

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Fakulta sociálních věd**

Institut ekonomických studií

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Privatizace bank v České republice a její důsledky**

Vypracoval : Bc. Patrik Bauer

Konzultant : Ing. Roman Matoušek, Ph.D., M.A.

Akademický rok : 1999/2000

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a použil pouze uvedené prameny a literaturu.

V Praze dne 25. dubna 2000

**OBSAH :**

Úvod	4
1. Vznik dvoustupňového bankovníctví v České republice	7
2. Restrukturalizace subsektoru "velkých" bank a některé tendence ve vývoji bankovního sektoru v České republice	15
2.1. Vývoj do roku 1993	15
2.2. Období od konsolidace k privatizaci velkých bank	18
2.3. Restrukturalizace bankovních systémů Polska a Maďarska	21
3. Privatizace bank	24
3.1. Proč privatizovat?	24
3.2. Privatizace a corporate governance	26
3.3. Formy privatizace	30
3.4. Privatizace bank v České republice	33
3.5. Vybrané přístupy k privatizaci bank v tranzitivních ekonomikách	36
4. Případové studie - privatizace jednotlivých bank v České republice, Polsku a Maďarsku	42
4.1. Investiční a poštovní banka	42
4.2. Československá obchodní banka	45
4.3. Česká spořitelna	47
4.4. Komerční banka	50
4.5. Agrobanka - ne zcela typický příklad	52
4.6. Privatizace bank v Polsku a Maďarsku	55
5. Důsledky privatizace bank	66
5.1. Rozsah bankovní činnosti	68
5.2. Finanční výkonnost	72
5.3. Vliv vlastnické struktury a tržní síly na ziskovost	79
6. Závěr	84
7. Přílohy	89
8. Literatura	100

## Úvod

Privatizace bank v České republice a tranzitivních ekonomikách střední Evropy patří k často diskutovaným ekonomickým tématům, hlouběji se danou problematikou zabývali např. Polouček (1999), Mervart (1998), Mejstřík (1997), Bonin (1998), EBRD (1995, 1996, 1997, 1998) či World Bank (1999). Vliv vlastnické struktury na corporate governance analyzoval především Mlčoch (1996, 1997) či Shleifer, Vishny (1997) a dopady makroekonomického prostředí tranzitivních ekonomik na efektivnost bank ukázal na základě statistik EBRD Kornai (1999).

Cílem mé diplomové práce je obohatit diskuse o privatizaci bank o argumenty, které ukazují, že státní vlastnictví komerčních bank v České republice (i v tranzitivních ekonomikách střední Evropy obecně) je příčinou neefektivní alokace vzácných zdrojů v ekonomice. Privatizace bank je nejefektivnější cestou k ustavení institucionálních prvků, které vedou k zajištění efektivní alokace vzácných zdrojů a umožňují bankovním sektorům tranzitivních ekonomik zajistit konkurenceschopnost v rámci globálních finančních trhů.

V práci tedy analyzuji privatizaci bank v České republice, důsledky této privatizace, vliv vlastnické struktury bank na corporate governance<sup>1</sup>, chování a efektivnost bank.

Studie se opírá o následující pracovní hypotézy:

- bankovníctví v tranzitivních ekonomikách je nedostatečně kvantitativně rozvinuto (měřeno mírou bankovního zprostředkování),
- banky v tranzitivních ekonomikách vykazují nedostatečnou finanční výkonnost,
- produktivita práce (měřeno bilanční sumou na zaměstnance) v bankovníctví tranzitivních ekonomik střední Evropy je velmi nízká,

- vlastnická struktura má vliv na ziskovost bank,
- státem vlastněné banky dosahují nižší ziskovosti než banky soukromé a privatizované,
- tržní síla banky má vliv na její ziskovost.

Metodologie práce využívá především komparativní statiku, kvantitativní analýzu a metodu logicko deduktivní. Použití ekonometrických metod jsem zamítl v důsledku nedostatku relevantních dat.

Práce je členěna do pěti kapitol, šestou kapitolou je závěr, po němž následují přílohy a seznam literatury.

V první kapitole stručně popisují vznik dvoustupňového bankovního sektoru v České republice, podmínky pro vstup nových domácích i zahraničních bank, přínosy konkurence pro bankovní sektor, evoluci bankovního sektoru z hlediska kvantitativního i kvalitativního (počet bankovních institucí, vývoj základního jmění a kapitálové přiměřenosti, vývoj struktury bilanční sumy).

V kapitole druhé analyzují restrukturalizaci úvěrových portfolií čtyř největších českých bank (vlastněných státem)<sup>2</sup>, která byla provedena v rámci tzv. Konsolidačního programu I. Dále popisují problém vzniku nových nebonitních aktiv (nezděděných z období před rokem 1989) a srovnávám míru klasifikovaných úvěrů v rámci vybraných tranzitivních ekonomik. Na konci podkapitoly 2.2. podávám přehled nákladů na restrukturalizaci českého bankovního sektoru v letech 1991 - 1998. V podkapitole 2.3. ukazují paralely v evoluci bankovních sektorů České republiky, Polska a Maďarska.

Ve třetí kapitole diskutují výhody a nevýhody privatizace bank, vliv privatizace a typu nového vlastníka na výkon vlastnických práv, formy privatizace, analyzují privatizaci bank v České republice do roku 1996 (tedy především privatizaci bank

---

<sup>1</sup> Corporate governance = ovládání podniku.

<sup>2</sup> Komerční banka, Česká spořitelna, Investiční a poštovní banka a Československá obchodní banka.

v rámci kuponové privatizace) a popisují některé specifické přístupy jednotlivých tranzitivních ekonomik k privatizaci bank.

Kapitola čtvrtá obsahuje případové studie privatizace čtyř velkých českých státních bank a také vývoj v Agrobance, kde došlo ke zcela specifické situaci, která nakonec vyústila de facto také v privatizaci. Dále ukazuje postupy privatizace bank v Polsku a Maďarsku.

V kapitole páté analyzuji důsledky privatizace bank. Definuji kvantitativní (míru finančního zprostředkování) a kvalitativní (efektivnost) ukazatele bankovní činnosti a testuji výše uvedené pracovní hypotézy.

V kapitole šesté formuluji závěry, k nimž jsem v práci dospěl. Shrnuji výsledky restrukturalizace bankovních sektorů a privatizace státních bank v České republice a tranzitivních ekonomikách střední Evropy. Dále prezentuji výsledky testování pracovních hypotéz. Na základě závěrů práce docházím k názoru, že privatizace bank do rukou strategických investorů je nejlepší cestou k nastolení efektivní alokace vzácných zdrojů v ekonomice.

Závěrem úvodního slova bych rád poděkoval všem, kteří se podíleli na vzniku této práce - především za nepostradatelné a velmi přínosné konzultace Romanu Matouškovi, Michalu Mejstříkovi za vedení semináře k diplomovým pracím, za korektury a připomínky Janě Fajtové a Jiřině Bauerové a Vladimíru Bauerovi za poskytnutí nezbytného technického vybavení.

## 1. Vznik dvoustupňového bankovníctví v České republice

Do konce roku 1989 dominovala ve sféře československého bankovníctví Státní banka československá. Ta vznikla roku 1950. Plnila úlohu centrální banky a zároveň prováděla úvěrové a depozitní operace pro podnikovou sféru. Roku 1958 převzala i služby investičního bankovníctví od Investiční banky, jejíž role je od tohoto data zanedbatelná. Bankovní sektor se dále skládal z České státní spořitelny a Slovenské státní spořitelny jako správce úvěrů a vkladů soukromého sektoru, Československé obchodní banky (založena 1963) jako zprostředkovatele zahraničního platebního styku a Živnobanky, která zajišťovala zahraniční platební styk jednotlivců a prováděla některé specializované platby.

Snahou ekonomické reformy v bankovním sektoru bylo vytvoření standardního dvoustupňového systému centrální banky a bank obchodních, operujících na bázi univerzálního bankovníctví<sup>3</sup>. Nezbytné přípravy proběhly již v roce 1989 a v roce 1990 došlo k legislativnímu zakotvení systému. Centrální bankou se stala Státní banka československá, jíž byly uděleny potřebné pravomoci.

Činnosti, které nespádají do kompetencí centrální banky, byly ze SBČS převedeny na čtyři subjekty – v České republice se jednalo o Komerční banku a Investiční banku a ve Slovenské republice o Všeobecnou úvěrovou banku a Investiční a rozvojovou banku<sup>4</sup>. Komerční banka a Investiční banka tak spolu s již existujícími Československou obchodní bankou, Českou státní

---

<sup>3</sup> K volbě modelu univerzálního bankovníctví vedl fakt, že jde o systém nejčastěji používaný v kontinentální Evropě, především v Německu. Nejdříve se v našich podmínkách vyprofiloval jako systém plně integrovaných univerzálních bank, kdy jsou veškeré finanční služby poskytovány jediným subjektem, později došlo ke vzniku integrovaných bankovních skupin, kdy některé speciální služby (především stavební spoření, penzijní připojištění, pojištění a leasing) byly převedeny na jiné, bankou kontrované subjekty. Právní rámec definoval univerzální bankovníctví bez čínských zdí mezi obchodními a investičními službami.

<sup>4</sup> Rozdělení určitých aktivit do jednotlivých bank proběhlo na základě sektorového dělení, což se ukázalo jako pozitivní. Např. v Polsku došlo k rozdělení komerčních aktivit monobanky na bázi geografické, čímž vznikly de facto lokální monopoly se všemi negativními důsledky.

spořitelnou a Živnostenskou bankou tvořily na počátku roku 1990 český bankovní systém.

Od počátku roku 1990 docházelo v důsledku probíhající ekonomické transformace k prudkému růstu poptávky po bankovních službách<sup>5</sup>, ta však narážela na kapacitní omezení a strnulou strukturu existujícího bankovního systému. Transformace reálné ekonomiky si tedy žádala adekvátní transformaci bankovní soustavy – po stránce kvantitativní i kvalitativní. Bylo tedy nezbytné zvýšit konkurenci a zároveň se pokusit snížit stupeň koncentrace v bankovní soustavě<sup>6</sup>. Existence několika velkých bank totiž znamenala nejen monopol na trhu depozit (spořitelny), ale vláda čelila morálnímu hazardu bank, jež se nemusely chovat obezřetně, neboť vzhledem ke své velikosti a významu pro ekonomiku spoléhaly na fakt, že jsou *”too big to fail”*<sup>7</sup>.

### **Význam konkurence**

Přínosy konkurence jsou v bankovním sektoru podobné jako v jiných sektorech ekonomiky. Díky konkurenci dochází k maximální možné efektivitě při finančním zprostředkování (mobilizaci úspor a poskytování úvěrů), úrokové míry jsou na soutěživé úrovni. Konkurence též umožňuje selekci mezi bankami na základě schopností obsluhovat dobře zákazníky při co nejmenších nákladech. Pokud by došlo k růstu stupně konkurence díky vstupu nových bank do odvětví a ty by byly schopny reagovat na poptávku zákazníků a expandovat, dojde k poklesu koncentrace v bankovním sektoru, omezení tržní síly velkých státních bank, tím ke snížení problému *”too big to fail”* a tím zpětně k růstu konkurence.

---

<sup>5</sup> Mezi lety 1990 a 1993 se zvýšil počet registrovaných firem v ekonomice z 18837 na 1118637 (tedy o neuvěřitelných 6000%).

<sup>6</sup> Toho lze dosáhnout buď vznikem a expanzí nových bank, nebo rozdělením existujících státních velkých bank, což s sebou však přináší mnoho problémů a nákladů.

<sup>7</sup> Příliš velké a významné na to, aby je mohl stát nechat zbankrotovat. Velké banky hrály klíčovou roli ve fungování celé ekonomiky a mohly spoléhat na fakt, že jim stát v případě problémů pomůže.



Růst konkurence však má i své negativní přínosy. Pokud dojde ke vstupu příliš mnoha bank, je především v tranzitivních ekonomikách problém s uplatňováním efektivní regulace. Bankovní dohled má totiž svá kapacitní omezení. Vstup velkého počtu slabě kapitalizovaných bank, jež navíc nejsou pod dostatečným dohledem, může vést ke vzniku nestability v bankovním sektoru.

Tvrdá konkurence může také nutit banky investovat příliš brzy a příliš mnoho, aby získala náskok před konkurenčními bankami. Pokud dojde k takovému předdimenzovanému financování před tím, než banka vyhodnotí potřebné informace a zpracuje expertizu a než zajistí nezbytné monitorovací procesy a kapacity, může dojít k růstu rizikovosti bankovních úvěrů. Konkurence také snižuje schopnost a ochotu bank inovovat a nově investovat do technologií a interní organizace, neboť je zde neustálá hrozba vstupu nových bankovních institucí.<sup>8</sup>

### **Vstup domácích bank**

Pro podporu růstu konkurence byl na základě zákona č. 158/1989 Sb. umožněn vstup nových bank (soukromých, s českým kapitálem). V letech 1990 a 1991 jich bylo založeno poměrně velké množství. Ačkoli si později vysloužila ČNB kritiku za benevolentnost při udělování licencí, je třeba říci, že chyba byla zřejmě jinde. Podmínky nebyly úplně snadno splnitelné (viz. dále), odpovědnost ČNB lze spatřovat spíše v nedostatečném dohledu nad fungováním bankovního sektoru.<sup>9</sup>

Počáteční výše základního jmění, potřebného ke vzniku banky, byla ustanovena v roce 1990 na 50 mil. Kčs (s podmínkou navýšit základní jmění do roku 1992 na 250 mil. Kčs). V roce 1992

---

<sup>8</sup> Příklad Schumpeterova trade off mezi konkurencí, jež zajišťuje efektivní alokaci a monopolem, jež zajišťuje inovace, financované z monopolního zisku.

<sup>9</sup> Byl zde zřejmě i politický tlak na vznik dostatečného počtu nových soukromých bank a kdyby ČNB postupovala přísněji při udělování licencí, těžko by se našel dostatek domácích ekonomických subjektů, kteří by přísná pravidla splňovali.

byla výše minimálního základního jmění, nutného pro vznik banky zvýšena na 300 mil. Kčs a v roce 1993 na 500 mil. Kč<sup>10</sup>.

V rámci povolovacího řízení ČNB společně s Ministerstvem financí prověřovala finanční situaci žadatelů. Přestože nebylo možno využít ve vyspělých tržních ekonomikách běžné prostředky pro rozhodování (neexistence auditovaných hospodářských výsledků podnikatelských subjektů, nespolehlivé doložení majetku fyzických osob), byla snaha provádět mezi žadateli o licenci důkladnou selekci (počet žadatelů o licenci byl asi desetkrát vyšší, než počet udělených licencí).

Ke konci roku 1993 byly bankovním dohledem zjištěny problémy ve fungování některých bank a bylo rozhodnuto o faktickém pozastavení vydávání bankovních licencí. Toto "moratorium" trvalo až do roku 1996. Šlo o reakci na rychlý kvantitativní rozvoj bankovního sektoru a na potřebu jeho konsolidace. Ne všem bankám však tento "oddychový čas" pomohl k odstranění nedostatků a k připravení se na fungování sektoru dle nových zákonných norem (přibližujících náš bankovní sektor k evropským standardům). ČNB se zřejmě domnívala, že v důsledku pozastavení vydávání licencí dojde k akvizicím malých domácích bank zahraničními silnými finančními ústavami, které u nás chtějí získat licenci<sup>11</sup>.

### **Vstup zahraničních bank**

Vstup zahraničních bank se stal klíčovým v některých tranzitivních ekonomikách, což bohužel nebyl případ České republiky.

---

<sup>10</sup> Srovnáme-li si minimální kapitálové požadavky pro založení banky v ČR a některé zemi Evropské unie, pak dojdeme k závěru, že u nás bylo požadováno větší množství kapitálu než v Belgii (od roku 1993 1,18 mil. ECU) a po zpřísnění v roce 1993 dokonce i než v kterékoli zemi EU. Pozdější problémy bankovního sektoru nebyly tedy zřejmě způsobeny nízkou hodnotou základního kapitálu, ale spíše selháním ČNB v roli dohlázele nad bankovním sektorem (zodpovědnost za bankovní dohled).

<sup>11</sup> Názorem ČNB bylo i to, že počet bankovních subjektů je pro naši bankovní soustavu dostatečný. Každopádně neudělování licencí ani velmi kvalitním bankám z Evropské unie nebylo pozitivním signálem.

Zkušenosti ukazují, že vstup zahraničních bank přináší zlepšení výkonnosti bankovního sektoru.<sup>12</sup> To není překvapivé zjištění – zahraniční instituce mohou snáze vyhovět požadavkům kapitálové přiměřenosti a mají přístup k relativně levným finančním zdrojům ze světových finančních trhů. Navíc jim přístup ke kapitálu dále zlepšuje reputace, založená na minulých výsledcích a transparentních finančních výkazech.

Zahraniční banky s sebou přinášejí vyspělé technologie a bankovní know how, což jim umožňuje monitorovat úvěry mnohem efektivněji než domácím bankám. Také zmenšují prostor pro křížové financování, neboť zahraniční akcionáři si většinou nepůjčují od bank, do nichž investují. Dalším přínosem vstupu zahraničních bank je přínos pro regulaci bankovního systému tranzitivní ekonomiky – zahraniční banka podléhá většinou přísné regulaci v domovské ekonomice a projevuje se zde díky tomu tendence ke zlepšování regulace také v tranzitivních ekonomikách, v nichž působí.

Pozitivní efekty vstupu zahraničních bank se zdají neoddiskutovatelné, otázkou zůstává forma vstupu. V tranzitivních ekonomikách můžeme pozorovat dva přístupy – ustavení nových bank, nebo účast zahraničních bank díky získání podílů v již existujících bankách<sup>13</sup>.

Každý z přístupů má samozřejmě své přednosti i nedostatky – zatímco v nově založených bankách je snadnější zavedení moderních bankovních procesů a technologií, mohou nastat problémy s budováním pobočkové sítě a tím nedojde ke vzniku potřebné konkurence na trhu sběru depozit. Problémem při vstupu zahraničního partnera do již existující banky je zředění podílů stávajících domácích akcionářů, což s sebou může vyvolat jejich snahu o zmaření vstupu.

---

<sup>12</sup> Viz. EBRD (1998), kapitola 7.

Pokud s sebou vstup zahraničních bank přináší celkově pozitivní efekty pro kultivaci bankovního sektoru, regulátor by se měl zaměřit na otevřenost bankovního systému a nediskriminační přístup ke vstupu zahraničních bank. To je také požadavkem pro přistoupení k Evropské unii.

### **Rozvoj české bankovní soustavy**

Z tabulky č. 1.1 vyplývá, že z kvantitativního hlediska došlo v bankovní soustavě na počátku devadesátých let k dramatickém rozvoji.

**Tabulka č.1.1 - Vývoj počtu bank dle skupin**

	90	91	92	93	94	95	96	97	98
Celkem	9	24	37	52	55	54	53	50	45
V tom:									
Velké	5	5	6	6	6	6	5	5	5
Malé	4	14	19	22	21	18	12	9	8
Zahraniční	-	4	8	11	12	12	13	14	13
Pobočky zahraničních	-	-	3	7	8	10	9	9	10
Specializované	-	-	1	5	7	8	9	9	9
v nucené správě	-	-	-	1	1	0	5	4	0

*pramen* : ČNB

Zpočátku rostl počet bankovních subjektů především ve skupině malých bank (reprezentujících český kapitál), poté ve skupinách zahraničních, poboček zahraničních bank<sup>14</sup> a bank specializovaných. Od roku 1990 do roku 1994 vzrostl počet bank z 9 na 55, čímž dosáhl svého maxima<sup>15</sup> a od roku 1995 dochází ke konsolidaci bankovního sektoru a tím ke snižování celkového počtu bank (prudký pokles počtu subjektů především ve skupině malých bank, tento pokles ještě umocnil vývoj roku 1999, který

<sup>13</sup> Např. v Polsku bylo získání licence ke vstupu banky podmíněno získáním podílu ve státních či problémových soukromých bankách.

<sup>14</sup> Až do roku 1992 neudělovala ČNB licence pobočkám zahraničních bank.

<sup>15</sup> To bylo samozřejmě způsobeno též "moratoriem" na vydávání bankovních licencí, které trvala od konce roku 1993 až do roku 1996.

není v tabulce zachycen). Ovšem pohled z kvalitativního hlediska nám poskytuje o vývoji bankovní soustavy ČR v devadesátých letech jiné závěry.

**Tabulka č.1.2 – Struktura základního jmění (%)**

	93	94	95	96	97	98
Celkem	100	100	100	100	100	100
V tom:						
Velké	58,6	61,4	57,9	54,7	47,6	53,1
Malé	22,9	22,1	23,7	17,0	20,0	16,3
Zahraniční	12,5	12,7	13,9	18,4	23,4	21,6
Pobočky zahraničních	-	-	-	-	-	-
Specializované	2,6	3,8	4,6	9,9	9,1	9,0

*pramen* : ČNB, výpočty autora

Tabulka č. 1.2 nám poskytuje informace o tom, že v české bankovní soustavě dochází (z hlediska kapitálové síly bank) k posilování pozic zahraničních bank na úkor velkých domácích bank (na trendu nic nemění ani mírná korekce roku 1998, která byla způsobena spíše oslabením pozic malých bank než posílením domácích velkých bank).

I přes vznik velkého počtu bank zůstal bankovní sektor poměrně koncentrovaný, neboť většina z nových bankovních subjektů (malé banky) byla kapitálově slabá a jejich podíl na bilanční sumě nebyl velký<sup>16</sup>. Z tabulky č. 1.3 je přesto vidět mírné posilování angažovanosti zahraničních bank na úkor bank domácích (mimo specializované instituce).

<sup>16</sup> To je samozřejmě způsobeno vznikem sektoru komerčních bank, kdy na počátku v roce 1990 byl podíl velkých státních bank na bilanční sumě 100%, včetně navázaných kontaktů s největšími ekonomickými subjekty v zemi (poskytování úvěrů), držely 100% vkladů a později se masivně účastnily velmi riskantního financování privatizace. Proto pronikání nových bankovních subjektů na trh bylo velmi obtížné. Silnou pozici velkých státních bank nemohly výrazněji ohrozit ani zahraniční banky, neboť jejich postupy při úvěrování vylučovaly financovat většinu subjektů v naší transformující se ekonomice. Na poli pojišťovnictví pak měla monopolní postavení Československá (později Česká) státní pojišťovna.

**Tabulka č.1.3** - Vývoj podílu jednotlivých skupin bank na celkové bilanční sumě (%)

	93	94	95	96	97	98
Celkem	100	100	100	100	100	100
V tom:						
Velké	82,3	79,3	73,7	72,4	68,2	66,0
Malé	8,9	8,8	9,2	4,3	4,0	3,5
Zahraniční	5,7	7,2	10,0	11,7	13,7	15,6
Pobočky zahraničních	1,5	4,1	6	8,3	9,6	9,5
Specializované	0,2	0,6	1,1	3,3	4,5	5,5

*pramen* : ČNB

Je také zajímavé si všimnout, že podíl na celkové bilanční sumě je u velkých českých bank mnohem vyšší než jejich podíl na základním jmění. To je důsledkem expanzivní úvěrové politiky těchto bank, která není podložena dostatečnou kapitálovou silou. V kontrastu vidíme v tabulkách 1.2 a 1.3, že podíl zahraničních bank na bilanční sumě je mnohem menší, než by odpovídal jejich podílu na základním jmění<sup>17</sup>. Samostatnou kapitolou jsou pak pobočky zahraničních bank, které nemají vzhledem k velikosti bilanční sumy českého bankovního sektoru téměř žádná kapitálová omezení, přesto je jejich úvěrová politika spíše zdrženlivá.

**Tabulka č. 1.4** - Kapitálová přiměřenost velkých českých bank(%)

	90	91	92	93	94	95	96	97	98
KB	1,7	5,9	5,1	6,8	11,2	10,7	10,7	8,3	9,6
ČS	na	na	na	na	11	11	11,4	12,5	14,2
IPB	Na	na	7,1	8,8	8,4	8,5	8,2	8,8	9,9
ČSOB	na	na	na	na	7,3	10	12,3	12,6	16,5

*pramen* : výroční zprávy bank

<sup>17</sup> Jedním z faktorů, který tuto situaci zapříčinil, je dodržování kapitálové přiměřenosti zahraničních bank v minimální výši 8% hned od jejich založení, zatímco podkapitalizované české banky dosahovaly hodnot nižších. Závazné limity pro kapitálovou přiměřenost byly stanoveny ČNB na 6,25% k 31.12.1993 a na standardních 8% (kompatibilní s doporučením BIS) k 31.12.1996. Z tabulky č. 1.4 je patrné, že od roku 1995 splňují velké české banky podmínku kapitálové přiměřenosti minimálně 8%.

## **2. Restrukturalizace subsektoru "velkých" bank a některé tendence ve vývoji bankovního sektoru v České republice**

### **2.1. Vývoj do roku 1993**

#### **Konsolidační program I.**

Úvěrová portfolia velkých komerčních bank obsahovala na počátku roku 1991 poměrně velký podíl nestandardních úvěrů. Pro řešení situace, která mohla potenciálně vyústit v systémovou krizi, byl vyhlášen Konsolidační program I (1991 - 1993)<sup>18</sup>.

V rámci "zachování rovných podmínek"<sup>19</sup> musel být řešen problém tzv. zděděných úvěrů. Proto byla na počátku roku 1991 založena Ministerstvem financí Konsolidační banka. Zpočátku bylo jejím úkolem vykupování úvěrů na trvale se obracející zásoby (TOZ), což byl specifický druh úvěrů ze systému centrálně plánované ekonomiky<sup>20</sup>. Šlo o pohledávky za více než 6 tis. klientů v celkovém rozsahu 110,9 mld. Kčs (z toho 30,4 mld. Kčs od slovenských podniků, viz. tabulka č. 2.1).

