

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD
INSTITUT EKONOMICKÝCH STUDIÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Korejský investor v českém podniku
(Případová studie společnosti Daewoo Avia, a. s.)**

Autor: Bc. Jana Kábrtová, 3. ročník
Konzultant: Prof. Ing. Karel Kouba, DrSc.
Datum odevzdání: 31. května 2006

Prohlašuji, že bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně a s využitím zdrojů řádně uvedených v poznámkovém aparátu.

Jana Kábrtová,
Praha, 1. června 2006

Počet znaků s mezerami: 132 632

Poděkování

Ráda bych poděkovala Prof. Ing. Karlu Koubovi, DrSc. za věcné připomínky a rady. Speciální dík patří i Ing. Jaroslavu Hanzalovi a dalším zaměstnancům Avie za ochotu při poskytování informací.

Projekt bakalářské práce

Termín bakalářské zkoušky: letní semestr 2005/2006
Autor bakalářské práce: Jana Kábrtová
Vedoucí diplomové práce: Prof. Ing. Karel Kouba, DrSc.

Téma: Působení zahraničního vlastníka v českém podniku (případová studie podniku Daewoo – Avia)

Hypotéza: Práce se bude zabývat studiem působení korejského vlastníka Daewoo v českém podniku Avia. Budu zkoumat změny, které provedl korejský majitel v podniku, výsledky jeho vedení a hodnotit úspěšnost. Zaměřím se také na přenesení korejského systému vedení do českých podmínek a adaptaci českých zaměstnanců. Sledovat budu i vliv významu a vývoje mateřské společnosti firmy Daewoo.

Osnova:

1. Vývoj Avie od roku 1989 do vstupu korejského vlastníka
2. Změny v Avii oproti dřívějšímu vedení
3. Vývoj podniku Daewoo – Avia
4. Krach mateřské společnosti a jeho promítnutí v Avii
5. Zhodnocení úspěšnosti korejského vedení
6. Vývoj po odchodu korejského vlastníka

Literatura:

- Havrda, M. (1999): Corporate governance and firm strategie in the Czech republic, Diplomová práce FSV UK
- Keasey, K., Thompson, S., Wright, M. (1997): Corporate governance: economic and financial issues, Oxford University Press
- Klírová, J. (2001): Corporate governance: správa a řízení obchodních společností
- Mejstřík, K. (2005): Corporate governance and ownership concentration in the Czech Republic
- Mlčoch, L. (2005): Institucionální ekonomie, Karolinum, Praha

V Praze dne

Podpis vedoucího diplomové práce

Podpis autora

Korejský investor v českém podniku

(Případová studie společnosti Daewoo Avia, a. s.)

Jana Kábrtová

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá studiem působení korejského investora Daewoo v českém podniku Avia. Záměrem práce je na příkladu společnosti Daewoo Avia, a. s. názorně ukázat, jaký dopad může mít šablonovité přenesení korejského systému corporate governance do českých podmínek. V podrobné analýze je kladen důraz především na vývoj sledovaného podniku, korejské principy řízení společnosti, úskalí korejského vedení a úspěšnost firmy, jež je hodnocena podle ekonomických ukazatelů, včetně produkce a počtu zaměstnanců.

The Korean Investor in the Czech Enterprise

(The Case Study of Daewoo Avia, a. s.)

Jana Kábrtová

Abstract:

This bachelor thesis deals with the study of the Korean investor Daewoo in the Czech company Avia. The aim of this thesis is to illustrate on the example of Daewoo Avia, a. s. the impact of cut and dry application of Korean system of corporate governance on Czech conditions. In the detailed analysis there is a focus on the development of the company, Korean principles of corporate governance, difficulties of Korean supervision and company success, that is evaluated in accordance to economical indexes, including production and the number of employees.

OBSAH:

Obsah.....	6
Seznam grafů.....	8
Seznam tabulek.....	8
Seznam obrázků.....	8
1) Úvod.....	9
2) Corporate governance	11
2. 1. Pojem corporate governance.....	11
2. 2. Principál – agent.....	13
2. 3. Modely corporate governance.....	16
2. 3. 1. Anglosaský model.....	16
2. 3. 2. Německý model.....	17
2. 4. Corporate governance v Koreji.....	18
2. 5. Selhání evolučních typů corporate governance.....	19
3) Corporate governance v České republice.....	21
3. 1. Správa podniků v socialistických ekonomikách.....	21
3. 2. Privatizace v ČR.....	21
3. 2. 1. Obecné zásady privatizace.....	22
3. 2. 2. Kuponová privatizace.....	24
3. 2. 3. Úskalí české privatizace.....	28
3. 3. Český systém corporate governance.....	29
3. 4. Zahraniční investice.....	31
4) Vývoj společnosti Avia do vstupu korejského investora.....	36
4. 1. Stručná historie do roku 1989.....	36
4. 2. Transformační procesy v Avii.....	37
4. 3. 1993 - 1996: hledání nového vlastníka, vstup Daewoo.....	40
5) Daewoo Avia 1995 – 1999: investice a optimismus.....	42
5. 1. Vstup Daewoo a s ním spojené změny.....	42

5. 1. 1. Změny ve vedení.....	42
5. 1. 2. Změny dotýkající se zaměstnanců.....	42
5. 2. 1995 – 1997: období optimismu a sblížení.....	44
5. 3. 1998 – 1999: snížení výroby, ale stále období prosperity.....	47
5. 4. Shrnutí.....	53
6) Daewoo Avia 2000 – 2005: boj o přežití.....	55
6. 1. 2000 – 2001: konkurs mateřské firmy, začátek problémů.....	55
6. 2. Proč a jak došlo ke krachu mateřské společnosti Daewoo?.....	62
6. 3. 2002 – nesnadná finanční situace.....	63
6. 4. 2003 – 2004: hlavní cíl - přežít.....	67
6. 5. 2005 – ve znamení Odienu.....	70
6. 6. Shrnutí	71
7) Dalo se tomu všemu zabránit?.....	72
8) Závěr.....	73
9) Použitá literatura.....	77

SEZNAM GRAFŮ:

Graf č. 1: Průměrná roční míra inflace.....	29
Graf č. 2: Struktura největších akcionářů Avia, a. s.....	38
Graf č. 3 a 4: Zisk/ ztráta před zdaněním dle údajů z let 1996 a 1997.....	46
Graf č. 5 a 6: Vývoj prodeje nákladních aut podle údajů z let 1996 a 1997.....	47
Graf č. 7: Výroba vozů v letech 1995 – 1999.....	51
Graf č. 8: Výroba vozů v letech 2000 – 2005.....	70

SEZNAM TABULEK:

Tabulka č. 1: Základní údaje o kuponové privatizaci.....	27
Tabulka č. 2: Struktura vlastnictví v roce 1995.....	38
Tabulka č. 3: Vývoj stavu zaměstnanců v letech 1995 – 1999.....	48
Tabulka č. 4: Vývoj vlastního kapitálu v roce 2001.....	56
Tabulka č. 5 a 6: Vývoj stavu zaměstnanců v letech 1996 – 2001 a jejich kategorizace....	57
Tabulka č. 7: Vývoj stavu zaměstnanců v letech 1997 – 2002.....	64
Tabulka č. 8: Vývoj struktury exportu v letech 1999 – 2002.....	66
Tabulka č. 9: Vývoj stavu zaměstnanců v letech 1999 – 2004.....	68
Tabulka č. 10: Vývoj vlastního kapitálu v roce 2004.....	68
Tabulka č. 11: Tržby za vlastní výrobky v letech 2003 – 2004.....	69

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek č. 1: Orgány společnosti v roce 2000.....	59
Obrázek č. 2: Orgány společnosti v roce 2001.....	59
Obrázek č. 3: Vývoj loga.....	70

1) ÚVOD

V poslední době láká český trh stále více a více zahraničních investorů. Ti se buď stávají vlastníky českých podniků, nebo své pobočky zakládají tzv. na zelené louce. Zahraniční investoři nepřicházejí do České republiky jen z Evropy, nýbrž třeba i z kulturně zcela odlišné Asie, jmenovitě pak z Koreje.

V současné době se mluví o automobilce Hyundai nebo o společnosti SungWoo, coby o nových jihokorejských investorech na českém trhu. Spekuluje se o pozitivěch a negativěch nových továren, které by měly vyrůst v moravských Nošovicích a v Ostravě Hrabové, a o přínosu pro české občany. Hyundai a SungWoo vstupují v roli investorů na český trh, zatímco tomu ještě není ani rok, co se jiný korejský investor – Daewoo – z českého trhu stáhl.

Pravdou je, že v případě Daewoo byla situace nepatrně odlišná, neboť Daewoo vstoupilo do již rozjetého vlaku, když se stalo majoritním akcionářem 75 let staré firmy, která si i po jeho vstupu zachovala původní produkty, zatímco korejské automobily pouze prodávala. Naopak Hyundai a SungWoo hodlají v České republice svou továrnu teprve vybudovat a v případě Hyundai by se korejské automobily měly stát nosným bodem jeho obchodní strategie na českém trhu.

Co však všechny případy spojuje, je právě onen korejský investor, který, lhostejno jestli Daewoo, Hyundai nebo o něco méně vlivný SungWoo, řídí podnik svým specifickým způsobem, vlastním korejských chaebolům. Tato skutečnost byla jedním z důvodů, proč jsem si za předmět své studie vybrala právě podnik Daewoo Avia, na němž chci názorně ukázat, jaký dopad může mít přenesení korejského systému corporate governance do českých podmínek, jakou roli mohou hrát kulturní rozdíly a jestli může český podnik pod korejským vedením prosperovat. Za cíl si kladu nejen zhodnocení „korejského“ desetiletí v Avii, nýbrž i jakési poučení do budoucna, určené třeba právě novým továrnám Hyundai resp. SungWoo. Záměrem této bakalářské práce je proto sledování a analýza působení korejského vlastníka v podniku Daewoo Avia, zaznamenání všech změn, které korejské vedení provedlo a zhodnocení jeho úspěšnosti. Sledovat budu i vliv významu a vývoje mateřské společnosti firmy Daewoo.

Jelikož předmětem mé bakalářské práce je corporate governance, věnovala jsem první dvě kapitoly mé práce teorii tohoto jevu. V první kapitole se věnuji stručnému výkladu pojmu corporate governance, včetně problému principál – agent a nástinu základních typů corporate governance. Druhá kapitola pak pojednává o corporate governance v České republice, v jehož vývoji sehrála významnou roli privatizace české ekonomiky.

V následujících kapitolách přecházím k případové studii společnosti Daewoo Avia, jejíž vývoj jsem rozdělila do tří etap. První část studie se zabývá stručnou historií podniku do vstupu zahraničního investora, druhá pak obdobím po vstupu, které se, byť byl podnik v podstatě po celý tento čas ve ztrátě, dá označit za prosperující, a konečně třetí část pak referuje o etapě, po jejíž dobu bylo jediným hlavním cílem podniku jeho přežití. V závěru ještě přidávám krátké zamyšlení nad možnostmi slibnějšího vývoje.

2) CORPORATE GOVERNANCE

2. 1. Pojem corporate governance

Existuje množství rozdílných definic corporate governance, všechny však zmiňují následující prvky:

- a) Systém kontroly v rámci společnosti,
- b) vztah mezi vlastníky společnosti a manažery,
- c) řízení společnosti v zájmu akcionářů,
- d) větší průhlednost a odpovědnost oprávněných uživatelů korporátní informace určit, zda jsou obchodní záležitosti vykonávány tak, jako oni uznají za vhodné.

Mnoho ekonomů se již věnovalo výkladu pojmu corporate governance. Např. Cadbury (1992) vymezuje pojem corporate governance jako: „ucelený systém kontrol, jejichž pomocí je společnost řízena a kontrolována.“

Podle OECD je corporate governance „soubor vztahů mezi vedením společnosti a jejími akcionáři a ostatními kapitálovými účastníky. Zároveň nabízí strukturu, skrz níž jsou nastaveny úkoly společnosti a prostředky k dosažení těchto úkolů a je přesně určeno sledování výkonu.“ Shleifer a Vishny definují pojem corporate governance jako: „Způsoby, kterými si dodavatelé financí společností zaručí návratnost svých investic.“

Holmstrom a Kaplan se zmiňují o corporate governance jako o: „mechanismu, kterým jsou řízeny společnosti i jejich manažeři.“

Hopt a Wymeersch pak tvrdí: „Corporate governance souvisí s vnitřní organizací a mocenskou strukturou firmy, funkcemi správní rady v jednoúrovňovém i v dvouúrovňovém systému, vlastnickou strukturou firmy a vztahy mezi managementem, správní radou, akcionáři a kapitálovými vlastníky, konkrétní pracovní silou podniku a věřitelů. Tyto vztahy zahrnují sledování managementu správní radou a externí dohled, včetně aktivity akcionářů.“

Raaijmakers říká, že corporate governance „zahrnuje úkoly a proces, kterým jsou korporátní entity a jejich aktivity řízeny, dohlíženy a kontrolovány, ředitelské a úřednické povinnosti péče a poctivého prodeje, jejich roli v kontrole transakcí, regulaci korporace

pomocí jurisdikce, ve které operuje, ale také odpovědnost ředitelů a úředníků za vztah k akcionářům a jejich finanční a jiné zájmy, korporátní společenskou odpovědnost a řádnou ochranu rozličných zájmů. Corporate governance vychází z úplného základu korporátního a akciového práva a z role, kterou společnosti hrají v naší ekonomice a společnosti jako celku.“¹

Aby byla corporate governance efektivní, musí splňovat mnohá kritéria. Např. Cadbury (1992)² definuje tyto požadavky následovně:

- a) společnosti by měly založit klíčový výbor pokrývající audit (sestavený z neexecutivních ředitelů, zodpovídajících se výboru), oceňování (odpovědnost výboru za odměňování ředitelů, a nominaci (formální a průhledná procedura jmenování nových ředitelů výboru),
- b) měli by zde být minimálně tři neexecutivní ředitelé,
- c) výbor by měl držet v rovnováze výkonné a neexecutivní ředitele tak, aby žádný jednotlivec nemohl dominovat v rozhodování výboru,
- d) mělo by zde být oddělení rolí předsedy (odpovědného za fungování výboru) a vedoucího výkonného pracovníka odpovědného za chod obchodu.

OECD³ vydalo k problematice corporate governance celou brožuru. V ní rozeznává tyto klíčové elementy efektivního corporate governance:

- a) práva a závazky akcionářů (tzn.: práva akcionářů by měla být chráněna, management by měl poskytovat dostatečné a relevantní informace)
- b) spravedlivé zacházení s akcionáři,
- c) role kapitálových vlastníků v corporate governance,
- d) průhlednost, odhalení informací a audit,
- e) správní rada,
- f) neexecutivní členové rady,
- g) výkonný management.

^{1,2} Citáty jsem našla v Selected issues in corporate governance (str. 1-4) a v knize A history of corporate governance (1. kapitola).

³ Viz. OECD Principles of Corporate Governance, 2004.

2. 2. Principál – agent

Vztahy mezi principály a agenty jsou jedním ze základních problémů corporate governance. Nejpopulárnějším příkladem tohoto problému je konflikt mezi vlastníky podniku a jeho vedením.

Konfliktu zájmů mezi vlastníky a managementem si poprvé všiml už roku 1776 Adam Smith. K většímu rozpracování tohoto problému však dospěli až Berle s Meansem ve své práci *The Modern Corporation and Private Property* (1932), v níž nastínili některé problémy odděleného vlastnictví a řízení společnosti, např. jak se dodavatelé financí ubezpečí, že manažeři nekradou kapitál, který oni dodávají, případně ho neinvestují do špatných projektů? Jak si dodavatelé zaručí, že ředitelé se nestanou příliš mocnými, nebo nepoužijí svou moc způsobem, který není v nejlepším zájmu společnosti? „Tito autoři provedli rozsáhlou a hlubokou analýzu řídicích a vlastnických struktur v americkém hospodářství a dospěli ke zjištění, že ve velkých podnicích dochází ke značnému rozptylu vlastnických práv, k poklesu vlivu drobných vlastníků na chod podniku a naopak k přechodu moci na stále mocnější vrcholových řídicích pracovníků.“ (Klusoň, 2004: 139.)

Základní prací tohoto oboru je pak článek Jensena a Mecklinga z roku 1976. Jensen a Meckling viděli firmu jako svazek kontraktů, kde jeden nebo více principálů pověří jinou osobu (agenta) řízením podniku jejich jménem. Takto každý z agentů vybaví firmu specifickými aktivy, jako je lidský kapitál, čas, schopnosti a další zdroje, za něž výměnou očekávají adekvátní odměnu.

Hlavní otázkou zde je, jak principál dokáže vytvořit kompenzační systém tak, aby motivoval agenta ve smyslu práce ve prospěch principála. Kromě správné motivace se principál může v určitých situacích snažit vytvořit systém závazků pro agenta, které zaručují, že agent nepřijme rozhodnutí v jeho neprospěch, nebo případně toto rozhodnutí principálovi vykompenzuje. Problém principála a agenta vzniká, když existují asymetrické informace obsahující jaké rozhodnutí agent učinil, nebo jaké by měl učinit. Principálovi se zde dostávají pouze imperfektní informace, podle nich nedokáže určit, zda agent provedl správné rozhodnutí či ne. Firma se tak může dostat do situace, kdy místo vlastního zisku maximalizuje zisky svého managementu.

Navíc zde vyvstává ještě problém veřejných statků (zvláště v případě privatizace). „Ve většině velkých firem s roztroušeným vlastnictvím vyvstává problém veřejných statků. Jestliže jeden akcionář tvrdě pracuje, aby pozvedl management firmy, jsou stejným dílem odměněni všichni akcionáři – management je veřejný statek.“ (Stiglitz, 1999: 8.)

Mezi nedistribuční strategie managementu patří např.:

- „flákání managementu (managerial slack) – neochota nést osobní náklady, které vyplývají z náročné nutnosti řídit – inovovat a minimalizovat náklady,
- Neochota odejít (entrenchment) – neochota manažerů odejít v okamžiku, kdy již nejsou schopni firmu nejefektivněji řídit,
- Budování impérií a osobní projekty (empire building) – snaha dosáhnout významného postavení a uznání přehnanou expanzí, která ohrozí efektivní fungování firmy
- Maximalizace nepeněžních výnosů (peculiar benefits and pet projects) – jelikož extrahování peněžních rent je relativně snadno odhalitelné, uchylují se manažeři k investicím, které spravované firmě nepřinášejí žádný produktivní výsledek, avšak přispívají k užtku manažerů samotných,
- Manipulace ekonomických výsledků (dubious accounting) – motivační kontrakty váží odměny manažerů na určité výkonnostní parametry, kterými manažeři mohou v krátkém období manipulovat, aby maximalizovali své bonusy,
- Vyvádění zisků či majetku (profit diversion, transfer pricing, illegal asset stripping, tunneling, looping) – celá řada postupů, jak převést prostředky firmy, kterou manažeři spravují na firmu, kterou sami vlastní.“ (Kudrna, 2002: 22.)

Existuje několik uspořádání vztahů principál-agent, která brání maximalizaci soukromých výnosů managementu a naopak vedou k maximalizaci hodnoty. Např. Stiglitz (1999: 9) popisuje čtyři možnosti⁴:

1. „Vytvoření silné ochrany práv akcionářů, včetně těch nejmenších. Institucionální rámec umožní akcionářům právně napadnout všechna rozhodnutí managementu, která snižují hodnotu jejich majetku. Manažeři jsou zároveň osobně zodpovědní a do značné míry ručí za případné škody. Takto robustní právní rámec funguje pouze

⁴ Překlad podle Kudrna (2002: 32).

ve dvou ekonomikách - ve Spojených státech a ve Spojeném království, kde dobře fungují struktury ovládní, přestože vlastnictví je značně rozptýleno.

2. Jediný kontrolní akcionář má silnou motivaci monitorovat a kontrolovat management. Tento systém je prakticky návratem k původnímu modelu vlastníka, který firmu zároveň řídil a vede k omezení výhod z diverzifikace investic a expandujících firem a pravděpodobně vyvolá značnou závislost na bankovních úvěrech. Pokud ve firmě existují minoritní akcionáři, pak vzniká nový problém, jak zajistit, aby kontrolní vlastník nezneužíval svého postavení na jejich úkor.
3. Ochrana práv minoritních akcionářů proti zneužití postavení majoritních akcionářů. Toto řešení je slabší než první, neboť nebrání managementu aplikovat redistribuční strategii, která snižuje hodnotu firmy jako celku. Implicitně předpokládá, že majoritní vlastník bude kontrolovat management a institucionální rámec zajistí to, aby minoritní akcionáři nebyli kráceni na svých právech. Zákony jim tedy umožňují černé pasažerství, aniž by na ně museli doplácet nižším výnosem, což je zdánlivě nespravedlivá výhoda, avšak při existenci transakčních nákladů i nezbytnost pro rozvoj externího financování.
4. Kontrola ze strany bank. Banky mohou z pozice věřitele efektivně monitorovat a do jisté míry i kontrolovat chování managementu. Tím sice nezajistí akcionářům maximalizaci hodnoty firmy, avšak taková kontrola dokáže alespoň zabránit nejhrubším zpronevěrám.“

K dosažení pro firmu žádoucího chování manažerů lze také ustavit pobídkový systém, v němž je manažer penalizován v případě nepříznivého hospodářského výsledku. Čím mocněji je tento systém konstruován, tím opatrnější chování manažerů lze očekávat.⁵ „Regulačním systémem“ pro manažery může být i hrozba nepřátelských převzetí, plynoucí z fungování kapitálových trhů.

