

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza úspěšnosti transformačního procesu v

České republice

Analysis of the success of the transformation process

in the Czech Republic

Roman Rybák

Plzeň 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza úspěšnosti transformačního procesu v České republice“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. et Ing. Miloši Novému za velmi cenné rady, ochotu a vstřícnost v průběhu zpracování práce.

OBSAH

Úvod.....	9
1 Plánování transformačního procesu	12
1.1 Období České ekonomiky před rokem 1989	12
1.1.1 První Republika.....	13
1.1.2 Přechod k centrálně plánované ekonomice a další průběh až do roku 1989	14
1.2 Výchozí podmínky	15
1.3 Podstata transformace.....	17
1.4 Strategie transformace	18
1.5 Scénář ekonomické reformy	20
2 Realizace transformace	22
2.1 Liberalizace cen.....	22
2.2 Liberalizace obchodu.....	23
2.3 Makroekonomická stabilizace	24
2.4 Privatizace	24
2.4.1 Restituce.....	27
2.4.2 Malá privatizace	28
2.4.3 Velká privatizace.....	29
2.4.4 Kupónová privatizace.....	30
3 Hodnocení transformace	32
3.1 Prodej IPB a situace v bankovním sektoru.....	33
3.2 Privatizace Komerční Banky	38
3.3 Případ ČSOB	39
3.4 Přímý prodej Škody Auto	41
3.5 Tatra Kopřivnice.....	44

3.6	Shrnutí	48
4	Návrhy v oblasti hospodářské politiky	52
	Závěr.....	57
	Seznam použitých zdrojů	59
	Seznam obrázků	63
	Seznam tabulek	64
	Seznam použitých zkratk a značek.....	65
	Abstrakt	66
	Abstract	67

ÚVOD

V roce, kdy vzniká tato práce, uplyne již více než třicet let od sametové revoluce. Tato dějinná událost znamenala mimo jiné i začátek přechodu české ekonomiky od centrálně plánované k tržní. Jedná se o důležitý krok, bez kterého by se dnešní Česká republika nemohla řadit mezi státy západního světa, se kterým je velice úzce spjata jak politicky, tak hospodářsky. Uvedených třicet let budování tržní ekonomiky v České republice je již dostatečně dlouhým časovým úsekem, který nabízí možnost relevantního hodnocení úspěšnosti transformačního procesu. Cílem bakalářské práce je zhodnocení úspěšnosti transformačního procesu pohledem mikroekonomie včetně deskripce souvislostí, které předcházely ekonomické transformaci, jakož i důsledků a možných doporučení pro současnou hospodářskou politiku.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol.

V první kapitole se práce zaměřuje na plánování a přípravu transformace. Cílem této části je tak vymezit podstatu, obsah a strategii transformačního procesu v České republice. Obecně se práce věnuje historickému vývoji československého hospodářství za posledních zhruba 40 let až do roku 1989. Dále je popsána výchozí situace nově vzniklého demokratického státu před transformací. Podstatná část je věnovaná též přípravě, která s sebou nesla především nutnost odborné diskuze na téma, jak celým procesem projít „bezbolestně“. V souvislosti s tím tehdy reformisty zajímalo, jak se situace vyvíjela v sousedních post-komunistických zemích, a na základě těchto zjištění se snažili závěry hodnocení využít ve prospěch vlastního provedení reformy. Postupně se práce dostává k popsání hlavních názorových proudů a jejich představitelů. Každý proud měl své hlavní zastánce a každý z nich upřednostňoval zcela nebo relativně odlišný přístup k řešení nastalého problému. Závěrečná podkapitola uzavírá celé téma detailnějším popisem scénáře, který nakonec zvítězil, a byl stavebním kamenem celé transformace.

Druhá kapitola, samotná realizace transformace, plynule navazující na předchozí rozbor, je důležitým milníkem k pochopení celého procesu. Jsou zde popsány scénáře federální vlády, jednotlivé pilíře transformace. Privatizace je pak rozebrána nejpodrobněji, jelikož se v rámci případových studií práce zaměřuje především právě na důsledky liberalizace vlastnických práv.

Ve třetí kapitole je hlavním úkolem analyzovat úspěšnost transformačního procesu v České republice na příkladu několika konkrétních firem. Vybrané byly instituce z automobilového průmyslu a bankovníctví. Na těchto entitách, v rámci podkapitol, je pak zkoumán proces privatizace, a jsou poté zhodnoceny v dílčích závěrech. Kapitola se v analýze i okrajově dotýká otázky liberalizace cen a obchodu a jejich dopadu na fungování firem. Kromě firem a institucí, u kterých privatizace dopadla relativně dobře, se práce věnuje také subjektům, u nichž změna nebyla zcela příznivá nebo měla dokonce katastrofické důsledky pro jejich existenci. Jak je vysvětleno v předchozích úvodních slovech, literatura se zaměřuje především na mikroekonomické hodnocení, protože k analýze celé problematiky by bylo zapotřebí alespoň prací dvou. V konečné části kapitoly je obsažen názor autora vycházející z hodnocení transformace.

V poslední, čtvrté, kapitole se práce věnuje vyvození poučení z transformace a pokouší se je aplikovat do dnešní doby. Od známé transformace uplynula již řada let a díky zkušenostem, které nám toto období bezpochyby přineslo, se může uvažovat o prostředí, ve kterém žijeme. Je současné národní hospodářství České republiky na takové úrovni, jakou lidé, kteří celý proces připravovali, očekávali? Existují věci, které by se daly udělat lépe či zcela jinak? V rámci zkušeností, které transformace přinesla, je pozornost věnována podrobné analýze podnikatelského prostředí. Jistě není cílem této práce najít ekonomický všelék, ale je možné pokusit se o nezájatý pohled na celou problematiku, na jejich základě formulovat konkrétní závěry, a z nich vyplývající hodnocení analyzovat. Takto je i vnímaná tato kapitola, která v souvislosti s výsledky transformačního procesu má za cíl navrhnout příslušná opatření v oblasti hospodářské politiky směřující ke zvýšení výkonnosti českých firem.

Jedná se o velice náročný a komplikovaný proces, který nepochybně doznívá do dnešních dnů. Z tohoto pohledu není možné celou problematiku hodnotit nezájatě a objektivně, neboť záleží na každém jedinci, jak na celý průběh pohlíží. Nicméně doba, která od začátku transformačního procesu již uběhla, nepochybně umožňuje ohlédnout se zpět, a to už s určitým nadhledem, který tato specifická záležitost bezesporu vyžaduje.

Výzkumnými metodami využitými v této práci jsou jak metoda pozorování, tak i komparace. Využitá pozorovací metoda umožní lépe pochopit proces transformace a jejich dílčích postupů. Komparační pak, když je hodnocen přínos transformačních opatření na

jednotlivých příkladech případových studií, a jejich hledaných souvislostí, z nichž jsou poté vyvozené dílčí závěry.

1 PLÁNOVÁNÍ TRANSFORMAČNÍHO PROCESU

1.1 OBDOBÍ ČESKÉ EKONOMIKY PŘED ROKEM 1989

Často se má za to, že tzv. „zlatá léta“ české ekonomiky začala den po vyhlášení nezávislosti na Rakouském císařství. Opak je však pravdou, období ekonomického rozkvětu v naší zemi má původ v dobách habsburské monarchie, a stojí za ním především úsilí českého národa a podpora císařského dvora. „Na české země připadala více než polovina průmyslových a živnostenských závodů někdejšího Rakouska a téměř šedesát procent všech osob v nich zaměstnaných.“ (Dušan Šrámek, 2008). V tomto smyslu je dobré připomenout ekonomické priority tehdejší monarchie, které se, na rozdíl od většiny větších evropských států, lišily především odkloněním od tzv. „trendu koloniálního hospodářství“, a byly více směřovány k celkové regionální povaze hospodářského rozvoje. V zásadě i to je možné považovat za jeden z důvodů upozadění role Rakouského císařství v rámci světových mocností, které bylo zřejmé především v druhé polovině 18. století. „Stejně tak je pro období 19. století a počátku 20. století typické relativně pomalé tempo rozvoje moderních tržních vztahů a pomalejší akumulace podnikatelského kapitálu.“ (Otto Urban, 2003).

České země byly spolu s Dolním Rakouskem průmyslově nejvyspělejším celkem habsburské monarchie. Začátek 20. století přinesl rozvoj a bohatství, avšak politické zastoupení v rámci monarchie nekopírovalo strategickou důležitost země. Dušan Šrámek (2008) jako důvod výrazného hospodářského rozvoje českých zemí v tomto časovém rámci připisuje jejich výhodné geografické pozici: „Především díky nepřeborným zásobám hnědého a černého uhlí docházelo v posledních předválečných letech v českých zemích k vyšší akceleraci hospodářského růstu než v ostatních rakouských zemích.“

I přes relativně pozitivní hospodářský růst evropských mocností v předválečném období stále rostla nervozita spolu s polickou nestabilitou regionu, a postupem času bylo více než jasné, že další válka je nevyhnutelná. Co však tato další etapa dějin přinese, si nedovedli představit ani nejdůležitější odborníci té doby. Nikdo tehdy nepočítal se čtyři roky trvajícím konfliktem a mnohé ekonomiky nebyly vůbec připravené čelit takové situaci.

Po vypuknutí 1. světové války, která znamenala pokles hospodářské síly jednotlivých zemí císařství, paralelně rostla i míra potřeby autonomie. Tyto pohnutky se týkaly i českých zemí, kde každý další rok ve válečném stavu jen oslaboval vliv centralizované říše a podporoval ideu

samostatnosti. Monarchie tuto náladu často nevědomky podporovala, a to především tím, že se snažila vliv českých podniků a českého bankovního systému utlumit různými nařízeními. Dokonce se v nejzazších případech uchýlovala k násilí. S těmito opatřeními přicházela především rakouská elita, která v pozadí živila strach císaře z nestabilního slovanského národa. Je obecně známou teorií mnohokrát stvrzenou praxí, že pohnutky revolucionářů a těch, jež volají po autonomii, jsou v takové situaci jen silnější a těší se větší podpoře.

V průběhu tzv. Velké války byl český průmysl přeorientován na válečnou produkci a v důsledku toho nebyl připraven po jejím skončení na fungování v mírových podmínkách. (ČNB, 2016)

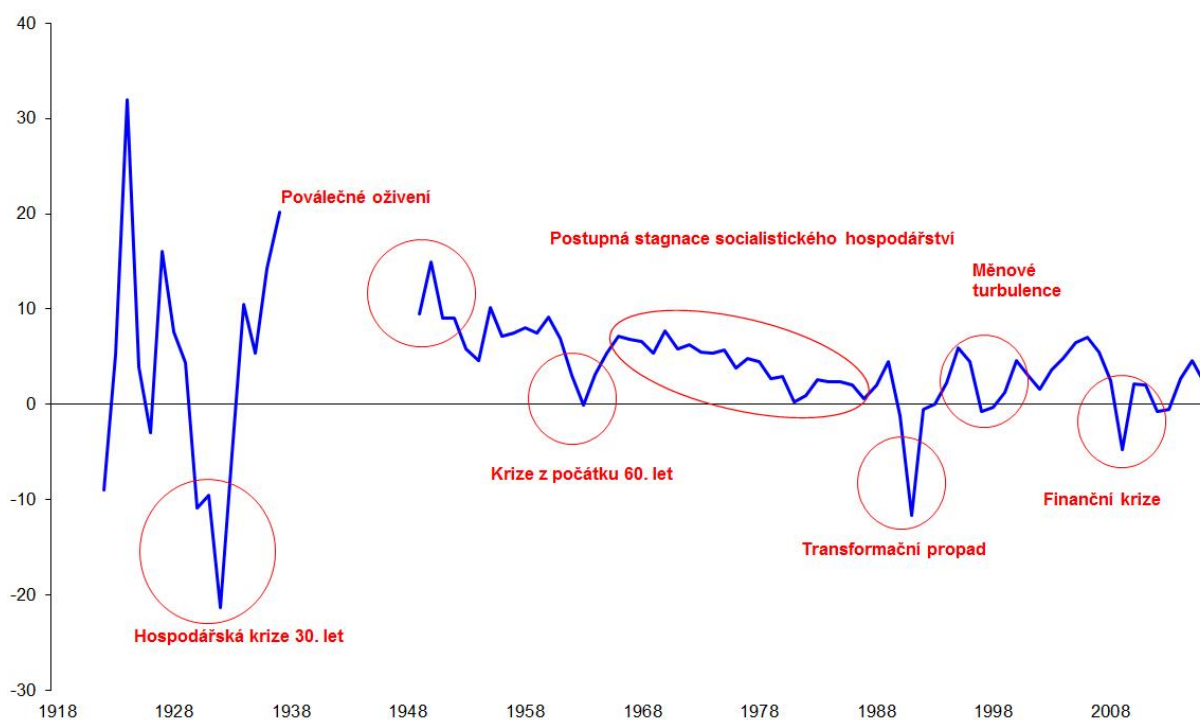
1.1.1 První Republika

Výchozí podmínky pro nově vzniklou republiku nebyly zdaleka příznivé. Národ se vymanil z hospodářského celku, který fakticky zbankrotoval. Evropa se společně snažila vzpamatovat z konfliktu, který znamenal velký zásah pro každého jejího aktéra, ať už se jednalo o hospodářský úpadek, pokles životní úrovně, zadlužení bankovního systému apod. Už od počátku bylo jasné, že východiskem pro nově vzniklý stát by bylo zaměření na export zboží. Možnosti chopit se této příležitosti a přetavit ji v ekonomický růst se u nás ochotně ujal jeden ze zakladatelů republiky Alois Rašín. Společně se svou vládou, ve které působil jako ministr financí, navrhnul a prosadil mnoho reformních prvků, které zaručily růst československého hospodářství. Bylo potřeba bojovat s dědictvím války jako byla nafouknutá cenová hladina, prorostlý černý trh a vládní dluh. Důležitou vládní reformou, kterou se Rašín zapsal do dějin, byla jeho známá měnová reforma v roce 1919. Jejím cílem bylo oddělit systém financí Československa od rakousko-uherského. Jednalo se o radikální změnu, která byla význačná především silným protekcionismem zavedením kolků a uzavřením státních hranic. V návaznosti na to konečně vznikla vlastní měna ve formě koruny československé. V této souvislosti je také namístě zmínit tzv. ¹pozemkovou reformu, která znamenala konečnou tečku za feudálním systémem rozdělení majetku. Tato snaha reformou nakonec přinesla své ovoce, mladý stát konečně disponoval relativně stabilním prostředím a silným základem pro další rozvoj svého ekonomického potenciálu. Pomalu se, po protekcionistické povaze hospodářství, světu otevíral, a tím našel klíč ke svému bohatství. Nebylo divu, Československo se tehdy,

¹ Pozemková reforma – jednalo se o zestátnění a přerozdělení soukromých (především v držení šlechtických rodů) pozemků na území tehdejšího Československa – zákon vzešel v platnost roku 1919

v dobách svého největšího rozvoje, těšilo vynikajícím ekonomickým výsledkům ve formě 17. místa v národním důchodu na obyvatele nebo 12. místa průmyslového rozvoje v celosvětovém měřítku. V roce 1929 bylo HDP v Československu \$ 3 042 na jednoho obyvatele. Pro zajímavost porovnání na příklad s Finskem s hodnotou \$ 2 717 na hlavu, což znamená 11% rozdíl mezi oběma hodnotami HDP. Tento ukazatel tehdy vynesl Československo na 11. místo nejvýkonnějších ekonomik Evropy. (HN, 2017)

Po masivním hospodářském růstu v období 1918-20 bylo následně patrné jisté ochlazování. Definitivní přítrž tomuto nárůstu učinila Světová hospodářská krize, ke které se dlouhodobě schylovalo, a která vypukla ve 30. letech. Dvacátá léta přitom byla význačná osmiprocentním růstem HDP a stabilizací monetární politiky. (ČNB, 2016)



Obrázek 1: Vývoj HDP českých zemí v letech 1918-2008, zdroj: ČNB, 2016

1.1.2 Přechod k centrálně plánované ekonomice a další průběh až do roku 1989

Po úspěšném překonání krize se země ocitla pod nacistickou okupací. Na dlouhá léta tak došlo k přeorientování na těžký průmysl a válečnou výrobu. I tak přišla rychlá obnova hospodářství, která skončila s nástupem komunismu. Důležitou dějinnou událostí v kontextu této práce je nepochybně „vítězný únor“ v roce 1948, který fakticky znamenal transformaci ekonomiky tržní na centrálně plánovanou. Kolektivizační proces v tuzemsku fakticky zastavil pozitivní obnovu jak zemědělství, tak lehkého průmyslu. Výsledkem byly osiřelé zemědělské

plochy, které nebyly využité a ztrácely svoji hodnotu. V roce 1953 pak dosahovala zemědělská produkce pouhých 88 % úrovně z roku 1937. (ČNB, 2016) Ekonomika se tak na dlouhá léta zobecnila na tzv. pětiletky, které byly jediným hybným mechanismem našeho hospodářství. O podnikání a základních mikroekonomických ukazatelích se tehdy mohlo lidem jen zdát. Z dlouhodobého hlediska začalo hospodářství Československa upadat. Vše jen zhoršila měnová reforma roku 1953, kdy, i přes sliby komunistické vlády, byly zcela znehodnoceny úspory domácností. Dalším z mnoha negativních jevů, které reforma přinesla, byl pokles životní úrovně a vyloučení Československa z²MMF. Pozitivní změna v uvažování státníků nastala až v druhé polovině 60. let. Reformní tendence měly za následek uvolňování, které nebylo omezeno pouze na každodenní život občanů, ale také na způsob řízení hospodářské politiky. Nicméně se jednalo o velmi krátké období proreformní vlády, které bylo ukončeno vpádem vojsk varšavské smlouvy právě v roce 1968. Etapu dějin, která následovala, nazýváme dobou normalizace. Stav země se v podstatě vrátil do stejné podoby jako před rokem 1968. Další uvolňování a reformní tendence registrujeme až v 80. letech. Mj. se v této době vláda rozhodla upustit od³mono bankovního systému bankovníctví a přejít na západní model⁴dvoustupňové bankovní soustavy. K této reformě se již však nestihlo přistoupit, jelikož socialistický systém centrálně plánované ekonomiky se zhroutil spolu se socialistickým uspořádáním ve střední a východní Evropě. Dlouhodobá nespokojenost většiny obyvatel komunistických zemí, upadající výkon Sovětského svazu a osvícený generální tajemník ústředního výboru v SSSR Michail Gorbačov jen urychlili nevyhnutelný kolaps sovětského impéria. Po revolucích v komunistických zemích střední a východní Evropy, které znamenaly konec mnohaleté sovětské nadvlády, měly před sebou tyto země důležitý krok, a to nastolení kapitalistické soustavy.

