě chráněny, což může vyvolávat dodatečné náklady a poněkud měnit optimální chování firmy.

Již dávno bylo rozpoznáno, že **etické chování** snižuje náklady společenského sdružování. V roce 1972 Arrow podrobně analyzoval¹⁶ jako veřejné dobro mluvíme-li pravdu: lhaní může přivodit osobní prospěch avšak, převažuje-li, zvyšuje náklady shromažďování informací pro všechny. Specifičtěji vyjádřeno, ekonomické vztahy mají typicky charakter kooperativní hry, již je vlastní věžňovo dilema:

Úplná spolupráce maximalizuje společný prospěch účastníků při opakované hře, ale “podvádění” - t.j. využití jakékoliv neúplné smlouvy ku prospěchu některého z účastníků, zůstává dominantní strategií v jednorázové hře.

Z analýzy lze vyvodit, že firmy, které si v dlouhém časovém období založily svoji pověst na etické spolupráci mohou nahradit neuspokojivou strategii podvádění strategií spolupráce. Tyto vztahy nazývané někdy vnitřní a vnější “smluvní architekturou” firmy mohou být zdrojem značných konkurenčních výhod. Navíc se firmy s podobnou pověstí mohou těšit z výhod spočívajících v jejich přitažlivosti pro možné nové smluvní partnery, ať již jde o zákazníky, dodavatele nebo zaměstnance. Jejich potenciální partneři totiž očekávají, že případné uzavření smlouvy upevní též jejich reputaci.

Etické chování tedy není v žádném případě v rozporu ani s teoretickými závěry modelu principála a agenta ani modelu zájmových skupin. Pokud je etické chování strategií, která vede k maximalizaci dlouhodobých zisků, pak by měli akcionáři – principálové podpořit své manažery - agenty, aby se jím řídili. Nicméně etické problémy akcionářů se objevují v odvětvích, které je možno spojovat s neopakovatelnými příležitostmi, neboť pak se podvádění jeví jako nejziskovější strategie. V podobných situacích vzniká potřeba přijmout takové institucionální uspořádání či opatření, jež by možnost podvádění výrazně sankcionovala, nebo uvažovat o specifické aplikaci modelu zájmových skupin.

2. Správa akciových společností a její okolí v České republice

Ve všech zemích střední a východní Evropy se v procesu přechodu k tržní ekonomice nevyhnutelně objevily problémy v oblasti správy akciových společností. Většina autorů sdílí názor, že samotný akt převodu vlastnictví aktiv ze státu na soukromý sektor nevytváří podmínky pro lepší správu firem, která by dále přinesla zvýšení efektivností podniků a prokázala tak přesvědčivě výhody soukromého vlastnictví. K nejzávažnějším problémům lze zařadit:

- Sama privatizace je neopakovatelným procesem a navíc má nezřídka protikladné ekonomické, finanční a politické cíle dle různých zájmových skupin (domácí nebo zahraniční nabyvatelé, nabyvatelé uvnitř a mimo privatizovanou firmu, prodej nebo bezúplatný převod státem vlastněných aktiv do rukou individuálních či kolektivních investorů).
- Sám stát si formou kupónové privatizace příkazem administrativně vynutil prvotní veřejnou emisi akcií mimořádně vysokého počtu téměř dvou tisíce společností a tudíž i jejich veřejnou obchodovatelnost. Současně kupónovou privatizací vytvořil u většiny účastníků očekávání o rychlém vzniku likvidního a fungujícího trhu se všemi akciemi a podílovými listy pro všechny jakkoliv drobné investory. Tato očekávání se z povahy věci u všech akcií ani nemohla naplnit. Administrativní pravidla uplatnitelná v centralizované, “laboratorní fázi” distribuce akcií nebyla včas doplněna ani o institucionální tržní rámec, který by umožnil zakotvit dlouhodobý vnitřní zájem alespoň vybraných emitentů (např. větších akciových společností) o veřejnou obchodovatelnost na těchto trzích a ochotu investorů do těchto titulů investovat.

Stát po dlouhou dobu rezignoval jak na kultivaci strnulé institucionální a právní úpravy kapitálových trhů, tak na vytváření příslušných očekávání u investorské a manažerské veřejnosti.

- Po dlouhou dobu tudíž nebyly splněny standardní předpoklady dobře fungujících trhů – zejména kapitálového trhu, trhu práce, trhu s kontrolou záležitostí společností.
- Chyběly bankovní instituce, které by bylo možno považovat za efektivní jak v anglosaském tak německém slova smyslu.
- Nerozvinutý instituční a právní rámec znamená, že trvaleji chybí podstatné nutné podmínky pro efektivní správu akciových společností. Např. většina smluv má neúplný charakter a je obtížně vynutitelná.
- Nebankovní finanční instituce – nástroje kolektivního investování (podílové nebo investiční fondy, pensijní fondy, pojišťovny) jako rozhodující domácí “investoři” vzniklí většinou redistribucí akcií v kupónové privatizaci, ale bez vložených peněžních úspor byly dlouho ponechány bez vhodné regulace a dohledu, i zde chyběla politická vůle vynucovat platné zákony, postupy monitorování a hodnocení jsou paušálně a neúčinně praktikovány nejen uvnitř společností (chybí například manažeri vynucující uvnitř firem dodržování interních předpisů, což podkopává proces autoregulace), ale i navenek. Mnohé účetní prověrky jsou místními, ale i některými zahraničními auditorskými firmami prováděny povrchně, zveřejněné auditorské zprávy postrádají zásadní analytické poznámky a nedostatečně garantují věrnost účetnictví, nejsou k dispozici ratingová hodnocení úvěrové způsobilosti uznávanými ratingovými společnostmi. Externí investoři tudíž rozhodují nadále v podmínkách značné nejistoty. Často přetrvávají rozhodující výhody investorů s přednostním přístupem k důvěrným informacím (“insider trading”) a tento nerovný přístup k informacím není dokumentován a sankcionován.
- Rejstříkové obchodní soudy jsou výlučně oprávněny nejen registrovat firmy či změny jejich statutárních orgánů, ale i schvalovat zapsané základní jmění nebo jeho zvýšení, a to jak pro všechny akciové společnosti, tak i pro společnosti s ručením omezeným. Tudíž ve srovnání s většinou zahraničních soudů jsou přetíženy často balastními úkoly, jednájí s velkým zpožděním a dokonce ztěžují procesy zvyšování základního jmění veřejnou emisí.
- Všechny obchodní soudy jsou zavaleny drobnými kausami, které by měly být vyřizovány zjednodušeným řízením, takto však závažné případy zůstávají dlouho nerozhodnuty.
- Zákon o úpadku je neúplný a obtížně vynutitelný.
- I platby nezaplacených vlastních a cizích směnek lze obtížně vymoci, když je dodnes postrádána např. adekvátní úprava instituce exekutorů.

V takovémto obtížném prostředí se modely správy akciových společností jeví odlišně:

i) Anglosaský model principála a agenta

zatím narazil na obtížně překonatelné obtíže. Likvidita obchodování s malými fragmenty akcií (1%,...) na “spojitých” veřejných trzích byla zanedbatelná. Neexistovaly žádné překážky při převzetí firem, ale bylo docilováno mimořádných akvizičních premií. Minoritní investoři nebyli náležitě chráněni. Nemohli totiž spoléhat ani na dostatečný tok informací ani na ochranu podílů na ziscích, na něž měli nárok. Neměli žádný přístup na likvidní trhy, které by jim umožnily neomezené a nenákladné příležitosti k odchodu. Poměrně pozdě zavedená “povinná nabídka k převzetí” v případě nabytí více než padesátiprocentního podílu na hlasovacích právech firmy narážela na neúplné definice a smlouvy.¹⁷ V této situaci, kdy alternativní kolektivní akce zejména drobných akcionářů (např. “OSMA-Ochranné Sdružení Malých Akcionářů”) bývá spojena s vysokými transakčními náklady, byl pro minoritní akcionáře v případě nesouhlasu jedinou možností velice nákladný odchod prostřednictvím málo likvidních trhů. Jak jsme viděli výše tento model nabízí akcionářům obecně malý “hlas”, nicméně toto právo bylo dále omezeno možností hlasovat pouze prostřednictvím osobní účasti na valné hromadě, bez možnosti např. korespondenčního hlasování. **Právo hlasovat o otázkách převzetí firmy, o nichž by se v anglosaském pojetí akcionář měl vždy mít právo vyjádřit, bylo potlačeno** dále tím, že tento typ rozhodnutí byl nezřídka přijímán na valných hromadách organizovaných ve vzdálených lokalitách s omezeným a pro malé akcionáře i relativně velmi nákladným přístupem. Nepřekvapuje, že domácí i zahraniční portfolioví investoři ztráceli zájem o investování v Čechách. Totéž platilo i o emitentech. Prostřednictvím kupónové privatizace bylo formou umělé primární veřejné nabídky (IPO) emitováno téměř

dva tisíce akciových titulů různě velkých akciových společností (od malých až po stovku větších). V daném pomalu se měnícím investičním prostředí dosud převládá spontánní tendence k opuštění obchodovatelnosti mnohých titulů na veřejných trzích nejen tam, kde lze tyto trendy očekávat (u malých a středních společností), ale i u řady největších akciových společností. Fakticky to znamená projev nezájmu o příslušný Finanční model správy akciových společností.

ii) Model zájmových skupin (Stakeholder Model)

V České republice bylo zamýšleno použít explicitně tohoto modelu v omezeném množství případů např. při částečné privatizaci velkých a malých společností s místním monopolem (např. regionální distribuční společnosti v oblasti elektrické energie, plynu a vody). Zástupcům jejich nejvýznamnějších klientů - obcím a městům - byly alokovány registrované (veřejně neobchodovatelné) akcie poměrně podle počtu obyvatel tak, že jejich souhrn poskytoval blokační minoritu (34% podle českého práva) tak aby byl posílen jejich "hlas". S ohledem na omezenou ochranu minoritních investorů a jejich obecně nízký vliv (oproti přetrvávající pasivní efektivní majoritě státu), očekávaným nízkým dividendám a pokušení podíly prodat velkorysým mezinárodním investorům přivedlo většinu obcí a měst trpících nedostatkem hotovosti k rozhodnutí o spontánnímu prodeji zahraničním vlastníkům.

iii) Model jediného vlastníka

U řady akciových firem naopak došlo ke skoupení akciových podílů jediným akcionářem (fyzickou nebo právní osobou), zrušení veřejné obchodovatelnosti a opuštění veřejných trhů. Jinými slovy došlo k rozšíření a modifikaci **přístupu s jediným vlastníkem a současně manažerem**, která je typická pro společnosti s akciemi na jméno, jejichž akcie tedy nemohou být veřejně obchodovány. Často se toto pojetí v praxi chápe jako nejpřímější cesta k řízení společnosti bez využití veřejných finančních trhů, s úsporami emisních nákladů. Omezené zveřejňování firemních výsledků je činí pro obchodní partnery nezřídka takřka nedostupnými, neboť nejsou uplatňovány sankce za nesplnění minimální informační povinnosti (např. zveřejnění účetní závěrky v obchodním věstníku). Důraz pak bývá naopak kladen na bilaterální půjčky poskytované bankami jako jedinými monitorujícími institucemi. Pro jediného vlastníka a současně i manažera se však uzavírá cesta ke zvýšení obchodovatelnosti jeho nároku na možné firemní zisky a k maximalizaci prodejní ceny minoritních podílů kapitálu externím investorům na veřejných trzích a k externímu monitorování firmy a jejich manažerů.

iv) Transientní model „české třetí cesty“

V českých podmínkách se vyvinula i nejhorší možná kombinace dvou předchozích modelů - česká **“třetí cesta” ke správě akciových společností**, která fungovala po řadu let jako přechodový model (obvykle směřující od prvních dvou modelů ke třetímu z modelů). Kapitálový trh a trh s kontrolou nad záležitostmi společností se transformovaly do **bivalentní formy , kdy jedinými dvěma hodnotami kontroly společnosti jsou buď “0” nebo “1”**. Nerozvíjel se trh se “spojitými” kvantitami veřejně obchodovatelných akcionářských podílů, ale **trh s majoritami**. Získání majority alespoň 50,1% podílu na hlasovacích právech vzbuzovalo díky nedokonalé české legislativě u majoritního akcionáře zdání, že je oprávněn disponovat nikoliv pouze se svým 50,1% podílem na zisku, ale s veškerým ziskem (“1”) včetně těch jeho částí , které by měly náležet ostatním tj. minoritním akcionářům. Prostředkem k usnadnění této cesty bylo odhlasování zrušení veřejné obchodovatelnosti. Tudíž došlo k nekonečně velkému poklesu hodnoty minoritního akcionářského podílu blížícímu se nule (“0”), která byla typická zejména pro tu část akcionářů společnosti, kteří vlastnili akcie na jméno, resp. akcie , které nebyly veřejně obchodovatelné. Nejenže jejich akcie nemohly být veřejně obchodovány, ale majoritní akcionáři neměly ani povinnost předložit veřejnou nabídku k převzetí a takové akcie byly pak pro minoritní akcionáře obtížně a nevýhodně prodejné.

