

# CES

CENTRUM EKONOMICKÝCH STUDIÍ VŠEM

05

ISSN 1801-1578 (elektronická verze)

ISSN 1801-6871 (tištěná verze)

vydání 05 / ročník 2006 / 17. 3. 2006

## Bulletin CES VŠEM

### V TOMTO VYDÁNÍ

#### Seminář ČSE a CES VŠEM – institucionální kvalita

Příspěvek shrnuje hlavní poznatky z vystoupení pracovníků CES VŠEM na semináři konaném dne 28. února 2006.

M. Žák, P. Kavalíř (strana 1)

#### Inovace informačních systémů

Článek se zabývá aktuálními způsoby inovací podnikových informačních systémů.

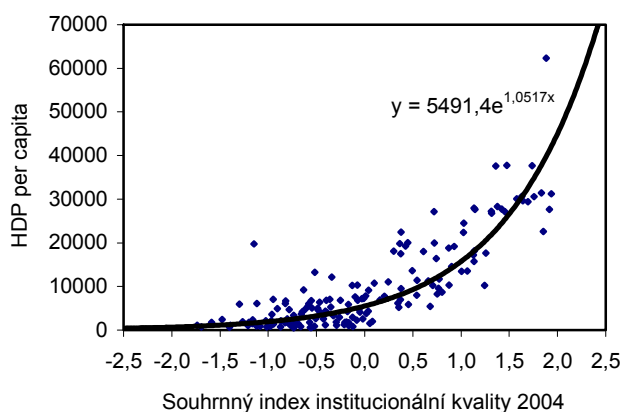
J. Basl, J. Pour (strana 6)

# Seminář ČSE a CES VŠEM – Institucionální kvalita

## 1. Kvalita správy: hodnocení a měření (Milan Žák)

Příspěvek je zaměřen na hodnocení a porovnání institucionálního prostředí (kvality správy) a institucionálních změn v České republice ve srovnání s ostatními zeměmi Evropské unie. V úvodu pokládám za důležité najít odpověď na otázku, proč se vlastně institucionální aspekty máme zabývat. Následující obrázek by měl dát alespoň základní odpověď - ukazuje závislost souhrnného indexu institucionální kvality vypočítaného na základě dat Světové banky pro soubor 166 zemí za rok 2004 (viz další text) a výše HDP per capita ve stejném roce a měl by dokumentovat, že „instituce za něco mohou“.

**Obrázek 1: Závislost institucionální kvality a HDP v roce 2004**



Pramen: Governance Matters IV, vlastní úprava.

Základním teoretickým přístupem je nová institucionální ekonomie. Vzhledem ke skutečnosti, že jde o teoretický směr, který je značně heterogenní, sledujeme v zásadě tyto dva směry:

**historický institucionalismus** v oblasti vztahu instituce a výkonnost, kde vycházíme z tradičního pojetí nové institucionální ekonomie,

**komparativní institucionalismus** pracující s různými modely kapitalistické ekonomiky a umožňující formulovat cíle hospodářské politiky ve volbě směrů institucionálního přizpůsobení.

Kvalitu správy chápeme v tomto textu tak, jak ji definuje Světová banka v projektu Governance Matters. Ta se konceptem kvality správy zabývá již zhruba dvě desetiletí. Od roku 1996 začala sledovat šest základních agregovaných ukazatelů. V pojetí tohoto konceptu je governance chápána poměrně široce jako tradice a instituce, pomocí kterých je v zemi uplatňována moc. Podle této definice jsou zkoumány tři základní oblasti, které sledují procesy, jimiž jsou vlády vybírány, kontrolovány a obměňovány; schopnost vlády efektivně formulovat a realizovat přiměřené politiky a nakonec respekt občanů a stav institucí, které řídí ekonomické a sociální interakce mezi nimi. Tyto základní oblasti jsou pak naplněny dvojicemi ukazatelů.

Kvalita politických procesů je vyjádřena ukazatelem **demokracie**, který posuzuje kvalitu politických, občanských a lidských práv a mechanismu politických procesů. Ukazatel **politické nestability a používání násilí** odráží možnost destabilizace vládní moci a pravděpodobnost

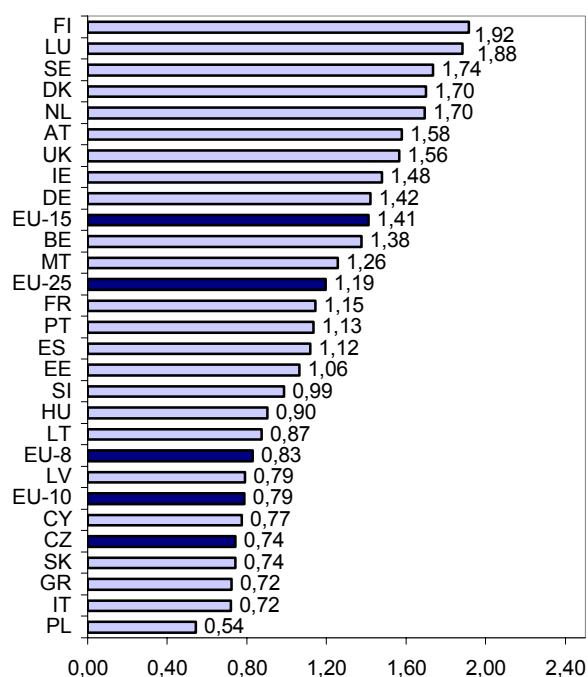
svržení ústavními prostředky nebo násilím včetně možnosti terorismu. Zároveň také ukazuje, zda změny vlády mají důsledek nejen na kontinuitu politik, ale také zda nepodkopávají schopnost občanů mírovou cestou vybírat a obměňovat vládu a politiky.

Druhá dvojice ukazatelů odráží schopnost vlády formulovat a realizovat vhodné politiky. **Efektivita vlády** se zabývá nejen efektivitou a kredibilitou vládních politik, ale také odráží výkonnost administrativního aparátu, jeho nezávislost na politických tlacích nebo kvalitu služeb veřejného sektoru. Ukazatel **regulačního břemene** ukazuje užívání základních tržně nekonformních politik (cenová kontrola, nevhodná regulace bank) a zkoumá jejich dopad na domácí i zahraniční investory.