⁵ Viz. např. Mlčoch (2005: 116).

2. 3. Modely corporate governance

Rozeznáváme dva základní modely corporate governance: Anglosaský a Německý. Jejich spojením pak vznikl tzv. „český hybrid“.

2. 3. 1. Anglosaský model

Anglosaský model bývá nazýván též systémem „outsider“ nebo „exit“, případně „widely held model“. Základní charakteristikou modelu je dominance široce rozptýleného vlastnictví (největší průměrné vlastnictví akcií v britské firmě je okolo 14 procent), tzv. mutual funds jako klíčoví držitelé akcií, vysoká transparentnost trhu, aktivní trh s cennými papíry a důležitost trhu pro kontrolu korporací. Objevuje se hlavně ve Velké Británii a USA (odtud název modelu). V obou zemích je však praktikován odlišně. „Zatímco americký systém je založen na pravidlech s vysokým důrazem na externí síly zabezpečující splnění úkolů a když je to nezbytné, tak i vedení sporu, britský systém je založen více na „základních principech“ v národním kontextu. Obsahuje více autoregulačních procesů, které zajistí, že vše podstatné je bráno v úvahu tak, aby byl vytvořen „pravdivý a spravedlivý“ obraz správní rady vlastníků společnosti.“(Garratt, 2003: 21.)

„Anglosaský model je charakteristický relativně silnými kapitálovými trhy a relativně slabými bankami jako agenty corporate governance. Kapitálové trhy fungují jako poskytovatelé informací. Společnosti musí splnit seznam požadavků a připravit brožuru poskytující informace o společnosti včetně cen jejích akcií odrážející výkon firmy a ohodnocení sofistikovanými investory. Jestliže je vedení podniku shledáno špatným, outsider může podat nabídku na převzetí prostřednictvím kapitálového trhu. Banky zde hrají jen skutečně malou roli v ovládnutí podniků a jsou legálně omezeny v držení akcií. Nejčastější kritika tohoto systému vychází z faktu, že systém je založen na krátkodobé vizi a nepovzbuzuje reinvestice ve výzkum a dlouhodobé projekty.“⁶

V České republice byl Anglosaský model aplikován následovně. V českém prostředí nebyl přístup k likvidním trhům s cennými papíry, které by daly akcionáři neomezené,

⁶ Viz. A Regional Approach to Industrial Restructuring in the Tomsk Region, Russian Federation, 1998.

nízkonákladové možnosti úniku (exit opportunities). „Likvidita obchodování pro malé fragmenty držení akcií byla zanedbatelná. Nebyla zde žádná zábrana převzetí. Jen v roce 1996 bylo v povinné nabídce v případě převzetí představeno 50 procent akcionářů. Ceny odkoupení společnosti, založené na lehce manipulovatelné veřejné tržní ceně, byly nízké. Ve většině případů však rozdělení akcií do rukou dvou nebo tří legálních subjektů bylo dostatečné k tomu, aby zabránilo vůbec jakémukoliv odkoupení.

I přes kuponovou privatizaci, která reprezentovala umělé počáteční tržní nabídky okolo 2000 eminentů, zde byla obecná tendence opustit veřejné trhy a stát se soukromými, a to neplatilo jen u malých a středních podniků (jak by se dalo očekávat), ale i u velkých firem, pro které se tento model ukázal být vhodným; ať už v případě úniku od omezení jejich aktivit, které vyžadoval seznam akcií, nebo v případě firem převzatých zahraničními investory, v oddanosti k politice mateřské společnosti. Tento fakt svědčí o evidenci nedůvěry a ztráty zájmu v příslušném modelu corporate governance. 90 procent původně „veřejně obchodovatelných“ společností v České republice bylo z tohoto seznamu odstraněno (delisted). Všechny tyto faktory způsobily, že se náklady finančního zprostředkování skrz trh s cennými papíry staly nedosažitelnými.“ (Mejstřík, 2005: 36.)

2. 3. 2. Německý model

Německý model často nese označení jako systém „insider“ či „voting“, případně „blockholder model“, někdy bývá nazýván i kontinentálním modelem. Signifikancí tohoto modelu je vysoká koncentrace vlastnictví a málo likvidní trhy. Charakteristický je především pro evropské země, jako jsou Německo, Rakousko, Belgie nebo Itálie.

Firmy v těchto zemích mají obvykle jednoho dominantního vlastníka, který je navíc často angažován i v managementu firmy. Velký důraz je kladen na banky, které zastávají role věřitelů, akcionářů, manažerů fondů, investičních bankéřů a navíc jsou členy dozorčích rad podniků. Ředitelé bank sedí často v dozorčích radách společností, kterým půjčují, což znamená, že se přímo angažují v corporate governance dané společnosti. Kritiky modelu vycházejí ze skutečnosti, že banky jako věřitelé mohou v německém modelu jednat více ve svém vlastním zájmu, než v zájmu akcionářů, když vykonávají svou roli v procesu rozhodování daného podniku.

„V České republice byl tento model explicitně aplikován na limitovaný počet případů, např. v privatizaci velkých a malých společností s regionálním monopolem (jako byly lokální společnosti distribuující energii, plyn a vodu), kde obce vlastnily minoritní podíly akcií. Tyto obce, které neměly dostatek financí, přidělily těmto akciím malou hodnotu a prodaly je. To byla další evidence nedůvěry v administrativně nedobrovolný corporate governance stakeholder model.

Implicitní využití stakeholder modelu mohlo být spatřeno v rostoucí frekvenci případů přesunu vysokých majetkových dluhů, které formovaly část z finanční restrukturalizace společností za přehnaný bankovní dluh a nesplacené závazky dodavatelům. Kvůli slabé pozici věřitelů vůči akcionářům v českém právním systému zde bylo vždy nebezpečí, že by takové rozhodnutí, vynucené určitým významným bankovním věřitelem, který měl speciální vztah k managementu společnosti, mohlo poškodit minoritní akcionáře.“ (Mejstřík, 2005: 36.)

2. 4. Corporate governance v Koreji

Korejský systém corporate governance je totožný se známějším modelem japonským, který je podobný německému modelu. „Japonský systém corporate governance je popsán jako „kontingenční governance“ (contingence governance), ve kterém hlavní banky posouvají kontrolní práva ze zaměstnanců na akcionáře, jestliže se finanční výkon firmy zhoršuje. Hlavní banky, které nejsou jen hlavními věřiteli, ale často i největšími akcionáři, jsou oprávněny vyměnit neschopné manažery, jestliže výkon firmy klesne pod bankou předem určenou dolní mez. Empirická evidence nepředpokládá, že koncentrované vlastnictví finančními institucemi vede k lepším výsledkům firem. Avšak, když je kombinováno s koncentrovaným vlastnictvím pohledávek, zdá se, že banky poskytují efektivní záchranu firem s finančními obtížemi. Aktivnější role institucionálních investorů v japonském corporate governance závisí na rychlosti odstranění regulačních a organizačních překážek.“ (Gugler, 2001: 10.)

Japonský systém využívá i tzv. křížového vlastnictví, kdy podniky vlastní akcie jiných podniků, s kterými obchodují (jedná se o dodavatele a odběratele).

Corporate governance v Koreji často selhává, neboť bývá spojován s nezákonnými praktikami korejských firem. Běžná praxe korejských konglomerátů zahrnuje půjčování obrovských sum peněz od korejských bank, aniž by je pak společnosti zpětně byly schopny splatit, různé druhy „černého financování“ apod. O problému pojednává i Klusoň (2004: 136): „Podrobnější rozbor příčin asijské krize ukázaly, že řízení velkých společností bylo v mnohých zemích neprůhledné, že bylo negativně ovlivňováno zájmovými skupinami, jež umožňovaly jejich propojení na velké finanční instituce a na státní orgány a vymykaly se externí kontrole. Tyto vztahy umožňovaly poskytování velkých státních garancí, snadný přístup k úvěru a financování vlastního kapitálu. Nedostatečná informovanost a nízká transparence těchto operací, spolu s nízkou ochranou zájmů minoritních akcionářů a drobných věřitelů, nevyhovující procedury revizí a auditů apod., byly další faktory, jež vedly k nadměrným, a posléze k neúměrně vysokým investicím a k velké zadluženosti těchto společností. Korporace v krizových oblastech byly nejen přeúvěrovány a vysoce zadluženy, nýbrž měly i nevykonné a deformované tržní struktury.“

2. 5. Selhání evolučních typů corporate governance

V současné době dochází k častým selháním evolučních typů corporate governance, a to včetně těch osvědčených. Problém je ten, že systémy se setkávají v realitě s málo účinnými institucionálně vyvinutými kontrolními mechanismy. K selhání jednoho z typů corporate governance došlo i v případě společnosti Daewoo. O této kauze bude více pojednáno v analýze společnosti Avia, jejímž zahraničním investorem bylo Daewoo v letech 1995 – 2005. Asi nejsledovanějším případem je pád Enronu, o němž se v této souvislosti sluší zmínit pár slov.

Americký energetický koncern Enron vznikl roku 1985 fúzí společností Internorth a Natural Gas. Postupem času se stal jedním z největších světových obchodníků s plynem, roku 2000 dosáhly jeho akcie rekordní ceny 90,52 dolarů. Magazínem Fortune byl dokonce jmenován „Americkou nejvíce inovativní společností“ (America's Most Innovative Company) a dostal se i do stovky společností v USA, pro které je nejlepší pracovat (100 Best Companies to Work for in America). Enron zaměstnával okolo 21 tisíc lidí a roku 2000 prokazoval zisk 101 miliard dolarů. O rok později však nastaly problémy Enronu, které

v podvědomí lidí proměnily úspěšnou společnost v symbol cíleného korporátního podvodu a korupce.

V listopadu 2001 vedení společnosti přiznalo, že podnikové zisky byly od roku 1997 uměle nadhodnoceny o 600 milionů dolarů. Velká část prokazovaného zisku z minulých let byla totiž nafouknutá nebo dokonce plně falešná a neexistující, získaná pouze sofistikovanými a tajemnými finančními transakcemi mezi Enronem a přidruženými společnostmi tak, aby se nevýdělečné jednotky neobjevily ve firemních výkazech. Během roku 2001 klesla hodnota akcií Enronu na pouhých 30 centů. Na Enron byl nakonec vypsán konkurz a jeho akcie byly 23. ledna 2002 z obchodování vyloučeny. Spolu s Enronem padla i auditorská firma Arthur Andersen, neboť vyšlo najevo, že kryla machinace v účetnictví Enronu.

Podobné problémy jako měl Enron zasáhly i telekomunikační firmu WorldCom, která roku 2002 přiznala, že falšovala svoje účetní výkazy a nadhodnotila své příjmy a aktiva o 11 miliard dolarů.

Itálií hýbe v současnosti kauza Parmalatu, jejíž šéf přiznal, že z finančních důvodů zpronevěřil zhruba 500 milionů eur.

„Všechny případy vykazují podobné charakteristiky. Jedná se o nedostatek transparentnosti, skrytou defraudaci a zadluženost nebo neefektivní kontrolu ze strany auditorů a regulačních úřadů. Podstatný rozdíl nicméně spočívá v postoji USA a Evropy ke kolapsům velkých firem. Enron i WorldCom byly ponechány svému osudu bez zájmu státu o osudy zaměstnanců (mnoho z nich ztratilo práci bez jakékoliv kompenzace) nebo jiných osob, které například investovaly do akcií podnikových penzijních systémů a o slibované důchody přišly. V případě řešení problémů těchto firem se postupovalo standardně podle amerického bankrotového zákona. Jejich potíže se tak odrazily v přístupu vůči bankám, které zajišťovaly jejich financování, nebo vůči auditorům.“ (Wawrosz, 2004.)

Kolaps Enronu vedl k přijetí tzv. Sarbanes-Oxleyho zákona, který vyžaduje u společností vedených na burze povinnost vytvořit výbor pro audit a stanoví mu určité, velmi specifické povinnosti.

3) CORPORATE GOVERNANCE V ČESKÉ REPUBLICE

Nejprve se zaměříme na správu podniků v socialistických ekonomikách, v nichž se začal po revoluci roku 1989 tvořit systém corporate governance.

3. 1. Správa podniků v socialistických ekonomikách

Za socialismu existovaly dva ústavou schválené typy vlastnictví: státní a skupinové (často označované jako družstevní). Zatímco skupinové vlastnictví se obvykle týkalo zemědělských družstev, většina podniků byla za socialismu vlastněna státem.

„K výkonu corporate governance, která u státního socialismu jaksi splynula se state governance, si vytvořil stát zvláštní řídicí organizační strukturu, která se vyznačovala dvěma základními rysy:

- 1) hierarchickou (víceúrovňovou) řídicí vertikálou,
- 2) organizační monopolizací a kartelizací ekonomiky v horizontálním směru.

Podle tzv. odvětvového principu řízení byla ustavena odvětvová či resortní ministerstva podléhající na vrcholu řídicí pyramidě vládě a Státní plánovací komisi. Pod odvětvovými ministerstvy existovaly různě modifikované řídicí struktury tzv. středního článku řízení (generální ředitelství, odborová ředitelství, ředitelství kombinátně organizovaných podniků na principu vertikální integrace – zejména v bývalé NDR), jimž byly podřízeny jednotlivé podniky.“ (Mlčoch, 2005: 158.)

3. 2. Privatizace v ČR

Český model corporate governance se vyvinul v devadesátých letech 20. století v procesu privatizace. Protože právě privatizace české ekonomiky hrála klíčovou roli v jeho utváření, přiblížím nejprve její vývoj.

3. 2. 1. Obecné zásady privatizace

Podle Jana Mládky má privatizace čtyři stupně:

- 1) „Korporatizaci - převedení s.p. na a.s.,
- 2) nominální privatizaci (tedy kupónovou anebo prodej podniku na úvěr),
- 3) koncentraci vlastnictví v rukách reálného vlastníka po kupónové privatizaci, zaplacení za podnik při přímém prodeji,
- 4) modernizaci podniku a jeho dlouhodobá konkurenceschopnost na světovém i domácím trhu.“ (Mládek, 1997.)

Před rokem 1989 pracovalo pouze 1,2 % obyvatel v soukromém sektoru a podíl soukromého sektoru na celkovém HDP byl menší než 4 %. Privatizace začala roku 1990 restitucemi (týkaly se majetku znárodněného za komunistického režimu), v rámci nichž byl vrácen majetek v účetní hodnotě 200 miliard korun. Na jaře roku 1991 pak byly odstartovány tzv. malá a velká privatizace. Malá privatizace trvala od dubna roku 1991 do prosince roku 1993 a především formou veřejných dražeb v ní bylo zprivatizováno 22 000 hospodářských jednotek.

Do velké privatizace šlo roku 1991 přes 3500 subjektů, jejichž celková hodnota byla 1200 miliard Kč. Tyto podniky byly buďto likvidovány, nebo privatizovány. Jako metody velké privatizace se uplatnily tzv. standardní metody - veřejné dražby, veřejné soutěže, přímé prodeje a kuponová metoda. Kritériem použité metody bylo, zda je možno najít vlastníka schopného podnik účinně řídit a zároveň zaplatit za něj odpovídající cenu. „Kuponová metoda použitá poprvé ve velkém měřítku právě v České republice proslula jako způsob, jak rychle a poměrně spravedlivě odstátnit rozsáhlé majetky v podmínkách nedostatku kapitálu a zároveň zainteresovat obyvatelstvo na politické podpoře privatizačního procesu.“ (Šíp, 1997). Kuponovou metodou bylo nakonec privatizováno asi 46 % podniků, zatímco standardními metodami jen 15 %, 14 % podniků pak bylo likvidováno, převedeno na obce, nebo restituováno.

Velkou roli ve velké privatizaci hrál i stát, neboť si ponechal sto procentní vlastnickou kontrolu ve společnostech představujících zbývajících 25 % všech aktiv

v rámci velké privatizace. Jednalo se především o velké podniky s určitým stupněm monopolního postavení a strategickým významem pro stát.

Dalšími součástmi privatizace byly ještě transformace družstev (zvláště důležité v zemědělství a maloobchodě) a již zmíněné převody státního majetku městům a obcím.

Základní struktura privatizace velkých ekonomických podniků v ČR je celkem jednoduchá. Seznam podniků, které bylo nutno zprivatizovat byl sestaven v červenci 1991, zahrnující 70 procent všech československých firem, s celkovou hodnotou odhadovanou na 1200 miliardy korun. Firmy na seznamu byly rozděleny do dvou skupin, aby byly zprivatizovány ve dvou vlnách. Manažeři podniků zahrnutých v první vlně byli nuceni přijmout ministerský plán privatizace 31. 10. 1991 (firmy v druhé vlně 16. 8. 1992).

„Velká privatizace se dotýkala převážné většiny státního majetku v průmyslu, dopravě, obchodu a službách, v menší míře pak ve zdravotnictví a dalších odvětvích. Celková účetní hodnota základních prostředků v České republice ke konci roku 1990 byla 2604 miliardy Kč. K 1. lednu 1991 státní sektor spolu s družstvy produkoval přes 90% HDP ČR. Úhrnná účetní hodnota 2800 firem, plánovaných pro privatizaci v první vlně, dosahovala cca 680 miliard Kč. Druhá vlna pak měla znamenat privatizaci dalších 2000 podniků v úhrnné hodnotě 550 miliard Kč.“ (Mertlík, 1997: 137). Některé podniky byly zprivatizovány ještě později.

Samotný proces velké privatizace odstartoval 26. 2. 1991, kdy byl schválen zákon č.92/1991 Sb. O podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, nebo-li zákon o velké privatizaci.

Podmínky české privatizace byly zcela odlišné od podmínek privatizace ve vyspělých zemích. Z tohoto důvodu pak později vyvstaly některé závažné problémy.

Zatímco firmy ve vyspělých ekonomikách byly privatizovány v institucionálním prostředí s následujícími znaky:

- „fungující finanční sektor s adekvátní úrovní úspor,
- kulturně zakotvené hodnoty vlastnictví a jasně definovaná vlastnická práva,
- trhy aktivně reagující na omezenost zdrojů,
- vyvinuté soutěžní trhy,

- tržně orientovaný kvalifikovaný management“ (Kouba, 2005: 51), české firmy prošly privatizací za zcela jiných podmínek:

- „finanční sektor, zejména kapitálové trhy, se teprve formuje,
- úspory jsou nízké,
- kulturně nezakotvené hodnoty vlastnictví a vlastnická oprávnění jsou nejasně definovány,
- konkurenční trhy jsou nevyvinuté,
- tržně orientovaný management chybí.“ (Kouba, 2005: 51.)

3. 2. 2. Kuponová privatizace

Rozhodující pro vývoj Českého kapitálového trhu byla tzv. kuponová privatizace. „Z kvantitativního hlediska je kuponová privatizace jednoznačně dominantní metodou privatizace akcií; téměř 50 % akcií všech akciových společností bylo nabídnuto za kupony. Celková hodnota základního jmění akciových společností, privatizovaných v rámci Ministerstva privatizace ČR, činila 679 miliard korun. Z toho základní jmění společností, zařazených do první vlny kuponové privatizace, přesáhlo 322 miliard, společnosti zařazené do druhé vlny pak měly jmění 298 miliard. Necelých 200 akciových společností, disponujících přibližně s jednou desetinou celkového majetku, bylo schváleno pro privatizaci bez použití kuponů.“ (Kotrba, 1997 :143.)

Kuponová privatizace proběhla v České republice ve dvou vlnách. Účastnit se mohl každý občas starší 18 let, který za 1000 korun obdržel 1000 kuponových bodů, pomocí nichž mohl poptávat akcie nabízených společností. Před zahájením skutečné soutěže o nabízené akcie, mohl každý její účastník svěřit své kuponové body jednomu nebo více investičním fondům (IPF). Funkcí těchto fondů bylo shromáždit kuponové body individuálních akcionářů a následně je za ně investovat. Žádný z těchto fondů nemohl vlastnit více než 20 procent akcií v jediné společnosti a nemohl investovat více než deset procent akcií získaných v kuponové metodě do jedné společnosti, skupina fondů založená jednou mateřskou společností pak nemohla vlastnit více než 40 procent akcií jednoho emitenta. Podstatné regulace IPF byly minimální.

„Pravidla podle nichž byly IPF vytvořeny byly poprvé určeny v nařízení federální vlády 5. září 1991. Zpočátku byly určeny pouze tři základní požadavky:

- 1) IPF musí mít minimální kapitál 100 tisíc korun,
- 2) členové dozorční rady musí mít odpovídající profesní kvalifikaci a reputaci pro občanskou integritu,
- 3) IPF musí uzavřít dohodu s bankou a jednat jako její depozitář.“ (Frydman, Gray, Rapaczynski, 1996: 125.)