Neopakovatelný charakter privatizace a neúplnost většiny smluv a institucionálního rámce vůbec působily jako dodatečný silný racionální stimul pro **“podvádění” - tj. využívání jakýchkoliv neúplností smluv (“jejich děr”) v převážně neregulovaném prostředí k individuálnímu prospěchu. Tendence k “podvádění” se pak totiž jeví jako racionální strategie v tomto neopakovatelném, jednorázovém procesu**. Mnozí manažeři firem, ale dokonce i mnohé společnosti zřízené ke správě aktiv a investičnímu poradenství přerozdělovaly ve svůj prospěch (“tunelovaly”) svěřené “cizí peníze” investované do akcií a podílových listů. Mnoho firemních a finančních manažerů, kteří se přísně neřídili osobními etickými hodnotami, podlehl tomtu racionálnímu pokušení navozenému a posílenému strnulým, nedokonalým a nevynucovaným právním rámcem.

3. Vývoj výchozí vlastnické struktury a správa akciových společností

V etapě přechodu na tržní ekonomiku stál před českou mikroekonomickou sférou klíčový úkol spočívající

v transformaci státem vlastněných podniků do podoby obchodních společností, jejichž cílem je maximalizace zisku. Nástroj řešení tohoto problému byl spatřován zejména v rychlé změně vlastnictví. Vedle standardní privatizace formou prodeje (používané převážně u malých a středních státem vlastněných firem) byla u většiny středních a velkých akciových společností část jejich základního akciového jmění vlastněného státem rozdělena prostřednictvím kupónové privatizace.

Dominující vlastnické struktury

Samu kupónovou privatizaci lze považovat za formu umělé primární veřejné emise, s jejíž pomocí byly akciové podíly v držení státu (konkrétně FNM) distribuovány soukromým investorům. Převod vlastnictví do rukou "kupónových akcionářů", jimiž mohli být bezprostředně pouze domácí fyzické nebo právnické osoby (investiční nebo podílové fondy), však v žádném případě neznamenal¹⁸ nalezení konečných vlastníků ani nezbytné zvýšení základního jmění kapitálově slabých firem. Urychlené vytvoření trhu s více než 2000 veřejně obchodovatelnými akciemi pro více než 6 milionů drobných investorů bylo spojeno i se značnými implicitními transakčními náklady, neboť spontánně vznikl obslužný institucionální aparát tohoto trhu (např. 520 obchodníků s cennými papíry, stovky fondů a 153 investičních společností). Výchozí vlastnickou strukturu firem necharakterizovali oproti očekávání pouze rozptýlení vlastníci. Naopak v jejím jádru většinou dominovalo několik institucionálních vlastníků (fondů), kteří představovali vlastníky mimo společnost – "outsidery". S ohledem na platný obchodní zákoník a výše popsané charakteristiky institucionálního okolí správy akciových společností hlasy koalice těchto fondů dominovaly na valných hromadách nad neorganizovanými (a obvykle nepřítomnými) rozptýlenými vlastníky, kteří svého hlasovacího práva obvykle nevyužili.

Jak dokládá v tab.1 analýza efektivních hlasů u 919 českých firem privatizovaných v 1. vlně kupónové privatizace (kde jsme úmyslně odečetli hlasy drobných akcionářů, kteří obvykle svého hlasovacího práva nevyužili), koalice jednoho až čtyř fondů měly od počátku efektivní většinu v 727 akciových společnostech. Pokud se postupně nezkonsolidovaly konkurenční skupiny (všechny velké fondy své podíly v zajímavých firmách obvykle posilovaly) udržely si tyto koalice předpoklady ke správě jimi kontrolovaných akciových společností.

Tab. 1: Relativní váha klíčových investorů ve firmách po první vlně kupónové privatizace (v podílech jsou odpočítáni všichni drobní investoři, kteří obvykle nehlasovali)

Investoři	50%	40%	30%	20%	10%
Zahraniční investoři	33	40	45	45	51
Domácí přímí investoři	24	30	40	47	58
Akcie FNM "dočasně" držené	56	88	135	173	293
Akcie FNM "trvale" držené	3	7	11	11	21
Akcie prodávané pomocí bank	12	17	30	47	61
Dodatečné restituce	4	6	7	11	52
Investoři	50%	40%	30%	20%	10%
Jediný největší fond	146	231	442	737	895
Dva největší fondy – kumulativně	473	644	782	974	916
Tři největší fondy – kumulativně	669	760	847	892	918
Čtyři největší fondy – kumulativně	727	790	860	897	918
Pět největších fondů	754	809	867	900	918
Šest největších fondů	761	817	869	902	918
Deset největších fondů	768	821	872	903	919

Pramen: Laštovička R., Marcinčin A. a Mejstřík M. (1995), "Corporate Governance and Share prices in Voucher Privatized Companies", ve: The Czech Republic and Economic Transition in Eastern Europe, (Svejnar J. editor), New York, Academic Press

Kdo kontroloval tyto fondy?

Dominantní institucionální vlastníci byli nicméně rozptýleni do jednotlivých fondů, které však samy spadaly

do některé z mocenských skupin. Tyto skupiny se vytvářely buď okolo dobře zavedených finančních ústavů (zejména státem vlastněných velkých bank a pojišťoven) nebo představovaly soukromě vlastněné finanční skupiny akumulující svůj kapitál teprve v procesu kupónové privatizace (nejvýznamnější skupiny viz tab.2 níže). Jak ukázal autor ve výše uvedené knize, vlastnické vztahy uvnitř některých skupin neměly charakter separovatelných hierarchií, ale neprůhledných vzájemně propojených cyklů. Kapitálová síla řady soukromých mateřských společností byla nízká, nicméně mohla být zmnožována pomocí “dcer a vnuček” a otevřenými či skrytými úvěry, které si vynucovaly. Aplikace finančního pseudo-multiplikátoru nejagresivnějšími skupinami s mimořádnou aspirací umožňovala tvorbu jevů popisovaných ve světové literatuře jako kapitálové bubliny a sněhové koule. Zcela neadekvátní ochrana soukromého vlastnictví a nehybná institucionální struktura nemotivovala při správě firem k efektivní orientaci, ale umožňovala řadě manažerů firem a investičních fondů podlehnout neopakovatelné příležitosti a disponovat “penězi jiných”. Většině čtenářů je známo, které z investičních společností uvedených v tab.2 byly obviněny přinejmenším z neetického chování.

Tabulka 2: 14 největších finančních skupin sdružující největší investiční fondy v první a druhé vlně kupónové privatizace

Investiční společnost v rámci finanční skupiny	Druhá vlna (určila pořadí)			První vlna		
	Invest.body	%TFP	%TP	Pořadí	%TFP	%TP
1.A-invest, Agrobanka	320	8.2	5.2	14.	1.8	1.3
2.Expandia, Chemapol	306	7.8	5.0	-	-	-
3.Harvard CC	292	7.5	4.7	3.	10.5	7.4
4. OB Invest , ČSOB	198	5.1	3.2	18.	0.8	0.7
5. KIS, Česká pojišťovna	187	4.8	3.0	6.	5.5	3.9
6. IS podnikatel.	157	4.0	2.5	-	-	-
7. YSE	156	4.0	2.5	16.	1.2	0.8
8. Český kupón	152	3.9	2.5	21.	0.6	0.4
9. PPF	130	3.3	2.1	10.	1.9	1.4
10. SIS, Česká spořitelna	124	3.2	2.0	1.	15.6	11.1
11. IKS, Komerční banka	124	3.2	2.0	5.	7.6	5.4
12. MorCe IS	113	2.9	1.8	-	-	-
13. PIAS, Investiční banka	98	2.5	1.6	2.	11.9	8.5
14. CS Fondy	94	2.4	1.5	24.	0.8	0.7
Top 14 skupin fondů	2451	60.1	38.2	-	77.6	55.4
Fondy celkem	3920	100.	63.5	-	100.	71.3
Celkem investičních bodů	6170	-	100.	-	-	100.

%TFP - % z celkového počtu bodů ve fondech; %TP - % z bodů celkem v I.a 2. vlně;
Pořadí–pořadí v 1.vlně kupónové privatizace

Bankovní selhání a kořeny chování vlastníků

Samy velké státní banky, které daly vzniknout největším skupinám seriózně spravovaných fondů a jejich správcovským společnostem (uvedeny v tab. 2 tučně) , zůstaly dlouho dominantně ve státních rukou. Rozsáhlé portfolio firem vlastněných jejich dceřinými aj. společnostmi tak zůstávalo nepřímo pod vlivem politiky státní správy bank a státem jmenovaného bankovního managementu, který zdá se zřetelně krátkodobě anticipoval, co vláda od bank očekává při transformaci českých firem. Uvedené (dočasně přetrvávající) vlastnické uspořádání bank dlouhodobě znamenalo obsah aktiv těchto bank špatnými úvěry, neboť snižovalo obezřetnost jejich podnikání a přinášelo zejména neefektivní bankovní zprostředkování alokací úspor vkladatelů do nepřiměřeně riskantních projektů. Nejednalo se pouze o úvěrování koupě privatizovaných podniků. Zejména v letech 1994-1996 systematicky úvěrovaly největší státem kontrolované banky (Komerční banka, Česká spořitelna) vlastnické přesuny mezi domácími

investory a konsolidaci vlastnických podílů v podnicích privatizovaných předtím kupónovou metodou. Šlo o vážné selhání těchto komerčních bank. Namísto aby své největší české dlužníky ukázňovaly a usměrňovaly směrem k firemní restrukturalizaci byly těmto dlužníkům překvapivě poskytovány další úvěry na řetěz akvizic společností, jejichž akcie byly distribuovány původně za kupony. Světové zkušenosti naznačují, že výsledné vlastnické bubliny většinou puknou při první recesi a poskytnuté špatné úvěry musí být buď uhrazeny realizací příslušných (často neúplných) zástavních smluv nebo odepsány, což znamená finanční ztrátu bank.

K atmosféře “neomezených akvizičních možností” přispěla nepochybně výše zmíněná “bivalentní forma” správy českých akciových společností absolutizující roli majoritního vlastníka. Ta vyhrotila i zájmový konflikt uvnitř bank a finančních skupin v jejich vlastnických a věřitelských rolích. Není náhodou, že se v obavě o ztrátu majority jinak seriózní bankovní správci akcií neodhodlali k jediné skutečně primární veřejné nabídce akcií kontrolované firmy (IPO), která by z domácích a zahraničních zdrojů přinesla do firmy čerstvý vlastní kapitál napomáhající restrukturalizaci. Pomineme-li několik případů zvýšení základního jmění, které kopírovalo vlastnickou strukturu rozhodujících vlastníků, zůstaly i ty nejlepší podniky dlouhodobě odkázány na vlastní zdroje a cizí kapitál, což zpomalovalo inovace a zvyšovalo firemní náklady na kapitál. Nadměrně rostla podniková zadluženost a citlivost na výši a změny úrokových sazeb.

Tomuto konkrétnímu vývoji bylo možné se vyhnout. Ukazují to zkušenosti ze zemí, které řeší podobné problémy s institucemi správy akciových společností. Řada společností nikdy nepotřebovala pochybného zachránce z řad velkých zadlužených domácích společností motivovaných svou velikostí, svou nepochybnou politickou váhou ale zejména neopakovatelnými privatizačními příležitostmi. Naopak, dlouhodobý zájem strategických, ale i institucionálních investorů ze zahraničí o investice do Maďarska a Polska se promítá i v ceně akciových podílů. Např. zdvojnásobení vlastního kapitálu úspěšnou primární veřejnou emisí na mezinárodních kapitálových trzích vedlo u maďarské chemické firmy nejen k poklesu nákladů na kapitál, k rychlé restrukturalizaci, dynamickému růstu, ale i trvalému růstu hodnoty jejich akcií. Dlouhodoběji orientovaní akcionáři, kteří byli ochotni se své majority vzdát, nyní mohou i po promítnutí inflace obdržet za svůj nominálně stejný počet akcií rozředěný novou emisí dokonce lepší souhrnnou cenu, než kdyby prodávali majoritu včetně akviziční prémie.

4. Zahraniční investoři s přímými a portfoliovými investicemi

Jedním z očekávaných důsledků vycházejících ze třetího schematu správy akciových společností byl poměrně stabilní příliv přímých zahraničních investic (FDI) jak do privatizovaných společností tak do projektů na zelené louce ve srovnání s vysoce kolísajícím množstvím portfoliových investic, které v roce 1999 dále klesly o USD 1.4 mld.. Výsledky našeho výzkumu potvrzují kladný vliv zahraničních vlastníků společností na jejich restrukturalizaci (viz níže).

