

Vydává federální ministerstvo financí ve spolupráci se Státní bankou československou ve vydavatelství *Economia*, a. s. Praha

© federální ministerstvo financí

Adresa redakce: Vinohradská 49,
120 74 Praha 2

Telefon: 253 018 nebo 2110, linka 361

Vedoucí redaktor: Ing. Ivan Kočárník, CSc.

Publishers: Federal Ministry of Finance in Cooperation with Czechoslovak State Bank in Publishing House *Economia*, Prague

© Federal Ministry of Finance

Editor's Office: Vinohradská 49,
120 74 Prague 2, CSFR

Editor in Chief: Ivan Kočárník

OBSAH

Jan VÍT: Cíle a nástroje měnové politiky v roce 1992	53
Peter PALEČKA: Nový čs. celní sazebník 59	
Zdeněk VESELÝ: Platební neschopnost v roce 1991	61
Karel MAREK: Notes to Issues of Stock Exchange and Exchange Business	69
Martin MANDEL: Prognóza vývoje kursu čs. koruny na rok 1992	79

Finance a úvěr v zahraničí

Ladislav MACHOŇ: Způsoby řízení koncernů v tržní ekonomice (2. část)

Informace

Jiří JONÁŠ: Nobelova cena za ekonomii 1991 — Ronald Coase

Uprostřed čísla:

Frederic S. MISHKIN: **Ekonomie peněz, bankovníctví a finančních trhů** (na pokračování — 17. část) ss. 529—536

Všechny bibliografické údaje včetně údajů o autorských právech jsou uvedeny u prvního pokračování v č. 1/91 tohoto časopisu.

Publikováno po dohodě s College, sekci vyd. HarperCollins Publishers.

CONTENTS

Jan VÍT: Goals and Instruments of the Monetary Policy for 1992	53
Peter PALEČKA: The New Czechoslovak Tariff	59
Zdeněk VESELÝ: Payment Arrears in 1991	61
Karel MAREK: Notes to Issues of Stock Exchange and Exchange Business	69
Martin MANDEL: Prediction of Czechoslovak Crown Exchange Rate Development in 1992	79

Finance and Credit Abroad

Ladislav MACHOŇ: Ways of Controlling Concerns in Market Economy (2nd Part)

Information

Jiří JONÁŠ: Nobel Prize for Economics in 1991 — Ronald Coase

In the middle of this issue:

Frederic S. MISHKIN: **The Economics of Money, Banking, and Financial Markets** (To Be Continued — Part XVII) pp. 529—536

You can find all bibliographical data including particulars on copyright in part I of the series in No 1/91 of this journal.

Published by arrangement with College, a division of HarperCollins Publishers.

Redakční rada: ing. Aleš Bulíř, ing. Belo Bosák, CSc., Ing. Jozef Dančo, CSc., ing. Miroslav Hrnčíř, DrSc., ing. Miroslav Kerouš, ing. Jaroslav Klapal, ing. Ivan Kočárník, CSc., ing. Antonín Kotulán, CSc., ing. Vratislav Kulhánek, ing. Ivan Mikloš, Vladimír Rudlovčák, CSc., ing. Miroslav Purkyně, dr. ing. Dušan Tříška, CSc., prof. ing. Miroslav Tuček, CSc., ing. Peter Vajda, CSc., ing. Anton Vavro, CSc., doc. ing. Karol Vlachynský, CSc., ing. Jaromír Zahradník

DT: 334.757; 331.102.142(1—662)

Způsoby řízení koncernů v tržní ekonomice

Ladislav MACHOŇ

2. část

Koncern Austrian Industries, který je ze 100 % ve vlastnictví ÖIAG, a tím nepřímo Rakouské republiky, měl v roce 1989 cca 80 tis. pracovníků, což představovalo cca 14,8 % všech pracovníků průmyslu. Výši svého obrátu zaujímal v roce 1989 49. místo mezi evropskými průmyslovými koncerny. Kromě něho neexistuje již žádný jiný rakouský koncern, který by dosahoval evropské velikosti (ostatní koncerny mají zpravidla několik tisíc pracovníků). Rakušané v tom spatřují určitý handicap vůči některým jiným malým státům. Tak např. holandský koncern Royal Dutch Schell zaujímal výši svého obrátu v Evropě 1. místo, Univeler 9. místo a Philips 12. místo. Švýcarský koncern Nestlé 10. místo (jde o největší světový potravinářský koncern), zmíněný švédsko-švýcarský koncern ABB 23. místo, Ciba-Geigy 38. místo atd. To zároveň ukazuje na podstatně větší zapojení těchto států do mezinárodní dělby práce, než je tomu u Rakouska.

Při volbě organizačních přístupů v zestátněném průmyslu Rakouska se především analyzovaly řídicí struktury italského státního koncernu IRI, švýcarského strojírenského koncernu BBC a švédského elektrokoncernu ASEA. Jako model byla nakonec zvolena organizační struktura koncernu ASEA, pro níž je typický velký počet přehledných malých a středních podniků (míněno na nejnižší řídicí úrovni).

