

---

# INSTITUCIONÁLNÍ ODLIŠNOSTI BRITSKÉHO A NĚMECKÉHO EKONOMICKÉHO MODELU

## S důrazem na firemní sféru a trh práce

Lukáš Marek\*

### Úvod

Hlavním cílem této stati je porovnat ekonomický model Velké Británie a Spolkové republiky Německo a ukázat hlavní institucionální rozdíly obou hospodářských systémů. Metodologie této studie vychází z disciplíny institucionální ekonomie, která analyzuje fungování ekonomiky nejen s ohledem na specifika jejího právního rámce ale také organizací, které jsou její součástí. Tento přístup je přínosný především z toho důvodu, že odkrývá na první pohled skryté odlišnosti tržního ekonomického modelu a naznačuje, že tržní ekonomika může efektivně fungovat ve více svých variantách.

Motivace pro zkoumání právě těchto států jsou zřejmé. Jak Velká Británie, tak Německo patří mezi největší evropské ekonomiky co do celkových objemů HDP (\$2,259 bilionů, resp. \$3,306 bilionů)<sup>1</sup> a obě současně představují hlavní tahouny hospodářské aktivity v celé Evropské unii. Ještě významnější je nicméně skutečnost, že přes svou velikost a ekonomickou výkonnost disponují obě země hospodářskými systémy, které jsou vzájemně výrazně odlišné.

Zatímco Velká Británie bývá často považována za klasický příklad tzv. Liberal Market Economy (LME), Německo je díky významné hospodářské úloze státu a kooperačním vazbám mezi firmami označováno jako tzv. Coordinated Market Economy (CME). Významné odlišnosti ve způsobu řízení firem, v úloze bankovního sektoru, ve využití trhu jako alokačního nástroje, ve flexibilitě pracovního trhu a v neposlední řadě právě v pozici státu coby účastníka hospodářských vztahů otevírají široký prostor pro komparaci obou evropských ekonomik.

### 1. Britský ekonomický model

Komparace hospodářských systémů Velké Británie a Německa dává možnost využít rámce institucionální ekonomie. Jedná se o ekonomický směr, který na rozdíl od neoklasického ekonomického proudu přikládá velký význam úloze institucí (ústavě, zákonům,

---

\* Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů (llukin@atlas.cz, lukas.marek@vse.cz).

<sup>1</sup> The World Factbook. CIA. 2011. Hodnoty dle reálných směnných relací pro rok 2010.

zvykům), organizacím (hierarchickým státním či nestátním strukturám) a charakteru vlastnických práv v ekonomice. Tento směr vychází z přesvědčení, že chování subjektů je výrazně ovlivňováno prostředím, v němž se pohybují a v němž činí svá rozhodnutí. Institucionální prostředí navíc není statické, ale prochází dynamickým vývojem, který je způsoben politickými změnami, technickým pokrokem či změnou struktury vlastnických práv.<sup>2</sup>

Proto se jeví jako užitečné analyzovat institucionální rámec hospodářských systémů a hledat specifické vlastnosti jednotlivých modelů. Odlišnosti mezi jednotlivými ekonomickými modely vyplývají jednak z míry nezávislosti, jíž účastníci trhů disponují na vládě (vládní moci, regulaci), ale také z kontextu, v němž tyto trhy fungují.<sup>3</sup> Tento funkční kontext jednotlivých trhů pak spoluurčuje podobu celého ekonomického systému dané země. Předmětem zkoumání institucionální ekonomie je tak například struktura finančních trhů či právní a organizační rámec trhu práce.

V této stati se zaměřím na odlišnosti ve výkonu kontroly nad vedením podniků (managementem), ve financování jejich činnosti a ve fungování trhu práce ve Velké Británii a Německu.

### 1.1 Kontrola managementu

Způsob kontroly managementu se do značné míry odvíjí od vlastnické struktury podniků. Společnosti založené podle právního řádu Velké Británie mají obvykle velmi rozptýlenou strukturu akcionářů, kteří mají ve společnosti pouze velice malý podíl. Některé údaje dokládají, že u více než 85 % obchodních společností kótovaných na burze neexistuje akcionář, který disponuje více než 25 % hlasovacích práv.<sup>4</sup> Další analýzy ukazují, že až 100 % kótovaných velkých firem a až 60 % středně velkých firem ve Velké Británii má rozptýlenou vlastnickou strukturu (při podílu individuálního vlastníka na základním kapitálu firmy menším než 20 %).<sup>5</sup>

Kromě rozptýlené vlastnické struktury je pro vlastnický systém britských podniků typická také větší účast individuálních drobných akcionářů, penzijních fondů, investičních fondů a pojišťoven. Jejich akciový podíl u britských firem přitom představuje v souhrnu cca 52 % z celkové hodnoty akcií. Naproti tomu podíl připadající na banky tvoří zanedbatelné 2,2 %.<sup>6</sup>

Tento aspekt vlastnictví obchodních společností však dává vzniknout problému s jejich řízením, tedy výkonem kontroly nad firemním vedením (managementem). Je totiž zřejmé, že výkon hlasovacích práv v tomto systému rozptýleného vlastnictví by vyžadoval konsensus poměrně velkého počtu akcionářů. Kontrola managementu prostřednictvím hlasování na valné hromadě je za daných podmínek velice komplikovaná, neboť je obtížné sestavit potřebnou hlasovací většinu (nadpoloviční, dvoutře-

---

2 Holman, 2005, s. 330–331.

3 Strange, 1993, s. 23.

4 Armour, Deakin, Konzelmann, 2003, s. 533.

5 Kostyuk, Braendle, Apreda, 2007, s. 274.

6 Pendleton, 2005, s. 11, tabulka 1.

tinovou atp.) například pro odsouhlasení změn v podnikové strategii či v personálním složení představenstva. Proto je dohled nad managementem britských firem nahrazen jinými kontrolními mechanismy, které jsou v daném institucionálním systému efektivnější.