1.2 VÝCHOZÍ PODMÍNKY

Jak přistoupit k transformaci ekonomiky, byla otázka, kterou si pokládali snad všichni čelní představitelé post-komunistických zemí. Bezprecedentní situace, kterou žádná

2 Mezinárodní měnový fond – Vážená mezinárodní instituce založena s cílem usnadnit spolupráci členských zemí v otázkách směnného kurzu, podpory hospodářství apod.

3 Jedná se o model bankovníctví, ve kterém jsou funkce standardně komerčních bank sloučeny pod jedinou centrální banku. V tomto případě se jednalo Státní banku československou.

4 Jedná se o systém bankovníctví, ve kterém jsou funkce komerčních bank a centrální banky zcela oddělené. Centrální banka zastupuje funkci kontrolní.

ekonomická teorie ještě nestačila popsat. Nicméně existovala silná politická vůle pomoci vlastní zemi vyrovnat se podobně velkým ekonomikám na západě. Taková mentalita samozřejmě převažovala i v Československu. Uzavřená země, která ještě do nedávna byla řízena centrálně, se měla náhle opět otevřít světu. Po odpojení od Sovětského svazu stály jednotlivé státy střední a východní Evropy před palčivou otázkou. Přejít z neúměrné závislosti na zemích východního bloku, partnery z RVHP⁵, na úplně odlišný ekonomický systém, nikdo nepovažoval za lehký úkol. Avšak na rozdíl od ostatních socialistických států se České země dlouhodobě značí průmyslovou tradicí, která ve značné míře přetrvala i v dobách socialistického uspořádání. Úroveň technických škol a oborů se vždy držela na vysoké úrovni. I přesto byla ekonomická úroveň Československa necelých 50 let výrazně pod úrovní svého potenciálu oproti podobně velkým kapitalistickým zemím. Jen pro představu porovnáme hodnoty HDP na historických minimech v 90. letech u SRN a Československa. U SRN činila nejnižší hodnota \$1.765 bilionů v roce 1990, naproti tomu nejnižší nominální hodnota \$29.68 miliard u ČSR připadá na rok 1991. (The World Bank, 2018) I přes to, že se východní Německo hospodářsky vyvíjelo podobně jako ČSR, mělo nezpochybnitelnou výhodu v podobě západní kapitalistické části, která zmíněnou hodnotu po sjednocení země značně pozvedla. Naskýtá se zajímavá hypotetická otázka, jak by asi probíhala transformace v českých zemích v případě, že by taktéž měly svůj „kapitalistický díl“, se kterým by se po 50. letech odloučení sjednotily. Nicméně se v rámci této práce nenaskýtá prostor pro hlubší analýzu dané otázky a může tak jen plnit funkci inspirace pro její další zpracování. Oproti ostatním východoevropským státům nebyl externí dluh ČSSR nijak vysoký. V podílu k⁶ ČMP činilo zadlužení v roce 1989 19.3 %, což se po přepočtu rovná \$8.7 miliard. Z důvodu rostoucí makroekonomické nestability u členů RVHP exponenciálně rostl externí dluh těchto států. Rozdíl poznáme především v porovnání například s Polskem, u kterého dosahoval kurzovní dluh per capita \$1,032, a u Československa „pouhých“ \$467 stejného indikátoru. (World Bank, 1991)

Vývoj transformace v okolních evropských státech se nejevil příliš příznivě. Například meziroční změna HDP se ve všech zemích v dobách transformace vyvíjela podobně záporně. Věnuje-li se pozornost datům Světové banky (World Bank Open Data), je patrné, že v průměru

5 RVHP – Rada vzájemné hospodářské pomoci je bývalou obchodní organizací sdružující země Východního bloku ve snaze centralizovat národní hospodářskou politiku jednotlivých členů.

6 Čistý materiální produkt – v SSSR a členech RVHP se používal jako makroekonomický indikátor na místo HDP tzv. čistý materiální produkt.

v roce 1992 meziroční růst HDP v těchto zemích činil -5,57 %. Ve stejné době však panoval v Československu značný optimismus a euforie zapříčiněná nedávným vymaněním se z nadvlády Sovětského svazu a výhledem do budoucího života v kapitalismu. Existovala tedy silná motivace přistoupit k celému procesu i přes negativní ukazatele. Navíc se nesmí zapomínat na velmi nízkou míru nezaměstnanosti, která v roce 1990 činila pouhých 0,7 %. Opět jeden z výhodných předpokladů pro zdárnou transformaci. Zajímavostí je, že ani v roce 2018, který se vyznačuje mj. velmi nízkou mírou nezaměstnanosti, se takové hodnoty nepodařilo dosáhnout (v roce 2018 činila nezaměstnanost 2,24 %). Výhody nastalé situace Československa hodnotí ve své publikaci V. Spěváček následovně: „Výhodu představovala relativně vysoká ekonomická i životní úroveň, poměrně vysoká kvalifikační úroveň pracovní síly, rozvinutější infrastruktura, menší stupeň makroekonomický narušení a blízkost k západním zemím.“ (V. Spěváček, 2002). Na druhé straně zase vnímá renomovaný ekonom J. Švejnar jako zásadní výhodu geografické umístění Československa, které bylo obklopeno značně úspěšnými zeměmi jako Německo a Rakousko. (J. Švejnar a kol., 1997) Zcela přirozeně je tedy možné konstatovat, že takto nastavené podmínky hry byly v porovnání s ostatními post-komunistickými státy hodnoceny jako jedny z nejlepších pro nastartování transformačního procesu.

1.3 PODSTATA TRANSFORMACE

Transformační proces je množina všech nutných změn ve společnosti státu, kterého se týká. Jedná se o velmi komplikovaný proces přechodu od systému centrálně plánované ekonomiky na konkurenceschopnou tržní ekonomiku. V rámci těchto systémových změn se jedná nejen o výlučně ekonomické otázky, ale také o otázky sociálně ekonomické, kulturní a politické. Vedle deetatizace a privatizace podniků se nesmí zapomenout ani na demokratizaci politického života, přestavbu daňové soustavy, vybudování nového bankovního sektoru apod. Po něm následuje transformace soudního a právního systému, které dosud nezohledňovaly normu právních požadavků v kapitalistických zemích, jako je soukromý majetek atd. Mnohé z těchto systémů dosud neexistovaly a všechny tyto instituce tak musely být restrukturalizované nebo kompletně nově vybudované, aby se země posunula směrem k nově zavedené struktuře.

Souborem několika znaků je možné takovou transformaci považovat za úspěšnou, jedná se o tyto společné rysy: implementace dosud neexistujícího tržního hospodářství, liberalizaci cen, zrušení subvencí, privatizace (tj. „odstátnění“) podniků, demokratizaci, převaha soukromého vlastnictví, vnitřní směnitelnost koruny, integrace do mezinárodního působení

apod. Právě znaku tržní ekonomiky se věnuje velká pozornost. Jde totiž o axiom, který mnozí reformisté považovali za cíl celé transformace, zbytek pak jako vedlejší efekt celého procesu.

1.4 STRATEGIE TRANSFORMACE

Nově vzniklou otázkou však bylo, jak proces transformace naplánovat a následně zrealizovat. Práce se tak dostává k problematice, kdy nebylo zcela jasné, za kterou koncepcí se postavit a jaké k ní zaujmout aktivní politické stanovisko. Následovala odborná diskuze mezi představiteli jednotlivých rozdílných koncepcí, která ve výsledku měla navrhnout reálné řešení situace.

Nejhlasitějším představitelem jedné z těchto koncepcí byl tehdejší ministr financí federální vlády Václav Klaus, který zastával stanovení svobodné tržní ekonomiky, která by nebyla ze strany státu zatížena přílišnými regulacemi. Byl tedy hlavním představitelem ideje transformace cestou silně liberálního hospodářství, jednoho z mnoha názorových proudů transformace té doby. Pozdější další představitelé tohoto proudu kladli velký důraz na omezování úlohy státu a jeho zásahů do ekonomiky. Liberální přístup spolu i s tzv. „šokovou terapií“ zastávali i Vladimír Dlouhý nebo Tomáš Ježek. Důraz je v tomto případě kladen na zrychlení celého postupu, které by místo gradualistického pojetí zavádělo jednotlivá opatření rychle. Nevýhodou tak byla nutnost provádět současně i mnohá stabilizační opatření, na která, v důsledku jejich rychlosti, nebyl soukromý sektor schopný efektivně reagovat. Na počátku 90. let vydal Václav Klaus materiál s názvem „Strategie ekonomické reformy“, ve kterém jasně vymezil svůj výrazný důraz na stabilizaci a liberalizaci ekonomického prostoru Československa za pomoci tzv. „kupónové privatizace“.

Dalším podobným materiálem byl „Návrh strategie přechodu k tržní ekonomice“ a představoval základ tzv. graduálního postupu. Vypracovala jej Hospodářská rada ČR s hlavním představitelem Františkem Vlasákem, který ovlivňoval dění v republice z pozice místopředsedy vlády. Tržní ekonomiku se zachováním státní intervence zastávali především Miloš Zeman a Valtr Komárek. V jejich návrhu se považuje za cíl silné postavení státu, zejména v oblasti sociální politiky, a postupné pojetí privatizace a liberalizace obchodu. Tento názorový proud je znám také pod označením „gradualistický“, označení vyplývající z přesvědčení, že by se jednotlivá opatření měla zavádět postupně a opatrně. Jako důkaz, že je koncepce úspěšná,

často „gradualisté“ využívali příklad přeměny hospodářství v tehdejší Čínské lidové republice, u které se mělo za to, že pomalý postup reformem fungoval.

Koncepce „třetí cesta“ transformace prosazovala pouhou modifikaci doposud přetrvávajícího centrálního plánování ve formě zrušení některých monopolů, zrušení subvencí podnikům apod. Zjednodušeně řečeno se její zastánci snažili o spojení „toho nejlepšího“ z tržního hospodářství a plánované ekonomiky. Mezi představitele tohoto proudu řadíme především politika z dob pražského jara Otu Šíka nebo ekonoma Miloše Picka. Nicméně tato koncepce své uplatnění nenašla, neboť byla odbornou veřejností většinou odmítnuta.

Zapomenuta by neměla být ani snaha J. Švejnara prosadit jeho návrh koncepce tržní ekonomiky, který přednesl v roce 1990 tehdejší federální vládě. Hlavní pozornost byla věnována přechodu na tržní hospodářství založeném na myšlence zrychlených reorganizací v právní, institucionální a ekonomické oblasti. Navíc se jednalo o první návrh, který definoval postup privatizace státních podniků. Na rozdíl od vládních návrhů počítal plán s tím, že podniky by měly být zpočátku vlastněny státem do doby, než ekonomická transformace a přestavba podniků nebudou kompletní. Podniky by měly být i nadále dotovány, s postupným snižováním příspěvků vlády. Tím se nakonec reformátoři inspirovali a na jednotlivé návrhy této strategie v průběhu realizace reagovali. V brožuře, kterou tehdy Jan Švejnar představil, mimo jiné píše, že dost přitažlivý postup spočívá v tom, že část podniků se rozdělí obyvatelstvu, a jako příklad přikládá situaci v Kanadě a Chile. Myšlenka tedy svou podstatou nabízela postup ve formě převedení těchto podniků naráz na akciové společnosti, jejichž akcie by byly rozděleny především holdingovým společenstvem. Ty by poté občanům postupně rozdělovaly držené akcie. Dle Švejnara by se tak zamezilo příležitosti jednotlivců vlastnit národní bohatství. Dále rozebírá problematiku určení distribuce těchto akcií buď rovnoměrně či dle určených znaků. Nicméně, stát by i tak vlastnil svůj podíl. (J. Švejnar, 1990) Dokument dále rozebírá možnosti srovnání domácích cen se zahraničními. Přistoupilo by se tak k liberalizaci cen a směnných kurzů. Práce počítala i s dočasnou ochranou tuzemských podniků zavedením minimalistického celního systému. Stejně jako liberální pojetí počítal s ukončením státních subvencí podniků a relokací zdrojů dle dané poptávky. To by podle Švejnara značilo ukončení transformačního procesu v soukromém sektoru. Tato strategie se nicméně netěšila přílišné podpoře ze strany federální vlády. Největším kritikem byl v té době V. Klaus, který koncepci odsoudil a odmítl. Svůj nesouhlas vyjádřil takto: „Jan Švejnar a jemu podobní (K. Laski, K. Dervis, S. Fischer, G. W. Kolodko, D. M. Nuti, ale i M. Zeman, P. Mertlík, J. Mládek) nechápou absurditu

komunistické ekonomiky a myslí si, že původní úroveň outputu (skutečná i statisticky vykázaná) může přetrvat i v tržní ekonomice. To je zcela absurdní.“ (V. Klaus, 2002)

1.5 SCÉNÁŘ EKONOMICKÉ REFORMY

Syntézou a hledáním určitého kompromisu vznikl tzv. „Scénář ekonomické reformy“, který sloužil jako programové prohlášení vlády. Federální shromáždění tento návrh schválilo na zasedání v září roku 1990. Strategie víceméně prosazovala liberální přístup k transformaci. Již v úvodu kladou tvůrci velký důraz na rychlost a rozhodnost. Stěžejní body, které byly vytyčeny jako cíl procesu, představují měnové a finanční restrikce, daňovou reformu, zavedení rozpočtových pravidel, malou privatizaci, velkou privatizaci, restituce a změnu vlastnických poměrů. Hlavní části dokumentu tvořily makroekonomický a mikroekonomický rámec. Makroekonomický rámec obsahoval popsanou stabilizační a měnovou politiku soustředující se na liberalizaci, demonopolizaci apod. Mikroekonomický rámec se sestavil z potřeby liberalizaci cen a zaměření se na efektivní chod soukromého sektoru. V zásadě snaha o rychlé zavedení tržní ekonomiky se štíhlým státem.

Washingtonský konsensus vydaný roku 1989 ekonomem Johnem Williamsonem měl významný vliv na formování přístupu k problematice zahraničních institucí, kterou scénář zahrnoval taktéž. Dokument amerického ekonoma vznikl jako určitý návod pro tehdejší rozvíjející se ekonomiky, nabízející soubor pravidel, jak k transformaci přistupovat. Nejvíce skloňovanými pravidly byly liberalizace cen a zahraničního obchodu, důrazná deregulace, privatizace, ochrana vlastnických práv a další. Ačkoliv se Světový měnový fond a ministerstvo financí USA snažily o zařazení postupů do pilířů transformačního procesu jednotlivých rozvíjejících se ekonomik, nikdy se nejednalo o oficiální spis. I přesto se materiál stal základním podkladem pro tvoření strategie transformačního procesu v Československu.

Po přijetí scénáře nastala v Československu velká obava reformátorů z vývoje hladiny cen v průběhu transformace. L. Židek (2006) tyto obavy ve své publikaci popisuje jako obavy především z nekontrolovaného růstu cen. Devízou se tak stalo neopakování stejných postupů jako například v sousedním Polsku, kde skutečně v důsledku nedostatečně informovaného postupu došlo k hyperinflaci. Roku 1990 dosáhla meziroční změna hladiny cen v Polsku svého historického maxima 568 %. (World Bank Open Data, 2018) Ani na poli mikroekonomiky státu nebylo vše zcela jasně vymezeno. V obecném hledisku by velice snadno mohla vzniknout

situace, ve které mohou podniky bezmezně zvyšovat ceny svých produktů, a v důsledku tak i ovlivňovat celý trh. Této obavě nahrával fakt, že bezprostředně po revoluci se soukromý sektor svou podobou blížil spíše strukturám monopolním. Z důvodu nedostatku dalších konkurenceschopných podniků by nepružný trh zcela určitě nebyl na takovou skutečnost schopen patřičně reagovat. Vedle toho panovala obava z možného extenzivního růstu, který by, z důvodu nedostatku surovin, inflaci zapříčinil taktéž.

V reakci na to bylo nutné se řádně připravit na možné scénáře. Paralelně s tím reformátoři stále čelili otázce zahraničního obchodu. Jeho liberalizace byla základním výsledkem vytvoření kapitálového a finančního účtu, který, jak je známo, tvoří nedílnou součást kapitálové společnosti. V prostředí, kde zahraniční obchod prakticky neexistoval, však byla otázka jeho liberalizace naléhavým problémem. Nejvíce skloňovaná znepokojení v souvislosti s ní byly takzvaná „inflační spirála“ a „deflační spirála“. (L. Židek, 2006)

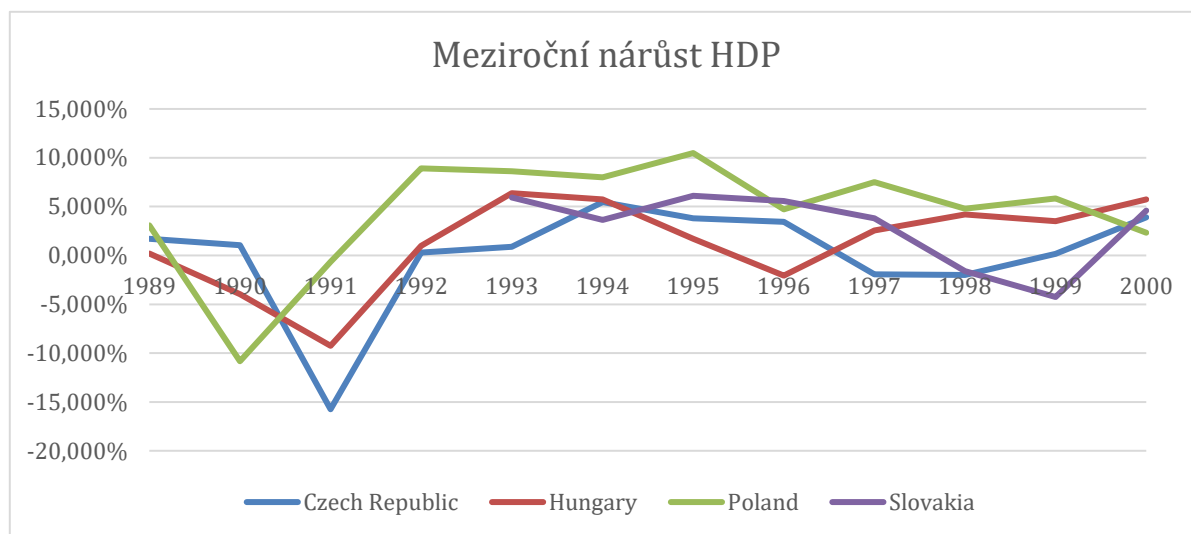
Deflační spirála je cenovou reakcí descendentní vedoucí k nižší produkci, nižším mzdám, snížené poptávce a stále nižším cenám. K deflaci dochází, když klesají obecné cenové hladiny. Ve fungujících ekonomikách běžně mohou centrální banky přijmout expanzivní měnové politiky, aby podpořily poptávku a hospodářský růst. Nicméně pokud je situace, kdy tržní ekonomické prostředí nebylo ještě řádně utvořeno, úsilí v oblasti měnové politiky selže. Obecněji řečeno představuje pak taková spirála začarovaný kruh, kdy řetězec událostí dále posiluje inflaci či deflaci.

