

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
Filozofická fakulta
Katedra politologie a evropských studií

Petr Dučák

**Vztahy mezi Evropskou unií a Spojenými
státy americkými:
Obchodní spor Airbus versus Boeing**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: Doc. Dan Marek, Ph.D., M.A.

OLMOUC 2012

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně na základě uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne 14. prosince 2012

.....

Poděkování

Především bych chtěl poděkovat vedoucímu své diplomové práce Doc. Danu Markovi, Ph. D., M.A., za podnětné připomínky, konzultace a přístup, kterého si velmi cením. Mé další díky pak patří Mgr. et Mgr. Ondřeji Filipcovi za rady a poskytnutí materiálů, které mi při psaní této práce výrazně pomohly. Nakonec bych chtěl ještě poděkovat rodičům a přítelkyni za jejich podporu a trpělivost.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1. TEORETICKÉ VYMEZENÍ – TEORIE PRINCIPAL-AGENT	14
1.1 DEFINICE	14
1.2 ZAMĚŘENÍ TEORIE.....	15
1.3 DŮVODY DELEGOVÁNÍ	16
1.4 PROBLÉMY TEORIE	17
1.5 KONTROLNÍ MECHANISMY	20
2. OBCHODNÍ SPOR AIRBUS VERSUS BOEING.....	24
2.1 AKTÉŘI SPORU.....	24
2.1.1 AIRBUS – STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA.....	24
2.1.2 BOEING – STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA	26
2.1.3 WTO – STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA	28
2.2 HISTORIE A PRŮBĚH SPORU.....	29
2.2.1 POČÁTKY A KOŘENY SPORU	29
2.2.2 FSC A DALŠÍ VÝVOJ.....	31
2.2.3 ŽALOBA Z LET 2004 A 2005.....	32
2.2.4 SOUČASNÝ STAV	34
2.3 BLIŽŠÍ SPECIFIKACE SPORU.....	36
2.3.1 PŘÍPAD AIRBUSU.....	37
2.3.2 PŘÍPAD BOEINGU	38
3. AKTUÁLNÍ VZTAH MEZI PRINCIPÁLEM A AGENTEM.....	41
3.1 AIRBUS/EADS	42
3.1.1 STRUKTURA A VEDENÍ.....	42
3.1.2 PROPOJENÍ PŘEDSTAVITELŮ S VLÁDAMI PRINCIPÁLŮ	45
3.2 BOEING	47
3.2.1 STRUKTURA A VEDENÍ.....	47
3.2.2 PROPOJENÍ PŘEDSTAVITELŮ S VLÁDOU PRINCIPÁLA	49
4. APLIKACE TEORETICKÉHO KONCEPTU NA SOUČASNÝ STAV	52
4.1 POČET PRINCIPÁLŮ, ZÁJMY, ORGANIZACE.....	52
4.1.1 AIRBUS/EADS	52
4.1.2 BOEING	58
4.2 JMENOVÁNÍ, PROPOJENÍ PŘEDSTAVITELŮ, LOBBING	64
4.2.1 AIRBUS/EADS	64
4.2.2 BOEING	67
4.3 ROZPOČET, LEGISLATIVA.....	70
4.3.1 AIRBUS/EADS	70
4.3.2 BOEING	72
ZÁVĚR	74
PRAMENY A LITERATURA	78
PRAMENY	78
LITERATURA	86
ABSTRAKT	89
ABSTRACT.....	90
ANOTACE	91
PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE STUDENTA.....	93

Seznam zkratek

AIA – Aerospace Industries Association
AIG – American International Group
BDLI – Bundesverband der Deutschen Luft-und Raumfahrtindustrie
BPAC – The Boeing Company Political Action Committee
CASA – Construcciones Aeronáuticas SA
CDU – Christlich Demokratische Union Deutschlands
CEO – Chief Executive Officer
COO – Chief Operations Officer
DASA – Daimler Aerospace SA
DOD – Department of Defence
EADS - European Aeronautic Defence and Space Company
ECB – European Central Bank
EIB – European Investment Bank
ES – Evropské společenství
ESRB – European Systemic Risk Board
ETI – Extraterritorial Income Exclusion Act
EU – Evropská unie
EU ETS – EU Emission Trading System
FSC – Foreign Sales Corporations
GATT – General Agreement on Tariffs and Trade
MBB – Messerschmitt-Bölkow-Blohm
NASA – National Aeronautics and Space Administration
NLRB – National Labor Relations Board
PEC – President`s Export Council
RLI – Repayable Launch Investments
SCM Agreement – Agreement on Subsidies and Countervailing Measures
UATC – United Aircraft and Transport Corporation
USA – Spojené státy americké
USTR – United States Trade Representative
WTO – World Trade Organization

ÚVOD

Transatlantický vztah, tedy vztah mezi Evropskou unií (EU) a Spojenými státy americkými (USA) je zdaleka tím nejspletitějším a nejkomplexnějším obchodním a ekonomickým vztahem na světě. Jeho podstatu tvoří tři atributy: Zaprvé, je imunní vůči politickým změnám, ale stává se zároveň stále více zpolitizovaným. Zadruhé, přestože EU a USA mají globálně nejobjemnější vzájemný obchodní a investiční vztah, dostaly se již několikrát do sporu, který bývá v některých případech označován jako obchodní válka. Zatřetí, zatímco většina pozornosti je věnována jejich bilaterálním vztahům, klíčovou otázkou je, čím mohou transatlantičtí partneři přispět k multilaterálnímu řízení stále více globalizované světové ekonomiky.¹

Evropská unie a Spojené státy jsou největšími hráči na poli globálního ekonomického systému. Ačkoliv USA jsou ekonomicky dynamičtější aktérem, EU je zase díky svému jednotnému vnitřnímu trhu největším trhem na světě. Podíl USA na obchodě EU se každoročně pohybuje zhruba okolo 25 % a naopak podíl EU na obchodě USA činí asi 20 %. V rámci vzájemných investic se jedná o čísla ještě mnohem vyšší. Zatímco USA jsou cílem téměř dvou třetin evropských investičních aktivit, američtí investoři se na přímých investicích v Evropě podílejí v průměru 75 procenty.² Výsledkem těchto skutečností je vysoký stupeň vzájemné závislosti mezi oběma ekonomikami, které navenek vykazují obrovskou sílu. Jsou největšími obchodními a investičními partnery jak pro sebe navzájem, tak pro jakoukoliv další zemi. Evropská unie i Spojené státy jednají společně i individuálně, mají vedoucí roli v globálním ekonomickém systému a stále (i když ne tak silnou jako dříve) také v rámci Světové obchodní organizace (*World Trade Organization*, WTO).

Stejně postoje obou aktérů se dají najít i v oblastech tradičních rozepří. Například v oblasti zemědělství, kde jsou jejich subvenční systémy jen nepatrně rozdílné, dochází k tomu, že EU i USA se vzájemně obviňují z narušování trhu ve prospěch svých domácích farmářů. Ve skutečnosti ale podporují zemědělství ve zhruba stejném rozsahu. Vzájemné konflikty mají tendenci se vyskytovat v oblastech, ve kterých existuje pouze omezený či menší stupeň transatlantické integrace, jako je oblast

¹ BALDWIN, Matthew – PETERSON, John – STOKES, Bruce: *Trade and economic relations*. In: PETERSON, John – POLLACK, Mark A. (Eds.): *Europe, America, Bush: Transatlantic relations in the twenty-first century*. London, Routledge 2003, s. 29.

² Tamtéž, s. 30-31.

obchodu s ocelí nebo letecká doprava.³ Značný objem bilaterálního ekonomického vztahu nutí EU a USA k efektivní spolupráci. Přesto existují transatlantické tenze spojené se vzájemným obchodem (kromě již jmenované oceli a letectví ještě například spor o banány nebo geneticky modifikované potraviny), které vyvolávaly či stále vyvolávají obavy, že Evropa a Amerika směřují ke střetu, který může vyústit až v jejich odloučení. Je nutné podotknout, že tyto negativní náhledy jsou často zveličovány a nadhodnocovány médii v EU i USA, ačkoliv je pravda, že se jedná o spory, které jsou provázeny temperamentním jednáním a prohlášeními bez ohledu na to, kdo zrovna zastává funkci amerického prezidenta nebo kdo zastupuje Unii, a také bez ohledu na to, zda jsou tyto vzájemné spory řešeny na půdě WTO nebo v širší míře ovlivňují multilaterální obchodní dohody. Přestože nejsou vysoké finanční částky v rámci ekonomické výměny mezi oběma aktéry ovlivněny politickými změnami, konkrétní spory jsou vysoce zpolitizované. Vzájemná transatlantická ekonomická závislost generuje značné bohatství, ale zároveň je zdrojem vážných konfliktů.

Tato diplomová práce se zabývá jedním z obchodních sporů mezi EU a USA. Konkrétně se jedná o spor v rámci civilní letecké dopravy, a to mezi dvěma největšími výrobci civilních dopravních letadel na světě, evropského Airbusu a amerického Boeingu. Jak je patrné, mezi aktéry sporu patří i Evropská unie a Spojené státy, z nichž každý stojí za svou domácí společností. V kontextu uvedených informací je cílem práce analýza a vysvětlení příčin a pozadí tohoto sporu, který byl zároveň řešen na půdě WTO a stejně tak i geneze jeho současného stavu. Hlavním cílem práce je zjištění, jaký vztah panuje v rámci dvojic EU-Airbus a USA-Boeing a na tomto základě začlenění jejich vzájemného vztahu a stavu do zvoleného teoretického rámce.

K osvětlení dané problematiky se autor rozhodl zvolit nepříliš běžně využívanou teorii zvanou *principal-agent theory*. Ta charakterizuje zastupitelský vztah mezi nadřízeným a podřízeným subjektem a zabývá se i veškerými potenciálními problémy, které z tohoto vztahu plynou, a jejich eliminací pomocí určitých kontrolních mechanismů. Zmíněná teorie byla ke zkoumání problematiky vybrána zejména proto, že nabízí vhodný rámec pro charakteristiku vztahů dvou odlišně postavených subjektů. V rámci nástrojů, kterými lze ovlivňovat vztah mezi těmito subjekty, poskytuje prostor pro zajímavý náhled na interakci mezi jednotlivými aktéry. Autor se dále pokusí tuto teorii aplikovat na zmíněný obchodní spor, přičemž se v tomto teoretickém rámci bude

³ BALDWIN, M. – PETERSON, J. – STOKES, B.: c.d., s. 29.

snažit charakterizovat vzájemný vztah mezi zmíněnými subjekty, tedy mezi Evropskou unií a Airbusem a mezi Spojenými státy a Boeingem.

Z důvodu relativně nízké rozšířenosti teorie či jejího méně častého využívání akademickou obcí a studenty je vhodné si nejprve vymezit názvosloví, které bude v práci používáno. Název teorie není v českém prostředí užíván jednotně, a proto se lze setkat s různými překlady slova *agency* jako je *zmocnění* či *zastoupení*. V česky psané literatuře se můžeme setkat i s výrazy *zmocnitel* či *zmocněnec*⁴, které jsou užívány jako ekvivalenty pro slova *principal* a *agent*. Pro účely této práce budou používány výrazy *teorie principal-agent* či *principal-agent model* v případech pro obecný název tohoto teoretického rámce. K anglickým pojmům *principal* a *agent* pak budou využity jejich počestěné mutace, tedy slova *principál* a *agent*.

Jednotliví aktéři sporu se vyznačují charakteristickými rysy a vlastnostmi. V rámci zmíněných dvojic EU-Airbus a USA-Boeing navíc existují určité vztahy, na které se autor zaměřuje. Práce se proto snaží ověřit následující hypotézu: *Vlády zainteresovaných členských států Evropské unie vykonávají kontrolu nad společností Airbus efektivněji než vláda Spojených států nad společností Boeing*. Tuto hypotézu se autor snaží ověřit pomocí analýzy vzájemných vztahů, míry interakce a společných zájmů a také pomocí sady výzkumných otázek: *Jaký vliv má na kontrolu Airbusu ze strany zainteresovaných vlád EU skutečnost, že v rámci Unie existuje více aktérů neboli principálů? Mají aktéři daných dvojic společné či rozdílné zájmy? Jak tyto zájmy ovlivňují jejich vzájemný vztah? Jakou roli hrají v rámci zmíněných dvojic jednotlivé kontrolní mechanismy?* K ověření hypotézy byla v rámci empiricko-analytického přístupu zvolena komparativní metoda. V práci je využita také deskriptivní metoda, systematická metoda analýzy a dedukce. Časově práce vymezuje období od konce 70. let dvacátého století, kdy na dosud vedoucí pozici Boeingu na trhu s velkými civilními letadly začalo útočit konsorcium Airbus, až prakticky po současnost. Geografické vymezení zahrnuje státní území Spojených států amerických a oblast Evropské unie.

Dané téma bylo zvoleno kvůli již zmíněným faktům. Evropská unie i Spojené státy jsou největšími ekonomickými hráči a zároveň největšími obchodními partnery. Stejně tak společnosti Airbus a Boeing prakticky nemají konkurenci na poli výroby civilních dopravních letadel. Je jistě zajímavé získat podrobnější informace o vzájemném sporu těchto gigantů, ale i nahlédnout do interních a zákulisních vztahů

⁴ RICHTER, Tomáš: *Kupónová privatizace a její vlivy na správu a financování českých akciových společností*. Praha, Karolinum 2005, s. 32.

mezi EU a Airbusem na jedné straně a mezi USA a Boeingem na straně druhé a na tomto základě se dozvědět více o tom, jaké jsou zájmy jednotlivých aktérů, a především jak se své zájmy snaží tito aktéři prosazovat.

Dosavadní zpracování tématu, přesněji obchodního sporu Airbus versus Boeing je dostatečné, ale jen v rámci cizojazyčných, respektive anglických zdrojů. To je pochopitelné jednak kvůli povaze tématu, a také kvůli tomu, že se jedná o mezinárodní spor. Existuje více zdrojů zaměřených na novodobou fázi sporu (od roku 2004), které se o jeho historii zmiňují jen okrajově. Existující práce se většinou zaměřují na analýzu dopadů vstupu Airbusu na trh s velkými civilními letadly či na analýzu dopadů výroby nových, vzájemně si konkurujících modelů obou společností. Zpracování tématu v rámci teorie principal-agent je ale minimální, přičemž nebyla nalezena žádná práce, která by se tomuto náhledu konkrétně věnovala. Možným vysvětlením této skutečnosti může být fakt, že principal-agent model je využíván primárně pro zkoumání vztahů mezi principály a agenty uvnitř firem, v rámci výkonné moci daného státu či vztahu mezi politiky a byrokratickým aparátem nebo takzvaně nezávislými orgány (například centrálními bankami).

Přínosem práce by v souvislosti se zmíněnými skutečnostmi a na rozdíl od většiny prací zabývajících se tímto tématem měl být jiný pohled na obchodní spor mezi Airbusem a Boeingem, který kromě analýzy a charakteristiky konfliktu označuje jeho jednotlivé aktéry za nadřízené a podřízené a zkoumá jejich vzájemný vztah, spolupráci, interakci a faktory, které tyto aspekty posilují či oslabují. Limity práce budou pravděpodobně obsaženy především v omezené dostupnosti některých zákulisních či neveřejných informací a datech, a to hlavně v souvislosti s druhou polovinou práce a jejím zaměřením.

Práce čerpá téměř výhradně z anglicky psaných zdrojů. Přehled nejvýznamnějších použitých zdrojů lze pro lepší přehlednost rozdělit do okruhů podle témat jednotlivých kapitol. V rámci první teoretické kapitoly patří mezi stěžejní zdroje článek *The principal-agent approach and the study of the European Union* od Husseina Kassima a Ananda Menona, který posloužil jako základ teoretického úvodu práce. Autoři v něm podrobně definují základní znaky principal-agent teorie, nabízejí možnosti jejího využití, důvody pro delegování a nakonec, i když v poměrně omezenějším rozsahu, problémy existující v rámci vztahu mezi principálem a agentem. Přínosem článku je nepochybně informačně bohatý obsah. Za nedostatky lze označit poněkud

horší strukturu a místy složitý a zdlouhavý popis určitých skutečností, což může čtenářům komplikovat orientaci v dané problematice.

Dalším důležitým zdrojem první kapitoly je esej Fabrizia Giraldiho nazvaný *Principal-Agent Models Go to Europe: Independent Regulatory Agencies as Ultimate Step of Delegation*, který se sice zabývá nezávislými regulačními agenturami v evropském prostředí, ale obsahuje také detailní rozpracování kontrolních mechanismů, pomocí kterých může principál do určité míry předcházet problémům spojeným s agentovým nemorálním jednáním. Výjimečnost tohoto zdroje spočívá v tom, že jako jediný nabízí analýzu většího množství kontrolních mechanismů. Některé jeho závěry jsou však až příliš striktní a nepřipouštějí existenci či výskyt dalších faktorů, které mohou danou analýzu ovlivňovat.

Článek *Principal-Agent Models: An Expansion?*, jehož autory jsou Kenneth J. Meier a Richard W. Waterman, je do jisté míry nadstavbou principal-agent modelu. Je přínosný především tím, že nabízí další alternativní pohledy a rozšířené možnosti klasického zobrazení této teorie. Jedná se o kritiku tradičního principal-agent modelu a také prezentaci širšího teoretického rámce, který znázorňuje dopady a důsledky, které nastanou, pokud dojde k obměně klasických předpokladů dané teorie. V tomto smyslu je vhodné zmínit ještě Susan P. Shapiro a její článek *Agency Theory*, ve kterém také kritizuje klasické pojetí principal-agent teorie. Od ostatních typicky vědeckých článků se odlišuje tím, že kromě dobrého obsahu dokáže danou problematiku podat jednoduchou a zábavnou formou. Jedná se však spíše o text sociologického zaměření a chybí v něm širší analýza problémů, které mohou nastat mezi principálem a agentem. Kompenzací tohoto nedostatku je rozpracování teorie principal-agent v rámci náhledu různých disciplín, především pak politické vědy.

Pro druhou kapitolu jsou hlavními zdroji zejména oficiální internetové stránky společností Airbus (www.airbus.com) a Boeing (www.boeing.com), ze kterých jsou čerpány informace o vzniku, vývoji a charakteristice obou leteckých výrobců. Dalším internetovým zdrojem jsou oficiální stránky WTO (www.wto.org), kde jsou detailně popsány jednotlivé žaloby podané v rámci tohoto obchodního sporu, jejich průběh, veškeré body daných stížností, rozhodnutí orgánů Světové obchodní organizace v této záležitosti a v neposlední řadě také nejaktuálnější vývoj sporu. Jedná se o materiál, ze kterého autor čerpal data pro analýzu a charakteristiku celého obchodního sporu.

Z literárních zdrojů je nutné zmínit dvě detailní studie Davida Pritcharda a Alana MacPhersona. První, s názvem *Subsidies and the Politics of World Trade: The Case of*

the Boeing 7e7, kriticky komentuje aspekty spojené s vývojem a výrobou Boeingu 7e7. Zaměřuje se na konkrétní formy subvencí a analyzuje jejich dopady, uvádí důsledky jednotlivých smluvních rámců pro dotační politiku amerického výrobce velkých civilních letadel, přičemž některé uváděné relevantnější aspekty by si zasloužily podrobnější rozpracování než ty méně důležité.

Druhá studie, nazvaná *Strategic Destruction of the North American and European Commercial Aircraft Industry: Implications of the System Integration Business Model*, nabízí také kritický pohled na některé události v rámci sporu mezi Airbusem a Boeingem, vysvětluje jednotlivé kroky obou aktérů, zabývá se změnou organizační struktury v rámci civilního letectví na Západě a do této analýzy zapojuje i roli dalších států mimo EU a USA. Jedná se o velmi zdařilý materiál, jenž zprostředkovává zákulisní pohled a nabízí nepříliš známé souvislosti v oblasti podpory v leteckém průmyslu.

V neposlední řadě byl přínosný také článek *Government-Business in EU-US Economic Relations: The Lessons of the Foreign Sales Corporations Issue* od Briana Hockinga a Stevena McGuiera, jenž popisuje aspekty sporu spojené se systémem daňové politiky USA a dokazuje tak komplexnost a provázanost obchodní rozepře s dalšími odvětvími. Kromě zajímavých zákulisních pohledů do problematiky autoři přidávají poněkud odvážnou tezi, že tento spor spojený s americkým daňovým systémem znamenal problém i pro samotnou WTO, a to kvůli obavám ohledně jejího systému řešení sporů, zpochybnění národní suverenity a vhodnosti řešení vysoce citlivých politických témat v rámci tohoto fóra.

Zdroje, ze kterých autor čerpal ve třetí kapitole, jsou opět především oficiální stránky Airbusu a Boeingu, ale taktéž oficiální internetové stránky vlastníka Airbusu, společnosti European Aeronautic Defence and Space Company (www.eads.com). Na uvedených stránkách jsou dostupné i oficiální dokumenty obou společností, například výroční zprávy nebo registrační dokumenty. Z těchto pramenů pak autor získával informace o vnitřní struktuře společností, jejich vedení, správě, řízení, ale také o vedoucích představitelích či akcionářích.

Jak je uvedeno níže, primárním cílem čtvrté kapitoly je aplikování teoretického konceptu na zjištěné poznatky, a proto zde autor nevyužívá takové množství zdrojů jako v předchozích kapitolách. V mnoha částech této kapitoly však bylo pro splnění daného cíle zapotřebí získat informace, jejichž charakter by se dal označit jako investigativní. Z tohoto důvodu jsou v této části práce jako zdroje použity především internetové

prameny, většinou články z elektronických novin či jiných médií vztahující se k dané problematice a odhalující některé zajímavé souvislosti. Jedná se například o zpravodajskou agenturu Reuters (www.reuters.com), mezinárodní zpravodaj The Wall Street Journal (www.wsj.com) nebo internetovou verzi novin Washington Examiner (www.washingtonexaminer.com).

Práce je členěna do čtyř kapitol a následných podkapitol. První, teoretická část je věnována charakteristice zvolené teorie, tedy modelu principal-agent. Po definování jejích základních rysů a znaků následuje popis zaměření teorie a předmětů jejího zkoumání. Dále je uveden soupis důvodů, které objasňují principálovu motivaci delegovat různé úkoly, funkce a zodpovědnost na jím zvoleného agenta. Výčet problémů vyskytujících se ve vztahu mezi principálem a agentem je další podkapitolou, na kterou navazuje seznam kontrolních mechanismů, kterými lze těmto problémům předcházet nebo je více či méně eliminovat.

Druhá kapitola se nejprve snaží stručně vymezit hlavní aktéry daného obchodního sporu, tedy Airbus, Boeing a WTO, na jejíž půdě se spor řešil. Mezi tyto aktéry patří i EU a USA, jež jsou ale autorem považovány za notoricky známé, a tudíž je zbytečné je definovat, a to i z kapacitních důvodů. Hlavní část této kapitoly se zabývá již samotným obchodním sporem. Nejprve se zaměřuje na počátky a kořeny sporu, propojení s daňovou politikou a jeho další vývoj až po počátek současného sporu, tedy žaloby k WTO z let 2004 a 2005. Konec kapitoly se věnuje současnému stavu sporu, jeho nejaktuálnějšímu vývoji a nabízí bližší specifikaci sporu, když uvádí konkrétní příklady nedovolených dotací, které Evropská unie a Spojené státy poskytovaly svým domácím výrobcům velkých civilních letadel.

Třetí část práce se zabývá aktuálním vztahem mezi principálem či principály a agentem. Principály zde představují EU a USA, přičemž Unie je příkladem existence většího počtu principálů. Airbus a Boeing zase reprezentují agenty. Je zde věnován prostor popisu struktury, vedení, orgánů či vrcholných představitelů obou agentů spolu s dalšími událostmi, spojitostmi a souvislostmi, které mají vliv na vzájemnou interakci mezi dvojicemi EU-Airbus a USA-Boeing. Jedná se především o deskriptivní kapitolu, jež obsahuje klíčová fakta pro tento výzkum.

Čtvrtá a zároveň poslední kapitola vychází z předchozí části a aplikuje její poznatky na teorii principal-agent. Zjištěné události, spojitosti, souvislosti a vztahy mezi principálem a agentem, jejich určitým orgánem nebo důležitými osobami podrobuje analýze a určuje, jakému stavu modelu principal-agent odpovídá, respektive jaký

kontrolní mechanismus je v daném případě principálem uplatněn či jaké další faktory mají vliv na zmíněné záležitosti a nástroje na kontrolování agentů. Konkrétně se tato kapitola zabývá následujícími prvky: Zaprvé, počtem principálů, společnými či rozdílnými zájmy principála a agenta a také vlivem principála na organizační strukturu agenta. Zadruhé, vlivem principála na jmenování vedení agenta, propojením představitelů mezi principálem a agentem a lobbingem. Zatřetí, vlivem principála na rozpočet agenta a jeho ovlivňování pomocí legislativy. Všechny tři oblasti se vždy věnují nejprve případu Airbusu a poté Boeingu a zároveň nabízejí jejich srovnání. Úkolem třetí a čtvrté kapitoly je porovnání vztahů mezi zmíněnými dvojicemi a na tomto základě pak nalezení odpovědí na výzkumné otázky a potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy.

1. TEORETICKÉ VYMEZENÍ – TEORIE PRINCIPAL-AGENT

1.1 DEFINICE

Principal-agent model a s ním související delegování úkolů a činností se vyvinuly v USA z takzvané teorie nové ekonomie organizace (*The New Economics of Organization*). Ta je nejlépe charakterizována třemi prvky – uzavřením smluvního vztahu mezi jednotlivými stranami, zaměřením se na kontrolu v rámci hierarchické struktury tohoto vztahu a analýzou či hodnocením vzniklého zastoupení prostřednictvím principal-agent modelu.⁵

Teorie principal-agent byla původně vytvořena ke zkoumání vztahů uvnitř firem a stala se dominantním rámcem pro výzkum všech obtíží, které plynou z uzavírání smluv v jakémkoliv prostředí, ve kterém jsou vytvářeny zastupitelské vztahy. Principal-agent model je analytickým vyjádřením zastupitelského vztahu, v němž jedna strana, principál, vstupuje do vztahu se stranou druhou, agentem, a deleguje na něj zodpovědnost za vykonání určité funkce či různých úkolů s očekáváním, že agent bude následně tyto kroky činit tak, aby bylo dosaženo principálem požadovaných výsledků.⁶ Zjednodušeně řečeno, principál učiní z agenta svého zástupce.

V klasickém znázornění je principál majitelem nebo akcionářem společnosti, která najímá zodpovědnou osobu, jež bude spravovat dané podnikání na každodenním principu. Principálem může být jednotlivec či společnost, která deleguje zodpovědnost na jiného jednotlivce či společnost proto, aby snížila obchodní náklady, dosáhla určitých cílů, jinak příliš nákladných, nebo aby si zajistila kvalifikovaný a odborný dohled nad svými aktivitami.⁷ Principál vyhledává agenta z různých důvodů. Ve většině případů proto, že sám postrádá odborné znalosti nebo potřebné právní normy, jimiž disponuje právě agent. Někdy také kvůli velikosti či složitosti daných úkolů, jež vyžadují řízení ze strany jiných osob, než je samotný principál.

Principal-agent model je odvozený z poněkud nesourodých disciplín – práva, finančnictví, účetnictví a ekonomie. Pokud je tento model použitý ve vědních disciplínách, jako jsou sociologie, politologie nebo veřejná správa, jedná se v podstatě o

⁵ MOE, Terry M.: *The New Economics of Organization*. American Journal of Political Science, 1984, 28, č. 4, s. 739.

⁶ KASSIM, Hussein – MENON, Anand: *The principal-agent approach and the study of the European Union: promise unfulfilled?* Journal of European Public Policy, 2003, 10, č. 1, s. 122.

⁷ Tamtéž.

vztah mezi prodávajícím a nakupujícím, kdy první aktér nakupující zboží či služby je označován jako principál a druhý aktér, který zboží či služby poskytuje, je nazýván agentem.⁸

Teorie nové ekonomie organizace je v politické vědě velmi významná. Například teorie racionální volby z ní čerpá svá vysvětlení pro vznik a interakci institucí. Američtí politologové využívají principal-agent model pro zkoumání vztahu mezi Kongresem a agenturami výkonné moci a také úkolů vykonávaných jednotlivými kongresovými výbory. Delegation bývá využívána v mezinárodních vztazích pro vysvětlení skutečnosti, že suverénní a svrchované státy vytvářejí mezinárodní organizace. Základní model této teorie se používá ke stanovení efektivity mechanismů, které mají zajistit agentovu poslušnost. Rozšířené a složitější uzpůsobené modely jsou využívány k hodnocení případů, kdy je přítomno více principálů (*multiple principals*).⁹

1.2 ZAMĚŘENÍ TEORIE

Snahy aplikovat varianty principal-agent teorie do politických vztahů s sebou přinášely problémy s překladem, použitelností atd. První studie využívající tuto teorii je možné charakterizovat jako snahy o prozkoumání toho, jak principálové překonávají problém nemorálního jednání, takzvaného morálního hazardu. Tyto studie, jimž tematicky dominoval Kongres USA, se soustředily na vývoj institucionálního uspořádání navrhnutého ke snížení monitorovacích nákladů a na omezení volnosti byrokratů s důrazem na Kongres jakožto principála.¹⁰ V tomto kontextu měly demonstrovat vztah mezi záměry Kongresu a chováním jednotlivých státních úřadů.

