

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta sociálních věd

Institut ekonomických studií

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vztahy a koordinační mechanismy v českém
ekonomickém systému**

Vypracoval: Michal Matyáš

Vedoucí: prof. Ing. Lubomír Mlčoch, CSc.

Akademický rok: 2006/2007

Prohlášení

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

V Praze dne

podpis studenta

Chtěl bych poděkovat prof. Ing. Lubomíru Mlčochovi, CSc. a všem, kteří mně během psaní této práce podporovali a poskytovali užitečné rady a pomoc.

ABSTRAKT

Práce se zabývá vývojem vztahů v české firemní sféře v závislosti na ekonomické transformaci. V rámci českého ekonomického systému identifikuje tři rozdílné typy firem, které v případě ekonomických vztahů volí rozdílné přístupy a strategie k vnitřním ale i vnějším vztahům. Jedná se o společnosti vlastněné zahraniční firmou, malé a střední podniky v českých rukách a bývalé státní socialistické společnosti zprivatizované do rukou domácího kapitálu. V případě vnějších vztahů považuje za důležité aktéry obchodní partnery, poskytovatel kapitálu a do značné míry i majitele firem. Z vnitřních skupin hrají důležitou roli manažeři a zaměstnanci. Tyto vztahy zasazuje do kontextu institucionálních změn, ke kterých v České republice od roku 1989 dochází.

ABSTRACT

The paper examines the development of relations in the Czech business system in the period of economic transformation. It identifies three different types of firms which adopt different strategies and approaches towards internal and external relations. These are foreign-owned companies, small and medium enterprises owned by Czech investors and former socialist state enterprises privatized by Czech investors. Considering external relations, the main groups consist of business partners, financial capital providers and to some extent owners. Managers and employees are the most important internal actors. These relations are studied in connection with the institutional change that has been taking place since 1989.

Obsah

Obsah	5
1 Úvod	7
2 Analytický rámec	8
2.1 Metodologie	8
2.2 Koordinace firemních aktivit	9
2.3 Podnikatelský systém a postavení firmy	9
2.4 Vliv institucionálního prostředí na podnikatelský systém	11
2.5 Ekonomická transformace	14
2.6 Podnikatelský systém v transformující se ekonomice	15
2.7 Shrnutí	16
3 Ekonomická transformace a změny v institucionálním uspořádání	18
3.1 Vývoj podnikatelského systému do roku 1989	18
3.2 Průběh ekonomické transformace	21
3.2.1 Liberalizace a stabilizace	21
3.2.2 Privatizace	23
3.3 Vývoj od 2. poloviny 90. let	26
3.4 Změny institucionálních podmínek českého podnikatelského systému	27
3.4.1 Stát	27
3.4.2 Finanční systém	34
3.4.3 Zaměstnanecké organizace a vzdělávání	38
3.4.4 Důvěra a podřízenecké vztahy	39
3.5 Shrnutí	43
4 Český podnikatelský systém	45
4.1 Dualita systému	45
4.2 Majetkové vztahy	45
4.2.1 Ovládání firem	45
4.2.2 Vertikální integrace	50
4.2.3 Horizontální integrace	53
4.3 Nemajetkové vztahy	55

4.3.1	Vertikální vztahy	55
4.3.2	Horizontální vztahy	57
4.3.3	Intersektorální vztahy	57
4.4	Zaměstnanecké vztahy a management práce.....	58
4.4.1	Vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.....	58
4.4.2	Delegace důvěry na podřízené.....	60
4.5	Shrnutí	61
5	Firmy v českém podnikatelském systému	63
5.1	Role a význam firem v českém podnikatelském systému	63
5.1.1	Firmy pod zahraniční kontrolou	63
5.1.2	České firmy	64
5.2	Zájmové skupiny uvnitř firem	66
5.2.1	Firmy pod zahraniční kontrolou	66
	Vlastníci a manažeři	66
5.2.2	České malé a střední podniky	69
5.2.3	Zprivatizované bývalé státní společnosti.....	70
5.2.4	Porovnání firemních cílů	72
5.3	Firemní strategie a organizační dovednosti	73
5.4	Shrnutí	74
6	Závěr.....	75
	Prameny a literatura.....	78
	Přílohy	89

1 Úvod

V průběhu druhé poloviny 20. století prošla Česká republika společně s dalšími středo a východoevropskými zeměmi jedním z největších sociálních experimentů lidských dějin. Více než 40 let reálného socialismu a pokusu o implementaci plánovaného hospodářství představovaly zpřetrhání a distorzi veškerých vztahů mezi ekonomických aktéry. Následující a dnes již téměř 18 let probíhající ekonomická transformace je pokusem o znovuoobnovení těchto základních koordinačních mechanismů, přičemž úplné vyrovnání s dědictvím reálného socialismu potrvá minimálně ještě jednu generaci.

Nejrůznější autoři se fenoménem ekonomické transformace zabývali z mnoha různých pohledů a v kontextu celé řady témat. Vznikly proto práce, které se věnují privatizaci, jejím dopadům na vlastnickou strukturu, efektivnost podniků, vztahy mezi manažery a novými vlastníky či vlivu na celkový systém obchodních partnerů. Jiné se zabývají liberalizací cen a obchodu a jejím efektem na chování podniků a bank. Takové studie se tak zaměřují na dílčí aspekty ekonomické transformace a její dopady na vztahy mezi konkrétními ekonomickými aktéry.

Má práce je pokusem o zasazení těchto dílčích vztahů do komplexu koordinačních mechanismů celého ekonomického systému. Chci se zabývat vlivy změn institucionálního prostředí na vztahy v hospodářské soustavě a zároveň vzájemným působením jednotlivých aktérů. Jednotlivé vztahy totiž od sebe nejsou dokonale odděleny, ale naopak propojeny prvky společného institucionálního rámce. Takové společné prostředí pak bude s velkou pravděpodobností generovat stejné nebo alespoň podobné formy chování v různých místech dané soustavy. Tato práce se tak navíc snaží identifikovat a charakterizovat právě tyto modely chování.

V následující části vyjmenovávám hlavní teoretické zdroje své práce a metody, které používám pro její psaní. Zároveň zde budu analytický rámec, na němž je tato práce postavena. Ve třetí kapitole popisuji proměny institucionálního prostředí. Čtvrtá kapitola je věnována interfiremním vztahům, zatímco v páté sleduji intrafiremní vztahy. V závěrečné části shrnuji své poznatky z předešlých oddílů.

2 Analytický rámec

2.1 Metodologie

Tato práce je založena na konceptu komparativních podnikatelských systémů vycházejících z tradice industriální sociologie (např. COX a MASON, 1999; WHITLEY, 1992; MARTIN, 2002; SOSKICE, 1999). Jejím hlavním nástrojem je pak deskripce historického vývoje zachycující proměnu vztahů mezi hlavními ekonomickými aktéry.

Zároveň vycházím z poznatků nové sociologické ekonomie (např. CLARK, 2000; KING, 2001), která „vidí ekonomiku zasazenou do sítě sociálních vztahů, jenž společně vytváří společenskou strukturu“ (KING, 2001: 494). Nejpříhodnějším nástrojem takové analýzy se pak stávají případové studie, které se pokouší zachytit konkrétní sítě a vytvářejí zobecněné závěry pro celý systém.

V neposlední řadě využívám závěrů institucionální ekonomie (např. MLČOCH, 2001; 2005a; KOUBA, 2005) analyzující koordinační mechanismy centrálně plánovaného hospodářství a jejich dopad na ekonomickou transformaci. Jako klíčový se zde zdá být koncept důvěry, která je nezbytná pro fungování obchodních vztahů, a institut vlastnictví, který hraje nezastupitelnou roli v řízení samotných firem.

Zároveň však uplatňuji výsledky kvantitativních analýz ekonomie hlavního proudu (např. CLAESSENS a DJANKOV, 1999; ŠVEJNAR, 1995), které prostřednictvím ekonometrických a statistických metod analyzují chování většího množství ekonomických aktérů či celých sektorů hospodářství.

Při analýze vztahů uvnitř organizací pak často využívám poznatků některých teorií organizace (např. NEWMAN a NOLLEN, 1998) a kulturních studií (např. HOFSTEDE a HOFSTEDE, 2005; PERLITZ a SEGER, 2004).

Následující práce je tak deskriptivní analýzou kombinující výše uvedené postupy a koncepty.

2.2 Koordinace firemních aktivit

Pro srovnání hlavních koordinačních mechanismů v různých tržních ekonomikách národních států rozvinul Richard Whitley (např. WHITLEY, 1992; WHITLEY, 1999; WHITLEY, 2002; atd.) teorii „podnikatelských systémů“¹. „Podnikatelské systémy kombinují různé druhy ekonomických aktivit a dovedností, které jsou autoritativně řízeny ve firmách a naopak na trhu koordinovány prostřednictvím smluv“ (WHITLEY, 1992: 6). Popisují tak vzájemné vztahy mezi majiteli, manažery a zaměstnanci, mezi poskytovateli a uživateli finančního kapitálu, zákazníky a jejich dodavateli, vzájemnými konkurenty, a firmami z různých sektorů hospodářství. Hlavními stavebními jednotkami takového systému jsou pak firmy. Za vznikem rozdílných podnikatelských systémů v různých zemích stojí jejich rozdílné institucionální uspořádání.