Jedním z klíčových nástrojů kontroly managementu ve Velké Británii je tzv. market for corporate control<sup>7</sup>, neboli trh kótovaných akciových společností, jehož právní rámec umožňuje relativně snadné převzetí málo výkonných společností silnějšími konkurenčními firmami. Špatné výsledky hospodaření se při dobré informovanosti investorů rychle promítají do tržní ceny akcií jednotlivých společností. Vývoj tržní hodnoty akciové společnosti tak funguje jako ukazatel její výkonnosti. Hrozba tzv. nepřátelského převzetí (hostile takeover)<sup>8</sup> ze strany konkurence v případě propadu tržní ceny akcií společnosti motivuje její vedení k efektivnímu hospodaření, které zajistí růst její tržní kapitalizace. Empirické studie totiž dokládají, že s převzetím firmy konkurenční společností bývá původní management odvolán.<sup>9</sup>

Market for corporate control tak v určitém smyslu vyvažuje obtížný výkon kontroly managementu ze strany akcionářů, kteří mají díky rozptýlenému vlastnictví a nevelkým akciovým podílům pouze malou možnost reálně ovlivňovat podnikovou strategii a dohlížet na práci představenstva.<sup>10</sup> Účinnost „nepřátelských převzetí“ jako disciplinárního nástroje je do značné míry odvislá od právního a regulačního rámce. Velká Británie se přitom řadí mezi ekonomiky, kde je pro nepřátelská převzetí nastaven velice příhodný režim. Použití různých typů defenzivních technik (např. tzv. poison pills<sup>11</sup>) managementem firmy, které reálně hrozí převzetí od silnější společnosti, je přísně zakázáno.<sup>12</sup>

## 1.2 Financování podniků

Vedle tržního mechanismu kontroly managementu je dalším podstatným znakem britské ekonomiky na firemní úrovni také způsob financování podnikatelských aktivit obchodních společností. Také v tomto případě hraje ve Velké Británii podstatnou roli trh. V tržně (kapitálově) založeném finančním systému, na rozdíl od bankovního finančního systému, domácnosti investují do veřejně emitovaných cenných papírů obchodních společností (akcií) a stávají se tak přímými akcionáři firmy. Podnik tímto způsobem získává potřebné zdroje a domácnosti zvyšují likviditu finančního systému. Pružné (likvidní) finanční trhy přitom dávají drobným akcionářům možnost svou účast

7 Tento pojem je sociálním konceptem, který odkazuje na konkrétní atributy a funkce trhu kótovaných obchodních společností.

8 Odkazuje na charakter převzetí, při němž management přebírané firmy nesouhlasí s převzetím.

9 Armour, Deakin, Konzelmann. 2003, s. 534–536.

10 Filatotchev, Jackson, Gospel, Allcock, 2007, s. 57.

11 V překladu jedové pilulky. Jedná se o situaci, kdy management firmy brání se před převzetím ohláší, že v případě převzetí realizuje emisi nových akcií. V praxi by takovýto krok způsobil „zředění“ podílu přebírající firmy, jejíž status by se mohl změnit z většinového akcionáře na akcionáře menšinového s nižším rozhodovacím potenciálem.

12 Armour, Deakin, Konzelmann, 2003, s. 534.

ve společnosti ukončit prostřednictvím rychlého odprodeje svého podílu například v případě nespokojenosti s hospodářskými výsledky podniku (nebo obecněji pokud firma nedostatečně sleduje jejich zájmy).<sup>13</sup>

Přímé investování do základního kapitálu společnosti (equity financování) se od dluhového (bankovního) způsobu financování odlišuje také motivacemi subjektů, které finanční zdroje poskytují. Zatímco dluhové financování, kde je prostředníkem banka, vyjadřuje preferenci jistějšího výnosu, investice do základního kapitálu s sebou přináší větší míru podstupovaného rizika. Pokud jde o kapitálovou formu investování, je možné dále odlišit motivace finanční a strategické. Finanční zájmy investor sleduje s úmyslem maximalizovat tržní hodnotu nakoupených akcií (popřípadě dividendy), strategické zájmy naopak poukazují na snahu vytvořit s firmou pevnější vazby a spolu-rozhodovat o jejím aktuálním i dlouhodobém vývoji.<sup>14</sup> V ekonomice s převažujícím tržním finančním systémem jakou je Velká Británie, se kapitál podílí na kontrole a financování podniku formou přímých investic a vysokého stupně finanční (tedy nestrategické) likvidity.<sup>15</sup>

### 1.3 Trh práce

Poslední oblastí, kterou zmíním v souvislosti s institucionálními specifiky Velké Británie, je trh práce. Jak bylo naznačeno, britské firmy operují v podmínkách krátkodobých investic a relativně vysoké likvidity finančních trhů.