V návaznosti na kongresové studie se výzkum využívající principal-agent model vědomě posunul z oblasti formálního modelování, aby v rámci této teorie začal uplatňovat empiricky zakořeněné metody. S většinovým důrazem na morální hazard došlo k vytvoření spojitosti mezi různými prvky, jako je například prezidentské jmenování, hladina rozpočtu, legislativní mandáty a vymáhání činností agentů v rámci různých regulačních politik. Namísto artikulací o dominanci Kongresu doporučují tyto studie zaměřit se na faktory, které usnadňují politické ovlivňování agentů spíše než jejich kontrolu, přičemž došly k závěru, že byrokratické akce jsou ovlivňovány

⁸ MEIER, Kenneth J. – WATERMAN, Richard W.: *Principal-Agent Models: An Expansion?* Journal of Public Administration Research and Theory, 1998, 8, č. 2, s. 173.

⁹ KASSIM, H. – MENON, A.: c.d., s. 122-123.

¹⁰ GATTRELL, Jay – WORSHAM, Jeff: *Multiple Principals: Multiple Signals: Signaling Approach to Principal-Agent Relations*. The Policy Studies Journal, 2005, 33, č. 3, s. 364.

několikerymi potenciálními principály, kteří spolu navíc velmi často navzájem soupeří.¹¹

Principal-agent teorie vznikla v USA, a tudíž je tam mnohem déle využívána. Do Evropy, především pak do střední a východní se dostala daleko později. I Evropská unie je ale vnímána jako další krok delegace. Zastupitelské vztahy jsou v rámci Unie dvojí. Na jedné straně členské státy jako principálové, kteří delegují kompetence na EU, která se tak stává jejich agentem. Na druhé straně EU jako principál, který je v implementaci svých politik závislý na členských státech. V tomto případě se členské státy chovají jako agenti.¹² Tato specifická situace dává vzniknout významným problémům v rámci principal-agent vztahu.

1.3 DŮVODY DELEGOVÁNÍ

Důvodů, které vedou principály k delegování úkolů a propůjčování autority agentům v politickém světě, je mnoho. Například Mark A. Pollack uvádí, že delegace je v podstatě otázkou institucionálního návrhu a že otázka institucionálního výběru je funkcionalistická, protože instituce jsou vybírány či vytvářeny kvůli jejich plánovaným efektům.¹³ Rozhodnutí delegovat je obvykle motivováno snahou minimalizovat transakční náklady. Delegace dále poskytuje prostředky, které umožňují.¹⁴

- Překonání problémů v rámci společného postupu k dosažení cíle, kdy oba aktéři, principál i agent, očekávají prospěch z dlouhodobé spolupráce; principál se chce ujistit, že transakční náklady zahrnuté v monitorování práce agenta nepřeváží přínosy z uzavřené dohody a že podmínky kontraktu jsou respektovány všemi ostatními stranami.
- Vypořádání se s problémem nekompletního uzavírání smluv (*incomplete contracting*). Spíše než uzavření plně zastupující nebo delegující smlouvy preferují jednotlivé strany jakousi ohraničující smlouvu (*framing agreement*) či nekompletní kontrakt (*incomplete contract*), ve kterých jsou stanoveny obecné cíle a určena kritéria pro rozhodování v nestandardních situacích a jejímž důsledkem může být vytvoření agenta, který může využít detailů nekompletního

¹¹ GATTRELL, J. – WORSHAM, J.: c.d., s. 364.

¹² GIRALDI, Fabrizio: *Principal-Agent Models Go to Europe: Independent Regulatory Agencies as Ultimate Step of Delegation*. Paper Presented at the ECPR General Conference, Canterbury (UK), 6-8 September 2001, Panel 11-8: Principal-Agency Institutional Relations, s. 7.

¹³ POLLACK, Mark A: *Delegation, agency and agenda setting in the European Community*. International Organization, 1997, 51, č. 1, s. 102.

¹⁴ KASSIM, H. – MENON, A.: c.d., s. 123-124.

kontraktu a následně je použit ve svůj prospěch v případném budoucím sporu s principálem.

- Zvýšení kvality politiky či strategie v jednotlivých oblastech delegováním zodpovědnosti na agenta s potřebnými odbornými znalostmi.
- Překonání regulačních omezení a selhání trhu, kdy vzájemně závislé státy mají tendence jednat se svými vlastními či národními společnostmi shovívavěji.
- Zbavení se zodpovědnosti za nepopulární rozhodnutí.
- Vyřešení problému nestability tvorby politiky či strategie (*policy-making*). Delegování pravomoci nastolování agendy (*agenda-setting*) na agenta může zamezit problémům koloběhu politiky (*policy cycling*), které sužují většinové rozhodování.

1.4 PROBLÉMY TEORIE

Hlavními problémy teorie principal-agent jsou asymetrická distribuce informací (*asymmetric distribution of information*), morální hazard (*moral hazard*) a nepříznivý výběr (*adverse selection*). Nepříznivý výběr se týká agentovy způsobilosti, kdy může dojít k tomu, že agent nedisponuje schopnostmi, které jsou vyžadovány pro naplnění principálových požadavků, přičemž je tato skutečnost při uzavření vzájemné dohody agentem zatajena.¹⁵ Principálův problém ale netkví pouze v nalezení dostatečně kvalifikovaného agenta. Elementární potíží je neexistence jakékoliv záruky, že agent bude efektivně vykonávat svou práci k dosažení principálových zájmů. Agent má své vlastní zájmy a je motivován sledovat principálovy záměry jen v tom rozsahu, v jakém je to pro něj v rámci jejich vzájemného vztahu výhodné.¹⁶

Morální hazard vzniká v situaci, kdy má subjekt motivaci pro nebezpečné chování, protože se necítí být ohrožen jeho negativními důsledky. Jinými slovy se jedná o riziko, že se jeden aktér bude chovat nemravně a poškozovat zájmy druhého aktéra, pokud mu nebude za toto nemorální jednání hrozit postih. Jedná se o činnost běžnou v podmínkách informační asymetrie jednoho subjektu, který při maximalizaci svého užitku snižuje užitek subjektů dalších.¹⁷ Z logiky věci je jasné, že morálního hazardu se dopouští agent. Je důležité podotknout, že mnohdy takto činí i v případech, kdy mu za takovéto jednání hrozí postih.

¹⁵ GATTRELL, J. – WORSHAM, J.: c.d., s. 364.

¹⁶ MOE, T.: c.d., s. 755.

¹⁷ GIRALDI, F.: c.d., s. 1.

Informační asymetrie, tedy situace, kdy jedna strana disponuje více relevantními informacemi než strana druhá, umožňuje agentovi prospěchářské chování neboli vyhýbání se práci a povinnostem (*shirking*). To je pro principála velmi nákladné a obtížně zjistitelné, protože agent v naprosté většině případů rozumí dané problematice mnohem lépe než principál. Pravděpodobnost, že dojde k tomuto jednání je ještě umocňována, pokud delegační struktura poskytuje stimuly, které vedou agenta k chování neslučitelnému s principálovými preferencemi. Zajištění kontroly a omezení vyhýbání se práci je tzv. věčným problémem principála. Hlavní výzvou je nalezení způsobu, jak dosáhnout ideálního stavu, kdy agent nevyužívá náklady společnosti ve svůj prospěch a nestaví se proti zájmům principála. Smluvní opatření v rámci agentových pravomocí nebo jeho monitorování jsou alternativami, ale mohou být velmi nákladné. Jejich efektivita je omezena tím, do jaké míry lze agentovy kroky sledovat.¹⁸

Podstatou principálova problému je vytvoření dostatečné motivační struktury pro agenta. To je ale obtížné vzhledem k tomu, že informace ohledně agentovy činnosti jsou nejen neúplné, ale zároveň zkreslené v agentův prospěch. Vytvoření efektivní motivační struktury je spojeno s vybudováním monitorovacích a kontrolních mechanismů, které musí být spolu se strukturalizací odměn zakomponovány do smluvního rámce či vzájemného vztahu.¹⁹ Logiku principal-agent teorie bychom mohli popsat následovně: jedná se o záležitosti hierarchické kontroly v kontextu informační asymetrie a konfliktu zájmů.

Kenneth J. Meier a Richard W. Waterman v souvislosti s konfliktem zájmů dodávají, že dokonce i v případě relativně stejných cílů agenta a principála může dojít k tomu, že mezi nimi bude existovat konflikt ohledně použití konkrétních prostředků k dosažení těchto cílů. Tento konflikt je spojen s agentovou snahou dosáhnout na volné zdroje, což může být podnětem pro informační asymetrii, jež poskytuje příležitost k vyhýbání se principálem stanoveným úkolům.²⁰ Autoři pokračují zaměřením se na konflikt s tím, že mezi principálem a agentem může existovat spor především ohledně peněz, ale i ohledně politiky či strategie. V návaznosti na toto uvádějí, že pokud v dané věci operuje více principálů, nemusejí všichni nutně souhlasit s danými cíli a právě

¹⁸ KASSIM, H. – MENON, A.: c.d., s. 122.

¹⁹ MOE, T.: c.d., s. 755.

²⁰ MEIER, K. J. – WATERMAN, R. W.: c.d., s. 177.

takovýto konflikt mezi principály činí jejich vztah s agentem mimořádně komplikovaným.²¹

K. J. Meier a R. W. Waterman rozšiřují klasický principal-agent model o další alternativy. K typickému a zároveň nejčastějšímu typu informační asymetrie, kdy agent na rozdíl od principála disponuje značným množstvím relevantních informací, doplňují další tři možnosti: Zaprvé, principál i agent disponují značným množstvím relevantních informací. Zadruhé, žádný z nich nedisponuje takovými informacemi. Zatřetí, principál disponuje takovými informacemi, zatímco agent nikoliv.²²

Autoři se zamýšlejí i nad další variantou, kdy principál s agentem podstatné informace navzájem sdílejí. Tento scénář, kdy oba aktéři mají společný cíl, je v rámci principal-agent modelu klasickým politickým subsystémem. Cíle jsou s menšími problémy sdíleny tak dlouho, dokud jsou členové tohoto subsystému v rozumné míře uspokojeni.²³ V takovém vztahu většinou musí docházet k vzájemné interakci po velmi dlouhou dobu. Tento náhled podporují i Eric Maskin a Jean Tirole, kteří tvrdí, že klasické zobrazení principal-agent modelu předpokládá existenci principála, který nabízí kontrakt a který při uzavření smlouvy nedisponuje žádnými relevantními neveřejnými informacemi. Dle jejich názoru je ale tento předpoklad v mnoha situacích velmi omezující a zavádějící.²⁴

Další pohled na některé aspekty principal-agent teorie nabízí Susan P. Shapiro, která odmítá předpoklad, že se strany v rámci zastupitelského vztahu vyznačují neustálou averzí vůči práci a že se snaží vždy egoisticky maximalizovat své zisky. V některých případech, určitém prostředí a organizačních strukturách se agenti a principálové dle jejího názoru chovají altruisticky.²⁵ Autorka tímto kritizuje klasickou verzi principal-agent teorie kvůli tomu, že nevěnuje pozornost kooperačnímu a koordinačnímu aspektu daného úkolu.

S. P. Shapiro dále poukazuje na případy, kdy vědci z různých disciplín mimo ekonomii označují za problémový předpoklad, že vztah mezi principálem a agentem nemá kontext, historii a je statický. Podle jejich názoru se tento vztah odehrává v širším sociálním kontextu a je ovlivňován vnějšími silami, jako jsou další zastupitelské vztahy, konkurenti, zájmové skupiny, regulační orgány či právní předpisy, které občas napravují

²¹ MEIER, K. J. – WATERMAN, R. W.: c.d., s. 179.

²² Tamtéž, s. 185.

²³ Tamtéž, s. 192.

²⁴ MASKIN, Eric – TIROLE, Jean: *The Principal-Agent Relationship with an Informed Principal, II: Common Values*. *Econometrica*, 1992, 60, č. 1, s. 1.

²⁵ SHAPIRO, Susan P.: *Agency Theory*. *Annual Review of Sociology*, 2005, 31, s. 268.

informační nerovnováhu, poskytují nebo omezují stimuly, zvyšují riziko nepříznivého výběru a morálního hazardu nebo poskytují příležitost k oportunistu.²⁶ Tyto vztahy přetrvávají po určitou dobu a dovolují agentům a principálům o sobě vzájemně získávat informace.

1.5 KONTROLNÍ MECHANISMY

Politologové zabývající se delegací, například Terry M. Moe, Roderick D. Kiewiet a Matthew M. McCubbins, se ve svých studiích zaměřili na to, jak různí principálové koncipovali instituce, které generovaly příznivé výsledky. Studie obvykle začínaly předpokladem, že stimulační nesnášenlivost mezi principály a agenty je nedílným znakem jejich smluvních vztahů a asymetrických informačních toků umožňujících vyhýbání se práci, což vede k finančním ztrátám.²⁷ M. M. McCubbins a R. D. Kiewiet rozlišují čtyři druhy opatření, které mají zabránit možným ztrátám plynoucím ze zastoupení. Zaprvé, principál může nastavit svůj kontrakt s agentem tak, aby jeho prostřednictvím vytvořil vhodnou motivační strukturu zahrnující konkrétní sankce, které budou aplikovány při agentově pochybení či přečinu. Druhá možnost je zavedení testovacích a selektivních mechanismů, které povedou k tomu, že agent odhalí jím zatajované informace, čímž dojde k omezení problémů spojených s nepříznivým výběrem. Jako třetí opatření mohou být vytvořeny monitorovací a informační mechanismy za účelem kontroly agentovy činnosti. Čtvrtou a zároveň poslední možností je systém institucionálních kontrol (*institutional checks*) zaměřených na omezení agentovy schopnosti provádět jednostranně škodlivé akce.²⁸

Autoři zkoumali také zamýšlenou (*ex ante*) kontrolu a dodatečné (*ex post*) dozorcující mechanismy, které mohou být použity ke zmírnění negativních tendencí v rámci vztahu mezi principálem a agentem.²⁹

Zamýšlená kontrola má obvykle podobu administrativních procedur omezujících rozsah agentových aktivit, právních nástrojů dostupných agentovi a postupů, jimiž se agent musí řídit. Ty mohou být více či méně restriktivní, což je přímo úměrné agentově flexibilitě a komplexnosti jeho jednání, což může v konečném důsledku snížit efektivitu celého systému.

²⁶ SHAPIRO, S. P.: c.d., s. 268.

²⁷ KASSIM, H. – MENON, A.: c.d., s. 124

²⁸ GIRALDI, F.: c.d., s. 4-5.

²⁹ KASSIM, H. – MENON, A.: c.d., s. 124.

Dodatečný dohled se dále dělí na dvě širší kategorie. Zaprvé jde o uvalení sankcí, kdy se principálové snaží kontrolovat ztráty pomocí rozpočtových omezení, nových ustanovení či revidováním agentova mandátu prostřednictvím legislativních nebo regulačních prostředků. Zadruhé se jedná o monitoring, jenž slouží k vyrovnávání informační asymetrie.

Do těchto dvou podskupin patří následující kontrolní mechanismy: Administrativní procedury (*administrative procedures*), které ovlivňují pořadí rozhodovacích procesů a to, které skupiny k nim mají privilegovaný přístup. Procedury mají vliv na výstupy dané politiky či strategie tím, že ovlivňují relativní vliv osob, jež jsou ovlivňovány politikou či strategií.³⁰ Principálové mohou tímto způsobem vytvořit a uplatňovat nepřímou kontrolu nad agentovou činností a mohou tak ovlivnit některá rozhodnutí ve prospěch určité skupiny.

Četným kontrolním mechanismem je pravomoc jmenování (*appointments*), kterou většinou politici principálové používají k dosazování vedení agenta, tedy generálního ředitele a představenstva. Jmenování jako prostředek kontroly je méně efektivní, pokud je prováděno více než jedním principálem, protože více principálů má ve většině případů rozdílné preference. Je tudíž pravděpodobné, že v otázce jmenování budou muset hledat kompromis.³¹ S tímto je spojena mnohdy problematická otázka odvolatelnosti jmenovaných osob. Pomocí jmenování lze do určitého rozsahu, který občas vymezují až příliš restriktivní procedurální požadavky, omezit problémy spojené s nepříznivým výběrem. Problémy morálního hazardu ale jmenování řešit nedokáže.

Kontrola rozpočtu (*budget*) je jedním z nejběžnějších kontrolních mechanismů. Rozpočet může být použit jako prostředek odměny i sankce a jeho prostřednictvím lze strukturovat agentovu motivaci. Problém je v tom, že principálové v některých případech nemohou rozpočet plně nebo alespoň částečně ovládat. Rozpočet bývá často kontrolován a schvalován uvnitř společností či organizací a záleží na tom, jakými kompetencemi v tomto procesu principál disponuje. Většinou však vláda či zákonodárci schvalování rozpočtu nevykonávají, což z něj činí neefektivní kontrolní mechanismus.³²

Principál může uplatňovat kontrolu také prostřednictvím organizace (*organisation*). Například hrozbou či učiněním reorganizace, omezením počtu

³⁰ GIRALDI, F.: c.d., s. 11.

³¹ Tamtéž, s. 12.

³² Tamtéž, s. 13.

zaměstnanců nebo změnou složení určitého oddělení.³³ Podobně jako u rozpočtu principál nemůže činit tyto kroky, pokud přímo neovládá instituci, která jinak sama rozhoduje o své interní struktuře, organizačních procesech a autonomii.

Pohrůžkou schválením nebo přijetím nových zákonů (*legislation*) mohou zejména političtí principálové zdánlivě snadno kontrolovat a ovlivňovat agenty. Pokud se jim nelíbí agentova činnost, jeho rozhodnutí nebo implementace programu, mohou legislativu snadno změnit a tím agenta podstatně ovlivnit. Agent se bude snažit předcházet pro něj nevýhodné změně legislativy a vyhovět principálovým požadavkům. I když dojde ke změně legislativy, neexistuje žádná záruka, že ji agent implementuje. Agent, který neplní požadavky principála, vytváří nové status quo, odlišné od toho, jež existovalo za předchozí legislativy a tím rozbíjí původní koalici, která vytvořila jeho dřívější mandát.³⁴ To znamená, že vyhrožování změnou legislativy nemusí být vždy plně efektivním nástrojem.

Posledním nástrojem, který lze použít pro řešení problémů spojených s kontrolou jsou institucionální kontroly (*institutional checks*). Jejich uplatnění spočívá v tom, že političtí principálové mohou delegovat stejné kompetence na více agentů tak, aby je donutili ke vzájemnému soupeření ve formě, která je pro principály přínosná.³⁵

M. M. McCubbins a Thomas Schwartz rozlišují dvě strategie dozoru: metodu policejní hlídky (*police patrol oversight*) a metodu požárního hlásiče (*fire alarm oversight*). Při první variantě se principál angažuje v nepřetržité a detailní kontrole agentova jednání, což je ale velmi časově náročné a kvůli existenci informační asymetrie také nepříliš efektivní. Druhá varianta je charakteristická tím, že se principál spoléhá na třetí strany jako například zájmové skupiny či média, aby agenta monitorovaly a upozornily principála na agentovy případné přestupky. Hlavním přínosem této zpětné vazby je pro principála skutečnost, že dochází ke zmírnění informační asymetrie.³⁶ Tato forma dohledu je tudíž méně nákladná a uvaluje na principála méně požadavků.

Příkladem metody policejního dohledu může být pouze formální povinnost agentů předkládat výroční zprávy svým principálům. Naproti tomu v rámci metody požárního hlásiče mají agenti nejenom povinnost být transparentními, ale musí být také

³³ GIRALDI, F.: c.d., s. 13.

³⁴ Tamtéž, s. 13-14.

³⁵ Tamtéž, s. 14.

³⁶ Tamtéž, s. 5.

otevření vůči příslušným třetím stranám.³⁷ Je také pravděpodobné, že náklady na monitoring budou výrazně vyšší, pokud v daném případě existuje více principálů. K nákladům na koordinaci je nutné přičíst i riziko, že uvalení sankcí s sebou přinese i situaci, která odhalí dlouhotrvající rozdíly mezi jednotlivými principály.

Další záležitost se týká chování agentů, které se principálové snaží kontrolovat. Kontrola může být využívána k zajištění toho, aby agent při svém jednání setrval v rámci jemu svěřených pravomocí stanovených v původní dohodě. Na druhou stranu může mít kontrola rušivý charakter, jestliže principál zasahuje do agentovy činnosti, která je smluvně definována jako sféra jeho způsobilosti.³⁸ Volba kontrolního přístupu je velmi důležitá. Vhodným vzorcem pro vytvoření efektivní organizace není přílišná specifikace agentových pravomocí a nedostatečný prostor pro samostatné rozhodování agenta.

Problematická je také efektivita delegace. Jedná se o to, zda se má principál snažit minimalizovat riziko agentových přečinů nebo mu poskytnout nezávislost tak, aby mohl vykonávat své povinnosti efektivně. Například použití rozpočtových škrtek principálům sice umožňuje omezení ambicí agentů na maximalizaci rozpočtu, ale také velmi pravděpodobně agentům zabrání v plnění úkolů, které jim byly zadány.³⁹ Související komplikace nastává v okamžiku, kdy je delegace využívána jako prostředek na vytvoření důvěryhodných závazků k dlouhodobým cílům. Příkladem může být vytvoření nezávislých centrálních bank jako agentů. Delegace na agenta je v tomto případě motivována zájmem zachovat výhody, které se odvíjí od nezávislosti agenta. Institucionální volba je zde vedena zájmem na ochraně proti uzurpaci moci principálem nebo koalicí principálů. Státní úředníci či političtí pověřenci jsou sice izolováni od dohledu politiků, ale zároveň jsou zmocněni udávat směr svého jednání. Cenou za ochranu před politickou uzurpací moci je zvýšená možnost uzurpace moci byrokratické.⁴⁰

³⁷ GIRALDI, F.: c.d., s. 10.

³⁸ KASSIM, H. – MENON, A.: c.d., s. 125.

³⁹ Tamtéž.

⁴⁰ Tamtéž.

2. OBCHODNÍ SPOR AIRBUS VERSUS BOEING

2.1 AKTÉŘI SPORU

2.1.1 AIRBUS – STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA

Společnost Airbus S.A.S. (zjednodušená akciová společnost) se sídlem v Toulouse ve Francii je v současnosti největším světovým výrobcem civilních dopravních letadel podle počtu jejich kusů prodaných za rok. Vlastníkem Airbusu je největší evropská zbrojařská společnost European Aeronautic Defence and Space Company (EADS), která se dále skládá ze společností Astrium, Cassidian a Eurocopter a vyjma Airbusu zaměstnává přes 119 000 lidí na všech kontinentech. Kromě zbrojařství a civilní letecké dopravy se zabývá také aeronautikou a vesmírnými systémy, jako jsou například družice či satelity. Samotný Airbus zaměstnává okolo 55 000 lidí v dceřiných společnostech v USA, Číně, Japonsku a na Blízkém Východě, v centrech na výrobu náhradních dílů v Hamburku, Frankfurtu, Washingtonu, Pekingu a Singapuru, a v testovacích centrech v Toulouse, Miami, Hamburku a Pekingu a v dalších 150 pobočkách po celém světě.⁴¹

Airbus Industrie bylo původně konsorcium evropských leteckých firem, které chtěly konkurovat velkým americkým společnostem jako Boeing a McDonell Douglas. V 60. letech dvacátého století si ale evropští výrobci konkurovali i mezi sebou, a tak začala první jednání o spojení evropských kapacit při vývoji, výrobě a prodeji dopravních letadel. V červenci 1967 podepsala britská, francouzská a německá vláda Memorandum o porozumění, po němž začal společný vývoj prvního Airbusu A300.⁴² V roce 1969 ale rozjíždějící se Airbus utrpěl těžkou ránu, když britská firma Rolls-Royce nebyla schopna vyvinout výkonnější typ motoru určený pro nový A300 a následně britská vláda šokovala své partnery odstoupením od projektu. Nicméně britské spojení s Airbusem zůstalo zachováno alespoň v rámci preferovaného subdodavatele, firmy Hawker Siddeley, která se účastnila i schůzí vedení konsorcia.⁴³

Airbus Industrie byl formálně založen v roce 1970 po podepsání dohody mezi francouzskou firmou Aerospatiale a německým partnerem Deutsche Airbus, ke kterým se v roce 1971 připojila španělská firma Construcciones Aeronáuticas SA (CASA). První objednávka na šest letadel Airbus A300 přišla v roce 1970 od Air France.

⁴¹ The World of Airbus: Company, In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/> (21.9.2012)

⁴² Early days (1967-1969), In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/early-days-1967-1969> (21.9.2012)

⁴³ Trouble and strife (1968-1969), In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/trouble-and-strife-1968-1969/> (21.9.2012)

Následný první testovací let se uskutečnil o dva roky později.⁴⁴ Aby byl Airbus schopný konkurovat americkým výrobcům, uskutečnil šestitýdenní předváděcí turné po Severní a Jižní Americe ve snaze prodat svůj model americkým aerolinkám. Následovalo úspěšné oslovení trhu v Jihovýchodní Asii a další mimoevropské trhy.

V březnu 1978 Airbus konečně pronikl i na americký trh, když se jeho zákazníkem staly Eastern Airlines.⁴⁵ Představení nového modelu A310 v témže roce znamenalo navrácení Velké Británie do konsorcia jako plnoprávného partnera. Firma Hawker Siddeley byla inkorporována do British Aerospace, která tehdy vlastnila 20 % Airbus Industrie. Následný úspěch v podobě objednávky nového modelu A320 od amerického dopravce Pan Am byl dalším důležitým mezníkem v boji s konkurencí ve Spojených státech.⁴⁶

Po roce 1987 a dále v průběhu 90. let dvacátého století začal Airbus produkovat další úspěšné modely A320, A330 či A340. V roce 1989 převzala v Německu společnost Daimler-Benz kontrolu nad konsorciem Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB), které ovládalo Deutsche Airbus, a dala tak vzniknout Daimler Aerospace SA (DASA). Airbus byl poměrně volnou aliancí nezávislých výrobců, a to až do roku 1998, kdy se firmy DASA, Aerospatiale a CASA sloučily do EADS, která vlastnila 80 % Airbusu. Zbýlých 20 % připadalo společnosti BAE Systems, vzniklé fúzí British Aerospace s firmou Marconi. Nově integrovaná společnost od roku 2000 nese název Airbus S.A.S.⁴⁷

Zlomový moment přišel v roce 2003, kdy Airbus poprvé v historii předstihl Boeing v počtu prodaných letadel za rok. Následně bylo v roce 2005 představeno největší dopravní letadlo na světě Airbus A380, které je v provozu od roku 2007. V roce 2006 prodala britská firma BAE Systems svůj podíl společnosti EADS, která se stala výhradním majitelem Airbusu. V současné době Airbus vyvíjí svůj nejnovější, avšak o něco menší model A350, který by měl být v provozu od roku 2014.⁴⁸ Airbus lze charakterizovat jako nadnárodní seskupení a vzorově úspěšný evropský podnik, který

⁴⁴ First order, first flight (1970-1972), In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/first-order-first-flight-1970-1972/> (21.9.2012)

⁴⁵ Champagne...and drought (1973-1977), In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/champagneand-drought-1973-1977/> (21.9.2012)

⁴⁶ Fly-by-wire (1980-1987), In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/fly-by-wire-1980-1987/> (21.9.2012)

⁴⁷ Record-breakers (1993-2000), In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/record-breakers-1993-2000/> (21.9.2012)

⁴⁸ The “wow“ factor...and a new era dawns (2004-2007), In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/the-wow-factorand-a-new-era-dawns-2004-2007/> (21.9.2012)

převzal vedoucí postavení v Evropě a oproti Boeingu se v posledním desetiletí vyznačuje rychlejším růstem prodeje letadel.