Všechny tyto faktory nakonec vedly ke konečné shodě reformátorů zavést v prvních vlnách restriktivní hospodářskou politiku⁷. Nadto panovala shoda ve snaze tzv. „ukotvit“ hospodářský systém. L. Židek (2006) tuto kotvu definuje jako jedinou výjimku pohyblivých makroekonomických veličin v průběhu transformace, kterou se stal směnný kurz. Ve vztahu k problematice možné inflace se jednalo o úsilí, zejména V. Klause, nastavit stabilnější tržní prostředí.

7 Jedná se o sadu nástrojů státu na poli hospodářské politiky – v případě, kdy chce stát brzdit inflaci, zpomalit přehřívání ekonomiky hospodářského cyklu. Nástroje pak představují například vyšší daně, vyšší úrokové sazby z úvěrů, regulace mezd a cen.

2 REALIZACE TRANSFORMACE

Sice byla hlavním cílem scénáře makroekonomická stabilita, nicméně předvídat průběh transformace bylo složité. Překvapením na samotném začátku transformace byla výrazná ekonomická recese. Nevyhnutelný pokles HDP v roce 1991 byl zhruba osmnáctiprocentní. (Maddison Project Database, 2018) Důvodem tehdy byl především pokles produkce a adaptace podniků na nově se formující systém nabídky a poptávky. Navíc rozpad RVHP dramaticky zasáhl export, který se soustředil především na tyto obchodní partnery.



Obrázek 2: Zdroj vstupních dat: Maddison Project, 2018

2.1 LIBERALIZACE CEN

Liberalizace cen a zahraničního obchodu byla, jak již bylo uvedeno dříve, riskantní systémová změna, která představovala velkou hrozbu pro hladký průběh transformace. Nicméně se jednalo o reformy, které pro další postup byly nezbytné, a bez kterých by jen těžko existovalo svobodné tržní hospodářství. U cen existovaly silné obavy z jejich nevyzpytatelného pohybu bez jakékoliv regulace a subvence. V hospodářství, kde tak dlouho tržní ceny neexistovaly, a byly tak pojmem pouze teoretickým, není existence takového strachu žádným překvapením. Obavy plynuly především z axiomatického předpokladu, že ceny budou exponenciálně růst nebo dojde k silným otřesům cenové hladiny. Nejspíš proto ČNB pragmaticky v roce 1990 devalvovala korunu celkem třikrát, což nejspíše zamezilo fluktuaci cen. Oproti roku 89, kdy kurz činil 14,29 korun za dolar, byl dolar za 28 korun. (ČNB, 2018) Bylo tedy zřejmé, že tato systémová změna musí proběhnout co nejdříve. Cenová liberalizace tak „rozmrazila“ ceny nastavené předchozím režimem. Již v roce 1990, po zrušení

subvencování, se ceny potravin zvýšily až o 24 %, což vedlo, i přes některá stabilizační opatření, k poklesu poptávky. (Holman, 2000) Brzy však nastavila rovnováhu v pokřiveném ekonomickém systému a ceny konečně reprezentovaly skutečnou hodnotu výrobků. Existovaly neshody týkající se zejména časového pojetí deregulace trhu. Gradualisté kritizovali myšlenku rychlého provedení. Protistrana často argumentovala tím, že je naopak nutné využít síly okamžiku, kdy společnost byla většinově pro kapitalismus, a nechtěla riskovat změnu úsudku a návrat k praktikám centrálního plánování.

2.2 LIBERALIZACE OBCHODU

Důvody u zahraničního obchodu zase představoval především fakt, že stále nedošlo k privatizaci podniků, a tím existovala vysoká pravděpodobnost, že soukromý sektor tvořený z velké části monopoly nebude schopen čelit zahraniční konkurenci. Tato fáze transformace dostala pojmenování „předprivatizační agónie“. Navíc neexistovala stoprocentní obrana vůči možnému přehlcení dovozem ze zahraničí, který reálně hrozil. Zvláště pak, když ČNB disponovala velmi nízkou devizovou rezervou (pozn. aut. v roce 1993 \$3,14 miliard, zdroj: World Bank Open Data). Opět tak nastala debata mezi hlavními názorovými proudy. Jistě je zřejmé, že liberální proud okolo V. Klause prosazoval rychlý postup. Naproti tomu gradualisté argumentovali, že není možno takto postupovat s trhem, který nedisponuje tzv. „směnitelným“ zbožím. Ve zkratce jde o produkty, které by byly schopné konkurovat zboží na trzích západního světa. Dědictví centrálního plánování, které mělo za následek to, že kvalita výrobků, z důvodu dlouhodobé absence konkurence, neodpovídala standardům západních trhů. Nakonec federální vláda zvolila rychlejší variantu s⁸ tvrzením, že není zcela jisté, jak by si zboží na těchto trzích vedlo, a existuje vysoká pravděpodobnost, že bude úspěšné.

Nejdůležitějším aspektem však bylo zavedení vnitřní směnitelnosti koruny, která byla nezbytná pro obchod v rámci zahraniční konkurence, což v praxi znamenalo zrušení devizových omezení, otevření domácích trhů apod... Jak bylo zmíněno, podniky nebyly na tento druh činnosti zvyklé, a tak byl efekt systémových změn značně nejasný. Dlouhá léta je devizové zákony chránily a navíc bylo velmi obtížné získat cizí měnu na dovoz produktů ze západu.

⁸ Liberalisté argumentovali tzv. teorémem komparativní výhody. Ten lze interpretovat, tak, že v tomto pojetí mezinárodního obchodu, hrají klíčovou roli komparativní výhody, na rozdíl od absolutních. Může se tak např. jednat o výhodu výrobku, u kterého jsou náklady na výrobu podstatně nižší než u podobných produktů.

Vystavení se západní konkurenci se ukázalo být pro podniky velkou výzvou a v reakci na tržní poptávku vytvořila tato změna silné pobídky ke zlepšování kvality výroby a rozšiřování sortimentu. Podle zastánců šokové terapie se tím nakonec potvrdila zdárnost postupu, když rychlé liberalizaci trhu přisoudili úspěch ve formě prudkého snížení inflace v důsledku účinků nového konkurenčního trhu.

2.3 MAKROEKONOMICKÁ STABILIZACE

Po obou těchto systémových změnách následovala snaha o dosažení makroekonomické stability. Mezi hlavní cíle si federální vláda vytyčila např. transformaci monobankovní struktury na dvoustupňovou, přeměnu centrální banky nebo regulaci růstu mezd. V širším ohledu si vláda vymezila jako devízu sledovat vývoj inflace a bojovat proti jejímu růstu. V důsledku toho byly fiskální a monetární politika do druhé poloviny 90. let velmi prohibitivní. Vláda se soustředila na udržení parity státního výdajového plánu a vyhýbání se tak obrovským finančním nedostatkům. Ať tak či onak, zákonodárci nebyli schopni zabránit tomu, aby tato nerovnováha nastala, a to v důsledku stálého využívání výdajového plánu. K poklesu hospodářského růstu došlo hned v roce 1990. Nicméně stabilizace v tuzemsku byla relativně úspěšná. Krátce nato bylo v zemi dosaženo ekonomická rovnováha, která se projevila především měnovou stabilitou, saldem státního rozpočtu nebo nízkou inflací. Oproti ostatním post-komunistickým zemím se české země „oklepaly“ relativně rychle.

2.4 PRIVATIZACE

Nyní se práce zaměří na další krok ke skutečně svobodnému tržnímu hospodářství, a to privatizaci. Dalo by se říci, že se jedná o základní kámen stability a přeměn ve transitivních ekonomikách středoevropských zemí. Neboť co by mělo více vypovídat o skutečně kapitalistické společnosti než rozvinutý a zdravý soukromý sektor. Privatizace hrála důležitou roli, protože soukromý sektor zcela zanikl nebo hrál zanedbatelnou roli ve většině totalitních režimů světa. V Československu bylo soukromé podnikání do 80. let zakázáno pod hrozbou trestního stíhání. Neexistoval tak obchodní zákoník ani jiné právnické struktury, které by jasně upravovaly život soukromého sektoru. Proto již v roce 1990 přišla federální vláda s prvními verzemi zákonů o podnikání. Nicméně první verze obchodního zákoníku vyšla až v roce 1992. Dušan Tříška tak pojmenoval trefně období před jeho vydáním jako právní vakuum. (Peníze.cz,

2014) Privatizace není pouze nejviditelnější, ale také nejsložitější součástí procesu stability a transformace.

Hlavním úkolem české vlády bylo rychle převést mnoho státních podniků do soukromé sféry. Na začátku 90. let bylo dosaženo značného pokroku při vývoji právního rámce pro vytvoření základu soukromého vlastnictví. Současně v této době neexistovala jasná odpověď na otázku, jaký majetek kdo vlastní. To ve větší míře způsobilo vyvlastnění soukromého majetku v roce 1959. Problematika, se kterou se zákonodárci nebyli schopni vypořádat dodnes. Za účelem odstranění těchto neurčitostí a další koordinace procesu privatizace dala vláda vysokou prioritu vytvoření souboru reforem vlastnictví, které povedou k deetatizaci majetku, a vytvoří jasná kritéria pro nabytí a převod vlastnictví. Úřady měly v plánu do konce roku 1990 zavést podrobná privatizační pravidla, která budou řídit restrukturalizaci všech státních podniků.

Jedinečný privatizační přístup byl realizován na podporu privatizace a volné distribuce většiny státních aktiv. Oproti tomu Polsko a Maďarsko přijaly k privatizaci graduální přístup. Kapitola zkoumá základní fakta privatizačního procesu v České republice, zavádí v podkapitolách metody privatizace používané v českých zemích, porovnává tempo privatizace, určuje základ pro další privatizaci, srovnávací analýzu ekonomiky.

Privatizace ekonomiky v České republice (spolu s privatizací bývalého východního Německa) je největším posunem k soukromému vlastnictví veřejného majetku v dějinách moderní ekonomiky. Má a bude mít i nadále hluboký dopad na rozložení kapitálu a příjmů české společnosti. Navíc byla privatizace v České republice rozdělena do několik vln. Více než 6 milionů obyvatel získalo volné kupóny na privatizaci a následná hodnota kapitálu nejúspěšnějších investorů byla více než pětinasobek ročního příjmu průměrného zaměstnance. Tisíce malých podniků byly draženy, prodávány za nabídky nebo prodávány přímo soukromým podnikatelům. (J. Švejnar a kol., 1997)

Privatizace přitom naráží opět na otázku, zda celý proces zrealizovat rychle, tzv. „šokově“, či „gradualisticky“. Podobně jako jsme rozebírali tuto problematiku, i zde bylo nutné najít kompromisní řešení. Ekonom Robert Holman (2000) ve své publikaci o této problematice píše, že z velké části argumentovali příznivci šokové terapie „předprivatizační agónií“. Zůstat příliš dlouho ve státním vlastnictví představovalo pro podniky problém možné recese podnikové ekonomiky. Z tohoto důvodu panovala obava, že tyto podniky pozbydou svých

pozitivních ekonomických ukazatelů, kterými mohly do té doby disponovat. Kredibilitu této problematice dodával převážně fakt, že se v řadě tranzitivních ekonomik té doby tato obava přeměnila v realitu. Skutečně docházelo k rozprodávání aktiv dosavadními vlastníky jejich

příbuzným či známým.

Nadto si byli reformátoři vědomi absence efektivního státního dohledu nad restrukturalizací podniků. Jednalo se tedy o velmi silný argument ve prospěch šokové terapie, neboť kapacita státních institucí ani nepředstavovala velkou naději na možnost jiného postupu. Jasnou prioritou tedy bylo co nejrychleji zbavit stát zodpovědnosti za řízení podniků a přenechat veškerou činnost související s restrukturalizací novým soukromým majitelům.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody rychlé a pomalé privatizace

	Rychlá privatizace	Pomalá privatizace
Výhody	Brzké odstátnění, odříznutí podniků od státních rozpočtu. Podniky jsou hozeny do „studené vody“, učí se tržním podnětům.	Možnost uvážlivého hledání strategického, „vhodného“ vlastníka.
Nevýhody	Komplikované usazování vlastnických práv po privatizaci.	Předprivatizační agónie. Posílení pozic nomenklaturních manažerů. Hrozba „divoké“ privatizace.

Zdroj: M. Loužek, 2002

Naproti tomu bylo argumentem proti rychlému postupu právě vybírání vyvoleného vlastníka podniků. Jednalo se o stěžejní argumentaci druhého názorového břehu, jehož stoupenci opakovaně vyslovovali své obavy z toho, že ukvapené hledání nových majitelů povede k rozdělení většiny podniků mezi neerudované a nezainteresované uchazeče. V důsledku by to znamenalo, že podniky se ocitnou pod vlivem neefektivního managementu, který je poškodí více, než kdyby zůstaly ve vlastnictví státu. Proto jako protinávrh vznikl nápad podniky nejprve převést na akciové společnosti, kde by majoritním vlastníkem v první fázi byl stát. Postupně by se tak podniky pod dohledem státní agentury restrukturalizovaly a podle své

životaschopnosti začaly přerozdělovat do soukromých rukou úplně. Tento návrh stoupců rychlé privatizace negovali se zdůvodněním, že takto specifický postup by stát nebyl schopen zrealizovat, a jenom by transformaci prodloužil „o několik desetiletí“.

2.4.1 Restituce

Kromě metody vytvoření a přerozdělení vlastnictví podniků bylo nejprve nutné vyřešit otázku majetku, který byl v 50. letech neprávem zkonfiskován, a pokusit se ho navrátit původním majitelům. Opět tedy téma, které pobízí k obšírnější debatě o provedení transformace vlastnických struktur. Důležité bylo, že existoval velký nátlak ze strany několika zájmových skupin, které požadovaly vyjmutí restitucí z celého procesu. Zajímavé je, že se na stranu těchto skupin řadili i V. Klaus a D. Tříška, kteří patrně měli strach ze zbrzdění celého procesu privatizace. Navíc nebyla problematika ani řádně zakomponována do prvotních plánů federální vlády. V tomto ohledu pak neexistovaly ani právníkové kotvy, které by jasně rozlišily jednotlivé případy majetkového vyrovnání. Nejpalčivější otázkou se ukázalo být stanovení data, které by sloužilo jako výchozí bod období neoprávněného zestátnění soukromého majetku. Nakonec bylo datum pevně stanoveno na rok 1948, ve kterém došlo ke komunistickému převratu. V otázce dohledání původních majitelů přistoupila vláda k vynětí všech, kteří emigrovali a ztratili tak automaticky v zahraničí československé občanství. Nicméně i přesto nebylo dohledání původních majitelů jednoduché hlavně z důvodu, že většina těchto lidí již nežila. V rámci zákonných opatření tak bylo přistoupeno k úpravě, která rozšiřovala právo i na potomky a příbuzné. K hlubšímu popisu a návrhu opatření v rámci restitucí se věnuje tzv. restituční zákon (403/1990 Sb.). Dále problematiku řeší například zákon o mimosoudních rehabilitacích (87/1991 Sb.) a jiné. V této souvislosti došlo k většímu počtu podvodů, které z velké části často vyústily až v soudní spory. Podobné události znamenaly konsekvence zejména ve zpomalení privatizačního procesu, které tak doslova naplnily černý scénář reformistů. Ani rozhodnutí ohledně vyřazení emigrantů z procesů restituce nebylo kladně přijato, zejména ze strany těch, kterých se týkalo.

Samostatnou kapitolou se staly tzv. církevní restituce, které narazily na ten nejtěžší odpor. Zakořeněný odpor k římskokatolické církvi v době předchozího režimu, rozšířený i v dnešní době, způsobil až nepřiměřené reakce ze strany veřejnosti a politických představitelů, vedoucí

často k nespravedlivým úsudkům. To je patrné například na rétorice tehdejšího poslance ⁹M. Zemana, který se zásadně postavil proti restitucím církevního majetku s odůvodněním, že se údajně historicky tato instituce v první řadě nikterak nezasloužila o jeho vznik. Tato část restitucí se naprosto vymkla transformačnímu rámci a přešla jeho pomyslnou hranici, především proto, že církevní restituce dosud zůstávají živým tématem v politickém životě České republiky, a hlavně mementem problematické komplexnosti celé ekonomické transformace. L. Žídek (2006) zmiňuje, že se prognostici docela neshodují v celkové hodnotě navráceného majetku. Různé odhady tedy oscilují mezi 25 miliardami Kč – 130 miliardami Kč. Nakonec však byly pokusy o navrácení majetku pozitivním signálem ochoty české společnosti vypořádat se s vlastní minulostí, snad už jen proto, že takové rozsáhlé navrácení majetku nebylo v ostatních postkomunistických zemích obvyklé.

2.4.2 Malá privatizace

První část celé privatizace představovalo nejprve převedení malých podniků ze státního vlastnictví. Je pozoruhodné, že mezi českými ekonomy v souvislosti s tímto procesem změny vlastnických vazeb nebyl nikdo, kdo by zpochybňoval jeho princip a rychlou realizaci. V této části privatizace vláda sáhla po variantě odstátnění podniků pomocí principu veřejné aukce. Reformisté předpokládali, že podniky nebudou vydraženy vcelku, ale po částech, aby budoucí závazky s nimi spojené byly minimalizovány tak, aby neohrozily výnosy z dražby. Kromě toho jsou ustanovení v poprodejním podniku zmrazena v důsledku toho, že investor musí přijmout podmínky nemovitosti po dobu 2 let po ukončení dražby. (J. Švejnar a kol., 1997) Zpočátku se polemizovalo ještě nad možností připuštění přednostního práva pro management či samotné zaměstnance daného podniku, kterého se dražba týkala. Nakonec však k této úpravě nedošlo.