Převedením úvěrů na TOZ byl tedy smazán handicap největších českých bank z doby před počátkem transformace naší ekonomiky. Ovšem stav těchto bank nebyl stále uspokojivý a vyžadoval hlubší řešení problémů. Bylo nutno přistoupit k rekapitalizaci a k dalšímu očištění úvěrového portfolia. K rekapitalizaci silně podkapitalizovaných bank došlo prostřednictvím FNM, který poskytl 7,8 mld. Kčs na posílení

---

<sup>18</sup> Nikdo přesně nevěděl, jaká je vlastně kvalita úvěrového portfolia komerčních bank, neboť většina subjektů v ekonomice procházela restrukturalizací, došlo k teritoriální reorganizaci exportu i kooperačních vztahů, u většiny subjektů nebylo možno ani odhadnout bonitu jejich pohledávek, včetně neodhadnutelného vývoje v zemích obchodních partnerů.

<sup>19</sup> Je samozřejmě otázkou, jak definovat rovné podmínky, jak rozsáhlá pomoc státu zaručovala rovné podmínky pro velké státní banky vůči ostatním peněžním ústavům a jak rozsáhlá pomoc byla nezbytná pro odvrácení možné systémové krize.

<sup>20</sup> Od svého vzniku v 70. letech byly úvěry na TOZ úročeny 3%, od roku 1986 pak 6%, nebyla určena doba splatnosti těchto úvěrů. V roce 1990 byly tyto úvěry komercializovány. Úroková sazba byla stanovena 1 - 5% nad diskontní sazbou a doba splatnosti byla určena na 8 let.

kapitálu a 22,2 mld. Kčs k odepsání špatných úvěrů státních podniků<sup>21</sup>.

**Tabulka č.2.1** - Úvěry na TOZ převedené na KOB v roce 1991 (mil. Kč)

Komerční banka	79 275
ČSOB	408
Investiční banka	378
SBČS	375
Československá státní spořitelna	28
Všeobecná úvěrová banka	30 425
<b>Celkem</b>	<b>110 889</b>

*pramen* : ČNB

K částečnému očištění úvěrového portfolia bank přispěla konsolidace, založená na obchodní bázi. V roce 1992 Konsolidační banka odkoupila od Komerční banky a Investiční banky další méně bonitní pohledávky z období před rokem 1990 v objemu cca 15 mld. Kč (za 80% jejich nominální hodnoty). Za stejných podmínek odkoupila v roce 1993 Konsolidační banka od Investiční a poštovní banky pohledávky v nominální hodnotě 0,3 mld. Kč.

V souvislosti s rozpadem federace a vznikem České republiky jako samostatného státu k 1.1.1993 byla i původní federální Konsolidační banka rozdělena na dva samostatné subjekty - český a slovenský.

Konsolidační banka Praha byla založena ministerstvem financí jako státní finanční instituce (licence jí byla udělena 17.12.1992, činnost zahájila k 23.únoru 1993). Její kapitálová pozice byla ve srovnání s její předchůdkyní mnohem silnější<sup>22</sup>.

Pro specifické potřeby ČSOB byla založena Česká inkasní jednotka s.r.o., která převzala nebonitní aktiva vázaná na

<sup>21</sup> Jejich výběr záležel na bankách, muselo však být dodrženo několik podmínek – úvěry musely být z doby před 21.12.1989, podnik musel být perspektivní a určený k privatizaci.

<sup>22</sup> Kapitálová přiměřenost v roce 1992 2,6%, v březnu 1993 8,6%, na konci roku 1993 27,3%.



zahraniční pohledávky exportních organizací. Celkově převedla ČSOB na Českou inkasní jednotku pohledávky za 28,2 mld. Kč. Tyto pohledávky jsou financovány úvěrem od ČSOB, na jehož splácení vystavil stát záruku.<sup>23</sup>

Konsolidační program I. přispěl ke zlepšení stavu velkých, státem vlastněných bank. Zatímco vyvedení úvěrů na TOZ z jejich bilancí můžeme hodnotit pozitivně, rekapitalizace byla nutností a částečné očištění bilance bez dalších změn (především bez ustavení efektivní vlastnické struktury) spíše plýtváním peněz. Opět se ukázalo, že pravidlo *"too big to fail"* je platné i v naší ekonomice a stát radši nesl nemalé náklady než aby riskoval systémovou krizi bankovního sektoru. Vyčištěním bilance došlo sice k odlehčení břemena minulosti, ovšem ve stejné době docházelo k dalšímu "zanášení" bilancí bank novými špatnými úvěry<sup>24</sup>. Banky však za ně nenesly plnou odpovědnost (bylo zřejmé, že jim stát opět bude muset pomoci, když bude třeba). Zvyšovalo se tak riziko morálního hazardu<sup>25</sup> bank při poskytování úvěrů a banky coby prodloužená ruka státu nadále vytvářely v ekonomice měkká rozpočtová omezení pro mnoho subjektů<sup>26</sup>.

Pomoc bankovnímu sektoru byla financována obligacemi Fondu národního majetku (čili výnosy z budoucí privatizace) a

<sup>23</sup>Pro úplnost ještě dodejme, že pro slovenskou část bilance byl použit obdobný postup - vznikla Slovenská inkasní jednotka a ta převzala od ČSOB pohledávky za 9,2 mld. Kč. V této výši jí byl též poskytnut refinanční úvěr.

<sup>24</sup>Vzhledem k nedostatku informací o většině subjektů v ekonomice bylo téměř nemožné rozhodovat o úvěrech dle standardní metodiky. Navíc by zřejmě většina těchto subjektů byla v podstatě neúvěrovatelná, což bylo minimálně z politického hlediska nepřijatelné. Banky tedy (pokud odmyslíme od podvodného jednání při žádosti o úvěr) fungovaly pod státním vlastnictvím jako prodloužená ruka státu a logicky tak nesly část transformačních nákladů.

<sup>25</sup>Morální hazard = tendence vynakládat menší úsilí na minimalizaci všech rizik, neboť banka (akcionáři) za ně nenesou plnou odpovědnost (neplatí všechny vzniklé náklady, část nákladů hradí stát). Více viz. Frank (1995), s. 229, též viz. Fry (1995), s. 306.

<sup>26</sup>Měkké rozpočtové omezení (*"soft budget constraint"*) viz Kornai (1980), kapitola 13.5. Kornai (1999), s.6 ukazuje, že poskytování "měkkých" bankovních úvěrů je nejrozšířenější formou "změkčování" rozpočtových omezení podniků v tranzitivních ekonomikách (dalšími formami jsou: fiskální dotace; "měkké" zdanění = nižší zdanění preferovaných odvětví, udělování výjimek z placení daní či přímo neplacení daní; "měkké" obchodní úvěry = nedodržování termínů splatnosti; zadržování mezd). Dále Kornai ukazuje, že v tranzitivních ekonomikách převládají tendence k přitvrzování měkkých rozpočtových omezení, ovšem existují velké rozdíly jak mezi ekonomikami tak v rámci jednotlivých ekonomik.

nevstupovala tak do veřejných financí. Díky této praxi jsme netrpěli deficitem státního rozpočtu a ani se příliš nezvyšovalo zadlužení státu.

## **2.2. Období od konsolidace k privatizaci velkých bank**

Po rozdělení federace pokračoval vývoj bankovní soustavy méně rozsáhlými kvantitativními změnami – nevznikal již tak velký počet nových subjektů, ale docházelo spíše ke konsolidaci stávající struktury. Základním problémem bankovního sektoru byla a je nepříznivá kvalita úvěrového portfolia. Nelze už hovořit o špatných úvěrech z dob "předlistopadových", tzv. zděděných úvěrech. Hlavní podíl na klasifikovaných úvěrech měly úvěry nově poskytnuté – po roce 1990. Hlavními důvody vzniku velkého množství klasifikovaných úvěrů (u bank s českým kapitálem) byly nezkušenost s poskytováním úvěrů v tržním prostředí, poskytování úvěrů subjektům bez dostatečně dlouhé podnikatelské minulosti, nedostatek kvalitních zástav k úvěrům, financování privatizace<sup>27</sup> a v neposlední řadě též poskytování úvěrů proti nadhodnoceným zástavám, o kterých žadatel předem věděl, že je nebude splácet. V bankovní sféře chybělo moderní know-how a technologické vybavení, teprve se tvořila vnitřní pravidla bank pro poskytování úvěrů, a podobně. Banky se státní účastí byly dále pod tlakem politických zájmů a úvěrovaly i standardním způsobem neúvěrovatelné subjekty (státní či velké soukromé), kterým tak vytvářely měkká rozpočtová omezení a nenutily je provést dostatečnou restrukturalizaci.

---

<sup>27</sup> Poměrně velký objem majetku byl privatizován formou aukcí, veřejných nabídek či přímým prodejem, přičemž kupní cena musela být splacena ve velmi krátkém období. Vzhledem k nedostatečné finanční síle kupujících si většina z nich brala na nákup úvěr. Ten samozřejmě bylo možné zaručit maximálně koupeným podnikem, což při nedobré právní rámci pro realizaci zástav nebylo pro banky ideální. Velká poptávka po bankovních úvěrech a velká rizikovost klientů pak zvyšovaly úrokové sazby na neúměrně vysoké hodnoty, za které už si mohl vzít úvěr pouze nereseriovní podnikatel (seriozním podnikáním nebylo možno takový úvěr splatit). Tím rostl problém nepříznivého výběru a v podstatě docházelo ke spirálovitému růstu úrokových sazeb z těchto úvěrů.

Pro srovnání si uvedme tabulku, jež zobrazuje množství klasifikovaných úvěrů ve vybraných tranzitivních ekonomikách<sup>28</sup>. Jasně ukazuje, že tento problém se mezi tranzitivními ekonomikami v pokročilém stupni transformace vyskytuje především v České republice a na Slovensku.

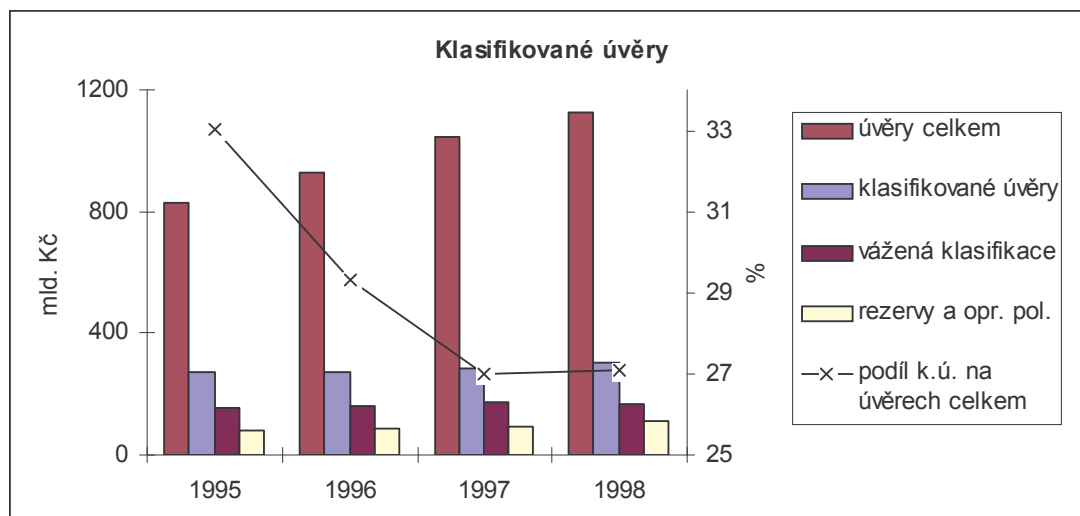
**Tabulka č. 2.2.** Podíl klasifikovaných úvěrů ve vybraných bankovních soustavách (%)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ČR	2	19	23	34	33	30	29
Slovensko	-	3	12	30	41	32	33
Maďarsko	-	11	29	18	10	7	4
Polsko	16	27	31	29	21	13	10
Estonsko	-	7	7	4	3	2	1

pramen : EBRD 1997, s. 85, EBRD 1998, s. 133

Vývoj klasifikovaných úvěrů v české republice nám ilustruje graf č. 2.1.

**Graf č. 2.1** – Vývoj klasifikovaných úvěrů v bilancích českých bank



pramen : ČNB

<sup>28</sup> Hodnoty pro 23 tranzitivních ekonomik střední a východní Evropy viz. příloha, tab. č. 7.1.

Zpřísněním podmínek bankovního dohledu při klasifikaci úvěrů v roce 1994<sup>29</sup> a problémy bank s realizací zástav k těmto úvěrům<sup>30</sup> vedly k nutnosti vytvářet velké množství rezerv a opravných položek a snižovaly tak ziskovost bank. V prvních letech existence samostatné České republiky se tyto problémy spíše bagatelizovaly, ale s postupným zhoršováním ekonomické situace docházelo k jejich eskalaci. U velkých bank se projevil snížením ziskovosti (později prohloubením ztráty) a posléze též státními intervencemi (tyto intervence budou konkretizovány v rámci analýzy jednotlivých velkých bank). U subsektoru malých bank si též vyžádaly státní zásahy - Česká národní banka reagovala připravením Konsolidačního programu II (připraven v roce 1995, realizace započala v roce 1996), pomocnou ruku podala i vláda vyhlášením Stabilizačního programu (podzim 1996)<sup>31</sup>. Počet subjektů, spadajících do kategorie malých a středních bank se velmi snížil (viz tabulka č. 1.1) - k redukci počtu subjektů vedl zánik či fúze. Situace dospěla tak daleko, že na prahu roku 2000 se jeví, že do skupiny malých a středních bank s českým kapitálem nebude spadat ani jeden bankovní ústav.

Konsolidační a stabilizační programy pro bankovní sektor si od roku 1990 vyžádaly dle odhadů 150 - 200 mld. Kč, po započtení navyšování základního jmění v bankách a státních garancí pak na 300 mld. Kč.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Od července 1994 zavedla ČNB nová pravidla pro klasifikaci úvěrů a tvorbu rezerv a opravných položek. Úvěry byly rozděleny do 5 kategorií dle zpoždění se splácením úroků či jistiny, finanční situace dlužníka a jeho dřívější splátkové morálky. Děly se tak na standardní (riziková váha 0), sledované (0,05), nestandardní (0,2), pochybné (0,5) a ztrátové (1). Hodnota rizikově vážených úvěrů se pak vypočítala jako součet nominálních hodnot úvěrů, vynásobený jejich rizikovou váhou. - více viz. ČNB - Banking supervision 1996, s. 32.

<sup>30</sup> Nízká efektivita vymáhání pohledávek byla dána právním rámcem ekonomiky. Ten upřednostňoval dlužníky před věřiteli a v podstatě neumožňoval realizovat pohledávky při bankrotu dlužníka. Chtěly-li banky získat zpět alespoň část poskytnutých prostředků, musely dále pokračovat ve financování těchto často neefektivních subjektů. Dlužníci si byli též vědomi své situace a často ji zneužívali ve svůj prospěch. V podstatě nic je nenutilo dodržovat splátkový kalendář úvěrů.

<sup>31</sup> Vzhledem k tomu, že tyto programy byly určeny malým a středním bankám, nebudeme je zde podrobněji rozebírat.

<sup>32</sup> Dle odhadu Světové banky v letech 1991-1998 asi 188 mld. Kč (viz. World Bank 1999, s. 114), dle odhadu Bankovní asociace k počátku roku 1998 160 mld. Kč (viz. Bankovní asociace 1998, s.7), dle Dubské (viz.

**Tabulka č. 2.3.** Výše pomoci bankovnímu sektoru transformačními institucemi, 1991-98

	<i>mld. Kč</i>	<i>% z HDP roku 1998</i>
Konsolidační banka	113,2	6,37
Česká finanční	47,84	2,69
Česká inkasní	27,28	1,54
<b>Celkem</b>	<b>188,32</b>	<b>10,60</b>

*pramen* : World Bank (1999), s. 114

### 2.3. Restrukturalizace bankovních systémů Polska a Maďarska

V tranzitivních ekonomikách střední Evropy lze nalézt v přechodu z monobankovní struktury ke dvoustupňovému bankovnímu systému i v potřebě rekapitalizovat velké státní banky a restrukturalizovat jejich úvěrová portfolia jisté paralely. Pro porovnání se podívejme na příklad Polska a Maďarska.

V roce 1989 byl v Polsku Zákonem o bankách a Zákonem o Polské národní bance ustaven dvoustupňový bankovní systém. Funkce centrální banky zůstala Polské národní bance a komerční aktivity byly vyděleny do 9 samostatných regionálních bank (tento systém měl využívat regionálních znalostí při poskytování úvěrů a monitoringu dlužníků). Dále tvořily bankovní sektor čtyři specializované banky – 2 spořitelny, banka zahraničního obchodu a banka pro zemědělství.

Počátek reformy bankovního sektoru v Maďarsku je datován do roku 1968, ovšem podstatnější změny nastaly až v 80. letech.

Dvoustupňový bankovní systém byl ustaven v roce 1986. Z monobanky byla vydělena centrální banka a tři banky komerční (Magyar Hitel Bank, Kereskedelmi és Hitel Bank a Budapest Hitel és Fejlesztési Bank), které získaly poměrně velkou samostatnost. Dále tvořily bankovní systém již existující Országos

---

Ekonom 2/2000, s. 23) včetně garancí a navyšování základního jmění na 302 (při započtení pomoci Komerční bance v roce 2000 až 373) mld. Kč.

Takarékpénztár (OTP), jež plnila služby spořitelny, Magyar Külkereszkendi Bank, banka zaměřená na mezinárodní obchod a Postbank és Takarékpénztár, obdoba české Poštovní banky. Banky však brzy opustily svůj úzce vymezený segment trhu a profilovaly se jako banky univerzální.

Liberální licenční politika, která byla uplatňována v Polsku (podobně jako v České republice), měla za následek značný růst počtu bank v letech 1991-92 (domácích i zahraničních). Pak však bylo na vydávání licencí uvaleno moratorium<sup>33</sup> a vstup zahraničních bank se uskutečňoval především vstupem do již existujících bank polských.

Ani polská vláda se nevyhnula potřebě pomoci státním bankám. V letech 1993-94 probíhal program rekapitalizace. Sedm z devíti státních bank, jež vznikly vydělením z monobanky, bylo v září 1993 rekapitalizováno v objemu 0,8% HDP<sup>34</sup> (jako pomoc pro auditem zjištěné špatné úvěry, aby banky splnily podmínky kapitálové přiměřenosti<sup>35</sup>). V prosinci došlo k rekapitalizaci jedné spořitelny a banky pro zemědělství v celkové výši 0,7% HDP. V této době bylo též rozhodnuto o privatizaci státních podílů v bankách. Další kapitálová injekce pro druhou spořitelnu a banku pro zemědělství byla poskytnuta v roce 1996 ve výši 0,4% HDP<sup>36</sup>.

Také v Maďarsku vzhledem k nedostatečné kapitálové vybavenosti bank spolu s velkým množstvím nestandardních aktiv v portfoliích bylo jasné, že bankovnímu sektoru bude muset pomoci stát. Navíc od roku 1992 začal platit zákon o komerčních bankách, který se drží doporučení BIS<sup>37</sup>. Velkým státním bankám byly uděleny výjimky z plnění kapitálové přiměřenosti, ale bylo

---

<sup>33</sup> K uvalení moratoria na vydávání bankovních licencí v Polsku vedly podobné důvody, jako byly výše diskutovány pro případ České republiky.

<sup>34</sup> Viz. EBRD (1996), s. 166.

<sup>35</sup> V květnu 1993 byla v Polsku přijata pravidla pro kapitálovou přiměřenost bank dle doporučení BIS.

<sup>36</sup> Struktura polského bankovního sektoru viz. příloha, tabulka č. 7.8.

<sup>37</sup> Minimální kapitálová přiměřenost 8%.

zřejmé, že samy banky nejsou na řešení svých problémů dostatečně silné.

Státní banky profitovaly z několika kol státní pomoci<sup>38</sup>, jejíž celkový objem dosáhl 8% HDP<sup>39</sup>. V důsledku této intervence přesáhla kapitálová přiměřenost velkých bank ke konci roku 1994 8%.

Specifická pro maďarský bankovní sektor byla možnost vstupu zahraničních bank – až do roku 2003 nesměly zahraniční banky otevírat v Maďarsku své pobočky, ani operovat jako samostatné subjekty – jejich vstup byl možný pouze formou joint venture. To se změnilo roku 1997, kdy byl přijat nový bankovní zákon. Ten umožnil zahraničním bankám otvírat v Maďarsku pobočky a zakládat dceřinné společnosti za stejných podmínek, jaké mají domácí banky.

---

<sup>38</sup> V roce 1990 povolila vláda transformaci půjček na bydlení na půjčky s tržní úrokovou sazbou. V roce 1991 vydal stát garance na špatné úvěry v celkové hodnotě 10 mld. forintů (130 mil. USD). V roce 1992 bylo rozhodnuto o pomoci bankám, jež byly alespoň částečně vlastněny státem a jejichž kapitálová přiměřenost byla nižší než 7,25%.

<sup>39</sup> Viz. EBRD (1996), s. 155.

### 3. Privatizace bank

#### 3.1. Proč privatizovat?

”Základním důvodem pro privatizaci je snaha vytvořit soukromému sektoru stejné podmínky pro využívání omezených ekonomických zdrojů, jaké jsou v sektoru veřejném. Taková filosofie vychází z předpokladu, že optimální využívání ekonomických zdrojů vyžaduje jejich optimální alokaci a že v řadě případů mohou být ekonomické zdroje v soukromém sektoru využívány efektivněji. Sama privatizace je tedy nástrojem restrukturalizace ekonomiky a není ji možné považovat za cíl samu o sobě. Konečným cílem je odpovídající restrukturalizace celé ekonomiky, vedoucí ke zvýšení její výkonnosti a konkurenceschopnosti. Pokud je tomu tak, musí být privatizace výchozím, nikoliv však dostačujícím předpokladem ekonomického růstu.” (Polouček 1999, s.98).

Diskuse ohledně forem vlastnictví (státní versus soukromé) je klíčovým tématem ekonomické teorie i hospodářské politiky. V 80. letech se v tržních ekonomikách začalo přistupovat k privatizaci celých odvětví, jež byly ve vlastnictví státu. V některých zemích (Francie, Itálie, Španělsko)<sup>40</sup> patřilo k těmto odvětvím i bankovníctví (na základě politického konsenzu, že snaha o stimulaci ekonomiky přes státem ovládaný bankovní sektor může mít zhoubné důsledky<sup>41</sup> a že bude lépe, když v rukou státu zůstane pouze bankovní regulace a bankovní dohled). Privatizace bank však probíhala velmi opatrně a objevovali se i takové argumenty, že by si měl stát ponechat v bankách alespoň malý podíl pro snadnější monitorování jejich stavu<sup>42</sup> (tento argument byl podpořen

---

<sup>40</sup> Viz. Molyneux (1997), s. 89.

<sup>41</sup> Příklad francouzské Crédit Lyonnais viz. Heffernan (1996), s. 389.

<sup>42</sup> V případě ČR viz. např. Ekonom č. 32/1998, s. 12 (rozhovor s P. Mertlíkem).



těž tím, že stát bude inkasovat příjmy z dividend a držený podíl v bankách může být dobrou investicí<sup>43</sup>).

Zcela specifická byla situace v transformujících se ekonomikách. Vzhledem k obrovskému objemu majetku, jež byl převáděn z rukou státu do rukou soukromého sektoru, byly kromě tradičních zvoleny i netradiční formy privatizace (například kuponová privatizace<sup>44</sup>). Ovšem privatizace bank byla velmi citlivým tématem, neboť přes vliv na bankovní sektor bylo možno působit na většinu subjektů v ekonomice. Uplatňováním vlivu v bankách bylo též možno změkčovat rozpočtová omezení v ekonomice a oddalovat nevyhnutelné náklady transformace. Část těchto nákladů tak byla přenesena do bank a zcela jasně se zrcadlila v jejich zhoršujících se bilancích. Pro udržení stability bank pak byly nezbytné státní intervence. Na ekonomiku měl tento stav samozřejmě zásadní vliv – tlumil sice některé tvrdé dopady transformace, ovšem nenutil ekonomické subjekty k dostatečné restrukturalizaci a konzervoval do určité míry neefektivní strukturu ekonomiky.

Nakonec i v transformujících ekonomikách převládl názor, že sanace státních bank jsou neudržitelné<sup>45</sup> a že stát není schopen efektivně uplatňovat svůj vliv v bankách a proto bude nutné banky privatizovat. Diskuse se tak převedla z roviny zda privatizovat do roviny jak a kdy privatizovat – na otázky způsobu a rychlosti privatizace.

Neboť bankovní sektor vykazuje ve srovnání s jinými sektory ekonomiky jistá specifika, je třeba je zohlednit i při přípravě privatizace. Především provázanost jednotlivých subjektů bankovního sektoru a závislost bank na důvěře vkladatelů

---

<sup>43</sup> Viz. Polouček (1999), kap. 4.2.

<sup>44</sup> O metodách privatizace a jejich dopadech na corporate governance privatizovaných subjektů viz. Mlčoch (1997), s. 51.

<sup>45</sup> Potenciální pomoc státem vlastněné bance v případě jejích problémů zvyšovala nebezpečí morálního hazardu, viz. kapitola 2.1.

způsobují náchylnost bankovního sektoru ke vzniku systémové krize, které je v případě potřeby stát nucen zabránit finančními intervencemi. Významným důsledkem privatizace bank by se měla stát minimalizace pravděpodobnosti, že stát bude muset v budoucnu řešit problémy banky.

Přínosem privatizace pro ekonomiku je zmenšení prostoru pro státní vměšování do alokace úvěrů a rozetnutí vazby mezi státní kontrolou nad bankovní regulací i rozhodováním managementu komerčních bank. To poskytuje prostor pro lepší investiční rozhodování, pro optimální alokaci prostředků v ekonomice a také zvyšuje kredibilitu regulátora.

Dále lze očekávat, že privatizace přispěje ke zlepšení výkonnosti banky, především pokud přinese bance moderní know how. Zlepšení monitorování úvěrů by mělo přispět nejen ke zlepšení výkonnosti bank, ale též k aktivnímu dozoru bank nad svými dlužníky – firmami.

### **3.2. Privatizace a corporate governance**

Základní otázkou při privatizaci bank je jaké vlastnické struktury chceme dosáhnout, jaká vlastnická struktura je optimální pro efektivní fungování banky. Jsou tři otázky, na něž lze hledat odpověď – zda máme privatizovat do rukou domácích či zahraničních investorů, zda mají být vlastníky insideři<sup>46</sup> či outsideři<sup>47</sup> a zda má být vlastnictví koncentrované či roztroušené.