Důležitá byla i legální omezení zabraňující jednomu IPF nakupovat akcie od druhého. Naopak problémy akcionářů v souvislosti s IPF spočívaly v tom, že držitelé akcií v IPF často neměli volební práva a proto nemohli vyhnat úřadující management.

Aby se zabránilo křížovému vlastnictví, byl v květnu 1992 vydán Zákon o investičních společnostech a investičních fondech, který např. zakazoval fondům založeným bankami investovat do akcií privatizovaných bank. Avšak tento zákon situaci neřešil, neboť velká část IPF nebyla doslova založena bankami, nýbrž bankami založenými investičními společnostmi. IPF se tak staly svými vzájemnými spoluvlastníky, nejvíce paradoxní bylo, že některé dokonce ovládaly část svých vlastních akcií. „Během času se banky staly přímo spoluvlastníky fondů v důsledku svých slibů z předprivatizační kampaně, že odkoupí akcie fondu za předem stanovenou cenu. V rámci vlastnické struktury po privatizaci tak banky spravovaly a spoluvlastnily většinu IP fondů, které se z ničeho nic staly mocnými vlastníky velkých českých bank a podniků, včetně bank – babiček.“ (Vychodil, 2004: 94.)

Obě vlny kuponové privatizace měly v České republice nebývalý ohlas. První vlny se účastnilo přes 75 procent občanů. Přičemž většina z nich svěřila své kupony některému z IPF. V druhé vlně nakoupilo kupony dokonce 77 procent občanů, avšak své kupony svěřilo IPF podstatně méně lidí především proto, že mnohé z fondů nesplnily v první vlně očekávání, která do nich lidé vkládali.

První vlnou kuponové privatizace byl vytvořen obrovský kapitálový trh vedený Burzou cenných papírů a RM – Systémem. Tento trh se vyznačoval nadměrnou velikostí a velmi nízkou likviditou a transparentností. Charakteristická pro tuto dobu byla i vysoká

koncentrace vlastnictví. Nadpoloviční většina všech aktiv privatizovaných kuponovou metodou skončila v rukou 10 – 15 investičních skupin.

Podle Ondřeje Vychodila (2000: 89) byla česká kuponová privatizace „přesunem vlastnictví z rukou státu do rukou šesti milionů rozdrobených akcionářů a přesunem kontroly z rukou nomenklaturních kádrů do rukou několika málo IP fondů.“

„Kuponová privatizace byla z nouze ctnost a byla pouze a výlučně reakcí na nedostatek koupěschopné poptávky. Kdyby bylo v Československu dost těch, kteří měli peníze na kupování státního majetku, nemusela být kuponová privatizace. Nebyl však nikdo, s výjimkou několika společných podniků, socialistických veksláků a nomenklaturních komunistů. Téměř 100 % majetku a tedy i podnikatelských aktivit bylo v rukou státu. Když probíhala privatizace na Západě, probíhala v situaci, kdy stát vlastnil cca 10 - 15 % ekonomiky a zbytek ekonomiky tvořil koupěschopnou poptávku po státním majetku a akciích. I v zemích, s nimiž jsme často srovnáváni - v Polsku a Maďarsku, byl vždy - i v době socialismu - soukromý sektor, a to zhruba 20 %. I v těchto zemích tedy byla soukromá poptávka a bylo možné spoléhat na standardní metody. U nás ne.“ (Češka, 1999.)

Jako každá jiná privatizační metoda, má i kuponová privatizace své nesporné výhody i nevýhody. Mezi zásadní výhody kuponové privatizace patří tyto:

- 1) „Může být provedena velice rychle, protože zde není potřeba vyjednávání termínů bezplatného transferu.
- 2) Rozděluje aktiva všestranně a demokraticky všem občanům (a nejen malé části obyvatelstva s finančními zdroji).
- 3) Zabraňuje politickým diskusím ohledně prodeje majoritního zájmu zahraničnímu zájmu v oceňovaném národním průmyslu.“ (Frydman, Gray, Rapaczynski, 1996: 119.)

Kromě výhod však existuje i řada nevýhod kuponové metody:

- 1) Jen hrstka investičních fondů měla zdroje a schopnosti dostatečné pro řízení restrukturalizace podniků.
- 2) Málo se udělalo pro představení adekvátního regulačního systému řídicího podniky, investiční fondy a aktivity kapitálového trhu, aby se utvořila ochrana práv minoritních akcionářů.

- 3) Dozor věřitelů byl chabý kvůli opožděnému privatizování velkých bank.
- 4) Neočekávaný vývoj v české privatizaci přineslo tzv. křížové vlastnictví, které v tomto případě znamenalo, že velké komerční banky kontrolovaly velkou řadu investičních fondů a naopak investiční fondy zase vlastnily jejich akcie. Křížové vlastnictví oslabilo vládní strukturu a kromě toho i změkčilo rozpočtové omezení .

Tabulka č. 1: Základní údaje o kuponové privatizaci

Ukazatel	1. vlna	2. vlna
Počet privatizovaných podniků	988	861
Účetní hodnota v mld. Kč	212,5	155
Počet DIKů v milionech	5,98	6,16
Průměrná účetní hodnota na DIKa	35 535	25 160
% kuponů v rukou fondů	72,2	63,5

Zdroj: Tchipev, Backhaus, Stephen (1998: 119).

Další vývoj IPF po obou vlnách kuponové privatizace určovala novelizace Zákona o investičních společnostech a IPF, která nutila IPF diverzifikovat svá portfolia. Avšak ještě než novela nabyla své platnosti, měly IPF možnost transformace na holdingovou společnost, což slibovalo únik od diversifikačních požadavků. O dva roky později byl zákon zpřísněn – požadoval ještě větší diverzifikaci a 20 procentní strop vlastnictví snížil na 11 procentní. Zároveň byla založena i komise pro cenné papíry.

Změnilo se i institucionální prostředí, vznikaly etické kodexy a samoregulační organizace.

„Přístup regulace *ex post* se týkal nejen odvětví kolektivního investování a kapitálového trhu jako celku, ale i celého podnikatelského prostředí v ČR. Obchodní zákoník a Zákon o konkursu a vyrovnání byly podobně zanedbány jako legislativní úprava kapitálového trhu, což znamenalo především slabou ochranu práv minoritních akcionářů a nedostatečnou pozici věřitelů vůči dlužníkům. Tyto normy byly v rámci přístupu regulace *ex post* často novelizovány. Ani v aspektech, ve kterých byl tento proces *ad hoc* přizpůsobování legislativy úspěšný, nemohl sám o sobě řešit vzniklé problémy, protože česká ekonomika stále trpí velmi nízkou úrovní vymahatelnosti pravidel regulačními

orgány a soudy. Ať je zákon napsán sebelépe, je bezcenný, pokud jeho dodržování nemá kdo vynucovat.“ (Vychodil, 2004: 97.)

3. 2. 3. Úskalí české privatizace

Přestože česká ekonomika zahájila privatizaci za poměrně příznivých makroekonomických podmínek a v první polovině devadesátých let tak zaujímala první místo v úspěšnosti transformace v tranzitivních ekonomikách, po roce 1995 tuto pozici ztratila. Důvody tohoto selhání bychom mohli hledat především v mikroekonomických a institucionálních základech makroekonomických situací:

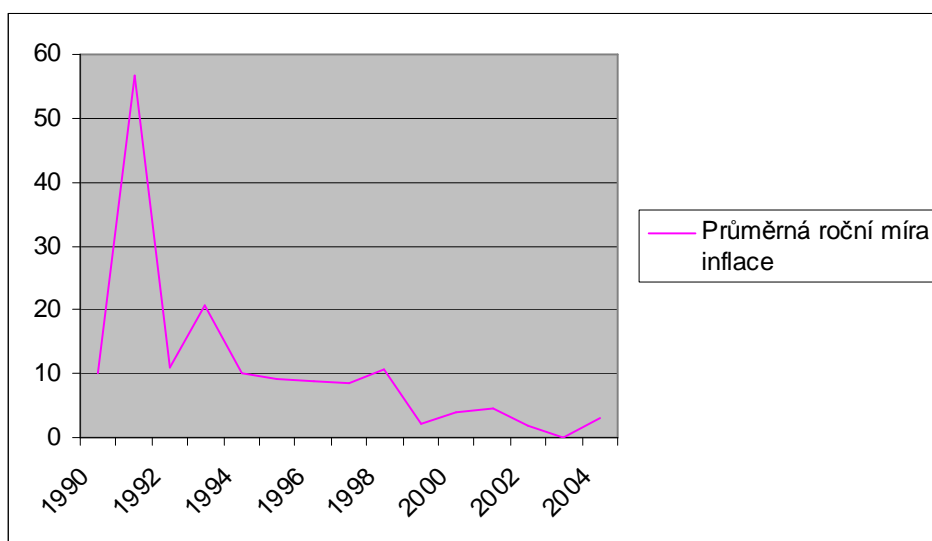
- 1) Příznivá makroekonomická situace byla založena na velice slabých mikroekonomických základech podniků. Jednalo se především o neprůhlednou výkonnost státních podniků. K tomuto stavu přispělo především čtyřicet let české ekonomiky pod vládou Sovětského svazu a s ním spojená izolace českých podniků od světových trhů. „Účastníci privatizace disponovali velmi ošidným kritériem účetní hodnoty podniku. Toto kritérium nemělo žádnou vypovídající informační hodnotu srovnatelnou s tržním oceněním aktiv. Pozitivní účetní hodnota se v pozdějším reálném tržním ocenění nezřídka projevila jako záporná tržní cena aktiv privatizovaného podniku.“ (Kouba, 2005: 57.)
- 2) Institucionální podpora zvolených forem privatizace nebyla dostatečná. Tento fakt souvisí především s tím, že Česká republika odložila platnost zákona o konkurzu z roku 1991. „Odkládání a zmírňování účinků přirozené tržní selekce podniků formou výstupu nevýkonných subjektů z trhu je jednou z reformních pastí. Česká privatizace se nevyvarovala tohoto rizika. Z obavy před „dominovým efektem“ konkurzů převážil názor, který časově odložil a následně oslabil účinnost nezastupitelné penalizační funkce bankrotů v tržní ekonomice.“ (Kouba, 2005: 58.)

Postprivatizační prostředí české ekonomiky (roku 1994) vykazovalo několik zajímavých skutečností:

- 1) „Přes 80 procent dospělých občanů jsou nyní akcionáři v 1849 společnostech, které byly zprivatizovány.

- 2) 65 – 90 procent všech aktiv v české ekonomice jsou náhle soukromě vlastněny.
- 3) Česká ekonomika má nejnižší míru inflace (10 %) ve střední Evropě společně s neuvěřitelně nízkou mírou nezaměstnanosti (3,5 %).
- 4) Česká ekonomika přitáhla 2.7 miliardy dolarů v přímých zahraničních investicích od 1990.“ (Frydman, Gray, Rapaczynski, 1996: 115.)

Graf č. 1: Průměrná roční míra inflace



Zdroj: Český statistický úřad, www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

3. 3. Český systém corporate governance

Po revoluci proběhla řada snah vytvořit na českém území německý systém corporate governance, bez ohledu na vývoj českého korporátního prostředí. V dnešní době obsahuje český systém corporate governance prvky obou hlavních modelů.

Na první pohled skutečně připomíná český institucionální kontext ten německý, kde malé množství univerzálních bank hrálo dlouho významnou roli v corporate governance.

„Ale je zde důležitá odlišnost: hlavní české finanční instituce, které založily většinu IPF, nevlastní přímo či nepřímo významný majetkový podíl v nově privatizovaných společnostech. Přestože mohou de facto kontrolovat IPF, které sponzorují, jejich vztah s IPF je na bázi agentů, spíše než na bázi vlastníků; dostávají manažerský honorář, ale

nepodílejí se na ohodnocování majetku. To znamená, že mohou kontrolovat, ale nikoliv vlastnit portfolia, která drží jejich IPF v nově privatizovaných firmách.“ (Frydman, Gray, Rapaczynski, 1996: 112-113.)

Český systém corporate governance se tedy dá nejlépe popsat jako hybrid Německého systému a Anglosaského systému. Hlavním finančním prostředníkem v českém systému jsou IPF, které připomínají americké a britské mutual funds, ale IPF jsou často přiřčeny k bankám nebo jiným finančním institucím (jako v německém případě) a jejich akcie obchodují v málo likvidních trzích. Řada pozorovatelů předpověděla, že český corporate governance se rozvine v německý bankovní model.

Specifické problémy českého systému corporate governance vzešly z případu signifikantně koncentrovaného vlastnictví. Přestože kuponová privatizace rozdělila vlastnictví akcií širokému počtu vlastníků, společnosti přešly pod kontrolu manažerů, uzavřených investorských konsorcií a státu. Tyto skupiny pak měly malý zájem restrukturalizovat slabé, neživotaschopné společnosti, z nichž řada začala působit už za éry Sovětského svazu.

„Jak popsal Mejstřík (1999) trhy kapitálu a korporátní kontroly v řadě východních evropských zemích včetně České republiky se transformovaly v bivalentní (vše nebo nic) formy. Jelikož český trh nebyl likvidní, jediné většinové trhy nebo korporátní kontrola získávající volební většinu dávaly majoritním akcionářům možnost cítit (nebo si přestavit), že by mohli disponovat celým ziskem, nejen jeho částí. Toto bylo možné, neboť manažeři kontrolovaných společností byli lákáni a nuceni vstoupit do nevýhodných kontraktů se zprostředkujícími obchodními mechanismy vytvořenými dominantními akcionáři. Potom mohly být zisky snadno odstraněny ze společnosti a kontrola byla následně vykonávána přes podnikový cash-flow, když se podnik setkal s podmínkami vyžadujícími bankrot.

Podle názoru komerčních právníků, policejních žalobců a soudců zde nebyla životaschopná cesta (až do konce devadesátých let), jak by tyto praktiky mohly být postaveny mimo zákon. Manažeři spousty investičních společností byli schopni nahradit pasivní chování investorů a využít všech výhod kontrolování průmyslových holdingů bez souhlasu většiny jejich minoritních akcionářů, a často tak v neprospěch jejich zájmů. Poměrně dost investičních společností se chovalo způsobem, který by byl kdekoli jinde

označen minimálně za neetický. Nicméně unikly jakékoliv nepříznivé odezvě. Čeští soudci totiž neprokázali dostatečné schopnosti dokázat obviněným úmysl, nehledě na to, jak očividný tento jejich úmysl byl. Počátkem devadesátých let zde proto byla jen malá šance někoho skutečně odsoudit, pokud se dotyčný sám nepřiznal. Místo toho byl český soudní systém vlastně obranou manažerů, kteří zruinovali podnik a dovedli ho k bankrotu prodáním jeho aktiv pod cenou jiné společnosti, jež byla rovněž přímo pod jejich kontrolou.

Protože zde byl neopakovatelný charakter privatizace a vágnost většiny kontraktů a institucionálního rámce samotného, byly zde silné racionální předpoklady proto, aby se „podvádění“ – využívání jakékoliv smluvní neúplnosti ve vysoce neregulovaném prostředí pro vlastní prospěch – stalo dominantní strategií v jednorázové hře. Přerozdělování, tunelování⁷ „peněz jiných lidí“ investovaných do společností a investičních fondů, které s nimi měly nakládat, bylo praktikováno velkým počtem manažerů a věřitelů, jejichž osobní etické hodnoty nepřevládly nad pokušením vyvolaném rigidním, slabým a nevytahatelným právním rámcem. V tu samou dobu vykonávali státem kontrolovaní finanční spoluvlastníci vlastnická práva velice pasivním způsobem. Takový model popisuje širší prostředí východní Evropy v nedávné minulosti.“ (Mejstřík, 2005: 37.)

3. 4. Zahraniční investice

Přímé zahraniční investice jsou komplexní fenomén, který reprezentuje transfer organizačních znalostí, stejně jako zahraniční soutěže napříč hranicemi.

Protože charakteristickým rysem přímých investic je kontrola nad ekonomickými aktivy napříč hranicemi, standardní zacházení s vysvětlováním přímých investic musí být zaměřen na interakci mezi třemi druhy proměnných: lokaci, vlastnictví a internacionalizaci. Lokace mluví o nákladech vyrábění v jedné zemi ve srovnání s druhou. Tyto náklady se skládají z platby za vstupy, přepravu a komerční politiku, vytvoření (nebo ztrátu) výnosů z rozsahu.

⁷ Termín tunelování používáme pro přesouvání zdrojů nebo financí ze společnosti na její kontrolní akcionáře (kteří jsou obvykle také top manažery). Existují dvě formy tunelování: 1) akcionáři mohou jednoduše přesouvat zdroje z firmy do vlastních rukou prostřednictvím sebezvýhodňujících transakcí, 2) akcionáři mohou zvýšit svůj podíl ve firmě bez nelegálního přesouvání aktiv, insider tradingu nebo jiných finančních transakcí, které by mohly diskriminovat minoritní akcionáře. (Viz. např. Johnson, La Porta, Lopez, Schleifer, 2000:3)

Vlastnictví zachycuje představu, že firma musí obvykle vlastnit know-how které vytváří soutěžní výhody. Hymerova (1960) podmínka říká, že protože zahraniční firmy jsou nevýhodně spojeny s domácími firmami, výnosnost zahraničních investic musí být založena na vlastnictví výhody, která získá kompenzaci ekonomických rent. Tato výhoda může být reprezentována jediným objevem partikulárního procesu nebo produktu. Avšak spíše reprezentuje firemní schopnost inovovat a adaptovat, vyrábět nebo poskytovat servis a inzerovat nebo distribuovat.⁸

V jakékoliv transakci neomezené zákonem nebo národní regulací se firma staví čelem k výběru mezi využití jejích výhod vlastnictvím nebo kontraktem. Internacionalizace je rozhodnutí firmy nabídnout její výhodu pomocí nabídky vlastnické kontroly. Když tato nabídka překoná národní hranice, přichází přímé zahraniční investice.

„Doplňková, ale více dynamická cesta, jak vysvětlit přímé investice je zaznamenat interakci mezi firmami pomocí sledování strategických motivů. Vysvětlování tíhne k zdůraznění tří motivů: tlačení soutěží (push of competition), tažení zahraničním trhem (pull of foreign market) nebo prospěchem z koordinace a kombinace zahraničních aktiv. (Frydman, Gray, Rapaczynski, 1996: 298.)

Přímé investice se často skládají z transferu nedotknutelného know-how nebo aktiv zahraničnímu trhu. Kvůli důležitosti vlastnictví nedotknutelných soutěžních výhod, u multinacionálních korporací v průmyslu převažuje tíhnutí k oligopolu.

Přímé investice jsou rozděleny do dvou organizačních forem: společný podnik nebo samostatná firma s dominantními investicemi.

V případě transformujících se ekonomik měly zahraniční investice nemalou úlohu. „Hlavním důvodem přílivu zahraničního kapitálu v podobě přímých zahraničních investic do transformujících se ekonomik byla snaha zahraničních investorů zabezpečit si v těchto otevírajících se zemích podíl na trhu. Nemalou roli sehrál i fakt levné pracovní síly a v mnoha případech i daňové prázdny určené pro PZI. Zahraniční investoři si uvědomovali, že po pádu železné opony nastal čas pro rozšíření jejich aktivit směrem na východ a že v případě promeškání období, kdy v regionu střední a východní Evropy dochází k rozdělování sfér obchodních zájmů, by později pronikání na tyto trhy bylo podstatně nákladnější.

⁸ Viz. Nachum, 2002: 6.

Hlavní hlediska, která ovlivnila příliv PZI do jednotlivých zemí, však nebyla pouze velikost trhu dané země, ale i existence předpokladů pro politickou stabilitu, přívětivého investorského klimatu, kvalita pracovní morálky a kvalifikovanost pracovní síly v dané zemi. Skutečnost, že středoevropské transformující se ekonomiky splňovaly tyto podmínky počátkem 90. let podstatně lépe než ostatní, zakládá hlavní důvod, proč se v té době staly hlavními příjemci přímých zahraničních investic.“ (Srholec, Tomšík, 2002: 85 – 86.)

Do České republiky přitekly v průběhu období transformace přímé zahraniční investice ve výši 22,2 miliard dolarů. „Roku 1997 byla do té doby převážně „české“ cesta restrukturalizace a privatizace společností nahrazena prodejem do rukou strategického zahraničního partnera. V roce 1998 byly také poprvé zavedeny pobídky pro přímé zahraniční investory do zpracovatelského průmyslu a nyní jsou zaváděny investiční pobídky do vybraných odvětví služeb, které stimulují příliv tzv. „investic na zelené louce“. Obě tyto skutečnosti v posledních letech vyústily ve vysoký příliv PZI, jenž je klíčovou charakteristikou současného vývoje naší ekonomiky.“ (Srholec, Tomšík, 2002: 86 – 87.)

Přímé zahraniční investice s sebou nesou řadu výhod i nevýhod⁹.