2.1.2 BOEING – STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA

Společnost The Boeing Company je v současné době za Airbusem druhým největším výrobcem civilních dopravních letadel na světě a zároveň největším americkým exportérem se sídlem v Chicagu ve státě Illinois. Boeing se kromě civilního letectví angažuje i ve vojenském průmyslu a patří mezi největší zbrojní dodavatele na světě. V roce 2006 vytvořil s konkurenční firmou Lockheed Martin společný podnik pod názvem United Launch Alliance, který se stal největším dodavatelem raketových systémů pro americkou vládu. Boeing se zaměřuje také na vesmírné produkty a získává zakázky například od Národního úřadu pro letectví a kosmonautiku (*National Aeronautics and Space Administration, NASA*) či jiných vládních agentur a je také předním dodavatelem Mezinárodní vesmírné stanice (*International Space Station*). Celkově Boeing a jeho divize zaměstnávají okolo 170 000 lidí v USA a v dalších 70 zemích světa.⁴⁹

Boeing byl jedním z průkopníků moderního letectví. Společnost byla založena Williamem E. Boeingem roku 1916 v Seattlu ve státě Washington pod názvem Pacific Aero Products Co. a v roce 1917 byla přejmenována na Boeing Airplane Company. Prvním odběratelem Boeingu se stalo americké námořnictvo, které si během první světové války objednalo 50 kusů modelu Cs schopných přistání na vodní hladině. Vývoj letadel pro civilní přepravu byl zahájen poměrně brzy a v roce 1919 byl představen první dvouplošník B-1 určený pro komerční využití.⁵⁰

V roce 1929 Boeing spolu s firmou Pratt and Whitney vytvořil nový holding a z dosavadní The Boeing Airplane and Transport Corp. se stala United Aircraft and Transport Corp. (UATC), v níž měl Boeing i nadále vedoucí úlohu a absorboval další letecké koncerny, například Stearman Aircraft Co., Boeing Aircraft of Canada, Stout Airlines a další. Boeing měl v rámci svého koncernu i vlastní aerolinky nazvané Boeing Air Transport, které operovaly na území USA, zabýval se leteckou přepravou pošty a

⁴⁹ Boeing: About Us, In: boeing.com, <http://www.boeing.com/companyoffices/aboutus/brief.html> (21.9.2012)

⁵⁰ Boeing: History – Beginnings, In: boeing.com, <http://www.boeing.com/history/narrative/n003boe.html> (21.9.2012)

trénoval piloty ve vlastním speciálním zařízení v Oaklandu ve státě Kalifornie.⁵¹ Po ekonomické krizi ve 30. letech dvacátého století a vynucené restrukturalizaci konsorcia vidělo vedení Boeingu budoucnost především ve výrobě velkých dopravních letadel. Tento nastolený trend byl ale přibrzděn vypuknutím druhé světové války a výroba Boeingu se přeorientovala hlavně na bombardéry.⁵²

Po válce se společnost vrátila k nastolenému konceptu velkých letadel a začala produkovat dopravní letadla v podobě, ve které je známe dnes. I když počáteční prodeje modelů 707 a 727 byly poněkud pomalejší, model 737 se v roce 1987 stal nejprodávanějším komerčním letadlem v historii. Revolucí bylo obří letadlo 747, pojmenované též Jumbo Jet, jehož upravenou verzi zvanou Air Force One používá pro přepravu prezident USA.⁵³

V roce 1996 se nově pojmenovaná The Boeing Company spojila s Rockwell International Corporation, která byla přejmenována na Boeing North American Inc. a poté v roce 2005 prodána. K další významné fúzi došlo v roce 1997, kdy se Boeing spojil s jedním ze svých největších amerických konkurentů, společností McDonnell Douglas. V roce 2000 byla ke korporaci Boeing připojena ještě společnost Hughes Space and Communications.⁵⁴ Došlo také k přesunutí sídla, od roku 2001 se světová centrála společnosti nachází v Chicagu. Cíl společnosti zůstal stejný – vývoj stále větších civilních dopravních letadel, konkrétně modelů 747 a 777. V roce 2004 byla zahájena výroba nové vlajkové lodi Boeingu, modelu 7E7, označovaného též jako 787 Dreamliner, který byl do provozu uveden roku 2011.⁵⁵ Boeing má celkově mnohem delší historii, větší zkušenosti a větší počet prodaných letadel než Airbus, což ale v dnešní době nehraje roli. Jedná se prakticky o monopol mezi americkými výrobci, který buď ostatní výrobce vytlačil, nebo s nimi fúzoval.

⁵¹ Boeing: History – Early Years, In: boeing.com, <http://www.boeing.com/history/narrative/n011boe.html> (21.9.2012)

⁵² Boeing: History – War Years, In: boeing.com, <http://www.boeing.com/history/narrative/n024boe.html> (21.9.2012)

⁵³ Boeing: History – Commercial Jetliners, In: boeing.com, <http://www.boeing.com/history/narrative/n055boe.html> (21.9.2012)

⁵⁴ Boeing: History – Higher, Faster, Further, In: boeing.com, <http://www.boeing.com/history/narrative/n079boe.html> (21.9.2012)

⁵⁵ Boeing: History – Defining the Future of Flight, In: boeing.com, <http://www.boeing.com/history/narrative/n099boe.html> (21.9.2012)

2.1.3 WTO – STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA

Existuje několik obecných hledisek, kterými lze na Světovou obchodní organizaci nahlížet. Jedná se o organizaci usilující o větší otevřenost světového obchodu. Je fórem, kde mohou vlády jednotlivých států vyjednávat o obchodních dohodách. Dále je místem pro řešení obchodních sporů, spravuje systém obchodních pravidel a je platformou, kde se její členové pokoušejí řešit obchodní problémy.⁵⁶

Organizace byla založena v roce 1995 jako nástupce Všeobecné dohody o clech a obchodu (*General Agreement on Tariffs and Trade*, GATT) a je jediným mezinárodním orgánem zabývajícím se pravidly globálního obchodu mezi státy. WTO sídlí ve švýcarské Ženevě a sdružuje 157 států. Nejvyšším rozhodovacím tělesem jsou Konference ministrů (*Ministerial Conferences*). Ty se obvykle konají každé dva roky a sdružují zástupce všech členských států, kteří rozhodují o veškerých záležitostech multilaterálních obchodních dohod. V mezidobí vykonává většinu pravomocí a každodenní práci Organizace řídí Generální rada (*General Council*), opět složená ze zástupců všech členských zemí. Rada se za určitých okolností a pravidel setkává jako Těleso pro kontrolu obchodní politiky (*Trade Policy Review Body*) a Těleso pro řešení sporů (*Dispute Settlement Body*). Součástí WTO je také Sekretariát (*Secretariat*), který má okolo 640 zaměstnanců. Jeho úkolem je poskytovat nezávislou a profesionální podporu všem členským delegacím. Sekretariát je veden Generálním ředitelem WTO (*Director-General*), v současnosti tuto funkci vykonává Pascal Lamy z Francie.⁵⁷

Hlavní náplní činnosti WTO je podpora fungování mezinárodního obchodu na základě systému daných pravidel, nestranné urovnávání sporů mezi vládami a organizace obchodních jednání. Jádrem systému je zhruba 60 dohod, jež tvoří právní základ mezinárodního obchodu a které vycházejí ze zásad nediskriminace, volnějšiho a otevřenějšího obchodu, transparentnosti, podpory konkurence, zvláštních dohod s méně rozvinutými zeměmi, omezení protekcionismu a ochrany životního prostředí.⁵⁸

WTO se podílela na vyřešení více než 200 obchodních sporů a dohlíží na dodržování dohod uzavřených v rámci uruguayského kola světových obchodních jednání v letech 1986-1994. Procedura pro řešení sporů v rámci WTO je důležitá pro vynucení pravidel a pro zajištění plynulého toku mezinárodního obchodu. Státy

⁵⁶ WTO – What is the WTO? – Who we are, In: wto.org,
http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/who_we_are_e.htm (21.9.2012)

⁵⁷ WTO – Understanding the WTO – organization chart, In: wto.org,
http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org2_e.htm (21.9.2012)

⁵⁸ WTO – What is the WTO? – What we stand for, In: wto.org,
http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/what_stand_for_e.htm (21.9.2012)

podávají stížnosti k WTO, pokud se domnívají, že byla porušena jejich práva vyplývající z dohod Organizace. Speciálně jmenovaní nezávislí experti poté v jednotlivých sporech rozhodují, přičemž tato rozhodnutí vycházejí z interpretací dohod WTO a závazků členských států. Proti rozhodnutí se mohou jednotliví členové odvolat k Odvolacímu tělesu (*The Appellate Body*).⁵⁹

2.2 HISTORIE A PRŮBĚH SPORU

2.2.1 POČÁTKY A KOŘENY SPORU

Až do konce 70. let dvacátého století měl Boeing prakticky monopol na výrobu velkých civilních letadel. Počátkem 80. let ale začalo na jeho pozici útočit konsorcium Airbus. Nová konkurence přiměla Boeing a americkou vládu ke krokům, jejichž cílem mělo být zachování dominantní role Boeingu v oblasti civilního letectví. USA tak začaly poukazovat na dotace poskytované firmě Airbus státy tehdejšího Evropského společenství (ES), především pak Francií, Německem, Španělskem a Velkou Británií. Snahou GATT bylo vytvořit otevřenější prostředí v oblasti obchodu s civilními letadly, a tak byla v roce 1980 podepsána Dohoda o obchodu v civilním letectví (*Agreement on Trade in Civil Aircraft*), která snižovala dovozní cla na veškerá letadla a letecké produkty, vyjma vojenských,⁶⁰ ale neobsahovala žádné vymahatelné sankce, a tudíž byla jen symbolická. Výsledkem podpory Airbusu ze strany ES byly až do roku 1986 pouze drobné diplomaticko-obchodní roztržky bez zaznamenaného výsledku.

Pronikání Airbusu na americký a asijský trh v polovině 80. let a zhoršující se výsledky Boeingu přiměly Spojené státy v roce 1986 k podání stížnosti k arbitrážnímu tělesu v rámci GATT. V materiálech, které spolu se stížností USA předložily, označují investice evropských států do společnosti Airbus jako nepovolené subvence narušující spravedlivou hospodářskou soutěž. Evropské společenství na to reagovalo odvetnou stížností, ve které upozorňuje na nedovolenou podporu Boeingu americkou vládou formou daňových úlev, vládních zakázek a podpory výzkumu a vývoje.⁶¹ USA sice kvůli tomuto pohrozily uvalením cel na některé výrobky dovážené ze zemí ES, ale nakonec k žádným takovým krokům nepřistoupily. Začátkem 90. let 20. století dokonce

⁵⁹ WTO – What is the WTO? – What we do, In: wto.org, http://wto.org/english/thewto_e/what_is_e/what_we_do_e.htm (21.9.2012)

⁶⁰ WTO – Civil aircraft, In: wto.org, http://www.wto.org/english/tratop_e/civair_e/civair_e.htm (21.9.2012)

⁶¹ IRWIN, Douglas A. – PAVCNIK, Nina: *Airbus versus Boeing Revisited: International Competition in the Aircraft Market*. National Bureau of Economic Research, Working Paper 8648, 2001, s. 2. <http://www.nber.org/papers/w8648.pdf>

Airbus s Boeingem spolupracovali na vývoji nového typu obřího letadla, pracovně nazývaného superjumbo. Jejich kooperace ale velmi brzy skončila kvůli rozdílným představám ohledně komerční životaschopnosti letounu.⁶²

Napětí v otázce subvencí však přetrvávalo. Obě strany chtěly problematiku podpor v leteckém průmyslu vyřešit, a proto bylo mezi Evropskou unií a Spojenými státy zahájeno jednání o omezení státních dotací do sektoru velkých civilních letadel. Jednání bylo v roce 1992 uzavřeno vzájemnou Dohodou ohledně velkých civilních letadel (*EU-US Agreement on Large Civil Aircraft*), která upravuje formy a omezení státní podpory, stanovuje povinnost transparentnosti a zavazuje smluvní strany předcházet obchodním sporům. Dohoda stanovuje strop pro výši přímé státní podpory, která činí 33 % z celkových nákladů na vývoj nových letadel. Tato takzvaná zahajovací podpora má být splacena včetně úroků s tím, že musí pokrýt náklady jednotlivých vlád, ke kterým se připočte ještě úroková míra ve výši 0,25 %. Letecké společnosti musí vládám splatit tyto půjčky do sedmnácti let, avšak splácení je závislé na úspěšnosti prodeje daného výrobku.⁶³ To znamená, že půjčky musí být spláceny až tehdy, je-li nový typ letadla komerčně úspěšný. Toto ustanovení, označované jako splatné zahajovací investice (*Repayable Launch Investments, RLI*), se vztahovalo na formu státní podpory v EU. V rámci dohody byly upraveny i nepřímé dotace (benefity plynoucí ze zakázek pro NASA nebo vojenské účely), jež by měly být omezeny na 3 % národního obrátu v odvětví velkých civilních letadel, přičemž tyto dotace nemusí být splaceny.⁶⁴ Toto ustanovení bylo zaměřeno na americký systém státních dotací.

V roce 1995 byla uzavřena další důležitá dohoda, ale již v rámci WTO – Dohoda o subvencích a vyrovnávacích opatřeních (*Agreement on Subsidies and Countervailing Measures, SCM Agreement*). Světová obchodní organizace v ní definuje pojem dotace, uvádí, jaké typy vládních podpor jsou považovány za dovolené a nedovolené, určuje, za jakých podmínek mohou být použity vyrovnávací opatření, a stanovuje, že v případě obchodních sporů mezi jednotlivými stranami bude rozhodovat zejména Těleso pro řešení sporů.⁶⁵

⁶² PAVCNIK, Nina: *Trade Disputes in the Commercial Aircraft Industry*. The World Economy, 2002, 25, č. 5, s. 733.

⁶³ Europa: Press Releases: EU–US Agreement on Large Civil Aircraft 1992: key facts and figures, In: europa.eu, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/04/232&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> (21.9.2012)

⁶⁴ Tamtéž.

⁶⁵ WTO – Subsidies and Countervailing Measures overview, In: wto.org, http://www.wto.org/english/tratop_e/scm_e/subs_e.htm (21.9.2012)

Můžeme pozorovat vzájemnou kritiku Airbusu a Boeingu, kdy každá strana má své argumenty, které jsou určeny charakterem obou firem. Zatímco Airbus je specializovaný téměř výhradně na linkovou přepravu, Boeing je zároveň i významným zbrojařským dodavatelem. Na základě této dělící linie pak Boeing kritizuje Airbus za to, že se mu dostává pomoci od vlád EU při vývoji nových typů letadel a že tyto půjčky musí splácet až tehdy, pokud je nový typ jeho letadla komerčně úspěšný. Zde je ale nutno podotknout, že komerčně úspěšné byly víceméně všechny typy Airbusů až na jeden z prvních modelů, A310. Airbus zase vytýká Boeingu nemorální pomoc ze strany americké vlády prostřednictvím zakázek pro armádu a NASA.

2.2.2 FSC A DALŠÍ VÝVOJ

Spor ohledně dotací zasáhl i do dalších oblastí. Od roku 1971 nabízely USA domácím exportujícím firmám úlevy na daních. Tento systém, který byl od roku 1984 známý jako Foreign Sales Corporations (FSC), umožňuje domácím firmám, které mají dceřiné společnosti v zahraničí (zvané FSC), částečné osvobození od federální korporální daně, aby nedocházelo ke dvojímu zdanění (doma i v zahraničí). Ve Spojených státech využívají FSC všechny velké korporace včetně Boeingu, který z tohoto systému také profitoval a díky němuž například v roce 1997 ušetřil na daních 79 milionů dolarů a v roce 1998 dokonce 130 milionů dolarů.⁶⁶ V roce 1976 si ES na toto opatření stěžovalo u GATTu, který však zásadně nerozhodl, což mělo příčiny v tehdejšímu systému řešení sporů. V roce 1996 pak EU obnovila svou stížnost u WTO, která následně v roce 1999 rozhodla v neprospěch USA a nařídila odstranění systému FSC.⁶⁷ USA se s tímto nechtěly smířit a pokusily se obejít rozhodnutí WTO tím, že upravily opatření plynoucí z FSC v rámci *Extraterritorial Income Exclusion Act* (ETI), který byl přijat v roce 2000. Obsahově se prakticky jednalo o FSC pod jiným názvem. Evropská unie se proti tomuto znovu ohradila a WTO opět rozhodla v neprospěch USA. V roce 2001 navíc povolila Unii zavést kompenzace ve formě cel na americké zboží do výše čtyř miliard dolarů, což byly největší povolené kompenzace v historii mezinárodního obchodu.⁶⁸ Nicméně EU tato cla nezavedla, protože bylo téměř jisté, že by došlo k zásadnímu poškození evropsko-amerických obchodních vztahů. Po dalším

⁶⁶ HOCKING, Brian – McGUIRE, Steven: *Government-Business in EU-US Economic Relations: The Lessons of the Foreign Sales Corporations Issue*. Journal of Common Market Studies, 2002, 4, č. 3, s. 456.

⁶⁷ Tamtéž, s. 454-457.

⁶⁸ Tamtéž, s. 455-456.

odvolání americké strany bylo navíc FSC/ETI v roce 2012 Odvolacím tělesem WTO označeno za povolenou formu podpory a Boeingu tak byly poskytnuty dotace v celkové výši 2,2 miliardy dolarů oprávněně a jejich čerpání může využívat i nadále.⁶⁹

Ze strany EU byla zavedena dílčí protiopatření namířená proti USA, což vedlo k zintenzivnění sporu mezi Airbusem a Boeingem. EU přijala v dubnu 2004 směrnici o ochraně před poskytováním dotací a před nekalými cenovými praktikami způsobujícími újmu leteckým dopravcům Společenství při poskytování leteckých služeb ze zemí, které nejsou členy EU. Jedná se o vyrovnávací opatření na základě zkoumání Komise – pokud jsou zjištěny přestupky, mají následná nápravná, ať již předběžná či konečná opatření přednostně podobu poplatků uložených dotyčnému dopravci třetí země.⁷⁰ Je velmi pravděpodobné, že toto opatření bylo namířeno proti Boeingu a naopak k podpoře Airbusu.

2.2.3 ŽALOBA Z LET 2004 A 2005

Před rokem 2004 váhala americká vláda se stížnostmi k WTO ohledně politiky EU týkající se velkých civilních letadel, a to pravděpodobně kvůli tomu, aby se nezvýšilo cenové napětí v mezinárodním obchodě. V roce 2003 ale Boeing ztratil vedoucí postavení na trhu s velkými civilními letadly, když jej Airbus poprvé v historii předstihl v počtu prodaných kusů.⁷¹ V tuto dobu se v USA schylovalo k prezidentským volbám (George W. Bush versus John F. Kerry) a Boeing začal vést kampaň proti Airbusu kvůli údajnému zneužití již zmíněných zahajovacích podpor, které měly Airbusu pomoci předstihnout Boeing ve výrobě.

Dne 6. října 2004 podala americká strana na Unii k WTO žalobu (pod označením DS316), která je počátkem současného sporu. USA obvinily EU, konkrétně vlády Francie, Německa, Španělska a Velké Británie, z toho, že poskytovaly Airbusu dotace, které nejsou v souladu s Dohodou o subvencích a vyrovnávacích opatřeních a s Článkem XVI: 1 GATT 1994. Tyto dotace se týkaly především vývoje nového typu Airbusu A380, ale také poskytování finanční podpory Airbusu, takzvané zahajovací podpory (*launch-aid*) pro rozvoj jednotlivých divizí, poskytování materiálů, zboží a

⁶⁹ WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS353, In: wto.org, http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds353_e.htm (21.9.2012)

⁷⁰ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 868/2004, s. 211. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:07:08:32004R0868:CS:PDF> (21.9.2012)

⁷¹ MSNBC – Airbus beats Boeing in jet deliveries, In: msnbc.com, http://www.msnbc.msn.com/id/3967553/ns/business-us_business/t/airbus-beats-boeing-jet-deliveries/ (21.9.2012)

služeb vedoucích k rozšíření výrobních zařízení, odpuštění dluhů či splátek nebo financování výzkumu a vývoje.⁷² Tentýž den USA unilaterálně odstoupily od Dohody z roku 1992, což byl podle studie Davida Pritcharda a Alana MacPhersona racionální a vykalkulovaný krok, který postavil Boeing do nejlepší možné právní i konkurenční pozice. Jejich vysvětlení se odvolává na strategickou a finanční pozici, do které se obě společnosti po zrušení Dohody z roku 1992 dostaly. Pro EU bude obhájení jejích dotací pro Airbus bez této Dohody mnohem složitější.⁷³ Podle další studie těchto autorů, která se zabývala vývojem a výrobou Boeingu 787 (též 7E7) Dreamliner, byl plán na vývoj tohoto modelu v rozporu s Dohodou z roku 1992, což byl další důvod pro její vypovězení. Boeing si byl dle jejich názoru plně vědom toho, že Dohoda je pouze bilaterální a nemá žádnou spojitost s WTO, a tudíž by její vypovězení nemělo mít na pozici Boeingu v jeho sporu s Airbusem v rámci WTO vliv.⁷⁴ Existovala ale ještě jedna výhoda pro Boeing týkající se odstoupení od Dohody. Podmínky dotací obsažené v Dohodě z roku 1992 byly obecně mírnější než podmínky v dohodách WTO, čímž Airbus ztratil jistý právní základ pro své dotace. Jistým paradoxem je také skutečnost, že USA podaly žalobu na dotace, se kterými původně v Dohodě o subvencích a vyrovnávacích opatřeních souhlasily.

Ve stejný den, kdy USA podaly žalobu k WTO, reagovala EU podáním své žaloby (DS317) na USA s velmi podobným obsahem. Stejně jako Spojené státy si Evropská unie stěžovala na porušení Dohody o subvencích a vyrovnávacích opatřeních a také na porušení Článku III: 4 GATT 1994. Součástí žaloby byla i stížnost na dotace americké vlády na vývoj Boeingu 787, dotace od NASA a daňové úlevy v rámci FSC/ETI.⁷⁵

V roce 2005 se obě strany snažily domluvit a pomocí rozhovorů spor vyřešit. Nejdůležitějšími body debat bylo financování nových plánovaných modelů obou společností, a to Airbusu A350 a Boeingu 787, které si typově vzájemně konkurovaly. Američané byli pobouřeni tím, že Airbus opět počítal až s třetinovou dotací od vlád EU

⁷² WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS316, In: wto.org, http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds316_e.htm (21.9.2012)

⁷³ MacPHERSON, Alan – PRITCHARD, David: *Strategic Destruction of the North American and European Commercial Aircraft Industry: Implications of the System Integration Business Model*. Canada–United States Trade Center Occasional Paper No. 35, January 2007, s. 5. <http://www.custac.buffalo.edu/content/documents/OccPaper35.pdf>

⁷⁴ MacPHERSON, Alan – PRITCHARD, David: *Industrial Subsidies and the Politics of World Trade: The Case of the Boeing 7e7*. The Industrial Geographer, 2004, 1, č. 2, s. 62. <http://www.pravco.com/PDF/7e7.pdf>

⁷⁵ WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS317, In: wto.org, http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds317_e.htm (21.9.2012)

na vývoj modelu A350, a proto se 30. května 2005 rozhodli podat další žalobu (DS347) k WTO.⁷⁶ Evropská unie měla zase pochybnosti ohledně financování Boeingu 787. Z jeho podpory podezírala americkou vládu, jednotlivé státy USA a Japonsko, tradičního a loajálního zákazníka Boeingu, a tudíž se také rozhodla podat žalobu (DS353) k WTO.⁷⁷ Události a vzájemné žaloby z let 2004 a 2005 měly určitý negativní vliv na obchodní vztahy mezi EU a USA. Někdy bývá uváděno, že charakter tohoto sporu je tak tvrdý, že se jedná o obchodní válku, ačkoliv částka, o kterou se ve sporu jedná, je v porovnání s celkovou sumou v rámci obchodních vztahů mezi EU a USA minimální.

Světová obchodní organizace má sice stanovenou proceduru řešení sporů, ale kvůli značné složitosti sporu, celkem třem žalobám (původně byly čtyři, ale USA svou žalobu (DS347) z roku 2005 stáhly)⁷⁸ a množství finančních prostředků, o které se jedná, je pro WTO velmi těžké dodržet stanovené lhůty, a spor se tak řeší velmi pomalu. Již od této doby bylo jasné, že se jedná o doposud největší obchodní spor mezi EU a USA řešený na půdě WTO.

2.2.4 SOUČASNÝ STAV

Po šesti letech trvání byl spor 30. června 2010 částečně rozsouzen. WTO uznala žalobu (DS316, která byla posuzována spolu s DS317) USA z roku 2004 jako oprávněnou a rozhodla, že EU a vlády příslušných členských států (Francie, Německo, Španělska a Velké Británie) poskytly Airbusu dotace na vývoj a budování infrastruktury, které nejsou v souladu se smlouvami WTO. Evropská unie podala 21. července 2010 odvolání, a to především kvůli domněnkám o neprokázané spojitosti mezi vládní podporou Airbusu a z toho plynoucího poškození firmy Boeing. Odvolací těleso 18. května 2011 potvrdilo předchozí rozhodnutí o nezákonném financování Airbusu, i když některé dotace a granty byly z původního nálezu odstraněny, a nařídilo EU buď učinit příslušné kroky k odstranění negativních efektů, kterými její aktivity v této oblasti působí na zájmy USA, nebo tyto dotace zrušit. Dne 1. prosince 2011 EU informovala WTO, že podnikla příslušné kroky ke splnění jejích nařízeních. Tyto kroky však USA považovaly za nedostatečné, proti čemuž EU dále protestovala. Obě strany

⁷⁶ WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS347, In: wto.org, http://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds347_e.htm (21.9.2012)

⁷⁷ WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS353, In: wto.org, http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds353_e.htm (21.9.2012)

⁷⁸ WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS347, In: wto.org, http://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds347_e.htm (21.9.2012)

19. ledna 2012 požádaly WTO, aby tento spor pozastavila, protože nebylo nalezeno žádné řešení. Na žádost Spojených států byl 17. dubna 2012 sestaven Dohodovací panel (*Compliance Panel*), jehož úkolem je prozkoumat, zda jsou přijatá opatření ze strany Unie v souladu s pravidly WTO. Spor tak v současné době stále pokračuje.⁷⁹

Mezitím WTO 31. března 2011 uznala také žalobu (DS353) EU z roku 2005, když rozhodla, že i USA podporovaly Boeing formou nepovolených dotací. Proti tomuto verdiktu se odvolaly USA, které s ním dle očekávání nesouhlasily, ale i EU, již se nelíbila skutečnost, že byly uznány jen některé její požadavky.⁸⁰ Zatím poslední rozhodnutí v tomto sporu vydala WTO 12. března 2012, když oznámila, že USA poskytly Boeingu dotace, které jsou v rozporu s Dohodou o subvencích a vyrovnávacích opatřeních. Má se jednat o dotace v hodnotě pěti miliard dolarů, což je značný rozdíl ve srovnání s dřívějším nálezem WTO, že EU poskytla Airbusu dotace v hodnotě osmnácti miliard dolarů. Nicméně obě strany považují toto rozhodnutí za své vítězství.

Evropská komise, která žalobu k WTO podávala, přivítala potvrzení dotací, jež byly Boeingu poskytnuty v letech 1989 až 2006. Komisař EU pro obchod (*European Commissioner for Trade*) Karl de Gucht řekl, že se jedná o zadostiučinění pro EU, která se dlouhodobě obávala, že se Boeingu dostávalo a stále dostává masivní podpory od americké vlády. Jeho protějšek, vedoucí Úřadu pro obchodní zastoupení Spojených států (*United States Trade Representative*, USTR) Ron Kirk, označil rozhodnutí za velké vítězství pro americké velkovýrobce a dělníky. Kirk dále uvedl, že americké dotace Boeingu připravily Airbus o 118 zakázek na velká civilní letadla a naopak dotace, které poskytla EU Airbusu, připravily Boeing o 342 zakázek.⁸¹

Dne 13. dubna 2012 USA informovaly Světovou obchodní organizaci o svém úmyslu implementovat její rozhodnutí a doporučení s ohledem na závazky vůči WTO a v rámci lhůty stanovené v Dohodě o subvencích a vyrovnávacích opatřeních, což Evropská unie přivítala.⁸² Šestiměsíční lhůta, v níž měly Spojené státy implementovat zmíněná rozhodnutí, vypršela 23. září. Následující den USA předložily zprávu o způsobech a prostředích, kterými vyhověly požadavkům WTO. Unii se však kroky USA zdály nedostatečné, a tak 25. září vznesla žádost na zahájení konzultací, jejichž

⁷⁹ WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS316, In: wto.org, http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds316_e.htm (21.9.2012)

⁸⁰ WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS353, In: wto.org, http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds353_e.htm (21.9.2012)

⁸¹ BBC News – WTO confirms Boeing subsidies illegal, In: bbc.co.uk, <http://www.bbc.co.uk/news/business-17345903> (21.9.2012)

⁸² WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS353, In: wto.org, http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds353_e.htm (21.9.2012)

předmětem má být americké plnění nařízení WTO. Následně 27. září EU vznesla požadavek na autorizaci pro zavedení svých protiopatření.⁸³

Oprávněnost obou žalob byla potvrzena rozhodnutím WTO, že Airbus i Boeing dostávali nepovolené státní dotace. Obě společnosti si toho byly vědomy a snažily se navzájem zažalovat za to, co samy praktikovaly a navíc se cítí být vítězi sporu. Kvůli těmto aspektům je poměrně obtížné predikovat další vývoj. Bude záležet na tom, zda USA v dané lhůtě implementují rozhodnutí a doporučení WTO a jestli je EU bude považovat za dostatečné a znovu se neodvolá. Je pravděpodobné, že spor bude pokračovat i v následujících letech v souvislosti s vývojem nových typů letadel obou společností. Možným řešením by mohla být nová smluvní úprava a politická dohoda mezi EU a USA. Otázkou ale zůstává, do jaké míry je tato varianta reálná a pro obě strany akceptovatelná.