Proč ale předpokládat, že firemní aktivity jsou koordinovány na základě jiných vztahů než jen třeba cenového mechanismu? Již Ronald H. COASE (1937) zpochybnil tento zjednodušený předpoklad neoklasické ekonomie. ANGRESANO (2002: 17) potom tvrdí, že to jsou „spíše institucionální mechanismy, které poskytují informace a další dodatečné funkce, které jsou nezbytné pro regulaci a fungování trhu.“ Proto je jedním ze základních předpokladů této práce komplexnost ekonomických vztahů a koordinačních mechanismů v kterémkoliv ekonomickém systému, kterou nelze zjednodušit na problém jen několika proměnných nebo myšlenku automaticky se vyčisťujících se trhů.

2.3 Podnikatelský systém a postavení firmy

WHITLEY (2002) rozdělil tyto vlastnosti do tří základních kategorií. Jde o vliv majetkových vztahů na aktivity systému, způsob a míra, do jaké jsou pak takové ekonomické aktivity řešeny mimo vlastnické vztahy, a relace mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Za jednu z centrálních institucí každého hospodářského systému je považováno vlastnictví (MLČOCH, 2000). To pak hraje důležitou roli i v modelu podnikatelských systémů. WHITLEY (2002) totiž tvrdí, že podnikatelské systémy se liší v tom, jestli jsou firmy řízeny přímo, a majitelé tak mají přímý vliv na jejich chod. Zda jsou ovládány aliančně, kdy jsou majiteli firem „spřátelené“ společnosti, které mají ve svých dceřiných

¹ V originále je Whitley nazývá „business systems“

společnostech relativně velký podíl a tudíž i velký vliv na jejich chod. Třetím případem je pak tzv. nepřímé nebo tržní ovládnání, majitelé pak vlastní v daných firmách jen nepodstatný podíl (často jde o portfoliové investory jako jsou nejrůznější penzijní či investiční fondy) a jejich přímý vliv na chod firem je téměř nevýznamný. Z pohledu majetkového ovládnání je také důležitou dimenzí míra horizontální integrace uvnitř „výrobního řetězce“ a vertikální integrace napříč jedním odvětvím.

Za druhé, ekonomické aktivity mohou být řešeny i mimo majetkový rámec. Podnikatelské systémy pak mohou být rozličné v míře, do jaké dochází ke spolupráci v rámci jednoho výrobního² řetězce, mezi konkurenty, ale i napříč nejrůznějšími sektory.

Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, do jaké míry jsou na sobě závislí a v jaké míře důvěřuje vedoucí pracovník zaměstnanci a svěřujeme mu důležité úkoly, jsou poslední charakteristikou takového systému.

TABULKA 2.1: Charakteristiky podnikatelského systému

Majetkové vztahy	způsob ovládnání vertikální integrace horizontální integrace
Nemajetkové vztahy	Vertikální Horizontální Intersektorální
Zaměstnanecké vztahy a management práce	vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci delegace důvěry na podřízené

ZDROJ: WHITLEY (2002: 164)

WHITLEY (2002) přiřazuje klíčovou roli v takovém podnikatelském systému právě firmám. Charakterizuje je jako „jednotky pod finanční kontrolou, jež je založena na vlastnictví“ (WHITLEY, 1999: 65). U těchto základních jednotek definuje dvě dimenze. Jaké zájmové skupiny a vztahy mezi nimi mají vliv na chod firem a jaké strategie a organizační dovednosti společnosti mají a uplatňují. Co se týče prvního rozměru zmiňuje především vztahy mezi manažery a vlastníky firem, jakým způsobem jsou rozhodnutí manažerů ovlivňována zaměstnanci, zájmy obchodních partnerů a do jaké míry tyto zájmové skupiny hrají roli v určování cílů takové organizace. Druhá dimenze vyplývá především z jejich pozice zaměstnavatelů. Zahrnuje přínos zaměstnanců k rozvoji a

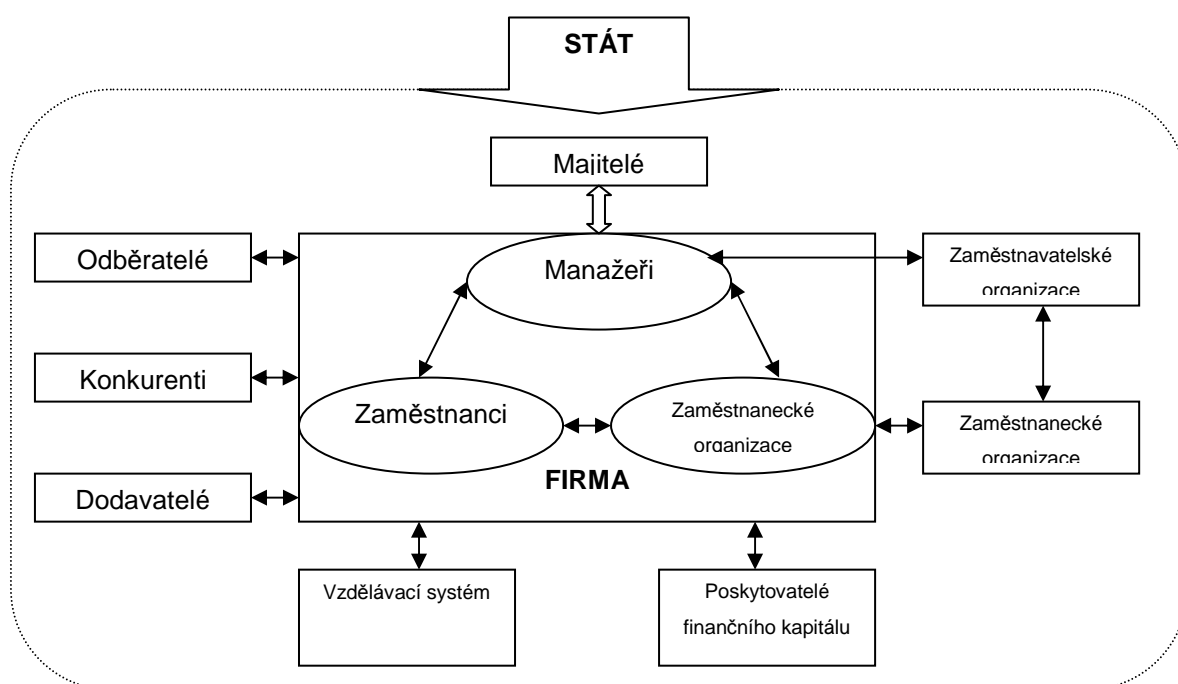
² V tomto případě mám na mysli i např. výrobu služeb

zlepšování organizačních dovedností, schopnosti inovace a adaptability na změny tržního prostředí.

2.4 Vliv institucionálního prostředí na podnikatelský systém³

Ekonomické vztahy a aktivity jsou ze své podstaty vytvářeny společností a hluboce institucionálně zakořeněny (WHITLEY, 1999), proto má i na formování podnikatelského systému obrovský vliv institucionální prostředí daného státu.

SCHÉMA 2.1: Podnikatelský systém



ZDROJ: Autor, na základě podkladů WHITLEY (2002)

WHITLEY (2002) tedy identifikoval klíčové instituce, které pomáhají generovat různé typy podnikatelského systému, takové, které mají největší vliv na vlastnické, firemní a zaměstnanecké vztahy a ty, které mají vliv na přístup ke klíčovým zdrojům, tedy práci a kapitálu. Rozděluje je do čtyř širokých oblastí: stát, finanční systém, organizace

³ Vztahy mezi aktéry podnikatelského systému a vliv nejdůležitějších složek institucionálního prostředí jsou znázorněny na SCHÉMATU 2.1

zaměstnanců a vzdělávání, důvěra a podřízené vztahy. Tyto čtyři oblasti mají však dva důležité rozměry. Jde o působnost formálních (např. zákony, předpisy, apod.) a neformálních (např. zvyky, tradice, apod.) pravidel. Jestliže první tři oblasti jsou založeny především na formálních pravidlech, čtvrtá dimenze v mnohem větší míře vychází z pravidel spíše neformálními.

Síla státu v ekonomice a jeho vůle sdílet riziko se soukromými firmami, míra státní podpory zprostředkujícím organizacím, jako jsou např. nejrůznější oborové, zaměstnavatelské nebo zaměstnanecké organizace, a přímá či nepřímá regulace trhu, tedy způsob jakým stát reguluje vstup či výstup do odvětví a ukládá nejrůznější omezení ekonomickým hráčům, jsou dimenze, které jsou důležité pro rozvoj podnikatelského systému.