Podobně je tomu v případě pracovního trhu, který je v Británii na rozdíl od Německa poměrně flexibilní. Pružnost britského trhu práce přitom souvisí mimo jiné s výrobní strategií britských firem. Průmyslové firmy ve Velké Británii se prosazují především na základě cenové konkurenceschopnosti, neboť jejich výroba není ve srovnání s německým průmyslem do té míry technicky náročná a nevyžaduje tak vysoce kvalifikovanou a úzce specializovanou pracovní sílu. Britské firmy proto nejsou nuceny vynakládat takový objem prostředků na doškolování a specializaci svých zaměstnanců. Vztah britských firem k jejich zaměstnancům je tedy volnější. Výsledkem je skutečnost, že britští zaměstnavatelé upřednostňují pracovní smlouvy na dobu určitou před smlouvami na dobu neurčitou, neboť jim dávají větší volnost při přizpůsobování počtu zaměstnanců aktuálním potřebám firmy dle situace na trhu finálních statků.<sup>16</sup>

Podobná situace, co se týká vztahu zaměstnanců a zaměstnavatelů, panuje v sektoru britských finančních služeb. Finanční sektor pro ekonomiku Velké Británie představuje velice důležitý zdroj přidané hodnoty (jeho příspěvek k HDP Velké Británie činí 10%, v Německu produkuje pouze 3,8% HDP)<sup>17</sup>. Hlavním polem působnosti britských finančních firem je bankovníctví, pojišťovnictví, investiční fondy a equity trhy. Jedná se přitom o služby, které se dynamicky rozvíjejí, ale přitom nejsou náročné

---

13 Aguilera, Jackson, 2003, s. 453–454.

14 Tamtéž, s. 451–452.

15 Tamtéž, s. 454.

16 Hall, Soskice, 2001, s. 249–250.

17 The City UK, 2011.

na výzkum a vývoj. Schopnost přinášet finanční inovace totiž není závislá na dlouhodobém technickém výzkumu či na vývoji nových materiálů a výrobních metod.

Následující příklad naznačí, že finanční inovace mají v zásadě nehmotný charakter. Obecně je lze rozdělit do třech různých avšak vzájemně propojených kategorií. První z nich zaujímají inovace produktové. Jedná se o vytváření nových finančních nástrojů, smluv, obchodních technik a samotných trhů. Druhá kategorie inovací se soustřeďuje kolem způsobu, jakým lze diverzifikovat riziko spojené s finančními transakcemi (např. kurzové, úrokové či úvěrové riziko). Poslední skupina finančních inovací obsahuje změny procesní – například vylepšení v distribuci cenných papírů či zpracování transakcí.<sup>18</sup>

Je zřejmé, že inovace ve finančních službách nejsou do té míry náročné na úzce specializovanou a vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, neboť nevyžadují dlouhodobý výzkum a vývoj, ale spíše schopnost pružně reagovat na změny v sortimentu služeb konkurence a na změny na straně poptávky. Navíc jsou zkušenosti mezi firmami z finančního sektoru poměrně snadno přenositelné. Univerzálně vzdělaní odborníci tak mohou snáze nalézt uplatnění napříč celým odvětvím, z čehož dokáží britští zaměstnavatelé profitovat. V jejich zájmu proto nejsou silné odbory, které by flexibilitu pracovního trhu mohly omezovat. Další výklad ukáže, že v případě úzce specializovaných německých firem (především v průmyslovém sektoru) je situace zcela odlišná.<sup>19</sup>

Komparativní výhoda britských firem tak spočívá právě v tom, že mohou podle svých aktuálních potřeb přizpůsobovat strukturu i objem práce, kterou zaměstnávají a udržovat svou cenovou konkurenceschopnost. Volnost pracovního zákonodárství umožňuje rychlé „čištění“ trhů – tedy vyrovnávání nabídky pracovní síly a poptávky zaměstnavatelů. Proto britské firmy například prosazují, aby mzdové vyjednávání či podoba pracovního zaškolování zůstaly co nejvíce v jejich kompetenci a nikoliv v kompetenci odborů.<sup>20</sup>

Podobný postoj jako k odborům zaujímají britské firmy také k podpoře v nezaměstnanosti. Ta je považována za překážku flexibility pracovního trhu, neboť může propuštěným zaměstnancům ubírat motivaci k opětovnému hledání pracovní pozice a firmy tak přicházejí o potenciální uchazeče o místo.<sup>21</sup>

Informace o velikosti státní podpory v nezaměstnanosti pro Velkou Británii i Německo nabízí tabulka 1. Procentuelní hodnota v každém políčku tabulky vyjadřuje podíl ze ztraceného příjmu, který stát dokáže nezaměstnaným nahradit. Jinými slovy se jedná o určitou výši původní mzdy nebo platu, kterou nezaměstnaným poskytuje stát. Sestavení tohoto ukazatele je poměrně komplikované, neboť se jedná o průměr vypočtený pro tři typy rodin, dvě příjmové skupiny a tři různě dlouhá období nezaměstnanosti (podpora se obvykle s počtem měsíců snižuje).<sup>22</sup>

18 Anderloni, Llewellyn, Schmidt, 2009, s. 4.

19 Hall, Soskice, 2001, s. 251.

20 Hall, Soskice, 2001, s. 251–252.

21 Tamtéž, s. 251–252.

22 Clasen, 2005, s. 58–59.

**Tabulka 1****Výše náhrady ztracených příjmů v nezaměstnanosti (%)**

	1993	1997	2001
Velká Británie	19	18	17
Německo	28	26	28

Pramen: Clasen, 2005, s. 61.

