

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

- Václav KLAUS: Transformace ekonomiky, státní rozpočty a finanční politika 1
Dagmar HANZLOVÁ: Účinnost hospodářské politiky a teorie investičního chování — část II 7
Ondřej DENKSTEIN: Poznámky k připravovaným zákonům o dani z přidané hodnoty a o spotřebních daních 18

Finance a úvěr v zahraničí

- Ladislav MACHOŇ: Způsoby řízení koncernů v tržní ekonomice (1. část) 26

Recenze

- Jiří JONÁŠ: Constitutional Economics (J. Buchanan) 42

Informace

- Vratislav VÁLEK: Zasedání Leaseurope 1991 — Impuls pro rozvoj leasingu v ČSFR 49

Uprostřed čísla:

Frederic S. MISHKIN: **Ekonomie peněz, bankovníctví a finančních trhů** (na pokračování — část 16) ss. 517—528

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

- Václav KLAUS: Transformation of Economy, State Budgets and Financial Policy 1
Dagmar HANZLOVÁ: Efficiency of Economic Policy and Theory on Investment Behavior (Part II) 7
Ondřej DENKSTEIN: Notes to Prepared Acts on Value-Added Tax and on Excise Taxes 18

Finance and Credit Abroad

- Ladislav MACHOŇ: Ways of Controlling Syndicates in Market Economy (1st Part) 26

Book-Review

- Jiří JONÁŠ: Constitutional Economics (J. Buchanan) 42

Information

- Vratislav VÁLEK: Session Leaseurope 1991 — Challenge to Leasing Development in CSFR 49

In the middle of this issue:

Frederic S. MISHKIN: **The Economics of Money, Banking, and Financial Markets** (To Be Continued — Part XVI) pp. 517—528

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 Klopal, 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*

1. část

1. Úvod

Ke zvyšující se globalizaci trhů ve světové ekonomice výrazně přispěje vytvoření společného trhu zemí Evropských společenství (ES) od roku 1993. Tato globalizace, sledující zejména ekonomický růst, má za následek zostrující se konkurenci mezi jednotlivými výrobci daného globálního trhu a mezi nimi a zahraničními vývozci na tento trh.

Nutnost zajistit si žádoucí postavení na trhu zvýšenou konkurenční schopností v cenách, kvalitě, servisu, dodacích lhůtách, v dodržování předepsaných technických podmínek a norem a dalším je v řadě případů doprovázena vytvářením stále větších a kapitálově silnějších hospodářských jednotek v podobě koncernů. To se konkrétně projevuje:

— budováním nových dceřiných společností a filiálek, popř. rozšiřováním již existujících kapacit,

— koupí konkurenčních podniků, resp. jen podnikových částí, získáváním většinových kapitálových účastí na jiných podnicích a fúzemi.

Ke zvětšování ekonomické síly koncernů přispívá také budování společných podniků (joint ventures), uzavírání kooperačních dohod a dohod o spolupráci v oblasti vědy a techniky, odbytu, servisu aj.

Po pádu vládnoucích politických režimů v jednotlivých východoevropských zemích se začínají koncerny silně angažovat i na tomto rozsáhlém trhu. Z tohoto pohledu je pro nás důležité znát, co západní koncerny představují, jak jsou řízeny, jaké funkce sledují, a řadu dalších otázek. Koncern představuje nejběžnější formu vyššího hospodářského celku ve všech západních ekonomikách.

2. Základní charakteristika koncernu

2.1 Koncern podle akciového zákona SRN

Akciový zákon SRN rozeznává následující dva typy koncernů:

1. Koncern vzniklý na základě *vztahové závislosti*. V tomto případě dochází ke sdružení (spojení) ovládajícího podniku (mateřské společnosti) s jedním nebo s více závislými (dceřinými) podniky, a to pod *jednotným vedením* (řízením) ovládajícího podniku.

* Ing. Ladislav Machoň, pracovník FMF Praha

Příspěvek byl zpracován v listopadu 1991 a redakci předán 27. 11. 1991.

*Přítom všechny tyto koncernové podniky se musejí vyznačovat právní subjektivitou. Tento koncern se označuje jako *Unterordnungskonzern*.*

Jednotné vedení může spočívat jen na zmíněné vztahové závislosti, tj. ovládací moci, a v praxi se v tomto případě hovoří o skutečném koncernu (faktischer Konzern). Navíc může být tato závislost zvýšena pomocí tzv. ovládací smlouvy (Beherrschungsvertrag). Zde se v praxi setkáváme s pojmem smluvního koncernu (Vertragskonzern). K absolutnímu ovládnutí dochází v případech tzv. začlenění (Eingliederung), kdy ovládaný podnik si sice navenek podržuje právní subjektivitu, ale v rámci koncernu se považuje jen za jeden z podnikových útvarů (Eingliederungskonzern), neboť je finančně, hospodářsky a organizačně úzce provázán s mateřským podnikem.

Příklad: mateřská společnost koncernu (zpravidla akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným) ovládá několik set dalších koncernových společností. Přítom s některými má ještě uzavřeny ovládací smlouvy a k některým dokonce přistupuje jen jako k začleněným společnostem.

O ovládnutí se hovoří tehdy, když společnost A vlastní přes 50 % základního (kmenového) kapitálu společnosti B nebo výjimečně méně v případech, kdy vlastní prioritní akcie s větším počtem hlasů na jednu akcii. Ovládá-li společnost B společnosti C a D, pak i tyto společnosti jsou nepřímým ovládanými společnostmi A.¹

Tento typ koncernu je — na rozdíl od druhého typu koncernu — rozhodující a vztahují se na něj také předpisy obchodního zákona o sestavování a publikování závěrek (Rechnungslegungsvorschriften).

2. Druhý typ koncernu představuje dobrovolné spojení právně samostatných podniků pod jednotným vedením, kdy mezi jednotlivými podniky neexistuje vztahová závislost. Tyto koncernové podniky jsou si navzájem rovny a nepřichází tak v úvahu zmíněná ovládací smlouva nebo začlenění. Smluvní strany buď pověří jednotným vedením koncernu jeden z podniků, nebo si vytvoří společný orgán ve formě zastřešující (plášťové) společnosti, která má obvykle formu kapitálové společnosti. Rozsah pravomocí společného řídicího orgánu je závislý na odsouhlasení ze strany všech podniků. V literatuře se setkáváme s názorem, že na rozdíl od prvního typu koncernu s kapitálově ovládajícím podnikem je u koncernu s dobrovolným spojením někdy problematické zajistit skutečně jednotné vedení. Pro tento koncern se používá označení *Gleichordnungskonzern*, resp. Koordinationskonzern.

2.2 Přístup ke koncernu z hlediska harmonizace účetních závěrek v Evropských společenstvích (ES)

Při této harmonizaci bylo uplatněno širší, anglosaské chápání koncernu jako vládnoucího (kontrolního) vlivu nad podnikem. Tento přístup je obsažen v článku I sedmé směrnice ES a převzat do § 290 německého obchodního zákona.

Podle § 290 je kapitálová společnost (mateřská) se sídlem v tuzemsku povinna sestavit koncernovou závěrku a koncernovou zprávu, když jí u podniku (dceřině společnosti):

¹ Při hlasování na valné hromadě platí zásada prosté většiny odevzdaných hlasů. V některých závažných případech (změna stanov, snížení kapitálu, fúze, zrušení apod.) se však vyžaduje kvalifikovaná většina (qualifizierte Mehrheit), která činí minimálně 75 % odevzdaných hlasů. S tím současně souvisí právo menšiny (Sperrminorität) reprezentované počtem odevzdaných hlasů 25 % a něco (25+).