Tabulka 3: Platební bilance

v miliardách USD	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1. Běžný účet	-0,3	-0,1	-0,7	-1,3	-4,3	-3,2	-1,0
- obchodní bilance	-1,9	-0,5	-1,4	-3,7	-5,9	-4,6	-2,6
- bilance služeb	1,5	1,0	0,5	1,8	1,9	1,7	1,9
2. Kapitálový a finanční účet	0,0	3,0	3,4	8,2	4,3	1,1	2,6
- přímé investice	1,0	0,6	0,7	2,5	1,4	1,3	2,5
- portfoliové investice	-0,03	1,6	0,9	1,4	0,7	1,1	1,0
- dlouhodobý kapitál	0,3	0,8	1,1	3,4	3,1	0,9	-0,9
- krátkodobý kapitál	-1,3	0,06	0,7	1,0	-0,9	-2,2	0,0
3. chyby, kursové rozdíly	0,2	-0,1	-0,3	0,6	-0,8	0,3	0,4
4. pokles devizových rezerv.	0,08	-3,0	-2,4	-7,5	0,8	1,8	-1,9

Pramen: Bulletin a Zprávy České národní banky

Zatímco největší jednotlivé přímé zahraniční investice byly obvykle založeny na omezeném počtu privatizací prodejem (kolísavá četnost a velikost privatizací prodejem pak způsobovala výkyvy v časové řadě), inspirovala kupónová privatizace velký počet středně velkých strategických investorů, kteří

postupně převzali mnoho kupónově privatizovaných společností od jejich domácích vlastníků. Stav přímých zahraničních investic (FDI) v základním jmění společností byl ke konci roku 1998 vykazován ČNB asi US\$ 12 miliard (357,5 mld. Kč) a pokud započteme i reinvestované zisky a půjčky mateřských firem dosahuje toto číslo asi US\$ 13,5 miliard. Ve srovnání s porovnatelnými zeměmi je toto číslo stále ještě nízké (Maďarsko vykazuje údaj asi US\$ 18 miliard včetně reinvestovaných zisků. Převažující investiční prostředí – nedokonalé instituce, pomalu rostoucí a posléze stagnující ekonomika a z hlediska mezinárodní konkurence malé investiční pobídky, zahraniční investory nemotivovaly v očekávané míře k rozsáhlejšímu investování ani do projektů na zelené louce. Nicméně poslední vývoj (příliv US\$ 2,7 miliard pouze za rok 1998, asi US\$ 5 miliard za rok 1999) , výnosy privatizace ČSOB (asi US\$ 1,2 miliardy), rozsáhlé strategické nákupy hlasovacích podílů k akciím energetických a plynárenských společností v držení obcí a měst naznačují signifikantní posílení přílivu FDI do české ekonomiky.

Současné by bylo naivní se domnívat, že dlouhodoběji orientovaní zahraniční investoři se vždy vyhnou pokušení využití jednorázových výhod plynoucích z racionálního využití nepřesných právních úprav zejména kapitálového trhu (např. při stanovení úrovně cen nabízených minoritním akcionářům v rámci nabídky k převzetí).

5. Diferencovaná restrukturalizace podniků a jejich odlišná správa

Podle našeho šetření v rámci výzkumu ACE¹⁹ **dochází již k významné adaptivní i hluboké restrukturalizaci jak v některých sektorech ekonomiky jako celku tak u těch firem**, které začaly věnovat větší důraz na uspokojování poptávky likvidních zákazníků doma i v zahraničí (mj. likvidní zákazníci obvykle bývají spíše na konci výrobního procesu, blíže k finálnímu spotřebiteli). Hlubší finanční restrukturalizaci lze očekávat až poté, co noví vlastníci v převzatých společnostech prosadí vlastní podnikatelské záměry podpořené injekcemi dodatečného vlastního kapitálu. Očekávalo se, že adekvátní restrukturalizace by mohla vést k větší likviditě mezi firmami a omezit problém mezipodnikové zadluženosti.

Jednotlivé sektory ekonomiky a jednotlivé firmy byly restrukturalizovány ve velmi odlišné míře. **Zanedbání restrukturalizace** lze nejvíce pozorovat na železnici a v jiných nezprivatizovaných síťových odvětvích, kam řadíme distribuci energie a plynu. Výsledkem byl mimořádně silný vliv odborů a lobbyistických skupin v těchto nerestrukturalizovaných sektorech, který mj. zvedal úroveň mezd všech pracovníků na úroveň inflace, ačkoliv docházelo k poklesům produktivity práce i efektivnosti. Zkušenosti u nás i v sousedním Maďarsku a Polsku ukazují, že tato infekce vyzařovaná nerestrukturalizovanými sektory soustavně ohrožuje vyjednávání o racionálních mzdových růstech i v ostatních odvětvích. Zanedbatelnou restrukturalizaci lze pozorovat též u velkých českých konglomerátů (Chemapol Group, Škoda Plzeň, ČKD Holding), u nichž došlo v důsledku pokračujících privatizačních a konsolidačních akvizic na úvěr k akumulaci další zadluženosti, kterou akceleroval zejména řetěz převzetí řady firem největšími dlužníky financovaný taktéž úvěrem. Tím došlo k dalšímu zhoršení jejich kapitálové struktury a relativnímu zvýšení jejich nákladů na kapitál. Tyto firmy se rychle dostaly do finanční tísně, své skutečné náklady a hotovostní toky redukovaly tím, že věřitelům přestávaly platit nejenom jistinu, ale i úrok (tím fakticky snížily cenu půjčených peněz na nulu). Jejich napjatý rozpočet pak narušil každý náznak recese (například zpomalení vládních projektů). Vzniklé konglomeráty spoléhaly při odvrácení hrozby úpadku pouze na neúplnost právního rámce v této „neopakovatelné hře“, na svou velikost, politický vliv a diverzifikaci rizika dceřinných společností. Nezbyvala jim síla na vnitřní koncentraci ve směru svých klíčových kompetencí ani ochota se ozdravit redukcí a prodejem neřiditelných dcer. Při jejich finanční slabosti pak zůstala většina restrukturalizačních projektů nezvládnuta, vývoj nových produktů nedokončen a důvěra zákazníků otřesena.

Díky dočasně zlepšené makroekonomické situaci a růstu taženému domácí poptávkou zejména obcí došlo nicméně v řadě firem v letech 1995-96 k **adaptivní restrukturalizaci** směrem k určitým segmentům vysoké domácí poptávky uspokojované v rostoucí míře zahraničním dovozem. Nicméně došlo tento růstu tažený domácí poptávkou spjatou s rostoucí zahraniční nerovnováhou musel být korigován monetární a fiskální restrikcí. Došlo k poklesu vládních výdajů (úsporné vládní balíčky) a nebylo možno dále prohlubovat ani zadluženost obcí, neboť při následné stagnaci růstu GDP nerostly ceteris paribus rozpočtové příjmy. V důsledku toho v letech 1995-97 došlo k vyčerpání těchto zdrojů růstu firem taženého domácí poptávkou a postupně rostla tzv. sekundární platební neschopnost (tj. závazky, které podnik není schopen vyrovnat z důvodu nelikvidnosti svých odběratelů).

Mnoho společností vlastněných převážně zahraničními subjekty reagovalo na poptávkové a tržní signály (růst GDP v zemích OECD generoval silnější poptávku) správně **hlubší restrukturalizací** – úsporami zaměstnanců a nákladů vůbec (včetně dočasného poklesu některých reálných mezd následovaným nadprůměrně rychlým mzdovým růstem opřeným o prudký růst produktivity), novými produkty a technologiemi, aktivnějším marketingem, podpořenými novou vnitřní „smluvní architekturou“ apod.

Podstatně zvýšily svoji mimocenovou konkurenceschopnost (např. automobily VW – Škoda) a staly se motorem exportně orientovaného růstu. Sektory vyvážející tržní segmenty s vysokou přidanou hodnotou (stroje, zařízení) prodávaly většinu svého zboží na vysoce konkurenčních trzích OECD. Stablnější exportní růst pozitivně ovlivňoval též náklady exportérů na kapitál, neboť si i díky svým mateřským společnostem mohly půjčovat lacinější peníze na mezinárodních finančních trzích.

V české publicistice se v této souvislosti obrazně hovoří o dvourychlostní ekonomice, kde podstatně rychleji rostoucí segment představují obvykle efektivněji spravované, hlouběji restrukturalizované společnosti vlastněné převážně zahraničními subjekty. Ziskovost měřená ukazatelem rentability vlastního jmění (ROE se ziskem před zdaněním) dosáhla v nefinančních firmách se zahraniční kontrolou v roce 1997 více než 12% oproti 3,7% u ostatních velkých soukromých nefinančních firem a 3,1% u firem kontrolovaných státem.²⁰ Obdobné propastné rozdíly přetrvávaly i v první polovině roku 1998.

Co je však z našeho hlediska snad nejdůležitější, tyto firmy dlouhodobě uplatnily ve vztazích se svými dodavateli a odběrateli podstatně náročnější vnější "smluvní architekturu" než firmy v celé české ekonomice. Odběratelé museli včas platit a dodavatelé "právě včas" dodávat výrobky v auditované kvalitě, což nebylo možné bez inovací a podmiňujících investic. Jinak dodavatelské firmy vypadly z okruhu dodavatelů, což pro ně znamenalo nedobrovolné opuštění těchto "ostrůvků stability" uvnitř bouřlivé české podnikové sféry. Určitým mementem zde však může být skutečnost, že vykazovaná data naznačují i určitou erozi těchto spontánně vzniklých "zvláštních zón" v rámci převládajícího institucionálního podnikohospodářského klimatu. Platební kázeň velkých firem se zahraniční kontrolou se zřejmě v roce 1997 výrazně zhoršila (jejich závazky po lhůtě splatnosti vzrostly téměř na dvojnásobek) a přiblížila se českému "firemnímu standardu", který na úkor dodavatelů zlevňuje své náklady na kapitál a získával tak konkurenční výhodu.

6. Závěrem

Výše jsme uvedli svůj předpoklad, že ekonomické vztahy mají obvykle charakter kooperativní hry, které je vlastní upravené vězňovo dilema: Úplná spolupráce dlouhodobě maximalizuje společný prospěch účastníků, ale "podvádění" - tj. využití jakékoliv neúplné smlouvy ku prospěchu některého z účastníků, zůstává dominantní strategií v jednorázové hře.

Pokusili jsme se na příkladu společností vlastněných převážně zahraničními subjekty ověřit hypotézu, že firmy, které si v dlouhém časovém období založily svoji pověst na etické spolupráci mohou nahradit neuspokojivou strategii podvádění strategií spolupráce. Tyto vztahy nazývané vnitřní a vnější "smluvní architekturou" firmy se nepochybně staly zdrojem značných konkurenčních výhod. Navíc se firmy s podobnou pověstí staly jádrem "ostrůvků stability" a těší se z výhod spočívajících v jejich přitažlivosti pro možné nové smluvní partnery, ať již jde o zákazníky, dodavatele nebo zaměstnance. Jejich potenciální partneři totiž očekávají, že případné uzavření smlouvy upevní též jejich reputaci.

Etické chování tedy není v žádném případě v rozporu ani s teoretickými závěry modelu principála a agenta ani modelu zájmových skupin. Pokud je etické chování strategií, která vede k maximalizaci dlouhodobých zisků, pak by měli akcionáři – principálové podpořit své manažery - agenty, aby se jím řídili. Zkušenost potvrdila, že tyto struktury chování založené na dlouhodobých cílech byly častěji přítomné u společností vlastněných převážně zahraničními subjekty, které vytvářely ostrovy úplnějších kontraktů a spolehlivějších zákazníků a dodavatelů, než je to v české ekonomice dosud obvyklé.

Nicméně jednorázovým výhodám plynoucím z racionálního využití nepřesných právních úprav zejména kapitálového trhu (např. na úkor minoritních akcionářů) se pochopitelně nevyhýbají ani jinak dlouhodoběji orientovaní zahraniční investoři. Etické problémy akcionářů se ostatně vždy objevují v situacích, které je možno spojovat s neopakovatelnými příležitostmi jako např. proces privatizace doprovázený neúplnými kontrakty a nedokonalým institucionálním rámcem, v situacích charakterizovaných českou "třetí cestou" ke správě akciových společností. Pak se podvádění postavené na využití neúplností smluv a právního rámce jeví jako nejziskovější strategie, která může z firem odčerpat potřebný kapitál, podlomit jejich restrukturalizaci a prohloubit jejich zadlužení. Recese v ekonomice pak může vyvolat pukání holdingových bublin s následnými vážnými ekonomickými ztrátami.

Jak jsme již uvedli, vzniká v podobných historických situacích na straně vlády akutní potřeba dynamizovat svoji činnost a přijmout taková institucionální uspořádání či opatření, jež by možnost podvádění výrazně sankcionovala nejen u manažerů, ale i na straně vlastníků. Ostatně již L. von Mises spatřoval základní institucionální charakteristiku skutečné tržní ekonomiky v tom, že "vlastník sám nese zodpovědnost, poněvadž je to on, kdo zakouší na prvním místě škodu, která vznikne nesprávným řízením podniku." Na tuto charakteristiku je třeba brát zřetel nejen dlouhodobě (fungování zákonů o bankrotech), ale i krátkodobě (např. při formulaci revitalizačních programů). Prakticky naše závěry předjímají i kladný vztah vlády k uzavírání co nejúplnějších privatizačních a investičních kontraktů zejména se seriózními

zahraničními investory, u nichž lze systematicky pozorovat dlouhodobou tendenci k zodpovědnější správě akciových společností dokonce i v dosud nevyvinutém českém institucionálním rámci.

Výše uvedené potvrzuje závěr, že trvalejší nedocnění analýzy mikroekonomických základů fungování národního hospodářství a institucionálních změn může vést ke zbytečnému opakování vládního selhání. Izolovaná makroekonomická podpora růstu prostřednictvím peněžních a rozpočtových injekcí do agregátní poptávky může v malé, otevřené ekonomice konec konců vést k prodloužení života špatně spravovaných, rigidně se chovajících, nerestrukturalizovaných společností a nikoliv k jejich kreativní destrukci. Naopak společnosti vlastněné převážně zahraničními subjekty jsou zřetelně citlivější na jiné faktory – na změny zahraniční poptávky, na komparativní výhodnost investování kapitálu, na relativní konkurenceschopnost a inovativnost, která se v nemalé míře váže i na disponibilní český lidský kapitál. Tyto faktory lze nepochybně spoluovlivnit dlouhodobou i krátkodobou vládní politikou. Jejím dobrým příkladem je rozhodnutí o urychlené privatizaci zbývajících státem kontrolovaných bank do rukou seriózních investorů.