Takzvané malé privatizaci se podařilo dosáhnout svého cíle zavedením nového soukromého sektoru, který nebyl kontrolován státem. Tato privatizační strategie byla úspěšná z několika důvodů: snížila velikost soukromých podniků, zvýšila počet soukromých společností a vytvořila nový veřejný sektor, který dosud neexistoval. Celkem bylo privatizováno zhruba 23 000 podniků. (L. Žídek, 2006) Vláda také učinila mnoho změn ve své politice směřující k privatizaci, jako je například zákon o malé privatizaci (427/1990 Sb.), který zavedl malé místní komise s cílem efektivně řídit vypsané aukce. Možné případy, kdy by se

⁹ Takto se Miloš Zeman vyslovuje o „církevní chamtivosti“ na příklad ve svých pamětech „Jak jsem se mýlil v politice“.

neobjevil ani jeden uchazeč o některý z podniků, bylo eventualitou vyhlášení tzv. holandské aukce¹⁰ s cílem zapůsobit zajímavou nabídkou na možné uchazeče. V takových případech bylo možné snížit požadovanou cenu až na 50% vyvolávací ceny. (L. Žídek, 2006) V první fázi se do procesu privatizace mohli zapojit pouze občané České republiky. Nicméně existovala možnost v případě, že by nebyl dostatečný zájem z řad občanů, přizvat i zahraniční kapitál. Příjmy z malé privatizace byly převedeny na ministerstvo financí, které celkovou sumu odhadovalo zhruba na 30 mil. Kč. (J. Švejnar a kol., 1997) Tato etapa transformace vlastnických struktur byla dovedena zdárně ke konci v roce 1993.

2.4.3 Velká privatizace

Naopak cílem tzv. velké privatizace bylo masově privatizovat střední a větší výrobní podniky, především v průmyslovém odvětví. Již z definice scénáře ekonomické reformy vyplývá, že tzv. transformační zákon bude právním základem tohoto procesu. Prodej měl trvat do roku 1990 a předtím se počítalo s provedením vnitřní a finanční restrukturalizace těchto podniků. V podstatě se jednalo o selektování takových podniků, které byly zatížené různými typy závazků. Tyto závazky by následně měly být před prodejem odstraněny. Výstupem by tak byly produktivní jednotky kapitálu. V opačném případě byl stát připraven podniky i likvidovat. Bylo tedy přistoupeno k řešení krytí závazků ručením Fondu národního majetku, které, jak se ale časem ukázalo, nebylo zcela efektivní. Nakonec tedy tuto doložku o odpovědnosti vláda v roce 1995 zrušila. Jedná se o velmi důležitý krok pro českou ekonomiku, který přispěl ke zlepšení konkurenceschopnosti sektoru a také ke zvýšení produktivity. Od samého počátku byl proces silně centralizován a kontrolován státem. Na rozdíl od malé privatizace byli k procesu připuštěni zahraniční investoři. Zároveň se počítalo s tím, že se podniky budou převádět do soukromého vlastnictví celé, s možností jejich dalšího dělení na základě předložených projektů. Tyto projekty totiž obsahovaly přehled všech nutných údajů a z větší části tak určovaly průběh odstátnění. Úkolem bylo konkrétně stanovit časový rámeček, druh, podmínky, a hlavně předmět převodu. Privatizační metody byly navrženy ve formě těchto projektů, které mohly záviset na převedení celé společnosti, nebo jen její části, a tím ji rozdělit. Tyto metody zahrnovaly možnost přeměnit se na akciové společnosti a poté prodat podíly; preferenční prodej určenému majiteli; konkurenční dražba; otevřené nabídkové řízení; bezplatný převod do obcí, společností

10 Jedná se o typ aukce, ve které dražebník vyhláší vysokou vyvolávací cenou, a snižuje ji, dokud nejrychlejší účastník cenu nepřijme, nebo nedosáhne předem stanovené ceny.

atd. (J. Švejnar a kol., 1997) V případě, že by projekt počítal s převodem na akciovou společnost, bylo nutné v dokumentu specifikovat návrh na rozdělení podílů mezi nové vlastníky.

Pokud jde o jednotlivce, kterým bylo umožněno účastnit se potenciálních aukcí, byly jednou skupinou takzvaní „insideři“, tj. vedoucí pracovníci a zaměstnanci obeznámení se strukturou a provozem společnosti. Druhá skupina, tzv. "outsideři", se naopak skládala z lidí, kteří se ve společnosti v žádném případě neangažovali. Obě strany měly možnost podílet se na předkládání svých privatizačních projektů nově zřízenému privatizačnímu ministerstvu, které bylo odpovědné za výběr a realizaci projektů. Nicméně už z popisu obou skupin jasně vyznívá značná výhoda té první, a to především z nastíněného důvodu, že se jednalo o lidi z užšího kruhu podnikového managementu, který měl velmi dobrou znalost o činnosti podniku. Tím tak často byli v privatizačních projektech mnohem víc „napřed“ než další zájemci a často situaci využívali ke svému prospěchu mnoha způsoby, např. rozpuštěním firmy do menších celků a vyselektováním takových celků, které donedávna poháněly celý podnik. Úřad pověřil vedení jednotlivých společností, aby před oficiálním projednáváním privatizačních projektů předložilo jednoduchý restrukturalizační projekt zahrnující majetek celé společnosti. Státní majetek byl v okamžiku schválení projektu převeden na účet výše uvedeného Fondu národního majetku, který dohlížel na průběh konkrétního projektu.

2.4.4 Kupónová privatizace

Ústřední milník pro privatizaci v Československu představovala nově představená tzv. kupónová privatizace, která je dodnes mnohými vnímána velmi kontroverzně. Hlavními aktéry, kteří stáli za touto koncepcí, byli především Dušan Tříška a Tomáš Ježek. Přestože byly názorové rozdíly mezi reformisty v předchozích letech značné, nejvíce se díky politické situaci ujala šoková terapie, která ve své podstatě zapříčinila vznik „kupónovky“. Tímto „experimentem“ se mělo, jak to otcové zakladatelé nazývali, docílit rychlého zprivatizování akciových společností do rukou především českých zájemců. Z tohoto břehu často zaznívalo, že je potřeba podniky prodat do rukou českých občanů, aby kapitál neodtekl kvůli zahraničním investorům za hranice. V praxi pak metoda zajišťovala rovný přístup k majetku pomocí tzv. kupónových knížek. Ty se skládaly z kupónů a ve většině případů stát distribuoval tyto knížky veřejnosti bezplatně. Další pak byla za poplatek 1 035 Kč. Uplatněním kupónů pak mohl daný držitel získat podíl v kterémkoliv státním podniku, který byl součástí dané vlny privatizace.

V celé privatizaci bylo nabídnuto do kupónovky téměř 50 % akcií společností s celkovou hodnotou 679 miliard Kč. (J. Švejnar a kol., 1997) První vlna se uskutečnila v roce 1992 a druhá pak v roce 1994. V rámci obou vln bylo možné získat podíl přímo v podniku, o který se jednalo, anebo bylo možné získat akcie privatizačních fondů. S fondy se pojí často negativní konotace, a to především z důvodu, že se jednalo o metodu privatizace, která nebyla příliš regulovaná ani kontrolovaná. Jako vhodný příklad této kritiky je případ Harvardských fondů, které založil podnikatel Viktor Kožený. Za každou kupónovou knížku osazenou kolkem totiž fondy nabízely lidem desetinásobné zhodnocení jejich investice. Tak se Kožený relativně rychle stal majitelem až milionu těchto knížek, aniž by fondy ctily uzavřenou úmluvu s původními majiteli kupónů. Kožený se dodnes skrývá nejen před českými, ale i americkými úřady, které se léta snaží o jeho vydání. V dalších případech je možné konstatovat, že tento experiment spíše neobstál, a nezdá se být dobrou alternativou kontrolované privatizace. Například pozdější předseda vlády a oponent šokové terapie M. Zeman uvádí: „Podstatnou chybou kupónové privatizace bylo, že nepřinesla do podniků dodatečný rozvojový kapitál. Podniky se zadlužily u bank, ale nebyly schopny splácet privatizační úvěry,“ (iDnes, 2019). Navíc se neukázalo, že by se jednalo o metodu, která by dostala majetek do soukromého vlastnictví rychle. Například ve srovnání s privatizací v sousedním Maďarsku, kde se vláda soustředila na prodej podniků opatrně vybraným strategickým investorům, skončila česká privatizace dříve o pouhý rok.

3 HODNOCENÍ TRANSFORMACE

Cílem této kapitoly je popsat proces transformace u několika podniků, které byly vybrány k prostudování. Kritérium úspěšnosti procesu není tvořeno pouze odpovědí na otázku, zda přežily či nepřežily. Je nutné hledat odpovědi na další otázky, jako například: Využily podniky liberalizaci cen a obchodu? Byly nutné některé transformační kroky? Využila Česká republika tuto etapu jako odrazový můstek k dalšímu pozitivnímu vývoji? Než se však přistoupí k rozebírání situace jednotlivých podniků, je dobré připomenout vývoj, který této etapě předcházel. Navíc, jak již je zjevné z textu výše, ne všechny podniky byly privatizovány stejnou metodou. Některé prošly velkou, některé kupónovou privatizací, a některé byly přímo prodány nejlepší nabídce. Z úvah mnoha ekonomů jasně vyplývá důležitost všech těchto faktorů, které nakonec svým dílem přispěly ke konečnému zdraví těchto firem. Mikroekonomická analýza, které se v této kapitole práce dále věnuje, je tedy důležitým faktorem k pochopení celého procesu transformace a jeho dopadů do dnešních dnů. Při hodnocení úspěšnosti procesu se obvykle používá analýzy makroekonomických ukazatelů. Tato BP však přistupuje k tématu odlišně. Na transformaci jako celek se dívá pohledem konkrétních firem.

Z důvodu omezeného prostoru se hodnocení úspěšnosti transformačního procesu zaměří pouze na proces privatizace v souvislosti se zvolenými privatizačními metodami. Byl to zvolený způsob privatizace, který vedl k odlišným hospodářským výsledkům vybraných subjektů: Nebo v pozadí jejich úspěchu či neúspěchu se skrývají jiné příčiny.

Vybrány jsou tři firmy z oblasti bankovníctví a dvě z oblasti automobilového průmyslu. První entitou bude Investiční a poštovní banka (IPB), která se stala jedním z učebnicových příkladů neúspěchu české privatizace. Další dvě podkapitoly se věnují Komerční bance a ČSOB, které jsou naopak příkladem relativně úspěšného prodeje. Pozornost je poté věnována automobilovému průmyslu, kde je ve dvou podkapitolách popsán a dále zhodnocen dopad privatizace na dva důležité podniky. Nejdříve se práce věnuje Škodě Mladá Boleslav, která se řadí mezi ty největší úspěchy české privatizace. Závěrem pak práce věnuje prostor značce Tatra Kopřivnice, kterou, na rozdíl od předešlého příkladu, zastihla největší krize v jejích dějinách. K hodnocení je tedy přistoupeno formou případových studií a jejich komparace skrze první pilíř transformace – privatizace.

3.1 PRODEJ IPB A SITUACE V BANKOVNÍM SEKTORU

Hned v úvodu této kapitoly se bude práce zabývat problematikou, která se dotýká dodnes skandalizovaných událostí spojených se značkou IPB. Investiční a poštovní banka byla jedním z těch případů, které se negativně zapsaly do paměti českého národa, a asi už navždy si vysloužila nálepkou zpackaného privatizačního projektu.

Situace československého a posléze jen českého bankovníctví byla problematičtěji uspořádaná. Za předchozího režimu vykonávala většinu bankovních funkcí a jejich zprostředkování Státní banka československá (SBČS). Pod ni potom spadaly i některé další specializované banky jako Česká státní spořitelna (ČSTSP), Československá obchodní banka (ČSOB), Živnostenská banka.

Investiční banka	Investiční úvěry
Živnostenská banka	Především vztahy vývoz-dovoz
Česká státní spořitelna	Finanční spoření a podporování měny
Slovenská štátna sporiteľňa	-//-
Československá obchodní banka	Zastupování klientů ve vztahu se zahraničím

Tabulka 2 – Složení československého bankovníctví před rokem 89

Každá z uvedených bank měla svou specifickou funkci. Například ČSTSP byla výhradním poskytovatelem půjček a peněžních vkladů pro drobnou klientelu. ČSOB zase sloužila pro zastoupení klientů při finančním styku se zahraničím (především skrze podniky zahraničního obchodu). SBČS pak fungovala jako hybrid, který zastával funkci komerční, investiční a centrální banky. (L. Žídek, 2006)

Restrukturalizace tohoto komunistického bankovníctví byla zcela nezbytná. Po roce 89 vláda proměnila bankovní soustavu ve dvoustupňovou strukturu. V každém tržním hospodářství figurují banky jako důležité entity, které financují soukromý sektor, a podílejí se na jeho dalším rozvoji. Obchodní operace Státní banky tak byly přesunuty na nově vzniklou Komerční banku, Investiční banku a Všeobecnou úvěrovou banku. Zásadním krokem po rozdělení Československa bylo zřízení ČNB (Česká národní banka) v roce 1993, která vznikla rozštěpením SBČS na ČNB a NBS (Národní banka Slovenska). Jedná se o centrální banku, která funguje bez vlivu státu podle modelu západních ekonomik. Je nezávislá na vládě a státním rozpočtu. Podle zákona (6/1993 Sb.) je povinna udržovat zdravou monetární politiku a

vykonávat dohled nad subjekty soukromého bankovníctví. Tak je to ostatně obvyklé i u jiných světových centrálních bank.

Ostatní banky socialistické bankovní soustavy bylo nutno privatizovat. Tento proces pokračoval velmi pomalu až do konce roku 1997. V. Klaus argumentuje odlišnou strategií transformace, než jaká byla u dalších tranzitivních států. Kvůli nízké míře inflace v České republice byly tuzemské banky zatížené dluhy z dob socialismu, které komplikovaly jejich situaci. „Tyto náklady minulého období, v okolních zemích vyřešené jednorázově inflací, se u nás rozložily v čase a komplikovaly vývoj bankovního sektoru do konce tisíciletí.“ (V. Klaus, 2006). Naopak zase M. Zeman, který jako předseda vlády stál u konce privatizace bank, obviňoval Klausovu vládu za tzv. „bankovní socialismus“, během kterého si stát dlouho držel ve větších bankách majoritní podíl. To, dle této teorie, motivovalo vedení bank mj. k morálnímu hazardu (viz „too big to fail“), korupci, politickým jednáním apod.

Přestože podíl soukromého sektoru v největších bankách formálně činil 30–50 % vlastního kapitálu, měl stát stále kontrolu nad čtyřmi největšími bankami, což představovalo téměř 60 % celkových bankovních aktiv. (World Bank, 2000) Do této skupiny velkých bank patřily mj. Komerční banka, Česká spořitelna, IB a ČSOB.

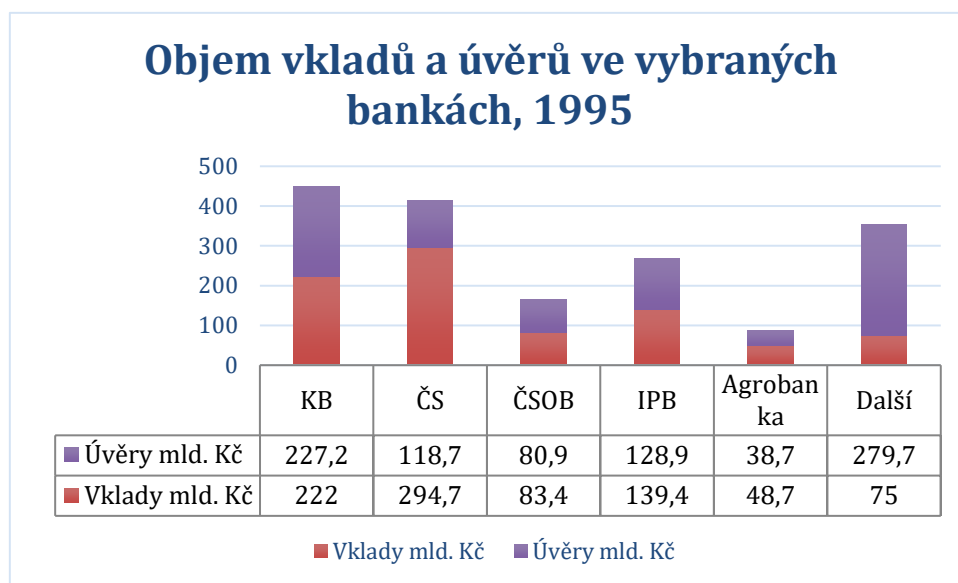
Na začátku 90. let zde existovaly tyto velké banky:

- Investiční banka
- ČSOB
- Živnostenská banka
- Česká spořitelna
- Slovenská štátna sporiteľňa
- Komerční banka
- Všeobecná úvěrová banka

Již předchozí režim předpokládal, že nefunkční monobankovní systém vymění za západní systém dvoustupňového bankovníctví. Samotná privatizace bank byla odložena a trvala příliš dlouho. Holman (2000) tuto strategii přisuzuje především povaze privatizace, která v Československu, posléze jen v České republice, probíhala. Na počátku privatizace byly podniky závislé na privatizačních úvěrech. Kdyby se tato symbióza narušila privatizací bank, které by nadále neměly zájem o financování privatizačních úvěrů (především kvůli přesvědčení,

že banky padnou do rukou zahraničního investora), mohl by tento efekt mít katastrofální důsledky pro řadu firem. Souběžnou privatizaci bank a podniků umožňoval například způsob privatizačního procesu v Maďarsku, kde byla strategie postavena na prodeji státního majetku především zahraničnímu investorovi. Kvůli velkému zastoupení státu ve většině bank se učebnicově opakoval fenomén „too big to fail“. Ten je především patrný v případě IPB.