Jinými slovy, existuje-li právo menšiny, nemůže existovat právo kvalifikované většiny a zásadní opatření nelze při nesouhlasu menšiny přijmout. Zakotvení uvedených skutečností v akciovém zákonu spolu s přesným vymezením, čeho se práva většiny a menšiny týkají, má mimořádný význam, a to v neposlední řadě ve vztahu k zahraničním akcionářům a ekonomikám (je běžné, že zahraniční kapitálový investor se snaží získat alespoň něco přes 25 % akcii).

1. přísluší většina hlasovacích práv společníků,
2. přísluší právo jmenovat nebo odvolat většinu členů správního, řídicího nebo dozorčího orgánu a přitom je současně společníkem,
3. přísluší právo vykonávat vládnoucí vliv na základě uzavřené ovládací smlouvy s tímto podnikem nebo na základě ustanovení stanov.

2.3 Právní nesamostatnost koncernu

Jestliže se jednotlivé koncernové podniky vyznačují právní subjektivitou (ve formě akciových společností, společností s ručením omezeným aj.), pak koncern jako celek tuto právní subjektivitu nemá. To znamená, že se nemůže zavazovat, být žalován, nemůže žalovat někoho jiného, upadnout do konkursu, být subjektem daní apod. Koncern existuje jen ve smyslu určitého uspořádání spojených (sdružených) podniků a ve smyslu sestavování a publikování koncernových ročních účetních závěrek a zpráv o hospodaření.

Jakákoliv jednání se proto mohou uskutečnit jen s mateřským podnikem nebo s jeho dceřinou společností.

2.4 Asociační a společné podniky versus koncernové podniky

U asociačních a společných podniků nejde o koncernové podniky, tzn. že vznik a existence koncernu nejsou na těchto podnicích závislé.

U asociačního podniku jde o podnik, na jehož obchodní a finanční politiku má mateřský nebo jiný koncernový podnik rozhodující vliv. Kapitálový podíl (resp. počet hlasů na valné hromadě) tedy nepřesahuje 50 %, neboť jinak by šlo také o koncernový podnik. Předpokládá se, že rozhodující vliv vzniká při minimálním podílu ve výši $\frac{1}{5}$ (20 %) hlasů (§ 311 obchodního zákona SRN).

V případě, že mateřský podnik nebo některá jeho dceřiná společnost společně řídí s jiným podnikem nebo s více podniky stojícími mimo koncern další podnik, jde o asociační podnik charakteru společného podniku (joint venture). To znamená, že z podniků podílejících se na společném řízení společného podniku žádný nevlastní podíl nad 50 %. Pak by totiž již nešlo o společný, ale o koncernový podnik.

2.5 Druhy koncernů z výrobně technických a jiných hledisek

V závislosti na výrobně technickém spojení se koncerny nejčastěji dělí na horizontální, vertikální a smíšené.

Organizační princip u horizontálního koncernu spočívá v tom, že dochází ke spojení (integraci) stejných nebo obdobných výrobců (výrobci oceli, elektroprůmyslu, automobilů aj.). Pak se hovoří o ocelářském koncernu, o koncernu elektroprůmyslu atd. Cílem v těchto případech je nejen dosáhnout specializací výroby velkých výrobních množství, ale také zlepšeného postavení na trhu zvýšenou konkurenční schopností.

U vertikálních koncernů dochází k integraci rozdílných výrobních stupňů (těžba rud a uhlí, vysoké pece, ocelárny, strojírenská výroba aj.). Cílem je zajištění odbytu předcházejících výrobních stupňů a zajištění vysoké kvality a v neposlední řadě také posílení postavení na trhu.

Smíšené (anorganické, heterogenní) koncerny představují podniky různých odvětví a různých výrobních a obchodních stupňů. K důležitým cílům zde např. patří snazší zajišťování likvidity a rozdělení rizika na větší počet subjektů.

Jiným kritériem je např. členění koncernů na věcné (reálné) a finanční. V prvním při-

padě jde o koncerny zabývající se opatrováním, výrobou a odbytem, zatímco ve druhém případě různými finančními činnostmi.

V praxi se tak můžeme setkávat s různým označením koncernů.

3. Koncernové cílové funkce

Základní cíle koncernu jsou obdobné jako každého jednotlivého koncernového podniku. Patří k nim v první řadě ukazatele podnikových financí a finančního hospodaření (monetární cíle), a to

- zisk (rentabilita)
- cash flow (zisk po zdanění, odpisy investičního majetku a změna středně- a dlouhodobých rezerv, zejména penzijních);
- likvidita (platební schopnost; je dána výší pohotových prostředků včetně krátkodobých pohledávek a možností rychle získat cizí, úvěrové zdroje).

Přitom je třeba si uvědomit, že mezi skutečným ziskem (skutečným plněním daného cíle) a bilančně vykazovaným ziskem není zpravidla identita. Snahou managementu totiž je vytvářet si tiché (bilančně nevykazované) rezervy podhodnocením majetkových složek a nadhodnocením některých složek pasív (podhodnocením zásob zvýšíme materiálovou spotřebu, a tím snížíme daňovou základnu zisku aj.).

Důležitým předpokladem plnění uvedených cílů je plnění řady jiných cílů (monetárních i nemonetárních):

- růstu obrátu na základě zvyšování konkurenceschopnosti (v kvalitě, inovacích, cenách atd.) a výhodného postavení na trhu,
- vhodné struktury aktiv a pasív bilance z hlediska neustálého zachovávání likvidity,
- stupně využití investičního a oběžného majetku,
- zachovávání hmotné substance vlastního kapitálu, kdy v období inflace se provádí větší reinvestování zisku,
- zajišťování pracovního a mzdového smíru,
- zachovávání životního prostředí a (v neposlední řadě)
- úroveň managementu.

Věc však není tak jednoduchá, jak se může na první pohled zdát. Při rozhodování managementu může dojít k záměrnému zvýraznění určitých cílů na úkor jiných.

Jednoduchý příklad: velké západoevropské elektrokonzerny (Philips, Siemens) podporují rozvoj své součástkové základny (Bauelemente) potřebné pro navazující finální obory, i když je pro ně ztrátová, neboť se nechtějí dostat do závislosti na japonských a amerických subdodavatelích; Siemens se snaží — i za cenu případných ztrát — držet na trhu USA, neboť zde je v bezprostředním kontaktu s nejprogresivnější světovou technologií atd.

I když cíle koncernu jako celku a cíle koncernových podniků jsou obdobné, znamená to, že mezi nimi nemůže docházet k rozporům, kdy nadřazenost přísluší koncernovým cílům, což vyplývá již ze základní charakteristiky koncernu, totiž že představuje soubor právně samostatných podniků podléhajících však jednotnému vedení (řízení). Vzniká otázka, v čem a jak se jednotné řízení zabezpečuje.

4. Jednotné vedení koncernu a způsoby jeho zajišťování

Obsah jednotného vedení (řízení) není v akciovém zákonu SRN blíže specifikován. Z objektivních příčin může být u jednotlivých koncernů různý a v čase podléhat změnám, a to případně i s ohledem na zkušenosti s jinou „filozofií“ řízení u druhých koncernů. Rozsáhlejší jednotné řízení, tj. vyšší stupeň jeho centralizace, lze předpokládat

zejména u koncernu představujícího velký, technologicky provázaný celek (např. u koncernu typu Daimler-Benz) a všeobecně u vysoce kapitálově náročných koncernů.