Třetí dvojice ukazuje kvalitu institucionálních interakcí. Ochota subjektů podřídit se zákonům, efektivnost a předvídatelnost soudnictví, ochrana vlastnických práv, kvalita vymáhání smluv, fungování policie či také pravděpodobnost násilné a nenásilné kriminality tvoří ukazatel **právního řádu**. Ukazatel **kontroly korupce** ukazuje do jaké míry je vnímáno, že je veřejná moc užívána k získání soukromého užítku a to jak v případě velké (politické) a malé (byrokratické) korupce, tak v případě možnosti ovlivňovat přijímané politiky a zákony označované termínem ovládnutí státu.

Souhrnný index kvality správy, který používáme při hodnocení celkové kvality správy v jednotlivých zemích či skupinách zemí, je konstruován na základě výše zmíněných šesti ukazatelů jako aritmetický průměr. Obrázek 2 řadí jednotlivé země podle výše souhrnného indexu kvality správy a ukazuje jejich postavení v celém spektru zemí EU-25.

**Obrázek 2: Souhrnný ukazatel kvality správy (rok 2004)**



Pramen: Governance Matters IV, vlastní úprava.

Na obrázku 2 je zachyceno hodnocení situace z roku 2004. Vzhledem k tomu, že projekt Governance Matters trvá již od roku 1996, je možno sestavit i základní trendy vývoje tohoto agregovaného ukazatele. Tabulka 1 zahr-

nuje vývoj agregátů souhrnného ukazatele kvality správy za jednotlivé skupiny zemí a za Českou republiku.

Z obrázku 2 vyplývá, že v rámci EU-25 neexistuje země, u které by hodnota souhrnného indexu kvality správy byla v intervalu -2,5 až +2,5 záporná, ovšem žádná ze zemí nedosahuje souhrnné hodnoty 2. Srovnání jednotlivých zemí a jejich rozdělení ukazují čtyři vložené průměry (EU-25, EU-15, EU-10, EU-8)<sup>1</sup>: průměr EU-15 je nad průměrem EU-10, což znamená, že přijetí nových členských zemí do Evropské unie v roce 2004 snížilo celkovou kvalitu správy v souboru zemí EU-25. Vložené průměry umožňují rozdělit země do několika skupin, z nichž zejména krajní polohy mají jak vypovídací, tak zvláště u první skupiny i inspirativní charakter.

**Tabulka 1: Souhrnný ukazatel kvality správy**

	1996	1998	2000	2002	2004
EU-25	1,14	1,20	1,20	1,25	1,20
EU-15	1,49	1,53	1,51	1,52	1,42
EU-10	0,62	0,71	0,73	0,85	0,86
EU-8	0,57	0,63	0,69	0,81	0,81
Česká republika	0,88	0,76	0,70	0,81	0,74

Poznámka: Nevážené průměry hodnot za jednotlivé země.  
 Pramen: World Bank (2005), vlastní úpravy.

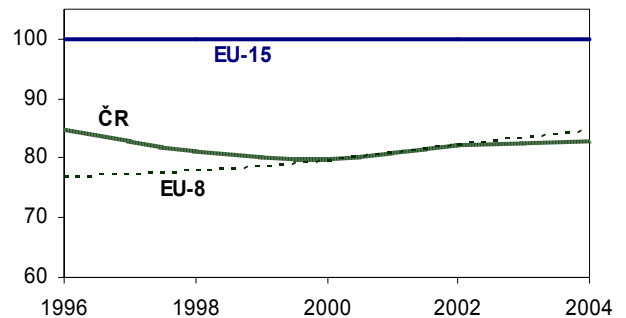
Nad průměrem EU-15 je skupina zemí, u nichž je možno hodnotit souhrnnou kvalitu správy nejen jako nadprůměrnou, ale zároveň je možno je považovat za určité vzory institucionálního uspořádání i pro ostatní státy. Do této skupiny patří především skandinávské země (Finsko, Dánsko a Švédsko), dále Lucembursko, Nizozemsko, Rakousko, Velká Británie, Německo a Irsko. Druhá skupina zemí se pohybuje v hodnocení mezi průměry EU-15 a EU-10. Pozoruhodná je ovšem skupina třetí, kde hodnocené země jsou pod průměrem EU-10 a do které patří Kypr, Česká republika, Slovensko, Řecko, Itálie a Polsko, z čehož můžeme konstatovat, že úroveň kvality správy je v těchto zemích nedostatečná, s možnými dopady na výkonnost ekonomiky a postavení České republiky v této skupině zemí je varovným signálem, důrazným apelem a podnětem ke změnám.

Porovnáme-li vývoj souhrnného ukazatele institucionální kvality České republiky v uvedeném období s ostatními tranzitivními zeměmi, dospějeme k závěru, že náskok, který měla ČR koncem devadesátých let, se vytratil a v roce 2004 již byla průměrná hodnota ukazatele za EU-8 vyšší než v ČR, ačkoli ani v samotné skupině těchto zemí nebyl vývoj jednoznačně pozitivní. Situaci dokumentuje obrázek 3. V návaznosti na tuto skutečnost se podíváme podrobněji na dynamiku institucionálních změn v jednotlivých zemích celé evropské patnáctky. Při zkoumání dynamiky institucionálních změn vycházíme z jednoho přístupu komparativní institucionální ekonomie reprezentovaného Brunem Amablem a popsaného v knize „The Diversity of Modern Capitalism“, který definuje následujících pět typů uspořádání kapitalistické společnosti (2003):

- tržní ekonomiky anglo-saského typu
- sociálně demokratické ekonomiky
- asijský model kapitalismu
- evropský kontinentální kapitalismus
- jihoevropský kapitalismus

<sup>1</sup> EU-25 zahrnuje všechny země EU po přijetí deseti nových členů v květnu 2004, EU-15 reprezentuje Evropskou unii do tohoto data. EU-10 zahrnuje nové členské země a EU-8 nové členské země bez Malty a Kypru.