Srovnání hodnot pro obě sledované ekonomiky nicméně potvrzuje očekávané rozdíly. Mezi roky 1993–2001 byla kompenzace ztraceného příjmu britských domácností o 8 až 11 procentních bodů nižší než v případě domácností v Německu. Podstatná je navíc skutečnost, že je tento trend velmi stabilní bez výrazných výkyvů v čase. Ukazuje se tedy, že díky skromnější státní podpoře ve Velké Británii jsou motivace nezaměstnaných k hledání nové pozice silnější než v Německu.

**2. Německý ekonomický model**

Institute Velké Británie, coby zástupce kategorie liberálních tržních ekonomik (LMEs), jsou tedy založené na volném trhu a úkolem státu je zajistit jeho správné fungování pro optimální alokaci zdrojů (práce a kapitálu) a efektivní hospodaření firem.

Právní rámec německé ekonomiky, včetně jejích institucí, se začal již od prvních poválečných let vyvíjet zcela odlišným směrem. Základním principem tzv. Rýnského modelu nebo také tzv. tržního socialismu v pojetí ordoliberalů freiburské školy je rovnováha mezi ekonomickou svobodou a sociální jistotou.<sup>23</sup> Ekonomika je tak vystavěna na tržních principech, ale současně podléhá značné sociální regulaci. Smyslem sociální regulace je přitom zajistit, aby neosobní mechanismus trhů nenarušoval základní společenské potřeby jako např. přiměřený příjem, dostupnost zdravotní péče či zastoupení zaměstnanců ve vedení firem a v odborových organizacích.<sup>24</sup>

Zmíněné myšlenkové základy německého ekonomického modelu se samozřejmě promítají také do uspořádání institucí a právního rámce celé ekonomiky. Podobně jako v předcházejícím případě Velké Británie se zaměřím na tři vybrané instituty – kontrolu managementu, způsob financování podniků a charakter trhu práce.

**2.1 Kontrola managementu**

Jak bylo popsáno výše, kontrola managementu v britských firmách je zajišťována prostřednictvím tzv. market for corporate control, tedy trhu kótovaných obchodních společností, jenž vystavuje nevykonné firmy hrozbě nepřátelského převzetí. Tento mechanismus kontroly vyvažuje málo účinný dohled ze strany akcionářů, kteří ve společnosti vlastní často pouze malý podíl a mají tak značně omezená hlasovací práva. Německá ekonomika naproti tomu „market for corporate control“ v podstatě nezná.

23 Holman, 2005, s. 346.

24 Kennet, 2001, s. 413.

Hlavní příčina se přitom opět odvíjí od vlastnické struktury tentokrát německých firem. Zatímco v Británii má až 100% kótovaných firem rozptýlenou vlastnickou strukturu (tzn. neexistuje akcionář s větším než 20% podílem), v případě německých velkých společností je tomu pouze u 50% z nich.<sup>25</sup> Velcí akcionáři v německých podnicích tak mohou snahy o nepřátelské převzetí účinně odrazit.

Pokusy o „nepřátelské převzetí“ navíc znesnadňuje skutečnost, že vlastnická struktura mnohých německých společností má pyramidový charakter. To znamená, že investoři hrozící nepřátelským převzetím mohou být sami v rukách ostatních společností či dokonce v rukách firmy, o jejíž převzetí usilují. Podle studie z roku 2001 mělo až 45% firem ze vzorku 1500 německých společností pyramidovou vlastnickou strukturu.<sup>26</sup>

Společnosti jsou tak sobě navzájem akcionáři s určitým specifickým podílem na základním kapitálu. Horizontální kapitálové propojení společností (mezi konkurenty) se pak nazývá cross-shareholding. Obě formy propojení (vertikální či horizontální) fungují jako účinná bariéra proti nepřátelským převzetím, neboť potenciální cíl převzetí může mít přímý vliv na útočící firmu. Důkazem je fakt, že zatímco ve Velké Británii došlo mezi lety 1984–1989 průměrně ke 40 nepřátelským převzetím ročně, v Německu to byly pouze tři případy od konce 2. světové války.<sup>27</sup>

Pokud „market for corporate control“ v Německu neplní zmíněnou kontrolní funkci, nabízí se otázka, jakým způsobem je dohled nad managementem německých firem vykonáván. Nejdůležitější úlohu mají v tomto případě banky. Německé banky sehrávají také roli akcionářů nefinančních společností, neboť se v některých případech podílejí přímo na jejich základním kapitálu a přísluší jim tak veškerá majetková i společenstevní práva. Je ovšem třeba dodat, že podíl bank na celkovém základním kapitálu v německých firmách je velice malý (2,2%).<sup>28</sup>

Významnějším prvkem kontroly bank v německých firmách jsou proto tzv. proxy votes<sup>29</sup>, neboli hlasování na základě zplnomocnění. Drobní akcionáři si v Německu ukládají své akcie do bank. Vzhledem k tomu, že jsou často ve formě na doručitele, mohou banky hlasovat z titulu svěřených akcií na valné hromadě akciové společnosti a podílet se tak na kontrole jejího managementu. Jedinou podmínkou výkonu hlasovacích práv je skutečnost, že banka musí v předstihu oznámit, jak bude hlasovat. Pokud od akcionáře neobdrží instrukce, může banka na valné hromadě hlasovat dle svého zájmu. Data ukazují, že německé banky (např. Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank) disponují relativně větším množstvím hlasovacích práv z titulu zplnomocnění, nežli z titulu akcií ve vlastním držení.<sup>30</sup>

25 Kostyuk, Braendle, Apreda, 2007, s. 274.

26 Goergen, Manjon, Renneboog, 2008, s. 178.

27 Tamtéž, s. 186.

28 Pendleton, 2005, s. 11, tabulka 1.

29 Banky mají v tomto případě právo hlasovat na valné hromadě obchodních společností nikoliv z titulu vlastnictví konkrétních akcií, ale z titulu zplnomocnění ze strany subjektů, které si své akcie do banky uloží.