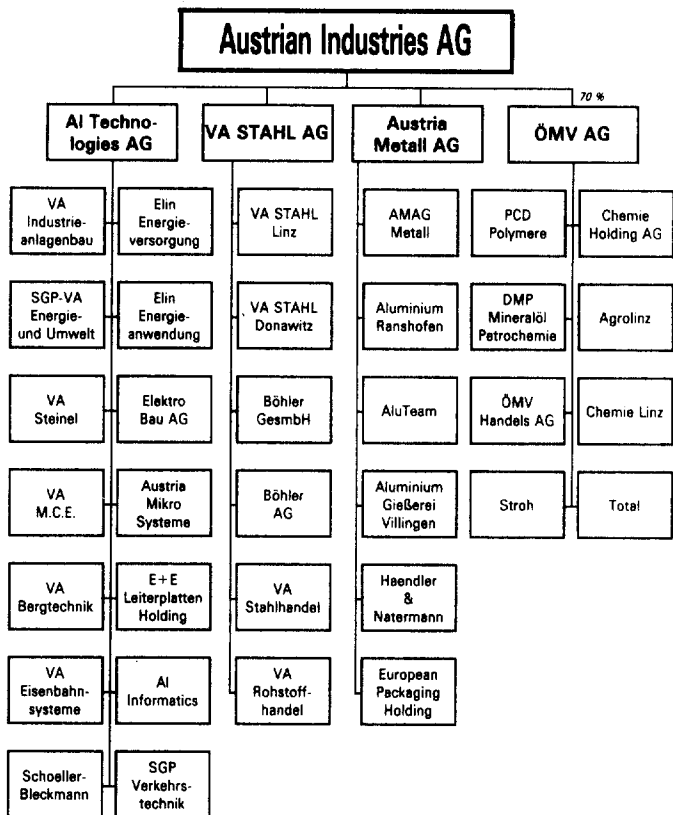
V poslední době se začíná uplatňovat tendence k částečné privatizaci rakouského zestátněného průmyslu. Prvým krokem byl učiněn v roce 1990 emisí tzv. Going-Public-Anleihe (veřejné umístění, tj. prodej obligací).

K prvnímu vstupu na burzu ze strany Austrian Industries AG má dojít v letech 1992/1993. Při počáteční emisí se mají nabízet jen „mladé“ (nové — junge) akcie. Po této emisí se uskuteční i prodej starých akcií, a to v poměru 3 mladé : 1 staré akcii.

Výnos z prodeje starých akcií připadne ze $\frac{2}{3}$ ÖIAG a z $\frac{1}{3}$ státnímu rozpočtu.

Uvedený poměr 3 : 1 má platit pro všechny prodeje akcií, a to do doby, než Austrian Industries dosáhne kapitálového podílu ve výši 30 % (míněn procentní podíl na celkové sumě pasív bilance). Později má platit poměr 2 mladé : 1 staré akcii.

Podle informace z října 1991 však došlo k odložení prvního vstupu na burzu na rok 1993. Za hlavní důvody se uvádějí špatné hospodářské výsledky koncernu v letošním roce a obtížný výhled na pravou polovinu roku 1992 (jinými slovy: nízký zisk, nízké dividendy, a tím i malý zájem o koupi akcií).



poznámka: AI Technologies AG má 23 155 pracovníků.

VA STAHL AG 31 309 pracovníků,

Austria Metall AG 8 287 pracovníků,

ÖMV AG 13 504 pracovníků.

pramen: Synergies, 1991, č. 1.

Z uvedeného je patrné, že

1. zestátněný rakouský průmysl se bude postupně částečně privatizovat, avšak rozhodující slovo bude mít i nadále rakouský stát;

2. tato privatizace bude probíhat výhradně úplatnou formou, a to formou prodeje akcií; to znamená, že se nebude nic dávat zadarmo;

3. úplatná privatizace má být přínosem nejen pro neutěšené státní finance, ale i pro podniky, kterým přinese nový kapitál; v tomto legislativním období počítá spolek (státní rozpočet) s tím, že dostane z titulu prodeje akcií a odvodu dividend 4,5 mld. ATS.

Přístupy rakouské vlády ke státnímu vlastnictví a jeho privatizaci lze stručně charakterizovat vyjádřením spolkového ministra Streichera na dané téma: „[. . .] Za mého resortního vedení došlo k odideologizování otázky vlastnictví. Pro mne platí zásada: vlastnické struktury nejsou otázkou ideologie, ale účelnosti [. . .] Jednoduché srovnání,

jako by soukromí vlastníci automaticky jednali úspěšně, zatímco státní vlastnictví jako by bylo od počátku negativní, není empiricky jednoznačné.“ (Dále uvádí příklady — pozn. L. M.) [. .] „Chtivost zahraničních spoluúčastníků by byla zvláště silná tehdy, když bychom šli na burzu s odvětvovými koncerny (z titulu, že dílčí koncerny vykazují různou výnosnost — pozn. L. M.). U integrálního koncernu není tato chtivost dána. Jsem proto za integrální smíšený koncern, a to v neposlední řadě proto, že není mou průmyslově-politickou vizí, aby rakouští manažeři museli skládat účty v Rotterdamu, Frankfurtu nebo v Tokiu.“ (Synergies, 1991, č. 1)

7. Některé další otázky koncernů

Tyto otázky se mohou např. týkat

1. velikosti koncernů,
2. jejich teritoriální rozmístění,
3. koncernové závěrky a její harmonizace v rámci států Evropských společenství,
4. analýzy koncernové závěrky (a stejně tak podnikové) se zaměřením na finanční oblast,
5. koncernů z hlediska omezování konkurence atd.