Jako výhody PZI bych viděla následující:

- 1) Přímé zahraniční investice se dotýkají přitažlivosti uplatněné v konkrétních lokacích. Na nejjednodušší úrovni tato přitažlivost existuje skrz důležitost blízkosti k trhu prodeje a trhu zboží nebo atraktivity země jako exportní základny. Přístup k trhu je důležitou motivací, většinou k vyhnutí se dopravy a komerčních bariér, jako třeba cla apod.
- 2) Přímé investice jsou taženy k určitým zemím za účelem proniknout do lokalizovaných fondů znalostí, například získávání nezpracovaných materiálů. Přístup ke zdrojům vědění v cizích trzích obvykle vyžaduje ko-lokaci dalších zdrojů vědění, jako je výzkum a vývoj nebo produkce. V tomto smyslu se aglomerační ekonomiky šíří přes hranice, přitahující zahraniční investice do místních technologií.

⁹ O výhodách a nevýhodách PZI pojednává poměrně široký okruh literatury. Já jsem se řídila především Frydmanem, Grayem, Rapaczynskim (1996), Srholecem a Tomšíkem (2002) a Razinem (2002).

- 3) „Multinacionální korporace je důležitý mechanismus změny, protože přenáší znalosti, jak dělat věci způsobem, který převažuje v rozdílných zemích. Přímé investice jsou svázány s organizačními principy práce, která převažuje v původní zemi v ten samý čas.“ (Frydman, Gray, Rapaczynski, 1996: 303.)
- 4) „Hybridizace rozličných národních organizačních principů reprezentuje výhodu multinacionálních firem nad striktně domácími firmami. Pro společnost se zabudovanými zahraničními pomocníky, rostoucími zahraničními investicemi potřebují být striktně motivovány tlačáním doma vytvořených výhod nebo tažením k inovativním lokacím. Koordinace této sítě vytváří operativní hodnotu pomocí posunutí produkce v odezvě na měnové kurzy, nebo transferu technologií z jednoho místa na druhé. Síť vytváří možnost vytváření inovací v pracovní praxi pomocí hybridizace znalostí získaných operováním na několika místech.“ (Frydman, Gray, Rapaczynski, 1996: 304.)
- 5) PZI doplňují domácí úspory v podobě zdroje financování investic. Mají dlouhodobou návratnost a nedluhovou povahu a umožňují tak financovat deficity běžného účtu platební bilance bez zvyšování zahraničního dluhu a bez rizika rychlého odlivu zahraničního kapitálu.
- 6) Úkol, kterému se stavěly transformující se ekonomiky je, jak začít proces růstu. Od zahraničních investic se očekává, že jsou více významné než investice domácí, protože s sebou přináší i technologii a management. „Specificky pro Českou republiku jsou velmi důležité investice nadnárodních společností do vzdělání a tréninku lidského kapitálu ve výrobní sféře a zejména v oblasti managementu, marketingu, výzkumu, know-how a řízení výroby, které doplňují domácí nedostatečnou vybavenost lidským kapitálem a projevují se pozitivně v podobě přelévání těchto znalostí do dalších sektorů ekonomiky.“ (Srholec, Tomšík, 2002: 89.)

„Existují tři cesty, ve kterých nastavení kontroly majetkové základny přes hranice ovlivňuje evoluci v korporátních schopnostech v cizí zemi:

- 1) Organizační schopnosti: investující firma má dokonalejší metody ve formě znalostí výkonu a kontroly pomocí dozorce, autority a pobídky.

- 2) Organizační forma a institucionální řízení: zahraniční firma vykonává dokonalejší (nadřazené) metody organizace a externí kontroly, ať už nepřímo pomocí formy financování nebo přímo pomocí znovu vytvoření dohlížejších institucí.
- 3) Soutěžní externality: Zvýšením soutěže v hostující zemi, zahraniční firma vytváří informaci o x-neefektivních soutěžících v místní zemi a vytváří podnět pro imitaci.“ (Frydman, Gray, Rapaczynski, 1996: 313.)

Naopak k nevýhodám PZI můžeme zařadit:

- 1) Přilákání PZI je finančně náročné na pobídky ze strany státu. Vzájemná konkurence mezi jednotlivými zeměmi může vést k rozšiřování těchto pobídek až k hranici, od které mohou být pro domácí ekonomiku neefektivní.
- 2) Zvýhodňování zahraničních podniků vůči domácím, ke kterému v případě PZI dochází, může vést až k vytlačení malých a středních domácích podnikatelů z trhu.
- 3) V podnicích pod zahraniční kontrolou dochází k růstu mezd, spojenému s růstem produktivity práce. Zvyšování mezd se pak následně přelévá do zaostávajících domácích podniků a vyvolává následné inflační tlaky. Vyšší mzdy v nadnárodních společnostech navíc logicky vedou k přetahování kvalifikovaných zaměstnanců z domácích firem.
- 4) V případě malé a velmi otevřené ekonomiky jakou je např. Česká republika krátkodobě zhoršuje bilanci běžného účtu platební bilance zhodnocování domácí měny následkem přílivu PZI a dovoz strojního vybavení nutného pro zahájení výroby. Z dlouhodobého pohledu bude náš běžný účet platební bilance zatěžovat repatriace zisků plynoucích z PZI.

4) VÝVOJ SPOLEČNOSTI DAEWOO AVIA DO VSTUPU KOREJSKÉHO INVESTORA

4.1. Stručná historie do roku 1989

V roce 1919 založili inženýři Pavel Beneš a Miroslav Hajn za finanční účasti pražského obchodníka Václava Malého společnost na opravy a výrobu letadel Avia. Podnik nejprve působil v budovách starého cukrovaru v Praze Vysočanech, roku 1923 se přesunul do pracovišť bývalé továrny Aero a o osm let později se usídlil v nově vybudovaných provozech v Praze Letňanech, kde působí dodnes. První dvousedadlové letadlo označené iniciálami zakladatelů firmy BH 1 se objevilo již v roce 1920. V roce 1928 se Avia stala součástí koncernu Škoda. Největším letecký podnik v tehdejším Československu byl za druhé světové války podnik řízen německými úřady.

Rok 1945 lze považovat za začátek „automobilového“ období v historii Avie. V podniku se prováděly opravy nákladních vozů, nejprve pro sovětskou armádu, později pro znovu ožívající československý stát. V tzv. závodě II se rovněž rozběhla výroba přesných automobilových dílů – vstřikovacích čerpadel, trysek a valivých ložisek. V souvislosti s poválečnou reorganizací československého průmyslu však již koncem roku 1946 v Avii začíná výroba nákladních automobilů. Padesátá léta jsou v Avii ve znamení výroby sovětských licenčních typů letadel. Při další reorganizaci průmyslu bylo ale definitivně rozhodnuto učinit z Avie automobilku. Zpočátku byla prováděna montáž vozů Tatra 805, v roce 1961 byl k letňanskému závodu připojen závod Praga se svými pobočnými závody. Roku 1965 se začaly projevovat strukturální změny požadavků na domácím i zahraničním trhu nákladních automobilů malé tonáže. V Avii byla zvažována cesta vlastního vývoje nebo využití vhodné licenční strategie. Nakonec byla přijata nabídka francouzské automobilky Renault-Saviem na dva typy nákladních automobilů. V listopadu 1967 byla v Paříži podepsána smlouva.

První vozy Avia A15 a A30, kompletované z dovezených dílů v Letňanech, byly předány uživatelům 25. října 1968. Postavila se nová montážní hala, lisovna, došlo k rekonstrukci a novému vybavení mechanických a karosářských provozů. Nové investice umožnily postupně rozvinout roční výrobu až na 17 000 vozů. V roce 1988 byl ustaven

státní podnik Avia koncern, sestávající z koncernových podniků Avia, Praga, Bss a Dačické strojírný. V základním závodě Avia Letňany byly vyráběny motory a kabiny a byla prováděna montáž všech podvozků. Část těchto podvozků byla vybavena valníkovou nástavbou a vyráběly se vozy s karoserií furgon. Závody Brno, Ivančice a Žilina montovaly na podvozky účelové nástavby. Závod Kutná Hora vyráběl všechny nápravy pro vozy Avia. Základním sortimentem k.p. Praga byly převodovky pro nákladní automobily a autobusy a řada dalších dílů pro automobilový průmysl. V k.p. Dačické strojírný pak byly vyráběny autodíly.

4. 2. Transformační procesy v Avii

V roce 1989 dochází k rozpadu koncernu na samostatné podniky. Roku 1992 pak byla Avia transformována na akciovou společnost. Dne 4.5.1992 byla do obchodního rejstříku zapsána Avia a. s. „V rámci původního privatizačního procesu firmy Avia bylo 51 procent akcií určeno pro Fond národního majetku ČR, tři procenta pro restituční fond a 46 procent akcií pro první vlnu kuponové privatizace. V ní bylo prodáno celkem 45,944 procenta akcií (zde i dále podíl na celkovém množství akcií), přičemž 20,57 procenta získali individuální investoři (DIKové) a 25,374 procenta investiční privatizační fondy (IPF): 5,986 procenta Český národní IPF, pět procent 1. privatizační investiční fond, 4,998 procent Spořitelní fond, 3,19 procenta Ferofond Košice a 2,213 procenta IPF Komerční banky. Další tři fondy získaly kolem jednoho procenta akcií, zbylých 14 IPF jen zanedbatelný procentuální podíl. Na červnové valné hromadě bylo do nového představenstva podniku jmenováno pět zástupců IPF (z toho jeden zástupce FNM) a čtyři členové managementu podniku.“ (ČTK, 8. 11. 1993.)

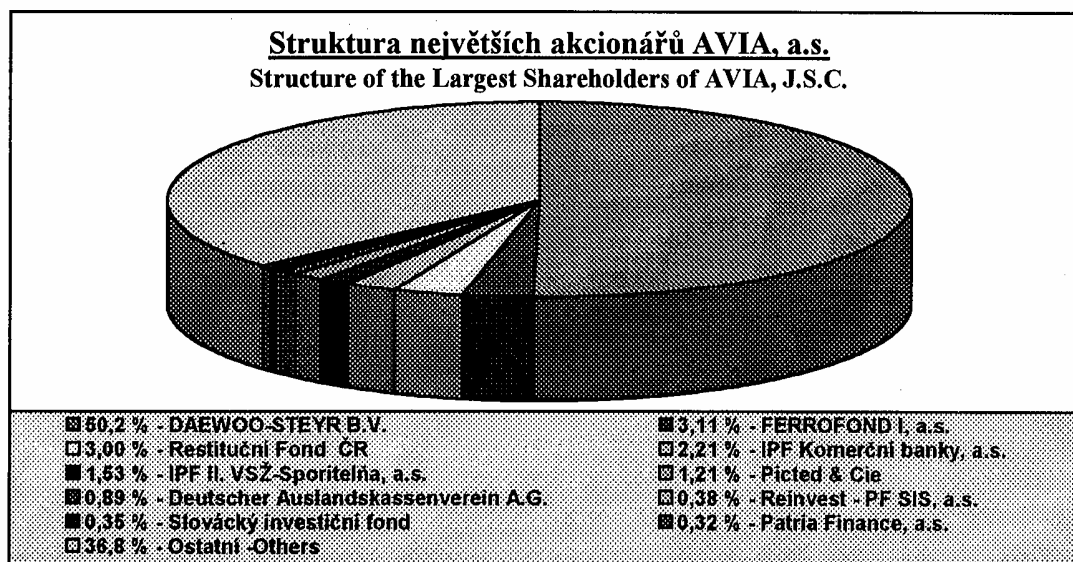
Tabulka č. 2: Struktura vlastnictví v roce 1995

Struktura vlastnictví v roce 1995
Ownership Structure in the Year 1995

Majitelé akcií AVIA, a.s. Shareholders of AVIA, J.S.C.	Počet akcionářů Number of Shareholders	Vlastnictví akcií Number of Shares	%
DAEWOO - STEYR B.V.	1	865 859	50,20
Investiční fondy a právnické osoby - IF & legal entities	92	205 202	11,90
Restituční fond - Restitution Fund	1	51 742	3,00
Fyzické osoby - Natural Persons	33 818	598 809	34,72
Fond národního majetku - Fund of National Property	1	3 138	0,18
Celkem - Total	33 913	1 724 759	100,00

Zdroj: Výroční zpráva 1995 (str. 7)

Graf č. 2: Struktura největších akcionářů Avia, a. s.



Zdroj: Výroční zpráva 1995 (str. 7)

Ze státního podniku Avia byly založeny následující akciové společnosti: Avia, a. s. Letňany (se základním jměním 1720730 Kč), Avia Karoseria Brno (zákl. jmění 203 380 Kč), Avia strojírna Novosedly (zákl. jmění 80 480 Kč), Avia Kutná Hora (zákl. jmění 150 933 Kč), Slov-Avia, a. s. (zákl. jmění 141 770 Kč) a Severočeské výroby automobilů, a. s. Hrádek (základní jmění 96 256 Kč). Z odštěpného závodu Ivančice akciová společnost založena nebyla, nýbrž byl podán privatizační návrh na přímý prodej celého závodu.

Po roce 1989 bylo dosavadní vedení v čele s Ing. Žďárským vyměněno a do čela Avie se dostal tehdejší předseda stávkového výboru ing. Vlastimil Devera. 5. 5. 1992 byl Devera jmenován generálním ředitelem a předsedou představenstva. Po ustavení akciové společnosti bylo v zájmu Avie začít jednat o spojení se zahraničním partnerem. Roku 1990 proběhlo jednání Avie s francouzskou firmou R. V. I. (Renault Vehicules Industriels). Ředitel Devera tehdy upřednostňoval jednání s firmou Mercedes-Benz, přestože byl podán konkurenční privatizační projekt proti prosazování této firmy, v němž se angažovali někteří zaměstnanci a odborníci. První nabídka, spojení s Renaultem pod značkou Avia, spočívala v pokračování ve výrobě nynějšího auta a ve snaze ho vylepšovat. Naopak nabídka firmy Mercedes soudila, že dosavadní auto je zastaralé koncepce, a proto nemá dál smysl v jeho výrobě pokračovat. Zájem Mercedesu předpokládal, že se začne vyrábět auto, které odpovídá současné úrovni a za patřičnou cenu. V tomto případě by se ale vyrábělo pod značkou Mercedes.

25.3.1992 proběhlo jednání vlády, která vzala na vědomí předloženou zprávu o výběru zahraničního partnera - stala se jím firma Mercedes-Benz AG Stuttgart. V roce 1992 vznikla také nová společnost Avia-Hamilton Standard pro výrobu leteckých vrtulí s akciovým podílem Avia. Výroba vrtulí byla o rok později přesunuta z letňanského závodu do nových provozů poblíž Staré Boleslavi. Tím v Letňanech definitivně skončila letecká výroba, protože pokračování letecké výroby v areálu závodu Letňany bylo v rozporu se strategickým záměrem firmy Mercedes-Benz. Jednání s firmou Mercedes-Benz probíhalo téměř po celý rok 1992. Firma Mercedes-Benz jednala zároveň s firmou Liaz, a tak se předpokládalo, že by k 1. 1. 1993 mohl vzniknout společný podnik Avia-Liaz-Mercedes-Benz.

31. 3. 1993 ale Mercedes-Benz náhle vypověděl svůj zájem o společný podnik. Představenstvo Mercedes-Benz AG tak ukončilo jednání o spolupráci a zrušilo platnost „Memoranda o porozumění“ uzavřeného koncem roku 1992. Jako důvod uvedli představitelé firmy Mercedes-Benz AG recesi automobilového průmyslu a omezenou dostupnost trhů východní Evropy. Uvedený důvod, vzhledem k situaci v Německu po sloučení východního a západního bloku, nebyl zřejmě primární, ale vedení Avie muselo vzít tento fakt na vědomí a přijmout ho.

4. 3. 1993 - 1996: hledání nového vlastníka, vstup Daewoo

Po neúspěšném jednání s firmou Mercedes-Benz neztratilo vedení Avie naději a začalo hledat jiného zahraničního vlastníka. Z počátku se zaměřilo na obnovení kontaktů s francouzskou firmou R. V. I. Tato jednání vyústila z francouzské strany v potvrzení vážného zájmu firmy R. V. I. kapitálově se účastnit privatizace zbývajících 51 procent akcií Avia, a.s. Nakonec však i tato jednání zkrachovala.

Vítězem posledního výběrového řízení a největším vlastníkem se stala společnost Daewoo-Steyr B. V., která byla založena jako s. r. o. registrovaná v Rotterdamu. Jejími zakládajícími společníky byly firmy Daewoo Heavy Industries Ltd. A Steyr-Daimler-Puch AG. V roce 1995 odkoupila 50,2 % akcií Avie. Dalšími významnějšími akcionáři se staly lucemburská firma Clearstream Banking S.A. (10,49 %) a Marcelino Holding S. A. Tortola, Brit.Panenské ostrovy (9,24 %), zbytek akcií vlastnily fyzické osoby z doby kuponové privatizace (20,65 %).

Post generálního ředitele zastával v té době stále Ing.Vlastimil Devera. Při podpisu smlouvy „O úplatném převodu akcií Avia, a. s.“ 14. června 1995 pronesl představitel Fondu národního majetku ČR, Ing. M.Hrubý: „Dnešní podpis je druhým a prakticky předposledním krokem v privatizaci průmyslu nákladních automobilů v ČR. Slibujeme si od něho masivní průnik a podporu prodeje na zahraničních trzích prostřednictvím firem Daewoo a Steyr. Slibujeme si také vložení významné části investic do vzdělání zaměstnanců Avie, do jejich školení a přípravy pro mezinárodní konkurenci. Případ firmy Daewoo je prvním příkladem velké korejské firmy, kdy investor z jihovýchodní Asie přichází do České republiky.“

Záměr investorů v době podpisu byl v dlouhodobém výhledu investovat 9 miliard korun. 11. 7. 1996 společnost změnila obchodní jméno na Daewoo Avia, a. s. V tomto roce se Daewoo Avia také stala výhradním dovozcem a distributorem osobních vozů Daewoo pro Českou republiku.

Prodej vozů a ostatní ekonomické aspekty firmy 1993 - 1996:

V roce bylo 1993 prodáno 6147 vozů (vyrobena 4780) a výsledkem byl zisk 2,5 milionů Kč, který byl považován tehdejším vedením za mimořádně špatný. Propad prodeje

byl totiž 40 %. V roce 1994 klesl prodej na zhruba 4000 vozů (výroba 3323), ztráta byla 66,9 mil Kč. Roku 1995 už ztráta narostla dokonce na 421,9 milionů Kč, prodáno bylo jen 3816 vozů (vyrobena 3847). V roce 1994 zároveň dochází k racionalizaci pracovních míst a k první vlně propouštění vlivem poklesů výroby.

Přes nepodařená jednání s firmou R.V.I. předpokládal rozvojový a výrobní program uvést v roce 1997 na trh nové vozidlo. Byla nakoupena špičková výpočetní technika do konstrukce se systémem CAD. Realizoval se projekt výstavby areálu prodeje náhradních dílů.

5) DAEWOO AVIA 1995 – 1999: INVESTICE A OPTIMISMUS

5. 1. Vstup Daewoo a s ním spojené změny

Změny, které v podniku Daewoo Avia nastaly po vstupu korejského investora jsou natolik významné, že jsem se rozhodla věnovat jim samostatnou podkapitolu.

5. 1. 1. Změny ve vedení

Do vedení společnosti se dostali i korejští představitelé Daewoo a spolu s českými představiteli tak utvořili zajímavou mezinárodní organizační strukturu. Český management zůstal na svých pozicích, avšak „obalen“ novou korejskou vrstvou. Pro představu: dozorčí rada měla korejského předsedu June–Se Yuma a pět členů (4 Češi, 1 Korejec), představenstvo vedl i nadále jeho předseda Ing. Vlastimil Devera, místopředsedou byl Korejec Kil-Su Chung, dále pak mělo představenstvo ještě 3 členy (2 Korejci, 1 Čech), post generálního ředitele vykonával již zmíněný Kil-Su Chung, ve výkonném vedení společnosti bylo dále ještě 12 členů (9 Čechů, 4 Korejci). Celkově to tedy znamená, že ve složení orgánů společnosti byli Češi ke Korejcům v poměru 14: 8.¹⁰

Korejec na postu generálního ředitele byl každoročně před valnou hromadou střídán jiným, často se měnili i korejští zástupci v představenstvu nebo v dozorčí radě.

5. 1. 2. Změny dotýkající se zaměstnanců

Řada změn vycházela z odlišné korejské mentality a kultury a z jiného systému práce, který byl bez výjimky zaváděn i do českého podniku.

Korejci mají například mnohem vyvinutější hierarchii podřízenosti a nadřízenosti. Pozice nadřízeného je pro zaměstnance s nižším postem nedotknutelná, podřízený se nadřízenému obvykle klaní, bez výjimky přijímá jeho názory, nepochybuje o nich, jakákoliv diskuse v této oblasti je nepřipustná. Podřízený vyjadřuje svůj názor jen v případě, že je o to nadřízeným výslovně požádán.

¹⁰ Někteří členové představenstva byli zároveň ve výkonném vedení společnosti.