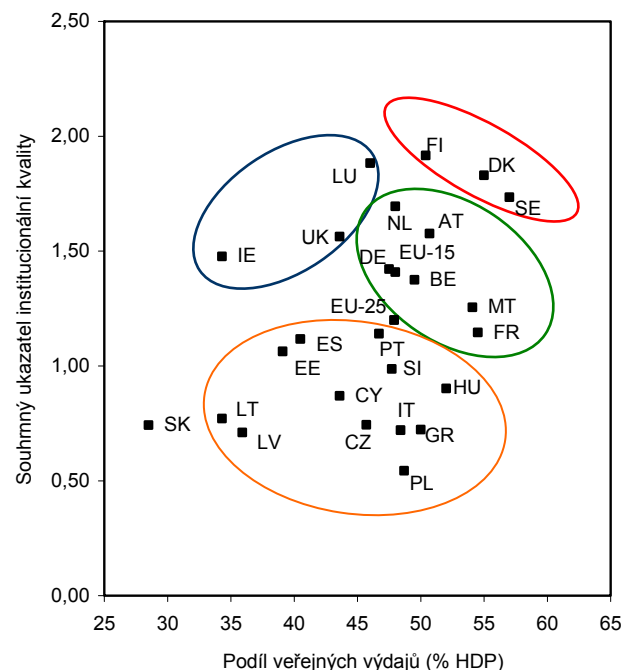
**Obrázek 3: Souhrnný ukazatel kvality správy – konvergence k EU-15**



Pramen: World Bank (2005), vlastní úpravy

**Dynamika institucionálních změn** je vyjádřena změnou souhrnného ukazatele institucionální kvality mezi roky 1998 a 2004 a změnou v podílu veřejných výdajů na HDP ve stejném období. Podíl veřejných výdajů na HDP byl použit jako ukazatel charakterizující míru zasahování státu a s ní související institucionální náročnost (viz obrázek 4). U zemí EU-15 je tato dynamika minimální a jejich výchozí data dovolují začlenění jednotlivých zemí k výše zmíněným typům. Co se týče nových členských zemí EU, lze v letech 1998 až 2004 vidět velmi rozdílné tendence dynamiky institucionálních změn vedoucí k pohybu (přesunu) mezi jednotlivými typy uspořádání kapitalistické ekonomiky.

**Obrázek 4: Vztah mezi ukazatelem institucionální kvality a podílem veřejných výdajů na HDP v roce 2004**



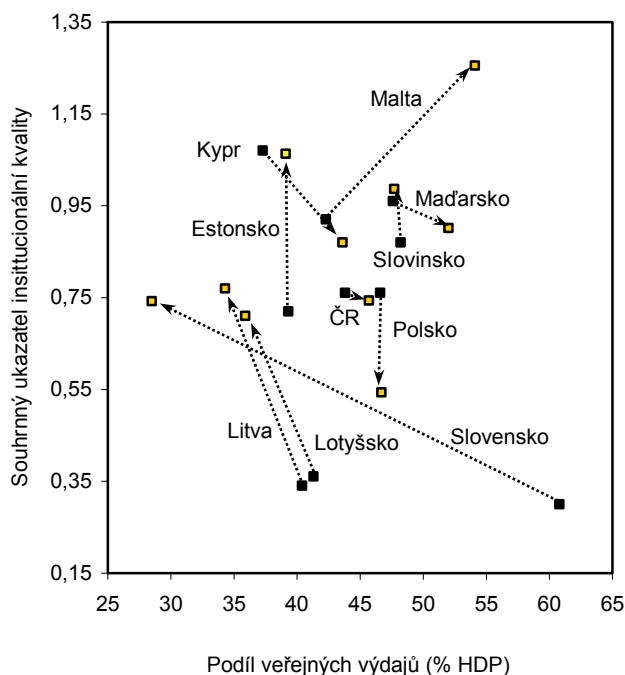
Pramen: World Bank (2005), vlastní úpravy.

Přřazení jednotlivých zemí EU-15 do čtyř typů kapitalismu je, ve smyslu výše uvedených dat, následující:

- tržní ekonomiky (anglo-saský model) – Irsko, Lucembursko a Velká Británie;
- sociálně demokratické ekonomiky – Dánsko, Finsko a Švédsko;
- evropský kontinentální kapitalismus – Belgie, Francie, Německo, Nizozemsko a Rakousko;
- jihoevropský (středomořský) kapitalismus – Itálie, Portugalsko, Řecko a Španělsko.

Státy EU-10 nejsou do těchto skupin přiřazovány, jejich postavení je chápáno, vzhledem k přizpůsobovacím procesům, jako přechodné. Změny v tomto postavení jsou chápány jako institucionální změny, které můžeme charakterizovat z hlediska jednak změny jako takové a jednak její velikosti. Nazýváme to dynamikou institucionálních změn a obrázek 5 má tuto dynamiku dokumentovat.

**Obrázek 5: Dynamika institucionálních změn EU-10 v období 1998-2004**



Poznámka: Malta a Slovinsko rok 2000.

Pramen: World Bank (2005), vlastní úpravy.

Obrázek 5 spojuje postavení jednotlivých zemí EU-10 v roce 1998 a 2004, šipky ukazují směr a délka čáry do jisté míry dynamiku institucionálních změn. Z hodnocení směru a velikosti institucionálních změn v zemích EU-10 v letech 1998-2004 můžeme vysledovat následující trendy.

- Celkem šest nově přistoupivších zemí vykazuje výraznou dynamiku institucionálních změn měřenou souhrnným ukazatelem institucionální kvality, tj. podílem veřejných výdajů na HDP. Jde zejména o Slovensko a pobaltské státy, které jednoznačně směřují do modelu anglo-saského kapitalismu. Dále je to Kypr, směřující spíše z anglosaského typu do typu středoevropského a Malta mířící v oblasti institucionálního hodnocení k sociálně demokratickému systému severského typu.
- Dynamika institucionálních změn u ostatních čtyř zemí, České republiky, Maďarska, Polska a Slovinska, ukazuje na malé a zanedbatelné pohyby, směřující spíše k středomořskému kapitalismu.
- Česká republika ve sledovaném období nedoznala ve sledovaných ukazatelích výrazných institucionálních změn.