Jednotné řízení se např. týká velkých investičních a inovačních záměrů, změn ve strategii marketingové a odbytové politiky, stanovení vnitropodnikových cen, zvýšení základního kapitálu emisí nových akcií, emise dlužních úpisů (obligací), poskytování bezúročných půjček mezi koncernovými podniky aj. Jde tedy především o strategické otázky, jež mají dopad na budoucí efektivnost a konkurenceschopnost a jsou spojeny s riziky, o otázky spojené s potřebou (výdajem) a s opatřováním větších sum kapitálu a v neposlední řadě o otázky vnitrokoncernových hodnotových vztahů.

Obecně platí, že každý koncernový podnik by měl sledovat vlastní cíle (zisk, cash flow aj.). V případě, že vztah podniku k mateřskému podniku spočívá jen na ovládací moci (Faktischer Konzern), nemusí dělat, co je pro něj nevýhodné, resp. toto podle pokynů mateřského podniku dělá s tím, že mu bude uhrazena vzniklá škoda (příklad: stanovená vnitrokoncernová cena nekryje danému podniku ani náklady).

Existuje-li navíc ovládací smlouva, musí koncernový podnik dělat i to, co je pro něj nevýhodné (tj. obtížněji zajišťuje vlastní cíle), ale je výhodné pro koncern jako celek. Takto vzniklý problém je víceméně řešen současným uzavřením smlouvy o odvodu zisku a krytí případné ztráty.

Jednotné vedení koncernu se však nezajišťuje jen ovládacím vztahem (moci) a ovládací smlouvou (od instituce začlenění abstrahujeme, neboť zde je podnik fakticky jen podnikovým útvarem), ale do značné míry také personálním propojením.

U osobního propojení jsou někteří členové dozorčí rady mateřské společnosti zároveň členy dozorčích rad dceřiných společností nebo členové správní rady (představenstva) mateřské společnosti zároveň členy dozorčích rad dceřiných společností nebo jejich správních rad. V těchto případech jde o propojení shora dolů.

Dnes se v nemalé míře využívá i opačné propojenosti, tj. zdola nahoru, kdy určitý člen dozorčí rady dceřiné společnosti je zároveň členem správní rady mateřské společnosti nebo člen správní rady dceřiné společnosti zároveň členem správní rady mateřského podniku. Tímto spojením zdola nahoru se sleduje spoluúčast na tvorbě a realizaci cílů vyššího řídicího stupně stupněm nižším a sleduje se zároveň ztotožnění nižšího stupně s těmito cíli.

V žádném případě však nemůže dojít k takovému osobnímu propojení, že by člen správní rady dceřiné společnosti byl současně členem dozorčí rady mateřské společnosti.

Kromě uvedeného stoupá v posledních letech i význam týmů pro formulaci koncernové politiky a koncernových cílů sestavených z pracovníků různých řídicích stupňů a různých profesí (řešení závažných otázek v oblasti vědy, výzkumu, inovací aj.).

5. Klady a zápory koncernové formy a směry odstraňování záporů

5.1 Klady koncernové formy proti podnikům stojícím mimo rámec koncernu

Ponevadž u koncernu jde zpravidla o velkou a často mamutí hospodářskou jednotku, zaujímá tato jednotka v dané branži důležitou pozici na trhu a není proto v takové míře ohrožena konkurencí jako malé nekoncernové podniky. Přitom počet těchto nekoncernových podniků (máme na mysli především akciové společnosti jako představitel většího rozsahu podnikání) rozvojem koncernů spíše klesá. Podle údajů za rok 1983 bylo např. v SRN cca 76 % akciových společností součástí koncernů.

Pro koncerny je dále většinou charakteristické vysoké vybavení vlastním kapitálem a vysoký objem rezerv (zejména penzijních) a vysoký objem volných, tj. likvidních peněžních prostředků, které slouží nejen k zajištění likvidity, ale které představují i velký rádius pro strategické rozhodování např. v oblasti koupě nových podniků, získávání

většinových kapitálových účastí, v oblasti budování nových podniků, realizace nákladných programů technického rozvoje aj. Uvedené současně vede k malé závislosti na úvěrových zdrojích a poskytuje velké možnosti půjčování prostředků v rámci koncernu. Velká kapitálová síla je také příčinou výhodného přístupu na kapitálový trh.

Nebezpečí upadnutí velkého mateřského podniku do konkursu je minimální, neboť v případě ohrožení zasahují vlády (federální i místní, včetně místních orgánů), banky (které mohou být navíc akcionáři mateřské společnosti), velcí dodavatelé aj., a to s ohledem na význam dané hospodářské jednotky z hlediska zaměstnanosti, vývozu (platební bilance), státních příjmů, odběru dodávek aj.

Nebezpečí upadnutí do konkursu ostatních koncernových podniků je také malé, neboť jsou zaštitěny kapitálovou silou mateřského podniku (ten jim zvýší vlastní kapitál nebo půjčí prostředky) a v řadě případů chráněny před důsledky ztráty zmíněnou smlouvou o odvodu zisku a krytí ztráty.

Vzhledem k tomu, že na velké koncerny připadá zcela rozhodující část světového obchodu (kolem 80 %), že vyvážejí do nejrůznějších zemí a že v nich mají případně také své koncernové podniky nebo pobočky, jsou tím do značné míry chráněny i od vzniku kursových rizik.

5.2 Zápory

Za důležitý zápor považujeme to, že koncernové podniky nemusejí tolik bojovat o přežití jako malé, zpravidla hůře kapitálově vybavené podniky.

Čím vyšší je pak uplatněn stupeň centrálního řízení ze strany koncernového vedení, tím více dochází k prodlužování rozhodovacích cest a k jejich složitosti, což ve svých důsledcích vede k rozsáhlé byrokratizaci (dirigismu). Výsledkem je pomalá reakce výroby, odbytu, technického rozvoje a dalších na měnící se potřeby trhu, menší odpovědnost za výsledky hospodaření, nízký stupeň sebeuplatnění a motivace, nižší ztotožnění s vlastní hospodářskou jednotkou a řada dalších.

5.3 Směry odstranění záporů

Tyto směry lze stručně — budou ještě patrný z příkladů konkrétních koncernů — charakterizovat takto:

1. Centrální řízení a rozhodování se omezuje jen na strategické otázky. Tím se omezuje i rozsah byrokratického aparátu.

2. Zkracují se rozhodovací cesty, neboť o ostatních otázkách rozhodují ti, kterých se to bezprostředně týká a kteří za svou rozhodovací činnost nesou také plnou odpovědnost. To klade zvýšené kvalifikační nároky na řídicí pracovníky nižších stupňů.

3. Uvedené má svůj konkrétní projev v tom, že u divizí (odvětvových a pododvětvových sekcí) se rozšiřuje sféra jejich působnosti kromě výroby i na výzkum a vývoj, na zásobování a odbytu. Současně se zvyšuje i jejich odpovědnost za výsledky. Dále dochází v široké míře k tomu, že z jednotlivých divizí (sekcí) se stávají právně samostatné koncernové podniky, kdy odpovědnost za výsledky se ještě zvyšuje. V některých případech se používá obou těchto přístupů.

4. Zvýrazňování decentralizace v široce vymezených oblastech má často za následek i změny ve vrcholovém koncernovém vedení (řízení), a to jeho přechodem na holdinovou formu.

Koncerny jako celky tedy zůstávají, vlastnické vztahy se nemění, ale mění se formy řízení.

6. Vrcholové řízení koncernu

Rozeznáváme dva typy vrcholového řízení koncernu

- a) neholdingové,
- b) holdingové.

U prvního typu vykonává tuto funkci mateřská společnost, která současně vyrábí, prodává atd., a u druhého řídicí holding, s případnými navazujícími dílčími řídicími holdingy (subholdingy). Holding představuje samostatný právní subjekt (akciovou společnost).