#### **Insideři vs. outsideři**

Výhodou privatizace do rukou insiderů může být její rychlost, neboť není třeba hledat strategického investora a také jednoduchost. V tranzitivních ekonomikách hrají insideři významnou úlohu při privatizaci bank, přičemž mohou svého vlivu využít k pokusu o zabránění vstupu outsiderů do vlastnické

---

<sup>46</sup> Insideři = management a zaměstnanci banky, v některých specifických případech (např. Rusko) též velcí dlužníci banky.

struktury banky. Pokud se jim to povede a vláda je přesto rozhodnuta banku privatizovat, vynutí si vlastně insideři privatizaci do vlastních rukou.

Nevýhodou privatizace banky do rukou insiderů je jejich neschopnost přinést nový kapitál, přinést do banky moderní know how včetně nových technologií. Neefektivnost takto privatizované banky bude dále vyvolávána konfliktem soukromých zájmů managementu a zaměstnanců s cíly banky – maximalizací její hodnoty.

Existuje zde tedy silná motivace pro privatizaci do rukou outsiderů, především strategických investorů, vyvolaná potřebou moderního know how a technologií, včetně selekce a monitorování investičních aktivit. Klíčovým přínosem pro privatizovanou banku mohou být importované manažerské dovednosti a dohled ze strany strategického partnera.

#### **Domácí vs. zahraniční investoři**

Vzhledem k požadavkům na strategického partnera a stavu většiny ekonomických subjektů v tranzitivních ekonomikách je zřejmé, že strategickým partnerem by se měl stát subjekt zahraniční. Vstup renomovaného a kapitálově silného vlastníka do banky může mít několik pozitivních efektů – přístup k moderním technologiím a bankovnímu know how, přístup k levným finančním zdrojům z globálních finančních trhů, strategický partner by měl bance usnadnit vyhovění kapitálovým požadavkům a snížit riziko koluze s ostatními bankami. To vše by mělo přispět ke zlepšení výkonnosti banky. Vstupem silného strategického partnera do banky se též zvýší konkurence v bankovním sektoru, což přinese výhody zákazníkům. Pro maximalizaci přínosů ze vstupu

---

<sup>47</sup> Outsideri = investoři, nespádající do skupiny insideri.

strategického partnera je však klíčové správné nastavení regulačních opatření v dané bankovní soustavě<sup>48</sup>.

Privatizace do rukou zahraničních subjektů má ale i svá úskalí. Jedním z nich je hledisko politické – společnost může chápat privatizaci bank do rukou zahraničních subjektů jako "výprodej rodinného stříbra" do ciziny. Dalším problémem je, že noví zahraniční vlastníci nedisponují dostatkem informací, jež jsou potřebné k ohodnocení investičních projektů, tento nedostatek však kompenzují vyspělou technologií pro monitoring úvěrů. Částečně lze tento nedostatek kompenzovat kombinací účastí domácích subjektů a zahraničního strategického investora.

Přínos strategických investorů navozuje otázku, zda dobrými vlastníky bank mohou být investiční fondy. Bohužel česká zkušenost ukázala, že vlastnictví bank investičními fondy nemá pozitivní přínos pro výkonnost banky. Vysvětlení můžeme hledat v nedostatečné motivaci pro efektivní výkon vlastnických práv. Neboť investiční fondy byly uzavřené, mohl podílník svůj podíl realizovat pouze prodejem za tržní cenu. Objem spravovaných prostředků nezávisel na výkonnosti fondu a tak nebyl správce fondu motivován k maximalizaci hodnoty spravovaných aktiv včetně bank, v nichž měl fond vlastnický podíl.

### **Koncentrované vs. rozptýlené vlastnictví**

Teoretické i empirické studie ukazují, že v případě tranzitivních ekonomik je lépe se při privatizaci podniků vyhnout rozptýlenému vlastnictví.<sup>49</sup> Je otázkou, zda lze tento poznatek uplatnit při privatizaci bank.

Největší překážkou pro volbu rozptýlené vlastnické struktury je stav kapitálových trhů v tranzitivních ekonomikách. Ty vykazují

---

<sup>48</sup> Regulační rámec pro bankovní sektor by měl vycházet ze zkušeností vyspělých tržních ekonomik, bankovní dohled by měl být efektivní a disponovat účinnými nástroji pro vynucování pravidel. Měly by se zpřetrhat vazby mezi politickými a hospodářskými zájmy a jasně deklarovat, že bankám nebude nadále pomáháno z veřejných prostředků, čímž by se omezilo riziko morálního hazardu.

<sup>49</sup> Viz. EBRD (1998), s. 142, EBRD (1995), kap. 5, Shleifer and Vishny (1997).

většinou velmi nízkou kapitalizaci i likviditu, v důsledku čehož není převzetí banky jiným akcionářem dostatečně transparentní. Problémem pro potenciálního zájemce o kapitálový vstup do banky bude už sama identifikace stavu banky, neboť ohodnocení akcií kapitálovým trhem nemusí věrně odrážet stav banky. Pokud chce investor získat větší podíl, potom naráží na problém nalezení dostatečně velkého množství akcií na trhu. Kapitálové trhy v zemích tranzitivních ekonomik obecně nedokážou vynucovat disciplínu managementu a zajistit efektivní monitoring banky, což se odráží v neefektivnosti bankovních operací.

Zdá se, že pro banky platí stejně jako pro podniky, že nejlepší zárukou efektivní kontroly banky je vstup silného strategického investora. Koncentrované vlastnictví má tedy podstatný vliv na uplatnění efektivního corporate governance.

Problémem koncentrovaného vlastnictví, který může způsobit neefektivitu v jednání banky, je spřízněné úvěrování. K tomu může dojít v případě totožnosti (či spřízněnosti) akcionářů a dlužníků banky a především v tranzitivních ekonomikách se jedná o jev velmi rozšířený<sup>50</sup>. Vyústěním je pak nadřazenost zájmů určitých skupin akcionářů nad zájmy banky, což nejen poškozují ostatní akcionáře, ale zakládá rizika, za něž banka neinkasuje přiměřené odměny.

Koncentrované vlastnictví může také vytvořit prostor pro koluzi. K růstu rizika koluzí přispívá situace, kdy si vláda ponechá dostatečně velké podíly v privatizovaných bankách.

Nebezpečím koncentrovaného vlastnictví v tranzitivních ekonomikách obecně, nejen v případě bank, je nedostatečná právní ochrana minoritních akcionářů. Z toho vyplývá možnost velkých vlastníků k využívání svého vlivu v bankách k vlastnímu prospěchu bez ohledu na prospěch banky či zájmy drobných

---

<sup>50</sup> Viz. krachy některých bank v ČR, podobným problémem je existence finančně-průmyslových skupin (např. v Rusku, viz. kapitola 3.5), kdy akcionáři i dlužníci banky spadají do stejné skupiny.

akcionářů. Může tak docházet k tunelování banky a tím k "okrádání" ostatních akcionářů.<sup>51</sup> Tento problém je ještě umocněn nízkým stupněm transparentnosti bank v tranzitivních ekonomikách (neúplné a nedostatečné zveřejňování informací, snadná možnost manipulace s nimi).

Koncentrované vlastnictví má tedy pozitivní vliv na corporate governance. Nejefektivnější způsob privatizace je zřejmě do rukou strategického zahraničního investora, který by měl být dostatečně renomovaný a kapitálově silný. Ovšem zcela zásadní podmínkou pro efektivnější fungování bank je zlepšení práce bankovního dohledu, zavedení regulace bankovní činnosti dle mezinárodních standardů, včetně zavedení mezinárodních účetních standardů a vyžadování výkazů na konsolidované bázi. Neméně důležité než zavedení norem je možnost a motivace jejich efektivního vynucování. Měly by být též zavedeny právní normy pro ochranu práv minoritních akcionářů. V období před privatizací by se stát měl pokusit zabránit vzniku finančně-průmyslových skupin a jasně oddělit akcionáře banky od dlužníků.

### 3.3. Formy privatizace

Pokud tedy chceme dosáhnout koncentrovaného vlastnictví bank a privatizovat státní podíly do rukou strategických zahraničních investorů, je otázkou forma privatizace.

Privatizace bank může probíhat podle několika scénářů<sup>52</sup>. Každý z nich má samozřejmě své výhody i nevýhody, liší se i náklady a výnosy státu spojené s procesem privatizace.

Prvním typem, jehož bylo využito v případě privatizace IPB, je privatizace "an as is and where is", kdy není uplatnitelný

---

<sup>51</sup> Chování některých silných vlastníků v tranzitivních ekonomikách navozuje dojem, že získání efektivní většiny v rozhodování společnosti (což nemusí nutně znamenat vlastnictví více než 50% hlasovacích práv, v mnoha případech stačilo k ovládnutí společnosti získat třeba jen 30% hlasovacích práv) zakládá právo na 100% zisku (nikoli pouze na jeho poměrnou část).

<sup>52</sup> Viz. World Bank (1999), s. 116.

zpětný postih v budoucnu. Kupující provede podrobnou kontrolu – due diligence a snaží se nalézt aktiva, u nichž hrozí riziko ztráty. Je-li více kupujících, lze stanovit pravidla pro oceňování aktiv. Je-li zájemce pouze jeden, potom závisí oceňování na vyjednávání. Poté banka vytvoří ze svého kapitálu rezervy na potenciální ztráty (např. snížením základního jmění) a kupující získá majetkovou kontrolu úpisem nového kapitálu (v případě IPB nedošlo ke snížení základního jmění<sup>53</sup>). Po ukončení privatizační transakce má nový vlastník volné ruce k maximalizaci výnosu z klasifikovaných aktiv. Jakýkoli neočekávaný zisk z aktiv je tak jeho ziskem.

Tato forma privatizace má z pohledu státu několik přínosů. Je-li uplatněna v podmínkách soutěže kupujících, tito začlení svůj odhad hodnoty klasifikovaných aktiv do ceny, kterou zaplatí za banku. Stát nečelí požadavkům a nákladům na postprivatizační řešení klasifikovaných aktiv (správu a realizaci), kupující se pravděpodobně bude snažit spravovat a likvidovat tato aktiva a poskytne tak podnět k restrukturalizaci.

Z hlediska kupujícího můžeme také shledat několik výhod. V českém případě lze očekávat zlepšování právního rámce a tím zlepšení podmínek pro vymáhání klasifikovaných aktiv, což vede k inkasování neočekávaných zisků. Kupující též provádí rozsáhlé due diligence banky a v bilanci jsou tak zohledněna všechna potenciální rizika. Zpomaluje se tak sice proces privatizace, ale zlepšuje se vyjednávací pozice kupujícího, pokud je pouze jeden.

Druhým typem je "Ring Fenced", jedná se o následující strukturu : (a) klasifikovaná aktiva banky zůstanou v její bilanci, ale se státní zárukou, nebo (b) jsou vyvedena mimo banku výměnou za hotovost či státem zaručené cenné papíry. Kupující

---

<sup>53</sup> Prodej státního podílu společnosti Nomura International sestával z úpisu nové emise akcií Nomurou a kapitálové injekci, kterou poskytla též Nomura. Poté, kdy byl státní podíl zprivatizován, proběhlo navýšení základního jmění úpisem druhé emise akcií. První kolo tohoto úpisu bylo otevřeno stávajícím akcionářům, přičemž Nomura veřejně předem oznámila, že se upisování nezúčastní. Druhé kolo bylo pak otevřeno všem zájemcům.

může mít též vyhrazeno právo převodu dalších aktiv na prodejce, pokud se stanou v určitém období klasifikovanými. Lze též vyhradit právo kupujícího odkoupit zpět určitá klasifikovaná aktiva dle předem stanovených oceňovacích pravidel. Kupující získá kontrakt na správu klasifikovaných aktiv, přičemž mu jsou hrazeny správní a motivační poplatky. Pokud je v transakci využito státních garancí, pak je kupujícímu hrazen i náklad na dotování klasifikovaných aktiv.

Tato forma je atraktivní pro investory, kterým umožňuje koupit banku s očištěnou bilancí. Přestože klasifikovaná aktiva mohou zůstat v bilanci, existence státní záruky vede k nulové rizikové váze a poplatky za správu těchto aktiv mohou být nezanedbatelným zdrojem příjmů.

Z pohledu státu existuje také několik výhod. Potenciální využití vládních cenných papírů a garancí dovoluje snižovat prvotní potřebu hotovosti. Stát vlastní klasifikovaná aktiva a tak může realizovat neočekávané zisky z jejich realizace. Pokud jsou správně nastaveny odměny za správu aktiv, pak získá stát prospěch z dovedností soukromého sektoru a čistý výtěžek bude znatelně vyšší než kdyby se o správu klasifikovaných aktiv pokoušel sám.

Tato forma má samozřejmě i svá rizika. Odměny obsažené ve smlouvě o správě aktiv jsou velmi komplexní a nemusí být správně nastaveny. Pak může nastat situace, že stát platí poplatky správci a ten sleduje strategii "nedělat nic". Poskytování možnosti převodu či zpětného odkoupení vybraných aktiv vyžaduje od státu schopnost jejich správného oceňování, jinak může kupující realizovat bezrizikové spekulace a získat ekonomický prospěch ze zlepšených vnějších podmínek na účet státu. Smlouva o správě aktiv standardně vyžaduje od státu udržení institucionálních struktur určených k obraně vlastních zájmů v průběhu trvání smlouvy, což mohou být i roky. Tento typ transakce je též značně



komplexní a vyžaduje od prodávajícího silnou základnu zkušeného, profesionálního personálu (nebo přístup k ní).

Třetí možností, podobnou, je "Carve Out Privatization". Rozdíl je v tom, že stát odkoupí klasifikovaná aktiva (za hotovost či cenné papíry se státní zárukou) Ta jsou pak svěřena nezávislému správci. Ten je spravuje na základě smluvních podmínek, které sladují jeho zájmy se zájmy vlastníka aktiv – státu o maximalizaci jejich hodnoty. Kupec banky neobdrží práva na možný zpětný odkup vybraných aktiv (může je však samozřejmě koupit na tržním principu od jejich správce), právo na převod dalších aktiv, jejichž bonita se během určitého období snížila, může být udělena.

Tento typ privatizace je atraktivní, neboť eliminuje některé konflikty zájmů, které se vyskytovaly v typu "Ring Fence". V českých podmínkách může být tento koncept přijatelný vzhledem k rozsahu aktiv transformačních institucí. Ke kombinaci posledních dvou typů privatizačních transakcí bylo využito při odstátnění České spořitelny (a zřejmě budou užity i při privatizaci Komerční banky).

### **3.4. Privatizace bank v České republice**

Počátek privatizace českých bank v „polistopadové“ éře je spjat s velkou privatizací. Kuponová privatizace, ve které byly nabídnuty různě velké podíly státních bank však nevedla k přesunu kontroly ze státu na privátní sektor.

Ke skutečné privatizaci (ovládnutí banky soukromými investory) tak došlo poprvé v roce 1992, kdy bylo prodáno 52% Živnostenské banky – kupcem byla Berliner Handels-und-Frankfurter Bank spolu s IFC. Živnostenská banka tak dostala průhledného investora se znalostí moderního bankovního know how. Šlo však pouze o banku s nevelkou bilanční sumou, která nehrála v české ekonomice příliš důležitou roli.

**Tabulka č. 3.1** Plán privatizace hlavních finančních institucí v ČSFR

	<i>ZJ</i> <sup>54</sup> (mld. Kčs)	<i>Kuponová</i> <i>priv. (%)</i>	<i>FDI</i> <sup>55</sup> (%)	<i>DDI</i> <sup>56</sup> (%)	<i>V držení</i> <i>FNM (%)</i>	<i>Zbytek</i> <sup>57</sup> (%)
ČS	5,60	37	0	20	40	3
IB	1,00	52	0	0	45	3
KB	4,56	53	0	0	44	3
ČP	1,75	15	0	54	24	7
ŽB	1,36	45	52	0	0	3
VUB	2,04	52	0	0	45	3
IRB	0,50	52	0	0	45	3
SP	0,94	48	0	15	34	3
ČSOB	1,10	0	0	0	0	100

*pramen* : Mejstřík 1997

pozn. : Česká spořitelna, Investiční banka, Komerční banka, Česká pojišťovna, Živnostenská banka, Všeobecná úvěrová banka, Investiční a rozvojová banka, Slovenská pojišťovna, Československá obchodní banka

Pokus o privatizaci do rukou domácího kapitálu byl proveden u České pojišťovny. Odkup 54% akcií byl nabídnut českým bankám v následujících proporcích : ČSOB 14%, KB 10%, IPB 10%, ČS 10%, Interbanka 10%. Nedošlo tak vlastně k faktické privatizaci, neboť kromě Interbanky držel stát vlastnické podíly v ostatních bankách, ale došlo samozřejmě k ovlivňování toku 40 mld. technických rezerv České pojišťovny. Interbanka a ČS později prodaly své podíly skupině PPF. Česká pojišťovna tak nedostala transparentního vlastníka, ale byla zatažena do systému vzájemně propojených vlastnictví (viz. obrázek č. 3.1).

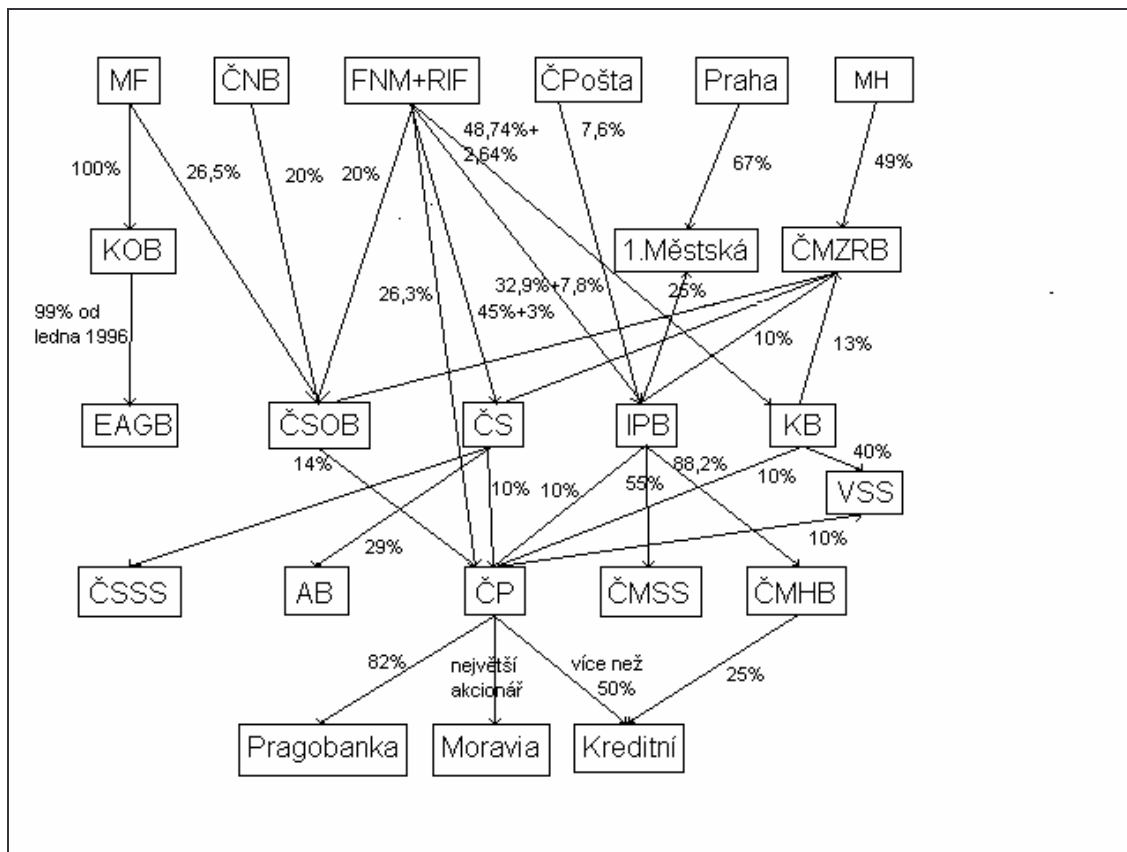
<sup>54</sup> Upsané základní jmění.

<sup>55</sup> Přímé zahraniční investice.

<sup>56</sup> Přímé domácí investice.

<sup>57</sup> 3% podíl každé z institucí pro Restituční investiční fond.

Obrázek č.3.1. Struktura vybraných vlastnických vztahů



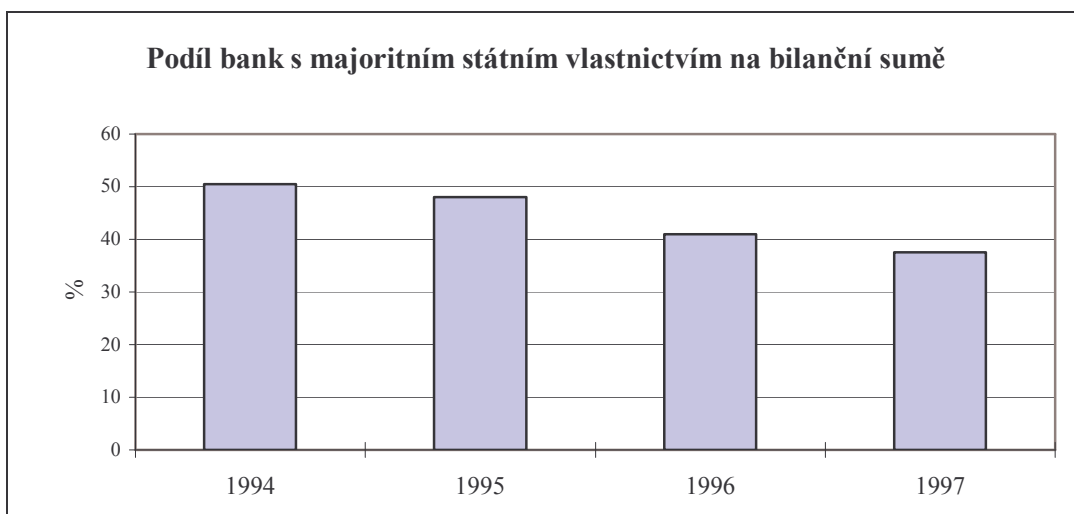
*Pramen* : Chmelík 1995

I přes deklarovanou snahu o privatizaci bank nedošlo v dalších letech k posunu v odstátňování bank velké čtyřky (banky pod státním dohledem sloužily ke změkčování ekonomických podmínek pro některé ekonomické subjekty a na to také dodnes doplácují). Posun nastal v roce 1996, kdy došlo ke spíše vynucené než zamýšlené privatizaci IPB. Další kroky v privatizaci bank byly podniknuty po nástupu "prozatímní" vlády Josefa Tošovského a poté sociálně demokratické vlády v polovině roku 1998 (podrobněji viz. kapitola 4).

### 3.5. Vybrané přístupy k privatizaci bank v tranzitivních ekonomikách

Rozdíly v přístupu jednotlivých tranzitivních ekonomik k privatizaci bank jsou překvapivě velké, dá se říci, že co země, to odlišný přístup. Všechny postupy v privatizaci jsou samozřejmě do značné míry ovlivněny doporučeními nadnárodních finančních institucí, rad renomovaných investičních společností a dostupností stejných teoretických podkladů, ale zdá se, že rozhodující slovo mají politická a zájmová uskupení, včetně managementu bank.

**Graf č. 3.1.** Vývoj podílu bank s majoritním státním vlastnictvím na bilanční sumě



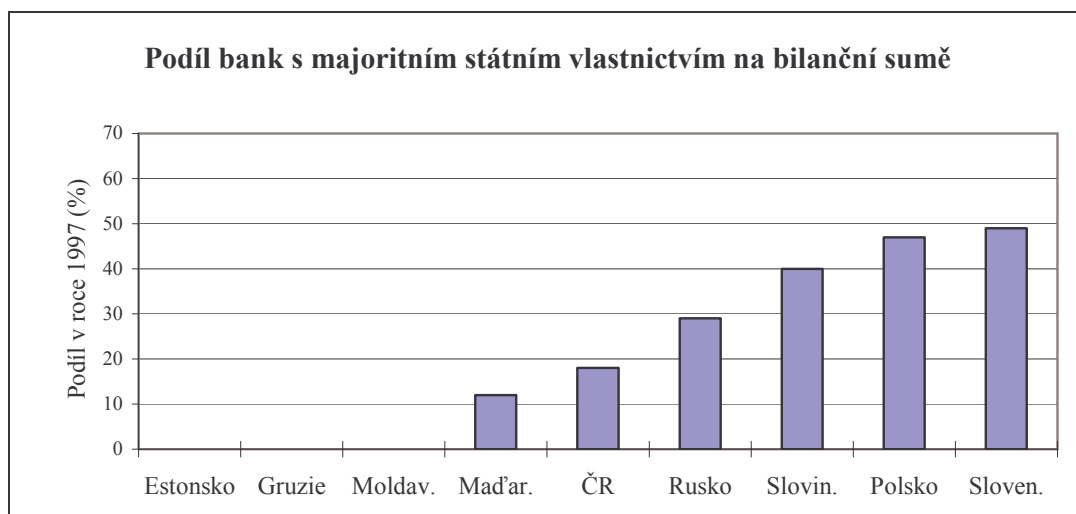
*pramen* : EBRD 1998

Pozn. : Hodnoty jsou vypočteny jako prostý průměr z hodnot jednotlivých ekonomik, vzorek zahrnuje 22 tranzitivních ekonomik střední a východní Evropy

V polovině devadesátých let se proces privatizace bank v tranzitivních ekonomikách střední a východní Evropy po stagnaci opět mírně urychlil, jak dokládá graf č. 3.1 (proces poklesu podílu státem vlastněných bank na bilanční sumě může být samozřejmě způsoben nejen privatizací, ale též větší expanzí soukromých bank ve srovnání s bankami státními, ovšem privatizace je faktorem dominantním).

Mnohem zajímavější je ovšem pohled na podíl státem vlastněných bank na bilanční sumě v členění dle jednotlivých zemí. Zde vidíme obrovské rozdíly, které nejsou zřejmě způsobeny pokrokem v transformaci, ale spíše dokládají rozdíly v přístupu hospodářské politiky jednotlivých zemí k privatizaci bank a ochotu politiků vzdát se mocného nástroje na ovlivňování ekonomiky.