Podrobnější pohled na dynamiku institucionálních změn je obsažen v tabulce 2, ve které jsou uvedeny jednak rozdíly obou sledovaných veličin oproti průměru EU-15 a jednak procentní podíly jednotlivých veličin na celkové změně. Co se týče institucionální dynamiky, potvrzuje se dřívější rozdělení jednotlivých zemí EU-10 na dvě skupiny s tím, že skupinu stagnujících zemí je možno rozdělit ještě na ty, které se přizpůsobují jen zvolna (ČR

a Maďarsko) a u kterých institucionální kvalita klesá (Kypr a Polsko). Zajímavý je i pohled na podíl, který na dynamice institucionálních změn má změna souhrnného indexu na jedné straně a na straně druhé změna ve veřejných výdajích. Zde je při zkoumání jen institucionálních změn potřeba oddělit pozitivní a negativní vliv. Zvýšení hodnoty souhrnného indexu institucionální kvality je označeno kladným číslem, snížení záporným. V podílu veřejných výdajů je jejich snížení označeno jako kladné, snížení záporné. Za zmínku stojí opět situace v pobaltských státech, kde jsou pozitivní změny největší, situace na Slovinsku, kde je vysoký podíl ze snížení veřejných výdajů, velmi nepříznivá pozice Polska a zejména potvrzení skutečnosti, že Česká republika je zemí, kde se institucionální kvalita ve sledovaném období nemění.

**Tabulka 2: Charakter institucionálních změn v EU-10 (1998-2004)**

	Rozdíl vzhledem k EU-15 (%)		Podíl změny na celkové změně (%)	
	Institucionální kvalita	Veřejné výdaje	Institucionální kvalita	Veřejné výdaje
Slovensko	32,53	-66,66	19,2	80,8
Litva	31,91	-12,38	86,9	13,1
Estonsko	27,66	-0,13	100	0
Lotyšsko	26,38	-10,92	85,4	14,6
Slovinsko	12,44	-0,69	99,7	0,3
Malta	28,04	24,82	56,1	-43,9
ČR	2,52	4,26	-25,9	74,1
Maďarsko	0,56	9,48	-0,4	-99,6
Kypr	-8,87	13,35	30,6	-69,4
Polsko	-11,55	4,70	-85,8	14,2

Pramen: World Bank (2005), vlastní úpravy.

**Lubomír Lízal** se ve svém **koreferátu** zabýval vztahem mezi institucemi a konkurenceschopností. Pro popsání situace v České republice a její srovnání s dalšími zeměmi střední Evropy použil dvě různá hodnocení – hodnocení konkurenceschopnosti organizací International Institute for Management Development (IMD) a World Economic Forum (WEF). Úvodem poznamenal, že tato hodnocení nespočívají jen na jednom typu dat, ale spočívají na kombinaci tvrdých a měkkých dat, kde měkká data založená na všeobecném vnímání mohou vyvolat určitá zkreslení v závislosti na obecném klimatu ve společnosti. Výsledky obou uvedených hodnocení řadí Českou republiku na spodní část žebříčku. Podle IMD si Česká republika vede hůře, co se týče efektivity vlády i efektivity podnikání. Faktory, které brzdí konkurenceschopnost, jsou především nízký podíl pracovní síly s vyšším vzděláním, špatná struktura pracovní síly pro moderní ekonomiku, vysoké daně z příjmu, špatný motivační systém sociálních dávek či deficity veřejného rozpočtu. Dále Česká republika zaostává za zeměmi střední Evropy v oblastech vynucování práva a bankrotů. Hlavní otázkou však zůstává, zda tvrdá data potvrzují situaci, kterou naznačují měkká data.

## 2. Corporate governance

(Petr Kavalíř)

V předkládaném textu se věnuji především ukazatelům spojeným se správou a řízením společností i konkrétním srovnáním některých prvků technologie výkonu správy obchodních společností jako je struktura boardů a administrace správy.



Nekladu si za cíl popis a hodnocení historického vývoje správy a řízení společností. Předkládám čtenáři obraz corporate governance tak, jak se vyvíjela v průběhu posledních zhruba pěti let. K tomuto kroku vede především fakt, že ve zmiňovaném období došlo z mnoha, dále popisovaných důvodů, k rapidnímu vývoji a změnám v této oblasti. Věnuji se současné české corporate governance v praktické procesní poloze, což je z podstaty věci obtížnější vzhledem k nedostatku validních srovnávacích dat. Definic corporate governance je celá řada, ale pro účely tohoto příspěvku budu vycházet z jednoduchého, ale velmi širokého pojetí corporate governance jako systému, jímž jsou společnosti řízeny a ovládány.

Koncepční pohled na úlohu corporate governance nepochybně souvisí s právními, ale i kulturními rozdílnostmi. Tyto rozdílnosti se projevují v očekáváních vyplývajících z řádné praxe správy. Zjednodušeně je možné je charakterizovat následovně:

- nezbytná podmínka pro efektivní fungování kapitálových trhů (USA),
- institucionální mechanismus pro zodpovídání se zainteresovaným stranám (kontinentální Evropa),
- Klíč k potírání korupce (Asie).

Z tohoto simplifikovaného pohledu je zřejmé, že i přes jednotnou snahu prosazování řádné praxe corporate governance sledují jednotliví účastníci rozdílné cíle.

I uvnitř EU mají členské státy rozdílné modely řízení společností, které reflektují jejich rozdílné kultury a různé názory na úlohu obchodních společností a způsob, jakým by jejich odvětví mělo být financováno. Během posledních let se správa a řízení společností staly předmětem stále intenzivnějších diskusí, které vedly k vydání mnoha regulačních dokumentů znesnadňujících investorům orientaci v této oblasti.