¹⁴ Tento příspěvek vznikl přepracováním původní anglické verze napsané pro „Analýzu českého finančního trhu“ prováděnou Světovou bankou a přednesené na konferenci „INVESTOR EXPECTATIONS IN A GLOBAL MARKETPLACE - The role of Corporate Governance - Can Central and Eastern European Companies Meet the Challenge?“ organizovanou Georgetown University, Woodstock Theological Center, USA, FSV UK, Praha-listopad 1998

¹⁵ Keasey K,Thompson,S.,Wright M. (1997), Corporate Governance: Economic and Financial Issues, Oxford University Press, New York

¹⁶ Arrow, K.(1972), The limits of Organization, Norton, New York

¹⁷ Kritické posouzení stávající právní úpravy viz J.Dědič, "Ochrana akcionářů formou nabídky k převzetí", Burza, 65-66,1998, str.12-14

¹⁸ Mejstřík, M, Zemplinerová, A., Dervis A. (ed.) (1997), The privatization Process in East-Central Europe: The Evolutionary Process of Czech Privatization, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht - Boston-London

¹⁹ Zemplinerová A., Mejstřík ,M.(1998), Enterprise Restructuring and Corporate Governance,. under ACE Research Project P96-6171-R "Corporate Governance, Privatization and Industrial Policy

²⁰ viz Statistická ročenka ČR '98, Praha, str.182

Seminárny bulletin - Správa a riadenie podnikov

David FRANKEL
právník, USA

TRANSPARENTNOSŤ V PODNIKANÍ V USA: PREHĽAD ZVEREJŇOVANIA INFORMÁCIÍ ZO SÚKROMNÉHO SEKTORA

Mám veľkú radosť, že som dnes s Vami v Bratislave. Vždy, keď navštívim Slovensko, mám pocit, že sa vraciam domov a táto moja cesta nie je výnimkou. Eugen Jurzyca a jeho kolegovia z Centra pre hospodársky rozvoj robia stále tú istú chybu, keď ma pozývajú na tieto semináre. Dúfam, že to už zistili, ale ja vždy rád prijmem ich pozvanie.

Predtým, než začnem svoju prednášku, musím tak, ako vždy uviesť, že toto sú moje osobné názory, a nie názory vlády USA, ani Federálnej komisie obchodu, agentúry, pre ktorú pracujem. Mám vo zvyku predniesť to, čo mám pripravené, čo najrýchlejšie. Nie, že by som nemal o čom hovoriť. Ako každý právnik samozrejme mám. Ale zo skúsenosti z predchádzajúcich seminárov som zistil, že otázky z publika vždy vedú k omnoho zaujímavejším diskusiám ako keď celý čas využijem na svoj monológ. Ako mnohí z vás vedia, žil som v Československu a neskôr v Slovenskej republike takmer tri roky, od začiatku do polovice 90-tych rokov. Myslím si preto, že poznám do určitej miery tunajšie podmienky, čo mi umožňuje lepšie porovnávať situáciu v oboch krajinách. Vopred sa chcem ospravedlniť za používanie slúchadiel, keď budem dostávať otázky v slovenčine. Aj keď väčšinu otázok rozumiem, chcel by som si byť istý, že rozumiem 100 percent, takže ma nebude možné ospravedlniť, keď poviem niečo hlúpe.

V októbri 1997 som sa zúčastnil na seminári, ktorý zorganizovalo Centrum pre hospodársky rozvoj a v rámci ktorého som hovoril o dvoch významných zákonoch v USA, týkajúcich sa prístupu verejnosti k vládnym informáciám. Je mi známe, že slovenský parlament v súčasnosti rokuje o jednom zo zákonov, o ktorých som hovoril na seminári v roku 1997, o zákone o slobode informácií.

Dnes by som rád hovoril o podobných zákonoch, tentoraz však nie o takých, kde je vláda povinná poskytovať informácie verejnosti. Namiesto toho chcem hovoriť o tom, aký má verejnosť v USA prístup k informáciám o súkromných firmách, na Slovensku známych ako akciové spoločnosti. Nakoniec, takmer celá ekonomika v USA je v súkromných rukách. To znamená, že je často veľmi dôležité pre obyvateľov získať informácie o týchto firmách, aby sa mohli rozhodnúť, či nakúpia akcie, predajú ich, alebo si akcie, ktoré vlastnia, ponechajú aj naďalej. Toto je rozsiahla téma a nemyslím si, že ju stihnem obsiahnuť za pár minút. Keď som bol študent, zúčastnil som sa na niekoľkých kurzoch, ktoré sa týmto problémom zaoberali. Dnes teda chcem hovoriť o niektorých najvýznamnejších častiach týchto zákonov, aby ste mali predstavu, prečo takéto zákony existujú a čo zabezpečujú.

Prvým typom zákona, o ktorom by som chcel hovoriť, je tzv. zákon o registrácii firmy. Každá spoločnosť v USA sa musí zaregistrovať v jednom, alebo viacerých z 50 štátov USA (alebo vo Washingtone DC) a predložiť zmluvu o založení. Každý štát má svoje vlastné zákony a systém, ktorý túto oblasť zahŕňa, platia tu však do určitej miery rovnaké pravidlá. Zakladacia zmluva zahŕňa názov spoločnosti, mená riaditeľov, prípadne zakladateľov firmy a právneho zástupcu, ktorý má právo nakladať s dokumentmi firmy, ak by niekto voči nej začal súdne konanie. Niektoré štáty vyžadujú aj mená viacerých vedúcich predstaviteľov firmy. Tento dokument sa nazýva „stanovy spoločnosti“ a každoročne musia byť schvaľované. Ak by sa vyskytli akékoľvek zmeny pri menách riaditeľov, iných vedúcich predstaviteľov, či právneho zástupcu spoločnosti, tieto zmeny musia byť taktiež zaevidované. Stanovy firmy, ako aj výročné správy, ktoré aktualizujú stanovy, sú predkladané v jednom, alebo vo viacerých štátoch USA a sú prístupné verejnosti. V prípade, že občania majú záujem o kópiu takéhoto dokumentu, za jeho získanie zaplatia malý poplatok.

Stanovy spoločnosti väčšinou využívajú právnici, ktorí chcú firmu zažalovať. Vezmime si napríklad, že vodič kamiónu firmy Coca Cola spôsobí nehodu a zrazí chodca. Zranený chce vodiča, ako aj

spoločnosť, pre ktorú pracuje, zažalovať za utrpené zranenie, liečebné náklady, finančné škody spôsobené výpadkom v práci, atď. Stanovy spoločnosti obsahujú potrebné informácie na zistenie, kto je zo zákona oprávnený prevziať žalobu voči spoločnosti, takže poškodený môže na firmu podať žalobu.

Teraz by som chcel obrátiť pozornosť na iný typ zákona, ktorý umožňuje verejnosti prístup k ďalším dôležitým informáciám – na zákon o cenných papieroch. Všetky firmy v USA majú možnosť kótovať svoje akcie na burze cenných papierov. Iba malé percento spoločností, ako rodinné podniky, akcie na burzu neuvádzajú, aj keď tú možnosť majú. Avšak, ak firmy potrebujú získať kapitál, často sa usilujú odpredať časť akcií veľkým spoločnostiam, alebo ich ponúknu vo verejnej súťaži. Predtým, než tak môžu urobiť, musia na základe federálnych zákonov predložiť dôležité informácie o spoločnosti, stave jej financií, mená jej vedenia, o oblasti, na ktorú sa zameriava a navyše aj, aký vplyv má stav americkej a svetovej ekonomiky na firmu.

Zákony a pravidlá, ktoré určujú kedy, ako a aké informácie firmy s verejne obchodovateľnými akciami musia v USA zverejňovať, vychádza z jednoduchého konceptu: Všetci investori, či sú to veľké inštitúcie (ako poisťovne, dôchodkové a vzájomné fondy), alebo súkromné osoby, by mali mať prístup k určitým základným údajom o investíciách ešte predtým, ako sa rozhodnú akcie firmy kúpiť. Aby túto možnosť mali, Federálna komisia pre cenné papiere (SEC), nezávislá federálna regulačná agentúra, ktorá je podobná agentúre, pre ktorú pracujem, vyžaduje od verejne obchodovateľných spoločností, aby zverejnili podstatné finančné a ďalšie informácie pre verejnosť. Zverejnenie týchto informácií zabezpečuje všeobecný zdroj vedomostí pre všetkých investorov, ktorí sa na základe tejto vedomosti môžu rozhodnúť, či kúpa cenných papierov tejto firmy je dobrou investíciou. Iba vďaka pravidelným, kompletným a presným informáciám môžu ľudia urobiť kvalitné rozhodnutie, či investovať alebo nie.

Vznik tohto konceptu siaha do obdobia veľkej hospodárskej krízy a krachu americkej burzy v októbri 1929. Pri skúmaní príčin krízy Kongres USA rozhodol, že hlavnou príčinou krízy a krachu burzy bol fakt, že ľudia nakupovali akcie spoločností, o ktorých nemali dostatočné informácie. Aby sa tento problém už neopakoval, v rokoch 1933 a 1934 prijal Kongres nové zákony, ktorých cieľom bolo obnoviť dôveru investorov v americké kapitálové trhy zabezpečením prísnejšieho dohľadu štátu. Cieľ týchto zákonov sa dá zredukovať do dvoch logických myšlienok:

- Firmy obchodujúce s akciami na trhu musia pravdivo informovať verejnosť o svojich obchodných aktivitách, svojich akciách, ktoré predávajú, ako aj riziku, ktoré prípadné investovanie zahŕňa.
- Ľudia, ktorí s akciami obchodujú – makléri, díleri a burzy cenných papierov ako inštitúcie – musia informovať investorov čestne a pravdivo, pričom záujmy investorov musia byť pre nich prvoradé.

SEC kontroluje zverejňovanie dôležitých informácií zo strany firiem pre investujúcu verejnosť. Spoločnosti sú povinné postupovať v súlade s pravidlami, ktoré sa týkajú zverejňovania informácií a ktoré musia byť poskytnuté v čase, keď sa akcie prvýkrát predávajú a potom vždy v pravidelných intervaloch. Zamestnanci SEC pravidelne kontrolujú predkladané údaje verejne obchodovateľných spoločností. Tieto dokumenty zahŕňujú:

- oznámenie o registrácii prvýkrát na burzu ponúkaných cenných papierov,
- každoročné a štvrťročné doplňovanie informácií,
- predkladanie materiálov s údajmi o firme akcionárom pred každou výročnou schôdzou,
- poskytovanie výročných správ akcionárom,
- dokumenty týkajúce sa tendrov (napríklad ponúk na nákup veľkého počtu akcií niektorej firmy, obyčajne nad hodnotu ceny jej akcií na medzinárodných trhoch),
- a nakoniec predkladanie informácií týkajúcich sa fúzií a akvizícií.

Tieto dokumenty zabezpečujú zverejňovanie informácií o finančnom stave firiem a obchodných praktikách, ktoré pomáhajú investorom rozhodnúť sa pre, prípadne proti investovaniu. Vďaka kontrolám zo strany SEC vláda môže zhodnotiť, či verejne obchodovateľné spoločnosti spĺňajú všetky pravidlá o zverejňovaní informácií a hľadá spôsob ako zlepšiť formu a rozsah predkladania informácií. Aby splnili požiadavky SEC v oblasti zverejňovania informácií, spoločnosť uvádzajúca akcie na burzu, alebo taká, ktorej akcie sú už na burze obchodované, musí sprístupniť všetky informácie, bez ohľadu na to, či sú pozitívne alebo negatívne, ktoré by mohli byť podstatné pre rozhodovanie investora či kúpiť, predáť, alebo si akcie ponechať.

SEC prijíma, spracováva a triedi viac ako 500 000 finančných správ každý rok. Toto realizuje formou moderného počítačového systému, známeho pod označením EDGAR (Electronic Data Gathering Analysis and Retrieval). Takto každá verejne obchodovateľná spoločnosť predkladá podrobné štvrťročné a výročné správy agentúre SEC.

Každý v tejto miestnosti si môže prečítať takéto správy od tisícok amerických verejne obchodovateľných spoločností jednoducho ich vyhľadaním na internete. Všetky správy tejto databázy sú voľne prístupné. Adresa webovej stránky je <http://www.sec.gov/edaux/searches.htm>. Ďalšia databáza, ktorú som zatiaľ príliš nepoužíval, ktorá je však údajne lepšia ako databáza EDGAR agentúry SEC, je spravovaná súkromnou spoločnosťou s webovou stránkou <http://10kwizard.com>.

Pre vašu informáciu som priniesol dve výročné správy spoločností, ktorých akcie som vlastnil. Každý akcionár verejne obchodovateľnej spoločnosti dostane takúto správu, aj keby vlastnil iba jednu akciu. Ako som práve informoval, správa obsahujúca takéto informácie je tiež voľne prístupná na internete.