**Graf č. 3.2.** Vývoj podílu bank s majoritním státním vlastnictvím na bilanční sumě ve vybraných tranzitivních ekonomikách, hodnoty v roce 1997



*pramen* : EBRD 1998

Pozn. : Hodnota pro Českou republiku je poměrně diskutabilní, do sledované kategorie spadá minimálně Česká spořitelna a ČSOB, podíl součtu jejich bilančních sum je vyšší než v grafu uvedené číslo.

Zajímavé je, že nulový podíl bank s majoritní účastí státu se objevuje nejen v Estonsku, které patří mezi ekonomiky s nejpokročilejším stupněm transformace, ale také v Gruzii a Moldavsku.

### **Přístupy k privatizaci bank ve vybraných ekonomikách**

Na příkladu České republiky lze ilustrovat snahu o realizaci třetí cesty ekonomické transformace, s využitím experimentálníhoho

způsobu kuponové privatizace, jež však bankám nepřinesla konkrétní vlastníky a výkon vlastnických práv se ukázal více než neefektivní. Po analýze dopadů specifického přístupu k privatizaci bank se ukázala nezbytnost návratu k osvědčenému receptu – privatizaci majoritních podílů ve velkých bankách do rukou silných zahraničních strategických investorů. Ovšem politická vůle k realizaci privatizace se hledala několik let.

Na zahraniční strategické investory se při privatizaci svého bankovního sektoru zaměřilo Maďarsko, což se ukázalo jako klíčové rozhodnutí pro úspěšnou restrukturalizaci bankovní soustavy do podoby, jež reflektuje potřeby tržní ekonomiky.

Smíšený přístup byl využit v Polsku, kde vláda chtěla ponechat nezanedbatelný podíl v bankách v domácích rukou. Ovšem politická reprezentace si uvědomovala význam přínosu silných strategických investorů pro polské banky a přizvala je k účasti na transformaci polského bankovního sektoru. Nejdříve vybrala jednotlivým bankám zahraniční partnery, jež s nimi úzce spolupracovaly při zavádění nových technologií. Později při privatizaci získaly určitý podíl insideři – manažeři a zaměstnanci banky, část domácí drobní investoři a část domácí institucionální investoři. Zbytek (kolem 25%) získal zahraniční investor, jeho vliv na řízení banky byl však mnohem větší než by odpovídalo velikosti podílu, dá se říci, že zahraničnímu strategickému investorovi bylo v podstatě umožněno získat nad bankou kontrolu. Později se zahraniční investoři prosazovali v polských bankách stále více, zvyšovali své podíly nákupem akcií na veřejných trzích, navyšováním základního jmění či odkupem zbytkových státních podílů. Transformaci polského bankovního sektoru můžeme také považovat za poměrně zdařilou.

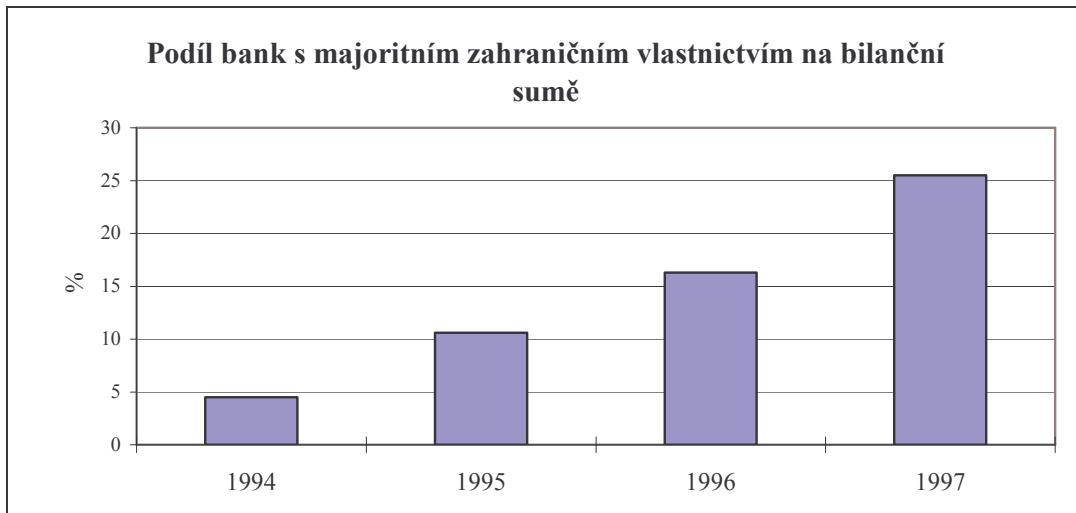
Jako příklad rozhodujícího vlivu insiderů na privatizaci bank lze uvést Rusko. Manažerům bank byly svěřeny do rukou velké pravomoci, včetně např. rozhodování o tom, zda banka bude

privatizována jako nezávislý subjekt či zda bude připojena k jiné bance a takto vzniklý subjekt bude určen k privatizaci či dispozice právem určení objemu akcií, jež si může zakoupit jeden investor. Stát ukázal svoji neschopnost banky zprivatizovat a vložil de facto průběh privatizace do rukou insiderů, tj. manažerů a zaměstnanců. Poměrně specifickým jevem je participace velkých dlužníků bank, kteří dříve profitovali z měkkého rozpočtového omezení a získáním vlivu v bankách se snažili tento stav zachovat. Díky privatizaci došlo ke vzniku nejasného propletence křížových majetkových účastí a vzniku finančně průmyslových skupin. Největší dlužníci se podílely na privatizaci bank a banky získávaly při privatizaci podniků podíly ve svých dlužnících. Omezení účasti zahraničních strategických investorů v privatizaci ještě více zneprůhlednilo celý proces. Rozhodování bank se v rámci finančně průmyslové skupiny samozřejmě odehrávalo dle zcela jiných než ekonomických faktorů. Problémem se také ukázalo, že privatizace do rukou insiderů a dlužníků nepřináší přístup k novým zdrojům financování. Banky se tak ve snaze posílit kapitál obracely na své dlužníky, kteří si u nich na toto navýšení kapitálu museli půjčovat. Je tedy zřejmé, že tento uzavřený kruh pouze roztáčí pomyslnou spirálu a vyústí v potřebu státních intervencí, včetně rekapitalizace bank z veřejných prostředků.

Ze zkušeností Bulharska lze zase vyvodit, že přistoupení k rekapitalizaci bank, jež není doprovázena dalšími nutnými kroky pro transformaci bank, včetně vytvoření efektivní vlastnické struktury, je pouhým plýtváním veřejných prostředků.

Význam, jaký získávají banky se zahraničními vlastníky v tranzitivních ekonomikách je ilustrován následujícím grafem. Silný růst podílu bank se zahraniční účastí na bilanční sumě lze zřejmě opět z větší části připsat privatizaci státních bank, z menší pak kvantitativnímu rozvoji těchto bank, jehož dynamika může být větší než vykazuje bankovní sektor jako celek.

**Graf č. 3.3.** Vývoj podílu bank s majoritním zahraničním vlastnictvím na celkové bilanční sumě



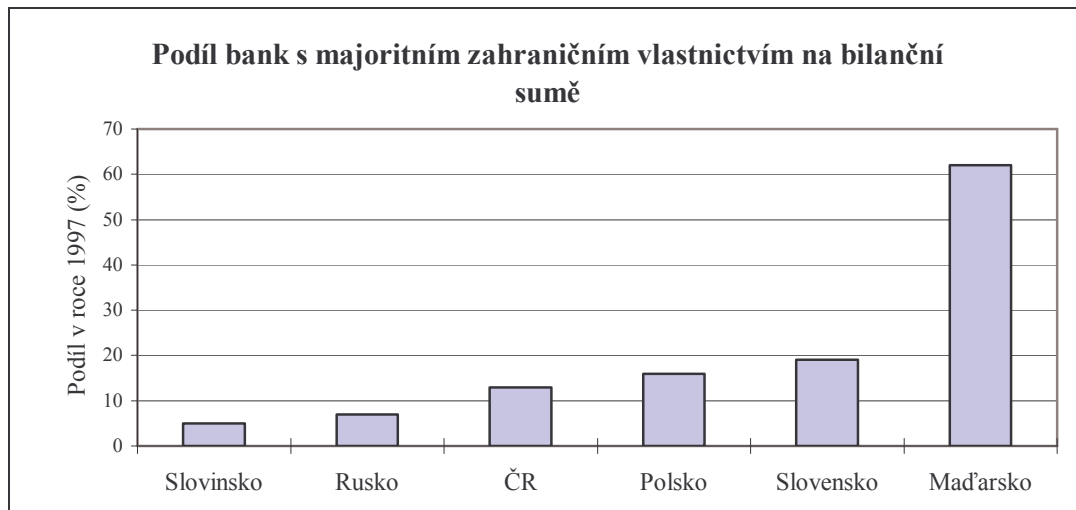
*pramen* : EBRD 1998

Pozn. : Hodnoty jsou vypočteny jako prostý průměr z hodnot jednotlivých ekonomik, vzorek zahrnuje 22 tranzitivních ekonomik střední a východní Evropy

Přístup hospodářských politik vybraných tranzitivních ekonomik k míře participace zahraničních investorů při privatizaci bank ukazuje graf č. 3.4 – je vidět, že podíl bank se zahraniční účastí na bilanční sumě není odrazem pokroku v transformaci, ale spíše ochotou politiků privatizovat do rukou zahraničních investorů.



**Graf č. 3.4.** Vývoj podílu bank s majoritním zahraničním vlastnictvím na celkové bilanční sumě ve vybraných tranzitivních ekonomikách v roce 1997



*pramen* : EBRD 1998

#### 4. Případové studie – privatizace jednotlivých bank v České republice, Polsku a Maďarsku

##### 4.1. Investiční a poštovní banka

Investiční a poštovní banka vznikla v roce 1992 fúzí Investiční banky a Poštovní banky. Objemem bilanční sumy zaujímala mezi českými bankami třetí místo.

Část akcií Investiční banky byla nabídnuta v první vlně kuponové privatizace. V roce 1992 tak byla vlastnická struktura následující : FNM (47,4%), investiční privatizační fondy (42,4%), Restituční investiční fond (3%) a fyzické osoby (7,2%). V roce 1992 odkoupila Investiční banka od České pošty rozhodující podíl v Poštovní bance a následnou fúzí vznikla Investiční a poštovní banka. V této souvislosti došlo ke snížení podílu FNM v IPB. K dalšímu poklesu podílu FNM došlo jeho neúčastí na navyšování základního jmění banky, takže koncem roku 1994 vlastnil FNM v IPB 34,5% akcií včetně tzv. zlaté akcie, jejíž vydání odsouhlasila na jaře 1994 valná hromada banky<sup>58</sup>. Vývoj vybraných ukazatelů IPB shrnuje následující **tabulka č. 4.1.** (v mld. Kč):

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Bilanční suma	117,3	149,0	201,4	219,3	248,6	288,8	354,8
Základní jmění	1,947	3,196	4,031	5,681	5,681	13,38	13,38
Úvěry celkem	na	na	na	151,6	152,9	174,7	177,6
Vklady celkem	na	na	na	159,5	180,4	230,3	na
Kapit. přim.(%)	na	na	na	8,23	8,8	9,89	8,91
Počet zaměst.	na	4325	4858	5326	5521	4956	5532
Čistý zisk	0,352	0,675	1,007	0,882	-11,1	0,529	1,030

*pramen* : IPB, ČNB

<sup>58</sup> "Zlatá" akcie je časově omezena na dobu 5 let a podmíněna určitým minimálním počtem akcií v držení FNM (jakmile počet akcií FNM klesne pod tento limit, pozbývá akcie platnosti), je nepřevoditelná a garantuje především možnost vetovat změnu stanov a základního jmění, svolat mimořádnou valnou hromadu a právo na 4 zástupce v dozorčí radě.

V rámci pomoci bankovnímu sektoru byla pro IPB poskytnuta následující pomoc (mimo pomoc, zmíněnou v kapitole 2.1): Ministerstva financí ČR a SR převzala úvěry, na které dříve vystavila záruku (v roce 1993 11,5 mld. Kč, v roce 1994 11,5 mld. Kč). FNM poskytl záruky až do výše 10,2 mld. za rok 1992 (2 mld. ročně v letech 1993-1995) za úvěry, poskytnuté bankou společností, jež byly privatizovány v prvním kole velké privatizace v roce 1992 (záruka byla realizována prominutím částek v rámci podřízeného dluhu). ČNB poskytla bance záruku na úvěry, jež Investiční banka poskytla bytovým družstvům (jejich výše činila v roce 1995 18,3 mld. Kč).

V roce 1995 došlo k rozporům mezi managementem IPB a FNM v důsledku rozdílných stanovisek k fúzi IPB s Investičním fondem rychlého výnosu. V roce 1996 pak došlo k dalšímu snížení podílu FNM na základním jmění, když valná hromada rozhodla o jeho zvýšení o 1,2 mld. Kč a tohoto navyšování se FNM nezúčastnil. Na podzim roku 1996 pak japonská investiční banka Nomura zveřejnila svůj zájem koupit od FNM podíl v IPB. V listopadu schválila vláda záměr podíl v IPB prodat. O vstup do IPB projevíli zájem kromě Nomury dvě holandské banky - ING Bank a ABN Amro.

Výběr byl ovlivněn oznámením Nomury, že prostřednictvím akcionářů, jednajících ve shodě, kontroluje téměř 50% akcií IPB. Alternativa, že by státní podíl neměl být prodán Nomuře, se tak jevila jako nepravděpodobná. Na základě auditu, který vyčíslil hodnotu čistého obchodního jmění, byla určena cena v poměrně širokém intervalu 2 až 5,8 mld. Kč. Po dlouhých jednáních (trvajících téměř tři čtvrti roku) byla v březnu roku 1998 podepsána kupní smlouva - za 36% akcií IPB zaplatila Nomura

3,031 mld. Kč s podmínkou, že navýší základní jmění banky o minimálně 6 mld. Kč<sup>59</sup>.

V roce 1997 vykázala IPB díky tvorbě rezerv a opravných položek poměrně značnou ztrátu (11,1 miliard Kč), ovšem po privatizaci došlo k návratu ke kladnému zisku. Změna vlastníka měla pozitivní přínos ke corporate governance a IPB uskutečnila několik velmi výhodných obchodů, které při státním vlastnictví nedokázala realizovat (např. prodej pivovarů).

Zdálo by se, že privatizace IPB přispěla k efektivnějšímu fungování banky, ovšem v poslední době se objevují informace o problémech banky, k fungování banky má výhrady bankovní dohled a spekulovalo se dokonce o uvalení nucené správy<sup>60</sup>. IPB se též snaží získat finanční pomoc od státu převedením části nebonitních aktiv do Konsolidační banky<sup>61</sup>. Centrální banka se sice vyjádřila, že o uvalení nucené správy neuvažovala<sup>62</sup>, ovšem výsledky dohlídky uspokojivé nejsou – problémem je především rozdílné ocenění aktiv ze strany IPB a ČNB<sup>63</sup>.

Problémy pramení dle mého názoru z faktu, že Nomura není dlouhodobým strategickým investorem, který by přispěl k rozvoji banky, ale deklaruje svůj zájem banku ve střednědobém horizontu prodat. IPB tak nemá jasnou strategii rozvoje. Dalším problémem je provázanost IPB s politickými zájmy<sup>64</sup>, což snižuje kredibilitu

---

<sup>59</sup> Akcionářská struktura IPB k 30.9.1999 i akcionářská struktura ostatních velkých českých bank viz. příloha, tab. č. 7.7.

<sup>60</sup> Viz. Hospodářské noviny 2.3.2000, s. 1.

<sup>61</sup> V souvislosti s odkupem nebonitních aktiv z České spořitelny a Komerční banky v roce 2000 argumentuje IPB, že i ona by měla mít právo na odprodej části nebonitních aktiv, neboť banka nebyla před privatizací očištěna tak jako ČS či KB. Tento argument je samozřejmě zpochybnitelný, neboť tento fakt se odrazil v nižší kupní ceně. Viz. Hospodářské noviny 6.3.2000, s. 1, Hospodářské noviny 4.4.2000, s. 1.

<sup>62</sup> Hospodářské noviny 21.4.2000, s.3.

<sup>63</sup> Bance má být předepsána tvorba rezerv a opravných položek na operace, kterými se na začátku roku zbavila obtížně vymahatelných pohledávek v objemu zhruba 60 miliard korun (viz. Hospodářské noviny 21.4.2000, s.3).

<sup>64</sup> Např. IPB pomohla vládě nabídkou na koupi České spořitelny v roce 2000, čímž vláda dostala v jednání s Erste do rukou poměrně silný nástroj k dosažení lepší prodejní ceny (viz. Hospodářské noviny 13.12.1999, s. 3 a s. 20).

bankovního dohledu (IPB má v rukou silné páky<sup>65</sup>, jichž by mohla využít v případě, že by měla s bankovním dohledem "problémy").

Nejlepším řešením pro IPB by tak byl zřejmě prodej majoritního podílu akcií strategickému zahraničnímu vlastníkovi, který by přinesl do banky know how a jasnou strategii pro budoucí rozvoj banky<sup>66</sup>.

#### **4.2. Československá obchodní banka**

Československá obchodní banka byla založena roku 1963 a plnila funkci zprostředkovatele zahraničního platebního styku. Po roce 1990 se profilovala jako banka univerzální, zaměřená spíše na velké klienty. Objemem bilanční sumy se řadí v české bankovní soustavě na čtvrté místo.

V rámci očištění bilance banky byly v roce 1991 odkoupeny Konsolidační bankou úvěry na TOZ ve výši 0,4 mld. Kčs. Mnohem důležitější však bylo vyvedení 37,4 mld. Kčs nebonitních pohledávek z financování zahraničního obchodu (tato suma byla rozdělena v poměru 3:1 mezi Českou inkasní jednotku a Slovenskou inkasní jednotku).

Po těchto operacích byla ČSOB nejméně problémovou bankou z bank velké čtyřky s relativně malým podílem klasifikovaných úvěrů v bilanci. Problémem bylo poskytnutí refinančního úvěru Slovenské inkasní jednotce, jež nebyl splácen. Přestože za závazky SIJ ručí slovenské ministerstvo financí, ani ono nereagovala na výzvu k plnění. Situace nakonec byla řešena vládou České republiky tak, že vydala pětiletou záruku ve výši 31 mld. Kč na tuto pohledávku (90% z téměř 35 mld., kterých dosáhne dluh po započtení sankčních úroků v roce 2003).

---

<sup>65</sup> Např. hrozba vyhlášení konkurzu na předlužené velké podniky, ve kterých je banka úvěrově angažována.

<sup>66</sup> Ke stejnému názoru zřejmě dospěla i vláda, neboť ta projevila ochotu koupit k 46% akcií, jimiž disponuje Nomura, dalších 5% pro zajištění majoritního podílu pro strategického investora (viz. Hospodářské noviny 4.4.2000, s. 1).

Akcionářská struktura ČSOB byla jednoduchá – 24,13% akcií vlastnila Národní banka Slovenska, zbytek byl v rukou českého státu. Privatizaci tedy nebránila ani případná nekoordinace české a slovenské strany (i když společný postup by byl jistě výhodný pro obě strany).

Svůj zájem podílet se na privatizaci ČSOB deklarovaly i EBRD a IFC. To samozřejmě zvyšovalo důvěryhodnost privatizačního procesu. Pro investora je též výhodná možnost rozložit potřebu financí na investici v čase, neboť část ji bude realizována až při výstupu EBRD či IFC z akcionářské struktury (obvykle za 5-8 let). Neboť zájemci o ČSOB byly především renomované instituce, schválila Rada výkonných ředitelů IFC již v červenci 1998 investici do ČSOB ve výši 75 mil. USD. Akcie nakoupí za cenu, kterou dojedná strategický investor.

Jako privatizační poradce byla vybrána renomovaná firma Schroders (ve spolupráci s Wood and Company), což dále zvyšovala záruku průhlednosti a odpolitizování celého procesu privatizace.

Zájem o vstup do ČSOB projevil celkem 15 vesměs renomovaných bank. Řídící výbor pro privatizaci vybral na počátku roku 1999 do druhé fáze rozhodování následující čtveřici – francouzskou Banque Nationale de Paris SA, německé bankovní domy Deutsche bank AG a HypoVereinsbank a belgickou KBC Bancassurance Holding NV<sup>67</sup>. V březnu však odvolala svůj zájem francouzská BNP (důvodem bylo soustředění zdrojů na nákup Sociétés Générale a Paribas). I přesto, že vysoce favorizována byla Deutsche Bank, rozhodla vláda v květnu o prodeji ČSOB belgické KBC Bank, která za necelých 66% akcií nabídla 40,047 mld. Kč. (Deutsche Bank nabízela 34,04 mld. a HypoVereinsbank 30,20 mld.

---

<sup>67</sup> Ostatními zájemci byly ABN Amro Bank, Bank of America, Bank für Arbeit und Wirtschaft, Citibank, Commerzbank, Bank Austria Creditanstalt, Erste Bank der Oesterreichischen Sparkassen, Raiffeisen Zentralbank Oesterreich, Sociétés Générale, ING Bank a Nomura of Japan.

Kč, ovšem obě německé banky se byly ochotny podílet na ztrátě z pohledávky za SIJ do výše čtyř miliard Kč).

**Tabulka č. 4.2.** Vybrané ukazatele ČSOB (v mld. Kč)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Bilanční suma	na	164,4	194,5	208,7	233,9	245,5	na
Základní jmění	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1
Kapit. přim. (%)	na	7,3	10,0	12,3	12,6	16,5	20,2
Počet zaměst.	na	4224	4601	5121	4997	4955	na
Čistý zisk	-10,8	0,57	2,7	2,9	2,6	2,8	2,8

*pramen* : ČSOB, ČNB

Vítězstvím KBC Bank se ČSOB bude zřejmě profilovat jako "bankopojišťovna" a umožní průnik belgické mateřské banky též na slovenský trh.

#### 4.3. Česká spořitelna

Česká spořitelna je v českém bankovním sektoru poměrně specifickou institucí. Svým dominantním postavením na trhu depozit (především od drobných klientů) je i z politického hlediska poměrně citlivou institucí. I přes mnohé problémy se těší téměř bezmezná důvěře svých vkladatelů. Z pohledu objemu bilanční sumy jde o druhou největší banku v České republice.

Česká spořitelna neměla na počátku 90. let problémy s nebonitními pohledávkami za výrobní sférou, ale měla ve svém portfoliu velký objem tzv. sociálních půjček (novomanželské, na bytovou výstavbu, apod.), s jejichž splácením sice nebyly problémy, ale doba splatnosti byla poměrně dlouhá a úrokové sazby velmi nízké. Ztráty z těchto úvěrů však byly částečně hrazeny státem.

Na počátku ekonomické transformace fungovala spořitelna jako sběrna finančních prostředků, které dále půjčovala ostatním bankám. Slabiny této strategie se projevíly při problémech malých bank – objem odepsaných pohledávek za AB Bankou, Českou

bankou a Kreditní a průmyslovou bankou byl zhruba 13 mld. Kč (kvůli zachování stability banky byla v roce 1995 poskytnuta ministerstvem financí záruka 4,1 mld. Kč na pohledávky za AB Bankou). Vzhledem k další neudržitelnosti takového způsobu fungování se spořitelna transformovala v univerzální banku, jež poskytuje veškeré bankovní služby (skupina České spořitelny si vybuodovala poměrně silnou pozici v oblastech stavebního spoření, penzijního připojištění, pojištění, leasingu a investičního bankovníctví). Pokoušela se též investovat značný objem prostředků v Ruska, ovšem tyto velmi rizikové transakce jí přinesly poměrně značné ztráty (dle výroční zprávy 3,7 mld. Kč).

V polovině roku 1998 došlo k průhlednění majetkových podílů v České spořitelně, když 11,8% akcií koupila EBRD (včetně akcií vlastněných firmami kolem skupiny Motoinvestu). Za tento podíl zaplatila EBRD celkem 2,5 mld. Kč.

V roce 1998 však také nastaly v České spořitelně problémy. Bylo jasné, že vzhledem k velké ztrátě a vysokému podílu klasifikovaných úvěrů v portfoliu nebude schopna řešit situaci vlastními silami. Auditor předepsal vytvořit poměrně velký objem opravných položek a České spořitelně navíc hrozilo, že nebude splňovat požadavky kapitálové přiměřenosti. Stát proto posílil kapitál banky emisí podřízených dluhopisů v objemu 5,5 mld. Kč. Na konci roku 1998 došlo k odkupu 10,4 mld. Kč klasifikovaných úvěrů Konsolidační bankou. V roce 1999 pak mimořádná valná hromada rozhodla o navýšení základního jmění o 7,6 mld. Kč (tedy o 100%), což stálo FNM 4,5 mld. Kč.

Rozhodnutí vlády o privatizaci bank vedlo na počátku roku 1998 k výběru poradenské firmy – v tendru zvítězila renomovaná společnost Merrill Lynch (společně s českou Patria Finance). V dubnu 1999 ministerstvo financí a FNM vyzvaly prostřednictvím inzerátu zahraniční investory, aby do 7. května předložily vyjádření zájmu o Českou spořitelnu. Zájem projevil několik



významných evropských institucí – Erste Bank, ABN Amro, ING Bank, HSBC Midland, HypoVereinsbank, Société Générale a pojišťovna Zürich.

Všem zájemcům bylo rozesláno informační memorandum o ČS. Na jeho základě měly předložit investoři své nabídky ve variantách dle míry očištění bilance. V září doporučil Řídící výbor pro privatizaci bank ministru financí, aby na omezenou dobu poskytl exkluzivitu pro další jednání rakouské Erste Bank. V listopadu pak převzal Řídící výbor od privatizačního poradce – Merrill Lynch – závaznou nabídku Erste Bank. Poté vláda rozhodla, že Konsolidační banka odkoupí do konce roku z bilance ČS klasifikované úvěry v nominální hodnotě 33,3 mld. Kč za maximálně 20 mld. Kč. Řídící výbor též doporučil ministru financí přijmout nabídku Erste Bank a zároveň prodloužit exkluzivitu pro jednání do konce ledna 2000.