### Corporate governance v České republice

V České republice se uplatňuje model dualistický, zahrnující představenstvo jako výkonný orgán a dozorčí radu jako orgán kontrolní. Regulace corporate governance v současnosti využívá dva mechanismy; mechanismus vynucování psaného práva, v ČR především ve formě obchodního zákoníku, a mechanismus seberegulace, který je charakterizován uvedením do souladu s požadovanými pravidly. Tento mechanismus je implementován především formou kodexů a principů řádné praxe. Správa společnosti je vykonávána sborem akcionářů - valnou hromadou, která řídí představenstvo jako výkonný řídicí orgán a dozorčí radu jako kontrolní orgán. Vznik funkce člena představenstva či dozorčí rady je dán volbou, kooptací, jmenováním soudem na návrh osoby, která osvědčí právní zájem (jde o způsob dočasného řešení krizové situace ve společnosti).

**Novela obchodního práva** a současný nástup právního rámce EU je pro české obchodní společnosti výzvou. Možnost zakládat mobilní Evropskou obchodní společnost a využívat výhody jednotlivých národních právních rámců vede zároveň k vyššímu zájmu o corporate governance, vyžaduje se znalost specifik i globálních trendů. Možnost opustit dvoukomorový systém správy a přejít na jednokomorový anglosaský systém se řadě společností jeví jako přitažlivá. Naskytá se možnost opustit německý systém dozorčí rady s jednou třetinou zaměstnanců a namísto nich jmenovat do jednokomorového tělesa nezávislé manažery s globální zkušeností.

### Česká corporate governance v evropském kontextu

Současná empirická literatura naznačuje, že společnosti s vysokými nároky na standardy corporate governance dosahují také vyšší tržní hodnoty (viz McKinsey and Company, 2002; Strenger, 2004). Corporate governance je zvláště v posledních třech letech brána v České republice konečně velmi vážně. Je to dáno mnoha důvody, mezi které bezpochyby patří vstup do EU, která se v Lisabonské výzvě snaží o vytvoření funkčního kapitálového trhu, expanze českých firem mimo hranice ČR, příliv zahraničního kapitálu či tlak institucí jako je KCP na zkvalitnění řádné praxe corporate governance. Představenstva i dozorčí rady čelí stále se zvyšujícím požadavkům na transparentnost jejich konání i na soulad s požadavky regulátorů kapitálových trhů. Právě reformní kroky prosazované na úrovni EU jsou považovány mezi členy evropských Board of Directors za nejdůležitější příspěvek směrem ke zkvalitnění praxe corporate governance. V poslední studii 78 % respondentů souhlasí s vytvořením Evropské právní normy pro obchodní společnosti (viz Board Insight, 2004).

### Důraz na odpovědnost správních orgánů

Zvyšující se požadavky na náročnost výkonu člena správního orgánu jsou reflektovány hlavně ve zvýšeném vnímání rizika spojeného s těmito pozicemi. Na otázku „Jak se dle vašeho názoru, jako člena Boardu, změnila vaše odpovědnost za posledních 18 měsíců?“ (viz Board Insight, 2004) uvedlo 63 % dotázaných členů správních orgánů zvýšení právní odpovědnosti a 54 % zvýšení rizika vyplývajícího z finanční odpovědnosti. Zvýšení požadavků se dotýká nejen finanční a právní odpovědnosti, ale také reputace, uchování si dobrého jména. Investoři i akcionáři vyhledávají takové členy pro správu a řízení jejich společností, u kterých není pochyb o jejich dobré reputaci. Zvýšení tlaku spojeného s dobrou reputací uvedlo 46 % respondentů. Česká republika do tohoto průzkumu zařazena nebyla, ale i přesto uvedené odpovědi představují cenné informace.

Naproti tomu průzkum IMD zahrnuje i Českou republiku. Výsledky průzkumu IMD (IMD 2001, 2002, 2003, 2004) důvěryhodnosti manažerů nejsou pro českou republiku příliš povzbudivé. Nejen, že dochází ke stagnaci ve vnímání důvěryhodnosti manažerů, ale i v mezinárodním měřítku pravidelně zaujímáme jednu z posledních pozic. O kritickém stavu v této oblasti svědčí i to, že v porovnání s okolními zeměmi dosahujeme trvale nejnižších hodnot. Nevyššího umístění v evropském kontextu dosahuje Finsko, které ve většině námi uváděných indikátorů figuruje na předních pozicích.

### Etická praxe

ČR se dle indikátoru stupně implementace etické praxe ve společnostech posunula z hodnoty 3,4 v roce 2001 na hodnotou 4,3 v roce 2004 (IMD 2001, 2004). Je možné hovořit spíše o stagnaci, ne-li přímo o zhoršení situace. V celkovém pořadí 60 zemí byla Česká republika na 57. místě. Toto je zarážející v celoevropském i celosvětovém kontextu, kdy odpovědní vrcholoví manažeri cítí znatelný tlak na uchování si dobrého jména a na etické chování, jich samotných i jimi řízených společností.

Většina problémů tohoto typu je zapříčiněna tím, že akciové společnosti zanedbávají vnitřní komunikaci jasných a důsledně prosazovaných standardů etického chování v pracovním procesu, i když zpravidla takové

standardy zpracované mají. Často chybí ucelený program vzdělávání zaměstnanců zaměřený na etiku pracovního a obchodního chování a jednotící principy v této oblasti.

