

PRAVIDLA ŘÍZENÍ HOLDINGOVÝCH SPOLEČNOSTÍ

MICHALA SOROKOVÁ

Právnická fakulta Masarykovy univerzity, Katedra obchodního práva

Abstract in original language

Příspěvek se zabývá praktickým fungováním holdingu po stránce jeho řízení a organizace. Předpokladem pro využití výhod, jež s sebou holdingové seskupení může přinášet, je nastavení a dodržování pravidel jednání jeho jednotlivých součástí. Vzhledem k poměrně skromné právní úpravě zaměřené spíše na ochranu zájmů třetích osob, než na úpravu vztahů uvnitř holdingu, lze hovořit o absenci obecně platných norem, na jejichž základě by bylo možné získat návod jak holding řádně a efektivně spravovat. Tato mezera v právní úpravě však zároveň poskytuje subjektům volnost autonomního uspořádání vztahů v rámci holdingové struktury pomocí vlastních pravidel.

Key words in original language

Holding; řízení a organizace; synergie; odpovědnost; seberegulace; pokyn.

Abstract

This paper deals with the practical functioning of a holding company from the perspective of its management and organisation. The arrangement of the rules and the adherence to it should serve as a precondition for the possibility of taking the advantage of the holding company structure. With regard to rather modest legal regulation concerning more with the problem of the third persons protection, than the regulation of the relations within the holding company, we can speak about the absence of generally applicable norms, that could give us the instruction how to control the holding company in a proper and effective manner. This legal gap gives the subjects on the other hand the freedom to arrange the relations inside the holding company structure independently in accordance with their own rules.

Key words

Holding; management and organisation; synergy; responsibility; self-regulation; directive.

1. ÚVOD

Softlaw může být chápáno rozličnými způsoby a mezi jeden z nich patří i pojetí softlaw jako metody seberegulace. Na rozdíl od hardlaw, tedy v převážné míře imperativních norem psaného práva, které působí vně a jejichž adresátem jsou zpravidla osoby odlišné od normotvůrce, jsou v tomto případě normy, svoji podstatou interní, přijímány a zároveň aplikovány stejným subjektem na jeho vlastní chování, nebo na chování osob s touto osobou propojených.

2. OVLÁDÁNÍ A JEDNOTNÉ ŘÍZENÍ

V oblasti obchodního práva je možné na tuto autoregulační činnost narazit u holdingů (jinak též koncernů), tedy korporací sdružených do ekonomicky propojených celků. Základem existence těchto seskupení je předně vztah ovládnutí, založený buď fakticky, typicky držením relevantní majetkové účasti na ovládané osobě (tzv. faktický koncern), nebo na základě smlouvy, a to i bez předchozího kapitálového propojení (tzv. smluvní koncern), jehož podstatou je možnost ovládající osoby vykonávat na řízení nebo provozování podniku ovládané osoby rozhodující vliv, ať již přímo nebo prostřednictvím jiné ovládané osoby. Možnost ovládnutí by přitom neměla mít jednorázový charakter, ale být spíše trvalejšího rázu.¹

Druhou, neméně důležitou podmínkou existence holdingu, je skutečnost, že osoba ovládající podrobuje osobu ovládanou jednotnému řízení. Zatímco pojem ovládnutí je v zákoně zpřesněn pomocí nevyvratitelných i vyvratitelných domněnek, které zjednodušují prokázání, respektive ztěžují vyvrácení existence koncernu, obsah pojmu jednotné řízení je nutně odvozovat z praxe. Určení, zda se v konkrétní situaci jedná o jednotné řízení, tak bude nutno zkoumat s ohledem na jednotlivé okolnosti případu. Vzhledem k primárně ekonomickému účelu, pro který jsou holdingová seskupení vytvářena, lze předpokládat, že se jednotné řízení bude vztahovat k obchodnímu vedení společnosti a bude zahrnovat na prvním místě rozhodování o otázkách s hospodářským dopadem. Z logiky věci dále vyplývá, že by mělo jít o aktivitu záměrnou, dlouhodobou, nepřetržitou a systematickou a dále, že jednotnému řízení podléhá pouze osoba ovládaná přímo.