Je nutné podotknout, že jakkoliv vyhrocený a vážný se tento spor mezi EU a USA může zdát, zásadní negativní dopad na jejich obchodní vztahy neměl a nemá. To dokazuje i fakt, že EU nevyužila možnost zavést nejvyšší povolené kompenzace v historii mezinárodního obchodu proti USA. Spojené státy zase před rokem 2004 velmi váhaly se žalobou na Evropskou unii u WTO. V roce 2005 se obě strany snažily spor vyřešit dohodou, i když neúspěšně. Vlády obou stran jsou si vědomy toho, že jsou pro sebe navzájem nejvýznamnějšími obchodními partnery i investory a případná extrémní podoba sporu nebo aplikovaných kompenzačních opatření by byla pro obě strany ekonomicky nevýhodná.

2.3 BLIŽŠÍ SPECIFIKACE SPORU

Evropská unie i Spojené státy v rámci svých žalob k WTO uváděly poměrně velké množství údajně zakázaných forem podpory a dotací od různých orgánů v různé formě a podobě, které byly jednou či druhou stranou využívány k podpoře tamních výrobců velkých civilních letadel. Některé z nich byly nejprve Tělesem pro řešení sporů uznány jako příklad zakázaných subvencí, avšak v následném rozhodnutí Odvolacího tělesa byly označeny za formu povolené podpory. Příkladem tohoto postupu u Boeingu může být již zmíněný systém FSC/ETI nebo údajné poskytnutí dotací, které vedly k vytlačení Airbusu z islandského, keňského a etiopského trhu v rámci 200-300 místních

⁸³ European Commission. *Background Fact Sheet: WTO Disputes: EU/US Large Civil Aircraft*. Updated 27 September 2012, s. 2. http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2010/september/tradoc_146486.pdf (5.10.2012)

letadel. To bylo nejprve WTO označeno za zakázanou formu podpory, ale následně bylo toto rozhodnutí Odvolacím tělesem změněno.⁸⁴ V případě Airbusu lze zase zmínit dotace programů na výzkum a vývoj poskytnuté Francií, Německem, Španělskem a Velkou Británií nebo dvanáct zvýhodněných půjček od Evropské investiční banky (*European Investment Bank, EIB*) různým divizím Airbusu mezi lety 1998 a 2002, které byly taktéž nejdříve klasifikovány jako nelegální, ale poté označeny jako dovolené.⁸⁵ Následující fakta tak obsahují pouze formy podpory, které byly v rámci nejaktuálnějších rozhodnutí Světové obchodní organizace označeny za nedovolené a v rozporu s jejími pravidly.

2.3.1 PŘÍPAD AIRBUSU

Zprávy Tělesa pro řešení sporů a Odvolacího tělesa WTO obsahují několik jasných nálezů, mezi které patří následující:⁸⁶

- Určité dotace poskytované Evropskou unií a čtveřicí zainteresovaných států (Francie, Německo, Španělsko, Velká Británie) společnosti Airbus jsou v rozporu s pravidly WTO, protože způsobily závažné ohrožení zájmů USA.
- Primární subvence v podobě zahajovacích dotací (*launch-aid*), jež jsou zakázanou exportní podporou, byly využity na vývoj modelů Airbusu A300, A310, A320, A330/A340, A330-200, A340-500/600 a A380. Do tohoto byl zahrnut i kapitál, který vlády Francie a Německa poskytly společně, které vytvořily část konsorcia Airbus.
- Airbusu byly poskytnuty prostředky na rozvoj jeho infrastruktury. Konkrétně se jednalo o pronájem pozemku v industriální zóně Mühlenberger Loch v Hamburku, právo exkluzivního využívání rozšířené ranveje na letišti v Brémách, regionální granty udělené německými úřady v Nordenhamu, španělské vládní a regionální granty od provincií Andalusie a Castilla-La Mancha ve městech Sevilla, La Rinconada, Toledo, Puerto Santa Maria a Puerto Real.

⁸⁴ WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS353, In: wto.org, http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds353_e.htm (21.9.2012)

⁸⁵ European Commission. *The WTO Airbus-Boeing dispute*. Fact Sheet – Brussels, 9 February 2007, s. 2. http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2007/february/tradoc_133279.pdf (5.10.2012)

⁸⁶ WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS316, In: wto.org, http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds316_e.htm (5.10.2012)

- Efektem dotací bylo částečné vytlačení jednouličkových a dvouličkových velkých civilních letadel firmy Boeing z evropského, čínského, jihokorejského a australského trhu.
- Subvence způsobily Boeingu ztráty prodeje v rámci kampaně Airbusu A320 pro aerolinky Air Asia, Air Berlin, Czech Airlines a easyJet, Airbusu A340 pro aerolinky Iberia, South African Airways a Thai Airways International, a Airbusu A380 pro aerolinky Emirates, Qantas a Singapore Airlines.

2.3.2 PŘÍPAD BOEINGU

V případě Boeingu se jedná o následující nálezy:⁸⁷

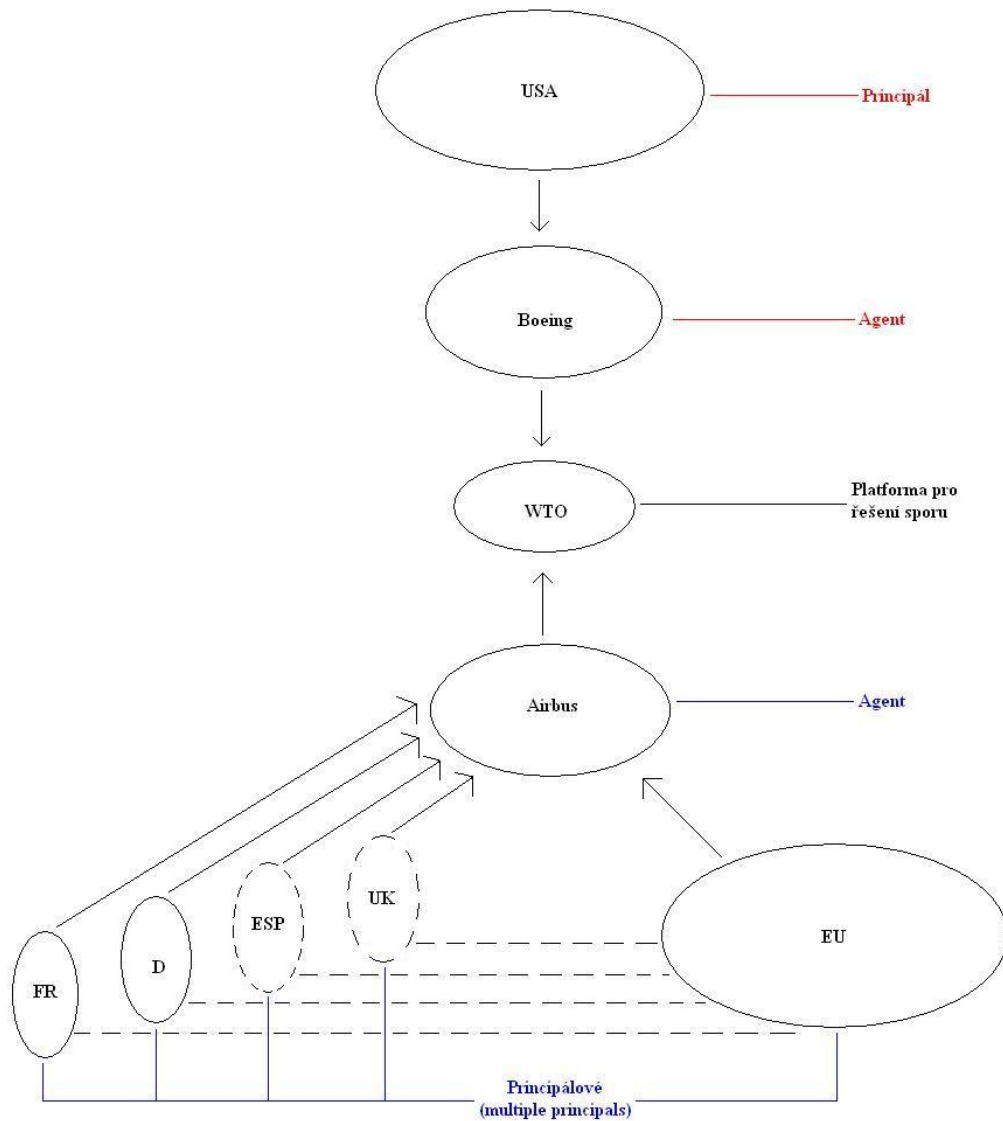
- NASA poskytla Boeingu dotace ve výši větší než 2,6 miliardy dolarů v rámci osmi federálních výzkumných programů prostřednictvím přímých plateb, volného přístupu ke svým zařízením, vybavení, zboží, službám a zaměstnancům, za což nebyl po Boeingu požadován žádný poplatek a díky čemuž Boeing zdarma získal obchodní práva na duševní vlastnictví.
- Americké Ministerstvo obrany (*Department of Defence*, DOD) předalo v rámci svého programu na výzkum a vývoj (*Research and Development*) a testovacího programu (*Test and Evaluation*) Boeingu tzv. dual use technologii v hodnotě až 1,2 miliardy dolarů a poskytlo volný přístup do svých zařízení.
- Vztahy mezi NASA a Ministerstvem obrany na jedné straně a Boeingem na straně druhé byly velmi podobné formě obchodní organizace zvané podnik se společnou majetkovou účastí. Podstatná část výsledků a zisků společné práce plynula Boeingu, který ale v rámci tohoto podniku neposkytoval žádné finanční zdroje.
- Subvence programu na výzkum a vývoj od NASA a Ministerstva obrany umožnily Boeingu vyvinout klíčové technologie, bez kterých by nebylo možné v roce 2004 zahájit výrobu modelu 787 Dreamliner.
- Výše uvedené dotace poskytly Boeingu konkurenční výhodu, která způsobila Airbusu ztráty v rámci jeho prodejní kampaně, což vedlo k prodejním ztrátám u modelů A330 a A350 (na trhu s letadly o kapacitě 200-300 sedadel) a k hrozbě ztráty podílu Airbusu na některých exportních trzích. Na trzích, kde byl Airbus

⁸⁷ European Commission. *Background Fact Sheet: WTO Disputes: EU/US Large Civil Aircraft*. Updated 27 September 2012, s. 2-3. http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2010/september/tradoc_146486.pdf (5.10.2012)

schopen tyto modely prodávat, musela být jejich cena redukována kvůli přítomnosti subvencovaného Boeingu 787.

- Město Wichita ve státě Kansas poskytlo Boeingu mezi lety 1989 a 2006 téměř 500 milionů dolarů ve formě daňových úlev na nákup průmyslově výnosných dluhopisů (*Industrial Revenue Bonds*), tedy daňových pobídek, které nabízí veřejný sektor soukromému.
- Další daňové úlevy v hodnotě blížící se 3,1 miliardy dolarů mají být Boeingu poskytnuty státem Washington v období od roku 2006 do roku 2024.
- Celkově daňové subvence od města Wichita a státu Washington umožnily Boeingu porazit Airbus a vyhrát větší množství objednávek na jednouličková, 100-200 místná letadla (Boeing 737 versus Airbus A320).
- Nelegální dotace poskytnuté Boeingu nepříznivě ovlivnily prodej, podíl na trhu a prodejní ceny Airbusu A320, A320 neo, A330, A350XWB a flotily A380.

Obrázek č. 1: Schéma jednotlivých aktérů v daném obchodního sporu



Zdroj: Autor

3. AKTUÁLNÍ VZTAH MEZI PRINCIPÁLEM A AGENTEM

Vlády členských států Evropské unie a vláda Spojených států prostřednictvím různých domácích a obchodních politik často ovlivňují hospodářskou soutěž mezi Airbusem a Boeingem a tím i jejich podíl na světovém trhu s komerčními letadly. Ve skutečnosti je letecký průmysl učebnicovým příkladem odvětví, ve kterém vlády využívají zmíněné politiky k tomu, aby dosáhly změn ve strategických interakcích mezi domácí společností a jejím zahraničním soupeřem s cílem přesunout podíl na trhu a zisk ze zahraniční firmy do domácí.⁸⁸ Uplatňování strategické obchodní politiky ale není v leteckém průmyslu zcela zřetelné.

Jednotlivé teoretické práce ukázaly, že implikace plynoucí z uplatňování strategické obchodní politiky jsou citlivé na nastavení režimu oligopolní⁸⁹ konkurence mezi oběma firmami v odvětví. Systém, ve kterém Airbus a Boeing fungují, bývá někdy označován jako mezinárodní duopol.⁹⁰ James A. Brander a Barbara J. Spencer tvrdí, že zavedené exportní subvence v rámci tohoto duopolu přesunují zisky od zahraničních výrobců k domácím a zvyšují národní bohatství. Jonathan Eaton a Gene M. Grossman zase poukazují na to, že v případech, kdy jsou firmy cenovými tvůrci, exportní subvence skutečně zvyšují vzájemné soupeření a míru konkurence mezi domácími a zahraničními firmami. Současně tvrdí, že politika, která zvyšuje mezní náklady jednotlivých firem (například vývozní daň), může být optimální strategií vedoucí ke zvýšení domácích zisků. Také Giovanni Maggi ve své analýze důsledků strategické obchodní politiky v rámci modelu, kde existuje oligopolní režim hospodářské soutěže, uvádí, že objemové dotace poskytnuté domácímu výrobcí maximalizují národní příjem bez ohledu na rovnovážný režim systému.⁹¹

Kromě výše uvedených existují i další důvody, proč vlády poskytují svým domácím leteckým výrobcům dotace a další podporu. Jedná se například o přesvědčení, že soukromé kapitálové trhy velmi často nedokážou poskytovat dostatečné finanční prostředky aktivitám, u kterých existuje reálný předpoklad, že budou ziskové, ale zároveň mají dlouhodobý investiční horizont. Tato skutečnost je způsobena tím, že

⁸⁸ PAVCNIK, N.: c.d., s. 738.

⁸⁹ Oligopol představuje takovou strukturu trhu, kdy v daném odvětví existuje na straně nabídky jen velmi malý počet výrobních firem, respektive těchto několik málo subjektů zabírá většinový podíl nabídky.

⁹⁰ Duopol je ekonomický model, v němž obě firmy vyrábějí homogenní produkt, vzájemně si konkurují, mají téměř stejné postavení v rámci trhu a jsou tak stejně silné.

⁹¹ PAVCNIK, N.: c.d., s. 738.

soukromí investoři mají obvykle větší obavy z případného rizika než vlády, anebo je způsobena hrozbou institucionálního selhání (vnitřní problémy v rámci vládních úřadů či orgánů), které může následně ovlivnit rozhodování o daných projektech – manažeri dané společnosti mohou například úmyslně navýšit aktuální zisky na úkor dlouhodobých, aby přesvědčili akcionáře o svých kompetencích. Další důvod se odvolává na možnost, že určité aktivity mohou být ziskové paradoxně díky tomu, že mají vládní podporu. Státní podpora totiž může přítomnosti daného výrobce na trhu dodat zásadní důvěryhodnost.⁹²

Kromě nejrůznějších forem subvencí a další podpory Evropská unie a Spojené státy zasahují do fungování svých domácích leteckých výrobců i jinými způsoby a prostřednictvím dalších nástrojů, kterými je ovlivňují. Tato kapitola se soustřeďuje na zkoumání aktuálního stavu a vztahu v rámci dvojic EU-Airbus a USA-Boeing pomocí analýzy a popisu faktorů, které mají na jejich interakci zásadní vliv.

3.1 AIRBUS/EADS

3.1.1 STRUKTURA A VEDENÍ

Od svého vzniku v roce 2000 bylo konsorcium EADS, jež vlastní Airbus, vedeno dvojitou řídicí strukturou s dvěma předsedy představenstva (*Chairman*) a dvěma generálními řediteli (*Chief Executive Officer*, CEO). Dne 16. července 2007 se německá firma Daimler, francouzská vláda a francouzská mediální skupina Lagardère spolu s manažerským týmem EADS dohodly na vytvoření nové řídicí struktury společnosti, přičemž konzultace v této záležitosti proběhly i s německou vládou. Důvody vedoucí k této změně, byly především vyšší efektivita, větší kompaktnost a zjednodušení řídicí struktury EADS vzhledem ke správě a řízení společnosti (*corporate governance*) a k dosažení větší rovnováhy mezi jejími klíčovými akcionáři z Francie a Německa. Po této úpravě je konsorcium nyní vedeno jedním předsedou představenstva a jedním generálním ředitelem.⁹³ Klíčoví akcionáři se také dohodli na zvýšení počtu nezávislých členů v rámci představenstva, aby tak náležitě reflektovali globální profil EADS. V této souvislosti se Daimler a francouzská skupina Sogade vzdali dvou křesel

⁹² NEVEN, Damien – SEABRIGHT, Paul: *European Industrial Policy: The Airbus Case*. Economic Policy, 1995, 21, s. 6.

⁹³ European Aeronautic Defence and Space Company Registration Document 2011, s. 121. (dostupné na <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance.html>)

v představenstvu, čímž byla vytvořena dvě nová místa pro nezávislé členy představenstva.⁹⁴

Představenstvo (*Board of Directors*) konsorcia EADS je zodpovědné za řízení společnosti. Skládá se z maximálního počtu jedenácti členů a svolává a odvolává valné hromady akcionářů. Vlády Francie, Německa a Španělska uzavřely 22. října 2007 Smlouvu o spolupráci (*Participation Agreement*). V ní se dohodly, že hlasovací práva spojená s jejich akciemi v EADS mohou být uplatňována prostřednictvím jejich zástupců sdružených do skupiny zvané EADS Participations B.V., aby zajistily, že představenstvo společnosti bude složeno z členů této skupiny a dalších čtyř nezávislých členů, kteří podle Smlouvy nesmějí být řediteli, představiteli, zaměstnanci nebo nesmějí mít významné obchodní či profesní napojení na skupiny DASA, Lagardère, Sogepa, španělskou SEPI, vlády Francie, Německa a Španělska nebo společnost EADS.⁹⁵

Na základě zmíněné dohody je představenstvo společnosti složeno z jedenácti členů. Předseda představenstva bez výkonných pravomocí je jmenován na základě společného návrhu společností Daimler a Sogead. Dalším členem je generální ředitel společnosti EADS, který je taktéž jmenován na základě společného návrhu společností Daimler a Sogead. Dva členové jsou nominováni firmou Daimler, stejně tak další dva nominuje firma Sogead a jednoho zástupce jmenuje společnost SEPI. Jména čtyř nezávislých členů jsou individuálně schvalována členy představenstva, a to na základě společného návrhu předsedy představenstva a generálního ředitele EADS. Funkční období členů představenstva je pět let. Většina členů usiluje o znovuzvolení pro další funkční období, protože neexistuje žádné omezení v počtu funkčních období, které jednotliví členové zastávají buď ihned po sobě, nebo v různých intervalech. Kterýkoliv člen představenstva může být také kdykoliv odvolán nebo mu může být pozastaveno členství valnou hromadou akcionářů společnosti.⁹⁶

Předseda představenstva zajišťuje plynulé fungování představenstva, a to zejména s ohledem na jeho vztahy s generálním ředitelem EADS, se kterým se účastní strategických jednání na vrcholné úrovni s externími partnery společnosti. Předseda musí mít francouzské nebo německé občanství s tím, že nesmí mít stejné občanství jako generální ředitel EADS. Stejně jako je předseda na společný návrh firem Daimler a

⁹⁴ European Aeronautic Defence and Space Company Registration Document 2011, s. 122. (dostupné na <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance.html>)

⁹⁵ EADS Global Website – Board of Directors, In: eads.com, <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors.html> (23.11.2012)

⁹⁶ Tamtéž.

Sogeadé představenstvem jmenován, může být na jejich společný návrh představenstvem odvolán. Pokud ihned po jeho odvolání nejsou společnosti Daimler a Sogeadé schopny jmenovat nového předsedu, jmenuje představenstvo prostou většinou hlasů předsedu prozatímního (se stejným občanstvím jako jeho předchůdce), který ve funkci setrvá maximálně po dobu dvou měsíců. Po jejich uplynutí se volí předseda nový.

Kterýkoliv člen představenstva může tři roky od začátku předsedova funkčního období podat stížnost na to, že během této doby dle jeho názoru došlo k významným událostem, které negativním způsobem ovlivňují strategii a cíle definované představenstvem společnosti. V takovémto případě dochází k setkání představenstva, které zkoumá, zda k těmto událostem skutečně došlo ve zmíněném období a pokud ano, hlasují členové představenstva o důvěře předsedovi, který musí získat prostou většinu jejich hlasů. Pokud předseda důvěru nezíská, je odvolán a volí se nový předseda na základě výše uvedeného postupu.⁹⁷

Generální ředitel EADS je zodpovědný za každodenní řízení společnosti a je jmenován a odvoláván stejným způsobem jako předseda představenstva. Také procedura hlasování o důvěře se za stejných podmínek vztahuje i na generálního ředitele.⁹⁸ Tento mechanismus představuje potenciálně velmi silný nástroj vlád pro uplatňování svého vlivu na předsedu a generálního ředitele.

Mezi základní pravomoci představenstva patří oprávnění zastupovat a řídit společnost či rozhodovat o její strategii a investicích. Mezi jeho nejvýznamnější pravomoci dále patří schvalování rozpočtu společnosti a její organizační struktury. Kromě množství dalších důležitých pravomocí představenstvo jmenuje a odvolává generálního ředitele Airbusu, přičemž opět platí, že předseda představenstva a generální ředitel Airbusu musejí mít stejné občanství, v tomto případě německé nebo francouzské. Generální ředitel EADS a provozní ředitel (*Chief Operations Officer*, COO) Airbusu musejí mít také stejné občanství, opět francouzské nebo německé, ale zároveň odlišné od předchozí dvojice.⁹⁹ Toto opatření slouží k zachování rovnocenných podmínek a vlivu v rámci dvou největších akcionářů, Francie a Německa.

⁹⁷ EADS Global Website – Chairman and CEO Appointment, In: eads.com, <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors/chairman-and-ceo-appointment.html> (23.11.2012)

⁹⁸ Tamtéž.

⁹⁹ EADS Global Website – Powers of the Board of Directors, In: eads.com, <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors/powers.html> (23.11.2012)

Francie a Německo si udržují poměrně silnou kontrolu nad vedením EADS. V případě, že jakákoliv třetí strana, proti níž má Daimler nebo Sogeadé výhrady, vlastní přímý či nepřímý podíl akcií v EADS, který se rovná nebo přesahuje 12,5 %, a tudíž tomuto subjektu automaticky poskytuje hlasovací právo ve vedení společnosti, musí Daimler či Sogeadé uplatnit veškeré své pravomoci, prostředky a vliv v rámci EADS k tomu, aby takovéto nepřátelské třetí straně (*Hostile Third Party*) zabránily v zisku větších práv, podílu či pravomocí v EADS, a to až do doby, než Daimler a Sogeadé tuto stranu nepovažují za nepřátelskou nebo tato strana již nevlastní takový podíl akcií, který jí dává hlasovací právo ve vedení EADS, anebo tato strana učiní oběma firmám nabídku na odkup svého podílu. Daimler a Sogeadé mohou takovouto nabídku přijmout pouze v případě, kdy třetí strana nabídne své akcie v rámci EADS nejprve firmě Daimler či firmě Sogeadé, které mohou uplatnit své předkupní právo na tento druh akcií. Toto předkupní právo obou firem se vztahuje na veškeré akcie konsorcia EADS.¹⁰⁰

3.1.2 PROPOJENÍ PŘEDSTAVITELŮ S VLÁDAMI PRINCIPÁLŮ

Někteří členové představenstva mohou být díky svým předchozím profesním pozicím a zkušenostem více propojeni s vládami principálů nebo organizacemi, které byly a stále jsou s těmito vládami v interakci. Níže jsou uvedeny pouze funkce osob, které měly a mají určité vazby na vlády zainteresovaných států. Jednotliví představitelé konsorcia EADS před svým současným angažmá buď prošli přímo organizací principálů, nebo působili v institucích, se kterými byly tyto vlády nějakým způsobem spojeny.