Právě v této oblasti docházelo k řadě sporů i nedorozuměním mezi nadřízenými a podřízenými. I běžný český dělník totiž rád vyjadřuje své názory, pokud se domnívá, že by mohly být něčemu prospěšné.

„V letech 1997 – 1998 jsem pracoval na pozici výrobního inženýra a jako v té době každý vedoucí na středním článku jsem k sobě dostal svého korejského „dozorce“ (supervisora). Tento dozorce měl kontakt s nejvyšším korejským vedením, naopak já jsem měl kontakt s vedením českým. Občas se objevovala dvojkolejnost, což však vychází z korejské nátury. Oni uctívají autoritu a příliš nerespektují určitou strukturu rozdělení činností apod. Takže například když korejský výkonný ředitel pověřil někoho úkolem, jež byl v náplni práce jiného zaměstnance, musel ho vykonat. Kvůli tomu vznikala řada nedorozumění, několik lidí v důsledku toho opustilo firmu, pro mě však tato nedorozumění nebyla nepřekonatelná. Při konverzaci šlo třeba o to, hned neodporovat. Nezačínat větu: „Ne, takhle to nejde,“ ale třeba „Ano, je to možné, ale...“ “ říká současný vedoucí odboru kvality Ing. Jaroslav Hanzal¹¹.

Většina běžných zaměstnanců si s Korejci nikdy nevyvíjela přátelský vztah. Styky Čechů se zástupci mateřské společnosti byly velice chladné, níže postavení zaměstnanci považovali Korejce za elitu. K odstupu mezi oběma národnostmi přispěl i fakt, že se Korejci nestravovali v závodní jídelně, nýbrž zpočátku za jídelnem dojízděli a později byla speciálně pro ně vybudována nová jídelna.

Zřejmě pokulhávaly i styky mezi vedením společnosti a dozorčí radou, neboť dle sdělení jednoho ze zaměstnanců, dozorčí rada nedostávala zápisy z vedení, a to i přes opakované stížnosti.

Pro dělníky byly vypracovány podrobné manuály, popisující do přesných detailů, jak tu či onu dělnickou činnost vykonávat. A to i přes to, že většina dělnictva byla v Avii zaměstnána již delší dobu a logicky tam měla v oboru dlouholetou praxi. Pro dělníky byly dále ušity uniformy, které byli samozřejmě povinni nosit.

K opatřením došlo i v informačním středisku. Do té doby malé kanceláře (max. pro čtyři lidi), v nichž měli informatici dostatečný klid pro práci i soukromí, byly přebudovány (zbouráním příček) sloučeny ve velkokapacitní. Korejci navíc požadovali,

¹¹ Zdroj: rozhovor s Ing. Jaroslavem Hanzalem, 7. 4. 2005

aby dveře od kanceláří zůstávaly otevřené. Právě tyto kanceláře se staly trnem v oku mnohých zaměstnanců.

Ne všechny změny však byly jednoznačně negativní. Především došlo k řadě investic. Ve firmě byl například zaveden nový informační systém MAX od firmy ICL (dnes S&T services), byly zakoupeny nové počítače Daewoo, došlo k řadě opravám budov, vybudování kuchyněk a sociálních zařízení. Významně také vzrostly platy.

Řada investic směřovala do výroby. Začalo se pracovat na vývoji nového automobilu, byl zakoupen nový lis a vybudována lakovna. Celkové investice dosáhly až pěti miliard korun.

Zároveň byla vytvořena tzv. nová aktivní koncepce (NAK), která zahrnovala zlepšovateľské hnutí včetně tvorby nástěnek. Zavedena byla výjezdní školení do podnikového areálu ve Varvažově. Někteří zaměstnanci absolvovali školení přímo v Koreji.

K typickým kulturním zvyklostem Korejců (které nebyly zaváděny mezi české zaměstnance) patřilo například dodržování spánku po obědě

5. 2. 1995 – 1997: období optimismu a sbližování

Po vstupu nového vlastníka nešetřilo nové vedení Avie optimismem. Na jednom z prvních shromáždění pracujících vyjádřil tehdejší korejský ředitel Kil-Su Chung vizi, že v roce 2000 se bude vyrábět až 60 000 aut ročně a že korejští vlastníci zajistí světové trhy. Zároveň se také předpokládalo, že česká auta budou vyvážena do Koreje a naopak. Cíl byl stát se jedním z deseti největších výrobců automobilů na světě. Korejci vycházeli z předpokladu, že vlastní v řadě zemí světa¹² firmy pro prodej osobních vozů. Nebrali tehdy v potaz, že tyto firmy se pro prodej nákladních vozů neosvědčily.

V letech 1995 a 1996 proběhly vzájemné návštěvy Koreje a České republiky, poznávání Koreje se uskutečnilo i prostřednictvím firemních novin.

Ze začátku vypadalo vše skutečně poměrně optimisticky, a to i pro zaměstnance. V roce 1995 dosáhla průměrná mzda v Avii na 8595 Kč (což bylo téměř o 1300 více než v předešlém roce), roku 1996 na 11 046 Kč a o rok později dokonce na 14 005 Kč.

¹² Např. v Belgii, Rumunsku, Polsku Velké Británii či SRN.

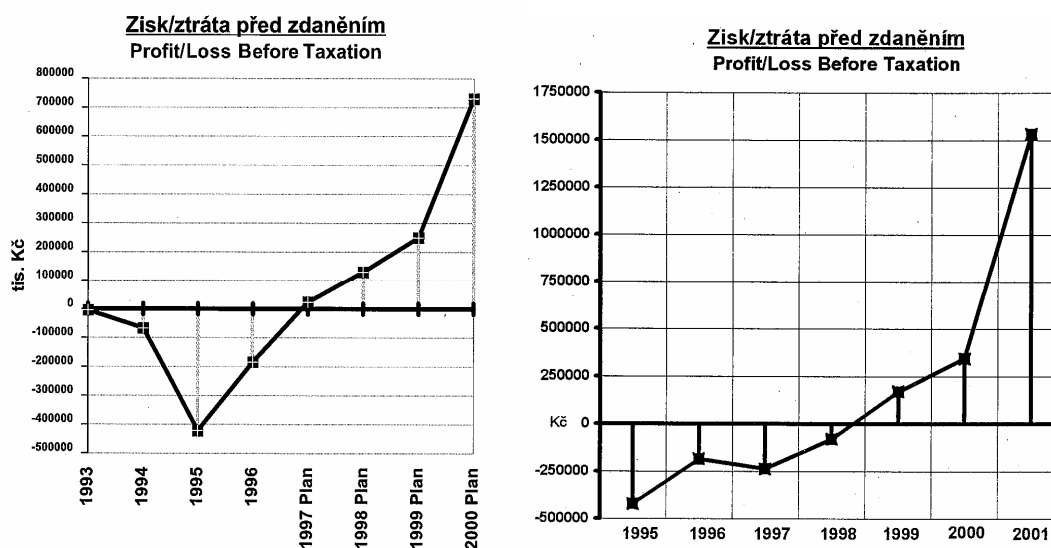
Produktivita práce vzrostla roku 1995 téměř o 31 % a v rostoucí tendenci pokračovala až do roku 1997, kdy stoupla téměř o 90 % (oproti roku 1995). Zároveň však mírně klesal počet zaměstnanců, z původního počtu 2414 roku 1994 jich v roce 1997 zůstalo v Avii 2196. Významnější propouštění však teprve mělo přijít. Roku 1997 došlo k mírné změně struktury zaměstnanců. Počet výrobních dělníků byl zvýšen o 23 % a naopak počet režijních zaměstnanců byl o 7 % snížen.

Protože motory Avia tehdy prokázaly velmi dobrou technickou úroveň, ztratila firma Steyer příležitost dodávat své motory a požádala o ukončení spolupráce formou vypořádání podílnictví akcií. Rakouská firma prodala svůj podíl v roce 1998 společnosti Daewoo. Tím se Daewoo stalo jediným většinovým vlastníkem Avia, a. s.

Ekonomické výsledky:

Jak už bylo řečeno, roku 1995 narostla ztráta podniku na téměř 422 milionů korun. V následujících letech došlo ke snížení této ztráty, přesto však ještě roku 1997 dosahovala vysoké částky 250 milionů Kč. Na vině byly vysoké investice, které však slibovaly návratnost v následujících letech, což dokazoval i klesající trend ztráty. „Slibně se rýsující hospodářský výsledek roku 1997 byl rozhodujícím způsobem poznamenán dopady z měnových vlivů oslabení směnného kurzu české koruny. Skutečné realizované ztráty a zejména tvorba rezerv na kursové vlivy v cizoměnových závazcích a úvěrech způsobily neočekávané zvýšení ztráty pod úroveň dosaženou v roce 1996.“ (Výroční zpráva 1997: 23) Vize firmy byly optimistické. Už na přelomu následujících dvou let chtěla ztrátu zcela smazat a v plánu pro rok 2001 se už objevil zisk rekordních 1500 milionů Kč (viz. grafy č. 3 a 4).

Graf č. 3 a 4: Zisk/ ztráta před zdaněním dle údajů z let 1996 a 1997



Zdroj: Výroční zpráva 1996 (str. 17), 1997 (str. 22)

Výroba vozů 1996 - 1997:

Společnost Daewoo Avia zvýšila v roce 1996 výrobu nákladních vozů Avia ve srovnání s rokem 1995 (kdy bylo vyrobeno 3847 vozů) o 11,5 procenta na 4376 kusů. Prodej z vlastní výroby zvedla o 16,6 procenta na 4448 kusů.

Roku 1996 byl schválen první model vozu vyvinutý v Daewoo Worthing Technical Centrum ve Velké Británii. 1997 skončila hromadná výroba „klasických“ Avíí.

Od roku 1997 odstartovala výroba modernizovaných typů Avia A 60/ 65/ 75/ 80, které vzhledově připomínaly starý typ, ale měly nový podvozek, motor a sklápěcí kabinu. V tomto roce byla zahájena i příprava na výrobu nového vozu s označením AD100.

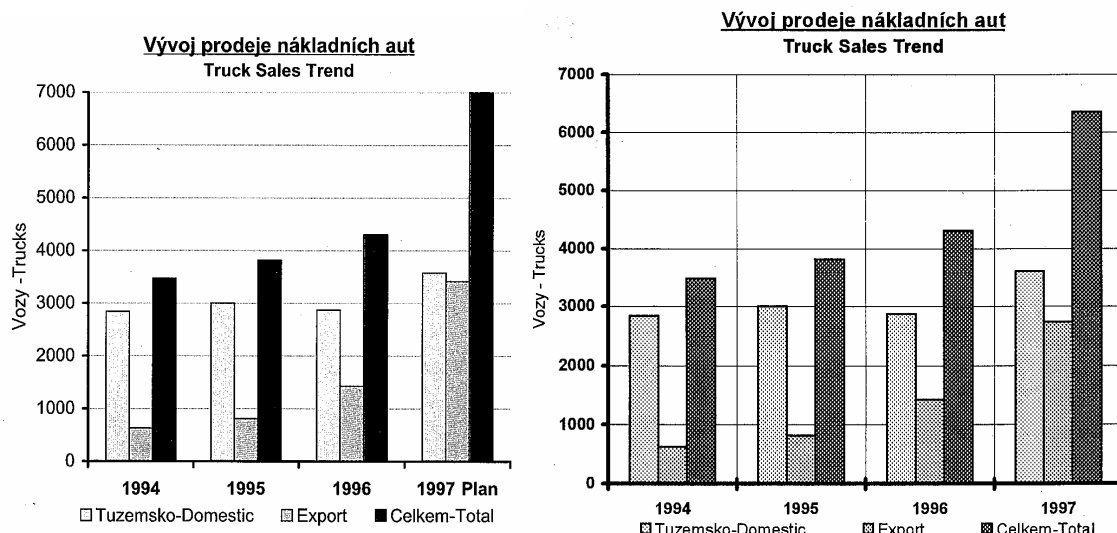
Roku 1997 bylo vyrobeno 5404 a prodáno 6366 vozů, z čehož asi polovina byla prodána do zahraničí (viz. grafy č. 5 a 6).

26. 7. 1996 napsala MF Dnes „Zatímco automobilkám Tatra a Liaz předpověděla renomovaná britská společnost DRI, jež analyzuje světové výrobce vozidel, ve své nejnovější studii ukončení produkce v roce 2000, u letňanské Avie předvídá každoroční zvýšení výroby. Na přelomu tisíciletí 20,5 tisíce vozidel. I přesto je studie DRI mnohem

pesimističtější než vlastní plány Avie. Ta na poslední valné hromadě vyhlásila plán vyrábět v roce 2000 30 000 aut o nosnosti 4,5 a 9 tun.“

Na rok 1998 byl pak naplánován prodej 4200 vozů.

Graf č. 5 a 6: Vývoj prodeje nákladních aut podle údajů z let 1996 a 1997



Zdroj: Výroční zpráva 1996 (str. 12), 1997 (str. 14)

5. 3. 1998 - 1999: snížení výroby, ale stále období prosperity

Na Valné hromadě 17. 5. 1998 se novým předsedou představenstva a generálním ředitelem stal June-Se Yum. Na téže valné hromadě bylo rozhodnuto o snížení základního jmění z 1,72 miliardy Kč na částku 1 miliardy Kč z důvodů částečného krytí kumulovaných ztrát společnosti za období 1993 až 1997. Způsobem snížení bylo poměrné snížení jmenovité hodnoty akcií z 1000 Kč na 580 Kč. Aby se zlepšila struktura pasiv společnosti, zvýšilo se čisté obchodní jmění a zlepšila se dobytnost pohledávek. Valná hromada rozhodla o následném navýšení základního jmění z 1 miliardy Kč na 2,63 miliardy Kč. Způsob zvýšení základního jmění byl upsání 2,8 milionů akcií znějících na majitele, v zaknihované podobě, o jmenovité hodnotě 580 Kč každé, s tím, že výše emisního kurzu nových akcií byla totožná s jejich jmenovitou hodnotou. Nové akcie byly upsány společnostem Daewoo Corporation Korea a Daewoo UK Anglie. Jejich emisní kurz byl

splacen nepeněžitým vkladem těchto společností spočívajícím v postoupení pohledávek za společností.

Roku 1999 se stal generálním ředitelem Young-Je Seong. V únoru se uskutečnila obchodní mise do střední Asie – jmenovitě do Taškentu, s cílem seznámit se s vývojem tamního trhu a jednání s tamními prodejními zástupci.¹³

V roce 1999 také došlo k převedení Údržby bytového fondu do nově založené společnosti Daewoo Avia Real, s. r. o. a příslušný odbor v Daewoo Avia byl zrušen. Dále byla ustavena společnost Daewoo Avia Trans, s. r. o. do které byly převedeny veškeré aktivity oddělení dopravy, které bylo zrušeno.

Daewoo Avia též získala v březnu Osvědčení bezpečný podnik. Téhož měsíce byla svolána mimořádná valná hromada, která rozhodla o vydání dluhopisů v celkové jmenovité hodnotě jedné miliardy Kč s výnosem stanoveným pevnou úrokovou sazbou. Získané finanční prostředky byly v celém rozsahu použity k investicím do výrobního programu společnosti, zejména do náběhu výroby nového vozu AD100.

Řádná Valná hromada akcionářů v srpnu schválila zvýšení základního jmění společnosti upsáním nových akcií o 2,32 miliardy Kč až do výše 3 miliard Kč. Navýšení bylo realizováno úpisem kmenových akcií znějících na majitele. Nominální hodnota akcie zůstává 580 Kč. Ve firmě byl realizován Intranet k internímu publikování podnikových informací. Kromě jiného na něm byly publikovány veškeré podnikové normy a směrnice.

Roku 1999 došlo k prvnímu významnějšímu propouštění (viz. tabulka č. 3).

Tabulka č. 3: Vývoj stavu zaměstnanců v letech 1995 - 1999

Rok - Year	1995	1996	1997	1998	1999
Počet zaměstnanců Employee Number	2270	2225	2196	2128	1846
Průměrná mzda Average Wage/Salary	8596	11046	14005	16704	16501

Zdroj: Výroční zpráva 1999 (str. 15).

¹³ Pro zajímavost: Jak jsem se mohla sama přesvědčit, Daewoo Uzbekistán je dnes velmi prosperujícím podnikem. V prodeji nových aut v Uzbekistánu zastává první místo – dle mých vlastních pozorování je totiž téměř jediným prodejcem. Daewoo se tedy podařilo téměř zcela ovládnout uzbecký trh a dosáhnout toho, že po tamějších silnicích dnes jezdí ve většině případů pouze staré ruské automobily (typu Lada, Moskvič apod.) nebo právě Daewoo (nejčastěji pak Daewoo Matis).

Ekonomické výsledky:

Auditorská zpráva KPMG potvrzuje dosažení zisku 11,12 miliónu korun Kč za rok 1998 poprvé po šesti letech ztrát. Přitom ještě v červnu loňského roku bývalé vedení Daewoo Avia předběžně odhadovalo ztrátu na téměř 80 miliónů Kč. Prakticky až do září také nic nenasvědčovalo tomu, že by se hospodaření z trendu ztrátovosti předchozích let vymanilo. Deník Právo tehdy (25. 8. 1998) dokonce publikoval zprávu, že Avia bojuje o přežití: „Do kritické situace se dostala letňanská automobilka Daewoo Avia, jejíž nový generální ředitel June–Se Yum přiznal, že hlavním cílem firmy je přežít. Od roku 1995 je Daewoo Avia neustále ve ztrátě, jejíž kumulovaná hodnota přesáhla 850 miliónů korun. Domácí prodej neustále klesá.“

Celkové tržby dosáhly roku 1998 4,7 miliardy Kč, což je o necelých 13 procent méně než v předchozím roce. „Zisku bylo dosaženo celkovou restrukturalizací firmy zaměřenou na snižování nákladů, zefektivnění všech činností a výrazné zlepšení kvality,“ uvedl pro ČTK (18. 8. 1999) k výsledkům mluvčí Kyncl.

Roku 1999 se však firma dostala opět do ztráty - 1,4 miliardy korun, což je zajímavé ve srovnání s tím, že minulý rok vykazovala firma zisk. Tržby meziročně poklesly na polovičních 2,4 miliardy korun. Podle finančního ředitele Jiřího Hartvicha rekordní ztrátu zapříčinila pokračující ekonomická recese v ČR i na dalších klíčových středoevropských trzích a také miliardová investice do zavádění nového modelu AD 100.

Výroční zpráva z roku 1999 (str. 16 – 17) uvádí jako hlavní příčinu hospodářské ztráty pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a dále pak tyto okolnosti:

- V důsledku celkové recese českého hospodářství se zmenšil domácí trh středních nákladních automobilů.
- Současně poklesla i poptávka v hlavních exportních zemích (v Polsku a Maďarsku).
- Zvýšil se tlak konkurence na domácím trhu, který nemá daleko k cenové válce.
- V červenci byla ukončena montáž vozů Lublin II, ale Lublin III byl do prodeje zaveden až v listopadu.
- Projevil se nepříznivý vliv směnného kurzu USD/Kč o přibližně 20 % oproti prosinci 1998, který se promítl do tvorby rezerv na kurzové ztráty ze závazků.

- Zpomalení obratu mělo nepříznivý vliv na strukturu zásob a pohledávek (v tvorbě opravných položek).
- Zhoršily se úvěrové podmínky, zejména v předčasném splácení úvěrů a v důsledku zvýšení individuálních úrokových sazeb.
- Pro opoždění realizace vývojového projektu se nesplnilo marketingové očekávání avizovaného nového vozu AD 100.

Jako dílčí úspěchy roku 1999 v hospodářské oblasti naopak výroční zpráva uvádí tyto:

- Snížení osobních nákladů meziročně o 20 %.
- Snížení objemu pohledávek o 40 %.
- Za ztížených podmínek financování investice překračující 1 miliardu Kč.

Výroba a prodej vozů 1998 - 1999:

Původní velkolepé plány Korejců na prodej desítek tisíc vozů musely být zredukovány. Prodej aut se neustále snižoval, a proto se hlavní firemní strategie přesunula od kvantity na kvalitu, kterou představoval nový zaváděný model AD 100. „Když přišli Korejci do Avie, tak slibovali, že budeme vyrábět patnáct tisíc vozů, že rozjedeme výrobu ve velkém, že budeme vyvážet na korejské trhy apod. Ale to byly jen jejich velké oči. Realizovala se vždy tak čtvrtina výroby, kterou naplánovali. Brzo totiž zjistili, že s lidmi, kteří tady pracují a žijí, to asi nepůjde. Asi předpokládali, že lidé tu budou pracovat do večera, i o víkendech, jako je tomu v Koreji. Oni si mysleli, že dobijí střední Evropu, že tady bude ty jejich auta každý kupovat. Jenže měli zdejší prostředí špatně zmapované. Navíc pak zjistili, že naopak naše auta jsou špatně prodejná u nich. Proto tedy obrátili svou strategii na kvalitu a přinesli sem nový vůz. Jenže než ten se začal prodávat, tak už byla fabrika v krizi a lidé se báli si nové auto koupit,“ řekl zaměstnanec Avie, který si nepřeje být jmenován¹⁴.