Většina podmínek smlouvy byla dohodnuta, tvrdá jednání s Erste Bank se týkala především ceny za 52% akcií. Pozici kupce posilovala exkluzivita v jednání i nutnost státu privatizovat (při neuzavření dohody s Erste Bank by muselo být vypsáno nové výběrové řízení a privatizace by se prodloužila nejméně o rok), pro stát hrálo pozitivní úlohu vyjádření zájmu o spořitelnu ze strany IPB a Nomury (v lednu 2000).

52% akcií České spořitelny bylo nakonec skutečně prodáno rakouské Erste Bank a to za cenu 19 mld. Kč. Dále se Erste Bank zavázala, že do dvou let navýší základní jmění spořitelny o minimálně 4 mld. Kč a poskytne 20 mld. Kč na úvěry pro bytovou výstavbu, středně velká průmyslová odvětví a zemědělství. Naopak stát poskytl záruku, že pokud se u vybraných úvěrů v objemu zhruba 20 až 25 mld. Kč zhorší během jednoho roku jejich návratnost, bude mít spořitelna právo převést je do Konsolidační banky.

**Tabulka č. 4.3.** Vybrané ukazatele ČS (v mld. Kč)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999 <sup>68</sup>
Bilanční suma	320,7	342,6	351,6	357,6	390,8	408,1	352,7
Základní jmění	5,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
Úvěry celkem	112,0	105,9	118,7	143,5	168,3	146,6	na
Primár. vklady	278,9	300,5	296,8	300,3	312,7	328,2	292,8
Kap. přim. (%)	na	11,0	11,0	11,4	12,5	14,2	13,18
Počet zaměst.	na	19851	19460	19319	17522	16580	na
Čistý zisk	0,32	0,76	1,44	2,74	2,6	-3,88	-3,18

pramen : ČS, ČNB

#### 4.4. Komerční banka

Komerční banka je z hlediska velikosti bilanční sumy největší bankou v České republice. Vzhledem k její důležité roli v českém bankovním sektoru je samozřejmě otázka stability Komerční banky také otázkou politickou.

V portfoliu Komerční banky bylo ihned po jejím vzniku velké množství nebonitních pohledávek. V rámci Konsolidačního programu I z ní bylo v roce 1991 vyvedeno do Konsolidační banky téměř 80 mld. v úvěrech na TOZ a poté bylo z banky vyvedeno dalších téměř 10 mld. nebonitních pohledávek. Ovšem chování Komerční banky v 90. letech bylo ukázkou působení politických tlaků (financování privatizace, financování neperspektivních a krachujících státních podniků, apod.), lobbystických skupin a dalších zájmů, působení morálního hazardu ze strany banky a důsledkem bylo opětovné zhoršování kvality úvěrového portfolia. První fáze privatizace Komerční banky je spjata s kuponovou privatizací, kdy bylo nabídnuto 53% akcií<sup>69</sup>. Vzhledem k tomu, že státní podíl v bance se ustálil v polovině devadesátých let na 49%, udržel si v podstatě stát nad Komerční bankou plnou kontrolu.

<sup>68</sup> Data za první pololetí 1999.

<sup>69</sup> Viz. kapitola Privatizace bank v České republice.

V rámci privatizačních snah vlády byl v rámci výběrového řízení, jež vypsal FNM koncem roku 1997, vybrán poradce pro privatizaci Komerční banky – prestižní společnost Goldman Sachs (ve spolupráci s Expandia Finance). Bylo však jasné, že privatizace Komerční banky bude velmi problematická (jednoznačně nejproblematičtější ze tří velkých státních bank, jež chtěla vláda privatizovat).

I přes velmi špatné výsledky banky v letech 1997 a 1998 nepřistoupil stát jako hlavní akcionář k zásadním řešením. Vzhledem ke stále se zhoršující situaci banky došlo k další státní pomoci – v roce 1999 odkoupila Konsolidační banka klasifikované úvěry v celkovém objemu 23,1 mld. Kč za 13,4 mld. Kč. V květnu 1999 schválila též valná hromada navýšení základního jmění banky až o 9,5 mld. Kč (mělo se tak předejít problémům s dodržením limitu kapitálové přiměřenosti). Toto rozhodnutí bylo sice napadeno žalobou menšinového akcionáře, ovšem v listopadu vrchní soud žalobu zamítl. V prvním kole upisování byly upsány akcie za 7,4 mld. Kč (z toho na FNM připadlo 4,6 mld.) a ve druhém kole upisoval již pouze FNM (celkem za 2,1 mld.), čímž vzrostl podíl FNM v Komerční bance na 60%.

Tím však potíže Komerční banky neskončily. Bylo jasné, že i přes masivní státní pomoc je bilance banky stále velmi špatná a nebude v silách banky všechny problémy vyřešit. Pověstný pohár přetekl při zveřejnění informací o obchodech s firmou B.C.L. Trading, z nichž hrozí ztráta až 8 mld. Kč. Další nutná státní pomoc byla doprovázena na počátku roku 2000 výměnou části vrcholového vedení banky (včetně generálního ředitele). Tato pomoc znamenala odkoupení nebonitních úvěrů v nominální hodnotě 60 mld. Kč Konsolidační bankou za 36 mld. Kč. To byla dle slov ministra financí poslední intervence ze strany státu před privatizací Komerční banky, která by měla proběhnout do konce roku 2000.

**Tabulka č. 4.4.** Vybrané ukazatele KB (v mld. Kč)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Bilanční suma	275,2	314,5	387,1	449,6	467,6	422,1	390,1
Základní jmění	7,502	9,502	9,502	9,502	9,502	9,502	16,60
Úvěry celkem	178,1	194	217,2	236,8	250	214	181,8
Vklady celkem	na	258,7	309	354,3	379,9	345,5	317,6
Kapit. přim. (%)	na	11,2	10,7	10,7	8,3	9,6	10,3
Počet zaměst.	na	16979	16368	15840	14759	14097	na
Čistý zisk	2,2	4,83	5,11	5,24	0,53	-9,55	-9,78

*pramen* : KB, ČNB

#### 4.5. Agrobanka – ne zcela typický příklad

V případě Agrobanky původně nešlo o klasickou privatizaci státního podílu, ovšem rozměr a způsob státní angažovanosti v tuto situaci nakonec vyústil.

Agrobanka byla největší českou soukromou bankou. Na trhu zaujímal 5. až 6. místo, měřeno velikostí bilanční sumy. K obratu ve vývoji banky došlo po mimořádné valné hromadě koncem roku 1995, kdy byly schváleny změny ve složení vrcholového managementu (Agrobanku v podstatě ovládla skupina Motoinvest). Agrobanka sice proklamovala, že hodlá i nadále především spolupracovat s ČNB na úspěšném završení konsolidačního programu pro ozdravení banky a na eliminaci ztráty z roku 1993, jež vznikla jednorázovou tvorbou rezerv, ovšem změny v chování banky byly patrné.

Skupina Motoinvest financovala z prostředků banky své riskantní aktivity (a to na účet banky i přes neúročené půjčky na nákup cenných papírů osobám, které byly spjaty se skupinou Motoinvest) a snižovala likviditu banky (například v roce 1996 prodala velmi likvidní státní pokladniční poukázky a místo nich nakoupila akcie České spořitelny ve snaze tuto banku ovládnout). Vzhledem k nedobrému jménu skupiny Motoinvest mezi velkými

českými bankami (ta je připravila o značný objem finančních prostředků při pokusech o nepřátelské převzetí jejich investičních fondů) měla Agrobanka odříznutou cestu k likviditě na mezibankovním trhu. Díky kapitálovému propojení s Kreditní bankou Plzeň se po jejím krachu dostala Agrobanka do špatné likvidní situace. Dle ČNB neplnila ani povinné minimální rezervy (jež byly v srpnu zvýšeny na 11,5%) a proto došlo k uvalení nucené správy (dle představitelů ČNB se jednalo o preventivní opatření k zajištění likvidity a k zabránění možné destabilizace banky). Zároveň ČNB vydala neodvolatelnou záruku na veškeré vklady v Agrobance (garance ČNB za závazky Agrobanky dosahovala objemu 65 mld. Kč). Toto opatření bylo samozřejmě velmi nestandardní a ukázalo na problém soukromé vlastnictví versus ochrana vkladatelů.

ČNB upřesnila, že jednou z hlavních podmínek ukončení nucené správy je vstup strategického partnera, nejlépe finančně silné zahraniční banky. Zvolením nuceného správce, jež vykonával funkci dozorčí rady i představenstva, ztratili akcionáři na dění v bance vliv. K obnovení likvidity došlo poskytnutím dočasného překlenovacího úvěru od ČNB ve výši 10,5 mld. Kč.

Pro zjištění potřeb tvorby rezerv a opravných položek rozhodla ČNB o provedení mimořádné účetní závěrky. Na základě auditu firma Price Waterhouse odhalila, že pokud by zjištěná potřeba opravných položek a rezerv byla promítnuta do účetní závěrky za období 1.1. až 16.9. 1996, vykazala by Agrobanka ztrátu ve výši 8,7 mld. Kč a tím záporné vlastní jmění v objemu 5,5 mld. Kč (je zajímavé, že stejný auditor neměl ve výroční zprávě za rok 1995 k hospodaření banky téměř žádné výhrady, kromě započtení odložené daňové pohledávky ve výši 1,07 mld. Kč).

K posunu v řešení kauzy Agrobanky došlo převedením výkonu vlastnických práv z Motoinvestu na Českou finanční. Podrobnosti o této transakci nebyly zveřejněny.

Bylo jasné, že do banky musí vstoupit strategický investor. Jeho vyhledáním a realizací vstupu byla pověřena firma HSBC Investment Bank. Ta na základě velmi vysoké potenciální ztráty Agrobanky navrhla reorganizaci banky a její rozdělení na dvě části – ”zdravou”, na kterou připadne asi 90% úvěrového portfolia, depozita a řídicí struktury banky a která bude prodána strategickému investorovi a na ”zbytkovou” část, které připadnou aktiva a pasiva, jejichž hodnotu nelze přesně určit. Proti se samozřejmě stavěli akcionáři banky (především drobní). Těm se nelíbil ani postup ČNB po uvalení nucené správy, ani práce auditora a také se cítí poškození managementem Agrobanky.

Soudní spor akcionářů Agrobanky a ČNB o tom, zda uvalení nucené zprávy bylo v souladu se zákonem byl důvodem, proč centrální banka váhala mezi likvidací Agrobanky či přistoupením na návrh HSBC. Pokud by soud dospěl v budoucnu k rozhodnutí, že uvalení nucené správy bylo v rozporu se zákonem, musela by ČNB vykoupit zpět i prodanou zdravou část banky. Proto poměrně dlouho nereagovala na nabídku General Electric Capital Bank, která měla zájem o zdravou část Agrobanky. Nakonec se ČNB rozhodla pro realizaci návrhu HSBC a tím pro prodej zdravé části Agrobanky.

Vlastní prodej zdravé části Agrobanky firmě GE Capital Bank se uskutečnil za 500 mil. Kč (bez původně avizovaného vstupu EBRD, jež měla získat 30%). GE Capital Bank dále posílil základní jmění Agrobanky o 2 mld. Kč. Ztráta ČNB, jež vznikla v souvislosti s řešením problémů Agrobanky, se odhaduje na 30-35 mld. Kč<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Viz. Polouček (1999), s. 122.

Vstupem GE Capital Bank, která se specializuje na služby drobného bankovníctví, vyrostl vzhledem k vysoké hustotě poboček Agrobanky přímý konkurent České spořitelně a Investiční a poštovní bance v segmentu drobného bankovníctví. Růst konkurence v tomto až do poloviny devadesátých let přehlíženém segmentu lze očekávat i s avizovaným vstupem ČSOB a Živnostenské banky do oblasti drobného bankovníctví.

#### 4.6. Privatizace bank v Polsku a Maďarsku

Proces privatizace bank začal v Polsku roku 1993. Všechny devět státních regionálních bank, jež vznikly vydělením z monobankovní struktury, mělo být privatizováno do konce roku 1995. Byla zvolena standardní metoda – prodej části (nejméně 25%) akcií jednomu nebo více strategickým investorům (především ze zahraničí), části akcií (zhruba 25%) domácím investorům prostřednictvím kapitálového trhu, část akcií měli získat zaměstnanci (více než 15%) a zbytek si měl ponechat stát (zhruba 30%).

Jako první byla na jaře roku 1993 zprivatizována relativně malá **Wielkopolski Bank Kredytowy** (WBK). Strategickým investorem se stala EBRD, jež koupila 28,5% akcií, 14,3% získali zaměstnanci, 30% si ponechal stát a zbytek (27,2%) byl nabídnut domácím investorům. Jejich zájem překonal veškerá očekávání. EBRD později prodala svůj podíl společnosti Allied Irish Bank, jež dalšími nákupy od domácích investorů a navýšením základního jmění WBK získala 60% akcií.

Na podzim roku 1993 připravila vláda společně s poradci (Banque PARIBAS a Jeantet et Associates) k privatizaci **Bank Slaski w Katowicach**, banku s asi dvojnásobnou velikostí oproti WBK (pátá až šestá největší polská banka). Strategickým investorem se stala nizozemská ING Bank, jež získala 25,9% akcií,

stát si ponechal 33,2%. Tato privatizace se dá považovat rovněž za úspěšnou.<sup>71</sup>

Dalším subjektem, který měl být zprivatizován, byla banka pro zahraniční obchod – **Bank Handlowy w Warszawie**. Jednalo se o největší polskou banku z pohledu kapitálového vybavení (společně s Bank Gospodarki Zywnosciowej) a o třetí z pohledu velikosti bilanční sumy. Tato dříve specializovaná banka se v předchozích letech transformovala na banku univerzální. Ve veřejné aukci vláda nabídla zhruba 60% podíl, z toho 15% bylo určeno drobným domácím investorům, 30% institucionálním investorům (domácím i zahraničním), 7,1% zaměstnancům a 42,9% třem strategickým investorům – americké bance J.P. Morgan, švédské Swedbank a švýcarské pojišťovně Zürich. Později se začalo uvažovat o fúzi s BRE (jež je pod kontrolou Commerzbank), čímž by vznikla největší banka středoevropského regionu (z pohledu velikosti kapitálového vybavení).

Privatizace třetí z devíti regionálních bank – **Bank Przemyslowo-Handlowy** (BPH) – byla započata v polovině roku 1994. Velikostí BPH byla srovnatelná s Bank Slaski. Došlo však ke změně privatizační strategie. Stát prodával tentokrát 57% podíl, byl zamýšlen prodej bez strategického investora. Cena akcií měla být stanovena trhem. Vzhledem k poklesu polského akciového trhu však musela vláda změnit strategii a vrátit se zpět k osvědčenému konceptu privatizace – 40% akcií nakonec odkoupila EBRD a konsorcium zahraničních investičních společností. Zbytek byl prodán na polském akciovém trhu, zájem investorů byl však malý a dosažená cena se rovnala minimální stanovené ceně. Dalších 36,7% akcií bylo prodáno v polovině roku 1998 německé Bayerische Hypo und Vereinsbank<sup>72</sup>. Z významných investorů držely v BPH 14,1% ING Bank a 15,6% EBRD. Do konce června pak získala Bayerische

<sup>71</sup> Podrobněji k privatizaci Bank Slaski viz. Bonin 1998, s. 26.



Hypo und Vereinsbank nákupem na burze a od EBRD více než 50% a BPH tak mohla ohlásit záměr fúze tří bank, spadajících do skupiny Hypo und Vereinsbank (BPH, HypoVereinsbank Polska a HypoBank Polska).

V roce 1995 byla privatizována i čtvrtá z regionálních bank, poměrně malá **Bank Gdaňski**. Její akcie měly být prodány ve třech tranších : domácí (33%), zahraniční (33%, tyto akcie měly později sloužit jako podkladové aktivum k vydání globálních depozitních certifikátů či Amerických depozitních certifikátů) a pro zaměstnance banky (4%). Tři instituce – HSBC Investment Bank Limited, Daiwa Europe Limited a Bank of New York nakonec souhlasily s koupí 25% akcií, k nimž byly vydány GDR, obchodované na Stock Exchange Automated Quotation na mezinárodním trhu v Londýně. Domácím investorům bylo prodáno 35,8% akcií. Více než dvě třetiny (24,1% podíl) koupila polská soukromá banka Bank Inicjatyw Gospodarczyeg (BIG), později zvýšila svůj podíl na 26,8%. V dalších letech se o banku začaly zajímat i zahraniční strategičtí investoři. V roce 1999 držely 9,9% Deutsche Bank a 5,4% June Banco Comercial Portugues (s cílem tento podíl nadále zvyšovat).

Zájem o akcie bank mezi domácími investory však ochaboval (zřejmě z důvodu nedostatku dalšího volného kapitálu), také byla v Polsku obava z odčerpávání zdrojů z jiných odvětví ekonomiky, proto bylo jasné, že privatizace bude muset pokračovat za výraznější angažovanosti zahraničních investorů.

Pozitivním krokem privatizace bank bylo především nastartování restrukturalizace polské ekonomiky. Další přínosy měla pro kapitálový trh, neboť oživila obchodování (v roce 1996 připadalo 40% tržní kapitalizace varšavské burzy na 10 bank).

---

<sup>72</sup> Bayerische Hypo und Vereinsbank zaplatila za 4 316 670 akcií 1 mld. DEM, tedy 480 zlotých za akcii, přičemž cena na burze byla 199 zlotých.

Veřejná soutěž na koupi akcií v pořadí páté regionální banky, **Powszechny Bank Kredytowy** (PBK), byla vyhlášena v roce 1996. Vítězem se stala jihokorejská společnost Samsung, polská vláda však tendr zrušila a prodala PBK konsorciu polských firem (za sníženou cenu). Postupně však začal získávat podíl v bance rakouský kapitál – v polovině roku 1999 kontrolovala Bank Austria Creditanstalt 44,4% PBK (měla tedy kontrolu nad bankou, neboť 37,9% akcií je v rukou drobných investorů na varšavské burze). V polovině roku 1999 koupila PBK bankovní operace (včetně sítě poboček) od Pirwszy Komercyjny Bank.

V roce 1996 byla částečně zprivatizována i v pořadí šestá regionální banka, **Bank Zachodni w Wroclavi**. Strategického investora dostala banka až v roce 1999, kdy 80% podíl byl prodán společnosti Allied Irish Bank.

V polovině roku 1998 bylo drobným investorům prostřednictvím varšavské burzy prodáno 15% druhé největší polské banky – **Bank Polska Kasa Opieki** (Pekao). Poté bylo nabídnuto 52,1% akcií banky strategickému investorovi. Nabídka byla mimo renomované zahraniční instituce (Bank of America, Chase Manhattan, GE Capital) zaslána i polské Bank Handlowy, jež o získání Bank Pekao usilovala. Vítězem tendru se stala nakonec italská banka Unicredito (jež měla získat 50,1%) společně s německou pojišťovací skupinou Allianz (zbylá 2%). Hlavním důvodem, proč dostalo italsko-německé konsorcium přednost před dalším vážným zájemcem – americkou Citibank – je ochota zachovat pracovní místa pro současných 25 tisíc zaměstnanců banky.

Ještě předtím však 1. ledna 1999 došlo k na polské poměry megafúzi – vznikla tak největší středoevropská banka Grupa Pekao SA (sloučením **Powszechny Bank Gospodarczy SA, Pomorski**

**Bank Kredytowy SA a Bank Depozytowo-Kredytowy SA**<sup>73</sup> s Bank Polska Kasa Opieki SA - Grupa PKO SA).

Plně v rukou státu tak dnes zůstávají pouze tři bankovní ústavy – polská spořitelna **Powszechna Kasa Oszczedności Bank – Panstwowy State Savings Bank** (PKO), **Bank Gospodarki Żywnościowej**, která zastřešuje lokální družstevní banky a **Bank Gospodarstwa Krajowego**. Tyto banky by měly být privatizovány nejdříve v roce 2001, spíše však později.

Z dalších strategických investorů, jež v Polsku působí, jmenujme ještě severský kapitál – dánská Unibank společně s Danish Investment Fund for Eastern Europe a IFC vlastní majoritní podíl v Bank Wlasnski Pracowniczy a švédská Nordbanken v Bank Komunalny.

Z teritoriálního členění připadá 18,2% z celkového zahraničního kapitálu v polských bankách na Německo, 12,6% na USA, 7% na Holandsko, 4,4% na Francii a 3,6% na Rakousko (uskuteční-li se plánované prodeje, pak se na páté místo dostane kapitál irský). V menší míře je přítomen kapitál italský, belgický, portugalský a také český.

---

<sup>73</sup> Jedná se o zbývající tři regionální banky, vzniklé vyčleněním z monobankovní struktury.

**Tabulka č. 4.5.** Největší polské banky (mil. USD)

		1994		1999	
		Tier 1	BS <sup>74</sup>	ACE <sup>75</sup>	BS
1.	Bank Pekao	268	7 310	997	15 585
2.	Bank Handlowy	640	3 789	807	4 942
3.	Bank Przemyslowo Handlowy	n.a.	n.a.	482	3 767
4.	Bank Slaski	156	2 367	399	3 577
5.	PKO	285	7 605	396	16 071
6.	Powszechny Bank Kredytowy	n.a.	n.a.	391	3 906
7.	BRE Bank	n.a.	n.a.	368	3 152
8.	BIG Bank Gdanski	184	1 184	312	3 683
9.	Bank Gospod. Zywnosciowej	640	3 235	273	4 449
10.	Kredyt Bank	n.a.	n.a.	231	3 271
11.	Wielkopolski Bank Kredytowy	n.a.	n.a.	203	2 385
12.	Bank Zachodni	n.a.	n.a.	182	2 300

*pramen* : The Banker (7/1995), Banky a finance (11/1999)

O privatizaci bank v Maďarsku se rozhodlo v roce 1992. Plán byl takový, že by stát do roku 1997 neměl v žádné bance vlastnit více než 25% podíl (tento plán byl přijetím nového bankovního zákona v roce 1997 modifikován, termín byl prodloužen o tři roky na rok 2000 a maximální možný podíl snížen na 15%). Privatizace se měli hojně účastnit zahraniční investoři. Vzhledem k nedobrému stavu bilancí bank byla rozhodnuto banky před privatizací očistit (viz. kapitola 2.3.).

První byla v roce 1994 připravena k privatizaci **Magyar Külkereskedelmi Bank** (MKB), třetí největší maďarská banka<sup>76</sup>. Strategie byla následující – provést vnitřní due diligence, na jehož základě by byly zpracovány informace o bance. Poté vypracovat

<sup>74</sup> Bilanční suma.

<sup>75</sup> Adjusted Core Equity = vlastní jmění + menšinové podíly - nehmotná aktiva - revalvované rezervy.

seznam potenciálních zájemců a vybrat investičního poradce, jež by zájemce oslovil. Na základě projevení předběžného zájmu zpracuje management banky spolu s vlastníky (reprezentované komisí pro privatizaci bank) zkrácený seznam favorizovaných zájemců. Zájemcům, jež se ocitnou na tomto seznamu, bude umožněno provést vlastní due diligence a poté jsou očekávány jejich závazné nabídky. Na jejich základě bude zvolen vítěz tendru.

Jako investiční poradce byla vybrána společnost J.P. Morgan a 25 společností jako potenciálních investorů. Šest z nich projevilo vážný zájem o koupi podílu v MKB.

Jako strategický partner byla vybrána německá Bayerische Landesbank Girocentrale Bank, jež s MKB již od roku 1991 velmi úzce spolupracovala. Spolu s EBRD upsala v roce 1994 54 mil. USD nového kapitálu. Tím získala Bayerische Landesbank 25,01% a EBRD 16,7%. 21,3% bylo prodáno do rukou maďarských a 8,2% zahraničních investorů. V roce 1995 koupil 8,33% podíl v MKB German Investment and Development Corporation a dohodl se s Bayerische Landesbank na společném postupu. Tím získaly 33,34% blokační minoritu. Později byl Bayerische Landesbank odprodán zbylý státní podíl a německá banka tak získala 51% podíl.

V roce 1995 přišla na řadu největší maďarská banka - **Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank (OTP)**<sup>77</sup>. Jedná se o spořitelnu, která se postupně transformovala v univerzální banku. V roce 1991 umožnila vláda bance převést nízkouročené půjčky (obdoba "sociálních" půjček České spořitelny) na půjčky s tržní úrokovou sazbou (nebo bylo umožněno tyto půjčky

---

<sup>76</sup> V roce 1993 byla bilanční suma MKB 2,4 mld. USD, což představovalo 9% podíl trhu. Vlastní jmění představovalo 160 mil. USD, kapitálová přiměřenost dosahovala téměř 14%.

<sup>77</sup> V roce 1993 představovala bilanční suma OTP 8,3 mld. USD, tedy 32% podíl na celkové bilanční sumě. Vlastní jmění dosahovalo hodnoty 300 mil. USD a kapitálová přiměřenost 16,5%.

předčasně splatit). V rámci konsolidačního programu vlády získala OTP 65 mil. USD na odepsání špatných úvěrů.

Jako poradci privatizace byly vybrány britská investiční společnost Schroders a Creditanstalt Securities Budapest. Vzhledem k významu OTP v ekonomice si v ní stát hodlal i po privatizaci ponechat poměrně velký vliv prostřednictvím 25% podílu plus jedné akcie.

Záměrně byla zvolena privatizační metoda, vedoucí ke smíšené vlastnické struktuře bez dominantního investora<sup>78</sup>. V roce 1994 bylo nabídnuto 20% akcií banky jako kompenzace pro držitele kuponů za nevyřešené restituční nároky. Poté došlo k úpisu nových akcií ministerstvem financí, takže tento podíl klesl na necelých 17%. Na konci roku 1994 byla 2% akcií převedena na municipality. V květnu 1995 bylo 20% akcií převedeno do dvou státních sociálních investičních fondů.<sup>79</sup> Státní podíl v OTP tak činil 58,4%. K prodeji bylo nabídnuto 28,4% akcií plus 5% pro zaměstnance banky.

20% akcií bylo prodáno za 53 mil. USD zahraničním investorům (žádný z nich nesměl získat více než 2,5% podíl), 8,4% domácím investorům. Stát tak společně se státními fondy kontroloval 45% balík akcií OTP.