První osobou je Thomas Enders z Německa, jenž byl od roku 2007 generálním ředitelem Airbusu, a který se v květnu roku 2012 stal generálním ředitelem EADS. V leteckém průmyslu působí od roku 1991. V rámci společnosti Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB), v níž měly své podíly německé spolkové země Hamburk a Bavorsko, a její nástupkyně DASA zastával Enders vrcholné manažerské pozice. Před tím působil jako člen plánovacího štábu německého ministra obrany.¹⁰¹ Od roku 2005 je Enders také prezidentem Asociace německého leteckého průmyslu (*Bundesverband der*

¹⁰⁰ European Aeronautic Defence and Space Company Registration Document 2011, s. 104-105. (dostupné na <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance.html>)

¹⁰¹ EADS Global Website – Thomas Enders, In: eads.com, <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors/members/enders.html> (26.11.2012)

Deutschen Luft-und Raumfahrtindustrie, BDLI), jejímž hlavním úkolem je komunikace s politickými institucemi, úředními orgány a asociacemi v Německu.¹⁰²

Další člen představenstva, Josep Piqué i Camps ze Španělska, který je od roku 2007 předsedou představenstva nízkonákladových aerolinií Vueling, také zastával řadu významných vládních funkcí. Mezi lety 1996 a 2000 byl Camps ministrem průmyslu a energetiky, od roku 1998 do roku 2000 působil zároveň jako tiskový mluvčí španělské vlády, v letech 2000 až 2002 byl ministrem zahraničních věcí a mezi lety 2002 a 2003 zastával post ministra pro vědu a technologie. Od roku 2003 působil také jako poslanec, senátor a předseda Lidové strany Katalánska (*Popular Party of Catalonia*).¹⁰³

Třetím takovýmto členem představenstva je Francouz Jean-Claude Trichet, který byl do roku 2011 prezidentem Evropské centrální banky (*European Central Bank*, ECB), prezidentem Evropské rady pro systémová rizika (*European Systemic Risk Board*, ESRB) a prezidentem Globálního ekonomického setkání guvernérů centrálních bank (*Global Economy meeting of Central Bank Governors*) ve švýcarské Bazileji. Byl také guvernérem francouzské centrální banky (*Banque de France*), pracoval v úřadu zvaném Generální inspekce financí (*Inspection Générale des Finances*), což je mezirezortní orgán kontrolující hospodaření francouzských státních orgánů. Trichet byl šest let zaměstnancem Ministerstva financí a v letech 1978 až 1981 zastával funkci poradce prezidenta republiky pro mikroekonomické záležitosti, energetiku, průmysl a výzkum.¹⁰⁴

Kromě členů představenstva konsorcia EADS má také současný prezident a generální ředitel Airbusu Fabrice Brégier bližší vztah s francouzskou vládou. Od roku 1986 pracoval na Ministerstvu průmyslu, poté byl v roce 1989 jmenován ředitelem pro finanční a ekonomické záležitosti na Ministerstvu zemědělství a působil jako poradce několika francouzských ministrů.¹⁰⁵

¹⁰² German Aerospace Industry Association, In: bdl.de, <http://www.bdl.de/en/> (26.11.2012)

¹⁰³ EADS Global Website – Josep Piqué i Camps, In: eads.com, <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors/members/pique-i-camps.html> (26.11.2012)

¹⁰⁴ EADS Global Website – Jean-Claude Trichet, In: eads.com, <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors/members/trichet.html> (26.11.2012)

¹⁰⁵ President and Chief Executive Officer, In: airbus.com, http://www.airbus.com/company/people-culture/management-overview/president_and_chief_executive_officer/ (26.11.2012)

3.2 BOEING

3.2.1 STRUKTURA A VEDENÍ

Konsorcium Boeing je řízeno svými zaměstnanci, manažery a dalšími korporáčními představiteli, kteří jsou vedeni generálním ředitelem. Dohled nad vedením konsorcia vykonává představenstvo, které volí generálního ředitele a spolu s ním vybírá a jmenuje další vedoucí představitele společnosti. Počet členů představenstva se může dle potřeby měnit, a to zejména v souvislosti s expanzí konsorcia. V současné době má představenstvo jedenáct členů, kteří jsou každoročně voleni valnou hromadou akcionářů Boeingu.¹⁰⁶ Podíl nezávislých členů představenstva musí být minimálně 75 %. Tito členové jsou považováni za nezávislé, pokud je s konsorciem nepojí žádné majetkové vztahy s výjimkou toho, že členové jsou buď přímo akcionáři nebo partnery akcionářů Boeingu nebo ředitelé jiných subjektů, které mají s konsorciem určité vztahy.¹⁰⁷ Členem představenstva nesmí být osoba, která je členem více než dalších čtyř představenstev veřejných společností, nebo osoba, která je generálním ředitelem některé veřejné společnosti. Členové představenstva pak mezi sebou každoročně vybírají předsedu.¹⁰⁸ Předseda představenstva, jeho členové i generální ředitel mohou být valnou hromadou kdykoliv odvoláni. Zásadní pravomoci představenstva spočívají v řízení společnosti, udávání hlavních strategických cílů, rozhodování o rozpočtu společnosti a její organizační struktuře nebo rozhodování o investičních aktivitách.¹⁰⁹

Představenstvo společnosti je zodpovědné za vytvoření efektivních komunikačních kanálů a následnou komunikaci s akcionáři, zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, korporáčními partnery a vládami. Jednotliví členové představenstva se mohou setkávat se zástupci zmíněných zúčastněných stran nebo s nimi komunikovat jinou formou, ale při těchto setkáních a komunikaci se musí vyvarovat jakýchkoliv neobvyklých okolností.¹¹⁰

V rámci konsorcia Boeing funguje také specializovaný úřad, tzv. Oddělení pro vládní operace (*Government Operations Office*). Nachází se v okrese Arlington ve státě

¹⁰⁶ Boeing: Corporate Governance Principles, August 27, 2012, s. 1-2, In: boeing.com, http://www.boeing.com/corp_gov/corp_gov_principles.pdf (26.11.2012)

¹⁰⁷ Boeing: The Boeing Company Director Independent Standards, June 27, 2011, s. 1, In: boeing.com, http://www.boeing.com/corp_gov/dir_indep_standards.pdf (26.11.2012)

¹⁰⁸ Boeing: Corporate Governance Principles, August 27, 2012, s. 3, In: boeing.com, http://www.boeing.com/corp_gov/corp_gov_principles.pdf (26.11.2012)

¹⁰⁹ Boeing: By-Laws of The Boeing Company, August 27, 2012, s. 10, In: boeing.com, http://www.boeing.com/corp_gov/bylaws.pdf (26.11.2012)

¹¹⁰ Boeing: Corporate Governance Principles, August 27, 2012, s. 4, In: boeing.com, http://www.boeing.com/corp_gov/corp_gov_principles.pdf (26.11.2012)

Virginie, tedy v těsném sousedství Washingtonu D.C., a které společnosti slouží k plnění třech velmi důležitých úkolů. Zaprvé, pracuje s vládními úředníky a organizacemi, které ovlivňují rozhodování vlády, ve snaze zajistit, udržet, zvýšit či zlepšit prosazování zájmů společnosti, její konkurenceschopnost a pověst. Zadruhé, spoluprací se zmíněnými subjekty se tento úřad snaží společnosti zajistit vládní podporu a různé formy zdrojů. Zatřetí, prostřednictvím těchto subjektů se dané oddělení snaží ovlivňovat podobu veřejné politiky.¹¹¹ K úspěšnému plnění svých úkolů spolupracuje úřad s veřejnými činiteli na všech úrovních veřejné správy (federální, státní, lokální), ale také se třetími stranami – organizacemi, jako jsou think tanky, asociace, skupiny ze sféry veřejné politiky, poradenské agentury či mezinárodní organizace. Oddělení pro vládní operace zajišťuje Boeingu potřebnou podporu od federální vlády, aby byl zajištěn růst společnosti. Oddělení tak například pracuje na zavádění spravedlivých obchodních praktik a přiměřené úrovni různých forem zdanění a regulací tak, aby Boeing i nadále zůstal konkurenceschopným na světových trzích a podporoval tak americký hospodářský růst a zaměstnanost. Kromě těchto funkcí, slouží úřad jako kontaktní místo mezi americkou vládou, třetími stranami, dalšími zainteresovanými společnostmi a divizemi Boeingu.¹¹²

Pod záštitou společnosti dále funguje Výbor pro politické akce (*The Boeing Company Political Action Committee*, BPAC). Jedná se o dobrovolné a nestranné sdružení založené společností Boeing v souladu s federálním právem USA. Výbor je řízen komisí složenou ze zaměstnanců společnosti a financován výhradně z dobrovolných příspěvků svých členů, kteří jsou taktéž zaměstnání v konsorciu Boeing a jsou oprávněni přispívat a vybírat tyto příspěvky podle federálního volebního zákona. BPAC poskytuje přímé příspěvky na volební kampaně osob kandidujících na různé posty ve federálních orgánech a také na vybrané volební kampaně v rámci administrativy jednotlivých států USA, u kterých to povoluje zákon. Výbor poskytuje příspěvky pod dohledem viceprezidenta společnosti, který má zároveň na starosti Oddělení pro vládní operace (*Senior Vice President, Government Operations*). Pravomoc schvalovat zmíněné příspěvky je svěřena pokladníkovi výboru (*BPAC Treasurer*), což je další viceprezident společnosti Boeing, jenž má na starosti legislativní záležitosti (*Corporate Vice President, Legislation Affairs*). Příspěvky jsou

¹¹¹ Boeing: Government Operations – About Us, In: boeing.com, http://www.boeing.com/aboutus/govt_ops/about.html (26.11.2012)

¹¹² Tamtéž.

poskytovány na základě nestrannického principu těm kandidátům, kteří podporují obchodní záležitosti, důležité pro Boeing a jeho akcionáře. Celkovou výši příspěvků musí schválit představenstvo konsorcia. Společnost rovněž přispívá na kampaně podporující nebo naopak na kampaně stavící se proti specifickým záležitostem, které jsou pro Boeing mimořádně důležité a o kterých rozhodují voliči v USA pomocí hlasování.¹¹³

3.2.2 PROPOJENÍ PŘEDSTAVITELŮ S VLÁDOU PRINCIPÁLA

Také v případě představenstva Boeingu existují lidé, kteří mají díky postům, jež v minulosti zastávali nebo stále zastávají, bližší spojení s americkou vládou. I zde jsou uvedeny pouze funkce osob, které měly a mají určitou vazbu na vládu USA. Jednotliví představitelé konsorcia Boeing před svým současným angažmá buď prošli přímo organizací principála, nebo působili v institucích, se kterými byla nebo je federální vláda spojena.

V první řadě se jedná o předsedu představenstva, prezidenta konsorcia a jeho generálního ředitele Jamese McNerneyho Jr., který v současné době zastává funkci předsedy Prezidentské exportní rady (*President`s Export Council*, PEC), což je vládní agentura, která slouží jako hlavní poradní orgán amerického prezidenta v oblasti mezinárodního obchodu. Poskytuje prezidentovi doporučení ohledně vládních politik a programů, které ovlivňují výkonnost amerického obchodu a podporují vývoz. Rada funguje také jako fórum pro diskuzi a řešení obchodních problémů souvisejících s průmyslem, zemědělstvím, zaměstnaností a vládním sektorem. Předsedu této rady jmenuje do funkce prezident USA.¹¹⁴

Další člen představenstva, Kenneth M. Duberstein, je předsedou a generálním ředitelem The Duberstein Group, což je konzultační a lobbistická společnost sídlící ve Washingtonu D.C. Od roku 1988 do roku 1989 pracoval jako vedoucí personálu Bílého domu (*White House Chief of Staff*), což je nejvyšší postavená funkce v rámci kanceláře prezidenta USA.¹¹⁵

Třetím takovýmto členem představenstva je admirál Edmund P. Giambastiani, jenž byl mezi lety 2005 a 2007 místopředsedou Amerického sboru náčelníků

¹¹³ Boeing: Political Expenditures, In: boeing.com, http://www.boeing.com/aboutus/govt_ops/pol_expend.html (27.11.2012)

¹¹⁴ President`s Export Council, In: trade.gov, <http://trade.gov/pec/> (27.11.2012)

¹¹⁵ Boeing: Corporate Governance – Board of Directors, In: boeing.com, http://www.boeing.com/corp_gov/board_directors.html (27.11.2012)

generálního štábu (*U.S. Joint Chiefs of Staff*), nejvyššího poradního orgánu, který poskytuje svá doporučení ohledně národní bezpečnosti a vojenských akcí americkému ministrovi obrany a prezidentovi Spojených států.¹¹⁶

I Edward M. Liddy zastával funkci spojenou s vládou USA. Na žádost amerického ministra financí zastával od září 2008 do srpna 2009 post prozatímního předsedy představenstva a generálního ředitele společnosti American International Group (AIG). V ní měla americká vláda, respektive Ministerstvo financí až do září roku 2012 většinový podíl akcií, přičemž nyní vlastní 16 % podíl.¹¹⁷

Členka představenstva Susan C. Schwab byla od října 2005 do června 2006 náměstkyní vedoucího Úřadu pro obchodní zastoupení Spojených států (USTR) a poté tuto funkci až do ledna 2009 sama vykonávala. Tento úřad je zodpovědný za rozvoj a koordinaci amerického mezinárodního obchodu, komodit a přímých investičních politik.¹¹⁸ Vedoucí úřadu je součástí vlády a zároveň hlavním poradcem prezidenta, mluvčím a vyjednavatelem v otázkách mezinárodního obchodu a členem představenstva Export-Import Bank of the United States (Export-Import Bank, Ex-Im Bank), která je oficiální vývozní úvěrovou agenturou federální vlády USA. Jejím hlavním cílem je podpora financování vývozu amerického zboží a služeb na mezinárodní trhy.¹¹⁹ V roce 2003 Schwab pracovala jako konzultantka pro americké Ministerstvo financí.¹²⁰

Podobně jako v případě Airbusu, zasedá i v představenstvu Boeingu člen, konkrétně Lawrence W. Kellner, který byl od prosince 2004 do prosince 2009 předsedou představenstva a generálním ředitelem aerolinií Continental Airlines, které se v roce 2012 spojily s United Airlines, pod jejichž jménem nadále působí.¹²¹

Kromě členů představenstva má bližší spojení s federální vládou také ředitel Oddělení pro vládní operace, Timothy Keating. Ten zastával stejnou pozici i ve firmě Honeywell, která se také zabývá aeronautikou, a předsedal i jejímu výboru pro politické akce, přičemž dohlížel na prosazování zájmů firmy v Kongresu. Dříve Keating působil jako předseda představenstva a řídicí partner ve skupině Timmons and Company, což je jedna z nejprestižnějších lobbistických společností ve Washingtonu. Keating také

¹¹⁶ Joint Chiefs of Staff Official Website, In: jcs.mil, <http://www.jcs.mil/page.aspx?id=2> (27.11.2012)

¹¹⁷ U.S. government no longer majority owner of AIG, In: cbsnews.com, http://www.cbsnews.com/8301-505123_162-57513138/u.s-government-no-longer-majority-owner-of-aig/ (27.11.2012)

¹¹⁸ Mission of the USTR, In: ustr.gov, <http://www.ustr.gov/about-us/mission> (27.11.2012)

¹¹⁹ Export-Import Bank of the United States – About Us, In: exim.gov, <http://www.exim.gov/about/> (6.11.2012)

¹²⁰ Boeing: Corporate Governance – Board of Directors, In: boeing.com, http://www.boeing.com/corp_gov/board_directors.html (27.11.2012)

¹²¹ Tamtéž.

pracoval v administrativě Billa Clintona a to již od roku 1992, kdy zastával funkci ředitele prezidentské tranzice (*transition director*)¹²² a poté pozici prezidentova asistenta a ředitele pro legislativní záležitosti (*Assistant to the President and Director of Legislative Affairs*). Podílel se na organizaci několika kongresů Demokratické strany či prezidentské inaugurace. Před vstupem do Clintonovy administrativy zastával mezi lety 1986 a 1992 různé funkce ve Sněmovně reprezentantů (*House of Representatives*), kterou tehdy kontrolovala Demokratická strana.¹²³

¹²² Prezidentská tranzice neboli interregnum je období mezi koncem prezidentských voleb a inaugurací nově zvoleného prezidenta. Během této doby nový prezident obvykle jmenuje nový vládní personál, což zahrnuje výběr pozic v novém kabinetu, vládních odděleních a agenturách.

¹²³ Boeing: Timothy Keating – Executive Biography, In: boeing.com, <http://www.boeing.com/companyoffices/aboutus/execprofiles/keating.html> (27.11.2012)

4. APLIKACE TEORETICKÉHO KONCEPTU NA SOUČASNÝ STAV

Jak bylo uvedeno výše, Evropská unie, respektive některé její členské státy a Spojené státy americké v tomto případě představují principály a Airbus s Boeingem zase reprezentují agenty, přičemž se nejedná o klasické znázornění principal-agent modelu. Principálové sice na agenty delegují určitou míru zodpovědnosti a svěřují jim některé úkoly, primárně ale v tomto ohledu Airbus a Boeing zastupují své principály v rámci obchodního sporu u WTO, který je především sporem mezi EU a USA. V tomto pojetí nelze v tom pravém slova smyslu hovořit o problematice nepříznivého výběru, protože agenti jsou zde jasně daní a principálové si je nevybírají. Další rizikové faktory, především pak morální hazard a asymetrická distribuce informací, ale přetrvávají i v tomto případě. Předpokladem však je, že k těmto negativním fenoménům dochází jen ojediněle, protože principálové a agenti mají stejné zájmy. Hlavním cílem EU i Airbusu je maximalizace zisků evropského výrobce velkých civilních letadel, s tím spojené udržení vedoucího postavení Airbusu před Boeingem v tomto odvětví a vítězství v rámci obchodního u WTO. Cíle USA a Boeingu jsou stejné, jen v opačném smyslu. Tato kapitola analyzuje poznatky předchozí části a aplikuje je do zvoleného teoretického rámce.

4.1 POČET PRINCIPÁLŮ, ZÁJMY, ORGANIZACE

4.1.1 AIRBUS/EADS

Již víme, že v EU existuje více principálů, což vždy vede ke složitějšímu jednání a rozhodování. Takto skutečnost byla ještě více komplikována tím, že vlastníky Airbusu byly až do roku 2006 další dvě společnosti, zmíněné EADS a BAE Systems. Od 13. října 2006 je držitelem 100 % akcií Airbusu společnost EADS, která je tím pádem vystavena určitému politickému tlaku, především ze strany zainteresovaných evropských vlád. Problematiku více principálů dobře vystihují události z nedávné doby.

Firmy EADS a BAE Systems 12. září 2012 oznámily, že se nacházejí v pokročilé fázi rozhovorů, které mají vést k jejich sloučení, jehož důsledkem má být vytvoření největší světové společnosti zabývající se letectvím, vesmírnými a obrannými systémy, čímž by v těchto odvětvích předstihly své americké konkurenty, především pak firmu Boeing. Celková hodnota nově vzniklé společnosti by činila 45 miliard dolarů. Pro srovnání, v loňském roce dosáhly prodeje EADS a BAE Systems

dohromady asi 90 miliard dolarů, zatímco prodeje Boeingu, tedy současného leadera ve zmíněných odvětvích, byly ve výši 69 miliard dolarů.¹²⁴

Hlavní motivací je podle firem snaha vyrovnat se s poklesem výdajů na obranu v EU i USA. Fúze by pomohla vyřešit strategické problémy obou společností. EADS se totiž snaží expandovat v odvětví obrany, a to zejména na bohatém, ale zároveň přeplněném americkém trhu, na němž má dobré postavení právě britská BAE Systems. Tržby Airbusu jsou sice na vzestupu – v loňském roce bylo dodáno více letadel, než kdykoliv před tím – společnost ale čelí jiným rizikům. Několik jejích programů, včetně super-jumba A380 a vojenského dopravního letadla A440M, je oproti původnímu plánu zpožděno o několik let a také prodraženo o miliardy dolarů. Dohoda s BAE Systems by poskytla větší finanční možnosti a nové technologie, důležité pro ještě úspěšnější soupeření Airbusu s Boeingem na trhu s velkými civilními letadly. BAE Systems se zase snaží najít nové trhy pro své vojenské produkty, v čemž by jí měla pomoci EADS se svými kontakty na Blízkém Východě a v některých částech Asie.¹²⁵ Obě společnosti mají navíc dlouhou historii spolupráce a jsou partnery v mnoha projektech včetně vývoje a výroby bojového letounu Eurofighter Typhoon a také raketových systémů. Podle plánu by akcionáři EADS získali v nové firmě podíl 60 procent a akcionáři BAE Systems zbývajících 40 procent. Pokud by se BAE Systems a EADS na fúzi dohodly, posuzovaly by ji především evropské antimonopolní orgány. Je možné, že potenciální nově vzniklá skupina by se musela výměnou za jejich souhlas vzdát některých svých aktivit. Ve Spojených státech se větší potíže se schválením fúze neočekávaly, protože EADS tam výraznější tržby nemá.¹²⁶ Vzhledem k citlivé otázce zbrojních aktivit probíhala jednání o dohodě rovněž s vládami na celém světě.

Dalším cílem plánované dohody bylo snížení politických zásahů v rámci EADS. Mezi akcionáře EADS patří s podílem 22,35 % skupina Sogeadé složená z francouzské mediální skupiny Lagardère a francouzské státní holdingové společnosti Sogepa. Stejný podíl akcií vlastní i německá společnost Daimler, která v roce 2007 uzavřela dohodu s konsorciem soukromých a veřejných investorů, jejímž prostřednictvím snížila svůj podíl v EADS o 7,5 %, ale zároveň si ponechala hlasovací právo vztahující se na celý

¹²⁴ CIMILUCCA, Dana – MICHAELS, Daniel: *Defense Deal Would Roil Industry*. The Wall Street Journal, September 13, 2012.

<http://online.wsj.com/article/SB10000872396390444426404577647523802918392.html> (22.10.2012)

¹²⁵ Tamtéž.

¹²⁶ E15.cz – Nový gigant? Zbrojovka BAE a výrobce Airbusů jednájí o spojení, In: e15.cz, <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/novy-gigant-zbrojovka-bae-a-vyrobce-airbusu-jednaji-o-spojeni-913909> (22.10.2012)

balík 22,35 % akcií. Podíl ve výši 5,45 % vlastní v rámci EADS španělská státní holdingová společnost SEPI. Celkový podíl těchto tří subjektů tvoří většinu v hodnotě 50,14 %.¹²⁷ Francouzská a španělská vláda, které v současné době drží přímé podíly v EADS a německá vláda, jenž má ve firmě nepřímý podíl, se snaží ovlivňovat rozhodování společnosti. Německo navíc není přímým akcionářem a v rámci EADS uplatňuje svůj vliv prostřednictvím firmy Daimler, která přímo vlastní zhruba 15 % EADS. Generální ředitel EADS Thomas Enders veřejně prohlásil, že zdrojem tření uvnitř společnosti je právě politické vměšování a že hodlá omezit vliv Francie a Německa.¹²⁸

EADS a BAE Systems sice v nově vzniklém podniku plánovaly udělení speciálních zlatých akcií pro Francii, Německo a Velkou Británii, které jsou v transakci obsaženy zejména proto, aby tyto tři státy získaly možnost zabránit cizím investorům získat více než patnáctiprocentní rozhodovací podíl. Žádná z těchto vlád ale neměla mít ve vedení nové společnosti svého zástupce ani kontrolu nad managementem či provozními záležitostmi.¹²⁹ Omezení vlivu zmíněných vlád by znamenalo razantní snížení rizika žalob a obvinění ze strany Boeingu a USA ohledně financování a provozování Airbusu evropskými vládami a dále by to přispělo ke schválení fúze americkými orgány.

K plánované fúzi ale nakonec kvůli neshodě zainteresovaných států nedošlo. Dne 10. října 2012, pouze čtyři hodiny před uzávěrkou pro potvrzení dohody, EADS a BAE Systems oznámily, že kvůli rozporům mezi vládami Francie, Německa a Velké Británie ukončily jednání o vzájemném spojení. Trojice vlád nedokázala překonat rozdíly ve svých politických požadavcích. Velká Británie po Francii a Německu požadovala souhlas s omezením jejich vlivu v nově sloučené společnosti kvůli tomu, aby byly zachovány silné obchodní vztahy BAE Systems s americkým Pentagonem, které britské zbrojařské společnosti přinášejí téměř polovinu příjmů. Spojené státy trvaly na omezení vládních vlivů jednak kvůli jejich roli v rámci Airbusu, ale také kvůli tomu, že BAE Systems se díky kontraktu s americkou armádou podílí na výzkumu a vývoji tajných projektů pro USA. Britská vláda tak jako nezbytnou podmínku transakce

¹²⁷ EADS Global Website – Shareholding Structure, In: eads.com, <http://www.eads.com/eads/int/en/investor-relations/share-information/shareholder-structure.html> (22.10.2012)

¹²⁸ CIMILUCCA, Dana – MICHAELS, Daniel: *Defense Deal Would Roil Industry*. The Wall Street Journal, September 13, 2012. <http://online.wsj.com/article/SB10000872396390444426404577647523802918392.html> (22.10.2012)

¹²⁹ Tamtéž.

stanovila, že Francie ani Německo nesmí v nové společnosti disponovat větším než devítiprocentním podílem. Obávala se, že by se zmíněná dvojice států mohla přiblížit blokační menšině při hlasování o rozhodování společnosti, pokud by jejich podíl přesáhl tuto hodnotu, a také podporovala návrh obou společností, aby žádná z vlád neměla své zástupce ve vedení holdingu. Velká Británie pro sebe dále požadovala právo veta ve všech záležitostech a to z důvodu svého vlastnictví zlatých akcií v BAE Systems, proti čemuž se dle předpokladu postavily ostatní strany. Klíčovým problematickým bodem ale bylo trvání britské vlády a ředitelů EADS a BAE Systems na tom, že Francií a Německem jmenovaní členové představenstva EADS by neměli zasedat v nejužším vedení fúзованé společnosti.¹³⁰ Německo se zase obávalo, že bude vytlačeno Francií a Velkou Británií, jež disponují větším leteckým a obranným průmyslem. Cílem Francie bylo udržet si dosavadní patnáctiprocentní podíl akcií i v nové společnosti. Všechny tři země chtěly navíc udržet stávající počet pracovních míst a průmyslových zón na svých územích.¹³¹ Neschopnost vlád se dohodnout vyvstává na pozadí mnohem větších problémů, jimž evropští leadeři čelí. Jedná se především o snahu zachránit jednotnou evropskou měnu a o obtíže, se kterými se potýkají banky všech členských států EU. Mezi těmito problémy a záležitostmi týkajícími se zmíněné fúze lze pozorovat určitou paralelu: snahy o vyřešení těchto obtíží čelí podobnému konfliktu mezi prohlášeními evropských politiků o snaze posílit EU na jedné straně a sledování národních zájmů jednotlivých členských států na straně druhé.

Skutečnost, že jedním z cílů fúze bylo omezení zasahování vlád do chodu EADS a fakt, že se tyto vlády nebyly schopny dohodnout na tom, jak velký vliv by v nové společnosti měly mít, podle pozorovatelů reálně zvyšují pravděpodobnost toho, že o budoucnosti EADS budou i nadále rozhodovat politici. Řada politických problémů byla ale při vzájemném jednání trojice vlád vyřešena. Zásadním krokem byl souhlas Francie s britským požadavkem týkajícím se snížení francouzského podílu v nové společnosti na devět procent. EADS a BAE Systems také poskytly značné záruky na ochranu národních zájmů, bezpečnosti, zachování průmyslových oblastí a pracovních míst.¹³² Mezitím Francie specifikovala své podmínky, když požadovala ponechání možnosti zvýšit svůj podíl až na 13,5 % pomocí pozdějšího nákupu podílu od skupiny Lagardère.

¹³⁰ BBC News – BAE-EADS merger cancelled amid political impasse, In: [bbc.co.uk, http://www.bbc.co.uk/news/business-19897699](http://www.bbc.co.uk/news/business-19897699) (22.10.2012)

¹³¹ Tamtéž.

¹³² BLAMONT, Matthias – NEELY, Jason: *Back to drawing board after Berlin halts BAE, EADS deal*. Reuters, October 10, 2012. <http://www.reuters.com/article/2012/10/10/us-eads-bae-idUSBRE89903E20121010> (25.10.2012)

Požadovala také, aby bylo sídlo nové společnosti situováno ve městě Toulouse. Německo reagovalo požadavkem na vlastnictví stejného podílu jako v případě Francie a záměrem přesunout sídlo společnosti na své území.¹³³

Negativní postoj Německa byl však patrný již od začátku jednání. Německá vláda oznámila, že dohoda by neměla pozitivní dopad pro celou zemi a její průmysl. Dalším důvodem pro nepodpoření fúze byla dle německé strany velmi nízká pravděpodobnost toho, že Francie bude ochotna omezit své zapojení ve společnosti, v jejímž řízení hraje aktivní roli. Německo oponovalo také tím, že hodnoty trhů klesají, investoři si danou dohodu nepřejí a přínos synergie efektivního spolupůsobení je nejistý stejně jako vstup nové společnosti s velkými státními podíly na americký trh.¹³⁴ Představitelé EADS přitom uvedli, že Německo, které v současnosti ve společnosti nemá přímý podíl, by v nově vzniklé společnosti získalo speciální podíl akcií, jenž by zajišťoval ochranu jeho strategických zájmů. Francie a Velká Británie se nakonec dohodly, že Německo bude mít v nově vzniklé společnosti stejný devítiprocentní podíl akcií jako Francie. EADS a BAE Systems navíc nepotvrdily německou námitku o tlaku investorů proti vznikající dohodě.¹³⁵

Nejširší podpora se společnému projektu dostala od britské vlády, a to zejména kvůli předpokladu, že přispěje k zachování pracovních míst ve dvou britských továrnách vlastněných EADS, které vyrábějí křídla a další komponenty pro Airbus. Francie se pro dohodu také vyjádřila, a zatímco spolu s Velkou Británií od některých svých požadavků ustoupila, Německo zůstalo ve vyjednávání neústupné a oznámilo, že navzdory selhání dohody dále povede jednání s firmou Daimler o odkoupení jejího podílu (15 %) v EADS prostřednictvím státem vlastněné rozvojové agentury KfW.¹³⁶ Německá vláda se tak i nadále snaží o rozšíření svého vlivu uvnitř společnosti. V oficiálním vyjádření Německo oznámilo, že vlády nebyly schopny vyřešit záležitost podílů na základním kapitálu nové firmy. Ekonomický expert poslaneckého klubu německé vládní strany Křesťanskodemokratické unie (*Christlich Demokratische Union Deutschlands*, CDU) Joachim Pfeiffer uvedl, že spojení EADS a BAE Systems se dotýká nejvyšších hospodářských, technologicko-politických, hospodářsko-politických

¹³³ CIMILLUCA, Dana – GAUTHIER-VILLARS, David – MICHAELS, Daniel – WALKER, Marcus: *Government Discord Derails Massive European Merger*. The Wall Street Journal, October 11, 2012. <http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443294904578048180379906930.html> (25.10.2012)

¹³⁴ BLAMONT, Matthias – NEELY, Jason: *Back to drawing board after Berlin halts BAE, EADS deal*. Reuters, October 10, 2012. <http://www.reuters.com/article/2012/10/10/us-eads-bae-idUSBRE89903E20121010> (25.10.2012)

¹³⁵ Tamtéž.

¹³⁶ Tamtéž.

a bezpečnostních zájmů, o nichž nemohou rozhodovat jen představenstva obou firem.¹³⁷ Německo neprojevilo ochotu podpořit fúzi, i když byly veškeré jeho požadavky splněny.

Možnost posílit letecký a obranný průmysl EU a snaha zvýšit konkurenceschopnost vůči americkým výrobcům byly upozaděny jednak před národními, bezpečnostními a strategickými zájmy, ale také před snahou o posílení vlivu německé vlády ve společnosti EADS. Vzhledem k tomu, že Francie a Velká Británie byly ochotny tyto své zájmy do jisté míry potlačit, jeví se postup Německa jednoznačně jako úsilí o posílení jeho strategické pozice v EADS a potažmo v Airbusu, navíc když odmítlo devítiprocentní podíl a raději bude usilovat o odkoupení patnáctiprocentního podílu od firmy Daimler. Je patrné, že nepřímé propojení Airbusu se zbrojařskými firmami je velice komplexní záležitostí, která se dotýká mnoha dalších oblastí, které pak zpětně ovlivňují aktivity a působení tohoto evropského výrobce letadel.