Způsob řízení ovládané osoby bude v praxi podmíněn celou řadou faktorů. Vedle již zmíněného důvodu vzniku ovládnutí, faktického nebo smluvního,

¹ S. Černá v této souvislosti hovoří o "relativní stabilitě výkonu ovládnutí", kterou je nutno vždy posuzovat se zřetelem ke konkrétní situaci. In Černá, S. Koncernové právo v Německu, Evropské unii a České republice. Skripta. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 1999, s. 99.

bude podoba řídicího vztahu ovlivněna též typem holdingu², právní formou zúčastněných společností, velikostí majetkové účasti, věcným vymezením oblasti podnikání či velikostí seskupení. Důležitou roli hraje i umístění sídel jednotlivých subjektů, neboť v případě mezinárodních holdingů lze s ohledem na daňovou optimalizaci uvažovat též o možnosti přizpůsobení řízení dceřiné společnosti sídlící ve státě s nejvýhodnějším režimem zdanění.

3. POKYNY

Pojem jednotného řízení je v případě smluvního koncernu spojen s oprávněním ovládající osoby udílet statutárnímu orgánu ovládané osoby pokyny³, a to včetně nevýhodných, za předpokladu, že tyto pokyny jsou v zájmu ovládající osoby nebo jiné osoby tvořící koncern⁴. Dochází tak k prolomení zákazu zasahování do obchodního vedení, které je svěřeno do výlučné působnosti statutárního orgánu společnosti.

S ohledem na účel právní úpravy lze předpokládat, že by pokyn neměl být v rozporu se zákonnými ustanoveními, dobrými mravy, stanovami ovládající ani ovládané společnosti a ovládací smlouvou. Za přípustný by nebylo možné považovat ani pokyn, jehož smyslem by bylo obcházení zákona či zneužití práva.

Z pohledu právněteoretického lze pokyn chápat jako právní úkon ovládající osoby, který je adresován osobě ovládané. S tímto chápáním souvisí i požadavek na určitou kvalitu pokynu, který by tak měl být určitý, jasný a srozumitelný, a to do té míry, aby bylo pro ovládanou osobu možné jej realizovat.

² Např. u tzv. operativního typu holdingu vykonává mateřská společnost pro ostatní členy celou řadu operativních funkcí, včetně například centrálního nákupu a marketingu či určování personální politiky pro celé holdingové seskupení. U finančního holdingu je posláním mateřské společnosti zajistit dostatek likvidních prostředků pro jí podřízené osoby.

³ Pojem jednotné řízení však nelze redukovat na prosté udílení pokynů. Aby bylo řízení skutečně efektivní, musí zahrnovat mimo jiné též kontrolu skutečného jednání ovládané osoby.

⁴ Dle názoru I. Štenglové má představenstvo řízené společnosti právo, aby jej řídicí osoba informovala o tom, které osoby tvoří koncern a jaký zájem je sledován. In Štenglová, I., Plíva, S. Tomsa, M. a kol. Obchodní zákoník. Komentář. 13. vydání. Praha : C. H. Beck, 2010, s. 689. Naopak S. Černá se domnívá, že posouzení přípustnosti pokynu z hlediska souladu se zájmem řídicí osoby či osoby tvořící koncern spočívá přímo na osobách udělujících nevýhodný pokyn jménem řídicí osoby, neboť tyto osoby mají lepší přístup informacím a podkladům pro posouzení koncernových zájmů. In Černá, S. Faktický koncern, ovládací smlouva a smlouva o převodu zisku. 2. vydání. Praha : Linde Praha, a.s., 2004, s.100-111.

Z jazykového hlediska asociuje slovo pokyn takovou instrukci, jejíž obsah je jeho adresát povinen vykonat. Otázka závaznosti pokynů relevantní primárně pro koncerny smluvního typu, je však ve skutečnosti více složitá, než by se na první pohled mohlo zdát. Na jedné straně lze považovat dobrovolně přijatý smluvní závazek k podřízení se jednotnému řízení ovládající osoby za vynutitelný a tím pádem veškeré pokyny za automaticky závazné. Právní důsledky spojené s uzavřením ovládací smlouvy se však nedotýkají povinnosti statutárního orgánu dceřiné společnosti jednat s péčí řádného hospodáře a odpovědnosti za případně způsobenou škodu v případě uposlechnutí nepřipustného pokynu. Zákonem požadovaná péče řádného hospodáře by se na straně osoby ovládající měla projevit právě v tom, že statutární orgán ovládající osoby přezkoumá nejprve přípustnost pokynu a jeho možné dopady na chod společnosti a teprve poté jej vykoná.