30 Goergen, Manjon, Renneboog, 2008, s. 178.

## 2.2 Financování podniků

Druhou oblastí, kterou je třeba zmínit v rámci institucionálního rámce německé ekonomiky, je způsob financování podniků. Zatímco britské obchodní společnosti využívají při získávání prostředků pro své podnikatelské aktivity likvidní finanční trhy a těží z přímých (equity) investic, financování německých firem spočívá opět ve spoluúčasti velkých bank. Na rozdíl od britských firem, které získávají spíše krátkodobý venture kapitál, se německé firmy orientují na dlouhodobá strategická partnerství s bankami, které se na podnikání společností účastní především formou dluhového financování. Technicky vzato německé banky realizují pro nově zakládané společnosti finanční rozvrh a stávají se tak tzv. house bank, neboli domovskou bankou firmy.<sup>31</sup>

Výstižným vyjádřením vztahu mezi bankou a německou firmou je pomyslný výrok komerčního bankéře k jejímu řediteli: „Vy se starejte především o zlepšování výroby a zvyšování tržeb a všechny finanční problémy nechejte na nás!“<sup>32</sup>

Na základě účasti na financování aktivit obchodních společností získávají banky také místo přímo v dozorčích radách podporovaných firem. Tímto se dále utužuje partnerský vztah mezi oběma typy subjektů, neboť zástupci banky mají přístup ke strategickým obchodním informacím a mohou účinně kontrolovat předchozí rozhodnutí firemního vedení.<sup>33</sup>

Německé banky jsou v určitém smyslu univerzální instituce: poskytují běžné vklady a běžné půjčky, pohybují se v oblasti akcií a dluhopisů a spravují podnikové finance. Navíc poskytují investiční poradenství, zprostředkovávají fúze a akvizice a udržují propracované databáze ekonomických, finančních, obchodních a průmyslových informací, které dávají k dispozici svým zákazníkům. Výsledkem je úzký vztah mezi bankéři a jejich zákazníky, v němž je neustále posilována vzájemná spolupráce.<sup>34</sup>

V modelu bankovního financování mají tedy banky úlohu prostředníka mezi domácnostmi a firmami. Tím, že domácnostem nabízejí řadu možností jak uložit jejich volné prostředky, mohou je následně poskytnout firmám ve formě půjček. Vedle úzké vazby mezi bankami a průmyslovými společnostmi mají bankovní ekonomiky (kromě Německa například Japonsko) také obvykle méně rozvinuté finanční trhy, což znásobuje závislost podniků na dluhovém financování. Způsob čerpání zdrojů přes bankovní instituce s sebou přináší přísný kapitálový dozor, důslednou kontrolu firmy a z toho vyplývající dlouhodobou účast kapitálu ve společnosti.<sup>35</sup>

## 2.3 Trh práce

Poslední zkoumanou oblastí v německém modelu ekonomiky je trh práce. Podobně jako tomu bylo v případě bankovního partnerství, představují pro firmu také zaměst-

---

31 Gregory, Stuart, 2004, s. 215.

32 Albert, 1993, s. 107.

33 Goergen, Manjon, Renneboog, 2008, s. 185.

34 Albert, 1993, s. 107.

35 Aguilera, Jackson, 2003, s. 453.



nanci určitý druh aktiva. Banky stejně jako zaměstnanci (spolu s dodavateli, zákazníci či akcionáři) jsou součástí podnikatelského prostředí, v němž firmy provozují svou podnikatelskou činnost a které ovlivňuje jejich výkonnost a úspěšnost. Zaměstnanci tak tvoří okruh subjektů (stakeholders), které ač nejsou vlastníky firmy, mají legitimní zájem na jejich dobrých výsledcích a konkurenceschopnosti. V německém modelu ekonomiky jsou proto pracovníci v každém podniku vnímáni jako významný faktor, od jehož kvalifikace, produktivity a loajality se odvíjí také prosperita firmy.<sup>36</sup>

Důraz na vysoce kvalifikovanou pracovní sílu s úzkou specializací se odvíjí mimo jiné od produktové podnikové strategie. Zatímco firmy ve Velké Británii se prosazují na základě cenové konkurenceschopnosti (především v rozvinutém sektoru finančních služeb a poradenství), strategie německých firem je založena na diferenciaci výroby a specializované průmyslové produkci pro velice malé tržní segmenty (market niches). Jejich inovační strategie pak využívá výsledků dlouhodobého a nákladného výzkumu a usiluje o postupné vylepšování výrobních metod a parametrů konečných výrobků.<sup>37</sup>