V širší perspektivě lze však tvrdit, že k základním úkolům státu patří „ustanovování pravidel hry a bdění nad jejich dodržováním“ a především pak „ochrana vlastnických práv a výkon funkce garanta spravedlnosti“ (MLČOCH, 2005b: 126). V podmínkách transformující ekonomiky bude právě schopnost státu naplňovat tyto funkce jednou z nejdůležitějších pro fungování celého hospodářství včetně podnikatelského systému.

Pro přesnější charakteristiku takové role státu proto použijí v dalších částech tohoto textu koncept FEDERICA a FOREMAN-PECKA (1999), který velmi široce definuje roli státu v ekonomice. Působení státu v podnikatelském systému označují jako uplatňování industriální politiky, které se odehrává na třech úrovních. Za prvé jde vytvoření podnikatelského prostředí, právních a institucionálních podmínek jeho fungování, což je dimenze, kterou Whitleyho koncept zdůrazňuje nejméně. Na této úrovni půjde především o ochranu vlastnických práv a fungování institucí, které dohlížejí nad spravedlností (soudy, policie, apod.). Za druhé se jedná o regulaci trhů a ovlivňování užívaných technologií prostřednictvím podpory vědy, výzkumu a vzdělávání a budování infrastruktury. Tato dimenze odpovídá třetí části Whitleyho chápání role státu. Konečně jde o přímé zásahy státu ve prospěch nebo na úkor nějakého aktéra podnikatelského systému či celého odvětví. Mezi takové činnosti patří např. finanční pomoc firmám (ať již oddlužení nebo finanční subvence), rozvojové programy státních institucí, podpora investic (i těch zahraničních), pomoc bankám, apod. Whitleyho klasifikaci síly státu v ekonomice a jeho vůli sdílet s ostatními nejrůznější rizika budu chápat jako samostatnou dimenzi, která je

však velmi úzce s třemi předchozími.

Přístup k finančním zdrojům determinuje finanční systém, který se většinou pohybuje mezi dvěma ideálními typy. Tím, který takové finance poskytuje prostřednictvím kapitálových trhů a tím, který je nabízí prostřednictvím úvěrů.

Další významným institucionálním komplexem je způsob jakým jsou organizováni zaměstnanci a vliv těchto organizací na vzdělávání. WHITLEY (2002) rozlišuje do jaké míry je příprava na budoucí povolání organizována společně se zaměstnaneckými organizacemi, zaměstnavateli a státními agenturami a jakým způsobem je vzdělávání v práci integrováno s formálním vzděláváním. Síla zaměstnaneckých organizací, zejména odborů, způsob jakým jsou organizovány, tedy zda na základě odbornosti (formou jakýchsi cechů nebo komor) či oborové příslušnosti, a úroveň do jaké jsou společná vyjednávání centralizována jsou dalšími body této charakteristiky.

Poslední klíčovou institucí je důvěra a další normy a hodnoty, které mají vliv na vztahy mezi obchodními partnery. „Klíčovým bodem je totiž síla s jakou formální společenské instituce generují a zaručují důvěru mezi anonymními partnery.“ (WHITLEY, 2002: 181). Podobně se pak odráží i na vztazích mezi podřízeným a vedoucím pracovníkem. Takové vztahy mohou mít nejrůznější podoby, WHITLEY (2002) však především rozlišuje mezi formální a paternalistickou formou autority. První popisuje takové vztahy, ve kterých je s podřízenými zacházeno jako nezávislými jedinci, jenž mají dostatečné schopnosti pro vlastní rozhodování, mohou se podílet na rozhodnutí svých nadřízených, a vztahy ve smyslu nadřízený-podřízený jsou omezeny jen na úzkou skupinu problémů. Takový systém lze pak označit za relativně rovnostářský. V zemích s paternalistickou formou autority je však se zaměstnanci nakládáno jako s dětmi, které se nejsou schopny rozhodovat podle svých nejlepších zájmů a podle nich se také chovat.

TABULKA 2.2: Klíčové prvky institucionálního prostředí

Stát
Finanční systém
Organizace zaměstnanců a jejich vliv na vzdělávání
Důvěra a podřízenecké vztahy

ZDROJ: Autor, na základě podkladů WHITLEY (2002)

2.5 Ekonomická transformace

Země střední a východní Evropy prošly v posledních dvou dekadách složitým procesem změn ekonomického i společenského systému, který je nejčastěji nazýván (ekonomickou/společenskou) transformací, jinými slovy přeměnou formy jednoho ekonomického systému na jinou. V případě těchto zemí můžu hovořit o přechodu od socialistického centrálně plánovaného hospodářství k tržní formě ekonomiky. Dvacáté století nabízí několik příkladů takových transformací. Jde především o cestu německého hospodářství od nacistického ekonomického systému k obrazu sociálně-tržní ekonomiky, tak jak ji vybudovali němečtí politici představitelé po druhé světové válce. Další ukázkou pak může být cesta komunistické Číny, která od konce 70. let začala do svého hospodářství zabudovávat prvky tržního hospodářství a v tomto pozvolném procesu pokračuje až do současnosti.

Oba výše zmíněné příklady spojují snad jen jejich nejzákladnější myšlenky, tedy změna a prvky implementace tržního hospodářství. V celkovém obrazu se však výrazně liší. Obě země započaly proces těchto proměn v naprosto odlišných společenských, ekonomických ale i historických podmínkách, zvolily různé strategie a dosáhly naprosto odlišných forem hospodářských systémů. Existence různých typů a stupňů tržního hospodářství je však významnou vlastností všech kapitalistických států včetně těch, které se k tomuto druhu koordinačních mechanismů vyvíjely po dlouhá staletí (např. WHITLEY, 2002; COX a MASON, 1999; a jiní).

Při pohledu na země střední a východní Evropy můžeme nalézt velmi podobný obraz. Většina zemí začala s tímto procesem v různých ekonomických, společenských ale i historických (např. Maďarsko začalo s reformami centrálně plánované ekonomiky o téměř dvě desetiletí dříve než tehdejší Československo) podmínkách a odlišnými strategiemi.

Tyto rozdíly na počátku i v průběhu samotného procesu se musí logicky odrazit na jeho odlišných výsledcích. Těžko tak můžu ekonomickou transformaci považovat za přechod od ideálního modelu centrálně plánované ekonomiky k čisté formě tržního hospodářství. Jde spíše o změnu jednoho hybridního typu k druhému, přičemž ten druhý nese více z ideálu tržní ekonomiky než ten původní.

Stejně jako není ekonomická transformace přechodem od jednoho ideálního typu ekonomického systému k druhému, nelze takovou přeměnu rychle provést jen díky

modifikaci formálních pravidel a očekávat, že se dojde k bezprostřední změně celého systému. Jak jsem již uvedl výše, ekonomické vztahy a aktivity jsou hluboce institucionálně zakořeněny, v mnohých případech dochází k jejich zakotvení po relativně dlouhá období (především těch založených na neformálních pravidlech), a proto není možné očekávat jejich okamžité přizpůsobení změně formálních pravidel. Ekonomická transformace je tak proces nadmíru komplexní a složitý, který ve velké míře postrádá plynulost a přímočarost.

Snahy politických představitelů postkomunistických zemí v 90. letech 20. století reformovat centrálně plánovanou ekonomiku a přetvořit je do ideálního typu tržního hospodářství nebyly a ani nemohly být naplněny. Jak jsem již uvedl, neexistuje pouze jediný typ tržního hospodářství. Navíc tito reformátoři mnohdy přehlíželi vliv a potřeby institucionální základny a soustředili se na reformy makroekonomických politik (MLČOCH, 2000). COX a MASON (1999) také připomínají, že tehdejší politikové čelili omezení ve formě soudobého ekonomie hlavního proudu a vnitrostátní opozice, tedy nejružnějším typů zájmových skupin.

2.6 Podnikatelský systém v transformující se ekonomice

Je vůbec možné najít nějaké prvky podnikatelského systému v centrálně plánované ekonomice? V ideálně fungující centrálně plánované ekonomice jsou veškeré vztahy řízeny autoritativně. Taková ekonomika pak funguje jako jedna velká firma, která se řídí podle předem stanoveného plánu. Ve skutečnosti však vzhledem k nefunkčnosti a chronické nedostatkovosti plánovacího systému vytvářeli jeho účastníci (manažeři, domácnosti, političtí představitelé) hustou síť společenských kontaktů, jejichž prostřednictvím mohli takové nedostatky překonat a vzájemné transakce provádět na černém trhu nebo alespoň v šedé ekonomice, kdy platbou za provedenou službu či dodané zboží byly jiné služby či zboží (např. CLARK, 2000).