Investiční banka začala v nových podmínkách fungovat v roce 1990 jako důsledek vládní iniciativy ze socialistické éry, jejímž cílem bylo zbavit Státní banku československou některých



Obrázek 3: Zdroj: L. Židek (2006)

jejích funkcí ve prospěch nových institucí. Podstata banky nebyla zřejmá z kontextu nového vývoje. Investiční bankovníctví, jak naznačuje název banky, bylo téměř nerealizovatelné, protože investiční bankovníctví jako takové stále neexistovalo, a tržní ekonomika ještě nebyla řádně rozvinutá. Z těchto důvodů se vedení banky zaměřuje na expanzi a získávání vlastního kapitálu v nově se rozvíjejících a zajímavých společnostech nebo nákup akcií větších podniků prostřednictvím kupónové privatizace. V roce 1993 se mění název banky na Investiční a poštovní banku z důvodu jejího spojení s Poštovní bankou. V prvních letech provozu se portfolio banky rychle rozrostlo, stejně jako počet klientů. Zdálo se tedy, že banka je na dobré cestě k tomu stát se jednou z nejproduktivnějších bank v regionu. Jako jedna z mála byla otevřena řadě inovací, jako například služba online obsluhy apod. Nicméně dlouhodobě rostoucí úvěrové portfolio se stalo pro banku velkou zátěží. Jak se totiž následně ukázalo, velká část úvěrů banky nebyla v čase splácena. Rizikovost investičních projektů si navíc málokdo uvědomoval.

Z dlouhodobého hlediska bylo velmi nepravděpodobné, že by banka byla schopna řešit tyto problémy sama. Banka byla v začátcích úspěšná v získávání nových zákazníků a zlepšování svých služeb. Srovnatelný pokrok v odpovědném rozdělování nově nabytého kapitálu však tento jev nedoprovázel. Na přelomu 20. a 21. století vedlo nekonečné hromadění problémů a neschopnost je řešit banku do nejisté situace. Značka IPB mezi bankami pomalu ztrácela kredibilitu a důvěra v instituci prudce klesala. Je zřejmé, že jedním z hlavních důvodů byl příliš expanzivní přístup managementu za cenu neplnění těch nejzákladnějších pravidel odpovědného bankovníctví. Postupně se začaly naplňovat nejčernější scénáře vývoje rizikových pohledávek, příliv nových vkladů byl v neudržitelné výši pumpován do refinancování neúspěšných podniků a používán pro dodržení stávajících závazků. Mnohé zdroje zmiňují zakořeněnou mentalitu minulého režimu jako důvod dlouhodobého neúspěchu vedení banky. Jasně tak odrážela nekompetentní a příliš riskantní rozhodnutí a neochvějnou důvěru v tlačítko poslední záchrany ve formě všemocného státu. To byla ale, jak zjistíme, jen chiméra tehdejšího vedení, které příliš spoléhalo na státní aparát.

V roce 1996 bylo téměř jisté, že vážné problémy IPB nelze vyřešit bez zahraničního investora. Do výběrového řízení se přihlásili dva silní uchazeči, nizozemská banka ING s rozsáhlými zkušenostmi v oboru a japonská investiční skupina Nomura. Je nasnadě otázka, z jakého důvodu byla skupina ING vyškrtána z výběrového řízení, a místo ní byla vybrána Nomura. A to i přesto, že v době, kdy probíhaly zmíněné námluvy, byl tento krok odbornou veřejností ostře kritizován. Nomura získala v této bance od státu podíl (36 %) a předem prohlásila, že vstoupí pouze jako finanční investor. Jejím cílem tedy bylo banku a její podíly v zajímavých podnicích co nejdříve prodat. V roce 1998 se zdálo, že prodej státního podílu v IPB japonské společnosti Nomura byl dobrým krokem ke stabilizaci instituce, před odprodejem však česká vláda nepomohla IPB restrukturalizovat a oddlužit. Pravděpodobně i z důvodu, že se k moci dostala ČSSD, která již před volbami avizovala, že se nebude angažovat v pokusech o záchranu žádných českých bank.

Do dnešního dne se silně spekuluje (Z. Kudrna a kol., 2002) o tiché domluvě mezi vedením IPB a Nomury. Nomuře byl přislíben významný podíl v pivovarech Radegast a Plzeňský prazdroj, který do té doby držela IPB prostřednictvím svých investičních fondů, výměnou za její účast na řešení problémů banky. Právě akcie pivovarů se ukázaly být pro japonskou společnost tou nejzajímavější položkou. Hlavním cílem Nomury se totiž ve skutečnosti stalo ovládnutí českých pivovarů a jejich následný prodej. (Z. Kudrna a kol., 2002)

V roce 1997 IPB kontrolovala oba pivovary v plném rozsahu prostřednictvím nově vzniklého podniku České pivo. Nakonec Nomura prodala svůj podíl v pivovarech prostřednictvím společnosti Pilsner Urquell Investment jihoafrickým pivovarům (SAB) za celkem 23 miliard korun. (Z. Kudrna a kol., 2002)

Problematická situace v IPB dosahuje svého vrcholu v momentě, kdy je podruhé v řadě zabráněno valné hromadě navýšit kapitál banky o 6 miliard Kč. V roce 1999, kdy valná hromada poprvé projednala a přijala zvýšení základního kapitálu, byl tento návrh zpochybněn jedním z minoritních akcionářů banky. Z těžko pochopitelných důvodů se soudy tímto případem dlouho nezabývaly. Stát nakonec zareagoval dne 16. června 2000 zavedením nucené správy banky, aby tak zabránil podkapitalizaci instituce. Tehdy, za velké mediální pozornosti, vtrhly ozbrojené jednotky policie do budovy IPB, do které eskortovaly nuceného správce ČNB. Vše skončilo domluvou mezi ministerstvem financí a ČSOB, která zajistila odkup většiny ošetřených aktiv banky (tj. těch bez rizik) za pouhou 1 Kč. Odhadované ztráty vyčíslila Česká konsolidační agentura na téměř 122 miliard Kč. Následovalo několik arbitrází vedených jak proti českému státu, tak proti Nomuře. Nomura zažalovala český stát a trvala na náhradě ušlého zisku. Soudní spor nakonec skončil prohrou českého státu a vyplacením 3,65 miliard Kč Nomuře. ČSOB žalovala Nomuru za nákup Českého piva za stejnou částku jako za nákup podílu IPB. Odkup Českého piva byl dle žaloby ČSOB z těchto již bezcenných akcií splacen.

Nabízí se otázka, zda byla zdánlivě rychlá privatizace vždy tou optimální cestou, jakou by se transformující ekonomika měla vydat. Je však jisté, že vržení instituce do divokých vod, kde ještě zdaleka investiční bankovnictví nemělo žádný význam, bylo krokem dosti odvážným. Nepochopitelnou také zůstává prvotní snaha státu na privatizaci instituce dohlížet. Nakonec se tato snaha přetavila na totální nezáměr problematickou situaci jakkoliv řešit, ba dokonce pokusit se jí vyhnout úplně. Kupónová privatizace totiž nepřinesla nový kapitál a jasnou vlastnickou strukturu, kterou instituce potřebovala. Autor této práce dále poznamenává, že prodej necelé poloviny aktiv banky v kupónové privatizaci bylo vládní selhání, které jen dále prohloubilo problémy IPB. Zdá se, jako kdyby vedení banky tehdy navíc skutečně počítalo s vládní pomocí, která mu zřejmě byla v případě potřeby i přislíbena. Docela věrohodně by pak tato skutečnost vysvětlovala nekompetentní a extrémně riskantní kroky nezkušeného managementu. Jisté však je, že prodej finančnímu investorovi, který od prvopočátků nejevil zájem o bankovnictví, bylo dalším vládním selháním, které zpečetilo osud banky. Mohli bychom také dále rozebírat morální stránku celé akce, ve které bylo za podivných okolností rozprodáno tzv. „zlaté národní

dědictví“. Výsledkem tak bylo, že jsme přišli o šanci předat Plzeňské pivovary do schopných rukou.

3.2 PRIVATIZACE KOMERČNÍ BANKY

Stejně jako IB vznikla Komerční banka (KB) na počátku 90. let oddělením od Státní banky s profilem na maloobchodní operace. Roku 1992 schválila federální vláda privatizační návrh proměnit instituci na akciovou společnost s 44 % vlastnictvím státu. Nové vedení banky představilo vizi budoucnosti banky, která se měla soustředit především na podnikatele. I přesto, že nedisponovala bonitními pohledávkami a vyváděla špatné úvěry do Konsolidační banky, se banka rychle zařadila mezi tzv velkou čtyřku. V roce 1994 navýšila své základní jmění na 9,502 miliard Kč (KB, 2019), což jí katapultovalo do čela českého bankovníctví. Do poloviny 90. let si banka držela poměrně stabilní portfolio a žádné významnější problémy ji nepostihly. Roku 1997 se začala potýkat s prvními problémy, které z větší části zapříčinila ekonomická recese. Nelze však opomenout skandální obchod mezi KB a firmou B.C.L. Trading, který se uzavřel mezi roky 1998 a 1999. Dle dostupných informací půjčila banka společnosti dohromady 450 milionů dolarů ve formě dokumentárních akreditiv na účet beneficenta ruské společnosti Stone & Rolls, dovážející zemědělské produkty. Podle vyšetřování tyto dodávky neexistovaly. (L. Žídek, 2006) Akcie banky začaly dlouhodobě ztrácet hodnotu a postupně se účetní ztráta přibližovala výši základního kapitálu instituce. Proto banka přistoupila k razantnějším opatřením, mezi které mj. patřila i výměna vedení. Kromě toho však stát, i přes svůj téměř majoritní podíl, nepřistoupil k dalším krokům, které by mohly z tíživé situace banku vyvést. Postupně jen vyváděl (jako i u jiných bankovních institucí) nebonitní pohledávky a špatné úvěry do Konsolidační banky. Nakonec vláda přistoupila ke schválení prodeje státního podílu investorovi.

Do roku 2000 pak banka navyšovala své základní jmění, jehož hodnota dosáhla 9,5 mld Kč. (KB, 2019) Zajímavé je, že rozhodnutí valné hromady o zvyšování základního kapitálu bylo, stejně jako u IPB, napadeno minoritním akcionářem. Na rozdíl od předchozího příkladu však soud celkem rychle zareagoval zamítnutím žaloby, aby k navýšení kapitálu mohlo dojít. Opět došlo k obměně vedení banky, která však neřešila její problémy. Dle dostupných zdrojů bylo z banky vyvedeno problematických aktiv v celkové hodnotě 83 miliard Kč. (ČTK, 2001) Tato restrukturalizace pravděpodobně napomohla bance v návratu k zeleným číslům. Už za rok 2000 vykázala banka ztrátu 19 milionů Kč, částku mnohonásobně nižší než 9,8 miliard Kč,

kteřou vykázala za rok předchozí. (ČTK, 2001) Posledním krokem tedy bylo úspěšně prodat podíl FNM ve výši 60 % strategickému investorovi. To se nakonec povedlo v polovině roku 2001, kdy výběrové řízení vyhrála francouzská skupina Société General. Za podíl v bance zaplatila dohromady 40 miliard Kč s příslibem od státu, že odkoupí zbývající špatné úvěry.

Privatizace Komerční banky byla posledním a dle vládních odborníků neúspěšnějším projektem vůbec. (Kurzy.cz, 2001) Od jejího založení se jednalo o nejsilnější českou banku. Jako u málokteré z institucí se její situace vyvíjela kontinuálně dost slibně. I přesto, že byl větší podíl banky nabídnut v první vlně kupónové privatizace, se, na rozdíl od většiny bankovních institucí, dokázala díky schopnému managementu udržet jako stabilní a zdravá banka. Jak víme, do větších problémů se banka dostala až ke konci 90. let, kdy se navýšil její dluh a podíl nebonitních pohledávek. Konečně bylo trnitou cestou docíleno převodu většiny bankovních aktiv z rukou státu do těch soukromých. L. Židek (2006) uvádí, že v roce 2003 již bylo 95 % těchto aktiv v držení zahraničních investorů. Faktem zůstává, že privatizace českého bankovníctví byl velice komplikovaný proces, a její sanace stála samotné daňové poplatníky mnoho peněz. K tomu nemuselo dojít za předpokladu, že by se banky nevyužívaly pouze jako ekonomické polštáře a stát se je pokusil co nejdříve privatizovat. Zdlouhavá privatizace jak u KB, tak u většiny ostatních subjektů, jen poskytla větší prostor pro chyby a přehmaty (způsobené naivitou nebo dokonce záměry). Tím v konečném důsledku docházelo ke snižování hodnoty privatizovaných institucí. Nakonec totiž daňoví poplatníci museli zaplatit ztrátu ve výši 19,2 mld Kč. (K. Zeman, 2017)

3.3 PŘÍPAD ČSOB

Československá obchodní banka byla založena v roce 1964 za účelem poskytování služeb především českým vývozcům do zahraničí. Po celou dobu své existence za minulého režimu tak byla podpůrnou složkou ¹¹PZO. Po roce 1989 se začíná banka soustředit i na jiné segmenty trhu. To je dáno především tím, že po liberalizaci obchodu začalo fungování PZO značně stagnovat, a navíc si byla banka vědoma síly zahraniční konkurence, která měla nově přístup na tuzemský trh. V letech 1991-1992 pak začíná rozsáhlá restrukturalizace banky. V důsledku rozdělení Československa se vyvedené závazky dělí v hodnotě 95 mld. Kč a 74 mld. Kč mezi Českou inkasní jednotku a Slovenskou inkasní jednotku. (ČTK, 2001) Dělení Československa

11 Podniky zahraničního obchodu

pak ČSOB značně postihlo, když se dělil federální majetek, jehož byla součástí. Tím byly děleny akcie banky mezi ČNB, která získala 75,87 %, a Národní banku Slovenska, nabývající 24,13 % akcií. V roce 1994 byla uvalena nucená správa na Banku Bohemia, která podle zprávy ČNB údajně neoprávněně vydala devizové garanční dokumenty. Z této banky pak bylo do ČSOB převedeno 80 % jejich vkladů. (ČTK, 2001) Na rozdíl od IPB nebo KB se banka v průběhu své existence v 90. letech nepotýkala s většími problémy, které by ohrožovaly její existenci. Mohli bychom to ve větší míře připisovat vedení banky, které se v průběhu její činnosti při privatizaci v zásadě neměnilo. Devízou se stalo vyhýbání se rizikovým úvěrům a zaměření se na spolehlivější klientelu. Banka se relativně rychle dokázala adaptovat na nový stav věcí a nespolehala pouze na pomoc od státu.

ČSOB byla nepochybně jednou ze stabilních bankovních institucí v tuzemsku. Její prvotní ekonomické výsledky na začátku 90. let nebyly příliš signifikantní. Jako každého ji postihla ekonomická krize v letech 1992–1994. Nicméně později v tomto desetiletí již stabilizuje svůj růst až do prodeje zahraničnímu vlastníkovi. Na rozdíl od zbylých institucí tvořících tzv. „velkou čtyřku“ nebyla ČSOB zařazena do kupónové privatizace. To bylo způsobeno rozdělením federálního majetku mezi Českou a Slovenskou republikou, jehož byla ČSOB součástí. Nová vláda navíc hodlala nabourat údajný „bankovní socialismus“ tím, že ukončí sanaci bank a přikročí k prodeji zahraničnímu investorovi. V roce 1998 tedy stát připravuje banku na odprodej strategickému investorovi. Celkem projevilo o banku zájem na 15 institucí po celém světě. Do výběrového řízení se přihlásily např. ABN Amro, Erste Bank, Citibank Raiffeisenbank a další. Do užšího výběru pak postoupily pouze Deutsche bank, HypoVereinsbank, skupina KBC, a Banque Nationale de Paris. Jasným vítězem pak byl zájemce, který navrhl za odprodej nejvíce. Belgická skupina KBC totiž nabídla asi 2x tolik než odhadovali analytici české vlády, a to 40 mld. Kč za 66 % akcií. (ČTK, 2001) V roce 2000 nabyla ČSOB veškerého majetku IPB za symbolickou 1 Kč. Tehdy Pavel Mertlík zavázal český stát jako pojistku ČSOB proplatit ze státního rozpočtu ve výši 190 mld. Kč. (K. Zeman, 2017) Převzetí IPB a pohledávky vůči státu ji povýšily na nejsilnější banku v České republice. Dohromady stála privatizace ČSOB český stát 184,6 mld Kč. (K. Zeman, 2017) I tak je zde možné dovodit, že kdyby bylo podobně postupováno u ostatních bank, přineslo by to významné úspory při jejich sanaci. Případně by ani nebyla nutná. Navíc je na tomto příkladu patrné, že privatizování banky přímým prodejem investorovi mělo velmi pozitivní efekt. Na rozdíl od

problematické privatizace dalších bank v kupónové privatizaci, která celý proces výrazně prodloužila.

3.4 PŘÍMÝ PRODEJ ŠKODY AUTO

Vše začalo 17. prosince 1895 v Mladé Boleslavi, kdy Václav Klement a Václav Laurin zakládají společnost Laurin & Klement, původně se zaměřením na výrobu jízdních kol. Až v roce 1905 se společnost zaměřuje též na automobilový průmysl a začíná konkurovat Tatře. V tomto roce totiž společnost představila svůj první automobil Voiturette A, který se v té době těšil obrovské popularitě. Postupně se z ní stávala velká a prosperující společnost. Ve 20. letech projevil velký zájem o společnost Emil Škoda, továrník, zaměřující se ve svých velkých závodech Škoda spíše na výrobu zbraní. Důsledkem snahy Emila Škody proniknout se svými závody i na trhy mimo zbrojní průmysl byla akvizice Laurin & Klement v roce 1925. Druhá světová válka pak byla pro automobilku velkou ranou z důvodu převzetí výroby nacistickým Německem. V průběhu války byly závody několikrát vybombardované, a tak situace po válce nebyla pro další vývoj příznivá. Nicméně rekonstrukce zničené továrny v Mladé Boleslavi byla dokončena již v roce 1945 a první produkt Škoda řady 1101 mířil na trh. Po roce 1948 soukromé vlastnictví fakticky skončilo a automobilka se tak stala součástí mašinérie centrálního plánování. I přesto vyvážela své výrobky do celého světa, včetně USA, ve kterých byla do začátku 60. let 20. století relativně populární.