V posledních letech nabývá více na významu holdingový způsob vrcholového řízení. Tak např. z 50 největších západoněmeckých koncernů přešla již více než třetina na holdingový způsob. Rozdíly ve vrcholovém koncernovém řízení uvedeme na vybraných příkladech.

6.1 Koncern Siemens — elektrotechnika a elektronika

Jde o největší evropský elektrokonzern. V obchodním roce 1989/1990 docílil obrátu 63 185 mil. DEM a počet jeho pracovníků činil 373 tisíc. Do konsolidované závěrky bylo vedle mateřského podniku zahrnuto 47 tuzemských a 186 zahraničních podniků. Kromě toho nebylo do ní zahrnuto 287 podniků pro jejich malý význam. To znamená, že do koncernu patřilo celkem 521 koncernových podniků. Mimoto se koncern podílel na dalších 139 asociačních podnicích.

Od 1. 10. 1989 došlo u tohoto koncernu k podstatným změnám v řídicí a organizační struktuře s cílem zvýšit konkurenceschopnost a efektivnost za pomoci široké decentralizace, při současném zachování centrálního řízení v klíčových otázkách:

1. z dosavadních 7 oborů (divizí) vzniklo 15 menších, zvládnutelných, pružných a relativně samostatných jednotek, tzv. geschäftsführende Bereiche, vybavených širokou mírou pravomoci, vybavených zdroji a zahrnujících činnosti od výzkumu a vývoje až po tuzemský odbyt. Tyto jednotky jsou však nadále bez právní subjektivity;

2. snížil se počet členů správní rady (představenstva);

3. změnila se struktura štábních útvarů majících průřezový charakter: jsou vybaveny směrníkovou kompetencí, vykonávají koordinační funkce a poskytují služby nižším řídicím stupňům. V současné době (podle stavu k 1. 4. 1991) k nim patří 1. finance, 2. výzkum a vývoj, 3. personalistika, 4. výroba a logistika a za 5. podnikové plánování a vývoj (tj. plánování změn v organizaci a řízení).

Při těchto změnách zůstalo nadále zachováno vrcholové řízení koncernu prostřednictvím mateřské společnosti a jejího vrcholového řídicího orgánu, správní rady. To znamená, že nebyl uplatněn holdingový přístup s případným vytvořením velkého počtu malých podniků s právní subjektivitou z dosavadních divizí. V organizační struktuře je zachován vícerozměrový maticový model, kdy existují řídicí vztahy jak po vertikále (finance, výroba aj.), tak po horizontále (podle skupin výrobců, oborů aj.).

Správní rada, jmenovaná dozorčí radou, měla podle stavu k 1. 1. 1991 celkem 21 členů a z toho zhruba polovina patřila ještě do užší, ústřední správní rady (Zentralvorstand), v níž se projednávají vrcholové strategické otázky (velké kapitálové účasti, budování nových dceřiných společností apod.).

Každý člen správní rady je pověřen odpovědností za vybrané úseky (obory, dceřiné společnosti). Tak např. do kompetence p. Franze patří štábní útvar podnikové plánování a vývoj, obory (divize) pohonné, rozvodné a instalační techniky, automobilové a zdravotnické techniky a dále velká dceřiná společnost Osram. Řízením některých velkých oborů je případně pověřeno několik členů správní rady, kdy jeden řídí obor jako celek a druzí jeho podobory.

Členy správní rady současně nacházíme v dozorčích radách dceřiných společností. Dochází tak k zajištění úzkého osobního propojení s cílem zajištění jednotného řízení koncernu a zajištění kontroly dceřiné společnosti. Tak např. u dceřiné společnosti Siemens AG Österreich² je předsedou dozorčí rady p. Kaska, který je nejvyšším manažerem celého koncernu, neboť je předsedou správní rady mateřského podniku Siemens AG München. Kromě toho jsou členy správní rady mateřské společnosti ještě další čtyři členové dozorčí rady.

V posledních letech vyvíjí koncern mimořádnou činnost v oblasti získávání nových kapitálových účastí, které nacházejí svůj odraz i ve změnách organizační struktury. Tak např. v obchodním roce 1988/1989 vydal na účasti 3,8 mld. DEM a v roce 1989/1990 2,7 mld. DEM. V roce 1990 získal mj. většinu kmenových akcií velké mateřské společnosti Nixdorf Computer AG, spojil tuto společnost s rozsáhlým oborem výpočetní techniky a informační techniky (s obratem 7,7 mld. DEM) a vytvořil novou společnost pod názvem Siemens Nixdorf Informationssysteme AG. Tím se koncern Siemens stává největším evropským výrobcem i v oblasti počítačů.

Změny v organizaci a řízení a rozsáhlá kapitálová akviziční činnost souvisejí v malé míře s očekávanou zhoršenou konkurenční situací na společném západoevropském trhu od roku 1993.

6.2 Koncern ASEA BROWN BOVERI (ABB) — elektrotechnický průmysl

Jde o největší evropský elektrotechnický koncern, který v roce 1990 dosáhl obratu 26 688 mil. USD³. Koncern vznikl počátkem roku 1988 jako odpověď na výzvu společného evropského trhu od roku 1993 s cca 340 mil. obyvatel, který se stane na světě největším (USA 240 mil. obyvatel a Japonsko 120 mil. obyvatel).

Dvě mateřské společnosti velkých koncernů, a to švýcarského Brown Boveri a švédského ASEA, vytvořily cestou fúze *společný koncernový řídicí holding* ABB-Asea Brown Boveri AG Zürich s podíly 50:50. Přitom se tyto mateřské společnosti přeměnily ve finanční holdingy, které kromě zmíněných 50 % podílů vlastní ještě celou řadu dalších kapitálových účastí.

ABB-Asea Brown Boveri AG Zürich je vrcholovým řídicím holdingem, který kapitálově ovládá tři dílčí holdingy a každý z nich pak velký počet podniků. Setkáváme se zde tak se čtyřstupňovou koncernovou hierarchií.

Sídly dílčích holdingů jsou tedy Švýcarsko, SRN a Švédsko. U dílčího holdingu se sídlem v SRN činí 75%ní kapitálový podíl tzv. právo kvalifikované většiny (qualifizierete Mehrheit), což prakticky znamená neomezenou vládu nad ním.

Koncernových podniků (společností) je 1 150; jsou seskupeny do 50 podnikových odborů a do 8 branží. Tento velký počet podniků je výsledkem politiky široké decentralizace (tj. v rámci ohromného centralizovaného celku), prosazované zejména šéfem koncernového vedení Švédem Percy Barnevikem.

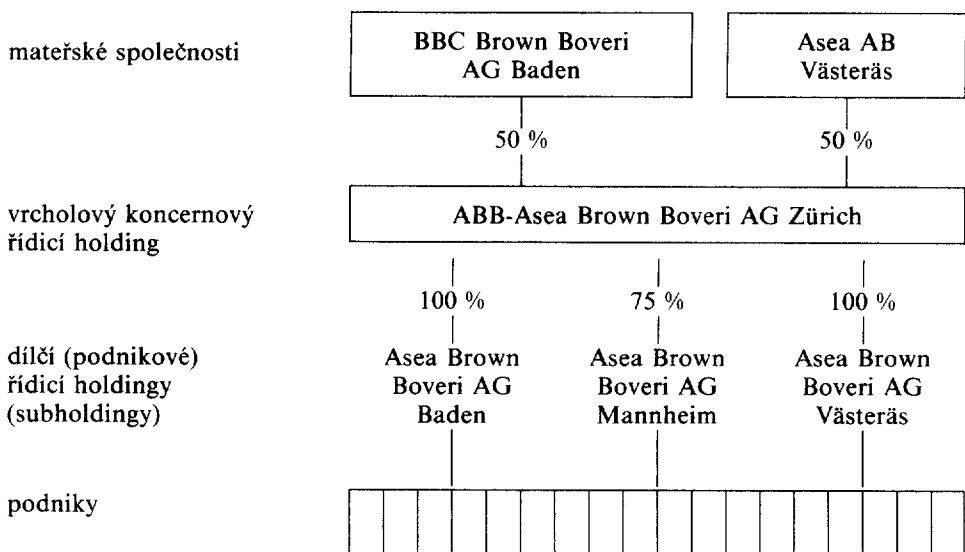
K řídicí struktuře vrcholového řídicího holdingu ABB-Asea Brown Boveri AG Zürich

V čele je koncernové vedení (Konzernverwaltung), jmenované správní radou (Verwaltungsrat).