Existence většího počtu principálů (*multiple principals*) v rámci teorie principal-agent znamená vždy větší riziko možných komplikací v komunikaci, rozhodování či řízení. Z logiky věci vyplývá, že čím více aktérů je přítomno, tím je těžší se shodnout nebo najít kompromis, protože zájmy aktérů nejsou nikdy zcela totožné. Do roku 2006 ovlivňovaly Airbus čtyři principálově, v rámci EADS to byla Francie, Německo a Španělsko a prostřednictvím BAE Systems Velká Británie. Situace Airbusu se zjednodušila v tom, že od roku 2006 je jeho vlastníkem jedna společnost, EADS. Španělsko v ní má sice pouze minimální podíl a Německo podíl nepřímý, míra politického vměšování do chodu EADS je ale taková, že se její představitelé snažili o omezení vlivu jednotlivých vlád pomocí fúze s britskou firmou BAE Systems. Větší počet principálů je faktorem, který toto plánované spojení nedovolil. Právě rozdílné postoje jednotlivých vlád vedly k problematickým a dlouhým vyjednáváním především o výši podílu, které by získaly zainteresované státy v nově vzniklé společnosti. Odlišné preference nutily vlády k nalezení kompromisu, kterého bylo nakonec dosaženo.

Německo ale na dojednanou dohodu nakonec nepřistoupilo, i když byly všechny jeho požadavky splněny, což můžeme přičíst problematice více principálů. Do jisté míry lze argumentovat tím, že kdyby německá vláda nepředstavovala jednoho z principálů, fúze by byla úspěšná. Je možné, že německá vláda při vyjednávání o fúzi záměrně

¹³⁷ E15.cz – Německá vláda chce mít kontrolu nad fúzí EADS a BAE, In: e15.cz, <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/nemecka-vlada-chce-mit-kontrolu-nad-fuzi-eads-a-bae-914380> (25.10.2012)

stanovila takové požadavky, o kterých byla přesvědčena, že je ostatní vlády nepřijmou, protože od počátku neměla na spojení obou firem zájem. Když byly tyto požadavky zakomponovány do společného kompromisu, odůvodnilo Německo svůj nesouhlas národním zájmem, za nímž stojí snaha získat větší a přímý podíl v EADS. I když bylo na začátku této kapitoly uvedeno, že principálové a agenti mají stejné cíle a zájmy, z uvedeného příkladu vyplývá, že tomu tak vždy není a ekonomické zájmy jsou podřazeny zájmům národním.

Sjednocením EADS a BAE Systems by vznikla společnost, která by ve všech výrobních odvětvích předčila největšího konkurenta, americký Boeing, což by mělo pozitivní ekonomické důsledky. Německo ale upřednostnilo svůj národní zájem a cestu zvyšování svého podílu a vlivu v EADS. V tomto případě lze použít tvrzení K. J. Meiera a R. W. Watermana, kteří v souvislosti s konfliktem zájmů dodávají, že dokonce i v případě relativně stejných cílů agenta a principála může dojít ke konfliktu ohledně použití konkrétních prostředků k dosažení těchto cílů. Konflikt je ještě umocněn, pokud v daném případě operuje větší množství principálů, kteří spolu navíc velmi často navzájem soupeří.

Principálové (Francie, Německo a Španělsko) vlastní podíly v EADS a mají své zástupce v představenstvu společnosti, proto se mohou přímo podílet na organizaci konsorcia a uplatňovat svou kontrolu nad agentem prostřednictvím kontrolního mechanismu organizace. Pomocí svých zástupců ve vedení EADS mohou buď hrozbou, nebo například reorganizací, omezením počtu zaměstnanců či změnou složení určitého oddělení agenta účinně kontrolovat. I když se agent snaží tento, ale hlavně celkový politický vliv principálů snížit jako v případě, kdy se vedení EADS shodlo na fúzi se společností BAE Systems, Německo se jako jeden z principálů postavilo proti tomuto záměru, a tudíž neumožnilo změnu organizační struktury agenta. Na tomto příkladu je možné pozorovat, že v této oblasti existuje i značný nepřímý vliv principálů na agenta.

4.1.2 BOEING

V případě Boeingu je situace nesrovnatelná. Na rozdíl od Airbusu, nad Boeingem žádná další společnost nebo konsorcium nestojí. Naopak celý koncern Boeing by se i se svými divizemi dal svým profilem přirovnat k EADS. Tato skutečnost usnadňuje Boeingu pozici, protože mateřská či jiná společnost neboli principál o něm a jeho aktivitách nemůže rozhodovat a ani je přímo ovlivňovat. V případě Boeingu navíc USA představují pouze jednoho principála. Další značnou výhodou Boeingu je fakt, že

vláda Spojených států v Boeingu nevlastní žádný podíl akcií, a tudíž nemá na chod a fungování společnosti oficiální vliv.

Existují však případy, kdy americká vláda uplatňuje vůči Boeingu svůj vliv nepřímou cestou. Příkladem takového jednání je poměrně nedávná událost, kdy administrativa prezidenta Baracka Obamy 22. dubna 2011 prostřednictvím organizace sdružující americké odbory, Národní asociace pracovních vztahů (*National Labor Relations Board*, NLRB), nařídila Boeingu uzavřít nově vybudované výrobní zařízení v Jižní Karolíně v hodnotě dvou miliard dolarů, které mělo potenciál vytvořit přibližně jeden tisíc nových pracovních míst.¹³⁸

NLRB je nezávislá federální agentura, jež disponuje pravomocemi, které ji umožňují ochraňovat práva zaměstnanců, organizovat je a vystupovat jako jejich zástupce pro vyjednávání se zaměstnavateli.¹³⁹ NLRB tvrdí, že Boeing porušil zákon tím, že uvedl do provozu továrnu na výrobu modelu 787 Dreamliner, ve které nejsou organizovány odbory. Spuštění továrny mělo být reakcí na nedávné stávky odborů v zařízení Boeingu v Everett ve státě Washington a snahou vyhnout se případným budoucím stávkám. Tím Boeing dle NLRB poškodil zájmy svých zaměstnanců. Odbory chtějí pomocí správního soudu donutit Boeing přemístit jeho druhou výrobní linku z Jižní Karolíny zpět do odborově organizovaného závodu ve Washingtonu.¹⁴⁰ Jedná se o velmi kontroverzní krok. Nikdy před tím federální vláda netvrdila, že se určitá společnost nebo její část nesmí přemístit v rámci USA. Doposud se také nesnažila interpretovat zákonné normy tak, aby ovlivňovaly skutečnost, kde má být který produkt vyroben. Lze jen těžko předpovídat, zda federální soudy zmíněné nařízení americké vlády podpoří nebo zruší. Celý proces však může trvat i několik let, což Boeingu zřejmě přivodí ekonomické ztráty, včetně sekundárního zvýšení počtu objednávek pro konkurenční Airbus.¹⁴¹ Jedná se o krok, který může vést velké americké výrobce, jako je Boeing, k úvahám o přesunutí své produkce mimo USA, což pro americkou vládu nepředstavuje nikterak pozitivní perspektivu.

¹³⁸ Forbes – Federal Government Attacks on Boeing Fuel Our National Economic Suicide, In: forbes.com, <http://www.forbes.com/sites/garyshapiro/2011/04/27/federal-government-attacks-on-boeing-fuel-our-national-economic-suicide/> (6.11.2012)

¹³⁹ NLRB – What We Do, In: nlr.gov, <http://www.nlr.gov/what-we-do> (6.11.2012)

¹⁴⁰ BEVAN, Tom: *The Newest Labor War: Union, Feds Attack Boeing*. Real Clear Politics, April 22, 2011. http://www.realclearpolitics.com/articles/2011/04/22/boeing_nrlb_unions_labor_government_white_house_obama_administration_south_carolina_109635.html (6.11.2012)

¹⁴¹ Forbes – Federal Government Attacks on Boeing Fuel Our National Economic Suicide, In: forbes.com, <http://www.forbes.com/sites/garyshapiro/2011/04/27/federal-government-attacks-on-boeing-fuel-our-national-economic-suicide/> (6.11.2012)

Stát Washington je od roku 1988 zdrojem voličů demokratických kandidátů (Demokratická strana, *Democratic Party*) při prezidentských volbách, Jižní Karolína zase od roku 1980 poskytuje značnou voličskou základnu republikánským kandidátům (Republikánská strana, *Republican Party*). Proto když Boeing oznámil, že hodlá přesunout (nikoliv úplně zrušit) část svých výrobních kapacit z Washingtonu do Jižní Karolíny, bylo zřejmé, že Obamova administrativa se proti tomuto záměru postaví. I když NLRB jako oficiální stanovisko pro nařízení uzavřít továrnu uvedla ochranu zájmů dělníků a dementovala jakékoliv politické motivy, nelze tento krok v souvislosti s blížícími prezidentskými volbami, ve kterých Barack Obama usiloval o znovuzvolení, vnímat jako čistě apolitický. Odborový svaz navíc poskytuje 95 % svých finančních prostředků Demokratické straně.¹⁴²

Za normálních okolností by se společnost typu Boeingu proti tomuto druhu politického vměšování ze strany americké vlády snažila bojovat všemi dostupnými prostředky. Boeing ale s federální vládou a především pak s Ministerstvem obrany pojí vazby a opatření v podobě různých forem vládní podpory. Nejčastěji se jedná o zakázky pro americkou armádu, ale patří sem například i záruka za úvěry z Export-Import Bank v hodnotě 15 miliard dolarů. Boeing získal za vlády prezidenta B. Obamy více finančních prostředků z veřejných zdrojů, než tomu bylo za vlády George W. Bushe. Obamova exportní iniciativa zajistila Boeingu v roce 2009 úvěr ve výši 8,4 miliardy dolarů, což představovalo 90 % veškerých záruk za úvěry poskytnuté prostřednictvím Export-Import Bank. V roce 2010 byly Boeingu poskytnuty záruky za úvěry v hodnotě 6,4 miliard dolarů, tedy 63 % z celkového počtu záruk od Export-Import Bank.¹⁴³

Právě na zmíněných kontraktech s vládou je Boeing silně závislý. Tyto smlouvy ale zároveň představují unikátní formu rizika. V roce 2009¹⁴⁴ a 2010¹⁴⁵ představovaly vládní zakázky 43 % veškerých příjmů Boeingu a v roce 2011 dosáhly 38 % z celkových příjmů společnosti.¹⁴⁶ Celkově se jednalo o částku přesahující 45 miliard dolarů.

¹⁴² ELLIS, John: *Can Boeing Really Fight US Government?* Business Insider, April 25, 2011. http://articles.businessinsider.com/2011-04-25/politics/30055678_1_boeing-loan-guarantees-campaigns (6.11.2012)

¹⁴³ Tamtéž.

¹⁴⁴ Boeing: The Boeing Company 2009 Annual Report, s. 7, In: boeing.com, http://www.boeing.com/companyoffices/financial/finreports/annual/2010/annual_report.pdf (15.11.2012)

¹⁴⁵ Boeing: The Boeing Company 2010 Annual Report, s. 8, In: boeing.com, http://www.boeing.com/companyoffices/financial/finreports/annual/2011/annual_report.pdf (15.11.2011)

¹⁴⁶ Boeing: The Boeing Company 2011 Annual Report, s. 8, In: boeing.com, http://www.envisionreports.com/BA/2012/14427FE12E/5aeaf07f40c94540856bcbf8d53d7e39/Boeing_AR_3-9-12_SECURED_2-reduced.pdf (15.11.2012)

Vedle běžných rizik spojených s tímto průmyslovým odvětvím představují pro Boeing zakázky od americké vlády specifická rizika, z nichž ne všechna může společnost ovlivnit. Financování vládních programů podléhá Kongresu, který na tyto projekty vyhrazuje částky z rozpočtu. Boeing je v mnoha takovýchto programech zainteresován po dobu několika let. Nejprve jsou tyto programy ve většině případů financovány každý fiskální rok zvlášť a v průběhu dalších let na ně Kongres vyhrazuje dodatečné finanční prostředky.¹⁴⁷ V důsledku změn národní bezpečnostní strategie USA, různých dalších priorit či finančních a daňových omezení může dojít k tomu, že pro následující období nebude dostatek finančních prostředků na fungování programů. Dlouhodobé vládní kontrakty pak za takovýchto okolností podléhají modifikaci, redukci či vypovězení ze strany federální vlády. Každoroční tlak na rozpočet a s ním spojené potenciální omezování nebo vypovězení těchto programů je s to negativně ovlivňovat zisky, peněžní tok a finanční stabilitu Boeingu. Vláda Spojených států může změnit, zkrátit, omezit či ukončit své kontrakty s Boeingem bez předchozího upozornění, za jí vyhovujících podmínek a po tom, co Boeing zaplatil pracovníkům či subdodavatelům za vykonanou práci, tedy v době, kdy Boeingu vznikly závazky plynoucí z kontraktů. Navíc pokud vláda ukončí program s odůvodněním odvolávajícím se na jeho neplnění ze strany Boeingu, společnost může být odpovědná za dodatečné náklady, včetně vzniklých škod a jejich náhrady.¹⁴⁸

Náklady spojené se zakázkami pro federální vládu podléhají auditu vládních agentur. Představitelé americké vlády mohou provádět kontrolu výloh, které Boeingu vzniknou při jeho účasti na vládních kontraktech, a to včetně dodatečných nepřímých nákladů. Tato šetření mohou vést k úpravám financování jednotlivých zakázek.¹⁴⁹ To znamená, že i když Boeing kalkuluje s určitými zisky plynoucími z uzavřených vládních zakázek, mohou se tyto po finálním auditu změnit v neprospěch konsorcia.

Kromě auditů je společnost Boeing předmětem potenciálního dotazování a vyšetřování ze strany vládních úřadů, a to kvůli svému podílu na zakázkách pro vládu. Každé takové šetření může mít za následek pokuty, finanční postihy nebo pozastavení a

¹⁴⁷ Boeing: The Boeing Company 2011 Annual Report, s. 8, In: boeing.com, http://www.envisionreports.com/BA/2012/14427FE12E/5aeaf07f40c94540856bcbf8d53d7e39/Boeing_AR_3-9-12_SECURED_2-reduced.pdf (15.11.2012)

¹⁴⁸ Tamtéž.

¹⁴⁹ Tamtéž.

vyloučení z potenciálních obchodních příležitostí, což může mít negativní vliv na hospodaření a finanční situaci společnosti.¹⁵⁰

Za těchto okolností si americká vláda může do určité míry dovolit ohýbání pracovního práva ve prospěch odborového svazu. Otázka je, v jak silné pozici se Boeing nachází a zda může věrohodně použít argumenty o volném trhu a zda může hájit své právo stavět letadla v továrně dle své volby v souvislosti se svým propojením s federální vládou. Je velmi pravděpodobné, že pokud by Boeing proti těmto krokům americké vlády začal vystupovat a bránit se zvlášť tvrdým způsobem, mohl by ztratit některé z výhod, jež mu vláda poskytuje. Především by mohl přijít o vládní zakázky a dotace z Export-Import Bank.

Vzhledem k tomu, že Boeing není ovládán jiným konsorciem a nemá v něm podíl federální vláda, natož více vlád, má americký výrobce v těchto oblastech proti Airbusu jasnou výhodu, když nečelí přímému politickému vměšování. Americká vláda však dokázala i nepřímým způsobem výrazně ovlivnit interní záležitosti Boeingu. Pozice federální vlády jako jediného principála se může zdát efektivnější než pozice více principálů v případě Airbusu, na rozdíl od kterých nemusí hledat kompromis pro učinění akce. Finanční prostředky na vládní programy ale schvaluje Kongres, který v případě, že v něm prezidentova politická strana nemá většinu (jako v současnosti), může tyto prostředky omezit, a tím vliv americké vlády na agenta výrazně snížit.

Přesunutí části výroby z Washingtonu do továrny v Jižní Karolíně by Boeingu přineslo optimalizaci výroby a vytvoření nových pracovních míst. Administrativa prezidenta B. Obamy ale upřednostnila zájmy odborového svazu a zájmy svých voličů ve státě Washington, protože Obama v té době usiloval o znovuzvolení. Jednání americké vlády navíc Boeingu způsobí finanční ztráty, a může dokonce zvýhodnit jeho konkurenta Airbus. Také v případě principála USA a jeho agenta Boeingu vždy neexistují společné zájmy a cíle. Z uvedeného vyplývá, že ekonomický zájem může být podřazen zájmům osobním či egoistickým, například snaze o opětovné zvolení do funkce, což nutí principála dělat kroky, které nemusejí být v souladu s agentovými cíly a dokonce mohou mít na agenta negativní dopad, především v rovině ekonomické.

Protože americká vláda nevlastní akciový podíl v konsorciu Boeing, nemá také vliv na řízení společnosti včetně její organizační struktury, a tudíž nemůže kontrolní

¹⁵⁰ Boeing: The Boeing Company 2011 Annual Report, s. 8-9, In: boeing.com, http://www.envisionreports.com/BA/2012/14427FE12E/5aeaf07f40c94540856bcbf8d53d7e39/Boeing_AR_3-9-12_SECURED_2-reduced.pdf (15.11.2012)

mechanismus organizace využívat. Nicméně z uvedeného příkladu je patrné, že i nepřímým způsobem může ovlivňovat vnitřní strukturu společnosti, protože Boeing prakticky zakázala přesunout jeho výrobu z jedné továrny do druhé. Tento případ ovlivňování organizační struktury agenta principálem je ale poněkud krajním příkladem. V porovnání se zainteresovanými státy Evropské unie nemá vláda Spojených států takový vliv na organizaci dané společnosti, a tudíž nemůže tento kontrolní mechanismus využívat stejně efektivně jako evropští principálové.

Americká vláda má v případě svých kontraktů s Boeingem vybudovanou poměrně silnou motivační strukturu. Tyto vládní zakázky vynášejí americkému výrobcí okolo 40 % jeho celkových příjmů, a Boeing si je tudíž nemůže dovolit svým chováním výrazněji ohrozit. Vláda si navíc nad těmito kontrakty ponechává významný stupeň kontroly, kdy může prostřednictvím zmíněných nástrojů vůči Boeingu uplatňovat svůj vliv a vyvíjet na společnosti určitý tlak.

Nejrůznější subvence a formy podpory, díky kterým principálové buď získali přímý podíl ve společnosti jako v případě Airbusu, nebo silný nástroj nepřímého ovlivňování jako v případě Boeingu, paradoxně dostaly agenty do velmi nevýhodné pozice, pokud se jejich zájem plně neshoduje se zájmem principálovým. V takovém případě se agenti nemohou dostatečně efektivně bránit a oponovat principálům, protože existuje reálná hrozba, že by o své dotace mohli přijít. Za těchto podmínek agenti nemají motivaci k morálnímu hazardu a k poškozování zájmů principálů. Taková činnost by totiž přivodila negativní důsledky ve formě omezení či zrušení vládních subvencí. Principálové tedy v obou případech nastavili vhodné a efektivní motivační struktury, které sice nezahrnují konkrétní sankce, ale generují takové stimuly (nejrůznější subvence), jež mají potenciál agenty odrazovat od chování neslučitelného s preferencemi principálů. Za sankční opatření je zde považováno již zmíněné omezení vládní podpory. Tímto způsobem si principálové vybuvovali poměrně účinný kontrolní mechanismus chování a jednání agentů. Agenti se mohou snažit snižovat kontrolu a vliv, který nad nimi principálové mají pomocí asymetrické distribuce informací (principálům poskytnou buď neúplné, nebo do určité míry zkreslené informace). Principálové Airbusu i Boeingu mají ale vytvořené takové motivační struktury, které od tohoto jednání agenty odrazují. Ve zmíněných oblastech by navíc využití informační asymetrie nebylo pro agenty příliš efektivní.

4.2 JMENOVÁNÍ, PROPOJENÍ PŘEDSTAVITELŮ, LOBBING

4.2.1 AIRBUS/EADS

Vliv principálů na vedení společnosti je v případě EADS značný. Francie, Německo a Španělsko díky svým podílům přímo ovlivňují řízení konsorcia. Bylo již zmíněno, že podíl španělské vlády je poměrně nízký, a proto je i její vliv na vedení nesrovnatelně menší. Francouzská a německá strana si svou silnou kontrolu nad vedením udržují i tím, že vlastní přednostní práva na odkup akcií EADS od akcionáře, proti kterému mají výhrady nebo jej považují za nepřátelského.

Hlavní akcionáři, tedy francouzská a německá strana, se dohodli na zeštíhlení řídicí struktury konsorcia pomocí ponechání jednoho předsedy představenstva a jednoho generálního ředitele namísto předchozích dvou. Obě strany se také vzdaly dvou křesel v představenstvu společnosti. Mohlo by se tak zdát, že principálové dobrovolně oslabují svůj vliv ve vedení agenta. V tomto případě se ale pravděpodobně jednalo jen o formalitu. Důvody, které principály k danému rozhodnutí vedly, byly především pragmatické (zvýšení efektivity a zlepšení řízení). Pro obě strany je totiž rozhodující, že vzájemný poměr jejich křesel v představenstvu zůstal zachován. Tento krok měl pro francouzskou a německou vládu další výhodu. Skutečnost, že se dobrovolně vzdaly dvou křesel v představenstvu, vypadá dobře navenek, protože budí dojem snižování politického vlivu obou zemí na EADS, vlivu principálů na svého agenta.

Jedním z nejběžnějších kontrolních mechanismů je pravomoc jmenování. Většinou ji političtí principálové používají k dosazování vedení agenta, tedy jeho představenstva a generálního ředitele. Dva členy představenstva EADS jmenuje firma Daimler (německá strana), dva členy jmenuje i firma Sogade (francouzská strana) a jednoho člena jmenuje společnost SEPI (španělská strana). Všichni principálové jmenují své zástupce podle poměru svých podílů ve společnosti.

Komplikace ale mohou nastat při jmenování předsedy představenstva a generálního ředitele EADS, kteří jsou jmenováni na základě společného návrhu společností Daimler a Sogade. Zde opět působí faktor více principálů, kteří se na jménech těchto osob musejí shodnout. Musejí učinit kompromis, protože jejich představy o kandidátech na tyto posty nejsou stejné. Každá strana se totiž bude snažit na jednu ze zmíněných pozic (předseda představenstva a generální ředitel nesmějí mít stejné občanství) dosadit osobu, jejímž prostřednictvím bude moct co nejlépe ovlivňovat a kontrolovat vedení a jednání agenta.

Na zmíněnou skutečnost lze aplikovat jedno z pravidel teorie principal-agent, které uvádí, že jmenování je jako prostředek kontroly méně efektivní, pokud je prováděno více než jedním principálem. Důvodem je skutečnost, že více principálů má ve většině případů rozdílné preference, a tudíž je pravděpodobné, že v otázce jmenování budou muset hledat kompromis. S tímto je také spojena mnohdy problematická otázka odvolatelnosti jmenovaných osob. Předseda představenstva i generální ředitel mohou být odvoláni na základě stejného principu, podle kterého jsou jmenováni, tedy na společný návrh společností Daimler a Sogead, což může být opět problém spojený s faktorem více principálů. Může se stát, že jedna strana bude chtít daného funkcionáře odvolat, protože například dostatečně nereprezentuje její zájmy, a druhá strana se proti tomu postaví, protože jí tento stav vyhovuje. Francie a Německo mohou dále na předsedu představenstva a generálního ředitele vyvíjet určitý tlak. Kterýkoliv člen představenstva může podat stížnost, ve které uvede příklad pochybení, kterého se měly tyto osoby dopustit. Principálové mohou na tento podnět vyvolat hlasování o jejich důvěře neboli dalším setrvání ve funkci. I když mohou principálové v případě vedení Airbusu uplatňovat kontrolní mechanismus jmenování, je dosazování a odvolávání v rámci dvou klíčových pozic problematické s ohledem na nutnou shodu dvou hlavních akcionářů, což efektivitu tohoto kontrolního mechanismu snižuje.

Svůj vliv ve vedení EADS si Francie a Německo udržují také tím, že jména nezávislých členů představenstva navrhuje společně předseda představenstva s generálním ředitelem, tedy osoby, jejichž prostřednictvím mohou principálové uplatňovat svůj vliv. Nezávislé členy schvalují ostatní členové představenstva, tedy osoby jmenované principály. I zde ovšem působí faktor více principálů, protože předseda a generální ředitel musejí dojít ke shodě.

Z jedenácti členů představenstva EADS jsou tři osoby a také generální ředitel Airbusu více propojeni s vládami principálů než ostatní ze členů v tom smyslu, že v minulosti působili nebo stále působí ve vládních institucích nebo jiných organizacích, které jsou s vládami principálů v interakci. Tito lidé tak získali určité zkušenosti s jednáním s vládou principála a mají s ní také nějaký vztah, který má různou intenzitu. Toto propojení může být výhodné pro principály i agenty. Principálové mohou pomocí těchto osob zvyšovat svůj vliv na řízení společnosti, především pokud mezi ně patří lidé jako Thomas Enders, generální ředitel EADS a bývalý generální ředitel Airbusu. Ten na druhou stranu může ze své pozice vyjednávat minimálně s německou vládou větší dotace, podporu či obecně lepší podmínky pro společnost, kterou řídí, tedy pro agenta.

Podobně je tomu i v případě dalšího takového člena představenstva Josepa Piqué i Campse, který je předsedou představenstva španělských aerolinií Vueling. Ty pro přepravu využívají výhradně letadla společnosti Airbus.¹⁵¹ Na jedné straně tak Camps může pomoci Airbusu zajistit stálý odběr jeho letadel. Na straně druhé zase může společnosti Vueling dopomoci k příznivějším finančním podmínkám v rámci kontraktu s Airbusem při nákupu letounů. Je ovšem otázkou, do jaké míry se zde jedná o střet zájmů. Zmíněné propojení představitelů agenta s principály tedy může být výhodné pro obě strany.

Veřejné zastupování, kontakt s veřejností a také lobbying Airbusu a konsorcia EADS má na starosti především britská společnost Good Relations.¹⁵² Airbus není nucen lobbovat u svých vlád pro přímou podporu, protože ta se mu na základě speciálního dotačního systému dostává vždy při vývoji nového typu letadla. Zajímavá je však ambice Airbusu, aby se jeho americká divize Airbus Americas stala členem nejlivnější americké lobbistické skupiny v odvětví, Asociace leteckého a kosmického průmyslu (*Aerospace Industries Association*, AIA), jejímž členem je také Boeing. Airbus podle svých slov splňuje veškeré podmínky pro to, aby se stal členem Asociace. Ve svých zařízeních v USA v současné době zaměstnává tisíce amerických pracovníků a od roku 2016 plánuje ve městě Mobile ve státě Alabama otevření nové továrny na výrobu modelu A320, čímž by vytvořil dalších tisíc pracovních míst.¹⁵³ Asociace však Airbusu žádost o členství zamítla s tím, že členy mohou být pouze společnosti bez akciových podílů zahraničních vlád a s tím, že Asociace zastupuje zájmy amerického průmyslu. Není proto vhodné, aby zahraniční vlády využívaly AIA pro svůj lobbying. Členy Asociace jsou ale například i společnosti BAE Systems nebo Rolls-Royce a americké pobočky firem Thales a Safran, dvou zbrojařských společností kontrolovaných francouzským státem, které mají v rámci Asociace status přidružených členů, jež jim zaručuje alespoň omezený přístup ke grantům a získávání informací. Asociace se pravidelně setkává s vládními úředníky a diskutuje s nimi například záležitosti týkající se výdajů na obranu. Představitelé Airbusu se snaží zmírňovat obavy z intervencí evropských vlád do tohoto procesu, když uvádějí, že k tomu jim slouží

¹⁵¹ Vueling Fleet Details and History, In: planespotters.net, <http://www.planespotters.net/Airline/Vueling> (30.11.2012)

¹⁵² Good Relations – Clients, In: goodrelations.co.uk, <http://www.goodrelations.co.uk/clients> (30.11.2012)

¹⁵³ HEPHER, Tim – PALMER, Doug: Airbus fights exclusion from U.S. aerospace lobby. Reuters, September 5, 2012. <http://www.reuters.com/article/2012/09/05/us-eads-usa-industry-idUSBRE8840A520120905> (30.11.2012)

oficiální diplomatické zastoupení. Američtí analytici a odborníci na aeronautiku snahu Airbusu o vstup do AIA obhajují tím, že Airbus a EADS jsou největšími odběrateli amerického leteckého a kosmického průmyslu. Každý rok v tomto odvětví utratí 12 miliard dolarů. Jejich společné zájmy s Boeingem (letová bezpečnost, řízení letového provozu, životní prostředí a bio-paliva) by v případě členství Airbusu v AIA mohly vést k posílení lobbingu v těchto záležitostech v rámci Kongresu. Také samotné členství Airbusu v AIA by Asociaci každoročně přineslo 400 000 dolarů. Divize EADS North America by navíc mohla pomoci lobbovat proti plánovaným škrtům ve výdajích na obranu.¹⁵⁴ Airbus se tak snaží posílit svou pozici na americkém trhu, přičemž pokud by se stal členem AIA, mohl by lobbovat přímo u principála svého konkurenta. Je ale pravděpodobné, že Boeing nepodpoří vstup Airbusu do Asociace, i když by mu to přineslo jisté výhody. Také americká vláda se proti tomuto záměru evropského výrobce zřejmě postaví a bude hájit svůj národní zájem.