Vzhledem k tomu, že jednotné řízení je definičním znakem jak smluvního, tak faktického koncernu, lze dovodit, že pokyny lze ukládat i v rámci faktického koncernu⁵. Limitem jejich udílení je však zájem ovládané osoby, který je ze zákona privilegován⁶. V případě faktického holdingu by tak mělo jít pouze o pokyn pro ovládanou společnost výhodný, což není v praxi často možné dopředu zabezpečit vzhledem k čím dál obtížnější předvídatelnosti hospodářského vývoje či případným nezamýšleným důsledkům. Nadto lze předpokládat, že provedení uděleného pokynu nelze u ovládané společnosti vynucovat, i když by byl v zájmu ovládané společnosti⁷. Jedinou možností k prosazení rozhodnutí ovládající osoby by v takovém případě bylo přijetí usnesení valné hromady nebo dohody společníků. Pokud by byl přímý pokyn přijat ovládanou osobou dobrovolně a zároveň by byla splněna povinnost jednání s péčí řádného hospodáře, pak mám za to, že nelze udílení pokynů jako prostředek jednotného řízení u faktického koncernu vyloučit.

4. VNITŘNÍ NORMY

Způsob udílení pokynu ani jeho konkrétní forma není zákonem specifikována. V praxi se lze proto setkat s mnoha rozličnými podobami

⁵ Srov. k tomu např. Černá, S. Faktický koncern, ovládací smlouva a smlouva o převodu zisku. 2. vydání. Praha : Linde Praha, a.s., 2004, s. 49.

⁶ Ani v případě smluvního holdingu by však pokyn neměl být nevýhodný do té míry, že dojde k ohrožení životaschopnosti ovládané osoby a povede k její likvidaci.

⁷ Situace, kdy ovládající společnost udílí pokyny, jejichž realizaci však není schopna reálně vynutit, může mít i zajímavé konsekvence z hlediska práva hospodářské soutěže. Např. v rozsudku Nejvyššího správního soudu, č.j. 5 As 61/2005, ze dne 29.10.2007, bylo konstatováno, že společnost ČESKÁ RAFINÉRSKÁ, a. s. (ovládaná osoba), nemůže být pokládána za společnou hospodářskou jednotku se společností UNIPETROL, a.s. (ovládající osoba), jakožto vlastníka téměř 51% podílu na základním kapitálu společnosti ČESKÁ RAFINÉRSKÁ, a. s., neboť neuposlechla pokynu řídicí osoby ohledně ceny dodávek.

tohoto nástroje jednotného řízení. Dle stupně obecnosti lze rozlišovat mezi pokyny konkrétními, například k uzavření smlouvy s vybraným obchodním partnerem, či na druhé straně s pokyny obecnějšími, kterými může být prosazována kupříkladu celková obchodní politika podniku ovládané osoby nebo i celého holdingu. Právě tyto pokyny obecného charakteru mohou v případě, že se vztahují na skupinu případů stejného druhu a neurčitého počtu, stanovit pravidlo chování, které však na rozdíl od právní normy není vynutitelné státní mocí a lze jej z tohoto pohledu považovat za soft law. Domnívám se, že je nutné chápat pojem pokyn i v tomto širším slova smyslu, tedy jako interní normu stanovící určité pravidlo chování, či v nejobecnější podobě též jako zásadu.

Pro takto obecná pravidla je vzhledem k nutnosti racionalizace a standardizace postupů typická forma „interního holdingového dokumentu“, jehož celková působnost je tak mnohem širší než je tomu u vnitřních předpisů společností, jež tvoří podnikatelská seskupení. Cílem vytváření takových norem není pouze zjednodušení či zefektivnění řízení ovládaných společností, ale též možnost využití pozitivních výsledků synergie, ať již v podobě zvýšení zisků, daňových úspor, šetrnějšího využívání zdrojů či sdílení know how.