Správní rada představuje v tomto případě dozorčí radu, která se skládá výhradně z vlastníků. Počet jejích členů je 7 a patří k nim dva největší velkoakcionáři, průmyslo-

² Kapitálová účast mateřské společnosti, spravovaná její finanční společností Siemens Beteiligungen AG Zürich (ta spravuje řadu dalších účastí), je 74 % a státního koncernu Österreichische Industrieholding AG-ÖIAG 26 %. Rakouský stát si tak udržuje právo menšiny (Sperrminorität).

³ Koncern vede účetnictví v dolarech, i když má sídlo ve Švýcarsku.



vi a finanční magnáti, Švýcar Schmidheiny a Švéd Wallenberg, kteří také iniciovali vytvoření společného koncernu. Na jednání správní rady se zúčastňuje také šéf (předseda) koncernového vedení a jeho zástupce (místopředseda), ale bez hlasovacího práva.

Koncernové vedení se skládá z předsedy, místopředsedy a z 11 viceprezidentů. Tito jednotliví členové jsou odpovědní za jednotlivé branže (podnikové obory, divize), koncernové štáby a oblasti (státy, regiony).

Vlastní management je složen 1. z koncernových štábů (pro finance, výzkum, daně, cla atd.), 2. z vedoucích podnikových oborů, 3. z vedoucích pro jednotlivé země (regiony).

K řídicí struktuře dílčího řídicího holdingu Asea Brown Boveri Baden

Nejvyšším řídicím orgánem je řídicí výbor, jehož předseda je delegovaným členem rady ředitelů (Board of Directors).⁴ Členové řídicího výboru mají opět mezi sebou rozděleny jednotlivé činnosti (elektrárny, průmysl aj., finance a kontrolu aj.).

Obdobně jako v jiných případech dochází i zde k personálnímu propojení mezi vrcholovým a dílčím holdingem. Tak např. výkonný viceprezident p. Somm vrcholového koncernu je současně předsedou řídicího výboru dílčího koncernu. Místopředseda šéfa vrcholového koncernového vedení p. Gasser je zároveň předsedou rady ředitelů dílčího koncernu atd.

Koncern ABB je důkazem rostoucí koncentrace kapitálové moci, kdy v jejím rámci je současně uplatňována politika decentralizace. Tato politika se projevuje ve velkém počtu malých koncernových podniků s právní subjektivitou, ve zvýšení jejich pravomocí a odpovědností s cílem dosáhnout zvýšené motivace za dobré výsledky.

Z analýzy koncernové bilance ABB a Siemens vyplývá, že koncern ABB je hůře kapitálově vybaven (podíl vlastního kapitálu na celkové sumě pasív bilance) a vykazuje vyšší finanční dluhy (i když je menší než Siemens), a tím i vysoké úrokové zatížení. Vý-

⁴ Zde je uplatněn anglosaský přístup.

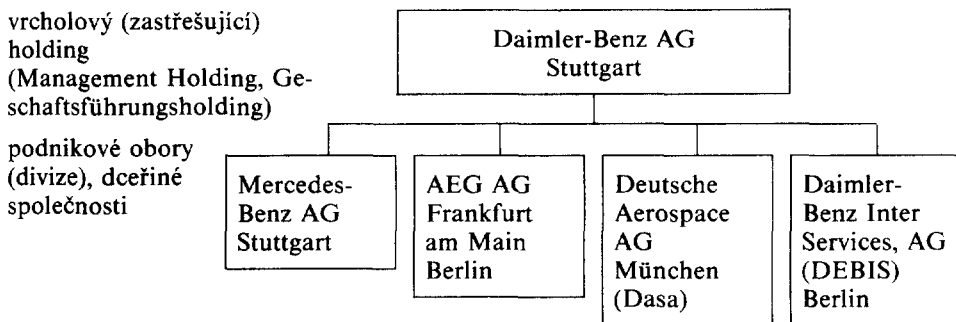
še pohotových (likvidních) prostředků v aktivech bilance však dosahuje v obou případech vysokých částek. U ABB to bylo koncem roku 1989 4 332 mil. USD⁵ a u Siemens koncem obchodního roku 1988/1989, tj. k 30. 9. 1989, 21 240 mil. DEM. Pro oba tyto koncerny není tedy žádný problém získávat další podniky, a to v neposlední řadě z východoevropských zemí, tj. podniky špatně kapitálově vybavené a představující často rozbité bývalé velké výrobní celky.

6.3 Koncern Daimler-Benz — technologický koncern

Jde o největší německý průmyslový koncern, který v roce 1990 docílil obratu 85,5 mld. DEM s počtem pracovníků 376 800. K jeho dnešní velikosti přispěla velká diverzifikace výroby provedená v posledních několika letech, spojená se značnými kapitálovými investicemi.

Růst ekonomické síly koncernu a jeho diverzifikace úzce souvisí s úsilím zajistit si důležitá postavení na společném západoevropském trhu a vytvořit si vhodné podmínky pro expanzi na Východ.

To bylo spojeno s rozsáhlými organizačními změnami včetně přechodu na vrcholový řídicí holding. Dnešní vrcholová organizační struktura koncernu jako celku je tato:



Čtvrtá dceřiná společnost byla právně zřízena teprve v polovině roku 1990 (působila ale již po celý tento rok). Hlavní podíl její činnosti připadá na financování a leasing, dále na zpracování dat, marketingové, obchodní a pojišťovací služby. Obrat DEBIS činil v roce 1990 3,8 mld. DEM.

V roce 1990 připadaly z celkového obratu cca $\frac{2}{3}$ na první podnikový obor (osobní a užitkové automobily) Mercedes-Benz AG, po 15 % na AEG (elektroprůmysl) a Dasa (letecký průmysl, raketový průmysl, zbrojní výroba aj.) a zhruba 3 % na DEBIS.

Zatímco první a poslední podnikový obor byly v roce 1990 ziskové, druhý byl ztrátový a třetí s nízkou rentabilitou. Jinými slovy, ziskové podnikové obory (dceřiné společnosti) přispívají ke krytí ztráty AEG, a to na základě uzavřených ovládacích smluv a smluv o odvodu zisku, příp. krytí ztráty. To znamená, že až se AEG stane ziskovým oborem, bude přispívat na krytí eventuální ztráty jiného oboru.

Za účelem zjištění charakteru řízení podnikových oborů jsme za rok 1989 analyzovali účetní závěrky AEG a Deutsche Aerospace. Výsledky této analýzy jsou následující.

Podnikový obor AEG je ve skutečnosti velký koncern v rámci ještě vyššího koncernového celku Daimler-Benz AG. Obdobně je tomu u Mercedes-Benz AG a u Deutsche Aerospace.