### Struktura boardů

Maximální počet členů představenstva není ve většině zemí EU striktně vymezen zákonem. V anglosaském modelu, kde jsou exekutivní a neexekutivní členové, se obecně vnímá počet převyšující 15 členů jako méně efektivní. V Českém obchodním zákoníku je stanoven minimální počet členů představenstva na 3, to neplatí pokud jde o společnosti s jediným akcionářem. Dle průzkumu KPMG 2005 má typické české představenstvo tři členy, druhý nejtýpější počet je pět členů. Typická dozorčí rada je tříčlenná, šestičlenná či devítičlenná. Nežádka najdeme i orgány patnáctičlenné. Mnohočetnost je způsobená zákonným ustanovením o tom, že jednu třetinu členů dozorčí rady volí zaměstnanci společnosti z řad svých odborových bosů. Tento stav vyvolává problémy spojené s nízkou finanční gramotností části členů dozorčích rad a jistou bezradností v oblasti způsobu naplňování kontrolní role dozorčí rady. Dvoustupňový systém používaný v České republice sice umožňuje transparentní oddělení výkonných a dozorčích činností, ale na druhé straně vzniká velký problém s kvalitou dozorovací role. Co se týká statutárního orgánu, ukazuje se, že 45 % představenstev akciových společností dotázaných v průzkumu KPMG 2005 má všechny členy představenstva současně členy vrcholové exekutivy. Tomuto modelu správy se v ČR říká německý model. Rozdíly v obchodní legislativě oproti Německu jsou však dosti značné a toto pojmenování vytváří poněkud zkreslený obraz skutečnosti.

### Frekvence zasedání správních orgánů

Jedním z ukazatelů fungování představenstva a dozorčí rady je frekvence jejich zasedání. Počet zasedání bývá uveden ve stanovách akciové společnosti. V reálu se zpravidla odvíjí od zákonných požadavků a potřeb společnosti. Kodexy corporate governance většinou doporučují pravidelná zasedání dle předem připraveného harmonogramu. Český kodex corporate governance doporučuje 12 zasedání představenstva a 10 zasedání dozorčí rady ročně. V EU průměrně zasedají dozorčí rady 8 krát ročně, z toho nejčastěji zasedají dozorčí rady v Itálii (až 12 ročně). Naproti tomu v Německu pouze čtyřikrát do roka.

### Výbory

Na otázku existence výborů odpověděli respondenti průzkumu Board Insight (2005) následovně:

Výbory	%
Výbor pro audit	82
Výbor odměňovací	67
Výbor nominační	51
Výbor pro CG	32
Nemáme žádné výbory	11

**Kvalita nominačního procesu** do představenstev a dozorčích rad v České republice, navzdory Doporučení Komise EU, je na velmi nízké úrovni. Nominační proces a s ním související problematika personalistiky dozorčí rady prakticky neexistuje. U exekutivních představenstev se nominační proces provádí nástroji běžně užívanými při výběru vrcholové exekutivy a respektuje především dělbu rolí podle odbornosti i zavádění mechanismů včasné identifikace potenciálních problémů.

Na otázku „Jaké kvality by měli vaši kolegové upřednostňovat při vyhledávání nových neexekutivních členů Boardů?“ respondenti průzkumu Board Insights 2005 uvedli následující kvality:

Kvality	%
zkušenosti z businessu	92
finanční expertiza pro výbor pro audit	84
mezinárodní zkušenosti	80
zkušenosti z daného průmyslu	71
gender různorodost	60
reputace v oboru	60
reputace mimo obor	60
národní různorodost	55

Pramen: Board Insights, 2005.

**Základní mechanismy a pravidla corporate governance jsou v ČR nastavená** na srovnatelné úrovni s EU, ale ochota k jejich dodržování koresponduje s vývojem tranzitní ekonomiky a kulturními specifiky. Výsledky průzkumů (např. KPM, IMD) v České republice naznačují, že většina společností zaujala cestu nejmenšího odporu a uvedla v praxi pouze minimální, zákonem vyžadované požadavky corporate governance.

Tyto výsledky by měly být podnětem pro zvýšené úsilí, lepší monitorování a porozumění směřující ke zdokonalení a zprůhlednění corporate governance. Právě v longitudinálním monitorování vybraných ukazatelů praxe správy společností spatřujeme největší výzvu pro výzkumné aktivity v nejbližší budoucnosti. Výzvou pro další výzkum oblasti corporate governance zůstává identifikování relevantních ukazatelů tak, aby je bylo možné porovnávat s výzkumy prováděnými v zahraničí.

Ve svém **koreferátu Milan Malý** upozornil, že se v dnešní době otevírají i další oblasti, které by měly být v blízké budoucnosti zahrnuty do zkoumané problematiky a jejich poznatky by měly obohatit současné hranice správy společností.

Prvním impulzem je rozšíření pozornosti na další skupiny institucí, které zatím z různých důvodů stály stranou. Hlavním důvodem byl teorém, že správa společností vznikla oddělením funkcí vlastníka a manažera (agenta), což vyjadřuje známá agency theory, kdy úkolem manažera je prioritně vytvářet hodnotu pro vlastníka. Toto pojetí nechává stranou velkou skupinu institucí bez jednoznačného vlastníka, neziskové organizace a instituce státní správy. Stálo by jistě za úvahu aplikovat principy správy společností i na tento typ organizací. Například nemocnice, veřejné vysoké školy i různé nadace si jistě zaslouží mnohem větší pozornost v této oblasti.

Podobnou zatím výrazně zanedbávanou oblastí je problematika zainteresovaných stran či zájmových skupin (stakeholders) a jejich úloha ve správě společností. I když tato problematika je obsahem jednoho z principů OECD, její zkoumání a především vypracování systematického hodnocení, založeného na kvantitativních ukazatelích, je stále ještě v počátcích.

Dalším problémem je dobrovolnost při akceptaci vypracovaných principů správy, ať již OECD nebo národních, které z nich většinou vycházejí. Obecně se ukazuje, že pokud jistě dobře míněné principy nejsou vtěleny do příslušných legislativních norem jednotlivých zemí, potom je jejich respektování u většiny firem marginální.

## Inovace informačních systémů

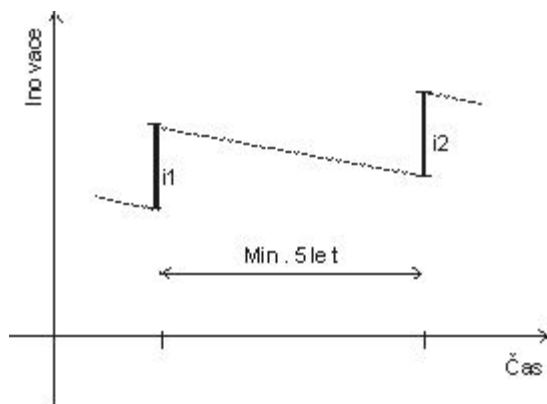
Nejen nové informační technologie, ale zejména měnící se ekonomické prostředí vyžadují od podniků hledání nových přístupů při rozvoji, změnách a inovaci svých podnikových informačních systémů. Současné informační systémy jsou nejen nedostatečně flexibilní, ale nákladný je i jejich provoz. Je proto nutné hledat pro podniky vhodné způsoby jejich inovace, na které poukazuje následující článek.