V dalším výkladu se soustředíme jen na prvé dvě otázky. Třetí a čtvrtá by si každá zasloužila samostatné výzkumné rozpracování, neboť jde o značně širokou problematiku.¹⁰

7.1 Velikost koncernů

Velikost průmyslového koncernu (a obdobně podniku) je v prvé řadě ovlivněna charakterem výroby. Tak např. špičkové technologie v elektroprůmyslu spojené s vysokými investičními náklady a vysokými náklady na výzkum a vývoj mohou prakticky realizovat jen velké koncerny. Stejně tak je tomu při těžbě ropy, při hromadné výrobě automobilů, traktorů aj.

Na velikost koncernu působí však i celá řada dalších faktorů, jako je jejich finanční síla, umožňující zvyšovat počet koncernových podniků, jako je jejich konkurenční schopnost a postavení na trhu a skutečnost, jak rozsáhlý je samotný tento trh.

Velké koncerny existují nejen v průmyslu, ale stejně tak v obchodě a ve službách (včetně finančních) a u tzv. smíšených koncernů (obsahují řadu různorodých činností).

Uvedené nijak nevylučuje, že v dané branži (odvětví), např. v automobilovém průmyslu, zároveň existuje velký počet malých subdodavatelských podniků nezačleněných do žádného koncernu.

Při statistickém vykazování se zpravidla hovoří o podnicích, i když jde ve skutečnosti o koncerny. To znamená, že se abstrahuje od právní samostatnosti jednotlivých koncernových podniků a koncern jako celek se považuje za jednu společnost (podnik), i když nemá právní subjektivitu.

Vykazuje-li se velikostní pořadí koncernů, vychází se nejčastěji z objemu tržeb. Kdyby se použilo jiné kritérium, např. počet pracovníků, mohlo by dojít k výrazným změnám v tomto pořadí.

V první dvacítky koncernů USA (průmysl, obchod a služby) za rok 1990 jsou zastoupena odvětví uvedená v *tabulce č. 2*.

Obdobnou sestavu bychom dostali za největší evropské koncerny.

¹⁰ O čtvrté již částečně pojednává studie: Machoň, L.: Formy spojení kapitalistických podniků a jejich vyhodnocení. [Výzkumná studie.] Praha, FMF-SVC 1990.

	pořadí	obrat* [mil. USD]	počet pracovníků
<i>automobilový průmysl</i>			
General Motors	1	124 705	776 000
Ford	3	97 700	366 600
Chrysler	17	30 620	130 200
<i>minerální oleje</i>			
Exonn	2	117 079	104 000
Mobil	5	64 244	67 100
Texaco	10	41 822	37 100
Chevron	11	41 540	54 800
Amoco	16	31 592	53 700
Schell	19	24 790	32 400
<i>počítače</i>			
IBM	4	69 018	383 200
<i>chemický průmysl</i>			
Du Pont	12	40 047	145 800
<i>obchod</i>			
Sears, Roebuck	7	55 972	500 000
Cargill	9	45 000	57 800
Wal-Mart	14	32 263	275 000
Kmart	15	32 068	365 000
<i>elektroprůmysl</i>			
General Electric	6	58 400	298 000
<i>potraviny, tabák</i>			
Philip Morris	8	51 169	157 000
<i>telekomunikace</i>			
AT & T	13	37 285	283 500
<i>stavba letadel</i>			
Boeing	18	27 595	164 500
<i>finanční služby</i>			
American Express	20	24 332	108 000

poznámka: * Jde o obrat ve vztahu k vnějšku, tzn. zmenšený o vnitrokoncernové dodávky.

7.2 Teritoriální rozmístění koncernů

V tomto směru můžeme rozlišovat mezi teritoriálním rozmístěním mateřských (vedoucích) společností jednotlivých koncernů a teritoriálním rozmístěním každého daného koncernu.

Vezmeme-li např. 50 největších evropských průmyslových koncernů a rozčleníme je podle zemí dostaneme:

	počet koncernů
SRN	14
Francie	12
Velká Británie	7
Itálie	6

Holandsko	3
Švýcarsko	2
Švédsko	2
Švýcarsko/Švédsko (společný koncern ABB)	1
Belgie	1
Španělsko	1
Rakousko	1
	50

c e l k e m

Vedoucí místo připadá SRN; je ještě zvládnuto tím, že sem patří takové giganty, jako je Daimler-Benz, Volkswagen, Veba, z chemie BASF, Hoechst a Bayer. To je také jeden z faktorů, proč SRN každoročně soutěží s USA o světové prvenství v objemu zahraničního obchodu, proč SRN je zemí s velkým přebytkem kapitálu a proč vysoké konkurenční schopnosti podnikového sektoru SRN jsou na překážku jakékoliv bariéry v zahraničním obchodě ze strany dovozních zemí.