⁵ ABB tak téměř dosáhl výše likvidních prostředků amerického giganta IBM — International Business Machines, jež činila koncem roku 1989 4 961 mil. USD.

AEG má ve své koncernové závěrce (tzv. koncernové dílčí závěrce) zahrnuto vedle AEG AG (mateřská společnost) 38 tuzemských a 92 zahraničních dceřiných společností. Kromě toho existovalo ještě dalších 79 společností AEG nezahrnutých do bilance (závěrky) pro jejich malý význam. Ze závěrky lze odvodit, že *koncern AEG je řízen mateřskou společností AEG AG.*

Deutsche Aerospace má v koncernové závěrce zahrnuto vedle *Deutsche Aerospace AG* (mateřská společnost) ještě 27 dalších tuzemských a zahraničních dceřiných společností.⁶ Nezahrnuto do závěrky bylo 27 tuzemských a 16 zahraničních společností malého významu. Ze závěrky lze vyčíst, že dílčí *koncern Aerospace je řízen řídicím holdingem Deutsche Aerospace AG* (ten nevyvrábí, neodbytuje . . . , jako je tomu u AEG AG). Ten má svou správní radu a dozorčí radu, ale bez účasti pracovníků a zástupců odborových svazů.

Velká diverzifikace výroby a různá výnosnost (a případná ztrátovost) vyvolávají složitosti v jednotném koncernovém řízení a ve financování. Při řešení těchto složitostí napomáhají personální propletení obdobná jiným koncernům a dále *široké uplatnění ovládacích smluv a smluv o odvodu zisku (krytí ztráty).*

Tak např. v *ovládací smlouvě* uzavřené mezi vrcholovým řídicím holdingem Daimler-Benz AG a dílčím koncernem reprezentovaným AEG AG se zejména uvádí:

1. AEG podřizuje své vedení společnosti Daimler-Benz;
2. správní rada (představenstvo) Daimler-Benz je oprávněna udělovat správní radě AEG pokyny týkající se řízení;
3. správní radě AEG podléhá nadále vedení (*Geschäftsführung*) a zastupování AEG.

Ve smlouvě o odvodu zisku jsou důležitá tato ustanovení:

1. AEG se zavazuje odvést celý svůj bilanční zisk Daimler-Benz. Odvést je třeba — s výhradou tvorby nebo rozpuštění ostatních rezervních fondů ze zisku podle odst. 2 — roční přebytek⁷ zmenšený o případný převod ztráty z minulého roku a o částku, která se má přidělit do zákonného rezervního fondu.

2. AEG může se souhlasem Daimler-Benz přidělit do ostatních rezervních fondů ze zisku částky z ročního přebytku, pokud je to obchodněprávně přípustné a hospodářsky odůvodněné rozumným obchodním uvažováním. V průběhu trvání této smlouvy je třeba vytvořené ostatní rezervní fondy ze zisku (tj. kromě tvorby zákonného rezervního fondu ze zisku) na požádání Daimler-Benz rozpustit a použít na krytí roční ztráty nebo odvést jako zisk.

Smlouva o převzetí ztráty:

Daimler-Benz je povinen vyrovnat ztrátu, která vznikla v období trvání smlouvy, pokud ztrátu nelze vyrovnat na vrub ostatních rezervních fondů ze zisku, které byly vytvořeny také v období trvání smlouvy.

Obdobné smlouvy byly např. uzavřeny mezi AEG AG a jejími dceřinými společnostmi AEG Kabel AG, ATM Computer GmbH a Modular Computer Systems GmbH.

V oblasti zisku tedy existuje značné přerozdělování, které v rozhodující míře vyplývá z dohody mezi nadřízenou a podřízenou složkou o tom, kolik je možné přidělit ze zisku (ročního přebytku) do ostatních rezervních fondů ze zisku. Bez tohoto přerozdělování by nebylo možné pokrýt přechodné ztráty např. AEG a provádět strategické řízení

⁶ Mezi nimi figuruje i letecký podnik Messerschmidt-Bölkow-Blohm GmbH (MBB), který se po dlouhých jednáních nakonec dostal do sféry Daimler-Benz, a to za vydatného přispění vládních a politických činitelů navzdory námitkám kartelového úřadu. Cíl byl jednoznačný: vytvořit v rámci Daimler-Benz velký zbrojní koncern jako protiváhu obdobných koncernů USA, Velké Británie a Francie.

⁷ výnosy minus náklady, kdy v nákladech jsou obsaženy i placené daně

a rozhodování z úrovně nejvyššího koncernového vedení (vrcholového řídicího holdingu).

Při existenci právní samostatnosti koncernových podniků neexistuje tak jejich plná hospodářská samostatnost, která by ústila i do individuálního rozhodování o rozdělení zisku. Tím by totiž podniky rozhodovaly i o strategii svého rozvoje, která by nemusela být v souladu s nadřazenou celkovou koncernovou strategií.

Z uvedeného vyplývá u kapitálově propletených koncernů tento důležitý poznatek: *rozhodovací pravomoce (včetně pravomoci-kompetenci v rozdělování zisku aj.) se předávají shora dolů, a nikoliv naopak.* Druhý případ je totiž při zachování existujících vlastnických vztahů ze strany mateřské společnosti nemyslitelný, neboť by nezajišťoval jednotné strategické řízení a prakticky by vedl k rozpadu velkého koncernového celku.

Rozhodujícím vlastníkem koncernových podniků je v daném případě vrcholový řídicí holding Daimler-Benz AG, který reprezentuje kapitálovou moc a drží (spravuje) jejich základní kapitál spolu s dalšími složkami vlastního a jemu podobného kapitálu. Vlastníkem Daimler-Benz AG jsou pak jednotliví akcionáři.

Prvý příklad ukážeme na *vytvoření vrcholového řídicího holdingu Daimler-Benz AG* (nový) z dosavadní mateřské společnosti Daimler-Benz (starý — vyráběla, odbytovala aj.), ze které byl vyčleněn Mercedes-Benz jako dílčí koncern (podnikový obor, dceřiná společnost). K tomu viz (již v textu) uvedené organizační schéma.

To mělo za následek přesuny u vybraných položek bilance, jež ukazuje *tabulka č. 1.*

Tabulka č. 1

v mil. DEM

	Daimler-Benz (starý)	Mercedes-Benz	Daimler-Benz (nový) vrcholový řídicí holding
AKTIVA			
<i>investiční majetek</i>			
věcné investice	5 665	5 237	428
finanční investice	5 254	163	5 091
účást na Mercedes-Benz	—	—	4 925
<i>oběžný majetek</i>			
zásoby	3 947	3 946	1
cenné papíry	3 675	—	3 675
platební prostředky	722	40	682
PASÍVA			
vlastní kapitál			
1. upsaný (základní, akciový) kapitál	2 118	—	2 118
2. kapitálová rezerva	370	—	370
3. rezervní fondy ze zisku	6 755	—	6 755
4. bilanční zisk	691	—	691
rezervy (Rückstellungen)			
1. penzijní a jim podobné rezervy	8 026	2 750	5 276

U vrcholového řídicího holdingu zůstává (zůstávají):

1. minimum věcných investic a zásob (jde výhradně o řídicí orgán),
2. většina finančních investic,
3. prakticky všechny likvidní prostředky ve výši 4 357 (3 675 + 682),

4. vlastní kapitál (upsaný, kapitálová rezerva, rezervní fondy ze zisku, bilanční zisk) a většina penzijních a obdobných rezerv.

Vrcholový řídicí holding tak představuje kulminaci finanční moci, která slouží k realizaci jeho cílových funkcí.