Po roce 1989 se celý automobilový průmysl v Československu ocitl ve velmi problematické situaci. Liberalizace trhu a mezinárodního obchodu způsobily, že podniky, které si ještě donedávna nemusely lámat hlavu s otázkou konkurence, byly najednou „vrženy“ do divokých vod trhu, na kterém byla konkurence naopak značná. Významně se projevila technická zaostalost tuzemských výrobců dopravních prostředků. Škodovka se na konci 80. let začala potýkat s existenčními problémy. Export nových vozů do zahraničí začal stagnovat, přičemž stát pomalu směřoval dotace spíše Tatře a závodům BAZ v Bratislavě. V důsledku toho celý podnik téměř zmrazil a uvrhl do dluhové pasti. Kromě toho, všeobecná amnestie vyhlášená v roce 1990, způsobila ztrátu výrazné části pracovníků, kterou od 70. let tvořili především osoby ve výkonu trestu. (P. Pavlínek, 2008) Výchozí situaci podniku ještě značně komplikovala jeho zadluženost. Celkový dluh se ještě dále zvyšoval, protože podnik fakticky přestal vyrábět. V roce 1991 činil tento dluh 7 miliard Kč. (Pavlínek, 2008) Především z těchto důvodů nebylo možné saturovat tuzemskou poptávku a vhodně se v novém konkurenčním

prostředí adaptovat. Navíc chyběla kvalifikovaná pracovní síla, která by podniku pomohla krizi překonat, a přispěla tak k inovacím. Absence kvalifikovaných odborníků v oboru byl problém, který se týkal prakticky všech odvětví porevolučního podnikání. Další zadlužení společnosti nebylo možné a hrazení všech mandatorních výdajů začalo být pro automobilku nepřekonatelným problémem. Bylo jisté, že podniku hrozí insolvence, za předpokladu, že nedojde k zásadním změnám. Názory na řešení problematice situace se různily. Uvažovalo se i o restrukturalizaci a finanční dotaci. Stát spolu s bankovním sektorem však tuto možnost vyloučily jako příliš rizikovou. Prognostický ústav dokonce počítal s možností záměny výroby automobilů za výrobu součástek pro zahraniční automobily. Z možných řešení zdánlivě neřešitelné situace tak nakonec získalo silnou podporu to, které počítalo se spojením se strategickým partnerem, který by společnost vyvedl z propasti. Námluvy se zástupci západních automobilek totiž začaly již v roce 1989 a v jejich průběhu čeští představitelé zjistili, že je překvapivě ve světě stále Škodovka hodnocena jako velice úspěšná evropská automobilka. (P. Pavlínek, 2008)

Stát se tedy rozhodl pro vyhlášení veřejného tendru pro zakoupení 30 % podílu ve společnosti. Dohromady o obchod mělo zájem až 24 světových automobilek. Z tohoto počtu nakonec projevilo seriózní zájem 8 automobilek (BMW, Volvo, GM, Ford, Fiat, Volkswagen, Renault a Mercedes-Benz). To samo o sobě značí, že stát jako prodávající měl značně dominantní pozici v celém vyjednávacím procesu. Z toho důvodu byl tendr opatřen několika podmínkami, které musely pro přikročení k prodeji být splněné. Jednou z těchto podmínek bylo zachování značky a zároveň uchování hlavní výroby v továrně v Mladé Boleslavi. V další řadě podmínek následovalo zvýšení výrobních kapacit, pomoc značce prosadit se ve světě mj. skrze inovace apod. Do zúženého výběru tak vybrala vláda pouze VW a Renault. Nicméně se ukázalo, že představitelé firmy Renault neměli stejný názor na zachování značky jako federální vláda. Jejich strategie spočívala spíše ve využití výrobních kapacit závodu k produkci modelů Renault. Dle Pavlíneka (2008) měla nabídka spíše zahrát na strunu nostalgie, když se francouzští zástupci značky snažili vyvolat vzpomínku na přátelské česko-francouzské vztahy, a tím vytvořit příležitost vymanit se z vlivu „nepřátelského Německa“. To se však neshodovalo se státní vizí, protože by, navzdory přání vlády, nebyla značka zachována. Renault tak byl obeznámen s nesouhlasným stanoviskem tehdejší vlády a promptně zareagoval prosbou o prodloužení tendru, aby mohl přijít s revidovanou nabídkou. Druhá nabídka se již mnohem více podobala vládní představě o dalším fungování značky. Nicméně i tak vzbuzovala nedůvěru

především tím, že Renault chtěl do firmy vstoupit nepřímo skrze dceřinou společnost s 40 % podílem versus 60 % státního podílu. Předložená strategie VW se pak výrazně lišila, protože skupina počítala s přímým vstupem do společnosti a jejím začlenění do „VW Group“ na stejné úrovni jako např. Audi. To by zajistilo, že by se v rámci skupiny Škodovka chovala jako samostatná jednotka. Slibně vypadala také další opatření, která by se VW zavázal ve Škodovce zavést. Například dal příslib pomoci ve vývoji nového modelu, investice do modernizace¹² apod. Obecně tedy VW nabízel mnohem lepší podmínky než Renault, u kterého byl navíc zřejmý malý zájem o zachování české značky. Na základě toho nebylo rozhodování příliš složité a již v roce 1991 podepsala federální vláda s VW smlouvu o jeho vstupu do Škoda Auto. Dluhy, stejně jako část majetku Škodovky, převzal pod FNM stát tak, aby nákup nebyl pro VW zatížen nevýhodnými závazky. Stát si tak nechal, jak bylo domluveno, 30 % podíl, který byl připraven prodat po slíbené sanaci automobilky. Vstřícný přístup státu k VW byl tehdy částí veřejnosti hodnocen kriticky, nicméně existovala téměř dokonalá shoda v názoru, že bez velkých investic a řádné restrukturalizace by značka proti silné západní konkurenci nevydržela, a zcela jistě zbankrotovala. Brzy tedy byla tato privatizace poměrně hodnocena jako velmi úspěšná.

První problémy se však objevily už na samém počátku. Již dlouho upadající poptávka po vozech Škoda se silně podepsala na fungování závodů. Většina strategického rozhodování o fungování automobilky byla převedena přímo pod centrálu VW. Volkswagen nehodlal využít silného postavení automobilky na trzích střední a východní Evropy, ale spíše měl zájem podpořit nálepku levné varianty osobních automobilů. Rostoucí podíl asijských výrobců na evropském trhu tento záměr jen podporoval. V roce 1991 byla výroba vůbec nejslabší z celé existence moderní automobilky s pouhými 27 000 vyrobenými kusy. Slabé výsledky byly z větší části zapříčiněné významnými finančními ztrátami značky Seat v roce 1993, která je součástí koncernu VW. Tyto ztráty neumožnily VW v potřebné míře financovat vývoj a výrobu ve Škodě Auto. Tehdy významně vypomohl stát ve formě snížení daňové zátěže z prodeje osobních automobilů z původních 40 % na 25 %. Díky významným sanačním a restrukturalizačním opatřením, které do společnosti vnesl nový know-how německého giganta na trzích západní Evropy, se podařilo přes počáteční neúspěchy Škodě Auto přenést. Po dočasné

12 Tyto investice dle Pavlínka (2008) měly dosahovat v roce 2000 částky 6,6 miliard USD

stagnaci v roce 1993 nastal trend strmého nárůstu vyrobených aut zakončený počtem 450 000 aut vyrobených za rok 2000. (P. Pavlínek, 2008)

Za jednoznačnou příčinu úspěšné privatizace lze považovat rychlost privatizace formou přímého prodeje vhodnému zájemci, který naplnil a možná i předčil cíle, které byly před privatizací vytyčeny. Zmínili jsme nezanedbatelnou část české veřejnosti, která prodej národní značky kritizovala. Nicméně rozloženo v čase tyto hlasy slábly. Je jasné, že nevyvratitelné úspěchy, kterých Škoda Auto dosáhla, byly možné především díky zásahům ze strany zkušeného vlastníka. Ačkoliv je pravda, že by se státní pomoc dala lehce označit za nadstandardní podporu zahraniční korporace, musíme na obranu této pomoci podotknout, že nebylo mnoho možností na výběr. A když je takové „zlato“ českého dědictví ohroženo natolik, že reálně hrozí jeho zánik, je dle názoru autora této práce, počínání státu naprosto pochopitelné. Času nebylo nazbyt, neboť se značka potýkala s celou řadou problémů ohrožující její existenci již od začátku 90. let. Další čekání na spásu by zcela jistě přineslo bolestivou smrt celé značky. Nutno podotknout, že je očividné, že privatizační projekt Škody Auto stále nese své ovoce. Jedná se v tuzemsku o jednoho z největších zaměstnavatelů, který se dlouhodobě drží na předních místech srovnávacích žebříčků mj. v počtu zaměstnanců a výši průměrné mzdy (31 626 zaměstnanců v roce 2017). (Aktuálně.cz, 2018)

3.5 TATRA KOPŘIVNICE

Značka, se kterou se neodmyslitelně pojí jména jako Hans Ledwinka nebo Ignác Šustala. Na straně jedné legendární konstruktér Hans Ledwinka, který povýšil české zlaté dědictví na věc světového významu. Ignác Šustala, otec zakladatel se svými neotřelými nápady, který vybudoval jednu z prvních evropských automobilek vůbec, na druhé straně. Již v 19. století se začal Ignác Šustala zabývat výrobou kočárů a bryček. Nicméně rychlé rozrůstání výrobních kapacit závodu a rozšíření výroby o další typy dopravních prostředků dostala značku ke známé dějinné události, a tj. představení legendárního automobilu Präsident. Jednalo se o vůbec první sériově vyráběný automobil v českých zemích a jeden z prvních automobilů na světě. Výrobu automobilu vedl známý konstruktér Leopold Sviták spolu s továrníkem Theodorem von Liebigem a v té době mladým Hansem Ledwinkou. Avšak úspěch nebyl se značkou spojován vždy. Zároveň se totiž jedná o jednoho z největších mučedníků komunistické éry, který tak i představuje silné memento toho, jak neefektivní a devastující systém centrálního plánování pro ambiciózní a prosperující podniky vlastně byl.

Výrazné ochlazení, stejně jako v případě Škody Auto, přišlo ve 30. letech 20. století, kdy české země zasáhla Velká hospodářská krize. Navíc po podepsání Mnichovské dohody v roce 1938, která vymezila připadnutí většiny pohraničí Československa do rukou nacistického Německa, připadla automobilka do německého vlastnictví. V meziválečném období byl generálním ředitelem podniku Hanuš Ringhoffer, který, jakožto občan hlásící se k německé národnosti, zapojil továrnu do válečného zbrojení nacistického Německa. Ve stejnou dobu se stal hlavním konstruktérem již zmíněný Hans Ledwinka, který celý svět, v době svého působení, ohromil svým neotřelým konceptem¹³ páteřového rámu, a také modelem Tatra 77. Naprosto revoluční osobní automobil předběhl všechny světové konkurenty. První sériově vyráběný vůz s aerodynamickou karosérií, kterého se vyrobilo celkem 255 kusů, zůstal dlouhá léta vzorem pro celý motosvět. Po roce 1948 bylo najednou vše jinak. Nyní, pod názvem Tatra národní podnik, byla značka znárodněna. Jejím určením byla nyní primárně výroba nákladních automobilů. V 50. letech pak vyrobil závod několik modelů těžkých nákladních automobilů určených k vojenským účelům. Patřily mezi ně mj. Tatra 128, Praga V3S aj. Většina nebyla nikterak zajímavá a v čase spíše automobilka ztrácela svoji prestiž. Nicméně od osobní autodopravy se zcela neupustilo, i když byla výroba automobilů určena spíše potřebám československých straníků a „papalášům“. S tím pak byla nejčastěji spojována Tatra 603, která se vyráběla téměř 10 let. (Biggmagg.cz, 2018) Slibným nástupcem se v 60. letech jevila Tatra 613, která měla být určena především pro boj se západní konkurencí. Model určený pro export byl na svou dobu přelomový. Na jeho designu se vlastnoručně podepsal italský designér A. Vignale, který ho navrhl, a také započal jeho výrobu v italských závodech Vignale. I přesto, že vše nahrávalo velkému úspěchu v zahraničí, však komunistický režim očividně na úspěch „neslyšel“, a vedení KSČ se rozhodlo od tohoto projektu úplně opustit. V této souvislosti rozhodlo, že zastavuje export výrobků do západních zemí, a výroba nových aut Tatra bude sloužit především potřebám funkcionářů strany. Z pochopitelných důvodů se tedy vlastní produkce automobilky ocitá v agónii. Výroba se tak v podstatě až do revoluce stává graduálně velmi nákladnou a neefektivní. Pověst značky dlouhodobě upadá a stává se z ní spíše smutný obraz kdysi pyšného podniku, nyní sloužícího režimu.

13 Světový pojem, znám především jako tzv. Tatra-concept. Jedná se o koncepci podvozku, která svým principem spojuje centrální nosnou rouru a nápravu s nezávisle zavěšenými výkyvnými polonápravami v jeden celek.

Nálepka továrny, která sloužila minulému režimu, značce zůstala i po roce 89. I přesto však existoval důvod se domnívat, že se privatizací podaří z Tatry znovu vybudovat prestižní československou automobilku s mezinárodním dosahem. Stejně jako Škodovka se Tatra na počátku 90. let snažila přežít tlak nové západní konkurence. Jako u mnohých jiných měla liberalizace trhu samozřejmě své úskali především proto, že podniky ještě donedávna měly na domácím trhu umetenou cestičku – neexistovala totiž žádná konkurence, na kterou by musely reagovat. Navíc byly zahraniční automobilky, na rozdíl od těch tuzemských, neustále pod tlakem konkurenčních bojů, které je logicky přiměly ke strategickým investicím, inovacím, řízením změn apod. Tyto principy v centrálně plánovaném hospodářství neexistovaly z principu jejího fungování. Jak píše Pavlínek (2008), tyto tlaky v kombinaci s nedobře vedeným podnikem, kterým Tatra dle jeho názoru byla, se jevilo jako v podstatě nemožné nastartovat pozitivní růst značky. Vedení podniku reagovalo až příliš pozdě na systémové změny, a to z části zapříčinilo další stagnaci. Navíc změny v distribuci automobilů zapříčinily neschopnost společnosti dodávat své výrobky na trh. Tatra měla totiž za cíl stát se schopným a samostatným dodavatelem a výrobky přímo prodávat sama, skrze různé malé společnosti, které byly personálně propojené s Tatrou. (P. Pavlínek, 2000) Motokov, který doposud dlouhodobě realizoval prodej vozů Tatra (pozn. stejně jako v případě Škoda Auto) v zahraničí, byl vyřazen. Přelívání nekvalifikovaných a zakořeněných papalášských¹⁴ rozhodnutí v rámci těchto všech společností tak způsobilo to, že si Tatra zavřela dveře především na trzích střední a východní Evropy. Vedení společnosti se často nechávalo slyšet, že zjevné problémy automobilky byly zapříčiněné především ekonomickou recesí a malou poptávkou v Rusku, kam tradičně Tatra vyvážela své nákladní vozy. Západní trhy nenabízely alternativu právě kvůli tomu, že se na nich Tatra ještě nebyla schopna ani částečně prosadit. Kvůli nepříznivému vývoji a veliké zadluženosti se společnost dostala do kritické situace.

Prvotně se zvažovaly dvě varianty privatizace značky. Buď, stejně jako v případě Škody Auto, se podnik přímo prodá strategickému partnerovi, nebo se stane součástí kupónové privatizace. Možnost přímého prodeje vzala za své v momentě, kdy bylo jasné, že se k této alternativě nepřiklání federální vláda. Veřejně jsou známy pouze dva pokusy o vyhledání zahraničního partnera, se kterým by se mohla Tatra spojit, a to Mercedes-Benz a Fiat. Jako

14 Dle Pavlíneka (2008) si často lidé ve vedení Tatry často skrze tyto malé společnosti sami prodávali vozy za zvýhodněné ceny, nebo různými cestami výrobky ze společnosti vyváděli, aniž by za ně reálně cokoliv zaplatili.

žhavý kandidát se jevil Mercedes-Benz. Automobilka, která měla velké zkušenosti na západních trzích s prodejem nákladních vozů, vypadala jako nejlepší řešení problémů Tatry. Nicméně, jak tvrdil tehdejší ministr obchodu a průmyslu Jan Vrba, vláda v čele s Václavem Klausem se snažila vedení Tatry přesvědčit, že by se měla vynasnažit, aby zůstala česká. J. Vrba v rozhovoru přímo řekl „... Celý projekt byl před podepsáním. Bohužel, finální projekt přišel na stůl Klausově vládě. Ta nesouhlasila s tím, že by Mercedes měl dostat stejné výhody jako VW – tak odešel.“ (Britské listy, 2004). Bývalý předseda vlády po roce 89, Petr Pithart, vidí privatizaci Tatry podobně: „Tatra Kopřivnice mohla být stejně úspěšná jako Škodovka, chybělo nám k tomu čtrnáct dní. Klaus velmi stál o to, abychom ji nestihli prodat Mercedesu. Potřeboval, aby v kupónové privatizaci byly fabriky s renomé," (iHned.cz, 2014). Je pravda, že tehdy vláda silně tlačila, aby se podařilo značku prodat v kupónové privatizaci, což se nakonec stalo. Téměř 75% podílu firmy bylo ve vlastnictví privatizačních fondů a zbytek v rukou minoritních akcionářů. Dle Pavlína (2008) tlačil ministr financí V. Klaus na prodej skrze kupóny především proto, aby v očích veřejnosti celý experiment kupónové privatizace „prodal“. Lobbing na vedení Tatry byl tak obrovský, že se nakonec společnost rozhodla vložit své naděje do investorů v kupónovce. Nicméně jediný efekt, který celý tento projekt měl, byla chaotická vlastnická struktura, a žádná reálná iniciativa podnik restrukturalizovat či vyvést z jeho existenčních problémů. Stejně jako u jiných projektů kupónové privatizace, i v Tatře způsobila rozšíření moci lidí, kteří byli ve vedení podniku. Celková výroba v roce 1990 činila nejdříve cca 15 000 nákladních automobilů. V roce 1995 již činila pouze 1 358 kusů, zhruba tedy 90% pokles celkové výroby v první polovině 90. let. (P. Pavlínek, 2000) Jelikož bylo jasné, že situaci privatizační projekt nijak nezlepšil, a rozhodování zůstalo v rukou původního vedení, přišlo několik pokusů o záchranu firmy. Například pomocí tří nově najatých amerických manažerů se vedení snažilo dostat podnik na západní trh, konkrétně do USA. V podstatě se předpokládalo, že do firmy tito manažeři vnesou své know-how, podnik restrukturalizují a oddluží. Nic z toho se však nestalo a manažeři byli záhy propuštěni. V roce 1996 se pak snažila situaci zachránit Škoda Plzeň, když koupila necelých 50 % akcií Tatry. Nicméně již v roce 1997 se ukázalo, že ačkoliv Škoda Plzeň počítala s určitou formou vládní pomoci, a vedla jednání s Komerční bankou o oddlužení Tatry, ze všech těchto záměrů sešlo. Už v roce 1998 pak Škoda Plzeň oznámila, že hodlá prodat svůj podíl. Zhoršující se situace v podniku však nakonec přinutila vládu k reakci, kdy v rámci Revitalizačního programu (stejně jako u většiny podniků) se opět přistoupilo k odkoupení závazků firmy a jejich následný převod do Konsolidační banky.