Pohled na inovace informačního systému lze rozdělit na:

1. pohled podniku (zákazníka),
2. pohled dodavatele (resp. výrobce informačního systému).

Podnik se snaží za vynaložené peníze získat co nejvyšší službu s minimálními náklady na údržbu a pokud možno trvale. Podnik má často tendenci po počáteční velké investici do informačních systémů předpokládat, že nebudou potřeba další investice. V praxi pak k inovaci vede podniky velmi často konec podpory stávajícího systému ze strany dodavatele. Cílem dodavatele IS je neustále vytvářet nové verze IS, nové či upravené moduly a samozřejmě je i prodávat zákazníkovi.

**Obrázek 1: Inovační cyklus informačního systému z pohledu podniku**



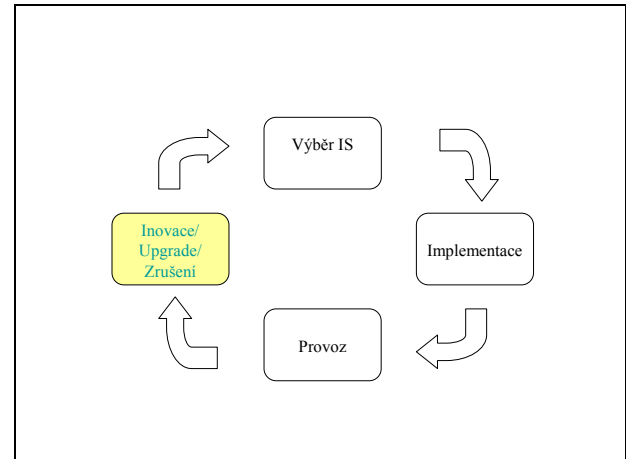
Pramen: Bohuslav, R. Metodika inovace podnikových informačních systémů. Plzeň, ZČU Plzeň 2006 (disertační práce).

Pro dodavatele je v okamžiku uvolnění nové verze systému do distribuce tato verze zastaralá a připravuje verzi novou. Doba mezi uvolněním nových verzí se pohybuje okolo 18 – 24 měsíců. Novou verzí se rozumí např. přechod od verze 2.0 k verzi 3.0. Ovšem během této doby dochází ještě k postupnému zlepšování, jsou to tzv. dílčí úpravy na současných verzích, ať již ve formě oprav nebo zásahu vlivem legislativních změn. Tak vznikají verze 2.1, 2.2 atd.

Vlivem výše popsaného chování zákazníků a dodavatelů dochází ke střetu zájmů, kdy by dodavatel nejraději implementoval u zákazníka každou novou verzi, ale zákazník je většinou spokojený, dokud není ukončena podpora verze stávající.

Ke druhému střetu dochází v oblasti ceny, kdy na jedné straně se dodavatel snaží prodat vše a za co nejlepší cenu, na straně druhé podnik chce nejlepší IS za nejnižší náklady.

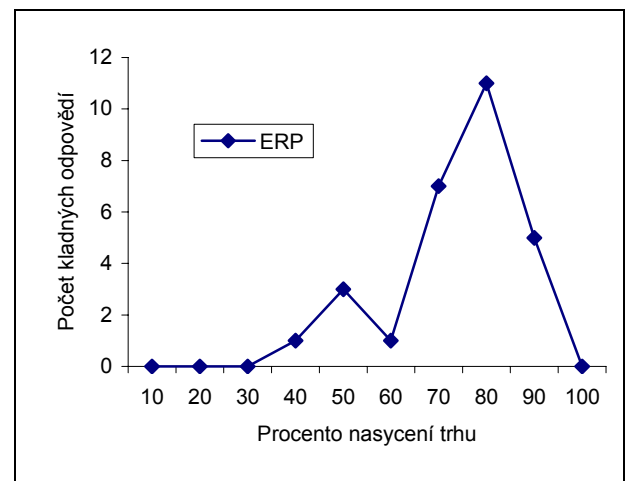
**Obrázek 2: Základní etapy životního cyklu informačního systému**



Pramen: Vlastní konstrukce.

Podmínky pro inovaci ovlivňuje i míra nasycení jednotlivými aplikacemi v rámci podnikových informačních systémů. Jak ukázaly výsledky z průzkumu (viz Basl, 2006), dosahuje penetrace například u produktů ERP (Enterprise Resource Planning) hodnoty okolo 80 %.

**Obrázek 3: Odhad nasycení trhu aplikacemi ERP z pohledu dodavatelů v ČR na počátku roku 2006**



Pramen: Vlastní konstrukce.

Základní problém inovace IS spočívá v tom, že implementace informačních systémů si vyžádala velké investice a v současnosti je kladen velký důraz na úsporu a návratnost finančních prostředků.