Významné postavení mají i některé malé státy, jako je Holandsko, Švédsko a Švýcarsko. Naproti tomu např. Rakousko má jen jeden významnější, a to státní koncern Austrian Industries, a navíc až na 49. místě evropského žebříčku. Stejně tak Španělsko má jeden velký koncern, státní koncern INI, nacházející se na 29. místě žebříčku.

Teritoriální rozmístění koncernu (mimo mateřský stát) lze např. ukázat na koncernu BASF. Do jeho „impéria“ patří mimo jiné tyto dceřiné společnosti:

	počet pracovníků
BASF Antwerpen N. V., Belgie	3 353
BASF Española S. A., Španělsko	1 083
BASF Italia Spa, Itálie	986
BASF, plc., Wembley, Velká Británie	1 086
BASF Corporation, Parsipany, USA	21 557
BASF Brasileira, S. A., Brazílie	4 156
BASF Indie Ltd., Indie	824
atd.	

poznámka: zkratky jsou označení pro akciovou společnost

Z tohoto stručného přehledu zejména vyniká vysoká angažovanost na jednom z nejnáročnějších světových trhů, tj. USA. Výše obrátu (tržeb) dceřiné společnosti BASF Corporation zde dosáhla v r. 1989 výše 5 422 mil. USD.

K teritoriálnímu rozmístění velkých západních koncernů můžeme přistupovat ještě z toho hlediska, jak jsou v jednotlivých státech zastoupeny, jakou zde mají váhu v ekonomice a někdy i v politice.

Uveďme příklad za Brazílii (1989). Mezi prvou třicítkou největších koncernů (podniků), vedenou státním koncernem minerálních olejů Petrobrás, najdeme takové známé firmy, jako je Volkswagen (3. místo v pořadí), General Motors (4.), Schell (6.), Ford (9.), Nestlé (18.), Mercedes-Benz (19.), Fiat (24.), Philips (26.) a IBM (28.).

8. Několik poznámek k finanční síle koncernů na příkladu koncernu chemického průmyslu BASF

Obecně lze říci, že řízení a rozvoj hospodářské jednotky a její možná zahraniční expanze je tím snazší, čím více má vlastních finančních zdrojů a čím více má likvidních (pohotových) prostředků. Přitom na vlastní finanční zdroje se můžeme dívat jako na

výši vlastního kapitálu, kdy důležitou úlohu hraje také jeho struktura, nebo jako na výši roční tvorby vlastních a jim obdobných zdrojů (prostředků). V tomto posledním případě jde o tzv. cash-flow, jehož hlavními složkami jsou zisk a odpisy (navíc změna dlouhodobých rezerv a zvýšení základního kapitálu).

Pro zhodnocení finanční situace koncernu BASF (1989) byla zjištěna následující sestava ukazatelů (v mil. DEM).

tržby	47 617
počet pracovníků k 31. 12. 1989	136 990
cash-flow	5 520
výše likvidních prostředků (rychle realizovatelné cenné papíry, pohledávky u Spolkové banky aj.)	6 150
výše vlastního kapitálu celkem	13 957
z toho: základní (upsaný) kapitál	2 850
procentní podíl vlastního kapitálu z celkové bilanční sumy	39,7
závazky vůči úvěrovým ústavům	933
v % z celkové bilanční sumy	2,9 (!)

Z uvedeného plyne, že

1. koncern měl k dispozici přes 6 mld. DEM likvidních prostředků,
2. ve struktuře vlastního kapitálu mají rozhodující váhu rezervní fondy (13 957 minus 2 850), kdy dobrovolných rezervních fondů lze použít ke krytí případné ztráty nebo k výplatě dividend (a k udržení relativně stabilní dividendové politiky),
3. procentní podíl vlastního kapitálu z celkové bilanční sumy vysoce překračuje průměr celé podnikové sféry (je něco přes 20 %),
4. závazky vůči úvěrovým ústavům jsou nepatrné,
5. při takové finanční síle není pro koncern problémem pohlit (ovládnout) další malé a střední chemické podniky.

Zdaleka ne každý koncern má takové finanční možnosti, což se v prvé řadě týká strukturálně postižených odvětví. Jako příklad může sloužit těžební koncern Ruhrkohle (k 31. 12. 1989 124 838 pracovníků), u něhož podíl vlastního kapitálu z celkové bilanční sumy činí jen 7,5 %.

9. Přístupy západních koncernů ke kapitálovým účastem v zemích dřívějšího východního bloku

V těchto přístupech se odráží to, že koncerny jsou velkými tržními subjekty, u nichž hlavním cílem řídicího aparátu (managementu) je dosahovat zisk a výhodnou výnosnost z investovaného kapitálu. To znamená, že kapitálové účasti musejí být pro ně výhodné a bez větších, zejména politických rizik.