4.2.2 BOEING

Podobně jako organizace je i kontrolní mechanismus jmenování čelních představitelů konsorcia Boeing oblastí, na kterou vláda Spojených států nemá jako principál žádný vliv. Nedisponuje akciovým podílem, který by jí k tomu dával potřebné pravomoci. V porovnání s evropskými principály je pozice federální vlády slabá, protože tuto skutečnost nemůže nikterak oficiálně ovlivnit. Je možné, že vláda USA vyvíjí na akcionáře Boeingu určitý nátlak, aby do představenstva a jiných klíčových funkcí zvolili osoby, které jsou pro vládu buď přijatelné, nebo jsou vládou vyžadované. Při nesplnění těchto požadavků může například použít hrozbu omezení svých kontraktů s Boeingem, které jsou pro něj vysoce důležité. Tento scénář je ale pouze spekulativní a nelze jej nijak ověřit.

Co se týká propojení představitelů společnosti Boeing s americkou vládou, je poměrně zajímavé, že představenstvo společnosti je podle stanov přímo odpovědné za vybudování a udržování efektivní komunikace s různými organizacemi včetně federální vlády. V interní struktuře Boeingu dále existují dvě sekce, které jsou přímo pověřeny interakcí s principálem, a to prostřednictvím různých nástrojů. Prvním z nich je Oddělení pro vládní operace, které slouží jako platforma pro rozvoj vztahů především

¹⁵⁴ HEPHER, Tim – PALMER, Doug: *Airbus fights exclusion from U.S. aerospace lobby*. Reuters, September 5, 2012. <http://www.reuters.com/article/2012/09/05/us-eads-usa-industry-idUSBRE8840A520120905> (30.11.2012)

s federální vládou, vládními agenturami a jejími pracovníky za účelem získání různých forem podpory a dotací. Boeing v tomto případě sám od sebe buduje a zvyšuje své propojení s principálem, protože je do značné míry závislý na jeho podpoře především ve formě vládních kontraktů. Výbor pro politické akce je druhou sekcí uvnitř společnosti. Boeing jeho prostřednictvím poskytuje finanční příspěvky na volební kampaň osobám kandidujícím do státní či federální administrativy, jejichž postoje a zájmy se přímo shodují s cíly konsorcia. Činnost těchto dvou orgánů by se dala označit za formu jakéhosi oficiálního lobbingu. Boeing musí vytvářet a udržovat kontakty s americkou vládou opět především kvůli zachování nebo navýšení vládních zakázek. Do jisté míry je nucen takto oficiálně lobbovat, protože systém jeho dotací je založen na jiném principu než dotační systém Airbusu. Tomu splatné zahajovací investice vždy zaručují počáteční podporu pro vývoj nového typu letadla, zatímco Boeing nemá vždy jisté, že získá určitý kontrakt například od Ministerstva obrany (viz zakázky britské společnosti BAE Systems pro Pentagon).

V souvislosti s propojením Boeingu a americké vlády je také nutné zmínit, že mezi Obamovou administrativou a Boeingem existuje skutečný politický vztah. V roce 2008 se Obama stal největším příjemcem příspěvku na volební kampaň od Boeingu, a to ve výši 197 000 dolarů. To je pětkrát více, než získal jeho tehdejší republikánský soupeř John McCain. Také státy Washington a Illinois a město Chicago poskytly Boeingu podporu v řádech miliard dolarů a dá se očekávat, že i jejich guvernéri z řad Demokratů uplatní vůči Boeingu svůj politický vliv a že nový starosta Chicaga Rahm Emanuel bude s dotacemi pro Boeing operovat tak, aby podpořil svého bývalého nadřízeného, prezidenta Obamu.¹⁵⁵ Mezi lobbisty Boeingu navíc patří někteří z Obamových nejbližších spojenců a spolupracovníků. Například lobbistická společnost The Podesta Group, jejímž spoluzakladatelem je Obamův ředitel prezidentské tranzice John Podesta. Na tuto skupinu je dále napojen fundraiser¹⁵⁶ Demokratické strany Tony Podesta a Obamův bývalý poradce pro kampaň a představitel jeho administrativy Oscar Ramirez. Také Linda Daschle, manželka Obamova důvěrníka Toma Daschleho, je

¹⁵⁵ CARNEY, Timothy P.: *Boeing lives by big government, dies by big government*. Washington Examiner, April 24, 2011. <http://washingtonexaminer.com/boeing-lives-by-big-government-dies-by-big-government/article/113179#.UKdouGcqnOM> (6.11.2012)

¹⁵⁶ Fundraiser je člověk, který se zabývá fundraisingem, tedy činností, jejímž výsledkem je získávání zpravidla finančních prostředků pro určitou organizaci.

jednou z dlouholetých lobbistů Boeingu.¹⁵⁷ Přímé spojení Boeingu do Obamovy administrativy představoval bývalý americký ministr obchodu John Bryson, který vedl zmíněné ministerstvo od října 2011 do června 2012, a bývalý vedoucí personálu Bílého domu William M. Daley, jenž tuto funkci vykonával od ledna 2011 do ledna 2012. Oba v minulosti zasedali v představenstvu The Boeing Company.¹⁵⁸

V případě Boeingu je z jedenácti členů představenstva s federální vládou blíže propojeno šest osob. Zajímavé spojení můžeme sledovat hlavně u Jamese McNerneyho, předsedy představenstva a generálního ředitele Boeingu. Jako předseda Prezidentské exportní rady, jehož jmenoval přímo prezident USA, může z této pozice významně ovlivňovat americkou exportní politiku a prosazovat zájmy konsorcia. I zde je toto propojení výhodné pro obě strany. Prezident Obama totiž jmenoval člověka, který řídí největšího amerického exportéra a pro jeho administrativu je důležité, aby byla tato pozice Boeingu zachována, protože prospívá americkému zahraničnímu obchodu a také přináší potřebná pracovní místa. Tyto faktory byly klíčové pro Obamovo znovuzvolení.

V souvislosti s lobbistickou činností Boeingu je zajímavé, že v jeho představenstvu zasedá také Kenneth Duberstein, jenž v současnosti řídí lobbistickou společnost The Duberstein Group, a navíc zastával nejvyšší post v administrativě v Bílém domě. Za velmi významné lze považovat i zkušenosti Susan Schwab, bývalé vedoucí Úřadu pro obchodní zastoupení Spojených států a členky představenstva Export-Import Bank. Také v případě Boeingu mohl existovat střet zájmů ohledně dodávek jeho letadel konkrétním aeroliniím. Současný člen představenstva Boeingu Lawrence Kellner do roku 2009 řídil aerolinie United Airlines, které sice využívají 152 strojů od Airbusu, ale 553 letounů jim dodal právě Boeing.¹⁵⁹ I v tomto případě může existovat určitá vazba zaručující stálého odběratele letadel amerického výrobce za příznivější ceny, z čehož mají prospěch obě strany. Mimo představenstvo společnosti je nejvýraznější propojení s vládou patrné u Timothy Keatinga, ředitele Oddělení pro vládní operace. Jeho dřívější politické aktivity charakteristické permanentní vazbou na vládu a dobré vztahy s Demokratickou stranou mu mohou napomoci při získávání podpory Boeingu od současné administrativy Baracka Obamy.

¹⁵⁷ CARNEY, Timothy P.: *Boeing lives by big government, dies by big government*. Washington Examiner, April 24, 2011. <http://washingtonexaminer.com/boeing-lives-by-big-government-dies-by-big-government/article/113179#.UKdouGcqnOM> (6.11.2012)

¹⁵⁸ MARTIN, Eric – ROTH, Bennett: *Boeing Taps D.C. Lobbyist in Export-Import Bank Renewal Push*. Bloomberg Businessweek, March 20, 2012. <http://www.businessweek.com/news/2012-03-20/boeing-taps-top-d-dot-c-dot-lobbyist-in-export-import-bank-renewal-push> (30.11.2012)

¹⁵⁹ United Airlines Fleet Details and History, In: planespotters.com, <http://www.planespotters.net/Airline/United-Airlines> (30.11.2012)

4.3 ROZPOČET, LEGISLATIVA

4.3.1 AIRBUS/EADS

Dalším z kontrolních mechanismů, který mohou principálové vůči agentům uplatňovat, je kontrola rozpočtu. Principálové mohou díky svým podílům v konsorciu EADS jmenovat členy představenstva, kteří pak schvalují a kontrolují jeho rozpočet. To jim dává možnost a schopnost ovlivňovat agenta i pomocí tohoto kontrolního mechanismu. I když se jedná o jeden z nejběžnějších způsobů kontroly, je využíván především v menších firmách a v případech, kde existuje klasické znázornění modelu principal-agent. Rozpočet je v tomto případě využíván jako prostředek odměn i sankcí, jehož prostřednictvím lze strukturovat agentovu motivaci. Je často kontrolován a schvalován uvnitř společností nebo organizací a vláda či zákonodárci většinou jeho přímou kontrolu nevykonávají, a tudíž se jedná o méně významný mechanismus kontroly. Ani principálové EADS nemají důvod k vykonávání přímé kontroly agenta prostřednictvím rozpočtu, protože jmenují zástupce, kteří jej schvalují, a tudíž mohou jeho podobu ovlivnit už v této fázi a následnou distribuci finančních prostředků tak ponechat jako interní záležitost společnosti.

Posledním kontrolním mechanismem, kterým se tato práce zabývá, jsou legislativní záležitosti. Legislativa je jedním z nejsilnějších nástrojů kontroly, protože zejména politici principálové mohou zavedením nebo změnou určitého zákona, nařízení nebo regulace poměrně snadno ovlivňovat chování agenta. Společnost EADS je registrovaná v Holandsku, a proto se řídí některými holandskými, ale také francouzskými, německými a španělskými regulacemi a legislativními normami.¹⁶⁰ Pokud principálové chtějí učinit nějakou legislativní úpravu, musejí vzít v potaz i to, aby byla nová legislativa v souladu se zmíněnými právními normami, ale také normami Evropské unie. Tudíž se opět ukazuje jistá komplikace zapříčiněná větším počtem principálů. V případě Airbusu je dobrým příkladem problematiky s legislativním kontrolním mechanismem často probíraná otázka Systému emisního obchodování EU (*EU Emission Trading System, EU ETS*). To je v současnosti největší fungující systém obchodovatelných povolení na světě, který funguje v různých oblastech (energetika, výroba železa a oceli nebo rafinérie).¹⁶¹ V březnu tohoto roku oznámila EU svůj záměr do zmíněného systému zahrnout také leteckou dopravu. Všechny aerolinky využívající

¹⁶⁰ European Aeronautic Defence and Space Company Registration Document 2011, s. 93. (dostupné na <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance.html>)

¹⁶¹ Ministerstvo životního prostředí – EU ETS (emisní obchodování), In: mzp.cz, http://www.mzp.cz/cz/euets_emisni_obchodovani (1.12.2012)

letiště v EU nebo vzdušný prostor Unie se budou od dubna roku 2013 muset zapojit do zmíněného systému obchodování s emisními povolenkami, jenž má za cíl omezit vypouštění skleníkových plynů do ovzduší. Letecké společnosti mají do roku 2020 dostávat 85 % povolenek zdarma a nakupovat jen patnáct procent. Společnostem, které nebudou splňovat požadavky programu, hrozí od EU pokuta až 100 eur za každou tunu vypuštěných emisí oxidu uhličitého, na kterou nebudou mít povolenky. EU jim případně může zakázat lety na svá letiště.¹⁶²

Rozhodnutí ale vyvolalo protesty aerolinií po celém světě. USA, Čína a Rusko zakázaly svým domácím leteckým společnostem se do systému povolenek zapojit. Proti zapojení letecké přepravy do programu se postavil také Airbus, který se oprávněně obával možného poklesu objednávek, pokud se nebude situace řešit. Čína kvůli požadavku EU na nákup povolenek zablokovala koupi letadel Airbus (35 strojů) čínskými leteckými společnostmi. Čínská společnost Hong Kong Airlines navíc oznámila, že je připravena zrušit objednávku na deset letounů Airbus A380 za čtyři miliardy dolarů a v ohrožení jsou i kontrakty s Čínou na vyvíjený model A350. Generální ředitel EADS Thomas Enders prohlásil, že tato opatření představují hrozbu v podobě ztráty tisíce pracovních míst přímo ve společnosti, a dalšího tisíce v celém dodavatelském řetězci. Představitelé tehdejšího dánského předsednictví EU sdělili, že Unie od plánu emisních povolenek pro světové aerolinie neustoupí.¹⁶³

Airbus, EADS a další firmy, na které by zmíněné opatření mělo negativní dopad, začaly vyvíjet tlak na představitele svých národních vlád, aby v EU prosadili odložení zavedení emisních povolenek pro leteckou dopravu. Především zástupci Francie, Německa, Španělska a Velké Británie uvedli, že budou usilovat o změnu plánu EU za účelem odvrácení odvetných opatření Číny. Jejich cílem je, aby poplatky v letecké dopravě nebyly omezeny jen na jeden kontinent, ale aby ohledně nich byla učiněna celosvětová dohoda.¹⁶⁴ Tlak státních představitelů a společností na EU byl tak silný, že Evropská komise 12. listopadu 2012 rozhodla o odložení zavedení emisních povolenek

¹⁶² Airbus a šest aerolinií prý odsoudilo plán EU na emise z letů, In: flymag.cz, <http://www.flymag.cz/article.php?id=6779> (1.12.2012)

¹⁶³ Euractiv.cz – S emisními povolenkami v letecké dopravě nespěchejte, vyzývají firmy Evropu, In: euractiv.cz, <http://www.euractiv.cz/energetika/clanek/s-emisnimi-povolenkami-v-letectvi-nespechejte-vyzyvaji-spolecnosti-evropu-009703> (1.12.2012)

¹⁶⁴ BRYAN, Victoria – SHEAHAN, Maria: *Airbus ministers seek delay to EU emission trade scheme*. Reuters, September 11, 2012. <http://www.reuters.com/article/2012/09/11/uk-germany-airshow-emissions-idUSLNE88A02220120911> (1.12.2012)

ETS na dobu jednoho roku a v mezičase bude pro tento program hledat mezinárodní podporu. Pokud neuspěje, hodlá po vypršení této lhůty EU ETS automaticky zavést.¹⁶⁵

Ve výše zmíněném případě se projevuje ambivalentní pojetí Evropské unie. EU je totiž vnímána jako další krok delegace, přičemž zastupitelské vztahy jsou v rámci Unie dvojí. Na jedné straně stojí členské státy jako principálové, kteří delegují kompetence na EU, která se stává jejich agentem. Na druhé straně se EU chová jako principál, který je v implementaci svých politik závislý na členských státech. V tomto případě se členské státy chovají jako agenti. Tato specifická situace může být příčinou vzniku problémů v rámci vztahu principal-agent.

Ve zmíněné situaci týkající se legislativy spojené s emisními povolenkami vznikl problém ve dvou rovinách, a to mezi principálem (EU) a jeho agenty (členské státy) a zároveň mezi principály (členské státy) a jejich agentem (EU), což je poměrně specifická situace. Nicméně klasický agent, kterého představuje Airbus, se v souladu s předpoklady modelu principal-agent snažil a stále snaží pro něj nevýhodnému zavedení nebo změně legislativy předcházet. Zajímavá je ovšem skutečnost, že k tomu použil tlak na své klasické principály, které zde reprezentují Francie, Německo a Španělsko, ale i ostatní zainteresované státy (Velká Británie), jež v tomto případě měly stejný zájem jako agent a které mají vliv na EU, jakožto ambivalentního aktéra. Tito principálové se pak museli s dvojí rolí EU vypořádat

4.3.2 BOEING

Stejně jako u kontrolního mechanismu organizace nemá vláda Spojených států vliv ani na schvalování a následnou kontrolu rozpočtu konsorcia Boeing. Rozpočet amerického výrobce je podobně jako u Airbusu jeho interní záležitostí. I když americká vláda nemá na rozdíl od evropských principálů možnost rozpočet svého agenta přímo ovlivnit, v tomto případě se nejedná o oslabení její pozice. Principálové Airbusu tento nástroj kontroly nevyužívají a není ani tak efektivní jako ostatní kontrolní mechanismy.

Co se týká kontroly pomocí legislativy, federální vláda může jejím prostřednictvím poměrně snadno ovlivňovat chování Boeingu. Pravděpodobně nejefektivnějším a zároveň nejčastějším nástrojem jsou legislativní úpravy kontraktů Boeingu s americkou vládou. Určité požadavky při zadávání veřejných zakázek jsou

¹⁶⁵ E15.cz – EU odloží zavedení emisních povolenek pro letadla, In: e15.cz, <http://zpravy.e15.cz/zahranicni/ekonomika/eu-odlozi-zavedeni-emisnich-povolenek-pro-letadla-931758> (1.12.2012)

běžnou praxí. Tyto požadavky často vedou ke větším nárokům na výrobce a také ke zvýšení nákladů na plnění těchto požadavků (*compliance costs*). Jedná se o výdaje spojené s přizpůsobením se vládou požadovaným legislativním či regulačním normám. Americká vláda může tyto požadavky kdykoliv zpřísnit, což vždy znamená zvýšení nákladů na jejich splnění. Důsledkem je negativní vliv na finanční situaci Boeingu.

Například v roce 2011 vydalo americké Ministerstvo obrany nové předpisy zpřísnující požadavky a kritéria pro zvýšení vládního dohledu nad šesti klíčovými obchodními systémy všech svých předních dodavatelů (účetnictví, management přidané hodnoty, nákup, správa a evidence materiálu, správa vládního majetku a předběžná kalkulace nákladů). Počátkem roku 2014 bude americká vláda po Boeingu u vládních kontraktů navíc vyžadovat vyšší alokaci nákladů na penzi (*pension costs*). Tyto nové požadavky a kritéria mohou do budoucna zvýšit náklady Boeingu na jejich dodržování. Naopak nedodržení těchto předpisů může vést k zadržování plateb od vlády a omezení schopnosti zajistit budoucí vládní zakázky.¹⁶⁶

Znamená to, že vláda jako principál může ve svůj prospěch měnit podmínky státních zakázek a zvyšovat nároky na Boeing jako jednoho ze svých dodavatelů, aby měla lepší dohled nad obchodováním se svým agentem. Vzniklé náklady spojené s těmito změnami pak musí Boeing vykompenzovat v jiných oblastech svého působení. Podobná situace ve spojení se zakázkami pro vládu či vlády může nastat i v případě Airbusu a jeho principálů. Výhodou americké vlády je fakt, že nemá ambivalentní roli jako Evropská unie a nemusí brát v potaz existenci tří, respektive čtyř dalších jurisdikcí.

¹⁶⁶ Boeing: The Boeing Company 2011 Annual Report, s. 9, In: boeing.com, http://www.envisionreports.com/BA/2012/14427FE12E/5aeaf07f40c94540856bcbf8d53d7e39/Boeing_AR_3-9-12_SECURED_2-reduced.pdf (15.11.2012)

ZÁVĚR

Dvojice EU-Airbus a USA-Boeing byly pro tuto práci zvoleny, protože představují aktéry největšího obchodního sporu, který byl kdy v rámci Světové obchodní organizace řešen. Zároveň jsou Evropská unie a Spojené státy svými největšími obchodními partnery i konkurenty. Od roku 2004 se EU a USA na půdě WTO vzájemně obviňují z poskytování vládní podpory svého leteckého průmyslu. Spor týkající se podpory Airbusu či Boeingu, která se neslučuje s pravidly Světové obchodní organizace, se táhne již přes třicet let. Než se rozepře dostala na půdu WTO, byla vládní podpora EU i USA leteckým výrobcům upravena v bilaterální Dohodě ohledně velkých civilních letadel z roku 1992. Dohoda oběma stranám umožňovala poskytovat určitý stupeň podpory příslušným společnostem. V případě Evropské unie tato dohoda povolala poskytování splatných zahajovacích investic společnosti Airbus, tedy půjček, které musely být splaceny v rámci Dohodou stanovených podmínek. V případě Spojených států bylo zase vládě povoleno poskytovat zakázky a určitý stupeň dotací na výzkum a vývoj společnosti Boeing. V roce 2004 USA poměrně nečekaně a unilaterálně od Dohody z roku 1992 odstoupily a okamžitě podaly k WTO žalobu proti veškerým dotacím, které kdy státy EU firmě Airbus poskytnuly a to i přesto, že s touto podporou původně souhlasily. Unii vzápětí nezbyla prakticky jiná možnost, než urychleně podat paralelní žalobu k WTO proti vládní podpoře USA firmě Boeing ze strany amerických federálních, státních a lokálních orgánů, zahrnující mimo jiné dotace v rámci systému FSC. Americká vláda tyto dotace Boeingu nadále poskytovala i přesto, že tento typ subvencí byl několikrát charakterizován jako porušení pravidel WTO. Světová obchodní organizace v následujících letech označila v rámci obou žalob konkrétní formy dotací za nepovolené, ale následná mnohačetná odvolání obou aktérů způsobila průtah rozhodování a nakonec i uznání některých nejprve zakázaných dotací za povolené. V současné době spor pokračuje, přičemž obě strany se považují za jeho vítěze.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení míry a efektivity kontroly, kterou principálové, tedy zainteresované vlády Evropské unie a vláda Spojených států, vykonávají nad svými agenty, společnostmi Airbus a Boeing. Jako teoretický rámec pro zkoumání dané problematiky byla autorem zvolena teorie principal-agent. Ta charakterizuje zastupitelský vztah mezi dvěma subjekty a zabývá se i veškerými

potenciálními problémy, které z tohoto vztahu plynou, a jejich eliminaci prostřednictvím daných kontrolních mechanismů. V rámci tohoto cíle byla pomocí komparativní metody ověřována a následně potvrzena stanovená hypotéza: vlády zainteresovaných členských států Evropské unie vykonávají kontrolu nad společností Airbus efektivněji než vláda Spojených států nad společností Boeing. K ověření hypotézy autor využil analýzu vzájemných vztahů, míry interakce a společných zájmů a kontrolních mechanismů principal-agent modelu, na jejichž základě hledal odpovědi na předem zvolené výzkumné otázky.

Pokud se jedná o existenci většího počtu principálů v případě Airbusu, lze konstatovat, že tento faktor představuje určité limity a omezení v rámci agentovy kontroly. S tímto prvkem je navíc velmi úzce propojen další faktor – zájmy principálů a agenta a to, zda jsou tyto zájmy mezi principály navzájem a mezi principály a agentem společné či rozdílné. Tyto dva spolu související aspekty ovlivňují kontrolní mechanismy, kterými se vlády zainteresovaných států EU snaží kontrolovat Airbus, respektive jeho vlastníka EADS. Skutečnost, že tito principálové vlastní akciové podíly v konsorciu EADS, jim ale dává značné pravomoci, které tyto omezující prvky kompenzují.

Problematiku více principálů lze pozorovat na neúspěšné snaze EADS a BAE Systems o společnou fúzi a tím omezení politického vměšování ze strany principálů. I když principálové a agent mají společné cíle (ekonomická prosperita agenta a tím i principála, vítězství v obchodním sporu), hrály v tomto případě zásadní roli rozdílné (národní) zájmy principálů, kteří mezi sebou do jisté míry soupeří.

Faktor více principálů a s ním spojený prvek rozdílných zájmů se promítnul i do některých kontrolních mechanismů. Prvním z nich je organizace. Přestože akciové podíly umožňují principálům přímo rozhodovat o organizační struktuře agenta, rozdílné zájmy Francie a Německa neumožnily uskutečnění zmíněné fúze, a tak i změnu agentovi organizace. Znamená to, že principálové mají na kontrolní mechanismus organizace i nepřímý vliv.

Druhým ovlivněným kontrolním mechanismem je proces jmenování. Francouzská a německá strana se musí shodnout na jménech předsedy představenstva a generálního ředitele EADS, ale také na jejich odvolání. Faktor většího počtu principálů a rozdílných zájmů může hrát roli i v hlasování o důvěře těmto osobám, které navíc dohromady navrhují jména nezávislých členů představenstva, jež poté schvaluje představenstvo společnosti složené ze zástupců jmenovaných principály (i španělskou

stranou). I když se tento kontrolní mechanismus zdá být zmíněnými faktory značně komplikován, pravomoc přímo jmenovat zástupce odvozená od vlastnictví podílu ve společnosti dává principálům velice silný nástroj, který nad těmito nevýhodami převažuje.

Pokud se zaměříme na propojení čelních představitelů agenta s vládami zainteresovaných států, dojdeme k závěru, že tyto vazby jsou výhodné pro obě strany. Předchozí nebo současné pracovní zkušenosti a pozice těchto představitelů vlád, vládních organizací či organizací spojených s vládou mohou agentovi pomoci při získávání větší podpory a dotací od principálů. Těm toto propojení zase umožňuje větší kontrolu a vliv na agenta a větší vhléd do jeho interních záležitostí.

Podíly akcií v EADS principálům sice umožňují přímo kontrolovat a ovlivňovat nakládání s jejím rozpočtem, principálové však tuto možnost nevyužívají, a to především kvůli tomu, že již mají pravomoc jmenovat své zástupce do představenstva společnosti, kteří rozpočet schvalují. Formální pravomoc kontroly zde existuje, ale není využívána.

Posledním a zároveň velmi efektivním kontrolním mechanismem je legislativa, jejíž změnou mohou principálové agenta výrazně ovlivňovat. I v této oblasti se do jisté míry vyskytuje problematika více principálů, protože v případě změny legislativy musí být nové právní normy ve shodě se všemi normami vlád principálů a EU, která svou ambivalentní rolí kontrolní oblast legislativy ještě více komplikuje.

V případě Boeingu existuje pouze jeden principál, vláda Spojených států, který navíc nemá ve společnosti agenta žádný akciový podíl. Z toho vyplývá, že pozice americké vlády jako principála by měla být slabší než pozice evropských principálů, protože nemá přímý vliv na ovlivňování Boeingu. Přesto si ale nepřímou cestou v rámci kontrolních mechanismů dokázala vybudovat poměrně efektivní kontrolní systém.

Co se týká organizace, dokázala americká vláda nepřímo ovlivnit organizační strukturu Boeingu, když mu zakázala přesunout část výroby z Washingtonu do Jižní Karolíny. I když se jedná o zcela výjimečný a do značné míry kontroverzní krok spojený s upřednostněným osobních a voličských zájmů před společným zájmem principála s agentem, stále jde o ojedinělý, a navíc nepřímý zásah a pokus o kontrolu.

Vliv federální vlády na jmenování členů vedení agenta je nulový. Dá se předpokládat, ale již ne ověřit, že probíhá pouze v neoficiální rovině. Podobné je to i s rozpočtem. Jedná se o poměrně neefektivní nástroj kontroly, který navíc evropské

principálové nevyužívají. Jmenují však osoby, které jej schvalují, což je pravomoc, která vládě USA schází.

Propojení vedoucích představitelů Boeingu s americkou vládou a jejími institucemi je i v tomto případě výhodné pro obě strany, a to ze stejných důvodů jako u Airbusu. Boeing ale navíc sám buduje a zvyšuje své propojení s principálem pomocí svých interních oddělení, protože je do značné míry závislý na jeho podpoře především ve formě vládních kontraktů.

Jediná oblast, ve které je pozice americké vlády jako principála silnější, je kontrolní mechanismus legislativy. Není totiž omezena nutností souladu nových norem či regulací s dalšími jurisdikcemi, ale také nemá ambivalentní principal-agent povahu jako EU, což jí proti evropským principálům usnadňuje vykonávání kontroly svého agenta pomocí legislativy.

Lze tedy říci, že i když jsou zainteresované členské státy EU jakožto principálové téměř ve všech zkoumaných oblastech omezování faktorem existence většího počtu principálů a s ním spojeným prvkem rozdílných zájmů, mají díky svým akciovým podílům v rámci agenta pravomoci, umožňující jim vykonávat přímou kontrolu a vliv nad agentem. Tyto pravomoci zmíněné limitující prvky zároveň převyšují. Naproti tomu vláda USA je sice jediným principálem a nemusí brát ohledy na jiné zájmy a hledat kompromis. Ke slabší kontrole a vlivu nad jejím agentem přispívá především absence jejího podílu v rámci agenta. Oba principálové si díky svým dotacím a podporám agentů dokázali vybudovat silnou a efektivní motivační strukturu. Ta zároveň jejich agenty odrazuje od chování neslučitelného s principálovými preferencemi, především od morálního hazardu a asymetrické distribuce informací.