Pokud jde o rozhodující vlastníky, tj. akcionáře, resp. jejich zplnomocněné zástupce, představu o jejich složení nejlépe získáme ze struktury dozorčí rady, tzn. té její poloviny, kterou v SRN jmenuje valná hromada akcionářů.

Rozhodující postavení mezi reprezentanty vlastníků mají zpravidla velké banky a u Daimler-Benz AG zvláště největší německá banka Deutsche Bank, která vlastní 27 % akcií Daimler-Benz AG. To znamená, že má tzv. právo menšiny (Sperrminorität), dané účastí 25 % plus něco, a bez jejího souhlasu nelze provést žádná zásadní rozhodnutí. Z průmyslových koncernů to např. byl Schell Europe a chemický gigant Bayer AG.

Značným zastoupením německých bank v dozorčích radách si lze vysvětlit eminentní zájem těchto bank na analýzách docilovaných výsledků podniků a koncernů a na hodnocení strategie jejich chování.

6.4. Koncern Fiat — automobilový průmysl a další činnosti

Mezi dvacet největších průmyslových koncernů světa náležejí tři italské, z toho dva státní IRI (prodeje v roce 1990 61,4 mld. USD) a ENI (41,8 mld. USD) a jeden soukromý Fiat (47,8 mld. USD a 303 tis. pracovníků). V pořadí automobilových koncernů zaujímá Fiat páté místo po General Motors, Ford Motor, TOYOTA Motor a Daimler-Benz. Koncern Fiat má těžiště obratu (prodejů) sice v automobilovém průmyslu, ale vedle toho se angažuje v řadě jiných odvětví.

Podle údajů z roku 1988 se Fiat skládal z 760 koncernových společností umístěných v 50 zemích.

Pokles poptávky na automobilovém trhu počínaje 2. pololetím 1990 — který byl doprovázen 1. poklesem výroby, růstem fixních nákladů a nepříznivým vývojem zisku, 2. zostřenou konkurencí mezi světovými výrobci v kvalitě, servisu aj. promítající se negativně také do zisku — a dále očekávaná skutečnost vytvoření společného západoevropského trhu od r. 1993 s nebezpečím ještě větší intenzity konkurence, zejména japonské (ze strany japonských podniků umístěných v samotném Japonsku, USA a v západní Evropě) byly důležitým faktorem radikálních organizačních a řídicích změn s účinností od 1. 1. 1991.

Dnešní vrcholové řízení koncernu zachycuje *schéma č. 1*.

V čele koncernu jako celku je řídicí holding reprezentovaný mateřskou společností Fiat SpA (označení pro akciovou společnost). Tento holding se skládá z rady ředitelů (Board of Directors) a z vlastního koncernového vedení (správní rady v německém pojetí). Radu ředitelů představuje 15 členů a z toho 5 je ještě členy užšího výkonného výboru (Executive Committee), v němž se koncentruje moc. Předsedou a místopředsedou rady ředitelů a stejně tak výkonného výboru jsou dva členové rodinného klanu Agnelli.

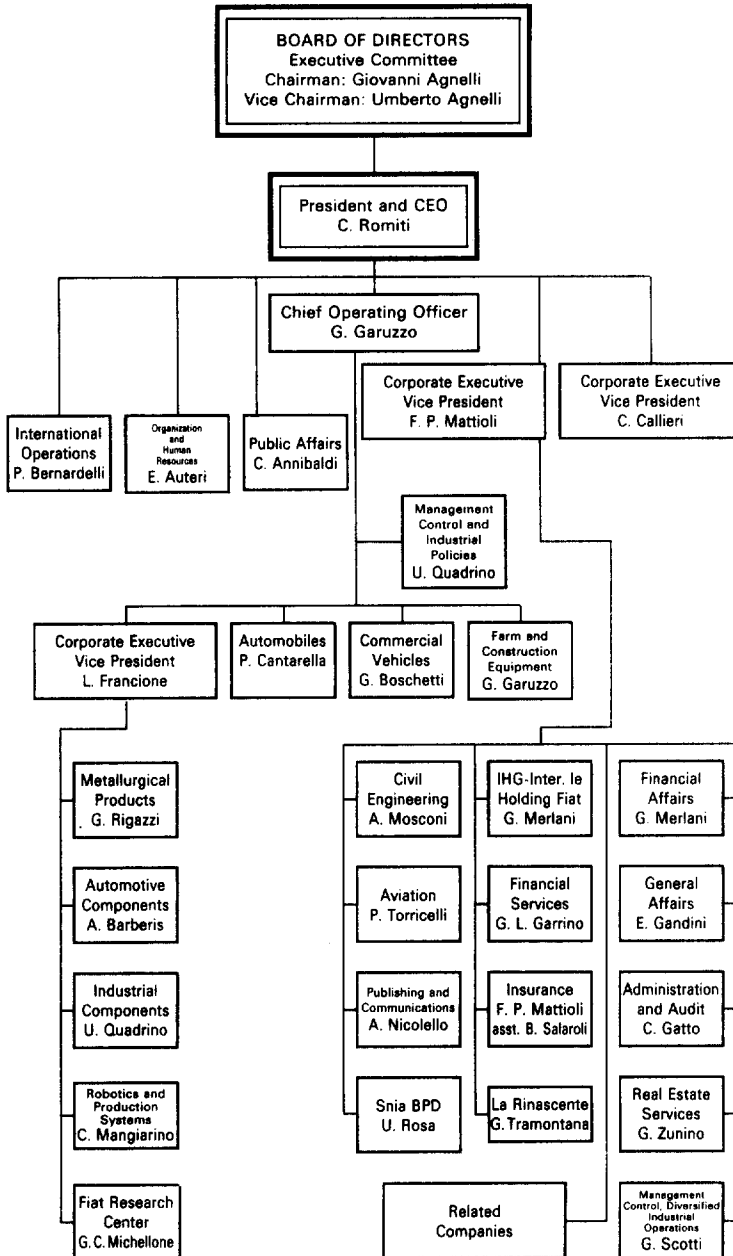
Koncernovým vedením je pověřen jeden člen ředitelské rady, v daném případě p. Romiti. Označení pro něho je Prezident a CEO (Chief Executive Officer).⁸ Z dalších členů koncernového vedení není současně členem ředitelské rady již žádný.⁹

⁸ Někdy se uvádí jen Prezident nebo jen Chief Executive Officer; jinými používanými pojmy jsou Chairman of the Executive Board nebo Chairman of the Board of Management.

⁹ Tak tomu nemusí být vždycky. Tak např. u amerického gigantu IBM patří mezi Officers dva členové ředitelské rady, a to Chairman of the Board p. Akers a Prezident p. Kuehler (oba dva jsou současně i členy Executive Committee — výkonného výboru).

Fiat Group Organizational Chart

(As of January, 1991)



pramen: MADE IN FIAT, February 1991.

Za tři klíčové podnikové obory (sektory, sekce, divize), představované osobními automobily (Automobiles), užitkovými automobily (Commercial Vehicles) a zemědělským a stavebním zařízením, stroji (Farm and Construction Equipment), odpovídá prezidentovi tzv. Chief Operating Officer p. Garuzzo, který mu také odpovídá za obory, které s těmito klíčovými obory bezprostředně souvisejí (metalurgické produkty, automobilové díly aj.). Ze schématu je patrné, že někde dochází ke zdvojení funkcí. Tak např. p. Garuzzo vede současně obor Farm and Construction Equipment, nebo p. Quadrino, vedoucí nového útvaru Management Control and Industrial Policies (plánování, kontrola a rozvoj synergických efektů), je současně odpovědným za Industrial Components (průmyslové díly).