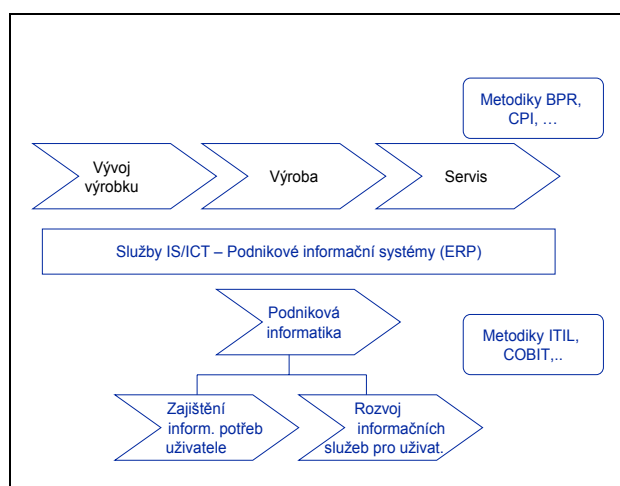
Většina dosavadních prací se zaměřuje na první tři etapy životního cyklu informačního systému (tzn. vývoj, výběr, zavedení a provoz) a téma inovací ERP systémů zůstává zatím málo zpracované. Důvodů, proč se této oblasti věnovat je hned několik:

1. nebylo třeba inovovat informační systémy, protože většina investic šla na implementaci IS,

2. nebylo nutné investovat, podle názoru podniků stačí investice do IS jedenkrát za 5 let, ale dodavatelé mají jiný názor,
3. vývoj výdajů do IS se omezil (viz například vývoj hospodaření).

Již tedy nejde tak výrazně o metodiku výběru a implementace vhodného systému a jeho dodavatele, přičemž navíc je změna systému i dodavatele většinou relativně komplikovaná. Je třeba hledat vhodné způsoby inovace ERP, event. důležitých částí ERP, v těsné souvislosti s inovací podnikových procesů.

**Obrázek 4: Procesní dekompozice podniku a postavení podnikového informačního systému**



Pramen: Vlastní konstrukce.

ERP systémy představují jednu ze základních aplikací IS/ICT v podniku a zároveň i službu poskytovanou podnikovou informatikou uživatelům. Právě zajištění informačních potřeb uživatele v rámci podnikového procesu je klíčové. Směřuje jednak ke snižování nákladů a jednak ke zvyšování výnosů z realizovaných prodejů produktů a služeb.

Procesní přístup se promítá v současných metodikách nejen do dekompozice vlastního podniku (např. přístup BPR (Business Process Reengineering) a dále např. koncepty CPI – Continuous Process Improvement – nebo BPO – Business Process Optimisation), ale týká se i metodik řízení vlastní podnikové informatiky. Zde jsou patrně nejznámější přístupy ITIL nebo COBIT, které jsou považovány za defacto standardy.

Na základě této situace jsme přistoupili k analýze pravidel a návrhu vhodných nástrojů pro inovaci ERP. Ta má totiž shodně jako projekty BPR zásadní význam z hlediska rozsahu a vlivu na podnikové procesy. Je náročná na kapacitu participujících zdrojů (časově a znalostně) a potřebných financí. Inovovat podnikové procesy bez vazby na nástroje IS/ICT je sice možné, ale při realizaci je potřebné ověřit praktickou realizovatelnost.

Pro návrh metodiky inovací ERP v souvislosti s podnikovými procesy byla za základ vzata inovace a jejich řády, jak je chápána pro výrobní oblast u klasických technických systémů. Za inovaci je zde považována jakákoliv změna ve vnitřní struktuře výrobního organismu a inovace mají různé řády. Návrh dále využívá přístup Capability Maturity Model, který usnadňuje stanovení strategie pro zdokonalování v jednotlivých oblastech nasazení ERP a podnikových procesů.

Podkladem pro rozhodování je pak inovační mapa, která ve dvou základních osách zachycuje jak důležité hodnotící dimenze, tak i úroveň jejich naplnění.

Osu X inovační mapy představují hlavní dimenze vycházející z procesní dekompozice podniku a jeho IT útvaru, konkrétně:

- uživatelé ERP,
- podpora rozhodování uživatelů ERP,
- funkcionalita informačního systému ERP,
- podpora podnikových procesů ze strany ICT,
- způsob řízení podnikové informatiky,
- procesy podnikové informatiky.

Osu Y inovační mapy pak představují jednotlivé řády dané dimenze, a to ve škále od neexistence přes mapování a optimalizaci až po radikální změnu. Pro konkrétní situaci platí, že lze dosáhnout různých inovačních řádů v jednotlivých dimenzích, tzn. že není jeden souhrnný inovační řád pro celý systém

Pomyslná hrana daná stupněm 5, resp. limitní stav, je poplatná dané době a aktuálním trendům. S dalším vývojem IS/ICT musí být aktualizována, přitom tento princip bude obecně v rámci inovační mapy zachován.

## Závěr

Dle popsaného přístupu může být inovace v oblasti podnikových informačních systémů dosahováno v jednotlivých oblastech na různých úrovních (v tomto se koncept liší od inovací ve výrobě), přičemž zjištěné hodnoty mohou mít buď auditní charakter nebo mohou sloužit jako podpora rozhodování při stanovování postupu a výše investic do inovace podnikového informačního systému a s tím související inovace podnikových procesů. Každá oblast se tak hodnotí samostatně. Výsledek hodnocení mapuje situaci ve všech oblastech týkajících se informačního systému podniku a navržená inovace může probíhat v každé oblasti na jiném stupni.

Inovace podnikové informatiky je vždy dána jejími prioritami, aktuálními potřebami, ale i jejich organizačními, finančními a kvalifikačními možnostmi. Reálné výsledky jsou pak vždy ovlivněny mnoha faktory, jejichž povaha i síla působení se mezi jednotlivými subjekty v praxi velmi silně liší. Tyto faktory nemají zdaleka pouze technologickou podstatu, ale především jsou závislé na kultuře firmy, úrovni lidských zdrojů a ve svém souhrnu na celém systému řízení podnikové informatiky. Sem spadá i vytváření nezbytných podmínek a prostředí pro rozvoj nových náročných typů aplikací, které přinesou očekávané konkurenční výhody, jako jsou aplikace elektronického a mobilního obchodování a další.

Podnikové informační systémy jako celek jsou z dlouhodobého pohledu na inovace novým prvkem, který se objevil teprve v posledních deseti-patnácti letech. Dosud byly inovace součástí životního cyklu informačního systému, ale šlo o skokové inovace, jejichž cílem bylo zpravidla nahradit informační systém jako celek, nikoliv dílčí zlepšování existujícího systému. V současnosti jsou ale ve většině velkých společností IS zavedeny a nastává potřeba tyto systémy dále vylepšovat, inovovat a udržovat.