První ze tří bank, vzniklých vydělením z monobanky, jež měla být privatizována, byla šestá největší maďarská banka **Budapest Hitel és Fejlesztési Bank** (Budapest Bank)<sup>80</sup>. V rámci státního konsolidačního programu byl v roce 1992 posílen kapitál banky o 11,8 mld. HUF (více než 120 mil. USD) a v další fázi v roce 1993 o 9,6 mld. HUF (100 mil. USD). V polovině roku 1994 tak dosáhlo kapitálové vybavení banky 167 mil. USD. V roce 1994 vyhlásila vláda záměr banku privatizovat. Zájem projevil čtyři renomované instituce – CS First Boston, ING Bank, Allied

---

<sup>78</sup> O koupi velkého balíku akcií projevila zájem George Soros, ale maďarská vláda jeho nabídku neakceptovala.

<sup>79</sup> Podrobněji viz. Bonin 1998, Chapter 5.

Irish Bank a Credit Agricole. V prosinci vláda oznámila, že nejlepší je nabídka CSFB a této instituci bylo umožněno provést due diligence. Investor měl získat majoritní podíl v bance navýšením základního jmění. V březnu 1995 však CSFB od nabídky ustoupila. ING a AIB byly vyzvány k zahájení jednání o koupi, ovšem ani jedna z bank neprojevila zájem (ING přebírala britskou banku Barings a AIB se angažovala při privatizaci polské Wielkopolski Bank Kredytowy – viz. výše).

Vzhledem k dobrému stavu banky<sup>81</sup> však byl mezi renomovanými investory zájem o její získání. Eminentní zájem projevila především GE Capital, jež odkoupila od CSFB závěry due diligence. Zájem o koupi části podílu projevila též EBRD.

Ke konci roku 1995 zaplatily GE Capital a EBRD krátkodobý rekapitalizační úvěr banky ve výši 87 mil. USD a získaly tak 60% podíl banky (GE Capital 27,5% a EBRD 32,5%, přičemž smlouva zaručovala GE Capital plnou manažerskou kontrolu banky). 22% si ponechal stát, zbylých 18% představuje rozptýlené vlastnictví domácích investorů. GE Capital získala opci na odkoupení státního podílu i podílu EBRD.

Privatizace druhé ze tří z monobankovní struktury vydělených bank, **Magyar Hitel Bank**, byla poměrně problematická.

Tato banka se měla po svém vzniku dle původního plánu zaměřit na financování podniků chemického a strojírenského průmyslu, brzy se však od této strategie odchýlila a profilovala se jako banka univerzální.

Špatné hospodaření a nedostatečné rezervy ke špatným úvěrům dovedlo banku v roce 1994 až na pokraj likvidace. Vláda se však rozhodla bance pomoci a pokusit se radikální reformou její struktury a následnou privatizací banku zachránit. Došlo k výměně managementu a redukci počtu zaměstnanců (o 40%). Problematické

---

<sup>80</sup> V roce 1993 měla bilanční sumu 1,6 mld. USD (6% podíl na trhu).

úvěrové portfolio bylo rozděleno na dobrou a špatnou část. Špatná část, kam byly mimo jiné převedeny všechny problematické majetkové účasti, byla následně likvidována. Zdravá část banky změnila strategii<sup>82</sup> a pokračovala v podnikání. Vzhledem k nedostatku kapitálu však bylo jasné, že do banky bude muset vstoupit kapitálově silný investor. Koncem roku 1996 vyhlásila vláda soutěž na koupi banky. Snahou bylo, aby celý proces proběhl maximálně transparentně a důvěryhodně. Při podrobném zkoumání účetnictví však vyšlo najevo financování pochybných zbrojních obchodů se zeměmi jako Libye či Irák, na něž musel stát vystavit garanci.

Do užšího výběru postoupily dva vážní zájemci – Creditanstalt a ABN Amro. I přes politický tlak z Rakouska vyhrála soutěž holandská banka, která za 89,23% akcií zaplatila 89,23 mil. USD (222% účetní hodnoty). 5% bylo prodáno zaměstnancům banky. ABN Amro poté navýšila kapitál banky o 100 mil. USD, čímž dále zvýšila svůj podíl.

Problematickou situace nastala okolo **Postbank**. Šlo o soukromou banku, ovšem s roztříštěnou vlastnickou strukturou. V roce 1997 byla při runu na tuto banku vláda nucena zasáhnout, ale program záchrany nebyl příliš úspěšný. Následným kapitálovým posílením banky tak vzrostl podíl státu v Postbank na více než 50% (v květnu 1998). Po výměně managementu a určitých změnách v bance chce vláda svůj podíl opět privatizovat.

Bankovní sektor v Maďarsku je tedy v podstatě zprivatizovaný (v rukou státu zbyly pouze dvě specializované banky – Exim Bank a Hungarian Development Bank) a jeho stav je zřejmě nejlepší ze všech zemí střední Evropy. Spojení maďarských bank s významnými světovými bankovními institucemi přineslo

---

<sup>81</sup> Při 6,3% podílu banky na celkové bilanční sumě představoval podíl vlastního jmění na sumě vlastních jmění všech polských bank 9,4% a kapitálová přiměřenost dosahovala hodnoty 10,2%.

<sup>82</sup> Ustoupila od tradičního úvěrování podniků a začala se zaměřovat na segment spotřebního bankovnictví a pojištění.



potřebné kapitálové vybavení i know how a zabránilo zneužívání politického vlivu v bankách. Ukázalo se, že pro dobré fungování bankovního sektoru v transformujících se ekonomikách je zřejmě privatizace bank nezbytná (nejlépe do rukou renomovaných kapitálově silných finančních institucí).

**Tabulka č. 4.6.** Největší maďarské banky (mil. USD)

		1994		1999	
		Tier 1	BS	ACE	BS
1.	OTP	228	8 218	390	7 925
2.	Hungarian Foreign Trade Bank	n.a.	n.a.	271	2 805
3.	Central-European Int. Bank	n.a.	n.a.	220	1 803
4.	Postbank	n.a.	n.a.	179	1 751
5.	Budapest Bank	145	1 813	138	1 274
6.	ABN-Amro (Magyar) Bank	n.a.	n.a.	134	1 735
7.	Kereskedelmi es Hitelbank	n.a.	n.a.	130	2 433
8.	Raiffeisen Union	n.a.	n.a.	108	914

*pramen* : The Banker (7/1995), Banky a finance (11/1999)

## 5. Důsledky privatizace bank

„Požádejte bankéře v soukromé bance, aby vám definoval základní cíl své práce a pravděpodobně vám odpoví : „Na prvním místě je tvorba zisku pro naše akcionáře.“ Požádejte o totéž management státní finanční instituce a odpověď bude asi následující: „Primární je podporovat ekonomický růst.“ Přitom v mnoha zemích soukromé banky podporují ekonomický růst jako důsledek snahy o maximalizaci zisku mnohem úspěšněji než banky státní.“ (Fry 1995, s. 358)

Již dříve jsme doporučili privatizaci bank do rukou silných strategických investorů. Jaké má tato privatizace dopady na chování bank?

Základním cílem banky jako podnikatelského subjektu by mělo být maximalizovat zisk a hodnotu banky pro akcionáře.

Cíle banky začnou být méně patrné v situaci, kdy je majitelem stát – ten by měl v rámci zachování rovných konkurenčních podmínek přistupovat k bance jako ke kterémukoli jinému podnikatelskému subjektu a snažit se výkonem vlastnických práv maximalizovat hodnotu banky pro akcionáře. Ovšem na druhé straně, pokud banka financuje podniky, které jsou na čistě komerční bázi nefinancovatelné<sup>83</sup>, plyne z toho státu také nemalý užitek – zachování pracovních míst a přísun daní do státního rozpočtu. Stát potom tedy porovnává přínosy a náklady činnosti banky zcela jinak než soukromý vlastník banky.

Pokud chceme analyzovat důsledky privatizace bank, musíme si definovat ukazatele, které je budou ilustrovat. Jako základní ukazatele, popisující bankovní systém, si zvolme rozsah bankovní činnosti (kvantitativní ukazatele) a efektivnost bank (kvalitativní ukazatele). Zatímco rozsah bankovní činnosti můžeme definovat jako poměr bilanční sumy (popř. úvěrů či depozit) k HDP, definice

---

<sup>83</sup> Komerční banka by bez státního vměšování danému subjektu ceteris paribus úvěr neposkytla.

efektivnosti je složitější. James Tobin<sup>84</sup> definuje 4 koncepty efektivnosti :

- Informační arbitráž – měří míru průměrného zisku z obchodování na bázi běžně dostupných informací – absolutní efektivnost znamená, že není možno takového zisku dosáhnout.
- Fundamentální ocenění – měří míru přesnosti, s jakou trh oceňuje současnou hodnotu budoucích finančních toků, plynoucích z držení aktiva.
- Plné pojištění – měří, v jaké míře nabízí finanční systém možnosti zajištění se proti všem možným vývojem (stavům světa) v budoucnosti.
- Funkční efektivnost – její měření je spojeno s dvěma hlavními funkcemi finančního sektoru – zajišťováním platebního styku a finančním zprostředkováním (mezi majiteli úspor a investory). Zahrnuje měření rizika, mobilizaci a alokaci zdrojů, pojištění a obsluhu platebního styku.

V následujících podkapitolách budeme analyzovat kvantitativní ukazatele bankovní činnosti (jako hlavní ukazatele použijeme poměr bilanční sumy resp. domácích úvěrů k HDP) a kvalitativní ukazatele bankovní činnosti - finanční výkonnost bank (zde použijeme ukazatele průměrný poměr čistých příjmů před zdaněním k celkovým aktivům, v příloze<sup>85</sup> jsou uvedeny hodnoty ROE, ROA pro největší bankovní instituce v tranzitivních ekonomikách dle statistiky The Banker<sup>86</sup>), vliv vlastnické struktury a tržní síly (měřeno podílem na trhu depozit) na ziskovost banky, nákladovost, produktivitu (objem bilanční sumy na jednoho zaměstnance) a efektivnost (podíl klasifikovaných úvěrů) bankovní činnosti.

---

<sup>84</sup> Fry (1995), s. 296.

<sup>85</sup> Tabulky č. 7.4, 7.5 a 7.6.

<sup>86</sup> Měsíčník The Banker publikuje jednou ročně (vždy v červencovém čísle) vybrané ukazatele největších světových bank – v letech 1969-79 zahrnoval vzorek 300 největších světových bank, poté 500 a od roku 1989 zahrnuje 1000 největších bank světa.

### **5.1. Rozsah bankovní činnosti**

V transformaci bylo třeba dosáhnout dynamického kvantitativního rozvoje bankovních služeb, neboť bankovní systém byl na počátku 90. let “úzkým hrdlem” rozvoje ekonomik. Bylo také třeba kvalitativního rozvoje služeb, neboť zcela nové finanční vztahy vyžadovaly i nové produkty bank. Rozvoj bankovního sektoru měl tedy přínos nejen pro banky, ale (především) pro celou ekonomiku. Zde je možné srovnávat integraci bank do reálné ekonomiky, vyjádřenou především expanzí bankovních aktivit.

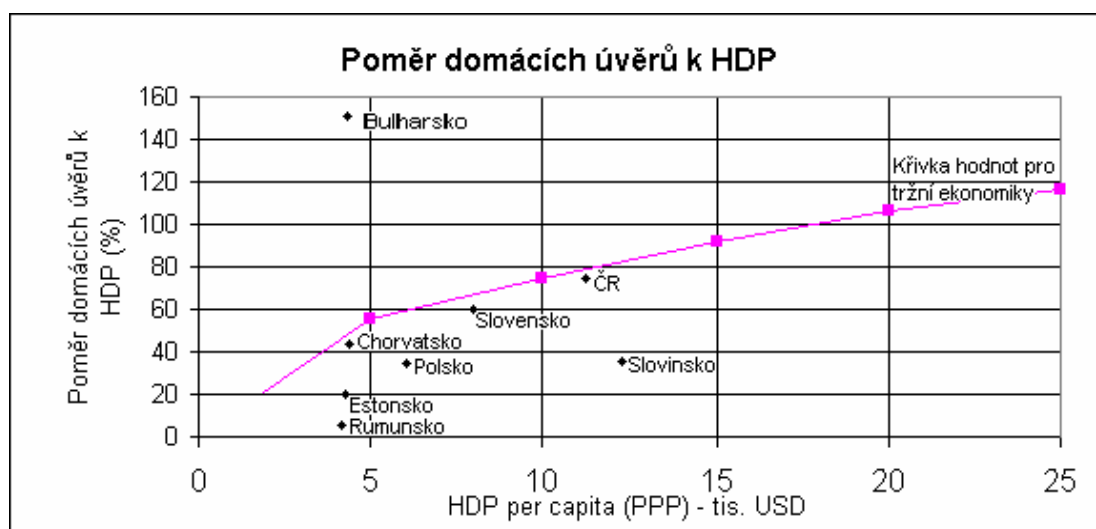
Základním ukazatelem rozsahu bankovních služeb je poměr bilanční sumy bankovního sektoru dané ekonomiky k HDP. Hodnota tohoto ukazatele je do jisté míry určena též alternativními možnostmi získání kapitálu (kapitalizací kapitálového trhu, objemem rizikového kapitálu). V tranzitivních ekonomikách má financování podniků bankami dominantní rozsah (kapitálový trh je ve většině tranzitivních ekonomik velmi nerozvinutý a získávat na něm prostředky je pro podniky až na pár výjimek velmi obtížné a drahé, objem rizikového kapitálu je zanedbatelný). Vzhledem ke stavu většiny ekonomických subjektů je též v tranzitivních ekonomikách poměrně malý prostor k financování z vlastních zdrojů, jedinou možností alternativního financování k bankovním úvěrům je tak zřejmě financování silnými zahraničními vlastníky privatizovaných subjektů.

Dalo by se tedy očekávat, že by podíl bilanční sumy bankovního sektoru tranzitivní ekonomiky k HDP měl být ceteris paribus větší než u ekonomiky vyspělé. Z toho, že tento poměr dosahuje ve většině tranzitivních ekonomik hodnotu menší než 1 (například v Polsku 0,6, Česká republika dosahuje poměrně vysoké hodnoty 1,35, velmi vysoké hodnoty dosahuje tento ukazatel z tranzitivních zemí pouze v Bulharsku, ale především díky

bankovním půjčkám veřejnému sektoru<sup>87</sup>), zatímco u vyspělých ekonomik dosahuje hodnot mezi 1,5 a 2<sup>88</sup>, lze usuzovat, že rozsah bankovních služeb v tranzitivních ekonomikách je poměrně malý a existuje zde v blízké budoucnosti značný prostor pro expanzi. Ukazatel poměru bilanční sumy k HDP nám tedy potvrzuje hypotézu, že rozsah bankovní činnosti v tranzitivních ekonomikách je nedostatečný.

Pokud jako ukazatel měření rozsahu bankovních služeb v dané ekonomice zvolíme míru bankovního zprostředkování (objem domácích úvěrů k HDP, viz. graf č. 5.1), dostáváme podobné výsledky.

**Graf č. 5.1.** Poměr poskytnutých domácích úvěrů k HDP, 1996



*pramen* : EBRD (1998), s. 93

Pozn.: Za domácí úvěry jsou považovány úvěry poskytnuté bankovním sektorem veřejnému a soukromému nefinančnímu sektoru; křivka hodnot pro tržní ekonomiky představuje souhrn dat ze 120 zemí s tržní ekonomikou (mimo tranzitivní ekonomiky).

Z grafu č. 5.1 je patrné, že všechny tranzitivní ekonomiky (opět mimo Bulharska) vykazují menší míru bankovního

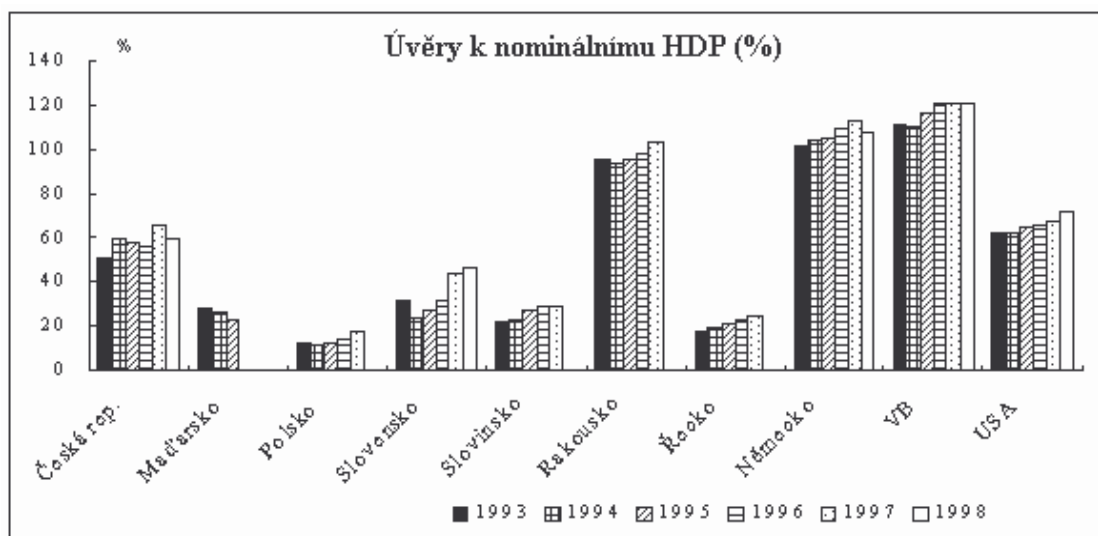
<sup>87</sup> Výpočty autora.

<sup>88</sup> Hodnoty pro jednotlivé vyspělé tržní ekonomiky vykazují velkou fluktuaci v čase i mezi jednotlivými ekonomikami, v 90. letech hodnoty 1,5 až 2 dosahovaly např. Francie, Německo, Japonsko, Holandsko, více než 2 Švýcarsko a Velká Británie, naopak velmi nízké hodnoty vykazovaly USA, Kanada či Itálie, viz. Heffernan (1996), s.46.

zprostředkování než je průměr 120 tržních světových ekonomik. Je tedy zřejmé, že i tento ukazatel indikuje značný prostor pro expanzi rozsahu bankovních služeb v tranzitivních ekonomikách.

Pokud analyzujeme vývoj míry bankovního zprostředkování v čase, zjišťujeme u některých tranzitivních ekonomik (především Česká republika a Maďarsko) pokles, čímž se dále “rozevírají nůžky” mezi mírou bankovního zprostředkování v tranzitivních a vyspělých ekonomikách (viz. následující graf č. 5.2)<sup>89</sup>.

**Graf č. 5.2.** Vývoj míry finančního zprostředkování ve vybraných ekonomikách (%)



pramen : Hampl, Matoušek (2000), str. 19

Přijmeme-li tedy hypotézu, že míra bankovního zprostředkování je v transformačních ekonomikách nedostatečná, můžeme říci, že to do určité míry podvazuje rozvoj těchto ekonomik. Při bližším zkoumání zjistíme, že nedostatečným rozsahem bankovních služeb trpí především soukromý sektor (s výjimkou České republiky a Bulharska půjčují všechny tranzitivní ekonomiky menší objem úvěrů soukromému sektoru, než by bylo odpovídající jejich HDP per capita v paritě kupní síly, naopak

<sup>89</sup> Hampl, Matoušek (2000) mluví naopak o přeúvěrování ekonomiky ČR (příliš vysoké míře bankovního zprostředkování v ČR v porovnání s ostatními tranzitivními ekonomikami), ale z grafu č.5.1 vidíme spíše

většina tranzitivních ekonomik vykazuje vyšší objem úvěrů veřejnému sektoru, než by odpovídalo jejich HDP per capita v paritě kupní síly)<sup>90</sup>, což je pravděpodobně způsobeno velkou mírou nejistoty u soukromého sektoru v tranzitivních ekonomikách.

Při konstatování, že v tranzitivních ekonomikách je nedostatečně kvantitativně rozvinutý bankovní sektor, musíme dodat, že pokud se týká České republiky, rozsah bankovní činnosti v podstatě odpovídá průměrnému rozsahu bankovních činností ve 120 tržních ekonomikách a vychází ve srovnání rozsahu bankovních služeb nejlépe ze všech transformačních zemí (pokud vyloučíme Bulharsko, jehož hodnota ukazatele je až neudržitelně vysoká).

Nejen rozsah finanční činnosti, měřený poměrem bilanční sumy k HDP per capita, ale i velikost jednotlivých bankovních institucí tranzitivních ekonomik střední a východní Evropy je mnohem menší v porovnání s vyspělými tržními ekonomikami. I největší české banky, které se řadí k největším také v kontextu tranzitivních ekonomik, jsou v globálním měřítku bankami spíše středními až menšími, jak ukazuje tabulka č. 5.1.

V období globalizace, kdy se finanční trhy vyspělých ekonomik stále více integrují a v zájmu obstát v konkurenci jsou nuceny i mnohem větší banky než ty, jež operují v tranzitivních ekonomikách, k fúzím a akvizicím, je jasné, že ani banky tranzitivních ekonomik se nevyhnou nutnosti zapojení do některé z velkých globálních finančních skupin. U bank, kde dosud drží podíl stát, lze tomuto procesu napomoci privatizací do rukou silného strategického partnera, který je součástí silné finanční skupiny.

---

nedostatečnou míru bankovního zprostředkování v tranzitivních ekonomikách (mimo Bulharska) a téměř standardní hodnotu tohoto ukazatele pro ČR.

<sup>90</sup> Viz. EBRD Transition report 1998, s. 94.

**Tabulka 5.1.** Postavení českých bank v globálním měřítku (pořadí)

	1994		1998	
	Dle T1C <sup>91</sup>	dle BS <sup>92</sup>	dle T1C	Dle BS
KB	318	412	384	351
ČS	408	384	410	368
ČSOB	543	608	549	557
IPB	599	604	813	519

*pramen* : The Banker (7/1995, 7/1999)

## 5.2. Finanční výkonnost

Důsledky privatizace lze srovnávat také z hlediska přínosů pro akcionáře – zisku. Samozřejmě že toto měřítko je ošidné, především v tranzitivních ekonomikách, kde panuje velká míra nejistoty a velká meziroční fluktuace ziskovosti jednotlivých bank i bankovního sektoru jako celku. Vzhledem k malému rozsahu bankovních služeb v těchto zemích se dá také předpokládat v brzké budoucnosti silný kvantitativní rozvoj sektoru a proto je možná v současnosti důležitější boj o podíl na trhu než o maximalizaci zisku.

Z ukazatele zisku vychází ukazatele finanční výkonnosti<sup>93</sup> - ROE (Return on equity, vyjádřené poměrem zisku k základnímu jmění) a ROA (Return on assets, poměr zisku k bilanční sumě banky). Zde máme k dispozici údaje časopisu The Banker, který každoročně zveřejňuje hodnoty ukazatelů finanční výkonnosti spolu s kapitálovou silou, bilanční sumou a kapitálovou přiměřeností jednoho tisíce největších bank světa (řazeno dle kapitálové síly, vyjádřené ukazatelem Tier 1). Heffernan<sup>94</sup> však ukazuje na nedostatky při používání hodnocení The Banker -

<sup>91</sup> T1C – Tier 1 Capital.

<sup>92</sup> Bilanční suma.

<sup>93</sup> Ukazatele finanční výkonnosti mají velmi malou vypovídací schopnost vzhledem k velkým mírám inflace, jež jsou v tranzitivních ekonomikách běžné.



v některých ekonomikách je obtížné či nemožné získat potřebná data, relativní pořadí ovlivňují fúze a všechna data jsou převedena do USD k zajištění porovnatelnosti, ale není jasné, zda je užito správného měnového kurzu.

Statistiky ukazují, že průměrná ziskovost bank v tranzitivních ekonomikách (měřeno ukazateli ROE, ROA) je větší než v zemích OECD. To je způsobeno zřejmě tím, že banky v tranzitivních ekonomikách inkasují prémie za podstoupená rizika, přičemž tyto prémie jsou v účetnictví bank zachyceny. Problémem účetních výkazů je, že příslušná rizika v nich promítnuta nejsou. Zisky bank tak mohou být zaplacený velkými ztrátami v budoucnu. Dalším problémem je mnohem více prostoru pro zkreslování údajů v účetních bilancích bank v tranzitivních ekonomikách ve srovnání s ekonomikami vyspělými. A také je třeba si uvědomit, že vzorek bank, z nichž jsou získávána data, zachycuje jen ty banky, které náležitá data vůbec dodávají.

Ukazuje se, že průměrná hodnota poměru čistých příjmů před zdaněním k celkovým aktivům bank klesá s růstem stupně ekonomické transformace (viz. tab. č. 5.2, což koresponduje s naším předpokladem, že banky dosahují velkých zisků především podstupováním velkého rizika (důkaz tohoto tvrzení je zřejmější při pohledu na data ze všech 16 tranzitivních ekonomik, který zde neuvádím, jako příklad uvádím pouze Ukrajinu, kde jsou abnormálně velké zisky bank vykazovány díky velkému stupni ekonomické nestability a nejistoty). Toto riziko s růstem pokroku transformace klesá. Banky s vyšší hodnotou sledovaného ukazatele též vykazují podstatně větší rozptyl hodnot tohoto ukazatele, což koresponduje s vyšší mírou rizika, jež banky podstupují. Pro srovnání dodejme, že hodnota sledovaného ukazatele pro země OECD dosahovala v letech 1993 – 1995 průměrně hodnoty 0,7%.

---

<sup>94</sup> Heffernan 1996, s. 31.