Mateřskou společností prvního klíčového oboru (prakticky dílčího koncernu) je Fiat Auto SpA (akc. spol.), ke které patří značky Alfa Romeo, Autobianchi, Ferrari, Fiat, Innocenti a Lancia (s celkovým počtem 134 tis. pracovníků). P. Cantarella je prezidentem a CEO této mateřské společnosti.

V čele druhého klíčového oboru je IVECO, holdingová společnost se sídlem v Holandsku. P. Boschetti je opět jejím prezidentem a CEO.

V čele třetího klíčového oboru je Fiat Geotech s 80% kapitálovou účastí Fiat a s 20% účastí Ford Motor Co. Hlavním sídlem je Londýn. Prezident a CEO je p. Garuzzo.

Za ostatní průmyslové obory (civilní strojírenství, letectví aj.) a za služby (vč. finančních, pojišťovacích a maloobchodních aj.) odpovídá p. Romitimu viceprezident Mattioli, kterému patří odpovědnost i za příbuzné společnosti (Related Companies — v německém chápání jde zřejmě o zmíněné asociační podniky). V čele civilního strojírenství je společnost Fiatimpresit atd.

Za štábní útvary přímo podřízené p. Romitimu můžeme považovat International Operations (mezinárodní operace), Organisation and Human Resources (organizace a lidské zdroje) a Public Affairs (veřejné záležitosti). Dalším přímo podřízeným útvarem je strategický rozvoj v čele s viceprezidentem p. Callieri.

Při studiu vrcholového organizačního schématu — a to platí obecně — je nutné si uvědomit, že na něj navazuje velký počet organizačních schémat dalších řídicích stupňů.

I u koncernu Fiat se tedy využívá na vrcholu holdingové formy a na bezprostředně nižší úrovni formy mateřské společnosti, která současně vyrábí, nebo dílčí holdingové formy.

Na rozdíl od koncernu Fiat nebo Daimler-Benz spočívá vrcholové řízení koncernu Volkswagen — s podstatně nižší diverzifikací činností — nadále na instituci mateřské společnosti (která vyrábí, odbytuje), a nikoliv na řídicím holdingu. Způsob organizačního uspořádání tak závisí na konkrétních podmínkách a na změnách v přístupech k organizačně-řídicím strukturám.

Vzhledem k tomu, že klíčovými osobami u koncernu Fiat jsou p. Giovanni a p. Umberto Agnelli, ukážeme si na struktuře akcionářů, proč tomu tak je.

Fiat má 1 469 mil. kmenových akcií a z toho připadá kolem 40 % na rodinný klan Agnelli. K dalším velkoakcionářům v první řadě patří Mediobanca-Banca di Credito Finanz (3,09 %), Deutsche Bank AG (2,63 %), Banca d'Italia (italská ústřední banka — podíl 1,45 %). To znamená, že po odpočtu podílů akcií rodinného klanu a podílů daleko menších dalších velkoakcionářů existuje ohromný rozptyl akcií mezi malými akcionáři, kteří nemají prakticky žádný vliv na řízení koncernu.

Z uvedeného plyne ještě jeden důležitý poznatek: neexistují-li velcí akcionáři, pak při ohromném rozptylu akcií může stačit k ovládnutí společnosti jen vlastnictví několika procent akcií. A potom je otázkou, jaká je řídicí kvalita takového subjektu a jaké zájmy sleduje, tj. zda v první řadě rozvoj, nebo dividendy.

6.5 Státní koncern ÖIAG — Österreichische Industrieholding AG

Zestátněný průmysl Rakouska prošel po roce 1945 řadou organizačních změn. Důležitým mezníkem bylo vydání zákona č. 204/1986, kterým byla změněna dosavadní Österreichische Industrieverwaltung-Aktiengesellschaft na Österreichische Industrieholding Aktiengesellschaft, která se stala vlastníkem podílů v zákonu uvedených společnostech (Voest-Alpine AG, Austria Metall AG atd.).

Tím došlo k vytvoření velkého koncernu, v jehož čele stála holdingová společnost. Ji podléhalo 7 dílčích koncernů, v jejichž čele stály dílčí holdingy.

Od roku 1990 vytvořilo 6 z těchto 7 dílčích koncernů další vrcholový koncern pod názvem Austrian Industries, v jehož čele opět stojí řídicí holding, a to Austrian Industries AG.

Österreichische Industrieholding AG (ÖIAG) tak přímo podléhá holding Austrian Industries AG a dále jí přímo podléhá zbyvajících holding Bergbauholding AG (hornictví), několik speciálních společností (např. Automations- und Informationssysteme GmbH aj.). Ve správě ÖIAG zůstala navíc řada kapitálových účastí (mimo účastí, které vlastní přímo dílčí holdingy nebo jejich dceřiné podniky) jako např. Siemens Österreich AG — 26 %, Renault Industrie Österreich GmbH — 27,6 % ad.

V následujícím vývoji od počátku roku 1991 se zúžil počet 6 dílčích koncernů a holdingů na 4. Sloučily se dílčí koncerny a holdingy pro strojírenství, elektrotechniku a elektroniku a rozšířil ÖMW (ropa a zemní plyn) o chemii.

Dnešní organizační strukturu koncernu Austrian Industries zachycuje *schéma č. 2*. Kapitálová účast Austrian Industries AG je v prvních třech případech 100 % a ve čtvrtém 70 %. (Koncernové podniky bývalého koncernu Voest Alpine (VA) byly rozděleny mezi první a druhý dílčí koncern.)

V rakouském zestátněném průmyslu se dnes setkáváme s těmito čtyřmi řídicími stupni (v případě dílčího koncernu hornictví se třemi).

1. Řídicí holding (Führungsholding) — ÖIAG, který strategicky řídí koncern jako celek. Do sféry jeho působení mj. patří řízení dluhové služby (Schuldenmanagement) a koncernový clearing.

2. Řídicí holding Austrian Industries strategicky řídí 4 odvětvové koncerny:

a) úkoly, rozhodnutí, právo souhlasu: velké investice, dividendová politika, politika kapitálových účastí, management odvětvových holdingů a koncernová struktura,

b) směrnice: pro revizi, bilance, účetnictví a kontrolu, personální vývoj a práce s veřejností,

c) koordinace: základní výzkum a vývoj, mezinárodní organizace odbytu, mezinárodní vztahy a životní prostředí.

3. Odvětvové holdingy řídí tzv. operativní společnosti (Operative Gesellschaften), jichž je přes 150. Zahrnují činnosti: nákup, výrobu, prodej, výzkum a vývoj, investice a personální řízení. Jsou zpravidla v právní formě společnosti s ručením omezeným. Mohou jim být podřízeny další menší podniky (pak bychom mohli hovořit o dalším řídicím stupni). Ve stanovách jednoho z odvětvových holdingů se mj. uvádí: předmětem podniku je výkon funkce holdingové společnosti, zvláště správy držných (vlastněných) podílových práv na koncernových společnostech, popř. na dalších společnostech, na kterých se podílí. Společnost vykonává, pokud je to zákonem přípustné, svá podílová práva zejména prostřednictvím všeobecných nebo individuálních pokynů dceřiným společnostem, které pod jejím vedením tvoří koncern ve smyslu § 15 akciového zákona (tzn. že musí jít o právně samostatné podniky, stojící pod jednotným vedením).

Za všeobecně uplatňované nástroje strategického řízení ze strany odvětvových holdingů se považují: směrnice, pokyny, vykonávání dozorčí funkce v dceřiných společnostech (tj. členství v jejich dozorčích radách), volba managementu bez ovlivňování ze strany politických seskupení.