Zatiaľ čo existuje viacero foriem porušenia amerického zákona o cenných papieroch, vyberiem niektoré, ktoré sa obzvlášť týkajú témy dnešného seminára. Najčastejšie ide o zavádzajúce informácie o stave firmy, alebo zámerné neinformovanie o dôležitých údajoch ohľadne cenných papierov. Ďalej je to predaj cenných papierov bez predchádzajúceho predloženia dokumentov s podrobnými informáciami tak, ako to vyžaduje zákon. Ďalší významný zákon hovorí o zákaze tzv. insider tradingu (nezákonné obchodovanie s akciami zo strany ľudí, ktorí majú dôverné informácie).

Dovoľte mi uviesť na ukážku jeden príklad. Iba hypoteticky pre tento seminár – aby bolo jasné, k tejto situácii nikdy nedošlo. Predstavme si, že zakladateľ firmy Microsoft Bill Gates by sa pred rokom stretol so svojimi právnikmi, ktorí zastupovali Microsoft v súdnom spore po tom, ako ho zažalovali ministerstvá spravodlivosti niekoľkých štátov v USA. Predstavme si teda, že by počas schôdzky právnici informovali B. Gatesa, že pravdepodobne spor prehrá a je možné, že Microsoft bude rozdelený do viacerých spoločností. Ak by B. Gates následne odpredal časť akcií, alebo informoval svojich rodinných príslušníkov, či priateľov, aby urobili to isté bez toho, aby najskôr o nových vedomostiach informoval verejnosť, dopustil by sa nezákonného obchodovania na základe dôverných informácií. Zároveň aj všetci ostatní, ktorí by tieto informácie mali a na ich základe konali bez predchádzajúceho upozornenia verejnosti, by sa dopustili takéhoto nezákonného obchodovania na základe dôverných informácií. Takéto konanie práve zákon o cenných papieroch prísne zakazuje a tí, ktorí sa ho dopustia, musia platiť vysoké pokuty a často končia vo väzení. Dovoľte mi však zopakovať, že tento príklad s Billom Gatesom sa nezakladá na pravde.

Akcionári majú právo zažalovať zodpovedných za to, že prišli o akúkoľvek finančnú čiastku v dôsledku kúpy, predaja, alebo ponechania si akcií, ktoré stratili na hodnote v dôsledku zverejnenia nepravdivých alebo zavádzajúcich informácií, alebo v dôsledku nezverejnenia dôležitých informácií, ktoré mali akcionári vedieť.

Tak, ako má vláda svoje požiadavky, aby súkromné firmy zverejňovali informácie, majú ich aj samotné firmy. Som si istý, že každý už počul o Burze cenných papierov v New Yorku, ako aj o burze NASDAQ. Sú to súkromné organizácie, ktoré vytvorili kritériá pre spoločnosti, ktoré majú záujem uviesť a predáť svoje akcie cez spomínané burzy. Medzi pravidlami vytvorenými burzami sú aj také, ktoré vyžadujú, aby spoločnosti s kótovanými akciami načas poskytovali dôležité informácie verejnosti. V prípade, že firma s akciami kótovanými na týchto burzách, pravidlá poruší, môže byť z obchodovania vyradená. Keďže už nemám dostatok času, aby som podrobnejšie informoval o pravidlách na týchto burzách, chcel by som upozorniť na adresy ich webových stránok, takže si budete môcť ich pravidlá sami prečítať, keď budete mať čas. Adresa webovej stránky burzy v New Yorku je <http://www.nyse.com>. Adresa webovej stránky burzy NASDAQ je <http://www.nasdaq.com>.

Ešte pred záverom by som chcel pripomenúť, že v USA mnohé z 50-tich štátov majú aj vlastné agentúry pre cenné papiere, ktoré určujú pravidlá v oblasti obchodovania s cennými papiermi a zverejňovaním informácií pre verejnosť. Aj keď táto oblasť môže byť zaujímavá, neverím tomu, že je dôležitá pre zákonodarcov v krajine ako Slovenská republika, pretože si nemyslím, že by ste potrebovali uvažovať nad viac ako jednou úrovňou zo strany vlády v tejto oblasti.

Na záver mi dovoľte zdôrazniť, že tak, ako má verejnosť právo vedieť o aktivitách svojej vlády, má rovnaké právo na prístup k včasným, podrobným a presným informáciám o súkromných firmách, ktoré predávajú svoje akcie verejnosti. Tak, ako vždy, rád odpoviem na akékoľvek Vaše otázky. A opäť, dovoľte mi poďakovať Eugenovi Jurzycovi za jeho milé pozvanie na tento seminár a poďakovať sa Vám za pozornosť.

Seminárny bulletin - Správa a riadenie podnikov

Andrej DUPAL'

Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita Bratislava

TRENDY V MANAŽMENTE VÝROBY NA SLOVENSKU A CORPORATE GOVERNANCE

*„Vždy sa pýtaj: Ako sa to dá robiť lepšie?“
(G. Ch. Lichtenberg)*

Nová doba vyžaduje zefektívňovanie správy a riadenia podnikov, vyžaduje novú organizáciu. Ako hovorí Rowan Gibson: „... Keď absolvujeme preteky Paríž – Dakar v luxusnej limuzíne, ďaleko sa nedostaneme. Potrebujeme nejaký organizačný nástroj, nejaké organizačné vozidlo úplne iného typu, ktoré sa dokáže vyrovnáť s drsnou a neistou podnikateľskou krajinou, ktorou prechádzame. Vozidlo, ktoré odráža podmienky informačného veku budúcnosti, a nie priemyselného veku minulosti“. Je teda celkom nepochybné, že budúcnosť nemôže byť kontinuálnym pokračovaním minulosti.

V konkurenčnej súťaži sa rozhodujúcou pre úspech podniku stáva cieľovo orientovaná štruktúra, plánovanie a riadenie hmotného toku, vrátane príslušného informačného toku, a to tak od dodávateľov v podniku, ako aj vo vnútri podniku, tiež z podniku k zákazníkom. Kľúčové postavenie pri riešení tejto problematiky má manažment výroby.

Efektívny rozvoj výroby tvorí základ úspešného podnikania. Nastoľuje však vo svojom riešení množstvo zásadných problémov, ktoré sme nútení riešiť prechodom na trhovú ekonomiku. Podnikateľské jednotky získali síce značnú podnikateľskú autonómiu, na druhej strane majú aj zvýšenú ekonomickú zodpovednosť za perspektívny rozvoj výroby a celkovú svoju prosperitu. Z uvedeného pramení i potreba novej, podnikateľskej orientácie v manažmente výroby, hľadanie nových garancií podnikateľskej úspešnosti.

Ak v minulosti bola výroba nadradená ostatným podnikovým subjektom (úsekom), dnes sa situácia obrátila. Z výroby sa stal sluha viacerým pánom. Obchodný úsek vyžaduje krátke termíny, malé výrobné zákazky s vysokou kvalitou výrobkov, technický úsek rýchle zavádzanie nových výrobkov a technológií, personálny úsek znižovanie počtu pracovníkov, resp. rast miezd, ekonomický úsek znižovanie nákladov a rast produktivity. Navyše, okrem vnútorných tlakov pôsobia na výrobu i činitele vonkajšieho prostredia, vyvolané najmä takými faktormi, ako sú: konkurencia, trh a zákazníci, a samozrejme ekonomika a politika.

Cieľová orientácia infraštruktúrnych činností (aktivít) zameraných na účinnú podporu výroby a obojstrannú, na riešenie vecných problémov a požiadaviek orientovanú komunikáciu je v súčasných podmienkach rozvoja podnikateľských subjektov skôr výnimkou. Iba systémovým prístupom možno prekonať prežívajúci názor, že výroba je neschopná, drahá, konzervatívna, neochotná uskutočňovať potrebné a podstatné zmeny.

Vo svojom príspevku sa zameriame na tieto štyri problémové okruhy, ktorým sa chceme v stručnosti venovať:

- Podnikateľská orientácia manažmentu výroby
- Súčasné aspekty stratégie rozvoja výroby na Slovensku
- Rešpektovanie novších vývojových trendov v manažmente výroby
- Priority strategického smerovania v rozvoji manažmentu výroby na Slovensku.

Podnikateľská orientácia manažmentu výroby

Hlavným cieľom podniku v trhovej ekonomike je zabezpečiť jeho komerčnú a ekonomickú úspešnosť. Rozhodujúcim predpokladom k tomu sú konkurencieschopné výrobky a služby. Výroba je základom reprodukčného procesu a tvorí tiež vecný základ podnikateľskej prosperity. Vo výrobe je kľúč k riešeniu zásadného rozhodnutia v rámci podnikateľskej orientácie (stratégie) konkurenčnej výhody.

Uvedieme teraz základné funkcie a väzby manažmentu výroby v rámci jej podnikateľskej orientácie.

1. Podnikateľská orientácia vyžaduje jednoznačne posun od tradičného, často technokratického rozvoja výroby ku komerčnej dominácii. Znamená to, že tak tvorbu výrobného náplne podniku, ako aj rozvoj výroby treba posudzovať a odvodzovať hlavne od požiadaviek trhu, od jeho perspektív. Výsledky výroby sa totiž kapitalizujú až pri predaji finálnych výrobkov. Východiskom podnikateľskej orientácie manažmentu výroby je zabezpečenie odbytu hotovej produkcie.
2. Podnikateľský prístup predpokladá nové manažérske myslenie a správanie. Podnikanie má dve protipólové stránky: poskytuje šance, ale má aj riziká. Prvé má manažment zvyšovať, druhé minimalizovať. Vyžaduje nových, schopných a odborne zdatných manažérov, ktorí vedú nielen efektívne riadiť v duchu trhových pravidiel, ale vedú aj podnikať.
3. Vyžaduje sa aj nové, širšie poňatie výroby, predovšetkým ako výrobný systém. V takom chápaní manažment výroby zahŕňa nielen tradičnú výrobnú činnosť, ale aj predvýrobné etapy, kde sa v súčasnosti presúvajú rozhodujúce možnosti jej zdokonaľovania, a tiež povýrobné služby, ktorými sa završuje fungovanie výrobného systému. Iba v tejto spätosti môže manažment výrobného systému plniť svoje ekonomické, rozvojové, komerčné a ďalšie podnikateľské funkcie.
4. Významnou funkciou je zabezpečiť perspektívny výrobný program podniku. Tvorba takejto výrobného stratégie predpokladá zorganizovať prognostické práce, výhľadové štúdie, marketingové analýzy a iné odborné činnosti, ktoré pripravujú kvalifikovanú stratégiu výroby s náležitým časovým horizontom. Strategický manažment výroby má byť nedeliteľnou súčasťou stratégie podniku, kde stratégia výroby má svoje rozhodujúce postavenie. Strategický manažment výroby je potrebné charakterizovať v kontexte týchto dimenzií rozhodovania:
 - koncepcia výrobkov/trh,
 - koncepcie zdrojov,
 - koncepcia vytvárania konkurenčnej pozície.
5. Predpokladá ďalej zabezpečiť pružnú adaptáciu marketingových výsledkov do výroby. Garantuje sa tým, že vyrábaná produkcia bude zodpovedať požiadavkám trhu a zákazníkov. Marketingové analýzy stále konfrontujú prognostické závery strategického rozvoja výroby s konkrétnou trhovou situáciou, vrátane výsledkov konkurencie, čím sa zaručuje podnikateľská úspešnosť na domácom a zahraničných trhoch.
6. Funkciou podnikateľskej orientácie manažmentu výroby je i prevod poznatkov výskumu a vývoja do bezprostrednej výroby, t. j. ako do výrobkov, tak i samotnej výrobnotechnickej základne. V praxi je známy vlečúci sa problém nedostatočnej realizácie vedecko-technického rozvoja. Nie je to samočinný proces. Žiada sa, aby manažment výroby utváral konkrétne materiálne, finančné, personálne, stimulačné a motivačné predpoklady na rozvoj a realizáciu poznatkov vedy do výroby. Iba tak sa utvoria predpoklady na úspešnú podnikateľskú činnosť na trhu.
7. Významnou funkciou je i zaradenie cieľavedomej tvorby rozvojového manažmentu výroby (Production Development Management) ako organickej súčasť podnikateľského manažmentu výroby. Rozvojový manažment výroby má zdvojené poslanie. Jednak pružne zabezpečovať meniace sa požiadavky trhu a zákazníkov, jednak zabezpečovať dynamický rozvoj vlastného podniku. To predpokladá ustavične rozvíjať lukratívnu výrobnú náplň a zvyšovať ekonomickú efektívnosť v celom výrobnom systéme prostredníctvom vnútropodnikového manažmentu výroby.
8. Do funkčného poslania podnikateľského manažmentu výroby patrí i personálny rozvoj. V manažmente výroby kvalifikovaná personálna práca dosiaľ absentovala. Pritom rozhodujúcou náplňou manažmentu výroby nie sú veci, ani úzko chápané výrobnotechnické otázky, ale hlavne tí ľudia, ktorí sú číňorodí v celom riadiacom procese výroby, počínajúc marketingom až po servis u zákazníka. Úloha človeka ako intelektuálneho zdroja sa vyžaduje všade tam a na tých úrovniach, kde sa prijímajú objektívne koncepcie a rozhodnutia, použitie tej-ktorej zodpovedajúcej metódy, systémových opatrení, spôsobu kontroly a podobne.
9. Neoddeliteľnou súčasťou je rozvoj kvality produkcie. Kvalita je dnes rozhodujúcim podnikateľským

fenoménom na svetových trhoch. Manažment kvality je neoddeliteľnou, organickou súčasťou manažmentu výroby. Úlohou manažmentu výroby je jednak zintegrovat' a kvalifikovane riadiť všetky zložky, ktoré kvalitu ako hlavného nositeľa komerčných úspechov ovplyvňujú, tiež prispieť k nepretržitému, ďalšiemu napredovaniu a zdokonaľovaniu v súlade s dynamikou podnikania. Kvalita, obrazne povedané, sa v súčasnosti stala tzv. všeobecným platidlom na svetovom trhu. Manažment výroby má v oblasti kvality nielen aktuálnu, ale tiež perspektívnu úlohu, pretože zaostanie v kvalite výrobkov znamená v podnikateľskom svete vyradenie podniku z trhu a jeho nahradenie či obsadenie silnejšou a schopnejšou konkurenciou.