Navíc v centrálně plánované ekonomice je značně omezena forma soukromého vlastnictví. „Vlastníkem totiž měla být celá společnost“ (MLČOCH, 2000: 67). Institucionální prostředí výrazně prostoupeno rolí státu a problémy, které z toho vyplývají, tak determinuje formy ekonomické organizace a řízení naprosto odlišné od těch v tržních ekonomikách. Ve státních firmách se tak střetávají jiné zájmové skupiny než ve firmách

soukromých, role manažerů je velmi silná a umožňuje vytváření silného průmyslového lobby, které má vliv až na centrální úroveň a politická rozhodnutí (COX a MASON, 1999). Taková situace má výrazný vliv na chování takových firem včetně stanovovaných cílů a rozvojových strategií.

S příchodem demokratických vlád a liberalizačních programů však dochází k výrazným změnám ekonomiky i institucionálního prostředí, které tak začínají generovat skutečné podnikatelské systémy tržního hospodářství. Od 90. let se zvyšuje podíl soukromých podnikatelů, mnohé vztahy jsou konečně koordinovány prostřednictvím trhů. Mění se vnitřní i vnější struktury firem, jejich strategie i role zájmových skupin. Dochází k velmi rychlému omezení vlivu státu, vytváření nové formy finančního systému, zaměstnanecké organizace se zbavují státního vlivu a mění se strategie ve vzdělávání. Turbulentní ekonomické a sociální změny mají výrazný vliv na normy, které pomáhají generovat důvěru, a tím ovlivňují vztahy mezi obchodními partnery.

Ekonomickou transformaci v postkomunistických zemích tak lze tak považovat za proces zrodu podnikatelského systému v těchto státech, který je však výrazně ovlivněn dědictvím z předchozích období. MARTIN (2002) popisuje druh podnikatelského systému, který má být typický pro transformující se země střední a východní Evropy. Nazývá ho ‚zpolitizovaný manažerský kapitalismus‘ (politicized managerial capitalism). Tento systém v sobě spojuje dva jen částečně propojené subsystémy. Pro první jsou typické firmy založené zahraničními investory. Má jít jak o joint-ventures s domácími partnery tak o firmy s ryze zahraničním kapitálem. Takové společnosti jsou pak především orientované na západní trhy a jejich vnitřní struktura odráží strukturu jejich zahraničních matek. Druhý je typický firmami, jejichž vlastníky jsou domácí investoři. Takové firmy jsou především orientovány na domácí trh a nejsou tak zcela součástí „globálního kapitalismu“ (MARTIN, 2002: 825).

2.7 Shrnutí

Vztahy a koordinační mechanismy v ekonomice postihuje koncept podnikatelských systémů, jehož hlavní jednotkou je soukromá firma. Právě vztahy k jejímu okolí a vnitřním zájmovým skupinám budou předmětem mé analýzy. Na interfiremní úrovni se budu zajímat o majetkové, nemajetkové a zaměstnanecké vztahy, na intrafiremní půjde o vztahy

mezi majiteli, manažery, zaměstnanci a obchodními partnery.

Na formování takového systému má největší vliv institucionální uspořádání dané země. V tomto případě hrají nejdůležitější roli čtyři institucionální skupiny: stát, finanční systém, zaměstnanecké organizace a jejich vliv na vzdělávací systém a procesy vytváření důvěry.

Institucionální uspořádání je vysoce historicky závislé a v případě České republiky hraje významnou úlohu právě dědictví reálného socialismu a proces ekonomické transformace. Tyto faktory mají za následek dualitu systému, jehož jednu část tvoří firmy s pevnou vazbou na minulý režim a druhou společnosti, na něž má výrazný vliv zahraniční vlastník či partner.

3 Ekonomická transformace a změny v institucionálním uspořádání

3.1 Vývoj podnikatelského systému do roku 1989

Od poloviny 19. století zažívaly české země relativně stabilní institucionální prostředí. Po první světové válce převzala nově vzniklá Československá republika v podstatné části právní rámec rakouského císařství a snad kromě pozemkové reformy, jejímž prostřednictvím byl vyvlastněn majetek pozemkové šlechty, udržela stálé prostředí pro vývoj podnikatelského systému. Na základě takového dědictví se na českém území rozvíjel systém s velkou podobností s výraznými prvky rakouské a německé kultury⁴ (MILLS, 1998).

Hrubé přerušení tohoto vývoje však přišlo s rozdělením Československa v roce 1938, německou okupací a indoktrinací nacistické ideologie. Po skončení druhé světové války došlo k dalším turbulencím (dekrety o odsun drtivé části německého obyvatelstva z československého území, pokračování v znárodnění strategického průmyslu, bankovníctví a dalších částí národního hospodářství), které vyvrcholily únorovou revolucí roku 1948. S výraznou podporou veřejnosti i podnikatelských kruhů získala komunistická strana neomezenou moc a změnila tím směřování československého státu na dalších čtyřicet let (HLAVÁČEK a MEJSTRÍK, 1997).

Únor 1948 odstartoval další fázi změn institucionálního prostředí. V následujících letech došlo k téměř úplnému znárodnění veškeré ekonomiky respektive všech výrobních prostředků. Zmizela tak soukromá firma jako základní jednotka podnikatelského systému, jejíž ovládání se odvíjí od institutu vlastnictví. Již po roce 1945 vláda znárodnila bankovníctví a finanční instituce, později zrušila kapitálový trh a vytvořila jednu státní monobanku. O veškerých zdrojích kapitálu, tak postupně začal rozhodovat stát. Zaměstnanecké organizace se dostaly do vlivu a řízení státního aparátu (AGUILEARA a DABU, 2005). Stát získal monopol na vzdělávání a adoptoval sovětský model (ČERYCH

⁴ Je velmi pravděpodobné, že v Československu existovaly v době jeho vzniku dva podnikatelské systémy. Jeden, s důležitou rolí průmyslu na území Čech, Moravy a Slezska vycházející z již zmiňovaných rakouských základů. Druhý, s mnohem výraznější rolí zemědělství a maďarským právním dědictvím v oblasti Slovenska a Podkarpatské Rusy.

et al, 1999). S celkovou změnou právního řádu, odklonu od německo-rakouských tradic k sovětskému vzoru, se stal právě stát určující institucí pro ekonomický ale i politických život následujících čtyřiceti let.

S adopcí sovětského modelu se do centra pozornosti dostalo ekonomické plánování založené na zadání Komunistické strany Československa a SSSR. Hlavním ukazatelem takové ekonomiky se stává výrobní výstup (HLAVÁČEK a MEJSTRÍK, 1997). Tržní ceny byly nahrazeny administrativními, které však zkreslují informace o vzácnosti statků a výrobních faktorů a tudíž přestávají působit jako efektivní koordinační mechanismus daného hospodářství (HAYEK, 1945). V rámci této politiky došlo k odklonu od výroby spotřebního zboží a váhu získalo těžké strojírenství (výroba velkých investičních celků, zbrojní průmysl). Prostředkem k dosažení takového cíle se mimo jiné stala průmyslová koncentrace a monopolizace. Zahraniční obchod se navíc naprosto odvrátil od západních trhů a přeorientoval se na Sovětský svaz a jeho satelity.

Bylo by však chybou předpokládat, že socialistické plánování vytváří z takto řízené ekonomiky jednotnou hierarchickou organizaci fungující bez jakýchkoliv tržních prvků (MLČOCH, 2001). Jak jsem již uváděl výše, ekonomika reálného socialismu je jen speciálním případem tržní ekonomiky. V takovém prostředí je pak chování firem ovlivněno dalšími prvky než jen v plánu deklarovanou růstovou politikou.

Lubomír Mlčoch a Jiří Hlaváček popsali dvě komplementární strategie firem v reakci na existenci centrálního řízení (HLAVÁČEK a MEJSTRÍK, 1997). Lubomír Mlčoch mluví o tzv. převrácené řídicí pyramidě, kdy vrcholní manažeři firem z preferovaných vysoce koncentrovaných oborů (exportně orientované, těžké strojírenství) mají v koalici s vládními úředníky obrovský vliv na sestavování plánu. Dochází tak k úplně obrácenému směru rozhodování, tedy ze zdola nahoru.

Jiří Hlaváček na druhou stranu popisuje obory, kde nedocházelo k takové koncentraci, firmy nepatřily do skupiny preferovaných (zemědělství, stavebnictví, textilní výroba, apod.), a proto byly skutečně řízeny ve směru od shora dolů. Jejich hlavní motivací tak bylo dosažení plánovaného výstupu. Vzhledem k technologii vytváření plánu na další období, kdy, zjednodušeně řečeno, hodnoty dosažené v současném období byly vynásobeny určitou preferovanou růstovou konstantou, a tak vytvořeny hodnoty plánu na další období, byly firmy motivovány k nepřekračování plánu a vytváření rezerv do

budoucná. V důsledku tak tyto obory trpěly přezaměstnaností, vysokými zásobami meziproductů, celkovou ztrátou efektivnosti a konečně nízkou produktivitou.