V letech 1997 - 1999 byla prováděna montáž lehkých užitkových vozů Lublin a Lublin II dovážených v rozloženém stavu z firmy Daewoo Motor Poland. Roku 1998 bylo

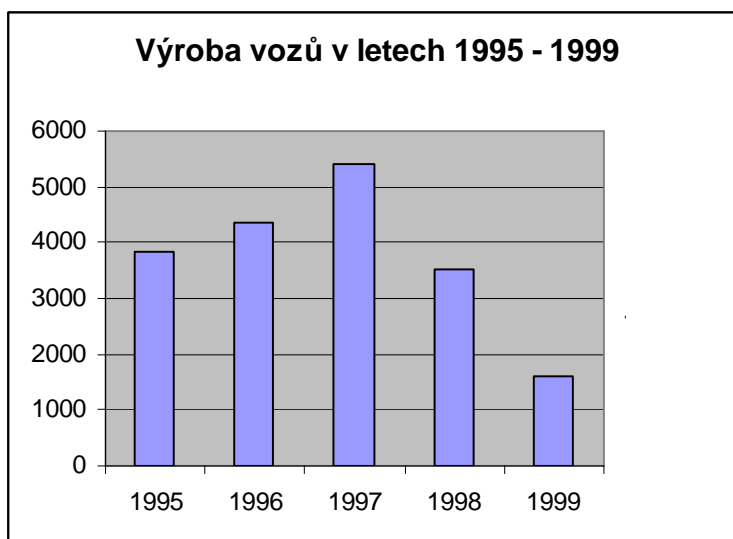
¹⁴ Zdroj: rozhovor se zaměstnanci Avie, 6. 4. 2005

prodáno přes 4500 vozů, což znamená, že plán z roku 1997 byl splněn. Dovoz Lublinů byl strategickým tahem. Předpokládalo se totiž, že zákaznická firma, která se sama stará např. o rozvoz svého zboží, se nespokojí pouze s Avii, nýbrž si bude chtít pořídit i menší vůz, jímž byl právě Lublin. Zároveň se plánovalo, že se začnou dovážet kamiony z Koreje.

Roku 1998 vyrobila Avia 3539 a prodala celkem 4050 nákladních vozů, což je o 24 procent méně než v předchozím období. Prodej lehkých užitkových vozů Lublin poklesl o 40 procent na 601 kusů. „Prodej byl negativně ovlivněn hospodářskou recesí v ČR a okolních státech, z nichž se rekrutují hlavní zákazníci," řekl Kyncl. (ČTK 18. 8. 1999) Vyvezeno bylo 1971 Avii, tedy 48,7 procenta z celkového počtu. Nejvíce vozů putovalo do Maďarska (665), dále na Slovensko (506), do Uzbekistánu (268) a Polska (261). Vozů značky Daewoo bylo v roce 1998 prodáno celkem 3820. Nejúspěšnějším modelem byl malý vůz Matiz, kterého se prodalo 1529 kusů a Lanos s prodejem 1197 vozů.

V roce 1999 poklesl prodej vozů o třetinu – na 2775 nákladních vozů, přitom plán z předchozího roku byl 5000 vozů. Vyrobeno bylo tehdy pouze 1606 nákladních automobilů. Prodej užitkových vozů Lublin poklesl na 365 kusů. Příčin poklesu prodeje bylo hned několik. Na klesající prodejnosti se značně projevila ztráta některých zahraničních trhů – například Ruska a Kuby, v té době stagnující český trh, i rostoucí konkurence zahraničních firem přicházejících do České republiky, která navíc často nabízela lepší dealerský servis ke svým produktům (např. Iveco, Renault).

Graf č. 7: Výroba vozů v letech 1995 - 1999



Na veletrhu Autotec 98 byl společnosti slavnostně předán certifikát ISO 9001. S maximální podporou majoritního vlastníka byl zahájen vývoj nového typu vozu AD 100 (středního nákladního automobilu, který měl být plně konkurenceschopný na západních trzích). Vozy se zcela novou kabinou vyvinuli čeští konstruktéři ve spolupráci s vývojovým střediskem Daewoo Worthing Technical Center v Anglii. Nový typ vozu byl také mnohem tišší než stará Avie, která byla známá právě nepříjemnou hlučností v kabině. Byly vyrobeny i prototypy středních autobusů (cca 25 osob) na stejném podvozku. Paralelně se rovněž připravovaly motory splňující předpisy Euro III platné od roku 2001.

Začaly se reorganizovat výrobní provozy včetně instalace nové ekologické lakovny Eisenman (za 18 milionů dolarů), svařovací linky na výrobu kabin a lisu Kojima 1500 tun. Celkově Daewoo investovalo do vývoje nového vozu a rozvoje výrobních provozů takřka 4 miliardy Kč.

Roku 1998 vznikla také nová svařovna. Zařízení svařovny bylo zhotoveno (pokud nepočítáme subdodavatele) v podstatě čtyřmi korejskými firmami - Daewoo motor (která mimo projekčních činností vyrobila zařízení hlavní a dokončovací linky), Chang-il (vyrobila zařízení linek dveří, bočnic, zadní stěny a střechy), Cho-heung (vyrobila zařízení zbývajících linek, tj. linky podélníků, podlahy, přední stěny, linky podsestav, veškeré bodovky a svařovací poloautomaty MIG/MAG) a Sam-heung (která vyrobila svařovací

kleště, které byly řešeny tak, aby tvarem i rozměry co nejvíce vyhovovaly požadavkům technologie).

Komponenty pro novou svařovací linku byly do České republiky dopraveny pomocí šesti zámořských lodí, které dopluly z Jižní Koreje a z Japonska do německého přístavu Hamburk. Další cesta nákladu vedla po železnici do Prahy, případně po Labi do Lovosic či Ústí nad Labem. Odtud těžké nákladní automobily postupně přivázely komponenty. Pro jejich převoz bylo potřeba 154 kontejnerů. Celková hodnota zařízení činila bezmála jednu miliardu korun. Celkové investice se roku 1998 vyšplhaly na 4 miliardy Kč.

Nutno podotknout, že dovoz většiny materiálu z Koreje byl zcela zbytečný, neboť stejně kvalitní vstupy se daly sehnat i v ČR. Jenže Korejci chtěli tehdy vyrábět výhradně z korejského materiálu, a to i za cenu vyšších nákladů a nezanedbatelné časové prodlevy, kterou dovoz z Koreje představoval.

V dubnu 1999 se Daewoo Avia účastnila veletrhu v Lipsku se šesti vozy v souvislosti s úspěšnou homologací těchto vozidel v Německu. V listopadu byl uveden na trh inovovaný lehký užitkový automobil Lublin 3 po úspěšné homologaci k provozu na silnicích České republiky na Ministerstvu dopravy a spojů.

5. 4. Shrnutí

Názory na to, zda byla první pětiletka pod korejským vedením úspěšná či nikoliv se liší. Korejci přinesli do podniku řadu investic, avšak nedokázali splnit sliby, se kterými do firmy přicházeli.

Roku 1995 přišlo do Avie pár Korejců, kteří zaujali vedoucí Avie. Na konci období, při zavádění nového modelu AD100 už bylo v Avii Korejců několik set, přičemž více než polovinu jejich stavu tvořili dělníci, kteří byli do České republiky přizváni právě kvůli výrobě tohoto nového produktu a instalaci technologických zařízení.

Po příchodu Korejců do Avie se očekával především obrovský nárůst produkce. Tehdy se sázelo především na kvantitu vyrobených vozů, která měla mateřské společnosti zaručit přední místo mezi světovými automobilkami. Plány o velkovýrobě aut, která měla na konci období dosáhnout až k neuvěřitelným 60 000 vozů, však nikdy nebyly naplněny.

Počty vyrobených aut se pohybovaly v rozmezí 3 – 4 tisíc, světlou výjimkou byl rok 1997, kdy se vyrobilo 5404 automobilů, avšak roku 1999 poklesla výroba aut na 1606, předznamenávajíc tak krizi budoucích let. Důvodů poklesu produkce a nesplnění plánů bylo několik. Korejci zkrátka neodhadli české tržní prostředí, možnosti českých zaměstnanců a přecenili prodejnost vozů u nás i v Koreji. Ze západu se vyrojila konkurence v podobě Iveca a Renaultu, jež nabízely stejně kvalitní vozy s lepším dealerským servisem. V neposlední řadě pak firma ztratila některé zahraniční trhy – například Rusko a Kubu.

Po zjištění, že výrobu vozů již nelze zvyšovat, zaměřila se firma na vývoj nového produktu – modelu AD100, který se měl svou kvalitou a konkurenceschopností vyrovnat západním automobilům. Právě investicemi do vývoje nového vozu a pořízením nové lakovny a lisovny byla vysvětlována ztráta podniku, jež mimo roku 1998 trvala po celé toto období.

Mezi zaměstnanci i vedením docházelo k řadě nedorozumění, mnohé z nich přispívaly k zvyšování transakčních nákladů firmy. Zbytečně a obtížně byl po lodích dovážěn z Koreje materiál, který mohl být zakoupen v České republice.

Co lze však jednoznačně hodnotit jako přínos korejského vedení jsou právě investice a kapitál, který do firmy přinesli. Nová lakovna a lisovna patří k nejmodernějším v Evropě a bývají využívány i jinými firmami. Na novém produktu AD100 měli zásluhu také výhradně Korejci. „Podle mě bylo prvních pět let obdobím blahobytu. Neřešilo se, zda něco koupit nebo ne, přišla řada drahých investic. Myslím, že korejský stát na tom všem nakonec prodělal, protože peníze, které sem Korejci vložili nemohli dostat zpět. Dle mého názoru zde Korejci svou úlohu zvládli, neboť sem dodali produkt, který je kvalitní a konkurenceschopný a nikdy se nestalo, že by kterýkoliv z pracovníků nedostal včas svou výplatu,“ říká Jaroslav Hanzal¹⁵.

¹⁵ Zdroj: rozhovor s Ing. Jaroslavem Hanzalem, 7. 4. 2005

6) DAEWOO AVIA 2000 – 2005: BOJ O PŘEŽITÍ

6.1. 2000 – 2001: konkurs mateřské firmy, začátek problémů

Roku 2000 začaly problémy mateřské společnosti Daewoo v Koreji. Vedení korejského koncernu Daewoo Motor chtělo prodat svůj 50,2 procentní podíl v českém výrobci nákladních vozů Daewoo Avia. Podle informací korejského tisku chtěla zadlužená automobilka Daewoo Motor podíly v podnicích vyrábějících užitková vozidla prodat prostřednictvím mezinárodní nabídky v září tohoto roku.

8. 11. 2000 se zadlužený jihokorejský výrobce automobilů Daewoo dostal do konkursu. Jeho věřitelé navrhli bankrot poté, co noční jednání vedení firmy s odboráři v Daewoo o propuštění 3,5 tisíce zaměstnanců a snižování mezd zkrachovala. Krach mateřské společnosti se samozřejmě výrazně promítl i v Avii. Nepříznivé podmínky si vyžadovaly skromnější přístup, úspory v investicích, omezení prodejů starých modelů a zejména trvalé soustředění na snižování nákladů. Podnik se ocitl v krajně obtížné hospodářské situaci, bez další pomoci mateřské společnosti, která se vyrovnávala se svými vlastními problémy.

Tvrdá úsporná opatření směřující k přežití firmy si vynucovaly i snižování počtu zaměstnanců, odprodej nevýrobních aktiv a podobně. Především očekávané snížení počtu zaměstnanců až o 403 lidí, především z řad dělnictva, vyvolalo řadu protestů ze strany odborů. 11. 12. napsala ČTK: „Odboráři požadují, aby představenstvo urychleně připravilo opatření vedoucí ke stabilizaci podniku. Pokud to nedokáže, mělo by odstoupit. Proti postupu managementu protestovala v Letňanech ve čtvrtek nejméně polovina z 1580 zaměstnanců. Připomněli, že jsou rovněž nespokojeni s dosavadním průběhem kolektivního vyjednávání, protože zaměstnavatel navrhuje pro rok 2001 zmrazení nebo snížení mezd a omezení sociálních výhod pracovníků. Zaměstnanci byli také rozhořčeni šikanou ze strany korejských ředitelů.“

O pár dní později došlo k uklidnění situace, když dozorčí rada přijala řadu opatření včetně schválení odstupného ve výši pěti měsíčních platů pro zhruba 400 propouštěných zaměstnanců, návrh prodloužení letošní kolektivní smlouvy na příští rok, nabídky náhradního zaměstnání pro odcházející pracovníky i hledání dalších možností snižování

nákladů v jiných než personálních oblastech. Dále pak dozorčí rada slíbila, že vyhledá poradenskou firmu, která bude dále vyhodnocovat revitalizační opatření, případně navrhopvat nová. Na základě těchto opatření pak odbory stáhly návrh na svolání mimořádné valné hromady, při níž měly v plánu předat minoritním akcionářům konkrétní příklady špatného plnění přijatého revitalizačního plánu a iniciovat odvolání představenstva.

Jako poradenská firma začala v Avii v březnu roku 2001 působit Bauer Consulting.

Ekonomická situace:

Významná pro tehdejší situaci podniku byla i ztráta z předchozího roku, která překročila polovinu základního jmění, jež představuje miliardu korun (viz. tabulka č. 4). Pro řešení finanční situace byl přijat tzv. revitalizační program na léta 2000 – 2001. Problém byl projednán se zástupci majoritního akcionáře a s vládou ČR a byly iniciovány změny v představenstvu a výkonném vedení společnosti. „K odvrácení bankrotu firma hodlá zvýšit kapitál o 2,8 miliardy korun. V rámci revitalizačního programu firma navýší základní jmění o 80 miliónů dolarů, tedy z jedné miliardy na 3,8 miliardy Kč. O zvýšení jmění úpisem veřejně neobchodovatelných akcií rozhodla již loňská valná hromada, ale jeho uskutečnění brání žaloba minoritního akcionáře fondu Pioneer, podle něhož rozhodnutí poškozuje menšinové akcionáře. Mezi další opatření patří prodej nepotřebných nemovitostí za více než 400 miliónů korun, snížení stavu zaměstnanců o 400 lidí na 1540 pracovníků a oddělení dceřiných společností Daewoo Avia Real a Daewoo Avia Trans.“ (ČTK 19. 5. 2000.)

Tabulka č. 4: Vývoj vlastního kapitálu v roce 2001

	Základní kapitál	Kumulovaný výsledek z minulých let	Zisk (ztráta) běžného účet. období	Zákonný rezervní fond	Ostatní kapitálové fondy	Celkem vlastní kapitál
Zůstatek k 1.1.2001	1 000 361	-1 431 987	-1 046 060	2 223	146	-1 475 317
Přírůstky		-1 046 060				-1 046 060
Úbytky			1 046 060			1 046 060
Ztráta roku 2001			- 622 911			- 622 911
Zůstatek k 31.12.2001	1 000 361	-2 478 047	- 622 911	2 223	146	-2 098 228

Zdroj: Výroční zpráva 2001 (str. 41).

Roku 2000 byla ztráta společnosti 1,046 miliardy korun, roku 2001 už sice jen 622 miliónů (viz. tabulka č. 4), ovšem na druhou stranu došlo také k již zmíněnému hromadnému propouštění zaměstnanců. Z původního počtu 2270 roku 1995, pracovalo v Avii roku 2000 už jen 1602 zaměstnanců a roku 2001 dokonce jen 1132 (viz. tabulky č. 5 a 6). To tedy znamená, že došlo ke snížení zaměstnaneckého stavu o více než 50 %. Klesly také tržby podniku – a to na 2,2 miliardy v roce 2000 (pokles o 8,3 procenta).

Tabulka č. 5 a 6: Vývoj stavu zaměstnanců v letech 1996 – 2001 a jejich kategorizace

Rok	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Průměrný počet zaměstnanců	2.225	2.196	2.128	1.846	1.602	1.132
Průměrná mzda v Kč	11.046,-	14.005,-	16.704,-	16.501,-	17.084,-	17.667,-

Rok	Kategorie zaměstnanců DAEWOO AVIA, a.s. (%)		
	Dělníci	Administrativa	Technici
2000	54,3	16,8	28,9
2001	55,9	17,6	26,5

Zdroj: Výroční zpráva 2001 (str. 24).

Výroční zpráva z roku 2000 (str. 3 – 4) i přes všechny potíže neviděla situaci podniku nikterak tragicky: „Jakkoliv je postavení Daewoo Avia, a. s. na počátku roku 2001 obtížné, lze nalézt řadu faktů, které za příznivých podmínek mohou vézt ke stabilizaci společnosti a překonání krize:

- byly provedeny změny ve vrcholovém managementu společnosti,
- byla provedena důkladná analýza příčin externí poradenskou firmou,
- vláda ČR a představitelé Daewoo Motor Corp. vyjádřili společně podporu úsilí vedení Daewoo Avia, a. s. a přislíbili pomoc,
- na základě analýz byl stanoven nový krizový program zaměřený na vyvážený finanční tok a přizpůsobení struktury firmy reálným hospodářským aktivitám,
- nová výrobní řada má stále šanci pronikat na trhy západní Evropy,
- Daewoo Avia, a. s. disponuje špičkovou strojírenskou technologií, kterou je možné využívat pro rozšíření aktivit na strojírenské subdodávky dílů pro jiné výrobce,
- i přes opakované redukce zůstává stále výkonná zkušená zaměstnanecká struktura,

- stále ještě existují v majetku nadbytečná aktiva, která mohou pomoci peněžním tokům v počátečním období.

21.12.2001 oznámila Avii Burza cenných papírů, že k 21. prosinci 2001 končí na burze celkem 16 emisí. Důvodem ukončení obchodování byla ve dvou případech přeměna investičního fondu na otevřený podílový fond. Ve zbylých případech akcie nevyhovovaly zpřísněnému zákonu o cenných papírech. K tomuto datu bylo ukončeno obchodování akcií Daewoo Avia na burze z důvodů Nevyhovění §72 ZCP tedy nedostatečná tržní kapitalizace akcií.

Změny v představenstvu:

Roku 2001 stanuli v představenstvu Avie už jen Korejci. Představenstvo tak bylo složeno pouze ze čtyř zástupců korejské společnosti Daewoo Motor. Stalo se tak poté, co z šestičlenného orgánu odstoupili všichni tři čeští zástupci, místo nichž byl kooptován jeden Korejec. Na tuto adresu tehdy uvedl personální ředitel firmy Lubomír Hejzlar (ČTK 11. 1. 2001): „Důvody jednotlivých odstoupiвших členů představenstva jsou víceméně osobní, ale pochopitelně jsou ovlivněny situací firmy, zejména malou informovaností o záměrech majoritního vlastníka.“ Z místa předsedy dozorčí rady odstoupil ze zdravotních důvodů někdejší generální ředitel Vlastimil Devera, kterého nahradil člen rady Branko Remek. Avia se potýkala s problémy při zajišťování provozního financování.

Ke dni 17. 4. 2001 odstoupil z funkce předsedy představenstva a z funkce generálního ředitele Young-Je Seong. Zároveň k uvedenému datu odstoupil z funkce člena představenstva Wan-Goo Yuk. Tato odstoupení byla doručena představenstvu Daewoo Avia dne 17. 4. 2001.

Téhož dne zasedalo představenstvo společnosti aby kooptovalo za oba odstupující nové členy. Novými členy představenstva se do doby konání další valné hromady stali: Inn-Sang Cho - vedoucí odboru exportu a Sang-Ho Han - manažer prodejních služeb.

Představenstvo následně zvolilo nového předsedu představenstva a jmenovalo nového generálního ředitele, kterým se stal Young-Su Hur, který dosud vykonával funkci výkonného ředitele pro obchod a správu. Ke komplexnímu řešení situace (nejen otázky

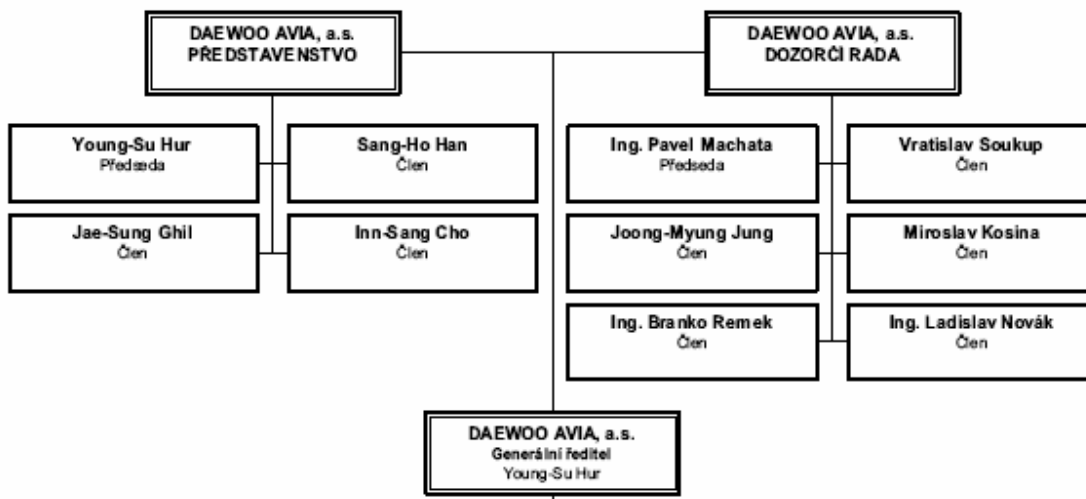
plánu) byla přizvána externí poradenská firma, která začala své působení v podniku počátkem března. Tato firma navrhla zavést ve firmě krizový management.