10. Súčasný manažment výroby sa nezaobíde bez využitia výpočtovej techniky. Predpokladá to zorganizovať a zabezpečiť pružný výrobný systém, kde sú počítačovou sieťou zintegrované predvýrobné etapy, robotizovaná výroba, obslužné procesy výroby, kontrola kvality. Najnovšie prostriedky aplikované v reálnom riadení výrobného systému treba považovať za organickú zložku moderného podnikateľského manažmentu výroby.

11. Nemožno opomenúť humanizáciu práce a riešenie sociálnych aspektov vo výrobe. Ide o zásadné otázky, a to i napriek tomu, že si ich ani veľmi neuvedomujeme. Týka sa to bezprostredne nielen hlavnej (základnej) výroby, ale aj u nás zanedbávaných obslužných procesov výroby (pozn.: 60 % objemu manipulačných prác sa v slovenskom priemysle realizuje ručne, zanedbávané sú otázky zdravotnícko-hygienickej ochrany či zabezpečenia biologických potrieb výrobných a obslužných pracovníkov).

12. Významnou funkciou je i riešenie ekologických otázok (problémov) výroby. Vyplýva nielen z nástojčivosti ich riešenia v celosvetovom meradle, ale hlavne z vlastných, domácich problémov, ktoré v tejto oblasti existujú. Riešenie problémov životného prostredia je dôležitou otázkou každého podnikateľského subjektu a jeho manažmentu výroby. Trvalé rešpektovanie princípov tvorby a ochrany životného prostredia je súčasťou podnikateľskej orientácie manažmentu výroby.

13. Súčasťou podnikateľskej orientácie manažmentu výroby je aj optimalizácia logistického reťazca podniku. Týka sa to najmä takých subjektov, resp. činností, ako sú: nákup a zásobovanie, samotná výroba až po skladovanie a odbyt hotových výrobkov. Logisticky myslieť a konať dnes znamená hľadať časové úspory, úspory v nákladoch, usilovať sa o účinné prepojenie zásobovacích, výrobných a obchodných aktivít, uplatňovať pružnú organizačnú štruktúru, v rámci ktorej logistický proces prebieha.

14. Významnou je tiež orientácia na medzinárodné rozvojové trendy vo výrobe, na integračné procesy, internacionálnu spoluprácu. Dnešné podnikanie vo výrobe bez medzinárodného kontextu nemá žiadnu nádej na väčší úspech.

15. Podnikateľská orientácia predpokladá previazanosť manažmentu výroby s ostatnými piliermi podniku. Finančný, komerčný, inovačný, personálny, technický, investičný a iný druh manažmentu preniká do výrobného manažmentu a tieto zasa späťoväzbovým spôsobom ovplyvňujú výsledky manažmentu výroby. Tento obojsmerný prienik je napokon metodologickým východiskom skúmania postavenia manažmentu výroby v praktickej podnikateľskej činnosti.

Súčasný aspekty stratégie rozvoja výroby na Slovensku

Hlavnou náplňou a poslaním stratégie rozvoja výroby má byť zvýšenie a vytváranie zázemia pre rozvoj výrobného systému, utváranie aktívnej rozvojovej stratégie výroby, a tým aj zabezpečenie úspešného podnikania.

Načrtneme niektoré základné oblasti, ktoré je potrebné rešpektovať či zdokonaľovať v stratégii rozvoja výroby na Slovensku:

1. Prosperita podnikateľskej jednotky ako celku v rozhodujúcej miere závisí od kvality a úrovne vnútropodnikového manažmentu výroby. Každá prosperujúca firma si tajomstvo vnútropodnikového manažmentu výroby starostlivo chráni. Vo vnútropodnikovom manažmente totiž spočíva podstata efektívnosti a kvality. Podnikateľská orientácia vyžaduje práve prehodnotenie otázok vnútropodnikového manažmentu výroby, uskutočnenie zásadných zmien v jeho fungovaní. Aktívny podnikateľský systém tvorený predovšetkým zodpovedajúcim vnútropodnikovým ekonomickým mechanizmom, príslušným inštitucionálnym rámcom a jasnými ekonomickými pravidlami má pre podnikateľskú jednotku zásadný význam.

Účinné koncepcie vnútropodnikového manažmentu výroby, najmä skúsenosti z Baťovho systému, vedú dnes k modernej teórii riadenia orientovanej na výrobný proces a založenej na podpore vysokej technológie, autonómie rozhodovania a integrácie výrobného systému.

Pre optimálne fungovanie vnútorného rozvojového mechanizmu treba vytvárať najmä tieto predpoklady:

- zabezpečiť vnútorné podnikateľské ovzdušie,
- uplatniť a rešpektovať základné črty a princípy tvorby vnútropodnikového manažmentu výroby,
- organizáciu vnútropodnikového manažmentu výroby prispôbovať požiadavkám trhu a zákazníkov,
- uplatniť hodnotové vzťahy medzi útvarmi (profit-centrami),
- doceliť samofinancovanie vnútropodnikových útvarov,
- zabezpečiť zainteresovanosť na skutočne dosiahnutých výsledkoch,
- posilniť samostatnosť útvarov (profit-centier) a zabezpečiť v nich vyvážené rozdelenie právomoci a zodpovednosti,
- zdokonaľovať informačný systém, a tým aj väzby medzi útvarmi,
- dôležitú pozornosť venovať ekonomickým aspektom, teda hodnoteniu organizačných jednotiek vo vnútropodnikovom manažmente výroby.

Systém ďalej predpokladá:

- Vytváranie pracovísk a pracovných podmienok, v ktorých by sa ľudia cítili spokojní. Guru aplikácie systému KAIZEN - Imai Masaaki hovorí: „Západní manažéri často prehliadajú pracovisko ako zdroj ziskov. Je častým javom, že dôraz skôr kladú na sekcie ako je finančný manažment, marketing a obchod, či výskum a vývoj. Avšak ak chceme riešiť problémy, ktoré vznikajú, je veľmi dôležité, aby sme zostávali v úzkom kontakte s každodennou realitou...“. Manažéri, ktorí tento úzky kontakt s pracoviskom nemajú, častokrát prehliadajú možnosti a nevyužívajú svoje existujúce zdroje.
- Jasné ekonomické pravidlá, ktoré na pracovníkov pôsobia už v okamihu, kedy sa rozhodujú.
- Formulovať úlohy tak, aby tieto pracovníkov čo najviac zaujali, evokovali, nabádali ich k úspešnému riešeniu.
- Sústavné vyhodnocovanie výsledkov práce a porovnávanie výsledkov s okolím, predovšetkým s orientáciou na optimálne výkony a kvalitu všetkej práce.

2. Rozvojové procesy v manažmente výroby vychádzajú predovšetkým z vnútornej podstaty jeho zdokonaľovania, teda zvyšovania a uplatňovania vedeckých poznatkov, sú však vynucované i zmenou podmienok v hospodárskej praxi.

K najvýznamnejším vonkajším faktorom, ktoré tieto zmeny ovplyvňujú možno zaradiť: prechod na podnikateľský typ manažmentu výroby, stupňovanie konkurencie a zvyšovanie tlaku trhu, zvyšovanie podielu tzv. intelligenčných výrob, internacionalizáciu a globalizáciu trhov, výskumu, výroby a celých podnikateľských jednotiek, enormné napredovanie v informatizácii či výpočtovej technike. K vnútorným faktorom možno zaradiť zdokonaľovanie manažmentu výroby pomocou systémov plánovania a riadenia výroby. Sledujeme nimi:

- vysokú pravdepodobnosť dodržania stanovených termínov,
- rovnomerné využitie kapacít,
- nízke stavy zásob,
- vysokú dodávateľskú pohotovosť a dispozíciu,
- vysokú flexibilitu,
- nízke náklady,
- náležité informačné zabezpečenie,
- vysokú pohotovosť surovín a materiálu,
- zvýšenie či zabezpečenie plánovacej istoty.

Uvedené faktory treba rešpektovať a manažment výroby prispôbovať tak, aby zodpovedal najnovším trendom v podnikateľskom svete, aby však kopíroval vlastné podmienky a spôsob realizácie úloh a problémov v tejto oblasti.

3. Strategický rozvoj výroby sa dnes nezaobíde bez logistiky, bez uplatňovania logistického prístupu. V priebehu posledného desaťročia sa stáva logistika čoraz frekventovanejším pojmom. V súčasnej dobe si už vydobyla uznanie ako samostatná disciplína, jej využitie prináša významné efekty. Jej obsahom, stručne povedané, je optimálne riadenie celého materiálového toku, a to nielen vo vnútri podnikateľskej jednotky, ale i v rámci reťazca počínajúc surovinovými zdrojmi a končiaceho u finálneho zákazníka. Závisí však (jej fungovanie) na perfektnej komunikácii, to znamená, riadení príslušného informačného toku vo vnútri jednotlivých článkov logistického reťazca a medzi nimi. Cieľom má byť všestranné uspokojenie finálneho zákazníka. Inými slovami – logistika uvádza do vzťahu tovar, ľudí,

výrobné, dopravné, skladovacie a iné kapacity, tiež informácie, aby tieto boli na správnom mieste, v správnom množstve, v správnej kvalite a za správnu cenu.

V logistike je potrebné položiť dôraz na integráciu tých základných činností, resp. procesov, ktoré tvoria jadro a obsah podnikového logistického reťazca. Za najdôležitejšie otázky integrácie treba považovať:

- Prepojenie a koordináciu riadenia tých rozhodujúcich procesov, z ktorých sa skladá celkový výrobný proces daného výrobku.
- Previazanosť činností od nákupu a zásobovania materiálom, cez samotnú výrobu až po odbyť finálnych výrobkov.
- Previazanosť činností spojených s prípravou nových výrobkov a nových procesov.
- Konceptiu budovania moderných výrobných systémov.
- Organizačné zvládnutie problémov integrácie.

Základné atribúty logistického prístupu treba vidieť aspoň v týchto rovinách:

- a) má to byť snaha či orientácia smerom k zákazníkovi, a to v zmysle zabezpečovania krátkych dodacích lehôt, pružnosti vo výrobe, kvalite dodávky, poskytovania adekvátnych popredajných služieb,
- b) logistický manažment výroby v podnikateľských jednotkách je treba chápať ako súčasť filozofie či koncepcie jej riadenia,
- c) pozornosť bude potrebné venovať tiež logistickým nákladom, logistickému nákladovému účtu, ktorý je dôležitým nástrojom kontroly, vôbec riadenia produktivity.

Rozvoj logistiky v podniku je nevyhnutné spájať s dokonalou prípravou a realizáciou logistických návrhov (projektov), ktorých voľba by mala byť systematicky vysvetľovaná formou odpovedí na tieto zásadné otázky:

- Prinesie logistický projekt výhodu v súťaži s konkurenciou?
- Umožní logistický projekt rozvoj v oblasti podnikania vo výrobe a dosiahnutie výhody z titulu súťaže v krátkodobom, resp. dlhodobom časovom horizonte?
- Aké bude postavenie podnikateľskej jednotky oproti konkurenčným partnerom po zavedení logistického projektu, kto má väčšiu nádej na získanie alebo udržanie výhody?
- Je logistický projekt orientovaný smerom k zníženiu nákladov, optimalizácii výrobného procesu a celého logistického reťazca?

4. V dynamickom konkurenčnom prostredí sa javí životnou nevyhnutnosťou formovanie úžitkových vlastností nových produktov s vysokou dávkou invencie, keď sa podnikateľská jednotka musí kvalitou svojich nápadov dostať do priazne zákazníka.

Podnikateľská jednotka môže úspešne fungovať a ekonomicky prosperovať iba vtedy, ak má zabezpečenú neustálu inovatívnosť výroby, ak má kvalifikovanú, pružne zorganizovanú prípravu výroby, v rámci ktorej dokáže výskum a vývoj promptne, pohotovo a bez zaváhania reagovať na signálne požiadavky trhu, zabezpečovať nové potreby zákazníkov.

Predvýrobná príprava musí plniť dôstojnú úlohu a funkciu predpolia výroby, iba takto sa najmä výrobkové a technologické inovácie môžu stať podnetným činiteľom rozvoja výrobného systému, čo je pre podnikateľskú jednotku veľmi dôležitý predpoklad jej ďalšieho rozvoja. Inovatívnosť má byť plánovaná a dobre organizovaná.