Řídící centrum však takovými strategiemi nemohlo a většinou ani nechtělo zabráňovat. Hodnocení úředníků zodpovědných za dohled nad dodržováním plánu v jim svěřených firmách bylo úzce spojeno právě s úspěšností v naplnění plánu. Navíc centrum většinou postrádalo lokální informace, které by je k odhalení takových strategií dovedlo.

Ekonomika reálného socialismu tak lze charakterizovat jako barter vzájemných služeb bez významné role tržních cen. Dominantními hráči se stali právě manažeři státních podniků, které naprosto ovládali a stali se tak jejich de facto vlastníky (MLČOCH, 2000).

Stejně jako v ostatních centrálně plánovaných ekonomikách střední a východní Evropy docházelo i v tom československém k pravidelným snahám o reformu systému a implementaci určitých prvků tržního hospodářství. Jejich cílem mělo být odstranění výše zmiňovaných nedostatků řízené ekonomiky a nastavení příznivějších podmínek pro zvyšování efektivnosti, produktivnosti a ziskovosti. Ekonomické reformy let 1967 a 1968 doprovázené pokusy o změny politické však byly přerušeny vpádem vojsk Varšavské smlouvy a návratem k nejrigidnější formě socialistického hospodářství.

Československý ekonomický systém se dočkal dalšího kola reform až na sklonku 80. let, kdy docházelo k pokusům o demonopolizaci a dekoncentraci některých odvětví (COX a MASON, 1999). Do té doby se však se zhoršujícími výkony hospodářství vyrovnávalo komunistické vedení utužováním role státu v ekonomické i společenské oblasti. Na konci osmé dekády dvacátého století, tak československá ekonomika představovala nejrigidnější systém ze všech ekonomik socialistického tábora. Na druhou stranu však díky konzervativní hospodářské politice komunistické vlády, netrpěla neduhy v podobě inflace či vysokého zadlužení, tak jak tomu bylo v případě Polska a Maďarska.

Snahy o postupné reformy však skončily nezdarem a veřejné mínění podpořené změnami v okolních státech donutilo komunistické vedení na podzim roku 1989 ke kapitulaci. Nově vzniklá vláda složená ze zástupců opozice a proreformních komunistů připravila podmínky pro první demokratické volby, ze kterých v červnu 1990 vzešla nová vláda bez účasti komunistů. Ta sestavila první program plný liberalizačních reform, které započaly skutečnou transformaci česko(slovenského) hospodářství směrem k tržní ekonomice.

3.2 Průběh ekonomické transformace

3.2.1 Liberalizace a stabilizace

V roce 1989 tak existoval v Československu zmonopolizovaný, přeregulovaný a řízený hospodářský systém s mizivým soukromým vlastnictvím. Navíc trpěl velkými strukturálními problémy. Některé obory jako ocelářství, těžký nebo chemický průmysl zažívaly předimenzovanost zdroji (investice, zaměstnanci). Na druhou stranu odvětví jako bankovníctví, telekomunikace, maloobchod nebo dopravní infrastruktura trpěla podinvestováním, nedostatkem kvalitní pracovní síly i vyspělých technologií. Ve srovnání se západními zeměmi čelilo Československo v důsledku čtyřicetiletého socialistického dědictví technologické zaostalosti a mnohem nižší obecné kvalitě produktů.

TABULKA 3.1: Vybrané makroekonomické ukazatele české ekonomiky (1985 – 1993)

	1985 - 1989	1989	1990	1991	1992	1993
Změna HDP	2,3	4,5	-1,2	-14,2	-6,6	-0,3
Míra inflace	0,6	1,4	9,7	56,6	11,1	20,8
Nezaměstnanost	---	---	0,7	4,1	2,6	3,5

Poznámka: Údaje jsou uváděny v procentech

ZDROJ: DYBA a ŠVEJNAR, 1995: 23, 27, 33, 38, 39

Cílem nových politických reprezentantů se tak stalo vytvoření fungujícího systému, který by zajistil hospodářskou prosperitu (DYBA a ŠVEJNAR, 1995). V novém prostředí měly být ekonomické vztahy koordinovány na základě trhu. Podstatou systému se pak mělo stát soukromé vlastnictví, protože pokusy o reformy během předchozího období ukázaly, že státní vlastnictví je jednou z hlavních překážek takových reforem (HLAVÁČEK a MEJSTRÍK, 1997).

Obnovení tržních vztahů spočívalo především v liberalizaci cen a obchodu. Zároveň se však země musela vyrovnat s řadou externích šoků. Československo čelilo rozpadu tradičních trhů. Bývalé socialistické země buď nebyly ochotny přijímat československé zboží nebo za něj nebyly schopny platit. Podniky tak musely hledat

odbytí na vyspělých trzích. Na konci roku 1992 přišel další šok, který výrazně snížil odbytové možnosti českých podniků. Začátkem roku 1993 se Československo rozdělilo na Českou a Slovenskou republiku, což v důsledku vedlo ke snížení vzájemného obchodu.

Reformátoři si však uvědomovali křehkost situace a nutnost stabilního makroekonomického prostředí pro hladký průběh privatizace, a proto v obavě z možných turbulencí přijali celou řadu ochranných opatření. Hrozbu inflace zastavila přísná monetární politika nízké nabídky peněz a vládní fiskální omezení a regulace růstu platů. K dalším bodům politické agendy patřily příprava na konvertibilitu koruny či reformy účetních standardů, daňové soustavy, právního systému, finančního sektoru a veřejných služeb (COX a MASON, 1999).

Tato opatření vedla nejprve k výraznému poklesu makroekonomických ukazatelů (snížení HDP, zaměstnanosti, produktivity práce, reálných mezd, zvýšení inflace, viz TABULKA 3.1), v roce 1993 však již došlo k zastavení tohoto propadu a následnému růstu o rok později (DYBA a ŠVEJNAR, 1995).

Tyto události přímo ovlivnily podnikovou sféru. Zhroucení východních trhů donutilo firmy k orientaci na západní země. Často však nemohly čelit svými nekvalitními produkty západní konkurenci. Navíc, otevření zahraničního obchodu znamenalo i vpuštění konkurence na domácí trh. Domácí poptávka se v důsledku poklesu reálných mezd snížila, což byl další z negativních faktorů hrající v neprospěch českých podniků. Vzhledem ke snížené nabídce peněz a neschopnosti většiny podniků přerušit vazby na partnery, se kterými byly dodavatelsko-odběratelsky provázány za minulého režimu, docházelo k vzájemnému zadlužování, které ústilo do druhotné platební neschopnosti (McDERMOTT, 2004).

Již československá vláda sice odstíhla podniky od státního rozpočtu a přestala subvencovat ztrátovou výrobu, na druhou stranu nadále pokračovala v paternalistickém přístupu k podnikové sféře (HLAVÁČEK a MEJSTRÍK, 1997). Stát prostřednictvím oddalování účinnosti zákona o bankrotu, reálné negativní úrokové míry (nominální úroková míra byla nižší než inflace), zvýšenými cly, ad hod oddlužování některých podniků i odvětví a podporou prostřednictvím bank, udržoval mnohé neefektivní a neperspektivní podniky při životě.

3.2.2 Privatizace

Liberální vláda pod vedením Václava Klause⁵ viděla v rychlé privatizace státních podniků jeden z nejučinnějších prostředků jejich restrukturalizace ale i lék na transformační potíže. Převod státních firem na soukromé vlastníky měl snížit možnosti těchto společností k vyvíjení tlaku na státní subvencování (HLAVÁČEK a MEJSTRÍK, 1997). KOTRBA (1995) uvádí, že privatizace měla napomoci zvýšit konkurenci a BOKROS (2001) upozorňuje na obavu vládnoucí elity z návratu komunistické nomenklatury podpořené sovětskou armádou. Co nejrychlejší změna vlastnických struktur však takový návrat měla znatelně ztížit.

Česká privatizace počátku devadesátých let bývá nejčastěji rozdělována na dvě části; malou a velkou. Zatímco prostřednictvím malé byl nejčastěji privatizován drobný státní majetek, velká zahrnovala většinu velkých podniků a bank (viz TABULKA 3.2).

Mimo výše uvedené formy privatizace, převedl stát značnou část majetku a podíly v některých firmách na obce a města.

Malá privatizace

Státní majetek byl v rámci malé privatizace prodán především prostřednictvím veřejných aukcí. Maloobchodní provozovny, restaurace a hotely se tímto způsobem dostaly do rukou soukromých majitelů. Tento způsob prodeje státního majetku byl dokončen v prosinci roku 1993.

Další součástí malé privatizace byly tzv. restituce. Stát tak vrátil majetek, který po roce 1948 občanům zabavil komunistický režim. Vzhledem ke komplikovanosti některých právních nároků na restituovaný majetek nebyl tento proces uzavřen dodnes. Celkově však malá privatizace posloužila jako solidní základna pro start malých a středních podniků a měla pozitivní psychologický efekt na vnímání soukromého vlastnictví běžnými občany (MLÁDEK, 1997).