Zkušenosti z jejich vztahu k bývalé NDR ukazují, že považovaly jejich kombináty za příliš velké, i když vlastní koncerny jsou mnohem větší. Je totiž mnohem snazší získat výhodně malý celek než velký, tzn. vybírat si z velkého celku jen „rozinky“. Dalším faktorem bylo získat podniky nízko oceněné, málo úvěrově zatížené (dosavadní vysoké úvěry ať zaplatí stát nebo jeho Treuhandanstalt) a nezatížené povinnostmi z titulu životního prostředí.

Jinou snahou koncernů je dosáhnout v prvé etapě alespoň zmíněné právo menšiny (25 % plus něco) a postupně právo kvalifikované většiny (75 % a více).

K překonání bariér kapitálové účasti se někdy postupuje tak, že se založí společný podnik úvěrově málo zatížený (velké úvěry zůstanou starému podniku). Jakmile však kapitálová účast přesáhne 50 %, stane se z hlediska koncernu tento podnik řadovým

koncernovým podnikem (dceřinou společností), který je konsolidován, tj. plně vchází do koncernové závěrky, a nelze proto již hovořit o společném podniku jako typu asociálního podniku.

Uvedené skutečnosti si podniky často málo uvědomují nebo si je sice uvědomují, ale chtějí se za každou cenu dostat ze svízelné situace finanční, v zaměstnanosti apod.

I když zahraniční kapitálové účasti jsou především pro zaostalé ekonomiky nezbytné, neměla by se v nich uplatňovat jen momentální podniková hlediska, ale širší dlouhodobé společenské přístupy, které by však musel někdo zajišťovat. Ty totiž rozhodnou o budoucí ekonomické a životní úrovni.

Úspěšně obstát jako příjemce zahraničních kapitálových účastí předpokládá mj. znalost koncernového práva, které — na rozdíl od účetních závěrek — není bohužel v rámci ES harmonizováno, znalost metod oceňování podniků a znalosti ve vyhodnocování bilancí zahraničních partnerů. Jinak se totiž příjemce může dostat do postavení diletanty se všemi z toho vyplývajícími důsledky. Zde je velký dluh našeho ekonomického výzkumu i centra, které není s to tento výzkum dlouhodobě orientovat.

10. Státní koncerny (podniky) a jejich privatizace

10.1 Obecné trendy

Státní koncerny (podniky) prošly v některých evropských zemích etapami výrazné privatizace (Spolková republika Německo, Velká Británie aj.), zatímco v jiných si udržují v ekonomice stále silné pozice (Francie — Renault, Rhône-Poulenc aj., Itálie — IRI, ENI aj., Španělsko — ze čtyř největších španělských koncernů jsou tři státní, Raskousko — ÓIAG atd.). I v této druhé skupině se však začínají stále více uplatňovat tendence částečné privatizace, která v neposlední řadě sleduje cíl přinést pro chudé státní rozpočty bohaté příjmy.

Stejně tak jako v Evropě, probíhá proces privatizace i v zámoří. Tak např. mezi prosincem 1982 a prosincem 1990 prodala, likvidovala ap. mexická vláda 770 podniků a schválila k privatizaci 165 dalších. Koncem roku 1981 se očekává, že kumulovaný výnos z prodejů převyší 13 mld. USD. V této souvislosti uvedeme několik vybraných myšlenek k privatizaci v Mexiku:

„Privatizační proces by měl začínat nejmenšími firmami, a to nejen proto, že je třeba se naučit, jak je prodávat, ale také proto, že je třeba rozbít byrokratickou setrvačnost zděděnou z dob nadměrné expanze a krize. Je podstatné si připomenout, že privatizace neznamená jen, že firma je na prodej. Je nutné také pečlivě ji ohodnotit, navrhnout prodejní strategie, poohlédnout se po zákaznících a sledovat zákonem požadovaný postup. To znamená, že privatizace firmy často nekončí prodejem. *Je důležité pochopit, že v některých odvětvích jsou síly konkurence nutně slabé, nebo neexistují. Pak je zapotřebí regulační politiky k ovlivňování chování soukromého sektoru stanovením vhodného podnikovacího systému.* V neposlední řadě, když prodej je realizován, je nutné učinit rozhodnutí, pokud jde o dispoziční s dočasným (jednorázovým) příjmem z prodeje, neboť ten bude mít stálý vliv na veřejné finance. *Příjmy z privatizace by neměly být výlučně využity k financování běžných výdajů: značná část musí být věnována na snížení vládních výdajů a na tvorbu rezerv. Snížení dluhu např. může poskytnout příležitost zvýšit výdaje na vzdělání a základní infrastrukturu [. .]*“¹¹

¹¹ Thoughts On Privatization In Mexico, P. A. Armella, Finance Secretary, United Mexican States.

10.2 Privatizace v SRN se zaměřením na Volkswagen a jeho řízení

Dlouhodobý proces privatizace realizovaný ze strany spolkové vlády (spolku) nebyl ještě dokončen. V roce 1990 zůstávala spolku ještě přímá nebo nepřímá kapitálová účast na 132 podnicích (1982 na 808 podnicích).

