

HOLDINGOVÉ ŘÍZENÍ

DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI JSOU INVESTICÍ, ČASTO VELMI NÁKLADNOU

„Založili jsme dceřinou společnost, aby se řídila sama. My máme dost vlastních starostí.“ Tuto odpověď lze často získat od představitelů podniků, které drží majetkové podíly v jiných společnostech. Když se ptáte dále, jak společnost ovlivňuje chod svých dcer, dozvíte se mnohdy „Mají vlastní subjektivitu, na ty my nemůžeme“. Obdobný přístup svědčí pouze o nezodpovědném přístupu managementu těchto podniků ke správě majetku společnosti a s péčí řádného hospodáře nemá mnoho společného. Holding, přestože nemá vlastní subjektivitu, musí mít jasná pravidla řízení a správy, která zohledňují strategické cíle mateřské společnosti.

Co je holding

Pojem holding má řada lidí spojen se snahou společností zneprůhlednit své hospodaření zakládáním účelových dceřiných společností a vytvářením netransparentních majetkoprávních vztahů. Jak ukazuje kauza s americkou energetickou společností Enron, nejedná se pouze o české specifikum. Ke vzniku holdingu vede naštěstí i řada odlišných důvodů a holding je zcela legitimním způsobem výkonu podnikatelské činnosti.

Holding můžeme definovat jako skupinu podniků, kdy jedna nebo více společností je podrobena jednotnému řízení jinou společností či společnostmi jednajícími ve shodě. Pro existenci holdingu je tedy nezbytná existence mateřské a alespoň jedné dceřiné společnosti. Jednotné řízení lze založit i prostřednictvím ovládací smlouvy bez existence majetkového propojení, touto situací se však nebudu v dalším textu zabývat.

Získání většinového majetkového podílu na jiné právnické osobě umožní řídicí společnosti vykonávat vliv na podnikání této osoby. Důvodem získání majetkového podílu na jiné společnosti může být podpora procesů mateřské společnosti jako například výroba a subdodávky součástí výrobku, rozšíření portfolia činností mateřské společnosti, ale i investování volných finančních prostředků. Společným jmenovatelem je snaha využít synergické efekty mezi

vzájemně propojenými subjekty, které mohou vyplývat například z úspory režijních nákladů, větší vyjednávací síly či daňové optimalizace. Bez ohledu na důvod, může špatné hospodaření dceřiné společnosti negativně ovlivnit hospodářský výsledek a stabilitu matky. Pokud byla například uzavřena mezi mateřskou a dceřinou společností ovládací smlouva, je mateřská společnost povinna uhradit ztrátu dceřiné společnosti. Často dochází rovněž k poskytování záruk za dceřinou společností při získávání úvěrů, jsou činěna ručitelství prohlášení či jiné mimobilanční závazky. V případě problémů je potom matka nucena dceřinou společností sanovat, aby nedošlo k plnění poskytnutých záruk. I v případě, že nejsou žádné záruky vystaveny, pokud není dceřiná společnost správně řízena, klesá její tržní hodnota, což bude nutit matku odepsat majetkový podíl ve své bilanci s negativním dopadem na zisk.

Pro efektivní ochranu zájmů mateřské společnosti a jejích akcionářů je proto nezbytné vytvořit pravidla a postupy, které poskytnou mateřské společnosti adekvátní páky na ovlivňování chodu svých dcer, aby zajistila naplnění svých strategických cílů. Tato pravidla a postupy jsou změněny jak dovnitř mateřské společnosti, tak i směrem ke společností dceřiným.

Pravidla řízení a správy holdingu?

Jaká a proč?

Veškerá pravidla řízení a správy holdingu musí vycházet ze strategie mateřské společnosti, která je východiskem pro stanovení filozofie holdingového řízení. Ze strategie mateřské společnosti vyplyne, na obsluhu kterých tržních segmentů se bude holding soustředit, rozdělení způsobu obsluhy těchto tržních segmentů mezi mateřskou a dceřiné společnosti, role jednotlivých společností v holdingu, ale i požadavek na tuhost řízení a centralizaci pravomocí. Nákup majetkového podílu představuje z pohledu kupující společnosti investici, u které musí být jako u každé jiné investice zajištěna předinvestiční příprava, řízení provozování investice a investice musí být vyhodnocována, zda přináší požadované efekty. Pokud se efekty nedostavují, je třeba podniknout nápravná opatření a případně se majetkové účasti zbavit. Společnosti proto stanovují pravidla pro životní cyklus majetkové účasti, jež zahrnuje tři základní fáze, kterými jsou vznik, trvání a zánik majetkové účasti. Tyto fáze se

dále člení na činnosti a to v podrobnosti, jaká je účelná pro konkrétní společnost. Pod činnostmi si můžeme představit například vyhodnocování potenciačních dcer či integrace dceřiných společností do holdingové struktury. Pro jednotlivé fáze a činnosti je určena jmenovitá odpovědnost a jsou určena rozhraní mezi organizačními útvary mateřské společnosti, které se podílejí na životním cyklu majetkové účasti.

Pro samotné řízení a správu holdingu musí být určena organizační struktura a hranice holdingu včetně rolí jednotlivých členů holdingu, musí být vypracována řídicí dokumentace v podobě organizačních norem či řídicích aktů, musí být vybudována infrastruktura řízení a správy holdingu včetně informační podpory. Strategie mateřské společnosti je rozpracována do strategie holdingu a jsou stanoveny strategické cíle pro jednotlivé dceřiné společnosti. Podle stanovené strategie řídí mateřská společnost portfolio svých majetkových účastí. Rovněž jsou stanoveny koordinované oblasti, u nichž je postup jednotlivých členů holdingu sladěn.

Jedná se často o PR politiku, rozvoj technologie, řízení lidských zdrojů či finanční řízení. Mateřská společnost zajišťuje správu skupiny a podle potřeb ovlivňuje chod svých dcer řadou způsobů od prosazení zástupců matky do orgánů dceřiné společnosti až po udělování pokynů dceřiné společnosti v souladu s ovládací smlouvou. Pro zajištění informovanosti orgánů a managementu mateřské společnosti je vytvořena sada monitorovacích a reportingových nástrojů.

Přínosy holdingového řízení

Zavedení systematického přístupu k řízení investovaných prostředků společnosti do účastí spolu s jednoznačným nastavením pravomocí a odpovědností za proces majetkových účastí výrazně omezí rizika významně spojená s holdingovou strukturou. Mezi ně patří zejména rizika ztrát spojených se špatnou koordinací členů holdingu, nevyjasněnými majetkoprávními vztahy, ale i rizika poškození dobrého jména mateřské společnosti způsobené úpadkem dcery. Nevyužití synergických efektů je rovněž ekonomickým nákladem, který je třeba zahrnout do propočtu efektivnosti. Nemohu přijímat více než to, zač jsem schopen odpovídat.