⁵ Václav Klaus byl v letech 1990 až 1992 ministrem financí v československé vládě. V roce 1992 jeho Občanská demokratická strana vyhrála volby a Klaus se stal premiérem české národní vlády a v roce 1993 i ministerským předsedou vlády samostatné České republiky.

TABULKA 3.2: Privatizace

Druh privatizace	Způsob privatizace	Objem zprivatizovaného majetku (mld. Kč)	Objem zprivatizované majetku (v % z celkových produktivních aktiv státu)
Malá privatizace	celkem	230	12,8%
z toho:	restituce	200	11,1%
	veřejné aukce	30	1,7%
Převod na města a obce		350	19,4%
Velká privatizace	celkem	1220	67,8%
z toho:	1. vlna kupónové priv.	374,5	20,8%
	2. vlna kupónové priv.*	200 - 250	12,5%
	veřejné dražby	5,8	0,3%
	veřejné soutěže	19,2	1,1%
	přímé prodeje	46,3	2,6%
	bezúplatné převody	30	1,7%
	restituce	16	0,9%
	neprivatizováno	300	16,7%
	likvidace	30	1,7%
	ostatní*	150 - 250	9,7%
CELKEM		1800	100%

Poznámka: Jde o účetní hodnotu privatizovaného majetku. Uvedené údaje jsou pouze orientační, což je způsobeno odlišností původních dat.

** pro podíl na celkových státních produktivních aktiv jsem použil průměr mezních hodnot*
ZDROJ: VYCHODIL, 2005: 84, vlastní výpočty

Velká privatizace

Podniky zahrnuté do velké privatizace se staly předmětem privatizačního projektu, který navrhoval způsob, jakým bude dotyčná společnost zprivatizována (KOTRBA, 1995). Tyto projekty musel předložit management dané firmy. Konkurenční projekt pak mohla vypracovat kterákoliv fyzická či právnická osoba.

Z TABULKY 3.2 plyne, že jednou z nejdůležitějších privatizačních metod se stala kupónová privatizace, jejímž prostřednictvím byla převedena třetina státních produktivních aktiv. Její hlavní myšlenkou je téměř bezúplatné rozdělení státního majetku mezi dospělé občany. Každý mohl získat za 1000 Kč/Kčs v každé ze dvou vln této privatizace jistý počet bodů (KOTRBA, 1995). Ty mohl později proměnit za akcie jím zvolené společnosti nebo

investičního privatizačního fondu⁶ (IPF), který pak tyto body investoval za něj. Tato nejčastěji použitá metoda měla zajistit co největší rychlost, co nejspravedlivější rozdělení státního majetku mezi co největší počet účastníků, a rychlý vznik kapitálového trhu (MEJSTŘÍK, 1997b).

BOX 3.1: Investiční privatizační fondy

Investiční privatizační fondy se v počátku privatizace staly nejrozšířenějším nástrojem kolektivního investování. Díky obrovskému množství svěřených kupónů se dají označit za fenomén kupónové privatizace v České republice.

IPF mohly být založeny fyzickou či právnickou osobou. Jejich správci se tak nejčastěji stávaly české nebo zahraniční banky či nezávislé společnosti.

Se vznikem IPF je spojeno velmi vágní právní vymezení, které ani neurčovalo jejich roli a funkci. Vláda byla navíc velmi liberální v jejich povolování (VYCHODIL, 2005).

Po agresivní reklamní kampani, která do kupónové privatizace nalákala množství účastníků, sáhla vláda k přísnější regulaci, jenž upravila portfoliovou diverzifikaci (např. jeden fond směl vlastnit v jedné společnosti maximálně 20%, fondy jedné správcovské společnosti pak 40%) a obsazení statutárních orgánů (COFFEE, 1996). Fondům založeným bankou bylo navíc zakázána účast v privatizaci jiných bank. Toto omezení však

banky často obcházely vytvořením dceřiné společnosti, která fondy spravovala a na niž už se toto omezení nevztahovalo (MEJSTŘÍK et al, 2005),

IPF tak měly plnit dva základní úkoly. Jako nástroj kolektivního investování se měly snažit o co největší portfoliovou diverzifikaci. Na druhou stranu, bez existence silných vlastníků a v souvislosti s hrozícím rozptýleným vlastnictvím měly převzít úlohu efektivního správce zprivatizovaných společností. Vzhledem k protichůdnosti těchto rolí však často zklamaly v naplnění obou.

V druhé polovině 90. let nastavil stát směr k portfoliové diverzifikaci a silně vymezil úlohu fondů (VYCHODIL, 2005). Fondy však dostaly možnost uniknout před touto úpravou do podoby holdingu, který má podobu klasické akciové společnosti a pravidla kolektivního investování se na něj nevztahují. V rámci těchto holdingů pak často docházelo k hrubému porušování práv minoritních akcionářů (HAVEL J, 2005).

Společnosti byly dále zprivatizovány prostřednictvím přímých prodejů, veřejných dražeb a výběrových řízení (viz TABULKA 3.2). Po ukončení tohoto privatizačního programu v roce 1994, nakonec nejvýraznější podíl získaly IPF⁷. Na druhou stranu, koncepce privatizačního programu celkově znevýhodňovala případné zahraniční investory a z toho plyne jejich nízký podíl (do kupónové privatizace se mohli zapojit jen čeští/českoslovenští občané, v případě privatizačního projektu musel zahraniční investor za případnou společnost zaplatit tržní cenu, odhadnutou na základě expertízy renomované auditorské

⁶ Podrobnější informace o IPF naleznete v následující v BOXU 3.1

⁷ Podrobnější informace o majetkových strukturách i podílu IPF na privatizaci popisují v části 4.2 Majetkové ovládání firem

společnosti. Cena pro českého investora se však odvíjela od ceny účetní (KOTRBA, 1995)).

Období po ukončení velké privatizace označují někteří autoři za „třetí vlnu privatizace“ (např. MEJSTRÍK et al, 2005). Na téměř nelikvidním kapitálovém trhu se obchodovaly akcie mnohých firem hluboce pod nominální hodnotou (v některých případech za 10 – 20 % ceny). Ty pak byly za tuto cenu převzaty finančními skupinami, které na tyto aktivity často získávaly peníze z polostátních bank a to i podvodným způsobem (MEJSTRÍK et al, 2005). Toto období tak bylo poznamenáno celou řadou akvizic a postupné koncentrace vlastnictví do rukou managementu firem nebo investičních fondů a častým porušováním zájmů a práv minoritních akcionářů.

Přibližně jedna třetina majetku však zůstala i po skončení velké privatizace v rukou státu (VYCHODIL, 2005: 91). Jednalo se především o strategické podniky jako například energetické, chemické, důlní, ocelářské, telekomunikační, aj. společnosti (MEJSTRÍK, 1997b: 56).

3.3 Vývoj od 2. poloviny 90. let

Rychle provedenou privatizaci následoval dynamický ekonomický rozvoj. Česká republika se stala šampiónem postkomunistických zemí a vykazovala pozitivní makroekonomické ukazatele (viz. TABULKA 6). Tento optimistický vývoj však neměl zdravé základy (KOUBA, 2005) a brzy se projevil nedostatky transformační strategie.

Vláda provedla rychlou a úspěšnou makroekonomickou stabilizaci, příliš se však spolehla na privatizaci jako nástroj restrukturalizace, který měl přinutit podnikovou sféru k tržnímu chování (BOKROS, 2001). Nevhodná majetková struktura plynoucí z privatizace (především pak propojenost s bankami) a neschopnost vlády vytvořit dostatečně průhledné a efektivní právní prostředí⁸ nevedly k transformaci na mikroekonomické úrovni. Vztahy mezi i uvnitř podniků uchovávaly mnoho z charakteru reálného socialismu. Tento stav vedl k další mezipodnikovému zadlužování, neschopnosti zvýšit produktivitu práce a kvalitu výrobků, což vyústilo ve vnější nerovnováze (především deficit běžného účtu), na který musela reagovat centrální banka i vláda (BOKROS, 2001). Fiskální i monetární restriktce roku 1997 měly dopad na ekonomiku jako celek. Došlo k insolvenční neživotaschopných

⁸ Roli vlády respektive státu se věnuji v části 3.4.1 Stát

podniků, banky vykázaly vysoký podíl klasifikovaných úvěrů a musely tak omezit relativní úvěrovou štedrost (MEJSTRÍK et al, 2005). Strmý růst se zastavil a došlo k hospodářskému propadu (viz. TABULKA 3.3).