Politikou spolku bylo dostat nejprve státní koncerny (podniky) na žádoucí úroveň efektivnosti — s příznivým dopadem na vzestup kursu akcií — a pak je prodat. Přitom do samotného řízení těchto hospodářských jednotek vláda (politické strany) nezasahovala. V tom je např. rozdíl oproti Rakousku, kde zasahování politiků do řízení státních podniků odmítli až příliš pozdě.

V 50. a 60. letech byla privatizace spojena s prodejem tzv. lidových akcií (Volkswagen, VEBA, Preussag). Těmito akciemi se realizovala snaha vlády přispět k tvorbě majetku (jmění) širších vrstev obyvatelstva za pomoci privatizace části průmyslového majetku spolku.

K největší privatizační vlně došlo po roce 1982.

V období 1984 až říjen 1989 dosáhly příjmy spolku z titulu privatizace výše 9,4 mld. DEM. Přitom tyto prostředky by neměly plně plynout do rozpočtu, ale z $\frac{1}{3}$ být rezervovány pro nadační účely. Velkých výnosů bylo např. docíleno u VEBA AG (3,2 mld. DEM), Salzgitter AG (2,5 mld. DEM), Volkswagen AG (1,2 mld. DEM) a VIAG (1,2 mld. DEM).

Oproti spolku si jednotlivé spolkové země drží nadále podstatnou část svých kapitálových účastí, tzn. že jsou v těchto případech důležitými akcionáři. Důvody: význam dané velké hospodářské jednotky pro příjmy dané spolkové země a význam pro její hospodářský a sociální rozvoj.

Volkswagen AG

V průběhu privatizace majetku spolku došlo k vytvoření akciové společnosti (AG) Volkswagen (zákon z roku 1960). Přitom struktura akcionářů byla tato: spolek 20 % (= 120 mil. DEM základního kapitálu), Dolní Sasko 20 % (120 mil. DEM) a lidové akcie 60 % (360 mil. DEM). Akcie zněly na majitele, tj. nikoliv na jméno.

Lidové akcie byly nabídnuty osazenstvu a sociálně slabším vrstvám obyvatelstva, a sice při kursu 350 %¹² a při sociálním rabatu (slevě) od 10 do 25 % (v závislosti na větší ročního zdaňovaného příjmu; maximální sazba slevy u rodin s více než dvěma dětmi pod 18 let). Každý zaměstnanec mohl upsat do 10 akcií, z nichž každá zní na jmenovitou hodnotu 100 DEM. Vzhledem k velkému zájmu byly požadavky osazenstva uspokojeny plně, ale ostatním zájemcům byly přiděleny jen 2–3 akcie.

Výnosy z prodeje lidových akcií obdržela nadace — Stiftung Volkswagenwerk. Prostředků nadace se používá na podporu vědy a techniky, na podporu učení aj.

Z hlediska hlavního zaměření této studie nás zajímá, jak se v dlouhodobějším období změnila struktura vlastníků (akcionářů nebo jejich zplnomocněných zástupců) v dozorčí radě Volkswagen AG, která jmenuje vlastní management společnosti, tj. správní radu.

1983: počet členů dozorčí rady 20, z toho z řad vlastníků 10 a z řad zástupců pracovníků a jejich odborových svazů 10. K prvé desítkě patřili:

- předseda správní rady Metallgesellschaft (jako předseda dozorčí rady Volkswagen AG),
- *ministryně Dolního Saska pro hospodářství a dopravu,*

¹² Na kurs akcií má důležitý vliv i výše rezervních fondů ve struktuře vlastního kapitálu. Tak např. za mateřský podnik Volkswagen AG činil k 31. 12. 1982 vlastní kapitál částku 2 720 mil. DEM a z toho základní kapitál 1 200 mil. DEM a rezervní fondy 1 520 mil. DEM.

- člen správní rady Deutsche Bank AG,
- člen správní rady Dresdner Bank AG,
- senátor,
- předseda obchodního vedení Robert Bosch GmbH,
- *ministr financí Dolního Saska,*
- *státní sekretář spolkového ministerstva hospodářství,*
- bývalý předseda správní rady Volkswagen AG,
- pojišťovatel.

Předseda správní rady (managementu) Dr. rer. pol. Carl H. Hahn (57 let).

1990: stejný počet členů dozorčí rady se složením prvé desítky:

- předseda správní rady Ruhrgas AG (předseda dozorčí rady),
- předseda dozorčí rady Dresdner Bank AG,
- *ministr pro sociální záležitosti Dolního Saska,*
- senátor,
- osobně ručící společník Gradmann & Holler,
- prezident ochranného sdružení pro vlastnictví cenných papírů,
- člen dozorčí rady Preussag AG,
- předseda správní rady Allianz Aktiengesellschaft Holding (největší pojišťovací společnost SRN),
- *předseda vlády Dolního Saska,*
- člen správní rady Deutsche Bank AG,

Předseda správní rady Carl H. Hahn (64 let).