Obrázek č. 1: Orgány společnosti v roce 2000



Zdroj: Výroční zpráva 2000 (str. 8).

Obrázek č. 2: Orgány společnosti v roce 2001



Zdroj: Výroční zpráva 2001 (str. 8).

Očekávaný prodej Avie:

Roku 2000 začaly spekulace o možném prodeji Avie. Nejprve se očekávala, že prodej podniku proběhne už v polovině tohoto roku. Mezi zájemci o koupi firmy se objevily např. General Motors, Ford, Iveco, Renault nebo Scania. Nový vlastník však do Avie nakonec vstoupil až v roce 2005.

O případném prodeji i o dalším osudu Avie jednali v Koreji na přelomu března a dubna tehdejší předseda vlády Miloš Zeman a ministr financí Pavel Mertlík. Prezident jihokorejské společnosti Daewoo Motors Čong-Te I tehdy prohlásil, že jeho firma pokládá investici v Avii za strategickou a že má připravený program její restrukturalizace. Na dotaz Miloše Zemana, zda se jeho společnost z Daewoo Avia stáhne, uvedl, že Daewoo Motors nyní usiluje o přežití a že až poté, co své vlastní problémy vyřeší, se bude moci věnovat problému Daewoo Avia. Pavel Mertlík o Daewoo Avia jednal se společností Kamco (obdobou české Konsolidační banky) a s jihokorejským ministrem plánování a rozpočtu Jon-Čchol Čonem. Řekl, že jej upozornil, že kdyby Daewoo Motors nedokázala vyřešit problém Daewoo Avia, mělo by to nepříjemné důsledky pro jihokorejské exportéry vůbec. „Skutečnost, že restrukturalizace Daewoo Avia nepokračuje tak, jak by bylo žádoucí, přispívá k nižší důvěře v jihokorejské produkty obecně,“ uvedl Mertlík. (ČTK 16. 3. 2001.)

Průtahy s prodejem vznikly z jedné hlavní příčiny. Daewoo v průběhu svého fungování skoupilo řadu filiálek v různých zemích světa (v Polsku – Lublin, Uzbekistánu, Rumunsku, Rusku apod.) Kvůli účetním podvodům, kdy Daewoo získávalo od korejských bank obrovské dotace, které pak nevracelo, se po svém krachu dostalo před soud. Ten musel postupně vyřešit práva všech akcionářů. Daewoo začalo postupně své filiálky prodávat, přičemž velkou část z nich koupil General Motors. Avii se však od začátku nevěnovala příliš velká pozornost – neměla příliš velkou hodnotu. Soud ji zkrátka nechal bokem a dlouho se jí nezabýval. Přestože se šéf odborů v Avii opakovaně obracel přes ambasádu na korejský soud s prosbou, aby rychle vyřešil její situaci, proces se urychlit nepodařilo.

Produkce vozů 2000 - 2001:

Kvůli krizi mateřské firmy poklesl v roce 2000 prodej osobních automobilů o 73,7 procenta na 161 vozů. Důvodem poklesu prodeje byly především opožděné a menší dodávky z Koreje a negativní reakce trhu. Celkově bylo roku 2000 prodáno jen 1172 vozů (vyrobena 1133) a o rok později 1260 vozů (vyrobena 1101). To znamená, že od roku 1995 došlo ke snížení prodeje na polovinu. V souvislosti s propouštěním (roku 2000 zůstalo v Avii jen 1602 zaměstnanců, v roce 2001 byl jejich počet ještě snížen na 1132) i se situací v mateřské společnosti, která začala být známa i v České republice, začala klesat zákaznická důvěra ve firmu i v její produkty.

Daewoo Avia vstoupila do období zavádění výroby nového modelu AD100. Rokem 2000 vyvrcholila skoro 5 let trvající přípravná etapa projektu nového vozu.

Sériová výroba nové řady byla zahájena v listopadu 2000. Bohužel téměř o rok později, než byl původní předpoklad. Ke zpoždění došlo především v důsledku situace v Koreji. Avia tam tehdy měla již odzkoušené technologie, připravené k expedici, avšak celý rok trvalo, než korejský soud tyto technologie uvolnil. Prodej byl výrazně ovlivněn očekáváním prodeje nového vozu a také hospodářskou stagnací na vnitřním trhu ČR.

Přes nepříznivé podmínky a krach mateřské společnosti panovalo na konci roku 2000 v Daewoo Avia přesvědčení, že má konkurence schopný výrobek, který pomůže zastavit pokles prodeje, který je nepřetržitý od počátku 90. let.

Byla ukončena restrukturalizace prodejní servisní sítě, firma vlastnila 46 autorizovaných servisních oprav a 17 autorizovaných dealerů.

V listopadu 2000 koupila firma Czech Property Investments od akciové společnosti Daewoo Avia sídliště s téměř 2000 byty v Praze Letňanech za 550 miliónů korun. Avia začala rozprodávat i pozemky a budovy v areálu fabriky, veškerý prodej však vzhledem ke konkurznímu řízení s mateřskou firmou musel vždy schválit korejský soud.

6. 2. Proč a jak došlo ke krachu mateřské společnosti Daewoo?

Roku 2001 se společnost General Motors rozhodla koupit většinu akcií Daewoo Motor, aby tak vytvořila GM Daewoo. Nová společnost začala své fungování roku 2002 s GM a jejími partnery Suzuki a Saic Holding, vlastníce 66,7 % podíl s investicemi okolo 400 milionů dolarů. Zbývající podíl 33,3 % byl držen korejskou Rozvojovou bankou a několika dalšími korejskými kreditory s investicemi okolo 197 milionů dolarů. V říjnu 2005 investovala společnost GM 49 milionů dolarů, aby zvýšila svůj podíl ve společnosti na 48,2 %. V srpnu téhož roku odkoupily GM 6,9 milionů akcií za 21 milionů dolarů od Suzuki Motors a zvýšili tak svůj podíl na 50,9 %. Suzuki stále vlastní 11 %, ale očekává se, že i tento podíl brzy prodá GM.

Skupina Daewoo se dostala do hlubokých finančních obtíží v roce 1998 v důsledku asijské finanční krize a v důsledku konfliktů s korejskou vládou a prezidentem Kim Dae Jungem. Korejská vláda nemohla kontrolovat svůj deficit, což mělo za následek, že už nadále nemohla podporovat společnosti jako Daewoo. Výsledkem byla destrukce a rozklad skupiny Daewoo. Předseda společnosti Woo Choong Kim byl deportovaný do zahraničí a označen za uprchlíka poté, co se už nevrátil. Vláda uveřejnila informaci o tom, že utekl ze země před případným trestním stíháním. President Dae Jung Kim totiž Woo Choong Kimovi zřejmě slíbil, že společnost Daewoo bude zachráněna, jestliže opustí zemi bez vládní ochrany. Avšak věřitelé ani vláda nesplnili své sliby a rozhodli se druhý největší konglomerát v Jižní Koreji zlikvidovat.

Hlavní argument proč Daewoo kompletně zlikvidovat byl fakt, že prezident Kim Dae Jung v té době uklidňoval vládu Severní Koreje finanční pomocí a dalšími materiály. Od leaderů pěti nejvýznamnějších konglomerátů očekával, že se budou angažovat v jeho vládní „politice slunečního svitu“ (Sunshine Policy). Když předseda Woo Choong Kim nesouhlasil s budoucí nevratností investic, odmítl s Dae Jung Kimem spolupracovat. Woo Choong Kim byl totiž jedním z průkopníků nových způsobů obchodování se Severní Koreou a jako jeden z mála rozuměl severokorejským způsobům obchodování. Trval na politice „ber a dávej“, kterou však prezident nepovoloval. Tato odezva pobízela vládu, aby zničila Daewoo, místo toho aby skupině pomohla v době její finanční krize. Společnost, která byla využívána pro „Severokorejskou expedici“ byla vlastně Hyundai. Během tohoto

období započaly masivní severokorejské investice, včetně slavných „cow shipping“, které převezly na sever přes 1000 krav. Společnost Hyundai byla v důsledku těchto skutečností podstatně finančně oslabena, avšak vláda i nadále pokračovala ve své politice, hlavně kvůli loajálním společnostem. Woo Choong Kim se vrátil do Koreje v červnu roku 2005 a byl okamžitě zatčen. (viz. Wikipedia.)

„Kolaps Daewoo Group symbolizoval excesy korejského systému, v němž ekonomiku kontroluje úzká skupina mamutích koncernů s dobrými styky s vládou. Neudržitelnost tohoto systému, založeného na expanzi pomocí obřích dluhů, odhalila asijská finanční krize ve druhé polovině 90. let.“ (CTK, 1. 7. 2005.)

6. 3. 2002 – nesnadná finanční situace

Roku 2002 se Avia ocitla v nesnadné finanční situaci, která byla výsledkem celého komplexu příčin. Hlavní faktory byly nízká domácí poptávka a zatím nízký export. A především nedokončená restrukturalizace mateřské společnosti DAEWOO MOTOR Corp..

Krizová řídicí komise složená z ředitelů firmy vyhodnotila půlroční účinnost revitalizačních opatření, která vznikla jako kombinace závěrů poradenské společnosti Bauer consulting a vlastních managerů. Vyhodnocení bylo přinejmenším tak rozpačité jako pořadí úkolů:

1. Snížení počtu pracovníků
2. Řízení zásob a nákupu
3. Snižování ostatních druhů nákladů
4. Optimalizace vypořádání závazků
5. Odprodej nepotřebných aktivit
6. Zvýšení prodeje vozů a ND
7. Zvýšení externí kooperace
8. Zvýšení účinnosti vymáhání pohledávek.

Podle výroční zprávy z roku 2002 (str. 29) se firma snažila řešit bídnou situaci následujícím způsobem:

- Vedoucí představitelé firmy stanovili jako nezbytnou podmínku dalšího fungování společnosti udržování vyrovnaného cash-flow. Pravidelně je prováděna analýza jednotlivých aktiv společnosti.
- Nevyužívaný majetek je postoupen k alternativnímu využití či je nabídnut k prodeji. Příjmy z jeho pronájmu nebo prodeje pak vyrovnávají výkyvy v provozních příjmech, plynoucích z inkasa za prodej vlastních výrobků a zboží.
- Výrazná změna nastala i v přístupu k řízení pohledávek. Oproti minulému roku došlo k celkovému poklesu výše pohledávek a zároveň se zlepšilo i jejich inkaso. Proti minulému období došlo ke zlepšení obrátky o 20,5 dne.
- Rovněž byly přijaty kroky vedoucí k omezení výdajových položek. Poklesu bylo dosaženo optimalizací výše zásob, jejichž obrátka se celkově snížila o 21,4 dne.

Roku 2002 došlo k dalšímu snižování stavu zaměstnanců – tentokrát na 934 (viz. tabulka č. 7).

O dva nové členy Sang-Ho Han a Inn-Sang Choi bylo rozšířeno čtyřčlenné představenstvo podniku.

Tabulka č. 7: Vývoj stavu zaměstnanců v letech 1997 – 2002

Rok	Vývoj stavu zaměstnanců					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Průměrný počet zaměstnanců	2.196	2.128	1.846	1.602	1.132	934
Průměrná mzda v Kč	14.005,-	16.704,-	16.501,-	17.084,-	17.667,-	17.918,-

Zdroj: Výroční zpráva 2002 (str. 28).

Změna vlastníka:

V květnu 2002 získala jihokorejská státní agentura Kamco v rámci vypořádání krachu firmy Daewoo její podíl v Daewoo Avia.

Ekonomické výsledky:

Roku 2002 opět narostla ztráta podniku, avšak tentokrát nijak výrazně – na 674 milionů korun. Hlavní příčinou je pokles tržeb z důvodu přetrvávající nízké poptávky a nevyužitá kapacita firmy. Dále měly na ztrátové hospodaření vliv především vysoké odpisy a úmor nákladů technického rozvoje, které činily cca 418 milionů korun.

Prodej automobilů 2002:

V roce 2002 prodala Avia 1100 aut, z nich téměř 600 na domácím trhu, o čtvrtinu méně než v roce 2001. Vyrobeno bylo 968 vozů.

Prodávaly se již jen nové modely řady „D“ a dařilo se zejména exportu. Podařilo se proniknout na trhy v Británii a Irsku a díky dobrým vlastnostem byly automobily řady „D“ nominovány v soutěži Testers Choice 03.

Přesto se však neprodávalo tolik aut, kolik se očekávalo. Na vině byl tentokrát i legislativní systém České republiky, který umožňoval používat i auta starší osmi let, jež by například v západních zemích na silnici nesměla. Čeští zákazníci, kteří se snažili ušetřit, kde se dá, si proto raději ponechali staré Avie, než aby zainventovali do nových. „Jedna studie, kterou jsme si nechali udělat, říká, že kdyby všichni lidé, jež vlastní Avii starší patnácti let, vyměnili auto za nové, měli bychom pět let co vyrábět,“ říká zaměstnanec Avie, který si nepřeje být jmenován. Zaspalo se i v oblasti reklamy a marketingu. Propagace nového produktu nebyla dostatečná, čemuž nasvědčuje i fakt, že řada lidí vlastnicích starou Avii ani nevěděla, že nějaký nový model existuje. Navíc mezi lidmi panovalo přesvědčení, že Avie je hlučné nepohodlné auto (což staré Avie s atmosférickým motorem skutečně byly), a z nedostatečné reklamy se nedozvěděli, že nový model AD100 už dávno splňuje parametry západních vozů.

Dá se říct, že Avia ztrácela domácí trh. Přispěly k tomu i některé praktiky konkurence, která se snažila Avii vytlačit. „Konkurence například provedlo u svých vozů stejné tonáže, jako byla Avia, jízdní zkoušku, která byla přes dvě stě kilometrů a tím si zajistilo, že se tato auta mohla prodávat pod cenou jako ojetá. Nedali tam sice výbavu, na

kteřou jsou zvyklí západní zákazníci, avšak s cenou podstatně nižší si získali český trh,“ řekl Jaroslav Hanzal¹⁶.

Korejské vedení navíc nemělo příliš velký zájem o rozvoj tuzemského trhu, neboť již v předchozím roce byl propuštěn obchodní ředitel pro tuzemsko, zůstal pouze obchodní ředitel pro export – pan Cho. Přestože české vedení usilovalo o obnovení tohoto postu, generální ředitel Hur nového obchodního ředitele pro domácí trh nepřijal.

Bohužel začaly problémy s dealerskou sítí v Polsku a na Slovensku (viz. tabulka č. 8) a vývoz se do těchto zemí téměř zastavil. V tuzemsku prodej zajišťovalo 13 autorizovaných dealerů a 22 servisních opravů přímý materiál pro výrobu.

Tabulka č. 8: Vývoj struktury exportu v letech 1999 - 2002

Země	Vývoj struktury exportu v %			
	1999	2000	2001	2002
Velká Británie	-	-	6,4	26,6
Irsko	-	-	4,7	14,9
Itálie	-	-	4,5	8,7
Slovensko	21,7	43,5	30,9	11,0
Maďarsko	24,1	10,5	28,3	29,3
Polsko	33,9	32,0	5,2	1,2
Bulharsko	2,4	2,1	4,5	-
Rumunsko	1,6	2,2	-	-
Státy bývalého SSSR	9,6	5,0	9,5	8,3
Německo	1,0	1,0	6,0	-
Francie	5,2	2,0	-	-
ostatní	0,4	1,7	-	-

Zdroj: Výroční zpráva 2002 (str. 20).

Investiční akce se v tomto roce omezily na nákup nářadí a přípravků pro výrobu a vývoj. Výrazné ekonomické potíže společnosti Avia Kutná Hora, došly tak daleko, že firma skončila v konkurzu. Daewoo Avia, a. s. musela převzít výrobu předních náprav, kterou firma Avia Kutná Hora exkluzivně zajišťovala. Tuto kritickou situaci se podařilo zvládnout a Letňanský závod zahájil vlastní výrobu náprav.

Pokračoval proces restrukturalizace zahájený v roce 2000.

¹⁶ Zdroj: rozhovor s Ing. Jaroslavem Hanzalem, 7. 4. 2005

6. 4. 2003 – 2004: hlavní cíl - přežít

Roku 2003 proběhla další snížení prodeje i stavu zaměstnanců (viz. tabulka č. 9) – prodalo se jen 858 vozů, vyrobeno bylo pouze 830 vozů, stav zaměstnanců snížen na 833. Ztráta podniku byla 646 milionů korun, tržby klesly o pětinu na 846 milionů korun (viz. tabulka č. 10). Žádné investice nebyly vloženy do modernizace, hlavní snaha firmy byla přežít. Jedním z hlavních problémů se stala klesající důvěra v budoucnost firmy a tím i odbyt. Firma propustila také obchodního ředitele a začala šetřit na marketingových aktivitách.

Ve výroční zprávě roku 2003 (str. 29) je uvedeno: „Společnost hledá cesty, jak situaci zlepšit a udržet finanční situaci do dokončení restrukturalizace mateřské společnosti a příchodu nového investora:

- Nezbytnou podmínkou dalšího fungování je udržování vyrovnaného cash-flow.
- Provádí se analýza jednotlivých složek aktiv a u nevyužívaného majetku společnosti jsou stanovována jeho alternativní využití nebo prodej. Tyto příjmy pak vyrovnávají výkyvy v provozních příjmech plynoucích z inkasa za prodej vlastních výrobků, zboží a služeb. Stále též probíhá racionalizace organizační struktury s cílem lépe využít a doplnit volné výrobní kapacity. Doplnění výrobních kapacit však ještě není na uspokojivé úrovni.
- Velká pozornost je věnována procesu řízení pohledávek z obchodního styku. Oproti minulému roku došlo k jejich poklesu o 22,4 milionů Kč netto.
- Omezují se veškeré výdajové položky, je prováděna optimalizace výše zásob, což se projevilo jejich poklesem oproti minulému roku o 83,3 milionů Kč netto.“

18. září 2003 podala společnost Parvat V. H. návrh na prohlášení konkurzu na společnost Daewoo Avia, ta označila návrh jako neopodstatněný. Podle mluvčího Parvat V. H. Libora Marka bylo důvodem to, že Daewoo Avia firmě dlužila přes půl milionu korun. „Navrhovatel se takto, po selhání standardních kroků, snaží domoci práv svých a ostatních věřitelů a uspokojení alespoň části svých pohledávek za firmou Daewoo Avia,“ uváděla zpráva Parvat V. H. (ČTK, 1. 10. 2003). Podle vyjádření vedení Daewoo Avia však

požadavek na konkurz nebyl oprávněný. Údajná pohledávka navrhovatele vznikla totiž údajně kvůli nezaplacení poplatků za služby o dva roky dříve. Automobilka však nakonec těchto služeb nevyužila a ani neviděla příslušné účty.

V roce 2004 opět narostla ztráta podniku na 858 milionů korun (viz. tabulka č. 10) a došlo k dalšímu propouštění – z celkového počtu téměř 800 zaměstnanců opustila podnik zhruba čtvrtina (viz. tabulka č. 9). Kvůli nízké poptávce firma ukončila výrobu a technický vývoj vlastních motorů. Roku 2004 vyrobila Avia 545 vozů a na domácím trhu jich prodala 336. Zhruba čtvrtinový pokles podle firmy způsobila především rostoucí konkurence na trhu a problémy některých dealerů. (viz. ČTK 21. 3. 2005.)

Tabulka č. 9: Vývoj stavu zaměstnanců v letech 1999 – 2004

Rok	Vývoj stavu zaměstnanců					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Průměrný počet zaměstnanců	1.846	1.602	1.132	934	833	773
Průměrná mzda v Kč	16.501,-	17.084,-	17.667,-	17.918,-	17.945,-	18.631,-

Zdroj: Výroční zpráva 2004 (str. 28).

Tabulka č. 10: Vývoj vlastního kapitálu v roce 2004

	Základní kapitál	Kumulovaný výsledek z minulých let	Ztráta běžného účetního období	Zákonný rezervní fond	Ostatní kapitálové fondy	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	Celkem vlastní kapitál
Zůstatek k 1.1.2004	1 000 361	-3 774 575	- 646 514	2 223	146	-2 616	-3 420 975
Přirůstky	--	- 646 514	--	--	--	-949	- 647 463
Úbytky	--	--	646 514	--	--	--	646 514
Ztráta roku 2004	--	--	- 858 239	--	--	--	- 858 239
Zůstatek k 31.12.2004	1 000 361	-4 421 089	- 858 239	2 223	146	-3 565	-4 280 163

Zdroj: Výroční zpráva 2004, Příloha č. 2 – Účetní uzávěrka Daewoo Avia, a. s. za rok 2004 – auditovaná.