TABULKA 3.3: Vybrané makroekonomické ukazatele české ekonomiky (1994 – 2003)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Změna HDP	2,6	4,8	4,0	-0,7	-0,8	1,3	3,6	2,5	1,9	3,6
Míra inflace	10,0	9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1
Nezaměstnanost	3,30	2,99	3,08	4,28	6,04	8,54	9,02	8,54	9,15	9,90

Poznámka: Údaje jsou uváděny v procentech

ZDROJ: KUBÍN a TŮMA (1997): 128 – HDP v letech 1994 a 1995;

http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje (16-05-07) – ostatní

Ekonomická krize měla dopad i na politickou scénu. Pravicová vláda Václav Klause se rozpadla a v dalších volbách v roce 1998 zvítězila sociální demokracie Miloše Zemana, který za tolerance ODS vytvořil menšinovou levicovou vládu.

Nová vláda musela přistoupit k hlubokým úpravám právního řádu a regulaci „divokého“ tržního prostředí. Sociální demokraté začali s přípravou na vstup do Evropské unie, zprivatizovali velké banky a státní podniky a změnili negativní přístup k zahraničním investorům. Po třech letech krize se Česká republika opět vrátila na cestu růstu.

3.4 Změny institucionálních podmínek českého podnikatelského systému

3.4.1 Stát

Role státu v ekonomice se v průběhu lidských dějin postupně zvyšovala. Nejvyššího rozmachu dosáhl v průběhu 20. století, kdy se v socialistických zemích stát téměř překryl s národním hospodářstvím. I v zemích s tržní ekonomikou však moc státu nad ekonomikou rostla a prostředky, kterými vlády tržních zemí vládou často přesahují polovinu hrubého domácího produktu.

Co se však skrývá pod pojmem stát? V podmínkách podnikatelského systému tím rozumím vládu a ostatní státní instituce (např. centrální banka, soudy, apod.), které mají

vliv na chování aktérů ekonomického systému.

Inspirován FEDERICEM a FOREMAN-PECKEM (1999) dělím zásahy státu do podnikatelského systému na tři úrovně: obecné zaručení právního rámce, regulaci a ovlivňování používané technologie a konečně přímé státní zásahy. Na závěr budu sledovat obecnou sílu státu v ekonomice.

Stát se v centrálně plánované ekonomice vyznačoval vysokým stupněm zásahů na všech třech zmiňovaných úrovních. Vzhledem k velkému množství nedostatků řízeného hospodářství viděla většina z nové generace reformátorů východisko ve velmi liberální ideologii, která požadovala plně otevřený systém s nízkým státním vlastnictvím a tržním cenovým mechanismem (KLVAČOVÁ at al, 2005). Liberální rétorika byla dále podpořena programem mezinárodních institucí tzv. Washingtonským konsenzem, který přinášel transformujícím seznam doporučení pro plánované reformy. Jeho součástí byly mimo jiné liberalizace cen a obchodu, odstranění bariér pro přímé zahraniční investice, privatizace, celá škála deregulací, atd. (KOUBA, 2005).

Mnohé z prvků Washingtonského konsenzu byly bezproblémově a velmi rychle implementovány na makroekonomické úrovni tak, aby došlo k co nejhladší stabilizaci celého systému. Mikroekonomická transformace však byla do značné míry zanedbána (BOKROS, 2001) a uskutečněná opatření byla mnohdy v přímém protikladu liberální rétorice reformních představitelů.

Obecné zaručení právního rámce

Nový český kapitalismus měl vzniknout směrem ze shora dolů na základě plánu vytvořeném „liberální“ vládou (MLČOCH, 2001). Impuls daný státem měl automaticky generovat čistě tržní prostředí⁹. Výmluvným příkladem může být koncept kupónové privatizace, která měla přes noc zrodit širokou třídu kapitalistů, která by začala své volné zdroje realizovat na nově vytvořeném kapitálovém trhu.

⁹ Někteří autoři (např. MLČOCH, 2005a; VYCHODIL, 2005; aj.) považují uvažování vlády založené na mylném chápání Coasova teorému. Podle Coase totiž nehraje prvotní rozdělení vlastnictví roli, protože v dokonale konkurenčním prostředí si trh na jde cestu k nejefektivnějšímu využití aktiv sám. Podmínka dokonalé konkurence a nulových transakčních nákladů je však v realitě, o to méně v realitě transformující se ekonomiky, která trpí vysokou informační asymetrií, těžko splnitelná.

Nová vláda však razantně odmítla spontánní vznik kapitalistického řádu (MLČOCH, 2001). Postupný vznik kapitalistické třídy v prostředí dobře definovaného a funkčního právního rámce byl politickými představiteli vnímán jako příliš pomalá cesta. Vláda očekávala a plánovala vývoj naprosto odlišný. Tedy okamžité vytvoření široké skupiny soukromých vlastníků, kteří by modifikovali ekonomické prostředí do podoby fungujícího institucionálního rámce.

Jedno ze základních lidských práv – vlastnictví, které bylo více jak padesát let na českém území pošlapáváno, tak získalo v českých podmínkách nedostatečnou oporu. Bez důkladnější přípravy měl nový právní řád mnoho nedostatků, které musely být napravovány „za běhu“ (HAVEL B, 2005). Mnohým škodám se již však nedalo zabránit. Přehlížení zájmů minoritních akcionářů, nevyplácení dividend či špatná informovanost portfoliových investorů (HAVEL J, 2005) byly těmi nejmenšími problémy, ke kterým v důsledku nedokonalé legislativy docházelo. KOUBA (2005) zmiňuje celou řadu metod, kterými někteří spolumajitelé zprivatizovaných firem nebo manažeři takových podniků vyváděli aktiva mimo tyto společnosti. Práva akcionářů byla často poškozována přímou defraudací či tunelováním. Dalšími oběťmi se pak mnohdy stávaly banky, na nichž byly podvodným způsobem získány půjčky, které nikdy nebyly vráceny. A to vše především nedůslednou právní ochranou.

Dalším neurotickým bodem státního aparátu se stali „garanti spravedlnosti“, tedy především soudy a vyšetřovací orgány. J. HAVEL (2005: 445) uvádí, že soudní aparát „v devadesátých letech ... rozhodně neplnil úlohu pevného institucionálního bodu.“ Naprostá většina soudců získala své zkušenosti i vzdělání v socialistické společnosti a na nové podmínky často nebyli připraveni. Touto svou „kolaborací“ s režimem často ztráceli morální kredit v očích společnosti. Podobné problémy se však týkaly (jí) i polistopadové policie.

Krátce po revoluci byly obchodní soudy zavaleny celou řadou sporů, které v podstatě paralyzovaly jejich činnost¹⁰ (MLČOCH, 2005a). S velkou pravděpodobností navíc mnozí soudci (i policisté) podléhali vlivu nejrůznějších zájmových skupin a tlaků. Takové prostředí dále snižovalo důvěru občanů v roli státu jako garanta spravedlnosti a vyžadovalo zvláštní náklady ze strany podniků na zajištění vůči těmto nejistotám.

¹⁰ Příčiny a důsledky těchto obchodních sporů rozebírám v části 3.4.4 Důvěra a podřízenecké vztahy

I když se podmínky v oblasti vlastnických práv i činnosti soudů a orientace ekonomických aktérů v daném prostředí bezpochyby zlepšují, je nesporné, že Česká republika musí vyřešit celou řadu deficitů, které v této oblasti zůstaly (HAVEL J, 2005). Důležitým impulsem se jistě stala integrace do Evropské unie a převzetí mnohého z unijního práva. Další úspěšné zlepšování prostředí však bude do značné míry záviset na vůli politických představitelů pokračovat v tomto procesu (TOMÁŠEK, 2006).

Regulace a ovlivňování technologie

Namísto efektivní regulace nově vznikajících tržních vztahů se stát v důsledku zkušenosti z přeregulovaného sektoru řízeného hospodářství pokusil z ekonomiky rychle stáhnout. Tento přístup pramenící z neoliberální rétoriky nové vlády však vytvořil prostor pro oportunistické chování mnohých účastníků trhu a zvýšil pravděpodobnost morálního hazardu.

Nedokonalá právní úprava měla svůj původ nejenom v „nepochopeném liberalismu“ (MLČOCH, 2001: 149), ale velmi často v neodbornosti jeho tvůrců a jejich neochotě naslouchat hlasu expertů (HAVEL B, 2005). Mimo tyto naivní důvody však za celou řadou nedostatků pravděpodobně stálo oportunistické chování mnohých státních úředníků (a pravděpodobně i politiků), kteří o dopadech svých rozhodnutí nebo častých „nicnedělání“ nemohli nevědět. Ilustrativním příkladem může být činnost některých státních úředníků, kteří rozhodovali o privatizačních procesech, ve statutárních orgánech IPF (MEJSTRÍK, 1997a). Tento konflikt zájmu byl zákonem zakázán až v dubnu 1992.

Jedním z největších problémů se ukázala regulace finančního systému¹¹. Očekávání od vzniku kapitálového trhu prostřednictvím kupónové privatizace se nenaplnila. Firmy, jejichž akcie byly obchodovány na kapitálovém, vnímaly tuto situaci často velmi negativně a neměly tak motivaci k poskytování dostatečných informací akcionářům (HAVEL J, 2005). Ti se tak často nemohli kvalifikovaně rozhodnout.