Z uvedeného mj. plyne:

1. *vliv lidových akcionářů se ve složení dozorčí rady nijak neprojevuje.* Vlastníků je příliš mnoho, tzn. že existuje velký rozptýl akcií, někteří akcie prodali, pověřili svůj peněžní ústav hlasovacím právem na valné hromadě aj.;
2. ve struktuře akcionářů (resp. jejich zplnomocněných zástupců) nedošlo k větším změnám;
3. v dozorčí radě není již zástupce spolku — spolkové vlády, neboť ten akcie prodal;
4. *v dozorčí radě si nadále udržuje své postavení spolková země Dolní Sasko jako jeden z nejvýznamnějších velkoakcionářů (20 % zastoupení z řad vlastníků);*
5. *nejvyšší manažer firmy zůstal stejný, tzn. že proces privatizace se vrcholového řízení společnosti a celého koncernu nedotkl.*

11. Pohledy na západní a čs. ekonomiku

11.1 Vyspělé západní ekonomiky

Pro vyspělé západní ekonomiky je typický ohromný počet malých a středních podniků, kdy za střední se obvykle považují ty, které mají do 500 pracovníků. Velké podniky mají zpravidla formu kapitálové společnosti (akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným), která umožňuje, aby se na jejím základním kapitálu (kmenovém) podílel jiný, kapitálově silnější podnik. Přesáhne-li tato kapitálová účast 50 %, stává se jeden z podniků vládnoucím (mateřskou společností) a druhý ovládaným (dceřinou společností) a v celku tvoří koncern. Velké koncerny často představují seskupení stovek koncernových podniků, které svou ekonomickou silou mohou převýšit potenciál celé čs. ekonomiky. Globalizace světových trhů a zostřující se konkurence na nich vede k tendenci vytvářet stále větší koncerny.

I když ovládané podniky mají právní subjektivitu, jsou jednotně řízeny mateřským podnikem bez ohledu na to, v které části světa se nacházejí. Jejich hospodářská samo-

statnost je tak v určité míře omezena ve prospěch vrcholových cílů jednotného řízení. Řídící funkce mateřského podniku (který vyrábí, odbytuje aj.) může být přenesena na řídicí holding jako samostatný právní subjekt (akciovou společnost).

Koncernové formy bylo využito i u zestátněných podniků, což usnadňovalo jejich případnou privatizaci, neboť předmětem privatizace byl prakticky jen mateřský podnik (protože tento kapitálově ovládal ostatní). Pokud k privatizaci došlo, měla výhradně úplatnou formu, i když se v některých případech brala v úvahu sociální hlediska.

Velké koncerny jsou vysoce kapitálově vybaveny a disponují často ohromnou masou pohotových (likvidních) prostředků. Závislost na úvěrových prostředcích bank bývá minimální.

Nedotknutelnost vlastnictví na Západě vede u kapitálového ovládní k naprosté poslušnosti a disciplinovanosti podřízených podniků. Ovládaný podnik nemůže např. požadovat vystoupení z koncernu z důvodu, že docílí lepších výsledků než jiné koncernové podniky, a tak na ně nepřímo doplácí (odvod dividend, odvod celého zisku aj.). Koncern je velká hospodářská jednotka a všichni musejí plnit vrcholové koncernové cíle.

11.2 Československá ekonomika

Zde — a obdobně i v jiných zemích bývalého východního bloku — došlo k praktické likvidaci malých a středních podniků. Prosazovanou tendencí bylo zvyšovat velikost podniků a sdružovat je do tzv. středních článků řízení, které byly postupně přejmenovány na koncerny. Koncern v našem pojetí měl však jako celek právní subjektivitu, zatímco jednotlivé podniky byly pouhými strukturálními jednotkami bez právní subjektivity. Pojetí koncernu jsme si tak vymysleli zcela jiné než na Západě: koncern jako celek nemá právní subjektivitu, ale musejí ji mít jednotlivé podniky.

Izolovanost od světové ekonomiky, voluntaristické zasahování do podnikové sféry ze strany politicky determinovaného centra, postupné ožebračování podnikové sféry, projevující se v zastaralosti její výrobně technické základny, ve vysokém úvěrovém zatížení, v praktické neexistenci potřebných pohotových prostředků a rezervních fondů atd., vedly ke značnému zaostávání za podmínkami západní podnikové sféry.

Uvedené znamená jeden dlouhodobě uplatňovaný extrém.

Dnes hrozí volba druhého extrému, který je „na hony“ vzdálen západním zkušenostem.

Tlakem shora i zdola vzniká ve výrobní sféře velký počet právně a hospodářsky samostatných podniků, kdy se rozbíjejí i takové celky, pro které jsou na Západě typické koncerny (silnoproudá elektrotechnika, slaboproudá elektrotechnika atd.). Slovo koncern mizí také z právních předpisů.

Hlavním cílem bylo vytvořit v ekonomice konkurenční podniky. Otázkou však je, jak vytvořím konkurenční podmínky mezi podniky, když každý z nich je výrobně specializován na jiný druh produkce, jak vytvořím konkurenční podmínky rozbitím velkého technologického celku (koncernu), když připustím, aby se od finální výroby osamostatnil např. dosavadní závod slévárna.