**Tabulka č. 5.2.** Průměrný poměr čistých příjmů před zdaněním k celkovým aktivům bank (v %), vybrané tranzitivní ekonomiky

	1993	1994	1995	1996	1997	Průměr	Rozptyl
ČR	0,5	1,0	0,8	-0,4	0,6	0,5	0,232
Maďarsko	-5,2	1,3	1,6	1,7	0,6	0,0	6,908
Polsko	2,9	1,4	3,3	3,5	1,7	2,6	0,728
Slovensko	2,1	1,4	1,2	0,1	1,6	1,3	0,438
Slovinsko	1,7	0,5	1,2	1,3	0,4	1,0	0,246
Ukrajina	13,6	13,6	9,4	8,2	2,6	9,5	16,586

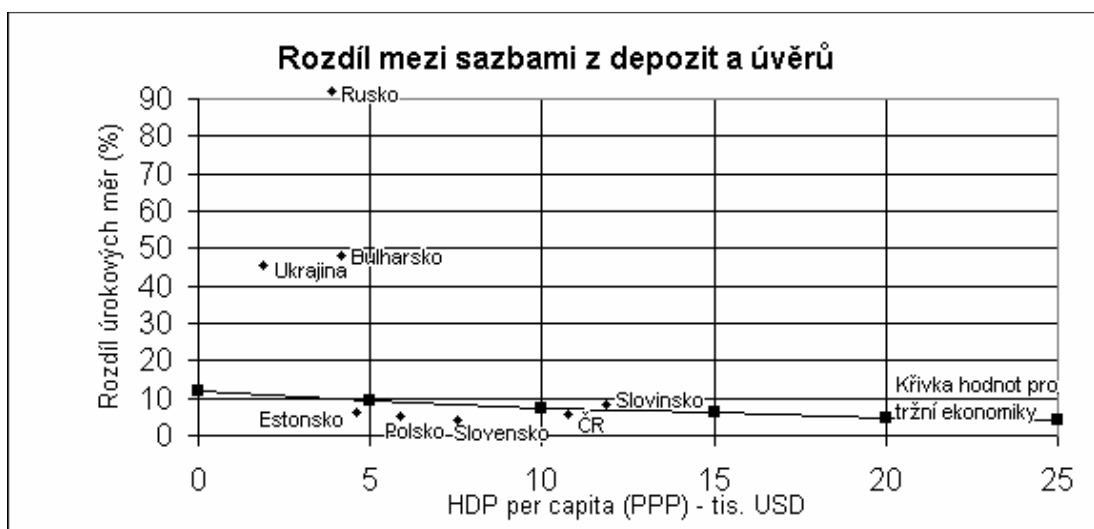
*pramen* : EBRD (1998), s. 120, výpočty autora

Pozn. : Hodnoty pro jednotlivou zemi v daný rok jsou váženy bilančními sumami jednotlivých bank v dané ekonomice, jež jsou zahrnuty ve vzorku, vzorek představuje 452 bank v 16 tranzitivních ekonomikách, z ekonomik v pokročilejším stadiu transformace je zahrnuta většina bank. Průměr je počítán jako aritmetický průměr z hodnot pro jednotlivé roky, rozptyl jako  $(\sum(\text{hodnota v jednotlivém roce} - \text{průměr})^2)/5$ .

Klíčovým faktorem pro ziskovost bank v tranzitivních ekonomikách jsou úrokové příjmy. Jejich výše závisí na rozdílu mezi přijatými a placenými úroky – úrokové marži (viz. graf č. 5.3) a na rozsahu bankovních služeb (poměru úvěrů k HDP a vkladů k HDP).

Z grafu č. 5.3. vidíme, že úrokové marže v tranzitivních ekonomikách s velkým pokrokem v transformaci přibližně dosahují hodnot, srovnatelných s odpovídajícími tržními ekonomikami (ČR, Slovinsko), nebo jsou dokonce nižší (Polsko, Slovensko, Estonsko), zatímco u ekonomik s nižším stupněm transformace dosahují úrokové marže relativně vysokých hodnot (Rusko, Ukrajina, Bulharsko).

**Graf č. 5.3.** Rozdíl mezi úrokovými sazbami úvěrů a depozit v závislosti na úrovni HDP per capita, 1996



*pramen* : EBRD (1998), s. 95

*Poznámka* : viz. graf č. 5.1

Průměrný poměr čistých úrokových příjmů k celkovým aktivům bank ve vybraných tranzitivních ekonomikách nám ilustruje tabulka č. 5.3.

**Tabulka č. 5.3.** Průměrný poměr čistých úrokových příjmů k celkovým aktivům bank (v %), vybrané tranzitivní ekonomiky

	1993	1994	1995	1996	1997	Průměr	Rozptyl
ČR	4,6	3,9	3,1	2,6	3,3	3,5	0,476
Maďarsko	3,7	4,8	4,9	4,2	3,1	4,1	0,46
Polsko	3,8	4,7	5,1	4,9	2,3	4,2	1,064
Slovensko	4,8	4,6	4,0	2,8	2,8	3,8	0,736
Slovinsko	5,9	1,9	3,4	4,1	4,3	3,9	1,69
Ukrajina	16,3	21,8	15,0	15,5	9,2	15,5	16,054

*pramen* : EBRD (1998), s. 121, výpočty autora

*Pozn.* : viz. tabulka č. 5.2.

Pro lepší interpretaci dat z tabulky č. 5.3 dodejme, že čisté úrokové příjmy k celkovým aktivům dosahovaly v zemích OECD v letech 1993 – 1995 průměrné hodnoty 2,3%, tedy podstatně méně

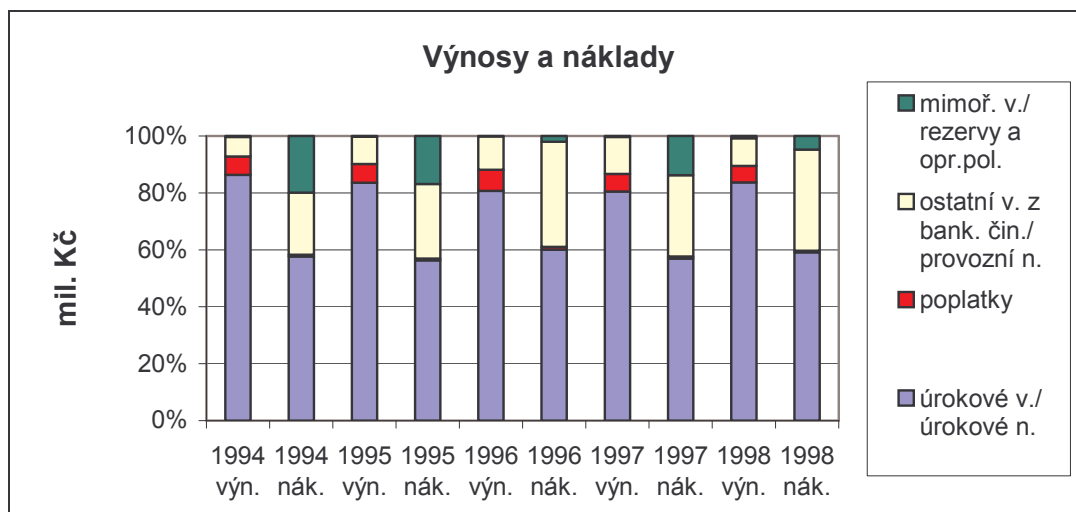
než v tranzitivních ekonomikách. Z tabulky je vidět, že hodnota čistých úrokových příjmů v tranzitivních ekonomikách má tendenci v čase klesat, což je zřejmě odraz rostoucí makroekonomické stability a pokroku v reformách.

Ukazuje se, že finanční výkonnost bank vykazuje nepřímou úměru ke stupni transformace a makroekonomické stability. S pokrokem v reformách a s makroekonomickou stabilizací tedy roste objem bankovních služeb a klesá čistá úroková marže vzhledem k celkové bilanční sumě. To však nemusí mít vždy negativní dopad na ziskovost bank, neboť pokrok v reformách, makroekonomická stabilizace a rozmach bankovních služeb s sebou přinášejí lepší technologie pro monitorování úvěrů (a tím snižují náklady na ztrátové úvěry) a tlak na snižování nákladů, jakož i růst významu poplatků a provizí z bankovních služeb vůči čistým úrokovým příjmům pro zisk bank.

#### Tvorba zisku české bankovní soustavy

Zisk bank je tvořen rozdílem mezi výnosy a náklady bank.

**Graf č. 5.4.** Výnosy a náklady českých bank



pramen : ČNB

Pro detailnější rozbor výnosů a nákladů českých bank uvádím graf č. 5.4. Je patrné, že hlavní položkou ve výnosech českých bank jsou úrokové výnosy. Úrokové výnosy tvoří společně

s přijatými poplatky a ostatními příjmy z bankovní činnosti (výnosy z cenných papírů, výnosy z devizových operací a ostatních výnosů) výnosy z bankovní činnosti. Po odečtení placených úroků (největší položka nákladů) a poplatků dostaneme zisk z bankovní činnosti. Ten slouží k pokrytí provozních nákladů a k tvorbě rezerv a opravných položek. Po jejich odečtení získáme hrubý provozní zisk. Po započtení mimořádných výnosů a nákladů dostaneme hrubý zisk před zdaněním a po zaplacení daní pak čistý zisk. Vývoj hodnot hrubého a čistého zisku je zachycen v následující tabulce č.5.4.

Z tabulky vyplývá velká fluktuace zisku, jež je obecně charakteristická pro tranzitivní ekonomiky.

**Tabulka č. 5.4.** Vývoj hrubého a čistého zisku za český bankovní sektor (mil. Kč)

	1994	1995	1996	1997	1998
Hrubý zisk	9 502	3 024	10 537	-2 485	-5 958
Čistý zisk	6 113	1 328	10 092	-3 567	-9 025

pramen : ČNB

Velký propad ze zisku do ztráty mezi roky 1996 a 1997 byl způsoben nárůstem čisté tvorby rezerv a opravných položek (ze 3 na 30 mld. Kč), prohloubení ztráty mezi lety 1997 a 1998 bylo způsobeno především růstem nákladů (při poklesu tvorby rezerv a opravných položek). Hlavním problémem českých bank při tvorbě zisku je tak nedostačující příjem z bankovní činnosti, který nestačí krýt rychle rostoucí náklady bank a potřebu tvorby rezerv a opravných položek. Vzhledem k tomu, že úrokové sazby jsou stanovovány tržním mechanismem, jediným řešením, jak by se banky mohly vrátit do kladných hodnot zisků, je redukce růstu nákladů (růst produktivity práce a nákladová optimalizace) a snaha o růst příjmů z provizí a poplatků. Bohužel v nejbližší budoucnosti zřejmě nelze očekávat pokles potřeby tvorby rezerv a opravných položek.

Vliv privatizace bank na tvorbu zisku pro českou bankovní soustavu nelze analyzovat, neboť od privatizace bank uběhla velmi krátká doba. Ovšem z analyzování obecného vlivu vlastnické struktury na ziskovost bank vyplývá, že privatizace do rukou silného strategického investora by měla být nejlepším způsobem pro zajištění zlepšení finančních ukazatelů privatizovaných bank.

### **Produktivita práce**

Kromě velikosti banky, jež dovoluje využít úspor z rozsahu (dle některých analýz pro tranzitivní ekonomiky rostou při 1% růstu bilanční sumy banky provozní náklady pouze o 0,8%) a struktury jejích aktiv (zda jde o banku zaměřenou na malé či velké klienty) má klíčový vliv na provozní nákladovost ceteris paribus také produktivita práce. Při analýze produktivity práce zjistíme, že banky v tranzitivních ekonomikách sice operují při nižších nominálních mzdách zaměstnanců, ale tuto komparativní výhodu zcela eliminuje velmi nízká produktivita práce. Je třeba říci, že struktura nákladů se velmi liší mezi jednotlivými bankami v dané ekonomice i mezi bankovními soustavami dílčích tranzitivních ekonomik.

Pokud pro posuzování produktivity práce použijeme ukazatele poměru aktiv k počtu zaměstnanců, lze konstatovat, že v tranzitivních ekonomikách dosahují jednotlivé banky hodnoty 0,1 – 2 mil. USD, zatímco ve vyspělých tržních ekonomikách 3 – 10 mil. USD. Hodnotu tohoto ukazatele pro české banky uvádí tabulka č. 5.5.

**Tabulka č. 5.5.** Vývoj hodnoty ukazatele produktivity práce (bilanční suma / počet zaměstnanců, v tis. Kč)

	1994	1995	1996	1997	1998
ČR	25 944	31 104	32 884	40 331	43 623
ČS	17 259	18 068	18 510	22 303	24 608
KB	18 620	23 629	28 127	31 430	30 095
IPB	Na	41 457	41 175	45 085	58 273
ČSOB	38 920	42 273	40 754	46 808	49 546

*pramen* : ČNB, výroční zprávy bank, výpočty autora

Problémem je nejen nižší produktivita, ale i nižší efektivnost, pokud za měřítko efektivity budeme považovat objem klasifikovaných úvěrů (hodnota tohoto ukazatele je obecně v tranzitivních ekonomikách mnohem vyšší než ve vyspělých ekonomikách tržních, zvláště v případě České republiky či Slovenska)<sup>95</sup>. Bankám v tranzitivních zemích střední a východní Evropy tak zřejmě nižší mzdové náklady nepřináší komparativní výhodu proti bankám z vyspělých ekonomik. Jediným řešením pro zlepšení této situace je razantní zvýšení produktivity práce a využití know how, jež by zvýšilo efektivnost (zlepšené vyhodnocování investičních projektů a monitorování úvěrů), čehož lze nejefektivněji dosáhnout privatizací bank do rukou strategických investorů..

### 5.3. Vliv vlastnické struktury a tržní síly na ziskovost

Pokusíme se nyní odpovědět na otázku, jaký vliv má na ziskovost banky struktura vlastnictví a tržní síla. Jedním ze způsobů, jak identifikovat a kvantifikovat vliv těchto faktorů na ziskovost bank je použití vícekriteriální regresní analýzy. Existují studie<sup>96</sup>, které využívají tohoto přístupu a jako základní předpoklad definují nastavení úroků z vkladů a úvěrů tak, aby

<sup>95</sup> Viz. kapitola 2.2., tabulka č. 2.2 a tabulka č. 7.1.

<sup>96</sup> Odkazy viz. EBRD Transition report 1998, s. 124.

banka maximalizovala svůj zisk. Tento jev se vyskytuje hlavně tehdy, pokud banky (banka) disponují tržní silou a pokud existuje velký rozdíl v kvalitě služeb jednotlivých bank. Splnění těchto podmínek lze v tranzitivních ekonomikách předpokládat. Tyto studie poskytují několik závěrů – nenacházejí významnou závislost mezi ziskovostí bank a tržní strukturou bankovní soustavy, měřenou podílem největších bank na celkové bilanční sumě. Ukazují na tendenci ziskovosti bank růst s růstem inflace a růstem úrokových sazeb a klesat s ekonomickým růstem a strukturálními reformami. To dokládá nárůst bankovních zisků při růstu makroekonomické nestability a snižování rizika bankovních operací při uplatnění reforem právního a regulačního rámce. Dalším důležitým závěrem, který se týká především rozvojových zemí, je signifikantní růst ziskovosti bank spojený se zahraničním podílem v bankách. Pro identifikaci faktorů, jež umožňují bance zvýšit výnosy či snížit náklady vůči ostatním bankám, je třeba podrobněji analyzovat tvorbu výnosů a nákladů.

### **Vliv vlastnické struktury**

Z grafu č.5.5 je patrné, že typ vlastnické struktury má dopad na ziskovost banky. Privatizované banky dosahují lepší ziskovosti než banky vlastněné státem a dokonce i než nové soukromé banky.

Překvapivě dobré ziskovosti dosahují banky s nerozlišitelným vlastnictvím<sup>97</sup>. To je způsobeno tím, že se jedná výlučně o banky z Ruska a Ukrajiny, tedy z ekonomik, v nichž dosahuje bankovní sektor jako celek největších ziskovostí<sup>98</sup>.

Dále je nutné si uvědomit, že lepší ziskovost privatizovaných než státních bank je do jisté míry způsobena faktem, že privatizovány byly pouze nejlepší banky, zatímco pod státní kontrolou zůstaly banky problémové. Ziskovost nových soukromých bank je do jisté míry ovlivněna faktem, že začínaly na

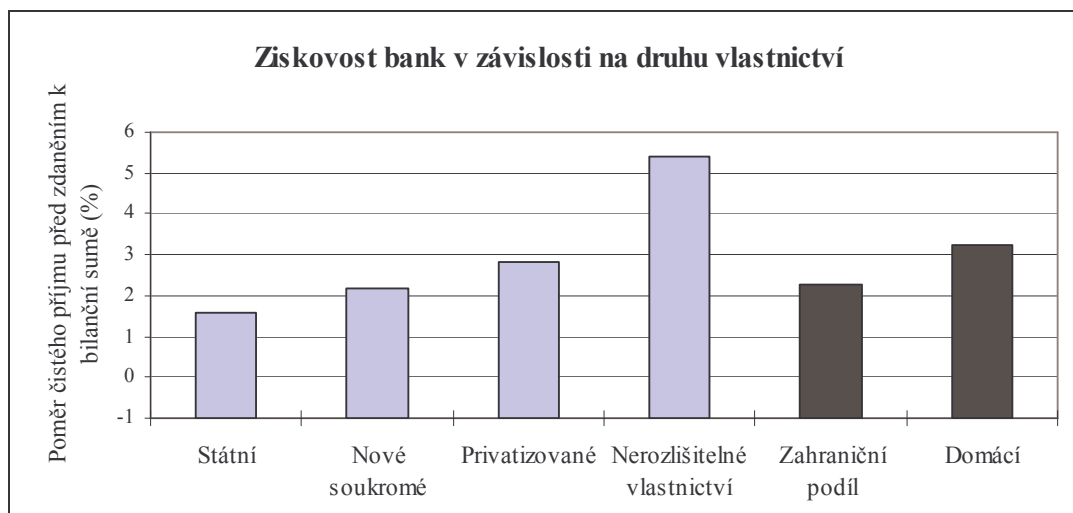
---

<sup>97</sup> Nerozlišitelné vlastnictví zahrnuje banky z Ruska a Ukrajiny, u kterých nelze rozlišit mezi soukromým kapitálem a kapitálem státem vlastněných podniků.



poměrně koncentrovaném trhu s nulovým tržním podílem a musely se tedy snažit přitáhnout zákazníky – nejen poskytováním lepších služeb a minimalizací nákladů, ale také podstupováním velkého rizika. To se ale vzhledem ke krátkému období existence těchto bank nemuselo plně projevit (malé domácí banky v České republice mohou sloužit jako příklad, kdy se rizika projevila naplno). Překvapující je také vyšší ziskovost bank s domácí vlastnickou strukturou v porovnání s bankami se zahraniční účastí. To je zřejmě opět způsobeno faktem, že vyšší ziskovost je dosahována v bankovních sektorech zemí s nižším stupněm transformace, kde je také mnohem větší počet bank pod kontrolou domácího kapitálu než v ekonomikách v pokročilejších stádiích transformace<sup>99</sup>.

**Graf č. 5.5.** Průměrná ziskovost bank dle vlastnické struktury



pramen : EBRD (1998), s. 124

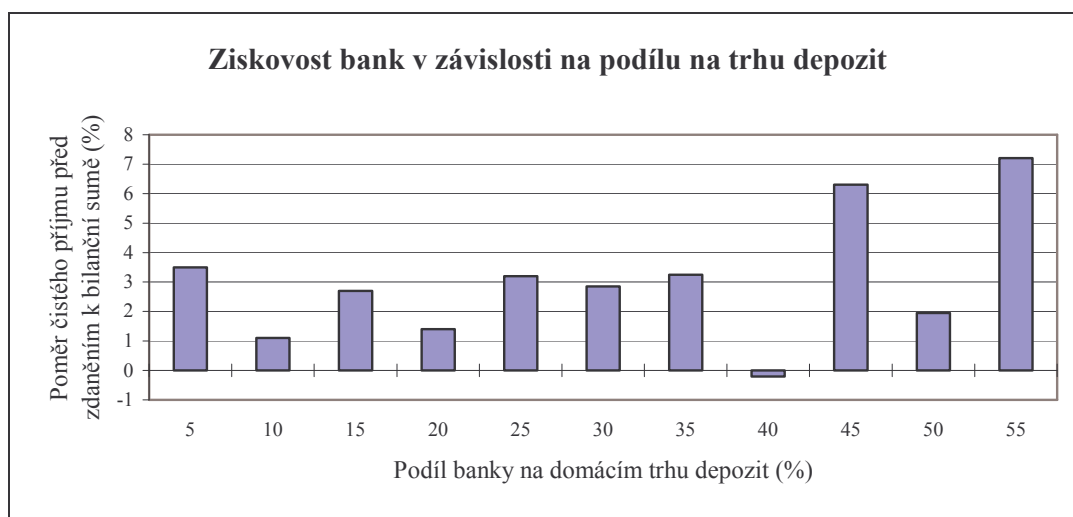
### Vliv tržní síly

Za ukazatel tržní síly banky zvolme její podíl na trhu depozit.

<sup>98</sup> Viz. tabulka č. 5.2.

<sup>99</sup> Hodnocení pokroku v transformaci viz. příloha, tabulky č. 7.2 a 7.3.

**Graf č. 5.6.** Ziskovost bank v závislosti na podílu banky na domácím trhu depozit



pramen : EBRD (1998), s. 123

Graf č. 5.6. nám ukazuje závislost ziskovosti banky na jejím podílu na domácím trhu depozit. Ziskovost vykazuje velký rozptyl, ovšem při velké tržní síle (nad 40%) je přínos pro ziskovost patrný. Musíme si však uvědomit zřejmý nedostatek tohoto srovnání, který vyplývá z malého počtu bank, jež spadají do kategorie tržního podílu nad 40%. Přesto se ukazuje, že banky s velkým tržním podílem na trhu depozit jsou zřejmě schopny své tržní moci využít k posílení ziskovosti.

Přínos depozit ke zisku banky je dán rozdílem mezibankovní výpůjční sazby a úrokem z depozit. Banky s velkým tržním podílem jsou schopny úrokové sazby z depozit stlačit a vylepšit tak vlastní ziskovost. Z analýzy EBRD (1998) vyplývá, že přínos příjmů z depozit k čistým výnosům je pozitivní, nezávisle na tržním podílu banky. V závislosti na tržním podílu se ukazuje, že každé Euro depozit má pro čisté výnosy bank s tržním podílem 5% přínos 0,11 Eur, pro banky s 25% podílem 0,04 Eur a pro banky s 50% podílem 0,11 Eur. Vysoká hodnota u bank s 5% tržním podílem je zřejmě způsobena jiným faktorem než podílem na trhu depozit, neboť tyto banky nedisponují tržní silou a nemohou ji

tedy využít pro zlepšení ziskovosti. Banky s velkým tržním podílem však zřejmě využívají tržní sílu ve svůj prospěch.

Jiná situace je na trhu úvěrů. Čisté výnosy z úvěrů lze vyjádřit jako rozdíl mezi úroky z úvěrů (po pokrytí ztrát z úvěrů) a mezibankovní zápůjční sazbou. Přínos z úvěrů k čistým výnosům banky je nezávisle na tržním podílu bank záporný či nulový. Banky se zdají být oběťmi slabé výkonnosti a finanční nedisciplinovanosti svých dlužníků. Pro banky s tržním podílem 5% je průměrný přínos 1 Eura úvěrů  $-0,08$  Eur, pro banky s podílem 25%  $-0,02$  Eur a pro banky s 50% podílem je přínos nulový.

Přínosným se na straně aktiv ukazuje investování do vládních cenných papírů. Každé Euro, investované do státních cenných papírů přinese  $0,07$  Eur k čistým výnosům, nezávisle na tržní síle banky. Omezená vypovídací schopnost tohoto údaje je dána faktem, že vzorek bank se zúží pouze na ty, jež mají v aktivech státní cenné papíry, ovšem ukazuje se, že se jedná o plné dvě třetiny bank ze zkoumaného vzorku. V případě České republiky je situace specifická tím, že objem státních cenných papírů je velmi malý. Poměrně velký výnos z držení státních cenných papírů vyplývá z faktu, že tyto nesou prémii za nejistotu a makroekonomickou nestabilitu tranzitivních ekonomik.

## 6. Závěr

Jak jsme v práci ukázali, v roce 1989 existovala v České republice monobankovní struktura, jež nevyhovovala potřebám ekonomiky. Bylo nutné ustavit dvoustupňový bankovní systém - banku centrální a sektor bank komerčních<sup>100</sup>.

Velké státní komerční banky se však již od počátku potýkaly s mnoha problémy – především nízkou kapitálovou vybaveností a kvalitou úvěrových portfolií. Přesunutí části transformačních nákladů na banky vyvolalo nutnost státní pomoci - Konsolidační program I. Jeho provedení i přínosy lze hodnotit pozitivně, neboť zbavoval komerční banky zátěže minulého režimu a nebylo možné, aby si s problémy takového rozsahu banky poradily samy. Zásadní chybou bylo, že po ozdravení bank nebyla provedena žádoucí změna vlastnické struktury – prodej bank do rukou strategických investorů a docházelo tak k opětovnému zhoršování úvěrových portfolií bank<sup>101</sup>. Vláda sice v roce 1991 v souladu s principy ekonomické transformace rozhodla, že banky budou privatizovány, ovšem privatizace podílů v rámci kuponové privatizace byla zřejmě nejhorším možným řešením. Kladně hodnotit můžeme pouze privatizaci Živnostenské banky do rukou silného strategického investora<sup>102</sup>.

Ukázali jsme, že na rozdíl od České republiky byly přístupy k privatizaci bank v Polsku a Maďarsku poněkud pragmatičtější. Maďarský bankovní sektor byl zprivatizován za rozhodující angažovanosti silných zahraničních strategických investorů, v Polsku zůstala sice poměrně velká část akcií bank v rukou domácích investorů, ovšem rozhodující vliv v bankách získali také zahraniční strategičtí investoři.

<sup>100</sup> Podobný vznik dvoustupňového bankovního systému můžeme pozorovat i v ostatních tranzitivních ekonomikách střední a východní Evropy.

<sup>101</sup> Příklad Bulharska jasně ukazuje, že státní pomoc bankám, která není provázena vytvořením efektivní vlastnické struktury, je plýtváním penězi.

<sup>102</sup> Živnostenská banka se téměř nepotýká s problémem klasifikovaných úvěrů, dle stanovení Misery Indexu se v roce 1996 jednalo dokonce o nejlepší banku v České republice vůbec (viz. Školoudová 1997, s.64).