Strategii koncentrace na vybrané mikrosegmenty (tržní výklenky) využívají obvykle firmy malé a střední velikosti (SMEs). Pro velké firmy bývá totiž velmi malý tržní segment vzhledem k nízkému počtu potenciálních zákazníků relativně nezajímavý. Menší zájem ze strany velkých firem tak obvykle malým a středním podnikům umožňuje dosáhnout na těchto mikrosegmentech relativně velkých tržních podílů.<sup>38</sup>

Tato situace je příznačná právě pro německé malé a střední podniky, jež bývají dokonce označovány za šampióny ve výrobě produktů určených pro mikrosegmenty. Jedná se přitom o firmy poměrně neznámé, neboť se pohybují v oblasti průmyslového marketingu a jejich komunikační strategie tak není určena běžným spotřebitelům z řad domácností. Vysoce specializované firmy se často orientují na výrobu kapitálových statků, které jsou využívány pro další výrobu.<sup>39</sup>

Pro technicky založené a velmi úzce specializované malé a střední podniky je důležité, aby jejich zaměstnanci byli vysoce kvalifikovanými odborníky s úzkým vztahem k firmě. Práce náročná na zkušenosti s výzkumem, vývojem a zapojením nových poznatků do provozu vyžaduje dlouhodobou praxi zaměstnanců ve firmě. Německé podniky na tuto skutečnost reagují mimo jiné poskytováním dlouhodobých pracovních kontraktů. Proto, zatímco ve Velké Británii jsou především ve finančním sektoru běžné pracovní smlouvy na dobu určitou (po jejím uplynutí je třeba pracovní poměr obnovit), v Německu mají pracovní smlouvy častěji formu na dobu neurčitou.

Loajalita pracovníků k firmě je v Německu navíc posilována principem spolu-rozhodování (Mitbestimmung), který dává zástupcům zaměstnanců zákonné právo obsazovat určitý počet míst v dozorčí radě obchodní společnosti. Vedle toho může být téměř ve všech typech podniků ustanoven zvláštní zastupitelský orgán (podniková rada

---

36 Kennet, 2001, s. 414–415.

37 Hall, Soskice, 2001, s. 249–250.

38 Machková, 2009, s. 96–97.

39 Sinn, 2007, s. 34.

– Betriebsrat), který má pravomoc blokovat některá rozhodnutí managementu, jež by měla nepříznivý dopad na zaměstnance (přesčasy, propouštění apod.).<sup>40</sup>

Zastoupení zaměstnanců je patrné také na odvětvové úrovni. Pevná pozice odborů však v německé ekonomice není pouze výsledkem úsilí zaměstnanců, ale také zaměstnavatelů. Zaměstnanci mají zájem na tom, aby po absolvování specializovaných školení a učňovských programů měli možnost získat odpovídající uplatnění. Zaměstnavatelé naproti tomu vyžadují záruky, že absolventi budou mít potřebnou kvalifikaci a že nebudou „přetahováni“ podniky, které se na zaškolovacích a vzdělávacích programech finančně neúčastní.<sup>41</sup>

Tento způsob vyjednávání mezi zaměstnanci a zaměstnavateli je nesmírně náročný a přináší vysoké transakční náklady. Vyjednávání pracovních podmínek stejně jako dohled nad dodržováním sjednaných dohod proto vyžaduje silný mandát jak odborů tak sdružení zaměstnavatelů.<sup>42</sup>

Německá vláda si tuto obtížnou situaci uvědomuje, a proto vytváří takové zákonné podmínky, ve kterých jsou jak mandát, tak pravomoc odborů dostatečně silné. Instituce každého státu mají totiž tendenci podporovat ty parametry ekonomiky, které jí dávají komparativní výhodu. Odbory a zaměstnavatelské svazy proto hrají v Německu, na rozdíl od Velké Británie, velice důležitou koordinační a dozorčí roli.

Význam kolektivního vyjednávání pracovních podmínek v Německu dokumentují následující fakta. Kolem 70 % všech zaměstnanců pracuje v podnicích za podmínek, které jsou dojednány buď na základě kolektivní smlouvy mezi odbory a zaměstnavatelskými svazy, nebo na základě smlouvy mezi firemními zástupci odborů a konkrétním zaměstnavatelem. Počet účinných smluv tohoto typu (celoodvětvových nebo podnikových) se v roce 2007 pohyboval kolem 60 000. Jejich obsahem jsou jednak obecné pracovní podmínky, jako například povinný počet odpracovaných hodin, bonusy a nároky na dovolenou, ale také výše mezd a platů ve formě tzv. mzdových dohod.<sup>43</sup>

Významnou roli na trhu práce však vláda sehrává také díky své aktivní politice zaměstnanosti. Tuto skutečnost dokumentuje následující tabulka (tabulka 2). Uvedené hodnoty naznačují, že výdaje na aktivní politiku zaměstnanosti (například na vzdělávací programy, podporu vzniku nových míst, praxi, vyhledávání vhodných míst, konzultace atd.) jsou ve Velké Británii dlouhodobě nižší než v Německu. Zatímco výdaje se ve Velké Británii ve sledovaném období pohybovaly kolem 0,5 % HDP, v Německu vláda pravidelně vyčleňovala více než 1 % HDP – tedy minimálně o 100 % více.<sup>44</sup>

---

40 Kennet, 2001, s. 414.

41 Hall, Soskice, 2001, s. 23.

42 Hall, Soskice, 2001, s. 24.

43 Hölscher, 2007, s. 177.

44 Clasen, 2005, s. 61.

**Tabulka 2****Státní výdaje na aktivní politiku zaměstnanosti (% HDP)**

	1991–1994	1995–1997	1998–2001	2002
Velká Británie	0,6	0,4	0,4	0,4
Německo	1,5	1,3	1,3	1,2

Pramen: Clasen, 2005, s. 61.