Konkurenční podmínky ve výrobní sféře pod tlakem makroekonomické politiky se mají přitom vytvořit naráz, bez ohledu na její zděděný stav ve výrobní základně, ve financích aj.

K řešení kritického ekonomického stavu má mj. přispět bezúplatná privatizace a zahraniční kapitál. Tato privatizace ale podniku žádný nový kapitál nepřinese a nebude ani přínosem pro státní rozpočet. Ve svých důsledcích může však vést k prodeji akcií do zahraničí za nepatrnou cenu a dále k nezájmu upisovat nové akcie při zamýšleném zvýšení podnikového základního jmění.

Zahraniční kapitál je nezbytně potřebný, pokud povede k posílení ekonomické pozice podniků a ke zvýšení jejich konkurenční schopnosti. V případě však, že by výnos šel jen do celospolečenského fondu, pak podniky strkají hlavu do cizího „chomoutu“, aniž by si to často uvědomovaly.

Uspokojivé řešení naší ekonomické situace je v poslední době ještě ztěžováno neujasněnými státoprávními otázkami, kdy někteří politikové si v této souvislosti asi málo uvědomují, že rozpadnutím tak malého trhu, jako je Československo (15 mil. obyvatel) — za podmínky jeho naprosté konkurenční neschopnosti na rozdíl např. od Švýcarska, Holandska, Dánska aj. — na dva ještě menší oddělené samostatné trhy (cca 10 a 5 mil.) se ještě rychleji budou řídit obě ekonomiky, slovenská i česká, do ekonomické a následně i sociální a politické propasti.

12. Závěry

Obsahem vrcholového koncernového řízení je plnění koncernových cílů. To se v jednotlivých koncernových podnicích prosazuje institucí kapitálového ovládnutí, formou osobního propojení a případně ještě za pomoci ovládacích smluv a smluv o odvodu zisku (krytí ztráty). Koncernový podnik jako právní subjekt je tak ve své hospodářské samostatnosti v té či oné míře omezen.

Dnes se prosazuje tendence k decentralizaci; projevuje se ve vytváření velkého počtu menších koncernových podniků vybavených širokou mírou pravomoci a odpovědnosti. Stěžejní otázky rozhodování (kam umístit volný kapitál, jaké zásadní strukturální změny provést aj.) však nadále zůstávají na úrovni vrcholového koncernového řízení. Centralizace se tak prolíná s decentralizací s cílem zvýšit výrobní a odbytovou pružnost, zvýšit motivaci, omezit byrokratizaci v řízení atd.

Globalizace světových trhů přispívá k tomu, že neustále roste ekonomická a do určité míry i politická síla koncernů. Těžiště mateřských společností přitom zůstává v průmyslově nejvyspělejších státech světa, zejména v USA, SRN, Japonsku, Francii a Velké Británii.

Západní koncerny představují pro čs. ekonomiku

- výzvu
- hrozbu i
- potřebu spolupráce s nimi.

Výzvu v tom smyslu, že nás vysoce předstihují v nejrůznějších ekonomických směrech: svou velikostí, produktivitou, kapitálovou silou, úrovní řízení a v řadě dalších oblastí. Hrozbu z hlediska čs. vývozu na světové trhy a stejně tak z hlediska jejich vývozu na náš trh. Čelit této výzvě a hrozbě je však možné jen za spolupráce s nimi ve formě kooperací, společných podniků a kapitálových účastí.

Vypořádat se uspokojivě se zmíněnou výzvou, hrozbou a spoluprací předpokládá, že dovedeme analyzovat způsoby řízení a chování západních koncernů a jejich koncernových podniků a spolu s tím, že dovedeme analyzovat podnikovou a koncernovou závěrku, a tím i finanční situaci. V neposlední řadě to pak také předpokládá, že známe koncernové právo příslušné země, což je mj. důležité z hlediska kapitálových účastí a s nimi spojené míry ovládnutí.

Dosavadní zkušenosti ukazují, že jsme v uvedených směrech teprve na počátku.

K důležitým podmínkám rozšíření spolupráce se západní podnikovou sférou patří stabilita vnitřní ekonomiky a stabilita politická. A zde spatřujeme klíč k řešení našich problémů. Zatím však nemáme jedno ani druhé.

Naše ekonomické a politické postavení ve světové ekonomice bude tak záviset na tom, jak úspěšně a jak rychle překonáme v současnosti existující vnitřní bariéry.

Ways of Controlling Concerns in Market Economy

Developments in the world market lead to sharpening the competition among different producers. These producers become capital stronger units and have been taking the form of concerns.

The growing power of concerns is accompanied by improving the control methods. The author analyses different forms of this management and as well as the ways of its implementation in case of Siemens, ASEA BROWN BOVERI, Daimler-Benz, Fiat, and Österreichische Industrie-holding.

Analyses show that the negative features of concerns which are based on the fact concern companies do not have to fight too much to survive as small business outside concerns have to do are overturned by broad use of decentralization but within the framework of centralized management a decision making on strategic issues.

In the final part there is a comparison of Czechoslovak approaches to the issue of the productive sphere arrangement with the present situation of this arrangement in Western countries.