V rámci teorie principal-agent existují dva typy kontroly, které mohou být použity ke zmírnění negativních tendencí ve vztahu mezi principálem a agentem. Principálové ani v jednom ze zkoumaných případů nepoužili první typ, zamýšlenou kontrolu. Jedná se totiž o více či méně restriktivní opatření, která mohou v konečném důsledku snížit efektivitu celého kontrolního systému. Principálové proto využívali druhý typ kontroly, dodatečný dohled, jenž se skládá z kontrolních mechanismů, které byly v této práci popsány a analyzovány. Z těchto nástrojů kontroly využívali principálové všechny kromě administrativních procedur a institucionálních kontrol. Principálové také nevyužívali metodu policejní hlídky a upřednostnili metodu požárního hlásiče, která je méně nákladná a uvaluje na principála méně požadavků.

PRAMENY A LITERATURA

PRAMENY

Airbus a šest aerolinií prý odsoudilo plán EU na emise z letů, In: flymag.cz,
<http://www.flymag.cz/article.php?id=6779> (1.12.2012)

BBC News – BAE-EADS merger cancelled amid political impasse, In: bbc.co.uk,
<http://www.bbc.co.uk/news/business-19897699> (22.10.2012)

BBC News – WTO confirms Boeing subsidies illegal, In: bbc.co.uk,
<http://www.bbc.co.uk/news/business-17345903> (21.9.2012)

BEVAN, Tom: *The Newest Labor War: Union, Feds Attack Boeing*. Real Clear Politics,
April 22, 2011.
http://www.realclearpolitics.com/articles/2011/04/22/boeing_nrlb_unions_labor_government_white_house_obama_administration_south_carolina_109635.html (6.11.2012)

BLAMONT, Matthias – NEELY, Jason: *Back to drawing board after Berlin halts BAE, EADS deal*. Reuters, October 10, 2012. <http://www.reuters.com/article/2012/10/10/us-eads-bae-idUSBRE89903E20121010> (25.10.2012)

Boeing: About Us, In: boeing.com,
<http://www.boeing.com/companyoffices/aboutus/brief.html> (21.9.2012)

Boeing: By-Laws of The Boeing Company, August 27, 2012, s. 10, In: boeing.com,
http://www.boeing.com/corp_gov/bylaws.pdf (26.11.2012)

Boeing: Corporate Governance – Board of Directors, In: boeing.com,
http://www.boeing.com/corp_gov/board_directors.html (27.11.2012)

Boeing: Corporate Governance Principles, August 27, 2012, s. 1-4, In: boeing.com,
http://www.boeing.com/corp_gov/corp_gov_principles.pdf (26.11.2012)

Boeing: Government Operations – About Us, In: boeing.com,
http://www.boeing.com/aboutus/govt_ops/about.html (26.11.2012)

Boeing: History – Beginnings, In: boeing.com,
<http://www.boeing.com/history/narrative/n003boe.html> (21.9.2012)

Boeing: History – Commercial Jetliners, In: boeing.com,
<http://www.boeing.com/history/narrative/n055boe.html> (21.9.2012)

Boeing: History – Defining the Future of Flight, In: boeing.com,
<http://www.boeing.com/history/narrative/n099boe.html> (21.9.2012)

Boeing: History – Early Years, In: boeing.com,
<http://www.boeing.com/history/narrative/n011boe.html> (21.9.2012)

Boeing: History – Higher, Faster, Further, In: boeing.com,
<http://www.boeing.com/history/narrative/n079boe.html> (21.9.2012)

Boeing: History – War Years, In: boeing.com,
<http://www.boeing.com/history/narrative/n024boe.html> (21.9.2012)

Boeing: Political Expenditures, In: boeing.com,
http://www.boeing.com/aboutus/govt_ops/pol_expend.html (27.11.2012)

Boeing: The Boeing Company 2009 Annual Report, 160 s., In: boeing.com,
http://www.boeing.com/companyoffices/financial/finreports/annual/2010/annual_report.pdf (15.11.2012)

Boeing: The Boeing Company 2010 Annual Report, 156 s., In: boeing.com,
http://www.boeing.com/companyoffices/financial/finreports/annual/2011/annual_report.pdf (15.11.2011)

Boeing: The Boeing Company 2011 Annual Report, s. 8-9, In: boeing.com, http://www.envisionreports.com/BA/2012/14427FE12E/5aeaf07f40c94540856bcbf8d53d7e39/Boeing_AR_3-9-12_SECURED_2-reduced.pdf (15.11.2012)

Boeing: The Boeing Company Director Independent Standards, June 27, 2011, s. 1, In: boeing.com, http://www.boeing.com/corp_gov/dir_indep_standards.pdf (26.11.2012)

Boeing: Timothy Keating – Executive Biography, In: boeing.com, <http://www.boeing.com/companyoffices/aboutus/execprofiles/keating.html> (27.11.2012)

BRYAN, Victoria – SHEAHAN, Maria: *Airbus ministers seek delay to EU emission trade scheme*. Reuters, September 11, 2012. <http://www.reuters.com/article/2012/09/11/uk-germany-airshow-emissions-idUSLNE88A02220120911> (1.12.2012)

CARNEY, Timothy P.: *Boeing lives by big government, dies by big government*. Washington Examiner, April 24, 2011. <http://washingtonexaminer.com/boeing-lives-by-big-government-dies-by-big-government/article/113179#.UKdouGcqnOM> (6.11.2012)

CIMILUCCA, Dana – MICHAELS, Daniel: *Defense Deal Would Roil Industry*. The Wall Street Journal, September 13, 2012. <http://online.wsj.com/article/SB10000872396390444426404577647523802918392.html> (22.10.2012)

CIMILLUCA, Dana – GAUTHIER-VILLARS, David – MICHAELS, Daniel – WALKER, Marcus: *Government Discord Derails Massive European Merger*. The Wall Street Journal, October 11, 2012. <http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443294904578048180379906930.html> (25.10.2012)

E15.cz – EU odloží zavedení emisních povolenek pro letadla, In: e15.cz, <http://zpravy.e15.cz/zahranicni/ekonomika/eu-odlozi-zavedeni-emisnich-povolenek-pro-letadla-931758> (1.12.2012)

E15.cz – Německá vláda chce mít kontrolu nad fúzi EADS a BAE, In: e15.cz,
<http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/nemecka-vlada-chce-mit-kontrolu-nad-fuzi-eads-a-bae-914380> (25.10.2012)

E15.cz – Nový gigant? Zbrojovka BAE a výrobce Airbusů jednájí o spojení, In: e15.cz,
<http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/novy-gigant-zbrojovka-bae-a-vyrobce-airbusu-jednaji-o-spojzeni-913909> (22.10.2012)

EADS Global Website – Board of Directors, In: eads.com,
<http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors.html>
(23.11.2012)

EADS Global Website – Chairman and CEO Appointment, In: eads.com,
<http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors/chairman-and-ceo-appointment.html> (23.11.2012)

EADS Global Website – Jean-Claude Trichet, In: eads.com,
<http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors/members/trichet.html> (26.11.2012)

EADS Global Website – Josep Piqué i Camps, In: eads.com,
<http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors/members/pique-i-camps.html> (26.11.2012)

EADS Global Website – Powers of the Board of Directors, In: eads.com,
<http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors/powers.html> (23.11.2012)

EADS Global Website – Shareholding Structure, In: eads.com,
<http://www.eads.com/eads/int/en/investor-relations/share-information/shareholder-structure.html> (22.10.2012)

EADS Global Website – Thomas Enders, In: eads.com,

<http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors/members/enders.html> (26.11.2012)

Early days (1967-1969), In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/early-days-1967-1969> (21.9.2012)

Euractiv.cz – S emisními povolenkami v letecké dopravě nespěchejte, vyzývají firmy Evropu, In: euractiv.cz, <http://www.euractiv.cz/energetika/clanek/s-emisnimi-povolenkami-v-letectvi-nespechejte-vyzyvaji-spolecnosti-evropu-009703> (1.12.2012)

Europa: Press Releases: EU–US Agreement on Large Civil Aircraft 1992: key facts and figures, In: europa.eu,

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/04/232&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> (21.9.2012)

European Aeronautic Defence and Space Company Registration Document 2011, s. 93-122. (dostupné na <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance.html>)

European Commission. *Background Fact Sheet: WTO Disputes: EU/US Large Civil Aircraft*. Updated 27 September 2012, s. 2.

http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2010/september/tradoc_146486.pdf (5.10.2012)

European Commission. *The WTO Airbus-Boeing dispute*. Fact Sheet – Brussels, 9 February 2007, s. 2.

http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2007/february/tradoc_133279.pdf (5.10.2012)

ELLIS, John: *Can Boeing Really Fight US Government?* Business Insider, April 25, 2011. http://articles.businessinsider.com/2011-04-25/politics/30055678_1_boeing-loan-guarantees-campaigns (6.11.2012)

Export-Import Bank of the United States – About Us, In: exim.gov,

<http://www.exim.gov/about/> (6.11.2012)

First order, first flight (1970-1972), In: airbus.com,
<http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/first-order-first-flight-1970-1972/>
(21.9.2012)

Fly-by-wire (1980-1987), In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/fly-by-wire-1980-1987/> (21.9.2012)

Forbes – Federal Government Attacks on Boeing Fuel Our National Economic Suicide,
In: forbes.com, <http://www.forbes.com/sites/garyshapiro/2011/04/27/federal-government-attacks-on-boeing-fuel-our-national-economic-suicide/> (6.11.2012)

German Aerospace Industry Association, In: bdli.de, <http://www.bdli.de/en/>
(26.11.2012)

Good Relations – Clients, In: goodrelations.co.uk,
<http://www.goodrelations.co.uk/clients> (30.11.2012)

HEPHER, Tim – PALMER, Doug: Airbus fights exclusion from U.S. aerospace lobby.
Reuters, September 5, 2012. <http://www.reuters.com/article/2012/09/05/us-eads-usa-industry-idUSBRE8840A520120905> (30.11.2012)

Champagne... and drought (1973-1977), In: airbus.com,
<http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/champagneand-drought-1973-1977/> (21.9.2012)

Joint Chiefs of Staff Official Website, In: jcs.mil, <http://www.jcs.mil/page.aspx?id=2>
(27.11.2012)

MARTIN, Eric – ROTH, Bennett: *Boeing Taps D.C. Lobbyist in Export-Import Bank Renewal Push*. Bloomberg Businessweek, March 20, 2012.
<http://www.businessweek.com/news/2012-03-20/boeing-taps-top-d-dot-c-dot-lobbyist-in-export-import-bank-renewal-push> (30.11.2012)

Ministerstvo životního prostředí – EU ETS (emisní obchodování), In: mzp.cz, http://www.mzp.cz/cz/euets_emisni_obchodovani (1.12.2012)

Mission of the USTR, In: ustr.gov, <http://www.ustr.gov/about-us/mission> (27.11.2012)

MSNBC – Airbus beats Boeing in jet deliveries, In: msnbc.com, http://www.msnbc.msn.com/id/3967553/ns/business-us_business/t/airbus-beats-boeing-jet-deliveries/ (21.9.2012)

Nářízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 868/2004, s. 211. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:07:08:32004R0868:CS:PDF> (21.9.2012)

NLRB – What We Do, In: nlr.gov, <http://www.nlr.gov/what-we-do> (6.11.2012)

President and Chief Executive Officer, In: airbus.com, http://www.airbus.com/company/people-culture/management-overview/president_and_chief_executive_officer/ (26.11.2012)

President`s Export Council, In: trade.gov, <http://trade.gov/pec/> (27.11.2012)

Record-breakers (1993-2000), In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/record-breakers-1993-2000/> (21.9.2012)

The World of Airbus: Company, In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/> (21.9.2012)

The “wow“ factor...and a new era dawns (2004-2007), In: airbus.com, <http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/the-wow-factorand-a-new-era-dawns-2004-2007/> (21.9.2012)

Trouble and strife (1968-1969), In: airbus.com,
<http://www.airbus.com/company/history/the-narrative/trouble-and-strife-1968-1969/>
(21.9.2012)

United Airlines Fleet Details and History, In: planespotters.com,
<http://www.planespotters.net/Airline/United-Airlines> (30.11.2012)

U.S. government no longer majority owner of AIG, In: cbsnews.com,
http://www.cbsnews.com/8301-505123_162-57513138/u.s-government-no-longer-majority-owner-of-aig/ (27.11.2012)

Vueling Fleet Details and History, In: planespotters.net,
<http://www.planespotters.net/Airline/Vueling> (30.11.2012)

WTO – Civil aircraft, In: wto.org,
http://www.wto.org/english/tratop_e/civair_e/civair_e.htm (21.9.2012)

WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS316, In: wto.org,
http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds316_e.htm (21.9.2012)

WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS317, In: wto.org,
http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds317_e.htm (21.9.2012)

WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS347, In: wto.org,
http://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds347_e.htm (21.9.2012)

WTO – Dispute Settlement – The Disputes – DS353, In: wto.org,
http://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds353_e.htm (21.9.2012)

WTO – Subsidies and Countervailing Measures overview, In: wto.org,
http://www.wto.org/english/tratop_e/scm_e/subs_e.htm (21.9.2012)

WTO – Understanding the WTO – organization chart, In: wto.org,
http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org2_e.htm (21.9.2012)

WTO – What is the WTO? – What we do, In: wto.org,
http://wto.org/english/thewto_e/whatis_e/what_we_do_e.htm (21.9.2012)

WTO – What is the WTO? – What we stand for, In: wto.org,
http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/what_stand_for_e.htm (21.9. 2012)

WTO – What is the WTO? – Who we are, In: wto.org,
http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/who_we_are_e.htm (21.9.2012)

LITERATURA

BALDWIN, Matthew – PETERSON, John – STOKES, Bruce: *Trade and economic relations*. In: PETERSON, John – POLLACK, Mark A. (Eds.): *Europe, America, Bush: Transatlantic relations in the twenty-first century*. London, Routledge 2003, s. 29-31.

GATTRELL, Jay – WORSHAM, Jeff: *Multiple Principals: Multiple Signals: Signaling Approach to Principal-Agent Relations*. *The Policy Studies Journal*, 2005, 33, č. 3, s. 364

GIRALDI, Fabrizio: *Principal-Agent Models Go to Europe: Independent Regulatory Agencies as Ultimate Step of Delegation*. Paper Presented at the ECPR General Conference, Canterbury (UK), 6-8 September 2001, Panel 11-8: Principal-Agency Institutional Relations, s. 1-14.

HOCKING, Brian – McGUIRE, Steven: *Government-Business in EU-US Economic Relations: The Lessons of the Foreign Sales Corporations Issue*. *Journal of Common Market Studies*, 2002, 4, č. 3, s. 454-457.

IRWIN, Douglas A. – PAVCNIK, Nina: *Airbus versus Boeing Revisited: International Competition in the Aircraft Market*. National Bureau of Economic Research, Working Paper 8648, 2001, 37 s. <http://www.nber.org/papers/w8648.pdf>

KASSIM, Hussein – MENON, Anand: *The principal-agent approach and the study of the European Union: promise unfulfilled?* Journal of European Public Policy, 2003, 10, č. 1, s. 122-125.

MacPHERSON, Alan – PRITCHARD, David: *Industrial Subsidies and the Politics of World Trade: The Case of the Boeing 7e7*. The Industrial Geographer, 2004, 1, č. 2, s. 62. <http://www.pravco.com/PDF/7e7.pdf>

MacPHERSON, Alan – PRITCHARD, David: *Strategic Destruction of the North American and European Commercial Aircraft Industry: Implications of the System Integration Business Model*. Canada–United States Trade Center Occasional Paper No. 35, January 2007, 15 s.
<http://www.custac.buffalo.edu/content/documents/OccPaper35.pdf>

MASKIN, Eric – TIROLE, Jean: *The Principal-Agent Relationship with an Informed Principal, II: Common Values*. Econometrica, 1992, 60, č. 1, 42 s.

MEIER, Kenneth J. – WATERMAN, Richard W.: *Principal-Agent Models: An Expansion?* Journal of Public Administration Research and Theory, 1998, 8, č. 2, s. 173-192.

MOE, Terry M.: *The New Economics of Organization*. American Journal of Political Science, 1984, 28, č. 4, s. 739-755.

NEVEN, Damien – SEABRIGHT, Paul: *European Industrial Policy: The Airbus Case*. Economic Policy, 1995, 21, 46 s.

PAVCNIK, Nina: *Trade Disputes in the Commercial Aircraft Industry*. The World Economy, 2002, 25, č. 5, s. 733-738.

POLLACK, Mark A: *Delegation, agency and agenda setting in the European Community*. International Organization, 1997, 51, č. 1, s. 102.

RICHTER, Tomáš: *Kupónová privatizace a její vlivy na správu a financování českých akciových společností*. Praha, Karolinum 2005, 134 s.

SHAPIRO, Susan P.: *Agency Theory*. *Annual Review of Sociology*, 2005, 31, s. 268.

ABSTRAKT

Vztahy mezi Evropskou unií a Spojenými státy americkými: Obchodní spor Airbus versus Boeing

Tato diplomová práce se věnuje vztahům mezi Evropskou unií a Spojenými státy americkými. Zabývá se nejen obchodním sporem mezi dvěma největšími výrobci civilních dopravních letadel na světě, evropským Airbusem a americkým Boeingem, ale především tím, jaký vztah panuje v rámci dvojic EU-Airbus a USA-Boeing. Pomocí analýzy určitých prvků je pak na tento zjištěný vztah aplikován zvolený teoretický rámec, v tomto případě teorie principal-agent. Tato teorie charakterizuje zastupitelský vztah mezi dvěma subjekty a zabývá se i veškerými potenciálními problémy, které z tohoto vztahu plynou a jejich eliminací prostřednictvím kontrolních mechanismů, jako je vliv na organizační strukturu, pravomoc jmenování, kontrola rozpočtu a pravomoc měnit či zavádět novou legislativu. V této souvislosti je cílem práce zhodnocení míry a efektivity kontroly, kterou principálové, tedy zainteresované vlády členských států EU a vláda USA, vykonávají nad svými agenty, společnostmi Airbus a Boeing. Práce se pokouší určit, který z principálů uplatňuje kontrolu nad svým agentem efektivněji. Výzkumem bylo zjištěno, že v rámci jednotlivých kontrolních mechanismů, jimiž principálové kontrolují jednání svých agentů, existují faktory, které jejich efektivitu zvyšují či snižují. Jako zásadní se jeví to, zda principál vlastní akciový podíl ve společnosti agenta či nikoliv. Dále se jedná o počet principálů, s čímž je velice úzce propojen další prvek, a sice zájmy principálů a agenta a to, zda jsou tyto zájmy mezi principály navzájem a mezi principály a agentem společné či rozdílné. Neméně důležité je také propojení vedoucích představitelů agenta s vládou principála a s tím spojený lobbying.

Klíčová slova: EU, USA, Airbus, Boeing, principál, agent, kontrolní mechanismy, vliv

ABSTRACT

The European Union and The United States of America Relations: Trade Dispute Airbus versus Boeing

This thesis deals with relations between the European Union and the United States, specifically addressing the trade dispute between the world's two biggest manufacturers of large civil aircrafts, European Airbus and American Boeing. Its primary focus, however, is on the relationship between EU-Airbus and US-Boeing. Using an analysis of certain elements, a selected theoretical framework is then applied to this established relationship, represented in this case by the principal-agent theory, which characterizes the agency relationship between the two entities, dealing also with any potential problems that arise from this relationship, and with their elimination through certain control mechanisms such as an impact on the organizational structure, appointment power, budget control and power to amend or introduce new legislation. In this context, the main goal of the thesis is an evaluation of the degree and effectiveness of control that principals (i.e. EU member states governments involved and the U.S. administration) exercise over their agents (Airbus and Boeing), and on the basis of such evaluation to determine which principal exercises their control over their agent more effectively. Research has shown that there are factors in the control mechanisms used by principals that increase or reduce this efficiency. A crucial fact appears to be whether the principal has a share stake in an agent's company or not. Furthermore, there is the number of principals factor, something very closely linked with another element – principals' and agent's interests, and whether those interests between principals themselves and those between principals and an agent are common or different. Equally important is the interconnection between the agent's top officials and the principal's government and the associated lobbying.

Keywords: EU, USA, Airbus, Boeing, principal, agent, control mechanisms, influence

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Petr Dučák
Fakulta:	Filozofická fakulta
Katedra:	Katedra politologie a evropských studií
Vedoucí práce:	Doc. Dan Marek, Ph.D., M.A.
Rok obhajoby:	2013

Název práce:	Vztahy mezi Evropskou unií a Spojenými státy americkými: Obchodní spor Airbus versus Boeing
Název práce v angličtině:	The European Union and The United States of America Relations: Trade Dispute Airbus versus Boeing
Anotace práce:	<p>Tato diplomová práce se věnuje vztahům mezi Evropskou unií a Spojenými státy americkými. Zabývá se nejen obchodním sporem mezi dvěma největšími výrobci civilních dopravních letadel na světě, evropským Airbusem a americkým Boeingem, ale především tím, jaký vztah panuje v rámci dvojic EU-Airbus a USA-Boeing. Pomocí analýzy určitých prvků je pak na tento zjištěný vztah aplikován zvolený teoretický rámec, v tomto případě teorie principal-agent. Tato teorie charakterizuje zastupitelský vztah mezi dvěma subjekty a zabývá se i veškerými potenciálními problémy, které z tohoto vztahu plynou a jejich eliminací prostřednictvím kontrolních mechanismů, jako je vliv na organizační strukturu, pravomoc jmenování, kontrola rozpočtu a pravomoc měnit či zavádět novou legislativu. V této souvislosti je cílem práce zhodnocení míry a efektivity kontroly, kterou principálové, tedy zainteresované vlády členských států EU a vláda USA, vykonávají nad svými agenty, společnostmi Airbus a Boeing. Práce se pokouší určit, který z principálů uplatňuje kontrolu nad svým agentem efektivněji. Výzkumem bylo zjištěno, že v rámci jednotlivých kontrolních mechanismů, jimiž principálové kontrolují jednání svých agentů, existují faktory, které jejich efektivitu zvyšují či snižují. Jako zásadní se jeví to, zda principál vlastní akciový podíl ve společnosti agenta či nikoliv. Dále se jedná o počet principálů, s čímž je velice úzce propojen další prvek, a sice zájmy principálů a agenta a to, zda jsou tyto zájmy mezi principály navzájem a mezi principály a agentem společné či rozdílné. Neméně důležité je také propojení vedoucích představitelů agenta s vládou principála a s tím spojený lobbying.</p>
Klíčová slova:	EU, USA, Airbus, Boeing, principál, agent, kontrolní mechanismy, vliv

Anotace práce v angličtině:	<p>This thesis deals with relations between the European Union and the United States, specifically addressing the trade dispute between the world's two biggest manufacturers of large civil aircrafts, European Airbus and American Boeing. Its primary focus, however, is on the relationship between EU-Airbus and US-Boeing. Using an analysis of certain elements, a selected theoretical framework is then applied to this established relationship, represented in this case by the principal-agent theory, which characterizes the agency relationship between the two entities, dealing also with any potential problems that arise from this relationship, and with their elimination through certain control mechanisms such as an impact on the organizational structure, appointment power, budget control and power to amend or introduce new legislation. In this context, the main goal of the thesis is an evaluation of the degree and effectiveness of control that principals (i.e. EU member states governments involved and the U.S. administration) exercise over their agents (Airbus and Boeing), and on the basis of such evaluation to determine which principal exercises their control over their agent more effectively. Research has shown that there are factors in the control mechanisms used by principals that increase or reduce this efficiency. A crucial fact appears to be whether the principal has a share stake in an agent's company or not. Furthermore, there is the number of principals factor, something very closely linked with another element – principals' and agent's interests, and whether those interests between principals themselves and those between principals and an agent are common or different. Equally important is the interconnection between the agent's top officials and the principal's government and the associated lobbying.</p>
Klíčová slova v angličtině:	EU, USA, Airbus, Boeing, principal, agent, control mechanisms, influence
Počet titulů použité literatury:	93
Přílohy volně vložené v práci:	1 CD
Přílohy vázané v práci:	1 schéma
Rozsah práce:	94 s. (175 224 znaků)
Jazyk práce:	Čeština

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE STUDENTA

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2010/2011

Studijní program: Politologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Politologie a evropská studia (EVRST)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. DUČÁK Petr	Hostýnská 3238/9, Přerov - Město	F100255

TÉMA ČESKY:

Vztahy mezi EU a USA: Obchodní spor Airbus versus Boeing

NÁZEV ANGLICKY:

EU-US Relations: Trade Dispute Airbus versus Boeing

VEDOUCÍ PRÁCE:

Doc. Dan Marek, Ph.D. - KPE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Ve své diplomové práci se chci zabývat vztahy mezi Evropskou unií (EU) a Spojenými státy americkými (USA). Konkrétně se chci zaměřit na obchodní spor mezi americkým výrobcem dopravních letadel Boeingem a jeho evropským konkurentem, firmou Airbus. Cílem zkoumání jsou tedy ekonomické vztahy EU a USA, které jsou samozřejmě úzce provázány a ovlivňovány politickými rozhodnutími.

Hlavním cílem práce by měla být analýza a vysvětlení pozadí a příčin tohoto obchodního sporu v leteckém průmyslu, který byl zároveň řešen na platformě Světové obchodní organizace (WTO) a způsobil určité problémy či komplikace ve vzájemných vztazích EU a USA. Práce by měla také reflektovat vývoj sporu, jeho současný stav a pokusit se predikovat jeho případné další směřování.

Jedná se o případovou studii, v níž budu využívat analyticko-deskriptivní přístup.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- BALDWIN, Richard ? KRUGMAN, Paul: Industrial Policy and International Competition in Wide-Bodied Jet Aircraft. <http://www.nber.org/chapters/c5847.pdf>
- BUSCH, Marc L.: Trade Warriors: States, Firms, and Strategic-Trade Policy in High-Technology Competition. Cambridge, Cambridge University Press 1999.
- BRANDER, James ? SPENCER, Barbara: Export Subsidies and International Market Share Rivalry. Working Paper No. 1464. <http://www.dis.uniroma1.it/~fsr/BS85.pdf>
- ESTY, Benjamin ? GHEMAWAT, Pankaj: Airbus vs. Boeing in Super Jumbos: A Case of Failed Preemption. Harvard Business School, Working Paper Number: 02-061, 2002.
- HEYMANN, Eric: Boeing vs. Airbus: The WTO Dispute Neither Can Win, 2007. <http://www.aicgs.org/documents/issuebrief14.pdf>
- HOFFMANN, Stanley: US-European Relations: Past and Future. International Affairs, 79, č. 5, 2003, s. 1029-1036.
- IRWIN, Douglas A. ? PAVCNIK, Nina: Airbus versus Boeing Revisited: International Competition in Aircraft Market. NBER Working Paper 8648, 2001 <http://www.nber.org/papers/w8648.pdf>
- KLEPPER, Gernott: Industrial Policy in the Transport Aircraft Industry. Empirical Studies of Strategic Trade Policy, University of Chicago Press, 1994. <http://www.nber.org/chapters/c8678.pdf>
- KRUGMAN, Paul: Is Free Trade Passé? Economic Perspectives, 1, č. 2, 1987. <http://bss.sfsu.edu/jmoss/resources/Is%20Free%20Trade%20Passe.pdf>
- McGUIRE, Steven ? SMITH, Michael: The European Union and the United States: Competition and Governance in the Global Arena. Palgrave Macmillan, 2008.
- NEVEN, Damien ? SEABRIGHT, Paul: European Industrial Policy: The Airbus Case. Economic Policy, Vol. 21, 1995. <http://www.hec.unil.ch/dccp/textes/9509.pdf>
- PAVCNIK, Nina: Trade Disputes in Commercial Aircraft Industry. The World Economy, 25, 2002, č. 5, s. 733-751.
- PETERSON, John ? POLLACK, Mark (eds.): Europe, America. Bush. London, Routledge 2003.
- Super-jumbo Trade War Ahead, In: economist.com, <http://www.economist.com/node/306381>
- TAYLOR, Stuart ? TILLMANS, Chris: Airbus vs. Boeing. 2002. <http://www.mcafee.com>

cc:Classes/BEM106/Papers/UTexas/351/Boeing.pdf
The WTO Boeing-Airbus dispute. Fact Sheet, 2007 http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2007/february/tradoc_133279.pdf

Podpis studenta: *Ch. Smith*

Datum: 24.2.2011

Podpis vedoucího práce: *CL*

Datum: 24.2.2011