Aktivnější přístup německé vlády k řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti je patrný také ze struktury výdajů v tabulce 3. Hlavní odlišnosti ve struktuře výdajů v obou zemích jsou zřetelné a pouze potvrzují charakteristické rysy britského a německého pracovního trhu. Zatímco Německo rozděluje své výdaje relativně rovnoměrně na všechny tři hlavní kategorie aktivní politiky zaměstnanosti (služby úřadů práce, rekvalifikační programy, dotovaná pracovní místa), britská vláda přiděluje hlavní část výdajů na služby úřadů práce. Jejich hlavním úkolem je především pomoci nezaměstnaným co nejrychleji nalézt nové místo (konzultace při výběru místa, vyhledávání práce, zprostředkování kontaktů apod.).<sup>45</sup> Tento typ služeb je přitom plně v souladu s potřebami britských firem, jejichž zájmem je flexibilní pracovní trh, tedy pružné reagování současných i potenciálních zaměstnanců na jejich pracovní požadavky.

Naproti tomu německá vláda vedle úřadů práce financuje také rekvalifikační a vzdělávací programy (více než 0,3 % HDP) a dotuje pracovní místa (0,2–0,3 % HDP). Tato zjištění jsou také v souladu s předchozími závěry ohledně potřeb německých firem, neboť jejich úzká specializace vyžaduje velmi přesně cílenou kvalifikaci zaměstnanců. Současně stát pomáhá udržet vysokou míru zaměstnanosti v ekonomice podporou dotovaných pracovních míst.

**Tabulka 3****Struktura výdajů na politiku zaměstnanosti (% HDP)**

		1991–1994	1995–1997	1998–2001	2002
Služby úřadů práce a admin. náklady	Velká Británie	0,20	0,19	0,13	0,17
	Německo	0,24	0,23	0,23	0,23
Vzdělávací a rekvalifikační programy	Velká Británie	0,15	0,14	0,05	0,02
	Německo	0,52	0,38	0,34	0,32
Dotovaná pracovní místa	Velká Británie	0,03	0,03	0,01	0,03
	Německo	0,42	0,39	0,32	0,22

Poznámka: Jedná se pouze o hlavní položky výdajů, proto se jejich součet nerovná hodnotám z předcházející tabulky.

Pramen: Clasen, 2005, s. 61.

45 Clasen, 2005, s. 61, Table 4.6.

## Závěr

Cílem této stati bylo ukázat na třech vybraných hospodářských oblastech (způsob kontroly managementu, financování podniků a trh práce) hlavní institucionální rozdíly v uspořádání a fungování britského a německého modelu ekonomiky. Institucionální odlišnosti obou hospodářských systémů jsou totiž natolik výrazné a významné, že je možné je považovat za základ různých variant tržního ekonomického modelu.

Výkon kontroly nad britskými kótovanými podniky zajišťuje tzv. market for corporate control, neboli akciový trh obchodních společností, jenž neustále ohodnocuje jejich výkonnost a promítá ji do ceny jejich akcií. Hrozba nepřátelského převzetí špatně hospodařící firmy ze strany konkurence působí na její vedení jako hlavní motivační faktor. Naproti tomu německé firmy jsou mimo jiné díky provázané vlastnické struktuře a silným investorům s velkými akciovými podíly mnohem méně náchylné k nepřátelskému převzetí. Dozorčí roli nad prací managementu zde proto plní banky, které mají buď své zástupce v dozorčích radách, nebo se účastní valné hromady na základě zplnomocnění od drobných akcionářů – svých klientů.

Co se týká financování podnikatelských aktivit, britské firmy se v mnohem větší míře spoléhají na krátkodobé equity financování a těží z vysoce likvidních finančních trhů. Německé společnosti využívají spíše strategického partnerství se silnými bankami, které jim poskytují nejrůznější druhy půjček a úvěrů. Financování společností ve Velké Británii je tak více závislé na krátkodobých investicích od investorů, kteří firmu podpoří kapitálovým vstupem a po zhodnocení svých prostředků firmu opouštějí. Německé podniky naopak spoléhají na provázanost s bankovním sektorem, který jim pomáhá nejen s financováním výroby, ale poskytuje také poradenství ohledně fúzí a akvizic, řízení rizik apod.

Poslední srovnávanou institucí je trh práce. Podrobná analýza potvrdila očekávaný závěr, že trh práce ve Velké Británii je pružnější než v Německu. Příčiny je přitom možné nalézt jak v odlišnostech ve specializaci podniků, tak v odlišnostech státní politiky zaměstnanosti a podpory v nezaměstnanosti. Britské firmy (především v rozvinutém finančním sektoru) více využívají cenové konkurenceschopnosti, nejsou příliš závislé na nákladném výzkumu a vývoji a nevyžadují proto úzce kvalifikovanou pracovní sílu. Jejich zájmem je vysoká pracovní mobilita, neboť potřebují pružně reagovat na chování konkurence a vývoj poptávky.