V práci jsme dospěli ke zjištění, že pro tranzitivní ekonomiky střední a východní Evropy je privatizace bank do rukou silných strategických investorů nejefektivnější (a možná též jedinou možnou) cestou ke standardní a efektivní alokaci vzácných zdrojů v ekonomice. Prodej majoritního podílu silnému strategickému investorovi (zahraničnímu, neboť v domácí ekonomice nejsou dostatečně finančně silné subjekty, jež by disponovaly moderním bankovním know - how) by měl zajistit dostatečnou kapitalizaci banky a poskytnout moderní bankovní know - how včetně technologií. Minoritní podíl je možné prodat domácímu investorovi za účelem získání specifických znalostí o domácí ekonomice<sup>103</sup>.

V České republice byl k privatizaci určen majoritní podíl v ČSOB, ČS a KB (více než 50% podíl získala vláda až v roce 2000, ale i předtím disponovala de facto rozhodujícím podílem akcií) a minoritní podíl v IPB.

Privatizace IPB nebyla příliš povedená, ale špatná výchozí situace státu byla zapříčiněna dlouhodobou postupnou ztrátou vlivu státu na dění v bance. Privatizace IPB zřejmě nejlépe ukazuje, jak může změna vlastníka ovlivnit corporate governance - IPB po své privatizaci provedla několik velmi výhodných obchodů, jež stát nedokázal realizovat, ovšem současná situace IPB znovu vyvolává polemiku o úspěšnosti privatizace banky. Problémy IPB pramení zřejmě z faktu, že nebyla privatizována do rukou strategického partnera, jehož cílem by byl dlouhodobý rozvoj banky. IPB tak může sloužit jako příklad, že privatizace sama o sobě nezaručuje efektivní fungování banky, záleží i na způsobu jejího provedení.

Privatizace ČSOB by naopak mohla sloužit jako vzor, jak by měla probíhat transparentní privatizace v podstatě bezproblémové banky, včetně vysoké inkasované ceny pro stát.

---

<sup>103</sup> Viz. podkapitola 3.2.

Privatizace České spořitelny byla poměrně složitá, neboť šlo o banku s velkým počtem drobných klientů a tedy i o politickou otázku. Udělení exkluzivity v jednání zahraničnímu partnerovi vyvolalo různé spekulace, umocněné pozdější dohodou o odkupu nebonitních aktiv Konsolidační bankou. Ovšem privatizace byla dovedena úspěšně do konce a vzhledem k renomé investora je možno očekávat, že přispěje ke stabilizaci a rozvoji banky. Je i otázkou, zda bylo možno privatizovat Českou spořitelnu za výrazně lepších podmínek.

Zřejmě v nejhorší situaci se v současné době nachází Komerční banka, kde vyplouvají na povrch neustále nové problémy a banka není v podstatě schopna dlouhodobě fungovat bez státní pomoci. Privatizace do rukou silného strategického investora je tak zřejmě i v tomto případě žádoucí a nezbytná.

Privatizace bank do rukou zahraničních strategických investorů je pro Českou republiku zřejmě jedinou cestou k obnovení ekonomicky racionálního jednání v bankovníctví.

Při analýze důsledků privatizace a vlivu vlastnické struktury bank jsme dospěli k následujícím závěrům :

- Potvrdili jsme hypotézu, že bankovníctví v tranzitivních ekonomikách je nedostatečně kvantitativně rozvinuto (měřeno mírou bankovního zprostředkování). Analýza ukazuje, že nezbytnými faktory pro potřebný kvantitativní rozvoj bankovního sektoru jsou pokrok v transformaci a makroekonomická stabilizace. Makroekonomická stabilizace a hospodářský růst mají za následek snížení úrokových marží a růst objemu reálných úvěrů. Navíc jsme ukázali, že banky v tranzitivních ekonomikách jsou příliš malé a vzhledem k rostoucí míře globalizace v bankovníctví je žádoucí, aby se staly součástí silné finanční skupiny – toho lze docílit nejlépe privatizací do rukou silného strategického partnera.

- Nepotvrdili jsme hypotézu, že banky v tranzitivních ekonomikách vykazují nedostatečnou finanční výkonnost (měřeno průměrným poměrem čistých příjmů před zdaněním k celkovým aktivům banky či ukazateli ROE, ROA)<sup>104</sup>. Naopak jsme zjistili, že banky v tranzitivních ekonomikách vykazují větší ziskovost než banky v ekonomikách vyspělých. Finanční výkonnost bank je pozitivně korelována s mírou inflace a výší úrokových sazeb a negativně korelována s ekonomickým růstem a pokrokem v transformaci (strukturálních reformách). Banky zřejmě inkasují příjmy za rizika, jež podstupují, ovšem tato rizika se v bilancích bank promítnou zřejmě se zpožděním. To může mít na banky v tranzitivních ekonomikách v budoucnu zcela fatální dopad.
- Potvrdili jsme hypotézu, že produktivita práce (měřeno bilanční sumou na zaměstnance) v bankovníctví tranzitivních ekonomik střední Evropy je velmi nízká. Navíc vykazují banky také nízkou efektivnost (měřeno podílem klasifikovaných úvěrů). Tyto faktory zcela eliminují jejich komparativní výhodu nízké mzdové hladiny.
- Potvrdili jsme hypotézu, že vlastnická struktura má vliv na ziskovost bank. Ukazuje se, že nejnižší ziskovost dosahují banky s majoritním státním vlastnictvím, následované novými soukromými bankami a poté bankami privatizovanými. Nejvyšší ziskovosti dosahují banky s nerozlišitelným vlastnictvím, což je však dáno jejich teritoriálním výskytem v zemích s vysokou mírou ziskovosti v bankovním sektoru (Rusko, Ukrajina).
- Potvrdili jsme hypotézu, že státem vlastněné banky dosahují nižší ziskovosti než banky soukromé a privatizované (viz. výše).

---

<sup>104</sup> Ukazatele finanční výkonnosti bank v tranzitivních a vyspělých ekonomikách jsou v podstatě neporovnatelné vzhledem k velkému rozdílu v míře inflace. Pokud bychom zohlednili míru inflace, potvrdili bychom hypotézu, že banky v tranzitivních ekonomikách střední Evropy vykazují nedostatečnou finanční výkonnost.

- Potvrdili jsme hypotézu, že tržní síla banky má vliv na její ziskovost. Vliv tržní síly na ziskovost se zdá být signifikantní při větším než 40% podílu jedné banky na domácím trhu depozit. Přínosné by zřejmě bylo omezení tržní síly bank na trhu domácích depozit, což by mohlo pomoci k lepší mobilizaci úspor (neboť větší konkurence by měla za následek pokles úrokových marží a růst úroků z depozit, což by přilákalo do bankovního sektoru více úspor).

Na základě výsledků diplomové práce můžeme konstatovat, že privatizace bank v tranzitivních ekonomikách střední a východní Evropy je nezbytná k ustavení standardních tržních podmínek. Privatizace (nejlépe do rukou zahraničního strategického investora) by měla zefektivnit alokaci zdrojů v ekonomice a snížit riziko morálního hazardu bank, což bude mít pozitivní dopady nejen na banky, ale i na ekonomiku jako celek. Stát by se však neměl přestat v bankovním sektoru angažovat úplně, měl by vykonávat efektivní bankovní dohled a pro fungování bank vytvořit podmínky, běžné ve vyspělých tržních ekonomikách.



## 7. Přílohy

**Tabulka č. 7.1.** Podíl klasifikovaných úvěrů v bankovních soustavách tranzitivních ekonomik střední a východní Evropy (%)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Albánie	-	-	14	27	35	40	49
Bulharsko	-	-	7	7	13	15	13
Chorvatsko	-	-	-	12	13	11	10
ČR	2	19	23	34	33	30	29
Maďarsko	-	11	29	18	10	7	4
Polsko	16	27	31	29	21	13	10
Rumunsko	5	5	4	19	38	48	57
Slovensko	-	3	12	30	41	32	33
Slovinsko	-	-	19	22	13	14	12
Estonsko	-	7	7	4	3	2	1
Lotyšsko	-	-	-	10	19	20	10
Litva	-	-	-	27	17	32	28
Armenie	-	-	-	34	36	23	8
Azerbajdžán	-	-	-	16	22	20	20
Bělorusko	-	-	-	8	12	14	13
Gruzie	-	-	-	24	41	7	7
Kazachstán	-	-	-	-	15	20	8
Kyrgyzstán	-	-	-	92	72	26	8
Moldavsko	-	-	-	16	9	17	10
Rusko	-	-	-	-	6	5	4
Turkmenistan	-	-	-	-	11	11	14
Ukrajina	-	-	-	5	13	12	11
Uzbekistan	-	-	-	-	8	2	4

*pramen* : EBRD (1997), s. 85, EBRD (1998), s. 133

**Tabulka č. 7.2.** Rating tranzitivních ekonomik pro dlouhodobé úvěry v cizí měně a index bonity (1998)

<i>Kat.</i>	<i>Země</i>	<i>M's</i>	<i>S&amp;P</i>	<i>S&amp;P - výhled</i>	<i>Fitch IBCA</i>	<i>II</i>
A	Slovinsko	A3	A	stabilní	A-	52,1
A/BBB	ČR	Baa1	A	stabilní	BBB+	62,8
BBB	Estonsko	Baa1	BBB+	na	BBB	33,6
	Lotyšsko	Baa2	BBB	stabilní	NR	29,1
	Maďarsko	Baa2	BBB-	pozitivní	BBB	47,6
	Polsko	Baa3	BBB-	pozitivní	BBB	47,9
	Slovensko	Ba1	BB+	negativní	BBB-	43,9
	Chorvatsko	Baa3	BBB-	stabilní	BBB-	29,3
	BBB/BB	Litva	Ba1	BBB-	stabilní	BB+
BB	Kazachstán	Ba3	BB-	stabilní	BB	na
BB/B	Rumunsko	Ba3	B+	negativní	BB-	32,7
	Rusko	B3	CCC-	negativní	BB	23,5
	Bulharsko	B2	NR	na	NR	22,5
	Ukrajina	B2	NR	na	NR	17,6

*pramen* : EBRD (1998), s. 88, Mervart (1998), s. 144

*pozn.* : M's = Moody's, S&P = Standard & Poor's, II = Index bonity dle Institutional Investors (tento "barometr bonity" je vpočítáván dvakrát ročně na základě hodnocení předními světovými bankami (maximální hodnota je 100), hodnotí se např. politická a měnová stabilita země, apod.)

**Tabulka č. 7.3.** Rozsah a efektivita zákonů a regulace finančních trhů v tranzitivních ekonomikách střední a východní Evropy (%)

	<i>LTI</i>	<i>LTI</i>	<i>Bank.</i>	<i>Bank.</i>	<i>Bank.</i>
	Rozsah	Efektiv.	Rozsah	Efektiv.	Reform
Albánie	2	2	2+	2	2
Armenie	4	3	3	3-	2+
Azerbajdžán	3	2	2	1	2
Bělorusko	2	2	2	2	1
Bosna a Herc.	2	1	3	2	2
Bulharsko	4	4	4	4-	3-
Chorvatsko	4	3	3	3	3-
ČR	4	4	3	3-	3
Estonsko	3	4	3	3	3+
Jugosl. Maked.	3	4	3	3-	3
Gruzie	3	3	2	2	2+
Maďarsko	4	4	4	4	4
Kazachstán	2+	2	2	2	2+
Kyrgyzstán	3	2	3-	2	3-
Lotyšsko	3+	2	3	3	3-
Litva	4	3	3-	2+	3
Moldavsko	4	3	2+	2	2+
Polsko	4	4	4	3	3+
Rumunsko	4	4	3	2+	2+
Rusko	4-	2	3-	2+	2
Slovensko	3	2	3	2	3-
Slovinsko	3	3	4	3	3
Tádžikistán	2	3	2+	1	1
Turkmenistán	na	na	2	1	1
Ukrajina	2	2	2+	2	2
Uzbekistán	2+	2	2	1	2-

*pramen* : EBRD (1998), s. 26, 42, 112

*pozn. :*

- LTI - Legal transition indicators - hodnocení založeno na právní úpravě fungování podniku (zakládání podniku, corporate governance, řešení úpadku, realizace zástav)

a) Rozsah

1 : velmi omezený, klade velké překážky pro fungování podniků, nezajišťuje efektivní corporate governance a ochranu vlastnických práv, neumožňuje efektivní realizaci zástav a restrukturalizaci insolventních dlužníků

4+ : ve všech sledovaných oblastech existuje efektivní právní rámec, srovnatelný s vyspělými ekonomikami, je zajištěna dostatečná ochrana minoritních akcionářů, úpadkový zákon umožňuje restrukturalizaci i úpadek dlužníka

b) Efektivita

1 : právní normy jsou velmi nejasné a někdy si odporují, transakční náklady jsou velmi vysoké, pro věřitele je demotivující vymáhat pohledávky formou bankrotu dlužníka

4+ : právní úpravy jednoznačné, podpořeny dostatečnou administrativou, efektivním fungováním soudů a úpadkových procesů

- Bankovníctví - hodnocení založeno na právní úpravě fungování bankovního sektoru

a) Rozsah

1 : právní úprava nedostatečná, např. neexistují standardy kapitálové přiměřenosti a spřízněného úvěrování

4+ : právní rámec pro fungování bankovního sektoru a bankovní dohled odpovídá minimálním mezinárodním standardům

b) Efektivita

1 : právní normy jsou velmi nejasné a často si odporují, velmi nedostatečný bankovní dohled, zákony velmi neefektivní

4+ : Regulátor má dostatečné pravomoci i zkušenosti k nápravě problémů, efektivní přezkoumávání bankovních licencí, likvidace insolventních bank i konsolidace bank

c) Pokrok v reformě

1 : Malý pokrok v ustavení dvoustupňového systému bankovníctví

4+ : Plná konvergence se standardy BIS, konkurenční prostředí

**Tabulka č. 7.4.** Zisk na kapitál (%) největších bank v České republice, Polsku a Maďarsku, dle statistiky The Banker

	1994	1995	1996	1997	1998
ČR					
Komerční banka	31,3	24,6	20,4	1,3	-34,7
Česká spořitelna	10,0	1,5	16,7	7,5	-27,5
ČSOB	30,9	23,5	19,2	24,8	na
IPB	11,4	12,7	9,0	-78,4	na
Maďarsko					
OTP	6,6	27,3	36,3	47,0	41,2
Budapest Bank	42,1	32,6	na	23,6	na
Postbank	na	na	na	na	-484,6
Polsko					
Bank Gosp. Zywnosciowej	na	na	24,1	30,5	na
Bank Handlowy	48,8	na	39,0	30,7	21,5
Powsz. Kasa Oszczednosci	16,6	na	155,8	57,2	-10,4
PeKao	7,6	na	39,5	57,1	35,2
Bank Gdanski	38,0	na	na	20,1	19,2
Bank Przemyslowo-Handlowy	na	na	77,8	65,9	44,6
BRE Bank	na	na	na	na	33,4
Powszechny Bank Kredytowy	na	na	57,5	58,3	40,9
Bank Slaski	117,4	na	65,7	na	na

**Tabulka č. 7.5.** ROA (%) největších bank v České republice, Polsku a Maďarsku, dle statistiky The Banker

	1994	1995	1996	1997	1998
ČR					
Komerční banka	1,86	1,58	1,28	0,08	-2,26
Česká spořitelna	0,40	0,07	0,78	0,37	-1,58
ČSOB	2,28	1,64	1,46	1,74	na
IPB	0,62	0,73	0,60	-3,98	na
Maďarsko					
OTP	0,16	0,87	1,11	1,71	1,90
Budapest Bank	1,44	2,82	na	2,64	na
Postbank	na	na	na	na	-35,90
Polsko					
Bank Gosp. Zywnosciowej	-12,32	3,84	na	4,13	na
Bank Handlowy	7,29	5,60	6,43	4,63	3,25
Powsz. Kasa Oszczednosci	0,62	1,71	3,45	1,65	-0,42
PeKao	0,20	1,59	1,74	2,48	1,77
Bank Gdanski	5,32	4,36	na	2,20	2,07
Bank Przemyslowo-Handlowy	na	5,82	6,13	5,08	3,83
BRE Bank	na	na	na	na	3,06
Powszechny Bank Kredytowy	na	na	3,94	3,99	3,09
Bank Slaski	6,36	6,22	5,05	na	na

**Tabulka č. 7.6.** Kapitálová přiměřenost dle standardu BIS (%) největších bank v České republice, Polsku a Maďarsku, dle statistiky The Banker

	1994	1995	1996	1997	1998
ČR					
Komerční banka	na	10,73	10,68	na	9,56
Česká spořitelna	9,88	10,43	8,86	10,63	14,09
ČSOB	na	9,96	na	na	na
IPB	8,41	na	8,23	na	na
Maďarsko					
OTP	na	na	na	na	na
Budapest Bank	na	18,60	na	na	na
Postbank	na	na	na	na	20,80
Polsko					
Bank Gosp. Zywnosciowej	na	na	na	na	na
Bank Handlowy	15,40	17,60	na	na	13,68
Powsz. Kasa Oszczednosci	9,50	na	9,70	12,20	10,36
PeKao	11,30	14,70	10,10	11,30	na
Bank Gdanski	na	na	na	20,69	16,70
Bank Przemyslowo-Handlowy	na	13,90	na	10,90	13,00
BRE Bank	na	na	na	na	12,50
Powszechny Bank Kredytowy	na	na	14,20	na	na
Bank Slaski	14,90	14,20	13,70	na	na



**Tabulka č. 7.7.** Akcionářská struktura velkých českých bank (k 30.9.1999, ČS k 1.12.1999, ČSOB 31.12.1999)

<b>Komerční banka</b>	%
FNM <sup>105</sup>	48,74
The Bank of NY ADR Department	18,38
Česká pojišťovna	2,90
RIF	2,58
Bank Austria	1,57
State Street Bank and Trust Comp.	1,48
Rentiérský IF	1,31
1. Privatizační IF	1,01
<hr/>	
<b>Česká spořitelna</b>	
FNM <sup>106</sup>	52,07
Česká pojišťovna	8,40
Města a obce	7,38
EBRD	5,92
<hr/>	
<b>IPB</b>	
Saluka Investment <sup>107</sup>	38,34
Bankovní holding	10,00
Česká pojišťovna	9,73
Nomura Europe	8,30
RIF	6,66
FINTOP	2,04
IF bohatství	1,18
Rentiérský IF	1,10
DKF holding	1,07

<sup>105</sup> Podíl FNM tvoří v současné době po navýšení základního jmění KB zhruba 60%, viz. kapitola 4.4.

<sup>106</sup> Tyto akcie byly v roce 2000 prodány rakouské Erste Bank, viz. kapitola 4.

<sup>107</sup> Výkonem vlastnických práv k těmto akciím disponuje Nomura International, viz. Hospodářské noviny 6.3.2000, s. 1.

---

<b>ČSOB</b>	<b>%</b>
KBC	71,24
EBRD	7,47
KB ABB CERA	5,55
KBC Verzekeringen	5,55
IFC	4,39
Ostatní ČR	4,45
Ostatní SR	1,35

---

*pramen* : internetové stránky jednotlivých bank

**Tabulka č.7.8** – Struktura bankovního sektoru Polska (první řádek udává počet subjektů, druhý podíl na bilanční sumě (%) a třetí podíl na základním kapitálu (%))

	93	94	95	96	97	98	VI.99
Komerční banky	87	82	81	81	83	83	80
	93,4	94,7	95,2	95,4	95,5	95,7	95,8
	92,0	94,3	94,6	95,1	95,2	95,6	95,5
V tom:							
Se státním kapitálem	29	29	27	24	15	13	10
	80,4	76,1	68,3	66,5	49,3	45,9	43,7
	76,8	72,6	61,4	55,9	34,0	33,2	31,5
Soukromé s polským kapitálem	48	42	36	32	39	39	34
	10,4	15,4	22,7	15,1	30,9	33,2	25,7
	13,0	18,0	25,6	18,3	37,2	37,7	29,1
Zahraniční	10	11	18	25	29	31	36
	2,6	3,2	4,2	13,7	15,3	16,6	26,4
	2,2	3,7	7,6	20,9	24,0	24,7	34,9
Družstevní	1653	1612	1510	1394	1295	1189	902
Záložny	6,6	5,3	4,8	4,6	4,5	4,3	4,2
	8,0	5,7	5,4	4,9	4,8	4,4	4,5

*pramen* : NBP (1999)

## 8. LITERATURA

- The Banker 7/1995, 7/1996, 7/1997, 7/1998, 7/1999 : Top 1000
- Bankovníctví 20/96 : Bankovní sektor v období ekonomické transformace.
- Bankovní asociace : Výroční zpráva 1997, 1998
- Banky a finance 11/99 : Bankovní TOP-50 středoevropského regionu.
- Basel Committee on Banking Supervision : Core Principles of Effective Banking Supervision.  
BIS, Basel, 1997
- Bonin, P. J., Kálmán, M., Székely P. I., Wachtel, P. : Banking in Transition Economies.  
Edward Elgar, Cheltenham, 1998
- Česká národní banka : Bankovní dohled 1996,1997,1998
- Česká národní banka : Výroční zpráva 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998
- Debowski, T. : Kam kráčejí polské banky. Banky a finance 2/1999
- Dubská, D. : Banky nás nakonec přijdou na 300 až 400 miliard korun. Ekonom 2/2000
- Dubská, D. : Mlžný opar nad bilancemi bank. Ekonom 4/2000
- Dvořák V. : Privatizace českých bank a hodnocení postupu Investiční a Poštovní banky. Acta  
oeconomica Carolinae 1/1997, Praha, 1997
- EBRD : EBRD Transition Report 1995, 1996, 1997, 1998, London
- Frank, H. R. : Mikroekonomie a chování. Svoboda, Praha, 1995
- Fry, M.J. : Money, Interest, and Banking in Economic Development. The Johns Hopkins  
University Press, London, 1995
- Gray, C., Holle, A. : Bank-led restructuring in Poland : the Bank conciliation process in  
action. Economics of Transition, Vol. 4, No. 2/1996
- Hampl, M., Matoušek, R. : Úvěrová kontrakce v ČR – její příčiny a důsledky. ČNB, Praha,  
2000
- Heffernan, S. : Modern Banking in Theory and Practise. J.Wiley, New York, 1996
- Homolka, B. : Největší polská banka jde do privatizace. Bankovníctví 5/99
- Hospodářské noviny 13.12.1999 : O spořitelnu se zajímá IPB s Nomurou.
- Hospodářské noviny 11.1.2000 : FNM zvýší podíl v KB na 60 procent.
- Hospodářské noviny 4.1.2000 : Pomoc pro Komerční banku za desítky miliard.
- Hospodářské noviny 3.2.2000 : Majitelem České spořitelny bude za 19 miliard korun Erste  
Bank.

- Hospodářské noviny 2.3.2000 : IPB se včera vzpamatovala z fámy o svém pádu, její akcie posílily.
- Hospodářské noviny 7.3.2000 : Mertlík : Prodej Komerční banky bude snazší než privatizace spořitelny.
- Hospodářské noviny 4.4.2000 : Nomura se snaží vytvořit dojem, že IPB je problém českého státu.
- Hospodářské noviny 21.4.2000 : Připomínkové řízení ke kontrole trvá.
- Hurtík, O. : V privatizaci uspěl outsider. *Banky a finance* 6/1999
- Chmelík, J. : *Competition in the Czech Banking Sector*. Acta Oeconomica Carolinae, 1995
- Jílek, J. : Ani privatizace neřeší zcela problémy českých bank. *Hospodářské noviny* 7.1.2000
- Jonáš, J.: *Bankovní krize a ekonomická transformace*. Praha, Management Press, 1998
- Klvačová, E., Vondrák, D. : *Válka o Agrobanku*. *Ekonom* 14/1997
- Klvačová, E. : Když je zle, vláda platí (rozhovor s P. Mertlíkem). *Ekonom* 32/1998
- Kornai, J. : *Economics of Shortage*, North-Holland Publishing Company. Amsterdam, 1980
- Kornai, J. : *Hardening the Budget Constraint : The Experience of Post-Socialist Countries*. Collegium, Budapest, 1999
- Matoušek, R. : *Financial Analysis of Commercial Banks : Methodology*. IE ČNB, VP č.49, Praha, 1996
- Matoušek, R. : *The Restructuring and Consolidation of Small Domestic Banks : Causes and Solutions in Transition Economies*. International Conference in Chios, 1999
- Mejstřík, M. : *The Privatization Process in East-Central Europe*. Kluwer Academic Publishers, 1997
- Mervart, J. : *České banky v kontextu světového vývoje*. Lidové noviny, Praha, 1998
- Mervart, J. : *Český bankovní sektor v období sblížení podmínek s Evropskou unií*. IE ČNB, VP č.47, Praha, 1995
- Mervart, J. : *Problémy bankovního sektoru ve světě a v ČR*. IE ČNB, VP č.71, Praha, 1997
- Mlčoch, L. : *Institucionální ekonomie*. Karolinum, Praha, 1996
- Mlčoch, L. : *Zastřená vize ekonomické transformace*. Karolinum, Praha, 1997
- Molyneux, P. et al : *Efficiency in European Banking*. J. Wiley, New York, 1997
- National Bank of Poland : *Summary Evaluation of the Financial Situation of Polish Banks*. Warszawa, 1999
- Polouček, S. : *České bankovníctví na přelomu tisíciletí*. Ethics, Ostrava, 1999

- Rose, P.S. : Peněžní a kapitálové trhy. Victoria Publishing, Praha, 1995
- Shleifer, A., Vishny , R. : A Survey of Corporate Governance. Journal of Finance, 52 (2)/  
1997
- Sinkey, J.F. : Commercial Bank Financial Management in the Financial Services Industry. 5<sup>th</sup>  
edition, Maxwell Macmullan, New York-Oxford, 1998
- Skalková, O. : Mertlík Nomuře důvěřuje. Hospodářské noviny 6.3.2000
- Skalková, O. : Hrátky Nomury kolem IPB. Hospodářské noviny 4.4.2000
- Školoudová, A. : Krize bankovního sektoru v ČR? – podstata problémů. Acta oeconomica  
Carolinae 1/1997, Praha, 1997
- Šťastný, J. : Kdo získá Československou obchodní banku?. Banky a finance 4/1999
- Wawrosz P.: Maďaři vsadili na zahraničí. Ekonom 39/1998
- Wawrosz P.: Spořitelna konečně prodána. Ekonom 6/2000
- Wawrosz P.: Ústav na výrobu ztrát. Ekonom 8/2000
- World Bank : Czech Republic Toward EU Accession. 1999