Vyžaduje si to:

- Strategické plánovanie výskumu a vývoja.
- Dobrú previazanosť medzi jednotlivými inovačnými programami a cieľmi podnikateľskej jednotky.
- Pružnosť týchto programov voči technologickým zmenám, zmenám v podnikovej politike a vývoji na trhu.
- Jasne definované ciele inovačnej politiky.
- Nevyhnutné a zodpovedajúce zdroje na realizácie objektívnych zámerov.
- Vytváranie zázemia, pracovných a iných podmienok pre invenciu, pre inovatívnosť vo výrobe.
- Dobrú komunikačnú sieť a spoluprácu medzi subjektmi, ktoré sú súčasťou manažmentu inovácií v podnikateľskej jednotke.
- Adekvátnu spoluprácu pri overovaní výsledkov výskumu a vývoja s ostatnými zainteresovanými subjektmi v zmysle manažmentu inovácií.

5. Neoddeliteľnou súčasťou rozvojových procesov vo výrobe je technologická stratégia. Efektívne zvládnutie procesnej stránky manažmentu výroby je vlastne dokonalé zvládnutie technologického postupu či technologického procesu. Technológiu treba považovať za jeden zo základných prvkov výrobného systému podnikateľskej jednotky. Tá je strategickým zdrojom rozvoja (dynamiky) podnikateľského subjektu. Moderné technológie sú technologickou odpoveďou na množstvo potrieb a požiadaviek trhu a zákazníkov, kľúčom k novým príležitostiam podnikateľskej jednotky. Úspešne zvládnuť podnikateľskú situáciu možno len flexibilnou stratégiou, ktorej podstatou je starostlivo uvážení podnikateľský zámer s jasným technologickým smerovaním.

K najdôležitejším otázkam technologickej stratégie podnikateľskej jednotky treba zaradiť:

- O aké moderné technológie sa má firma usilovať a kedy ich má zavádzať?
- Ako riadiť prechod z jednej technológie na inú?
- Ako pripraviť podnikateľskú jednotku na technologickú zmenu?

V súvislosti s uvedeným je potrebné:

- a) koncentrovať sa na také technológie, ktoré najlepšie odrážajú technický potenciál podnikateľskej jednotky,
- b) zdokonaľovať účinnosť procesov výskumu a vývoja, vôbec predvýrobných etáp,
- c) zabezpečiť previazanosť technických, ekonomických a technologických programov s potrebami trhu a zákazníkov,
- d) rozvíjať nosné stratégie založené na moderných technológiách, ktoré podnikateľská jednotka už vlastní, prípadne by ich chcela ovládať.

Rýchly rast a rozsiahly technologický rozvoj na základe vedeckých poznatkov predurčuje, že voľba a používanie určitého technologického riešenia v podnikateľskej jednotke majú byť nielen výsledkom odborných úvah technického charakteru, ale predovšetkým charakteru ekonomického. Voľba sa pritom nemôže obmedziť len na vlastné zdroje výskumu a vývoja (súčasná ekonomická realita si dokonca vyžaduje prehodnotenie mnohých zásadných otázok týkajúcich sa jeho strategickej orientácie), musí zohľadniť i široké možnosti transferu technológií v medzinárodnom rozsahu.

6. Za dôležitý predpoklad strategických rozvojových zámerov podnikateľskej jednotky treba považovať kvalitu. Bez špičkovej kvality sa dnes nedajú získať ani náročnejšie trhy, nemožno bez nej dosiahnuť ani výraznejšie ekonomické výsledky. V podnikateľskej ekonomike sa požaduje nielen kvalita výrobkov, ale aj služieb pre zákazníkov, kvalita strojového parku a ostatných výrobných podmienok, kvalita manažérskeho systému, personálu, zvlášť manažérov.

Snaha presadiť sa na trhu stále viac tlačí podnikateľské jednotky do zvyšovania kvality výrobkov. Treba však dodať, že táto stále nemá u nás typické zákaznicke poňatie, skôr sa spája iba s technickými parametrami či technickými normami, nezodpovedá novým podnikateľským podmienkam. Súčasnosť kladie na manažment podnikateľských jednotiek podstatne vyššie nároky. Firma musí zisťovať a plniť požiadavky zákazníkov, zabezpečovať kvalitu výrobkov a služieb, musí riešiť komplexnosť manažmentu kvality vo všetkých jej činnostiach a úrovniach.

7. Významným aspektom stratégie rozvoja výroby v podnikaní je tiež riešenie ekologických otázok (problémov) výroby. Vyplýva to nielen z nástojčivosti ich riešenia v celosvetovom meradle, ale hlavne z vlastných, domácich problémov, ktoré v tejto oblasti existujú. Riešenie problémov životného prostredia je dôležitou otázkou každého podnikateľského subjektu a jeho manažmentu výroby. Trvalé rešpektovanie princípov tvorby a ochrany životného prostredia musí byť súčasťou podnikateľskej orientácie manažmentu výroby.

Prostredníctvom environmentálneho hodnotenia a procesu posudzovania vplyvov na životné prostredie treba vytvoriť účinný preventívny systém starostlivosti o životné prostredie. Vyžaduje si to v podnikateľských jednotkách nielen zistenie faktorov dôležitých pre ekologické prostredie, ale tiež vypracovanie štúdií existujúceho prostredia, v súvislosti s výrobným systémom tiež odhad zmien a požiadavky na zabezpečenie ekologizácie v budúcom období, ako i zhrnutie účinkov na súčasné a budúce prostredie.

Rešpektovanie novších vývojových trendov v manažmente výroby

Podnikateľská orientácia manažmentu výroby na Slovensku dnes predpokladá poznanie či uplatňovanie tzv. novších systémov, koncepcií riadenia výroby. K tým rozhodujúcim môžeme zaradiť:

- MRP systémy (súvisiace s plánovaním materiálových potrieb, resp. plánovaním všetkých výrobných zdrojov),
- JIT (presne načas),
- OPT (optimalizovaná technológia výroby),
- BOA (vyťažovacie riadenie),
- KAIZEN (ustavičné, neustále zlepšovanie),
- LEAN PRODUCTION (štíhla výroba),
- BENCHMARKING (porovnávacie manažment),
- REINŽINIERING (znovuinžinierstvo).

Uvedené, ale i ďalšie principiálne nové manažérske riešenia umožňujú zdokonaľovanie a rozvoj manažmentu výroby v stratégii podnikania. Stručne sa o nich zmienime.

MRP systémy

Sú hlavným predstaviteľom tzv. čistých centralizovaných systémov plánovania a riadenia výroby. Sú preň typické ideálna možnosť centrálného zabezpečenia všetkých rozhodnutí, ktoré sa týkajú realizácie výroby, to znamená určenie výrobných zákaziek čo do množstva, druhu a presných termínov ich spracovania na jednotlivých pracoviskách. Výrobe nezostávajú plánovacie úlohy, iba jej uskutočňovanie. Centrálne stanovište permanentne dostáva aktuálne späť hlásenia (informácie) o stave systému vo výrobe, pretože musí priebežne spracovávať a zabezpečovať jeho priebeh. Disponuje často i exaktným procesným modelom, ktorý detailne odráža reálny priebeh výroby, a tak umožňuje prijímať adekvátne rozhodnutia.

Vo svojej genéze sa postupne vyvinuli ako MRP I (Plánovanie materiálových potrieb), MRP II (Plánovanie výrobných zdrojov) až po súčasný MRP III, označovaný ako Synchro-MRP alebo adaptívny MRP systém. Ich výhodou nie je len podpora vnútro podnikového manažmentu výroby, ale i to, že ide o informačný a riadiaci systém zabezpečujúci spracovanie dát pre všetky oblasti podnikovej činnosti.

JUST IN TIME, resp. KANBAN (Presne načas)

Sú základom novších trendov v rozvoji vnútro podnikového manažmentu výroby. Syntetizujú v sebe podstatné znaky moderného manažmentu, ktorými sú synchronizácia čiastkových procesov do neprerušovanej tvorby nových úžitkových hodnôt a pružné prispôsobovanie sa požiadavkám zákazníkov. Zabezpečujú v podstate výrobu bez zásob – čo znižuje náklady, bez chýb – čo zvyšuje kvalitu, bez časových strát – čo umožňuje plne využiť výrobný potenciál firmy a bez straty zákazníkov, pretože práve od ich požiadaviek sa celý chod výroby odvíja.

Je medzi nimi rozdiel? Väčšina autorov sa prikláňa k myšlienke, že Just – in – Time (JIT) je analóg systému KANBAN. Nemožno ich však vytrhnúť z kontextu, podmienok tej spoločnosti a systému riadenia výroby, kde vznikli a kde sa uplatňujú. Za ich spoločné znaky možno považovať to, že tak cieľom JIT, ako aj KANBAN-u je vždy presne a načas splniť dodávky zákazníkom v požadovanom objeme, štruktúre, parametroch a v určenom čase. Dôležitý je však prístup a podmienky, pri realizácii ktorých k zabezpečeniu koncepcie dochádza.

JIT podlieha v súčasnosti mnohým podstatným zmenám. Pravdu povediac, ide skôr o uplatňovanie japonskej verzie prvkov, resp. sprevádzajúcich systémov, ako sú:

- POKA – YOKE – proti chybám,
- SMED (Single Minits Exchange of Die) – účinný systém výmeny náradia vo výrobe,
- TQC (Total Quality Control) – kontrola všetkých funkcií firmy, nie iba produkcie,
- zjednodušený materiálový tok,
- silné partnerské vzťahy s dodávateľmi,
- personálna výchova,
- spolupráca so zákazníkom pri poskytovaní pravidelných služieb,
- dokonalý prehľad o možnostiach zdokonaľovania manažmentu výroby,
- uplatňovanie ďalších progresívnych metód a riešení.

OPT (Optimalizovaná technológia výroby)

Systém bol vyvinutý ako reakcia na doterajšiu prax rozvrhovania výrobných úloh. Orientuje sa na tzv. úzke miesta, ktoré sú rozhodujúcim predpokladom a kľúčom na zvýšenie celkového výstupu

podnikateľskej jednotky. Determinujú tiež priebežnú dobu výroby, zásoby nedokončenej výroby a využitie výrobných zariadení. Systém pracuje v niekoľkých krokoch:

1. Uskutoční klasický rozvrh výrobných úloh na pracoviskách (podobne ako MRP) a zbilancuje výrobné kapacity.
2. Rozčlení pracoviská na úzke miesta a miesta ostatné. Úzke miesta rozdelia materiálový tok na dve časti – časť pred úzkym miestom, tzv. nekritickú časť a pracoviská nasledujúce po úzkom mieste, tzv. kritickú časť.
3. Ďalej sa pristúpi k rozhodnutiu úloh na úzke miesta. V prvej fáze sa postupuje smerom od úzkych miest v smere materiálového toku pri rešpektovaní termínov splnenia objednávok, v ďalšej od úzkych miest proti materiálovému toku tak, aby rozvrh neznamenal vznik ďalších úzkych miest. Termíny splnenia objednávok sú nahradené termínmi danými využitím úzkych miest.
4. Nakoniec sú vypočítané termíny plnenia objednávok porovnané s požadovanými. Ak dochádza ku zhode, rozvrh je prijatý. Ak nie, musia sa kapacity úzkych miest zvýšiť a proces sa opakuje.

Systém vyžaduje bezporuchový chod úzkych miest, rýchle odstraňovanie prípadných porúch, odporúča sa obsadiť tieto pracoviská najlepšimi robotníkmi, vhodné je tiež vytvorenie zásoby polotovarov pred úzkym miestom.

BOA (Vyťažovacie riadenie)

Predstavuje koncept vnútropodnikového manažmentu výroby, vhodný pre oblasť jednostupňovej výroby. Jeho cieľom je odstránenie frontov pred pracoviskami. Tieto často nekontrolovateľne narastajú, pričom spôsobujú vo výrobnom systéme dlhé priebežné časy. Kľúčom na riadenie dĺžky priebežných časov vo výrobe je v BOA systéme regulácia vstupu výrobných úloh do výrobného systému.

Pracovný systém, ktorým môžu byť jednotlivé pracoviská, skupina pracovísk, prevádzka, výrobný úsek a podobne, sa v systéme BOA zobrazujú tzv. lievíkovým modelom. Ten vytvára základ pre vznik priebehového diagramu.

Výrobný systém môže vyprodukovať len toľko výrobkov, koľko mu umožňuje výrobná kapacita. Z toho dôvodu je potrebné, aby dochádzalo k znižovaniu rozpracovanosti, a teda i zásob. Priemerný priebežný čas výrobného úlohy je potom definovaný ako pomer priemernej zásoby práce v systéme a priemerného výkonu systému.

Priemerný priebežný čas (v dňoch) = Priemerná zásoba (v hod.) / Priemerný výkon (v hod./dni)

Uvedený vzťah je základom použitia stavu pracovísk ako riadiacej veličiny.

KAIZEN (Kai – zmena, Zen – lepšie)

Je frekventovaný najmä v poslednom období, spája sa so spôsobom myslenia a konania zakoreneného u japonských vedúcich pracovníkov a robotníkov. Znamená predovšetkým orientáciu na zákazníka s neprestajným zvyšovaním kvality výrobkov, procesov a služieb.

Z vecnej stránky je charakterizovaný piatimi „S“:

1. Systém vo všetkom - na pracovisku robotníka i v riadení. Všade je potrebné oddeliť podstatné od nepotrebného, pracovať systémovo a systematicky.
2. Systémová organizácia, a to od predvýrobnej prípravy, cez výrobu ako i práce a riadenia.
3. Systematické udržiavanie čistoty, systematická obsluha, údržba, bezpečnosť.
4. Sústavná kontrola - operácií, súčiastok, výrobkov, výsledkov a hlavne kontrola kvality.
5. Straty odstraňovať okamžite, a to tak straty časové, ako aj finančné, straty u jednotlivca, v tíme, v celostnom systéme.