Z hlediska obsahu lze jednak hovořit o interních normách organizační povahy, jež regulují vnitřní chod ovládané osoby a mají tak funkci vzorových předpisů. Tyto normy, jejichž hlavní podstatou je vymezení působnosti, pravomoci a odpovědnosti v rámci jednotlivých oblastí správy obchodních společností, jsou typicky obsaženy například ve vzorových organizačních a podpisových řádech, popisech pracovních míst, účetních postupech, postupech provádění interního auditu, programech slučitelnosti s pravidly hospodářské soutěže, příručkách jakosti a mnohých dalších interních dokumentech. Z pohledu ovládající osoby je nespornou výhodou používání vzorových dokumentů u ovládaných osob možnost harmonizace a koordinace vnitřních řídicích a kontrolních procesů v jednotlivých společnostech, což v praxi často přispívá k vytváření „firemní kultury“ na společném holdingovém základě.

Dále se lze setkat s normami, které upravují vzájemné vztahy mezi jednotlivými součástmi holdingu, zejména mezi ovládanou a ovládající osobou. Jde například o normy ve směrnících o organizaci centrálního nákupu zboží a služeb či směrnících o zadávání výběrových řízení, na jejichž základě lze vhodně uplatňovat výše zmíněné synergické efekty.

Další samostatnou kategorií pak tvoří takové normy, které stanoví pravidla jednání vůči osobám stojícím vně holdingu, ať již jde o obchodní partnery, např. ve směrnících o přezkoumávání smluv, nebo o věřitele či dlužníky, jako je tomu třeba u směrníc o péči o pohledávky. I tyto normy jsou však svoji podstatou interní a třetí osoby se proto nemohou dovolávat jejich případného porušení.

Proces vytváření vnitřních holdingových norem není právně upraven stejně jako proces jejich přijímání statutárním orgánem ovládající osoby. Vzhledem ke skutečnosti, že zákonná úprava ovládací smlouvy hovoří o udílení pokynů řídicí osobou, aniž by bylo blíže specifikováno, kdo konkrétně může za ovládající osobu takový pokyn udělit, je v konkrétním případě určující vnitřní nastavení rozhodovacích procesů v dané společnosti. V praxi je takovým „normotvorným“ subjektem nejčastěji statutární orgán. Může jím být nicméně též osoba či osoby náležející k vedení ovládající společnosti a v úvahu připadá i osoba k takovému úkolu společností zmocněná.

Na straně ovládané společnosti je situace jasnější v tom, že pokyn je dle zákona udělován jejímu statutárnímu orgánu, který by na něj měl vhodným způsobem reagovat. Po úspěšném absolvování testu přípustnosti uděleného pokynu by dle mého názoru mělo následovat jeho přijetí statutárním orgánem ovládané osoby, které by tak nezpochybnitelným způsobem projevil svoji vůli být tímto pokynem vázán a řídit se jím. Tímto de facto schvalovacím úkonem by došlo k finální inkorporaci „interní holdingové normy“ do systému ostatních vnitřních norem ovládané společnosti a k završení fáze přijetí pokynu ovládající osoby.

5. ZÁVĚR

Záměrem tohoto příspěvku bylo jednak poukázat na pojetí softlaw jako metody seberegulace a to ve vybrané oblasti koncernového práva, a dále pak nastínit některé úvahy o možných způsobech řízení společností tvořících koncern. Osobně se domnívám, že vhodné používání interních dokumentů regulujících vztahy uvnitř holdingu a stanovící zúčastněným společností pravidla chování představuje jeden z nejtransparentnějších způsobů realizace jejich řízení a také nejvíce odpovídá požadavku profesionality.

Literatura:

- Černá, S. Koncernové právo v Německu, Evropské unii a České republice. Skripta. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 1999, 140 s.
- Černá, S. Faktický koncern, ovládací smlouva a smlouva o převodu zisku. 2. vydání. Praha : Linde Praha, a.s., 2004, 244 s.
- Štenglová, I., Plíva, S. Tomsa, M. a kol. Obchodní zákoník. Komentář. 13. vydání. Praha : C. H. Beck, 2010, 1469 s.
- Rozhodnutí Nejvyššího správního soudu, č.j. 5 As 61/2005, ze dne 29.10.2007.

Contact – email

msorokova@seznam.cz