Prohlubovala se ztráta podniku a nadále klesal počet vyrobených aut i tržby (viz. tabulka č. 11 a graf č. 8). „Tehdy jsme vždy vyrobili určitou dávku vozů, prodali jsme je a teprve až kdy přišly stržené peníze, jsme nakoupili nový materiál a vyrobili jsme další

vozy. A tak to šlo pořád dál, z důvodu menšího provozního kapitálu se neustále zmenšoval objem vyrobených aut,“ řekl Jaroslav Hanzal¹⁷.

Firma byla navíc zadlužená a její závazky neustále narůstaly. „Výkonný ředitel Gil tehdy řešil, jak sem dostat komponenty od dodavatelů, kterým jsme dlužili třeba i desítky milionů. Když jsme prodali pár vozů nebo pozemek, vzal vydělané peníze a spolu s kolegy z nákupu a výroby řešil, kam je dát, abychom dostali další materiál na kompletaci vozů nebo na jejich dokončení,“ řekl Jaroslav Hanzal¹⁸.

Tabulka č. 11: Tržby za vlastní výrobky v letech 2003 - 2004

Tržby za vlastní výrobky	Tuzemské tržby	Vývoz (Evropa)	Celkové tržby
Nákladní automobily			
2003	348 021	268 173	616 194
2004	251 446	167 417	418 863
Náhradní díly			
2003	38 527	6 432	44 959
2004	27 972	5 768	33 740
Ostatní			
2003	18 475	--	18 475
2004	28 452	--	28 452
C E L K E M			
2003	405 023	274 605	679 628
2004	307 870	173 185	481 055

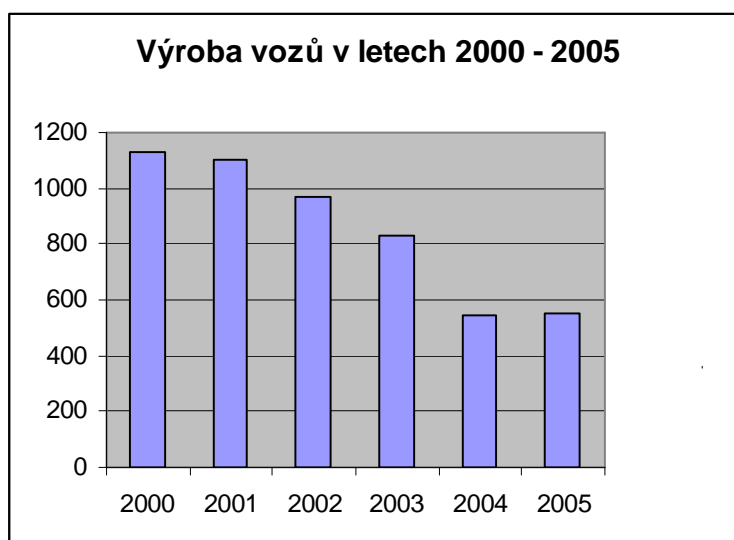
Zdroj: Zdroj: Výroční zpráva 2004, Příloha č. 2 – Účetní uzávěrka Daewoo Avia, a. s. za rok 2004 - auditovaná.

V roce 2004 už vše konečně směřovalo k prodeji Avie. Jednání o prodeji zprostředkovávala společnost Odien, která v minulosti například radila vládě s revitalizací zadlužených podniků.

V souvislosti s Odienem je ve Výroční zprávě roku 2004 (str. 31) uvedeno: „Nezbytným předpokladem zlepšení finanční situace je finanční restrukturalizace. Předpokládá se kapitalizace většiny z 6 812 904 tis. Kč závazků, které společnost Odien Capital Partners L.P. odkoupila od společností skupiny Daewoo. Do doby ukončení tohoto procesu a v zájmu udržení výroby a uspokojení poptávky po našich výrobcích společnost v závěru roku 2004 obdržela krátkodobou finanční výpomoc ve výši 45 401 tis. Kč.“

^{17, 18} Zdroj: rozhovor s Ing. Jaroslavem Hanzalem, 7. 4. 2005

Graf č. 8: Výroba vozů v letech 2000 - 2005



Zdroj: Údaje poskytnuté zaměstnanci Avie.

6. 5. 2005 – ve znamení Odienu

V dubnu roku 2005 vstoupil do Avie nový vlastník - Odien Capital Partners prostřednictvím své nizozemské filiálky SGM International. „Jak dlouho si Odien ponechá Avii, která je od roku 1999 trvale ve ztrátě, není v současné době jasné. Společník Odienu Brian Wilson odhaduje, že nejméně tři roky. „Vlastníky budeme, dokud restrukturalizace neposune firmu do světové třídy,“ tvrdí. Podle Wilsona se po krachu společnosti Daewoo její obchodní síť zcela rozpadla a je nutné ji budovat znovu. „Zvolili jsme stejnou marketingovou strategii jako Chevrolet. Připravujeme expanzi na britské ostrovy a hodně si slibujeme od Turecka, kde má Odien kromě Prahy také zastoupení,“ uvedl.“ (zdroj Euro 17. 4. 2005). Záhy po vstupu Odienu se firma vrátil k původnímu názvu Avia a k původnímu, byť lehce pozměněnému logu letícího ptáka.

Obrázek č. 3: Vývoj loga



6. 6. Shrnutí

V roce 2000 začal boj o přežití, který trval až do loňského roku, kdy do Avie přišel nový strategický partner Odien. Do kritické situace se podnik dostal poté, co v Koreji zbankrotovala mateřská společnost Daewoo a banky obstavily její majetek. Avie se tehdy dostala do bezvýchodné situace, kterou nebylo možno odvrátit. Zprvu to vypadalo, že by bylo možné podnik co nejrychleji prodat a zajistit mu tak v blízké době jiného zahraničního partnera. Kvůli časovým průtahům v Koreji však k prodeji došlo až v roce 2005 (akcie podniku byly převedeny až letos).

Avia stagnovala, výroba vozů se zúžila na několik set, finanční ztráta se prohlubovala a docházelo k hromadnému propouštění zaměstnanců. Ještě roku 1999 pracovalo v Avii průměrně 1846 lidí, roku 2004 se tento počet zúžil na 773. Změny nastaly i v představenstvu, odkud odešli všichni čeští ředitelé, jenž tak reagovali především na špatnou informovanost za strany majoritního vlastníka.

Jediným cílem bylo udržet podnik při životě, proto neproudily žádné investice do modernizace a docházelo k rozprodávání nebo pronajímání stávajícího majetku (pozemků, sídliště, budov). Z peněz získaných prodejem byl dotován cash-flow, který v té době nebyl vyrovnaný. Firma měla řadu dluhů, které nebyla schopna splácet. Až nový partner Odien dokázal tyto dluhy dorovnat a zajistit vyrovnané cash-flow. V letech 2000 – 2001 byl přijat revitalizační program, který však špatnou situaci firmy nijak nezlepšil.

Roku 2003 podala firma Parvat V. H. na Avii konkurz, ten se však naštěstí nakonec ukázal být neopodstatněným.

Informace o neutěšitelné pozici firmy i o krachu mateřské společnosti se brzo roznesly i mezi laickou veřejnost a částečně tak přispěly k nízké poptávce po produktech a negativně ovlivnily výsledky Avie. Lidé dostali strach, že v případě, že firma zbankrotuje, neseženou náhradní díly a nebude jim zajištěn servis, zároveň byly i vlivem špatného marketingu společnosti nedostatečně informováni o kvalitách nového vozidla.

Přidaly se i problémy s dealerskou sítí v Polsku a na Slovensku, který v podstatě znamenal konec vývozu do těchto zemí. Naopak se ale podařilo proniknout na trhy ve Velké Británii a Irsku.

7) DALO SE TOMU VŠEMU ZABRÁNIT?

Po krachu mateřské společnosti byla Avia odsouzena k záhubě. Nutno podotknout, že její značku se podařilo zachovat, a to lze posuzovat jako byť malý, avšak přeci jen jistý úspěch korejského vedení.

Je třeba se ptát: skutečně za to mohl především krach Daewoo v Koreji? Možná že Korejci by Avii potopili tak jako tak.

KKC – King of king of chairman – tak se přezdívalo předsedovi společnosti Woo Choong Kimovi. Když jednou přijel na návštěvu do Avie, korejští pracovníci se klaněli až ke špičkám bot a klepali se, aby dlouho předtím pečlivě nacvičené klanění nezkazili. Kim byl pro ně bohem. Jeho snem bylo dostat Daewoo do roku 2000 mezi deset nejlepších automobilek světa. Přičemž úspěšnost automobilky se měřila podle vyrobených, nikoliv podle prodaných vozů. Z tohoto důvodu také Avia zpočátku, když ještě mohla, vyrobila třeba o 1000 aut navíc – aby mohla do Koreje nahlásit o tisíc vyrobených aut navíc. Co na tom, že tyto auta stála nakonec vedle Avie na ulici a o pár let později se prodávaly s ohromnou slevou.

Woo Choong Kim nepřemýšlel, jak to vše uzavře. Chtěl si splnit svůj sen, co se s automobilkou stane pak, ho nezajímalo. Ani o zisk se příliš nestaral. Vytáhl peníze z banky a ty pak používal pro investování. V Avii proinvestoval miliardy. „Korejci prováděli financování Avie tím, že přes ni dováželi osobní vozy, které se pak v Česku prodávaly. V reálu to vypadalo tak, že my jsme auta prodali, avšak platbu do Koreje jsme odložili. Stržené peníze za vozy tu byly investovány – například do ztrátových plateb nebo mezd zaměstnancům,“ řekl nejmenovaný zaměstnanec Avie¹⁹.

Avie by se do problému zřejmě dostala i v případě, že by Daewoo nekrachlo. Obrovské investice jednoduše nemohly mít dostatečnou návratnost.

Nabízí se otázka, kde by dnes Avia byla, kdyby se jejím strategickým partnerem stal roku 1995 třeba Renault nebo Mercedes? Zřejmě by na to teď byla lépe. Zřejmě by neprošla tak hektickým obdobím. Avšak co dál? Nyní Avie žije, s hrstkou zaměstnanců, pod novým vlastníkem, avšak přece, stále vyrábí a prodává auta. Velké automobilky, jako

¹⁹ Zdroj: rozhovor se zaměstnanci Avie, 6. 4. 2005

je třeba právě Renault, zřejmě budou v příštích letech část svých závodů zavírat. A pak je čistě hypotetickou otázkou, zda by se v případě, že by vlastnil Avii, rozhodl zavřít ji, nebo raději závod ve Francii. V případě Mercedesu to totiž byly právě německé odbory, které stály proti koupení Avie, a to z toho důvodu, že původní plány Mercedesu byly zavřít závod v Německu a zainvestovat v Čechách.

8) ZÁVĚR

Záměrem této práce je na příkladu společnosti Daewoo – Avia názorně ukázat, jaký dopad může mít šablonovité přenesení korejského systému corporate governance do českých podmínek. V podrobné analýze jsem se zabývala mj. vývojem podniku, korejskými principy řízení společnosti, úskalími korejského vedení a úspěšností firmy, kterou jsem hodnotila podle ekonomických ukazatelů, včetně produkce a počtu zaměstnanců.

Daewoo vstoupilo v roce 1995 do stabilního a poměrně prosperujícího podniku, jehož produkce šla po revoluci dolů a který hledal zahraničního partnera, aby mohl hledat nové trhy, neboť tehdy šla velká část produkce do zemí bývalého Sovětského svazu, kde však v té době nebyly peníze, a tudíž ani zájem tyto trhy dál rozvíjet. Očekávalo se od něj (a také to jeho vedení velkoryse tvrdilo), že opět pozvedne produkci aut a podniku přinese nový produkt, konkurence schopný i na nových světových trzích, na něž by měl firmě otevřít cestu. Místo expanze se však letňanská automobilka ocitla po deseti letech korejského vedení ve stavu hluboké krize. Za celé období se její hospodářský výsledek ocitl pouze jednou v černých číslech, výroba aut se od roku 1994 namísto zvýšení osmkrát snížila, podnik se ocitl na pokraji bankrotu. V Avii byl sice vyvinut nový produkt, avšak než se dokázal dostat do podvědomí alespoň českého zákazníka, byl zastíněn přicházející zahraniční konkurencí.

Na druhou stranu však korejské vedení přeci jen přineslo Avii jistá pozitiva. Především nechalo podnik „přežít“, adaptovalo většinu přeživších pracovníků a když nic jiného, tak ulehčilo vstup novému majiteli.

V teoretické části své práce se zabývám mj. nevýhodami přímých zahraničních investic, konkrétně nevýhodami, které mohou přímé zahraniční investice přinést státu, potažmo společnosti. Avšak jaké nevýhody mohou PZI přinést samotnému podniku? V případě Avie to byla zcela odlišná korejská kultura, která vyvolávala v českém podniku řadu problémů a nedorozumění, neprůhledná soutěžní politika mateřské společnosti, která se přenášela i do společnosti dceřiné a která se vlastně nakonec stala hlavním viníkem neúspěšné situace české automobilky, řada neefektivních rozhodnutí a v neposlední řadě i zcela neuskutečnitelné nároky a plány korejského vedení, neslučitelné s českým tržním

prostředím. Analýzou jsem došla k závěru, že volba strategických investorů s odlišnou kulturou řízení a historií firem je strastiplnou cestou plnou rizik. Při výběru zahraničního partnera je tak třeba důkladně zvážit všechny okolnosti jeho případného vstupu, seznámit se především s kulturou dané země, s mentalitou budoucích šéfů i s pracovním prostředím mateřské firmy.

Dále je nutno vysledovat celkovou firemní strategii, zhodnotit cíle firmy a jejich uskutečnitelnost, odhadnout budoucí vývoj vzhledem k mateřské i dceřiné společnosti. Neboť ne vždy jsou všechny plány správné, zvláště pak u zahraničního investora, který dopodrobna nezná české tržní prostředí, a často dochází k jejich přecenění. Na druhou stranu však lze očekávat, že žádný investor nedá vědomě finance do projektu, o němž by se už předem domníval, že mu neponese zisk.

Je určitě přínosné zabývat se i tím, jak snadno bude v případě nouze možnost firmu zase prodat. V souvislosti s tímto je nutné znát zákony země, ze které firma pochází a seznámit se především se způsobem řešení případného krachu mateřské firmy. Jedním z problémů přímých zahraničních investic je situace, do níž se dostanou dceřiné firmy v případě, že mateřská firma zkrachuje, neboť i na dceřiné firmy tento krach dopadne a může se stát, že je také položí.

Zvláště automobilový průmysl láká v současné době do České republiky zahraniční investory. Trh s automobily je však do jisté míry velice specifický a jeho vlastnosti, především závislost na hospodářském cyklu, tak mohou být samy o sobě strůjcem mnoha problémů.

Podle mého názoru měl český management podniku i vláda v případě výběru korejského investora nasazeny růžové brýle. Už tehdy byly známé leckteré praktiky Daewoo i strategie Woo Choong Kima. Na druhou stranu lze však na obhajobu Avie říct, že roku 1995, kdy Daewoo do podniku vstupovalo, neměl prakticky nikdo z českého vedení (a to nejen v případě Avie) zkušenosti z globálních multikulturních firem.

V současnosti je situace podstatně lepší, neboť se na území České republiky vystřídala již řada zahraničních investorů, jejichž mnohé postupy již byly odhaleny. Krach Daewoo a s ním spojená krize Avie by měl být poučením pro další české firmy, které si chtějí něco začít s korejskými konglomeráty. Přesto však s nadšením (českým) možná

vstoupí na český trh Hyundai, u něž vše nasvědčuje tomu, že se svou strategií i nekalými praktikami natolik podobá Daewoo.

9) POUŽITÁ LITERATURA

Publikace:

A Regional Approach to Industrial Restructuring in the Tomsk Region, Russian Federation. OECD, 1998

Automobilka Daewoo Avia se přejmenovala na Avii, Euro, 17. 4. 2005

Češka, R.: *Vládní pravda, aneb žába u pramene*. Semináře centra pro ekonomiku a politiku. 9. 9. 1999, <http://cepin.cz/cze/prednaska.php?ID=83>

Daewoo Avia bojuje o přežití, Právo, 25. 8. 1998

Johnson, S., La Porta, R., Lopez de Silanes, F., Schleifer, A.: *Tunneling*, Working paper 7523. National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2000

Frentrop, P. M. L.: *A history of corporate governance 1602 – 2002*. Deminor, Brusel, 2003

Frydman, R., Gray, W., Rapaczynski, A.: *Corporate governance in Central Europe and Russia, Vol. 1 a 2*. Central European University Press, Budapešť, 1996

Garratt, B.: *Thin on Top*. Nicholas Brealey Publishing, 2003

Gugler, K.: *Corporate Governance and Economic Performance*. Oxford University Press, 2001

Klusoň, V.: *Instituce a odpovědnost (k filozofii ekonomické vědy)*. Karolinum, Praha, 2004

Kotrba, J.: *Privatizační proces v České republice: aktéři a vítězové*, 1997, v Švejnar, J.: *Česká republika a ekonomická transformace ve střední a východní Evropě*. Academia, Praha, 1997

Kouba, K.: *Transformace a privatizace v původních představách a třináct let poté*, 2005 v Kouba, K., Roberts, J., Vychodil, O.: *Privatizace bez kapitálu*, Karolinum, Praha, 2005.

Kudrna, Z.: *Struktury ovládnutí bank: teorie a empirie*, Rigózní práce, IES FSV UK, 2002

Mejstřík, M.: *Cultivation of financial markets in the Czech Republic*. Karolinum, Praha, 2005

Mertlík, P.: *Privatizace po česku: pět let putování od veřejného vlastnictví k veřejnému vlastnictví?*, Politická ekonomie, 1996/4, str. 499-514

Mládek, J.: *Česká republika: Privatizace 1990-1999* (Případová studie vypracovaná pro druhé setkání Lípa II, 18. 3. 1997)

Mlčoch, L.: *Institucionální ekonomie*. Karolinum, Praha, 2005.

Nachum, L.: *Liability o foreignness in global competition?* Financial service in the city of London, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper No. 229, 2002, www.cbr.cam.ac.uk/pdf/WP229.pdf

OECD Principles of Corporate Governance. OECD publications, 2004. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>

Razin, A.: *FDI Flows and Domestic Investment: Overview*, CES-Ifo Studies, 2002, <http://www.tau.ac.il/~razin/ces-ifotext.pdf>

Selected Issues in Corporate Governance: Regional and Country Experiences. United nations conference on trade and development, New York, 2003

Srholec, M., Tomšík, V.: *Konkurenceschopnost, zahraniční investice a globalizace v Bílá místa*, Centrum pro sociální a ekonomické strategie, UK FSV, Praha, 2002

Stiglitz, J. E.: *Quis Custodiet Ipsos Custodes? Corporate governance failure in the transition*, www.worldbank.org, 1999

Šíp, E.: *Privatizace v ČR: co dále* (Případová studie připravena pro druhé setkání skupiny Lípa, 18. 3. 1997)

Tchipev, D. – Backhaus, J. G. – Stephen, F. H. : *Mass Privatisation Schemes in Central and East European Countries. Implications on Corporate Governance*, 1 vyd. Sofia, Gorexpress 1998. , str. 119

The World Bank, Washington, D.C.: *Transition* (The First Ten Years Analysis and Lessons for Eastern Europe and the Former Soviet Union)

Vychodil, O.: *Dopady postprivatizační koncentrace vlastnictví na výkonnost českých podniků*, 2005 v 2005 v Kouba, K., Roberts, J., Vychodil, O.: *Privatizace bez kapitálu*, Karolinum, Praha, 2005.

Výroční zpráva Daewoo Avia 1995 - 2005

Wawrosz, P.: *Na začátku všeho byl Enron*, www.integrace.cz/integrace/clanek.asp?id=764, 2004

Archiv ČTK:

- O definitivním způsobu privatizace Avie není dosud rozhodnuto*, 8. 11. 1993
- A. s. Daewoo Avia vykázala loni poprvé po šesti letech zisk*, 18. 8. 1999
- Valná hromada Daewoo Avia rozhodne o novém způsobu zvýšení jmění*, 18. 8. 1999
- Akcionáři Daewoo Avia schválili plán revitalizace firmy*, 19. 5. 2000
- Odbory v Daewoo Avia v Letňanech vyhlásily stávkovou pohotovost*, 11. 12. 2000
- Představenstvo Daewoo Avia ovládli korejští manažeři*, 11. 1. 2001
- Zeman a Mertlík v Jižní Koreji jednali o firmě Daewoo Avia*, 16. 3. 2001
- Společnost Parvat V.H. podala návrh na konkurz na Daewoo Avia*, 1. 10. 2003
- Automobilku Daewoo Avia asi ovládne nizozemská SGM International*, 21. 3. 2005

www stránky:

Český statistický úřad, www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Daewoo>

Rozhovory:

- Rozhovor s Ing. Jaroslavem Hanzalem, 7. 4. 2005
- Rozhovor se zaměstnanci Avie, 6. 4. 2005