Už v roce 2001 však stát prodal svůj podíl v Tatře (dohromady 59 %) americké společnosti SDC International, aniž by provedl jakoukoli restrukturalizační činnost uvnitř firmy. Navíc byl SDC naprosto nevyhovující investor, který se v té době soustředil na obchod s akcemi firem ve střední a východní Evropě a jejich rychlým zhodnocením. Problémy značky přetrvávaly, a i přes několik změn vlastníků se v podstatě nepodařilo ani dodnes z Tetry vytvořit podnik hodný chvály. Do insolvence se značka dostala opět celkem nedávno, a to v roce 2013. Stalo se to v souvislosti s nejasným odprodejem majetku Tetry a pravděpodobně při tom bylo spácháno několik trestných činů. (P. Pavlínek, 2008)

Bohužel i v tomto případě je nutné konstatovat, že zahrnutí podniku do kupónové privatizace jen zavřelo podniku dveře ke zlepšení své situace. Nepochopitelným zůstává krok vlády V. Klause odstoupit od slibné dohody s Mercedes-Benz. „Nezkušené“ vedení podniku (ať už pod tímto pojmem chápeme cokoliv) v kombinaci se zahrnutím značky do kupónové privatizaci jen dále prohlubovalo problémy podniku. Nejasnou vlastnickou strukturu podniku a absence její vize autor této práce považuje za hrubou chybu tehdejší vlády. Stejně jako v případě Škoda Auto se dala situace vyřešit přímým prodejem vhodnému vlastníkovi, který by podnik s největší pravděpodobností zachránil.

3.6 SHRUTÍ

Privatizace bank byla, jak již zaznělo, oproti sousedním tranzitivním ekonomikám opožděna. Jako příčinu často odborníci uvádějí (např. Holman, 2000), že zkrátka povaha privatizačního procesu v Československu neumožňovala rychlé přikročení k privatizaci bank, ale spíše spoléhala na pomalejší přístup, který by vygradoval až po úspěšné privatizaci všech podniků závislých na privatizačních úvěrech. Naopak např. K. Zeman (2017) tvrdí, že pomalá privatizace bank nebyla opodstatněná, a pouze přispěla k negativním jevům, které postihly v jádru veškeré české banky. Pro srovnání byl uveden příklad Maďarska, kde byla zvolena odlišná strategie privatizace, a tak se podařilo privatizaci bank provést paralelně s privatizací podniků. Je vhodné však doplnit, že ani u jedné z tranzitivních zemí nepozorujeme rychlý postup v rámci privatizace bank. Vždy se v plánech objevovala až jako jeden z dalších, komplexních kroků. V tuzemsku je také patrné, že si, alespoň zpočátku, stát snažil zajistit majoritní podíl téměř u všech bank. Výrazný kontrast oproti např. pobaltským zemím, kde si naopak vlády uvědomovaly jasně svou úlohu, a snažily se zbavit svých podílů v bankovníctví co nejdříve. Spolu s dědictvím socialistické mentality mnoha lidí ve vedení nejen bankovních

institucí, ale i podniků, pravděpodobně zapříčinily tzv. „too big to fail“ fenomén. Bankovní instituce se často zaměřovaly (a i dále budou) na úvěry státním podnikům. Důvod je zcela prostý a vychází z logické úvahy, že ať se děje cokoli, státní podniky se vždy v neposlední řadě pokusí zachránit stát. Takto často operují banky i v zahraničí, a tudíž se nejedná o fenomén vlastní pouze transformaci v České republice. Nicméně v kombinaci s mentalitou socialistického řízení podniků se pravděpodobně vytvořil nebezpečný „koktejl“, který měl na svědomí nejednu českou banku.

Učebnicový příklad definice této teorie je patrný především na příkladu IPB, kde se kvůli bezhlavým rozhodnutím s vidinou rychlého zisku a obrovské expanzi instituce, povedlo totálně zdevastovat jednu z nejslibnějších bankovních institucí. Nezkušený management se příliš upínal k pojistce ve formě státní podpory, která zatáhne za pomyslnou brzdu. Možná se není čemu divit, i dnes často zaznívá, že propojenost mezi vedením IPB a vrcholnými politiky byla až nezdravě podivná. Nadto fakt, že necelá polovina banky byla prodána v kupónovce, místo toho, aby se vláda snažila najít vhodného investora, který by instituci spravoval s péčí řádného hospodáře. To způsobilo především problém v neexistenci majoritního akcionáře, který by instituci dal jasnou vizi, a neomezená moc byla (jako i u Tatrovky) v rukou zkosnatělého nebo vychytralého managementu. Naopak však byly uvedeny i příklady, kdy se k odstátnění dospělo vcelku standardní a zdravou cestou. Příkladem toho tak mohou být např. KB nebo ČSOB, které se dnes pyšní pověstí stabilních a zdravých bankovních institucí. KB již od počátku fungovala téměř bez problémů a svědomitý management, který neprošel po dobu působnosti výraznými změnami, ji dokázal provést zdoluhavou privatizací. Pravdou zůstává, že deset let je příliš dlouhá doba na provedení privatizace. To dává prostor k tomu, aby se v jejím průběhu vedení instituce dopustilo mnohých chyb, které by mohly mít neblahé následky na celou její privatizaci. To se nakonec týká i případu u ČSOB, kde privatizační proces trval stejně dlouho. Nicméně díky „záchraně“ před kupónovou privatizací z důvodu dělení federálního majetku mezi Slovenskou a Českou republiku se další působení banky odvíjelo pozitivně. ČSOB si dlouhodobě udržela své dobré portfolio, pravděpodobně i kvůli nadprůměrně kvalifikovanému managementu. Posledním krůčkem pak byl samotný prodej ČSOB, který dopadl nadmíru dobře.

Automobilový průmysl dostal na začátku privatizace velkou ránu. Liberalizace trhu a mezinárodního obchodu neměla pozitivní dopad ani na jednu ze zmíněných automobilových značek. Ani jedna z automobilek nebyla schopna se rychle adaptovat na nové podmínky trhu a

západní konkurence byla díky životu v kapitalismu o světelné roky napřed. V podstatě se obě automobilky dotkly svého dna a čelily bankrotu, který se zdál být nevyhnutelný. V případě Škoda Auto je možné mluvit až o neuvěřitelně šťastné náhodě, že hvězdy přály tomu, aby se česká vláda a firma Volkswagen zdárně domluvily na podmínkách odprodeje automobilky. Jedná se totiž o jeden z největších úspěchů české privatizace. Škoda Auto dnes patří mezi největší zaměstnavatele v České republice. Disponuje vlastní vysokou školou ke kvalifikaci nových odborníků. Naopak je však možné argumentovat, že díky tomuto prodeji se značka stala příliš závislou na svém chlebováři ve Wolfsburgu, a vystavuje se riziku neblahých rozhodnutí přicházející z dolnosaského ústředí VW. Navíc se ze Škody Auto stala značka, která se orientuje na nižší třídu zákazníků, aby tak mohla konkurovat asijské konkurenci ve střední a východní Evropě. V západní Evropě a USA pak zastává roli elitní značky samostatný Volkswagen a logicky tak nedává prostor Škodě na těchto trzích nikterak rozvíjet svůj potenciál. U Tatry byla situace zásadně jiná. Jak již zaznělo, vláda nechtěla u Tatry aplikovat stejnou privatizační strategii jako v případě Škody Auto. Naopak se od začátku snažila dostat značku do kupónové privatizace. Toto rozhodnutí mělo až katastrofální důsledky pro celé fungování automobilky a na dlouhá léta jí důsledky kupónové privatizace znemožnily další rozvoj. Vlastnická struktura podniku, která kvůli kupónovce vznikla, vytvořila chaos a směs akcionářů, ve které měl každý svůj cíl a svoje vlastní vize. V tomto případě dává autor této práce za pravdu gradualistům a především M. Zemanovi, který hlasitě zpochybňoval teorii kupónovky tím, že do podniků nepřinese žádný nový kapitál. Značce rovněž neprospívala její socialistická minulost, kdy se z ní reálně stal obraz „papalášství“ minulého režimu. I přesto, že se snažila Tatra odpoutat od PZO, který vyvážel její výrobky do členských zemí RVHP, nedokázala docílit vytyčených výsledků, a tím její export v zásadě zkolaboval. Další zadlužování způsobené vedením Tatry jenom zhoršovalo její celkový obraz a znemožňovalo jakékoliv naděje na příchod zahraničního investora, který by ukojil neutuchající potřebu kapitálu a know-how.

Shrnuto podtrženo, závěrem této práce je možné konstatovat, že základní cíl transformace, tj. přechod od centrálně plánované ekonomiky směrem k tržní, byl splněn. Česká republika se řadí mezi západní kapitalistické země s úplným právním systémem a demokratickým zřízením. Důkazem je plnění Kodaňských kritérií, která jsou souborem nutných předpokladů v dané ekonomice státu k přijetí členství v EU. Podařilo se docílit makroekonomické stability, relativně nízké míry inflace a nezaměstnanosti apod. Nicméně případové studie se zabývají průběhem privatizace z hlediska mikroekonomie. Zde již vyvstává

řada problémů, které s procesem souvisely. Řada podniků neměla stejné podmínky, za kterých se privatizovala, mnohé zkrachovaly nebo byly spojené s trestnou činností. Je evidentní, že nejúspěšnější se jevila možnost přímého prodeje vhodnému zahraničnímu vlastníkovi. Ačkoliv byl záměr kupónové privatizace samozřejmě prvoplánově správný, ukázalo se, že to byl z větší části experiment z tohoto pohledu neúspěšný. „Kupónovka“ častěji znepřehlednila vlastnickou strukturu podniků a nepřinesla pozitivní změny, se kterými reformisté prvotně počítali.

4 NÁVRHY V OBLASTI HOSPODÁŘSKÉ POLITIKY

V konečné kapitole, s podnázvem Kritická úvaha o transformaci aneb co bychom dnes mohli dělat lépe, se práce věnuje finálnímu zhodnocení transformačního procesu a tomu, jak by se Česká republika v dnešní době mohla ze získaných zkušeností poučit a aplikovat je v praxi. Hodnotit jednotlivé případové studie není lehký úkol. Co již ale hodnotitelné je, je postup státního aparátu v přístupu k celému procesu. Z předchozí analýzy je patrné, že například otázka transformace bankovníctví se ukázala být velice problematickou. Nejlépe z ní vyšla ČSOB, která jako jediná nebyla postoupena do kupónové privatizace. Je to tedy tak, že kupónová privatizace spíše institucím uškodila, ačkoliv splnila své prvotní zadání prodeje firem do českých rukou? To jistě byla vize tehdejší vlády, která k tomuto experimentu přistoupila. Nebylo však pro instituci lepší alternativou připravit se na prodej vhodnému zahraničnímu investorovi, jak se nakonec i stalo, navzdory opačnému úsilí? Následně, stejně jako KB, převzal ČSOB relativně schopný zahraniční vlastník. Obě banky stále vykazují dobré ekonomické výsledky, takže jde bezpochyby o úspěch. Naopak, velká sázka na nejistotu ve formě volně vedené IPB, nebyla tak výhodná, jak se zprvu zdálo. Konečným a fatálním rozhodnutím vlády koupil IPB zahraniční vlastník, který se od začátku profiloval jen jako portfoliový investor. Stejně tak přispěl ke krachu banky fakt, že uvnitř zpolitizované IPB doslova vládl tzv. bankovní socialismus. Zde je jen názorně vidět, že je velmi důležité pro přímý prodej vybrat vhodného investora, který má o instituci skutečně zájem, a je schopný ji vést z dlouhodobého hlediska.

Poučení lze vyvodit právě z fenoménu „too big to fail“, který je vidět především na příkladu IPB. Závislost podniků a jejich strategického rozhodování na státu, je nezdravou praktikou vedení podniku. Stát by se měl v první řadě snažit nastavit takové podmínky pro firmy, aby je nemusel dále dotovat skrze různé dotační balíčky, a neprohluboval tak jejich závislost na státní pomoci. Nemluvě snad ani o tom, že evropské dotace, o kterých rozhodují orgány na úrovni obcí a krajů, se nakonec často nedostanou k podnikům, které je skutečně potřebují. Dlouhodobě je ve vztahu k dotacím patrné pokřivení podnikatelského prostředí. Ekonom P. Kohout (iDnes.cz, 2016) toto pokřivení popisuje na příkladu továrny, která vznikla díky standardní půjčce podnikateli. Naproti tomu však staví příklad další továrny jako konkurence, která vyrostla právě z dotací. Takový podnik je okamžitě zvýhodněn nezátížením standardních závazků jako v prvním případě. V důsledku toho získává dotovaná továrna konkurenční výhodu, díky které jednoduše zlikviduje jasně znevýhodněnou konkurenci. „Na první pohled je

to velký úspěch. Otevřela se továrna, vytvořila pracovní místa. Ale že jiná musela zavřít, o tom už se nemluví.“ (iDnes.cz, 2016). Naopak je, na základě předchozích případových studií, důležité vytvořit vhodné prostředí pro domácí podnikatele. Především aby se stát stal atraktivní pro zahraniční investory, kteří budou mít zájem se na tuzemském trhu dlouhodobě prosadit. K těmto krokům může stát skrze hospodářskou politiku přistoupit mnoha způsoby. Možným příkladem je snížení daňové zátěže podniků a celkové zjednodušení daňové soustavy. To by umožnilo další zvyšování hodnoty podniků skrze jejich investice a inovace, které by jinak nebyly realizovatelné. Dále by pak vedla k dalším pozitivním stimulům, jako je navyšování mezd a produktivity práce zaměstnanců. (Tax Foundation, 2018) Jako příklad poslouží nedávné opatření na snížení vysoké federální korporátní daně ve Spojených státech. Zákon, který práce zmiňuje, „The Tax Cuts and Jobs Act“, vznikl na popud republikánského prezidenta Donalda Trumpa. Tento zákon vešel v platnost v roce 2017 a jeho hlavním atributem bylo snížení federální korporátní daně z 35 % na 21 %. Dle zjištění think-thanku Tax Foundation se očekává při neměnných podmínkách roční nárůst HDP až o 2,6 %. Dále uvádí ve své studii, že se zákonem podařilo zjednodušit americký daňový systém pro podnikatele, snížit kapitálové náklady a podnitit firmy ke zvyšování základní mzdy. Na tom je pak zřejmé, že motivovat podniky k úspěchu bývá klíčem ke zdravému tržnímu hospodářství. Dle autora této práce nás právě privatizace naučila, jak je důležité naučit podniky fungovat v opravdovém kapitalismu, kde se na státní podporu příliš nespolehá.

Naopak jako pozitivní je hodnocena privatizace v případě Škoda Auto. Zde se jednalo o přímý prodej vhodnému zahraničnímu investorovi. Díky tomu se dnes firma může řadit mezi nejziskovější a největší automobilky. Stále si tak připomínáme, že je nesmírně důležité mít podobné investory. Připomeňme například celé tuzemské bankovníctví, které bylo ve výsledku rozprodáno do rukou zahraničních investorů. Již byl zmíněn příklad IPB, kde důvodů jejího krachu bylo nepochybně mnoho. Faktem však zůstává, že výběr nesprávného vlastníka jen urychlilo pád velké banky. Po těchto zkušenostech je potom celkem nepochopitelná snaha českého státu zatížit vlastní bankovníctví sektorovou daní. Obava, že větší část zisku vytvořeného v tuzemsku bank odtéká do zahraničí, se opravdu nabízí. Co už pochopitelné není, je způsob, jakým by stát v podstatě „trestal“ banky za své zahraniční vlastníky. Neměli bychom zapomínat na privatizaci bank v České republice, která nakonec dopadla relativně dobře i díky větší dávce štěstí. Nelze novou, diskriminační, daní zatěžovat jakýkoliv sektor podnikání. Je to opatření kontraproduktivní, které nejenom zatíží samotné banky, ale především jejich klienty.

Dá se zcela logicky předpovědět, že pokud takový zákon vejde v platnost, banky začnou využívat všech možností, jak mu vyhovět. Nedá se předpokládat, že by pro tento účel snad banky sáhly do svého vytvořeného zisku. Naopak zatíží klienty dalšími poplatky za své služby, znevýhodní úvěry apod. Například analytik Aleš Tůma navrhuje odlišný přístup k řešení problému: „Místo fňukání nad odlivem dividend do zahraničí by vláda měla dělat více pro to, aby bylo celkově atraktivnější zisky v Česku reinvestovat.“ (Novinky.cz, 2017). Evropská centrální banka podobné návrhy v minulosti kritizovala a varovala před pokřivením podnikatelského prostředí¹⁵. Poučením z transformace zůstává, že vhodní zahraniční vlastníci jsou pro českou ekonomiku klíčoví. Proto by se neměli hledat cesty, jak jim podnikání v tuzemsku „zprotivit“, ale spíše bychom měli dbát na jejich motivaci zde zůstat. Přece jenom je v zájmu všech zúčastněných, aby zmínění vlastníci generovali zisk zde, než aby utekli za lepšími podmínkami do jiných států, nebo snad trestali klienty za hospodářskou politiku své vlády.