Hlavnými požiadavkami systému KAIZEN pri jeho zavádzaní sú:

- Každému zlepšeniu, aj keď by bolo málo významné, je potrebné venovať pozornosť.
- KAIZEN je otvorený pre každého. Všetci pracovníci i robotníci môžu a mali by na ňom participovať.
- Každé uvažované zlepšenie musí byť pre jeho implementáciu presne a dôsledne analyzované.

Budovaný je na vlastných atribútoch firmy, vychádzajúcich zo zdokonaľovania systému prostredníctvom vlastnej iniciatívy, vlastných možností a dispozícií, čerpania vlastných zdrojov a prostriedkov. Je súborom rozmanitých techník a manažmentu. K tým podstatným treba zaradiť:

- starostlivosť o zákazníka,
- totálne riadenie kvality,
- krúžky kvality,
- starostlivosť o hmotný investičný majetok (totálna údržba),
- pracovná disciplína,
- navrhovanie zlepšení,
- kooperatívne vzťahy,
- zabezpečenie „presne načas“,
- zvyšovanie produktivity,
- mechanizácia a automatizácia,
- nepretržitý vývoj nových výrobkov.

LEAN PRODUCTION (Štíhla výroba)

Hlavnou zásadou koncepcie Lean Production je úspora vo všetkých oblastiach vnútropodnikového manažmentu výroby. Počínajúc nákupom či zásobovaním, cez vývoj výrobkov a výrobných procesov, samotnú výrobu až po distribúciu.

Lean Production subsumuje množstvo základných prvkov, ktoré sú z hľadiska fungovania systému (koncepcie) nevyhnutné. Sú to:

- orientácia na zákazníka,
- malý počet stupňov výroby,
- maximálne šetrenie zdrojmi,
- zvyšovanie produktivity a kvality práce,
- totálne riadenie kvality,
- KAIZEN ako proces neustáleho zlepšovania,
- systematické zabezpečovanie údržby strojov a zariadení,
- zabezpečenie „presne načas“,
- uplatňovanie a zdokonaľovanie KANBAN systému,
- stála spolupráca s dodávateľmi, obchodníkmi a zákazníkmi,
- väčšia autonómia a zodpovednosť prenesená na pracovný tím,
- orientácia na projektový manažment,
- vhodný informačný logistický systém,
- pružná výroba,
- zabezpečenie integrácie logistického reťazca,
- ustavičné odstraňovanie príčin strát a nepodarkov,
- efektívny distribučný kanál.

Uvedená Lean Production neposkytuje všeobecný návod na vyriešenie problémov spojených s koncepciou riadenia výroby v podnikateľskej jednotke. Každý podnik si v rámci tejto koncepcie musí hľadať vlastnú cestu, vlastný spôsob realizácie úloh a problémov v tejto oblasti.

BENCHMARKING (Porovnávací manažment)

Je ďalší zo súčasných trendov ako zdokonaľovať vnútropodnikový manažment výroby. Táto metóda je založená na porovnávaní vlastných ukazovateľov s konkurentmi, príp. najlepšími podnikmi vo svojom odbore. Benchmarking doslova znamená nivelačná značka, teda porovnávací ekvivalent. Jeho prednosťou je pomerne rýchle získavanie najlepších manažérskych riešení, a to exkurziami a štúdiom osvedčených poznatkov zo špičkových firiem. Možnosť krátkou cestou osvojiť si hotové úspešné manažérske riešenia je zrejme hlavná príčina, pre ktorú si tento spôsob zdokonaľovania manažmentu získava zástancov.

Dôležité je však vedieť vybrať vhodný podnik na porovnávacie analýzy, ďalej metodika získavania poznatkov a kvalifikovaní pracovníci, ktorí sú schopnírobiť komparatívne štúdie a výsledky dokážu adaptovať do vnútropodnikového manažmentu výroby.

REINŽINIERING (Znovuinžinierstvo)

Je hĺbkovo zameraný a spočíva v zásadnom prehodnotení a radikálnej rekonštrukcii (redizajne) procesov tak, aby sa dosiahlo dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú: rýchlosť a pružnosť, kvalita, čas, náklady, služby.

Reinžiniering ako podstatná, dramatická a radikálna zmena doterajšieho chápania a organizácie podnikateľských jednotiek (procesov) je vlastne riešením systémovej úlohy s cieľom zvýšiť ich funkčné schopnosti, posudzované ako otvorený systém štyroch základných hľadísk:

1. Komponentného: Aké zdroje a aké vlastnosti sú pre požadovanú úroveň fungovania výrobného systému nevyhnutné?
2. Štruktúrneho: Ako usporiadať materiálové a informačné toky medzi jednotlivými výrobnými procesmi, aby využitie existujúcich zdrojov bolo optimálne?
3. Funkčného: Ako integrovať jednotlivé komponenty (zdroje) do väčších celkov (procesov) v záujme čo najnižších nákladov na výkon výrobných aktivít?
4. Integračného: Ako zabezpečiť manažment jednotlivých výrobných procesov vo firme tak, aby bola dosiahnutá čo najvyššia úroveň jej konkurencieschopnosti?

Priority strategického smerovania v rozvoji manažmentu výroby na Slovensku

Ani po vyše 10-ročnom procese transformácie ekonomiky na trhovú hospodárstvo sa nedarí slovenským podnikom plniť strategické rozvojové zámery. Väčšina našich podnikov je insolventná. Nedá sa to riešiť operatívnymi zásahmi, vyžaduje to strategické riešenia. K prioritám strategického smerovania v rozvoji manažmentu výroby na Slovensku, podľa nášho názoru, možno zaradiť najmä tieto:

1. Je to stále požiadavka cieľavedomej a všestrannej prípravy realizácie výrobných stratégií podnikateľských jednotiek, najmä formou vopred vypracovaných tzv. realizačných projektov.

Podľa nich potom možno implementáciu strategických zmien systémovo zabezpečovať a realizovať. Pri realizácii výrobných stratégií nestačí však vytvárať predpoklady len na podnikovej úrovni, ale vyžaduje sa aj tvorba makroekonomických predpokladov, ktoré doposiaľ ohraničovali a často až limitovali podnikateľskú činnosť. Platí to predovšetkým pre rozsiahlejšiu a dlhodobejšiu rozvojovú stratégiu výroby, ktorá sa naozaj nedá zabezpečiť bez národohospodárskych opatrení na úrovni centra. Je to najmä úverová, daňová, menová a iná ekonomická politika, tiež legislatíva, ako aj zahranično-ekonomické opatrenia, ktoré budú podnikateľskú činnosť stimulovať. Patria sem i tzv. regulačné bariéry, resp. zásahy, ktoré sa prejavili a prejavujú v rôznych formách:

- obmedzenia v podnikaní,
- diskriminácia podnikateľov, ich znevýhodňovanie, resp. znevýhodňovanie,
- prekážky či komplikácie pri vstupe na trh,
- prekážky pri výstupe z trhu,
- nerovnaké podmienky v privatizácii.

2. V zefektívňovaní správy a riadenia podnikov riešiť problémy aktívneho podnikateľského systému (prístupu), odbornosti v riadení výroby a rešpektovania sociálnych aspektov.

Vážne chyby z počiatkov privatizácie na Slovensku sa dnes prejavili v plnej miere. Neodbornosť väčšiny privatizérov spôsobila vážne poruchy v efektívnosti podnikovohospodárskych subjektov, a tým aj ekonomiky. Je to nakoniec i dôsledok súčasnej nezamestnanosti. Len napríklad v jednom z najvýkonnejších odvetví národného hospodárstva, uznávaného i vo svetovom meradle – strojárstva, „odišlo“ 3/4 zamestnancov. Súčasný stav slovenských podnikov dokumentuje, že iba 5 % podnikov dosahuje zisk po zdanení. Efektívna správa a riadenie podnikov vyžaduje, aby majitelia boli obklopení odborným personálom, manažérmi, ktorí vedú podnikat' v duchu trhových pravidiel, pričom má byť rešpektovaný i tzv. sociálny aspekt (odmeňovanie, možnosti rekvalifikácie, účasť na majetku podniku, zamestnanosť). Táto skutočnosť v mnohých prípadoch absentovala. Záujem bol sústredený úplne iným smerom.

3. Potreba reštrukturalizácie a diverzifikácie výroby. Uvedený problém je dlhodobo známy a spomínaný, stále však nedoriešený. Vo vzťahu k svetovému hospodárstvu Slovenská republika dosahuje podiel na HDP zhruba 0,012% a podiel na svetovom vývoze asi 0,15%. Z týchto vzťahov vyplýva stále skôr závislosť SR na exportnej výkonnosti, nakoľko takmer 65% jeho HDP je potrebné vyviezť a zmeniť do podoby finálneho využitia. V štruktúre HDP je potrebné viac sa orientovať na zdravé investície do výroby, menej na spotrebu. Je potrebné tiež pripomenúť, že neustále pretrvávajú

sklon k dovozu, čo je základná štrukturálna nerovnováha slovenskej ekonomiky. Pre zdynamizovanie zahraničného obchodu treba vytvoriť podmienky v zmysle zmeny štruktúry priemyselnej výroby pre export. Zvýšenie exportnej výkonnosti priemyselnej výroby musí byť podmienené realizáciou základných rozvojových zámerov, zmenou štruktúry sortimentu výroby a zvyšovania jej efektívnosti. Je paradoxné, že až dnes sa z vládnej a parlamentnej úrovne ozývajú hlasy po oživení výroby.

4. Problémovým okruhom je aj nízka konkurencieschopnosť našich výrobkov, ako i samotných podnikov na zahraničných trhoch. Prioritou každého podnikateľského subjektu musí byť kvalita jeho výrobkov a služieb spojených s ich používaním. Ak chcú byť podnikateľské subjekty vo svojej činnosti úspešné, musia vyrábať a na trh dodávať iba kvalitné výrobky a adekvátne k nim aj poskytovať primerané služby. Účinný systém riadenia kvality je predpokladom k tomu, aby boli uspokojené potreby a očakávania zákazníkov a zároveň, aby boli zohľadnené a chránené záujmy podnikateľského subjektu. Má zahŕňať ľudí, samotnú výrobu a podporné nástroje či metódy jeho realizácie a zdokonaľovania.

5. Súčasným problémom je i „poníženie“ výroby do úlohy pasívneho vykonávateľa požiadaviek odbytu či iných subjektov riadenia. Je to čiastočne reakcia na predchádzajúce dominantné postavenie výroby vo väčšine našich podnikov, čiastočne dôsledok mechanického vnášania tých zahraničných poznatkov do podnikov, ktorých súčasťou sú koncepcie marketingového riadenia. Z nich často plynú dominantné postavenie marketingu na úkor výroby. V poslednej dobe rastie i úloha financií, ktorým sa má všetko, vrátane výroby, podriaďovať. Rozvojový manažment výroby sa nemôže celkom týmito tendenciami prispôbovať a podriaďovať. Je potrebné vychádzať zo skutočnosti, že základnými piliermi, na ktorých podnik „stojí“ sú výroba, marketing, financie a personalistika a dôležitá je súčinnosť a spolupráca medzi nimi.

6. Prioritou má byť i ďalšie budovanie spoločných medzinárodných podnikov, medzinárodná integrácia, kapitálová spoluúčasť so zahraničnými partnermi, najmä však samotný zahraničný kapitál. Treba konštatovať, že v transformujúcej sa ekonomike Slovenskej republiky sa už uplatnili rôzne formy, spôsoby a druhy vstupu zahraničného kapitálu, prevláda však nedostatok zahraničného kapitálu či zahraničných investícií. Priame zahraničné investície a ostatné kapitálové a finančné transfery sú na Slovensku v porovnaní s ostatnými krajinami CEFTA absolútne i relatívne najnižšie. Existujúce vstupy mali skôr špekulatívny a silne výnosový charakter, neboli systémovo orientované. Treba tiež pripomenúť, že v minulosti ani neboli permanentne vytvárané podmienky pre vstup zahraničného kapitálu. Potenciálnym investorom, žiaľ, chýbalo čitateľné ekonomické a spoločensko-politické prostredie, ale aj jasné a nemenné kritériá pre kapitálový vstup. Vzhľadom na existujúci stav vo väčšine priemyselných podnikov vytváranie proinvestičného prostredia priamym zahraničným investíciám tak do spracovateľských, ale najmä výrobných odvetví je v súčasnosti nevyhnutnosťou.

7. Jednoznačnou prioritou je smerovanie a vstup Slovenska do OECD, najmä však do Európskej únie. Účinné kroky k naplneniu týchto cieľov uskutočnila súčasná vláda. Vstupom sa vytvoria dôležité podmienky a predpoklady pre liberalizáciu kapitálového trhu, finančných a iných služieb, verejného obstarávania, pre šandardizáciu, harmonizáciu zdaňovania, odstraňovania technických prekážok či fyzických bariér, rozšíri sa prostredie pre ďalšiu podnikateľskú činnosť a spoluprácu našich podnikateľských subjektov so zahraničnými. Môže to byť významný a dôležitý impulz nielen pre zavedenie disciplíny a poriadku, kultúry a ekonomického správania sa podnikateľských subjektov, zefektívnenia ich správy a riadenia, ale vôbec pre ďalší rozvoj ekonomiky Slovenska.