Mnohé malé a střední firmy tvořící páteř německého průmyslu jsou naopak velice úzce technicky specializované a své zaměstnance chápou jako aktivum. Potřebují totiž zkušenou a úzce kvalifikovanou pracovní sílu se silným inovačním potenciálem, která upřednostňuje dlouhodobé pracovní právní vztahy. Zárukou fungující spolupráce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli jsou kolektivní orgány (celoodvětvové odbory, firemní odborové orgány a zaměstnavatelské svazy), které mají silný mandát k vyjednávání kolektivních dohod a které také dohlížejí nad dodržováním smluvených podmínek.

Výraznější úlohu institucí v německé ekonomice dokumentuje také výše prostředků vynakládaných jak na aktivní politiku zaměstnanosti (služby úřadů práce, rekvalifikační programy, dotovaná pracovní místa), tak na podporu v nezaměstnanosti.

V obou případech jsou výdaje německé vlády vyšší (vyjádřeno podílem na HDP) než výdaje vlády britské.

Na závěr je možné shrnout, že zatímco hlavním řídicím a alokačním nástrojem britské ekonomiky je volný trh, v případě německé ekonomiky mají významnou úlohu různé typy institucí (zejména banky, zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců a vláda).

## Literatura

- AGUILERA, R. V.; JACKSON, G. 2003. The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*. 2003, vol. 28, no. 3.
- ALBERT, M. 1993. *Capitalism against Capitalism*. London : Whurr Publishers London, 1993. ISBN 1870332547.
- ANDERLONI, L.; LLEWELLYN, D.; SCHMIDT, R. 2009. *Financial Innovation in Retail and Corporate Banking*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2009. ISBN 9781848440401.
- ARMOUR, J.; DEAKIN, S.; KONZELMANN, S. 2003. Shareholder Primacy and the Trajectory of UK Corporate Governance. *British Journal of Industrial Relations*. 2003, vol. 41, no. 3.
- CLASEN, J. 2005. *Reforming European Welfare States*. New York : Oxford University Press, 2005. ISBN 13: 9780199270712.
- FILATOTCHEV, I.; JACKSON, G.; GOSPEL, H.; ALLCOCK, D. 2007. *Key Drivers of 'Good' Corporate Governance and Appropriateness of UK Policy Responses [Final Report]*. King's College London, University of London. London : Department of Trade and Industry, 2007.
- GOERGEN, M.; MANJON, M.; RENNEBOOG, L. 2008. Recent Developments in German Corporate Governance. *International Review of Law and Economics*. 2008, vol. 28, no. 3.
- GREGORY, P.; STUART R. 2004. *Comparing Economic Systems in the Twenty-First Century*. Boston : Houghton Mifflin Company, 2004. ISBN 0618261818.
- HALL, P.; SOSKICE, D. 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford : Oxford University Press, 2001. ISBN 0199247757.
- HOLMAN, R. 2005. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha : C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-380-9.
- HÖLSCHER, J. 2007. *Germany's Economic Performance: From Unification to Euroization*. Basingstoke : Macmillan, 2007. ISBN 9781403999504.
- KENNET, D. 2001. *A new View of Comparative Economic Systems*. Fort Worth : Harcourt, 2001. ISBN 0-03-018959-4.
- KOSTYUK, A.; BRAENDLE, U.; APREDA, R. 2007. *Corporate Governance*. Sumy : Virtus Interpress, 2007. ISBN 9789669687203.
- MACHKOVÁ, H. 2009. *Mezinárodní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- PENDLETON, A. 2005. How Far Does the United Kingdom have a Market-based System of Corporate Governance? A Review and Evaluation of recent Developments in the United Kingdom. *Competition & Change*. 2005, vol. 9, no. 1.
- SINN, H. W. 2007. *Can Germany be Saved? The Malaise of the World's First Welfare State*. Cambridge : MIT, 2007. ISBN 9780262195584.
- STRANGE, S. 1993. *States and Markets*. New York : Basil Blackwell, 1993. ISBN 0861879929.
- The City UK. London. 2011. <http://www.thecityuk.com/what-we-do/the-research-centre/key-facts-and-figures-about-uk-financial-services.aspx> [2. 4. 2011].
- The World Factbook. CIA. 2011. [www.cia.org](http://www.cia.org) [20.2.2011].

## **INSTITUTIONAL DIFFERENCES BETWEEN THE BRITISH AND GERMAN ECONOMIC MODELS: CORPORATE SECTOR AND LABOUR MARKET**

**Abstract:** The aim of this paper is to compare some of the significant institutional differences between the British and German economic models. This paper builds on a methodological framework developed by institutional economics. Comparative research carried out in this paper focuses on three institutional fields in both market economies: control of management, corporate finance and labour market. In the UK, we can find evidence suggesting an important role of the market for corporate control, exerting pressure on management to deliver good corporate performance. On the other hand, in Germany, we find an important role of banks that exert direct control over firm's management and its strategic decision-making.

As for corporate finance, British companies tend to make use of highly liquid financial markets and short-term finance, whereas German companies form strategic partnerships with banks which provide them with long-term credits. Lastly, labour market in the UK is more flexible compared to German labour market as its labour law favours short-term contracts, unemployment benefits are less generous and the power of trade unions to protect workers is limited.

**Keywords:** management, corporate finance, market for corporate control, labour market, Germany, United Kingdom

**JEL Classification:** P10; P51