Zmíněna byla daňová zátěž podnikatelské sféry. Jedná se ale jen o jeden z řady mnohých problémů české fiskální politiky. Otázka nepřímých daní je taktéž velmi ožehavým tématem nejen v České republice. V tuzemsku se dlouhodobě vede mezi odborníky obšírná debata na téma sazeb DPH. Tato debata se dá jednoduše rozklíčovat na neshody mezi politiky levé a pravé části politického spektra. V České republice fungují tři sazby DPH, které liberálně konzervativní ekonomové často označují za nesmyslné až nemorální. Třetí sazba se v českém daňovém zákoníku vyskytla relativně nedávno. V roce 2015 vláda v čele s Bohuslavem Sobotkou tento návrh předložila parlamentu, který jej následně přijal. Je smutné, že hospodářská politika vlády se za posledních deset let ubírá spíše cestou k dalšímu znepráhledňování daňového systému. Všechna podobná opatření jen zvyšují daňovou zátěž podniků, podporují byrokracii na úřadech a zvyšují riziko daňových úniků. Už základní makroekonomická poučka ve formě Lafferovy křivky upozorňuje na podobné negativní dopady zvýšeného daňového zatížení. V podobném duchu se často nechávají slyšet pravicoví ekonomové. Ti žádají zjednodušení DPH a přechod na jednotnou sazbu této daně. Z pohledu autora této práce by se nejlepší variantou skutečně jevila jednotná sazba DPH, doplněná spotřební daní na výrobky s neelastickou poptávkou. Pozitivní dopad této změny zmiňoval

15 Naposledy takto varovala v případě polské bankovní daně, kterou odborníci hodnotí jako kontraproduktivní a destabilizující bankovní systém.

například někdejší hlavní ekonom ING V. Benda: „Z hlediska zjednodušení daňového systému a snížení nákladů na výběr daně by určitě byla vhodnější jednotná sazba. Jakmile je sazeb víc, otevírá se pro politiky Pandořina skříňka bojů za různé výjimky, přesuny, zápočty a podobně,“ (Podnikatel.cz, 2010). Kritici často, i přes Ramseyův teorém daňových pravidel, poukazují na nesolidárnost jednotné sazby. Většinou tak zmiňují základní potraviny, či ostatní běžné komodity, které by byly v důsledku stejně drahé nebo dokonce i dražší než luxusnější zboží. Významný mladý matematik 20. století ekonomům připravil zvláště ožehavou teorii, na které se dodnes není odborná veřejnost s to shodnout. Mj., ve svém článku v *The Economic Journal*, navrhuje Frank P. Ramsey následující řešení: „...vidíme, že z komodit, které by měly být nejvíce zdaněné, to jsou ty s nejmenší elasticitou poptávky, ale v případě, že je nabídka práce naprosto neelastická, pak by všechny komodity měly být zdaněné stejně.“ (*The Economic Journal*, 1927, přeloženo autorem). Ze závěru této teorie je však rychle patrné, že aplikováním do praxe by luxusní výrobky byly zdaněné nižší sazbou než například potraviny. Důvodem je odlišná elasticita poptávek jednotlivých komodit. Teoreticky správně, prakticky už tolik ne. Nicméně, jako základ pro uvážení i dalších možností, jak se k otázce sazbám DPH postavit, funguje tato teorie nepopíratelně skvěle.

Co je vidět, a co zase ne? Otázka, na kterou se mnozí ekonomové snažili odpovědět od založení moderní ekonomické teorie. V kontextu krátké stati věnované daním a jejich přínosu pro společnost stojí za zmínku citát francouzského liberálního ekonoma F. Bastiata. Osobní názor na morální obraz daňového zatížení velmi ostře vymezil: „Přirovnáváte národ k vyprahlé zemi a daň k životodárnému dešti. Budiž. Měli byste se však také zeptat, kde jsou zdroje tohoto deště a jestlipak to není právě daň, co vyčerpává vlhkost z půdy a dělá z ní suchopár. Měli byste si ještě položit otázku, zdali je možné, aby půda dostala z dešťů právě tolik drahocenné vody, kolik jí ztrácí vypařováním?“ (F. Bastiat, 1850) Obecně vzato, je důležité si v dnešní době vážít spolehlivých a dobrých podnikatelů. Toto poučení se samozřejmě vztahuje i na vlastníky podniků, kteří mohou být původem ze zahraničí. Z dlouhodobého hlediska by se všechny skutečně kapitalistické země měly zaměřit na zjednodušování svých pravidel podnikání a ne naopak. Všechny kroky hospodářské politiky by měly směřovat k udržení dobrých vlastníků a zbavení se těch špatných. Investice do infrastruktury, veřejného školství, aj. jsou zaručenou cestou k úspěchu. Zvyšují hodnotu investic v tuzemsku a celkově zlepšují podnikatelské prostředí, ve kterém pak špatný vlastník nemá šanci přežít. „Neinvestovat“ sanačními opářeními do dávno zkrachovalých podniků za peníze daňových poplatníků. Touto metodou

jen prodlužujeme agónii špatně vedených podniků, zatímco by se vynaložené prostředky mohly využít na podporu dobrého vlastníka. Spíše by pak stát měl zákony zeštíhlovat a škrtat, než „psát jako pohádky“ další. Na množství nepřehledných zákonů, ve kterých se dnes již nevyznají ani odborníci, mnohokrát takto upozorňoval Jaroslav Kubera, od kterého si autor vypůjčil vhodnou metaforu. (lidovky.cz, 2018)

ZÁVĚR

Cílem této kvalifikační práce bylo hodnocení transformačního procesu v České republice. Následnou analýzou měla práce nabídnout obecná doporučení na úrovni hospodářské politiky, která by vycházela ze zkušeností s transformací. Tato doporučení by se týkala především otázky, jak vytvořit pro majitele podniků zdravé podnikatelské prostředí, ve kterém by jejich podniky vzkvétaly. Už z toho důvodu se práce zaměřila především na 1. pilíř transformace, a tj, privatizace, která měla přímý vliv na úspěšnost podniků.

Z makroekonomického hlediska lze dle autora této práce transformaci hodnotit jako úspěšnou. Podařilo se nastavit podmínky tržního hospodářství při zachování stabilních makroekonomických ukazatelů. Oproti sousedním zemím netrpěla Česká republika v době transformace výraznou nestabilitou ve formě nízké zaměstnanosti, vysoké inflace, aj. To pochopitelně nastavilo vhodné výchozí podmínky pro další fungování ekonomiky země. Za důkaz úspěchu považuje autor například přijetí České republiky do Evropské unie, které je podmíněno plněním Kodaňských kritérií. To potvrzuje fakt, že je Česká republika právní, demokratickou zemí s fungujícím tržním hospodářstvím, které je připraveno čelit konkurenci na trzích EU. Ani tak však není možné nezmínit problémy transformace. Například, už ve vztahu k privatizaci, vyplývá, že transakční náklady na liberalizaci vlastnických práv dosáhly podle autora nepřiměřeně vysoké částky. Tyto transakční náklady často vznikaly jako náklady sanačních opatření u jednotlivých podniků.

Tím se práce přesouvá k hodnocení mikroekonomické stránky transformačního procesu. Ze závěrů případových studií je patrné, že v případě privatizace bank je možné spíše mluvit o vládním selhání. Kromě ČSOB byly banky tzv. „velké čtyřky“ postoupeny k privatizaci pomocí kupónů. Zprvu se jednalo o velmi zajímavý nápad, jak dostat vlastnické podíly českých značek do rukou nemajetných občanů. Nicméně, v případě bankovního sektoru se ukázalo, že tento postup značně zkomplikoval situaci jednotlivých institucí. Často totiž kupónovka jen znehlednila vlastnickou strukturu a znemožnila nastavit jasnou vizi. Způsobila výrazné zpomalení celého procesu, a tím i poskytla prostor pro chybná rozhodnutí často neschopných nebo všehoschopných manažerů. Stát tak neměl jinou možnost, než tyto instituce ozdravovat vyváděním rizikových a nebonitních závazků, které si vzal na vlastní bedra. Tyto banky navíc často disponovaly i různými podíly v jiných podnicích nebo dokonce i vlastnictvím hodnotných nemovitostí, na což se nebral ohled. Nakonec i tak, z politických

důvodů, byla většina bank prodána zahraničním investorům. Jak zaznělo v textu, tato část privatizace se ukázala být výjimečně ztrátová. Jen náklady na všechny činnosti související s ozdravováním institucí činily 340 mld. Kč. Naproti tomu zisky státu činily pouhých 104,8 mld Kč (K. Zeman, 2017).

Rozdíl je taktéž patrný v hodnocení transformace automobilek Škoda Auto a Tatra Kopřivnice. Zatímco výchozí podmínky měly oba podniky obdobné, další vývoj se značně lišil. Obě automobilky na počátku desetiletí utrpěly značné ztráty vyplývající především z následků liberalizace cen a obchodu. Významný rozdíl přichází v momentě, kdy se rozcházejí jednotlivé koncepce jejich privatizace. Zatímco u Škoda Auto byla privatizace skrze přímý prodej v podstatě nerozporovaná, u Tatry měl již přímý prodej silnou opozici. Privatizace Škoda Auto dopadla dobře především díky výběru vhodného zahraničního vlastníka, který se své role zhostil výborně. Naopak Tatra byla od začátku, i přes jednání státu s několika zájemci o přímý prodej, tlačena do kupónové privatizace. Lze tak předpokládat, v případě prodeje Tatry zahraničnímu vlastníkovi, úplně jiný vývoj. Minimálně by se dále problémy značky neprohlubovaly a privatizace by tak byla méně nákladná.

Autor práce se přiklání k názoru, že privatizace měla jak své vítěze, tak i poražené. Jako poražené lze vnímat společnosti, které buď v důsledku zkrachovaly či se dodnes „neoklepaly“ a potýkají se s vážnými problémy. Na druhé straně, má i své vítěze ve formě podniků, které transformací prošly dobře a dnes se řadí mezi úspěšné firmy. V rámci přechodu podniků do prostředí tržního hospodářství už není úspěch tak jednoznačný jako v případě makroekonomické analýzy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BASTIAT, Frédéric. Co je vidět a co není vidět a jiné práce. Praha: Centrum liberálních studií, 1998. ISBN 80-902270-6-6.

Česká národní banka: Hledání optimální podoby a úrovně kurzu [online]. Praha, 2018. Dostupné z: https://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/6_menova_politika_na_cestech_ke_standardu_vyspelych_zemi/2_hledani_optimalni_podoby_a_urovne_kurzu/

Did Tax Cuts and Jobs Act Create Jobs and Stimulate Growth? Early Evidence Using State-Level Variation in Tax Changes [online]. 2001. Dallas, Texas: Federal Reserve Bank of Dallas, 2020 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.dallasfed.org/-/media/documents/research/papers/2020/wp2001.pdf>

Dušan Tríska: Vyčítat Klausovi, že nezabránil tunelování, je nesmysl. Penize.cz [online]. Praha, 2014. Dostupné z: <https://www.penize.cz/ekonomika/294013-dusan-triska-vycitat-klausovi-ze-nezabranil-tunelovani-je-nesmysl>

Historie ČNB: Ekonomický vývoj na území České republiky. Historie ČNB [online]. 2016 Dostupné z: https://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/prurezova_temata_menova_politika/1_ekonomicky_vyvoj_na_uzemi_ceske_republiky.html

HOLMAN, Robert. Transformace české ekonomiky: v komparaci s dalšími zeměmi střední Evropy. Praha: CEP – Centrum pro ekonomiku a politiku, 2000. Ekonomika, právo, politika. ISBN 80-902795-6-2.

HONZEJK, Petr. Pithart: Klaus sebral Tatře možnost vykvést ve světový podnik jako Škodovka. Hospodářské noviny (iHNed.cz) [online]. 2014, 13. 11. 2014 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-63110760-petr-pithart-17-listopad-1989-privatizace>

Hospodářské noviny: Češi bývali i premianty Evropy. Podívejte se do dob, kdy se ekonomicky vyrovnali Norům, Rakušanům a válečnickým Finům [online]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65880470-cesi-nebyli-vzdy-chudaky-evropy-podivejte-se-do-dob-kdy-se-ekonomicky-vyrovnali-norum-rakusanum-a-valcovali-finy>

JANA, Víšková. Nejúspěšnější privatizace banky v Evropě. Kurzy.cz [online]. 2001, 28.06.2001, 2001 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/25669-nejuspesnejsi-privatizace-banky-v-evrope/>

KLAUS, Václav, LOUŽEK, Marek, ed. Patnáct let od obnovení kapitalismu v naší zemi: sborník textů. Praha: CEP – Centrum pro ekonomiku a politiku, 2006. Ekonomika, právo, politika. ISBN 80-86547-52-3.

KLAUS, Václav. Mylné koncepce Jana Švejnara (spor o transformaci nebo o komunismus?). Václav Klaus [online]. 2002 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.klaus.cz/clanky/2115>

Komerční Banka. Historie společnosti KB [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/historie-kb>

Komerční banka: trnitá cesta do soukromých rukou. České Noviny [online]. 09.07.2001 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/komercni-banka-trnita-cesta-do-soukromych-rukou/8829>

KUČERA, Petr. Největší firmy v Česku podle tržeb i zaměstnanců. Projděte si děravý žebříček Czech Top 100. Aktualne.cz [online]. 2018 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/czech-top-100-zebricek-nejvetsi-trzby-firmy/r~779160026e2811e896cd0cc47ab5f122/>

KUDRNA, Zdeněk a kol. Vzestup a pád Investiční a Poštovní banky [online]. 1. Praha: FSV UK, 2002 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://adoc.tips/vzestup-a-pad-investini-a-potovni-banky.html>

KUNEŠOVÁ, Hana a kol. Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy. C. H. Beck, Praha 2006. ISBN 978-80-7400-502-2.

LOUŽEK, Marek. Buďme hrdí na kupónovou privatizaci [online]. CEP - Centrum pro ekonomiku a politiku, 2005 [cit. 2020-01-10]. Dostupné z: <http://cepin.cz/cze/prednaska.php?ID=492>

Maddison Project Database 2018 [online]. Groningen: Groningen Growth and Development Centre, 2018 [cit. 2020-01-10]. Dostupné z: <https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/releases/maddison-project-database-2018>

PAVLÍNEK, Petr. A successful transformation?: restructuring of the Czech automobile industry. Heidelberg: Physica-Verlag, c2008. Contributions to economics. ISBN 978-3-7908-2039-3.

PETRÍČEK, Martin a Jitka VLKOVÁ. Dotace poškozují ekonomiku, říká ekonom Kohout. Podle něj už nenávratně. IDnes.cz [online]. 2016, 6. března 2016 [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/kritika-evropskych-dotaci-pavel-kohout.A160306_111736_ekonomika_map1

Privatizace ČSOB: zrod finančního giganta 1.část. České Noviny [online]. 16.07.2001 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/privatizace-csob-zrod-financniho-giganta-1-cast/12031>

RAMSEY, Frank. A Contribution to the Theory of Taxation. The Economic Journal. Royal Economic Society, 1927, 37(145).

SHABU, Martin. Kubera: Píšeme zákony jako pohádku, v tom se nevyznají ani právníci, to může Senát změnit. Lidovky.cz [online]. 2018 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/kubera-piseme-zakony-jako-pohadku-v-tom-se-nevyznaji-ani-pravnici-to-muze-senat-zmenit.A181124_084359_ln_domov_ele

SPĚVÁČEK, Vojtěch a kol. Transformace české ekonomiky. LINDE, Praha 2002. ISBN 80-86131-32-7.

ŠRÁMEK, Dušan. Československá ekonomika v letech 1918-1938. Revue Politika [online]. 2008, (9/2008). Dostupné z: <https://www.cdk.cz/ceskoslovenska-ekonomika-v-letech-1918-1938>

ŠVEJNAR, Jan a kol. Česká republika a ekonomická transformace. Academia, Praha 1997. ISBN 80-200-0568-4.

Tatra 613. Začátek konce osobních vozů z Kopřivnice. Biggmagg [online]. 2018 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.biggmagg.cz/articles/6689/tatra-613-zacatek-konce-osobnich-vozu-z-koprivnice>

The World Bank. Czech Republic – Completing the transformation of banks and enterprises (English). 1. Washington DC: The World Bank, 2000.

The World Bank. Czechoslovakia – Transition to a market economy. 1. Washington DC: A World Bank country study, 1991.

URBAN, Otto. Kapitalismus a česká společnost. K otázkám formování české společnosti v 19. století. Praha: NLN, 2003. ISBN 80-7106-500-5.

Vítěz z Harvardu: Koženého slibu o desetinásobku uvěřily tisíce lidí. IDnes.cz [online]. 2019, 1. června 2019, 2019 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/viktor-kozeny-kupónova-privatizace-investicni-fond-harvard.A190527_160736_domaci_rko

VOLF, Tomáš. Špatný nápad. Bankovní daň by se Česku vymstila, říkají ekonomové. Novinky.cz [online]. 2017, 14. 2. 2017 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/spatny-napad-bankovni-dan-by-se-cesku-vymstila-rikaji-ekonomove-40024437>

WEIGL, Jiří. Ohlédnutí za problémy privatizace českého bankovníctví: Jinýma očima. Václav Klaus [online]. 2006, 27. 3. 2006, 2006, 1 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://www.klaus.cz/clanky/731>

World Bank Open Data: Data. In: The World Bank [online]. Washington DC: World Bank Group [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/>

ZEMAN, Karel. Analýza privatizace a restitucí v ČR: transformace národního hospodářství, zejména liberalizace vlastnických práv: privatizace, restituce a ostatní systémové změny. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN 978-80-246-3796-9.

ŽÁK, Václav. Jak Václav Klaus "privatizoval" české hospodářství. Britské listy [online]. 2004, 28. 4. 2004 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://legacy.blisty.cz/art/17878.html>

ŽÍDEK, Libor. Transformace české ekonomiky 1989-2004. LINDE, Praha 2006. ISBN 80-7179-922-X.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vývoj HDP českých zemí v letech 1918-2008, zdroj: ČNB, 2016	14
Obrázek 2: Zdroj vstupních dat: Maddison Project, 2018	22
Obrázek 3: Zdroj: L. Žídek (2006).....	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody rychlé a pomalé privatizace	26
Tabulka 2 – Složení československého bankovníctví před rokem 89.....	33

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A ZNAČEK

- ČMP – Čistý materiální produkt
- ČNB – Česká národní banka
- ČSOB – Československá obchodní banka
- ČSSD – Česká strana sociálně demokratická
- ČSTSP – Česká státní spořitelna
- EU – Evropská unie
- HDP – Hrubý domácí produkt
- IB – Investiční banka
- IPB – Investiční a poštovní banka
- KB – Komerční banka
- MMF – Mezinárodní měnový fond
- NBS – Národní banka Slovenska
- ODS – Občanská demokratická strana
- PZO – Podnik zahraničního obchodu
- RVHP – Rada vzájemné hospodářské pomoci
- SBČS – Státní banka československá
- VW – Volkswagen

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu úspěšnosti transformačního procesu v České republice. Cílem práce je popsat celý proces transformace, zejména jeho plánování, podstatu a strategii. V této souvislosti se práce zaměřuje hlavně na popis prvního pilíře transformace – privatizace. Na tomto základě práce pokračuje v hodnocení úspěchu řady společností. Závěrečnou fází jsou návrhy autora v oblasti hospodářské politiky, které vycházejí ze zkušeností z těchto případových studií.

ABSTRACT

This Bachelor's thesis focuses on the analysis of the success of the transformation process in the Czech Republic. The aim of the work is to describe the whole process of transformation, in particular its planning, essence and strategy. In this context, the work focuses mainly on the description of the first pillar of transformation - privatization. On this basis, work continues to evaluate the success of a number of companies. The final stage is the proposals made by the author in the field of economic policy, which draw on the experience of these case studies.