Většina autorů (např. HAVEL J, 2005; KOUBA, 2005; MEJSTRÍK et al, 2005; a jiní) označuje regulaci kapitálového trhu za velmi nedostatečnou, která pak umožňovala jednání v rozporu se zájmy ale i právy minoritních akcionářů. V průběhu 90. let sice

¹¹ Další informace o vývoji a problémech v bankovníctví i kapitálovém trhu naleznete v následující subkapitole 3.4.2 Finanční systém

docházelo k drobným úpravám legislativy kapitálového trhu, jeho aktéři však často našli právní mezery, které využívaly k oportunistickému chování. Až v roce 1996 přišla série právních úprav, které umožnily vznik regulačního orgánu kapitálového trhu – Komise pro cenné papíry, zprůhlednění spolupráce majoritních akcionářů a umožnění soudní obrany minoritních akcionářů (HAVEL J, 2005). I přes tato zpřísnění nadále existoval prostor pro obcházení těchto opatření. Na druhou stranu, soudní obrana vložila do rukou minoritních akcionářů silnou zbraň, kterou mohli bránit efektivnímu spravování společnosti majoritními akcionáři (HAVEL J, 2005). Z tyranie většiny se tak snadno stala tyranie menšiny.

K zlepšování právní úpravy docházelo i v následujících letech a to především díky harmonizaci s právem Evropské unie. J. HAVEL (2005) tvrdí, že v této době „již obsahuje všechny instrumenty, kterým můžeme najít v právu rozvinutých zemí.“ Postavení dvou akcionářských skupin by tak v této chvíli mělo být vyrovnané.

I v oblasti bankovní regulace docházelo jen k pozvolnému přijímání efektivních právních úprav. Hlavním dozorcem bankovního trhu se stala Česká národní banka. Její ústavním posláním je však zajištění cenové stability. Efektivní dohled a její ústavní funkce se proto mohou dostat do rozporu. V takovém případě ale ČNB musí respektovat svou ústavní roli. Neefektivní dohled na bankovním sektorem v devadesátých letech tak může být jedním z následků tohoto konfliktu.¹²

Velmi specifickou roli v hospodářském systému hraje regulace exitu z trhu. KNOT a VYCHODIL (2005: 121) upozorňují, že tvůrci úpadkového zákona stojí před dilematem dvou protichůdných cílů, tedy zda „maximalizovat ekonomický výkon uzavřením neefektivních firem a uvolněním jejich zdrojů pro efektivnější použití“ nebo zda je „důležité udržení zaměstnanosti v krátkém období.“ V českých podmínkách vláda přistoupila k „měkčí“ strategii, kdy došlo několika odložením konkurzního zákona, který však ani po jeho uvedení do praxe neprokázal efektivní cestu k uvolnění nadbytečných zdrojů a musel být mnohokrát novelizován (KOUBA, 2005).

V oblasti trhu práce si stát počínal rozumněji. V prvních letech transformace zachoval v obavě před vysokou inflací mzdovou regulaci. Ta měla působit jako protiváha

¹² Podrobnější informace o chování ČNB v roli regulátora bankovního trhu uvádím v 3.4.2 Finanční systém - Banky

šokové liberalizaci cen a uvolnění zahraničního obchodu, které z České republiky vytvořily velmi otevřenou ekonomiku. Na druhou stranu si podržel relativně konzervativní a omezující zákoník práce, který se stal předmětem mnohým kritik. Kromě účasti na tripartitních vyjednávání se stát jen minimálně podílí a podporuje organizace kolektivního vyjednávání.

České hospodářství zdědilo z období reálného socialismu vysoce zmonopolizovaný hospodářský systém, kdy existovaly vysoké administrativní bariéry pro vstup do odvětví stejně jako motivace jednotlivých společností takové monopoly vytvářet (ZEMPLINEROVÁ a STÍBAL, 1997). Ke spontánnímu rozpadu těchto monopolistických struktur začalo docházet již záhy po revoluci. Proces postupné demonopolizace byl navíc podpořen privatizačním program, který si jej kladl za jeden z cílů (KOTRBA, 1995). Česká republika relativně brzy přijala standardní antimonopolní legislativu odpovídající evropskému, především pak německému vzoru (ZEMPLINEROVÁ a STÍBAL, 1997). S takovým závěrem souhlasila i zpráva OECD o stavu českého soutěžního práva z roku 2000 (WISE, 2002).

LLOYD-REASON et al. (2002) uvádí, že v první polovině devadesátých let bylo směřování státních financí do rozvoje firemních technologií pouze minimální a přednost dostávaly především univerzitní pracoviště. I když se situace v následujících letech zlepšila a došlo i k celkovému nárůstu výdajů na vědu a techniku, zůstává podpora státu v tomto ohledu velmi omezená (LLOYD-REASON et al, 2002).

Obecně lze tedy tvrdit, že regulace tržních vztahů byla v počátků 90. let značně nedokonalá. I když docházelo k postupným úpravám, ke skutečně výrazným změnám začalo docházet až spolu s přípravou země na vstup do Evropské unie. Zvýšený počet zákonů však na druhou představuje výraznou zátěž pro podnikatelskou sféru.

Přímé státní zásahy

Rétorika nové transformační vlády pod vlivem Václava Klause bývá označována jako velmi liberální (např. BOKROS, 2001; MLČOCH, 2001; a jiní). Chování vlády v prvních letech transformace je však nutné označit za velmi pragmatické (např. mzdová regulace jako ochrana proti inflaci, ochrana českých výrobců před západní konkurencí prostřednictvím celní politiky) a v některých případech až populistické (např. oddalování

účinnosti konkurzního zákona v obavě před zvýšenou nezaměstnaností).

I když hlavním proklamovaným nástrojem přímých státních zásahů do ekonomiky měla být privatizace, vláda a ostatní státní orgány často přistupovaly k dalším intervencím (URBAN, 1997). Jednalo se jak o ad hoc zásahy v případě aktuálních problémů konkrétních podniků či odvětví, tak o konceptuální ovlivňování některých částí ekonomiky na základě stanovené strategie.

Vláda prostřednictvím nejrůznějších státních agentur (např. Konsolidační banka, Fond národního majetku - FNM) provedla oddlužení řady společností a poskytla půjčky a záruky individuálním firmám v problematických odvětvích (KREUZBERGOVÁ, 2003). Navíc se pokusila přímo odvrátit bankrot některých strojírenských podniků (URBAN, 1997). Státní agentury se navíc významně angažovaly v oblasti finančního systému. V druhé polovině 90. let organizovala Česká národní banka pomoc malým bankám a vláda iniciovala program pro sanaci velkých bank před konečnou privatizací. Ve většině případů šlo o velké banky či podniky, jejichž pád by byl politicky neprůchodný (zvýšená nezaměstnanost a bankrot „úspěšného“ českého podniku by měl negativní vliv na nálady volič) nebo by mohl poškodit celou ekonomiku (především v případě bank)¹³.

Následující vláda sociální demokracie však zařadila masivní přímou podporu velkým tradičním českým firmám do svého volebního programu (KREUZBERGOVÁ, 2003). Po značných sporech uvnitř vlády o podobu a rozsah tohoto programu ho však významně zredukovala a zahrнула do něj jen několik málo průmyslovým podnikům (KREUZBERGOVÁ, 2003).

Mimo výše uvedené situace však vláda vypracovala konceptuální program podpory podnikání. Jednalo se především o rozvojové programy Ministerstva průmyslu a obchodu a Českomoravské rozvojové banky pro malé a střední podniky (poskytování garancí na půjčky u velkých bank) (URBAN, 1997). SOJKA (2003) označuje tuto pomoc za velmi minimalistickou. K důraznějšímu rozšíření vládní podpory nakonec přistoupili až sociální demokraté (LLOYD-REASON, 2002).

Stát si i přes privatizaci udržel výrazný podíl v mnoha firmách (viz. TABULKA 4 – 300 mld. Kč z řádku neprivatizováno a dalších 110 – 140 mld. Kč z řádku ostatní). Tyto podíly byly především spravovány Fondem národního majetku, jehož roli však HAVEL J.

¹³ Další podrobnosti rozebírám v části 3.4.2 Finanční systém.

(2005) alespoň v počátku označuje za velmi pasivní a který byl spíše zdrojem financí pro úvěry poskytované Konsolidační bankou (KREUZBERGOVÁ, 2003). Na druhou stranu, v částečně privatizovaných bankách uplatňovali mnozí politici a úředníci vliv plynoucí ze státního podílu v těchto institucích a některé podniky/podnikatelé tak měli snazší přístup k levnému úvěru. Otázkou zůstává, do jaké míry a ve kterých případech se jednalo o vládní politiky a do jaké míry šlo o individuální jednání za účelem vlastního obohacení.

Uvedené intervence se však předně týkaly domácích podnikatelů. Již v roce 1992 vytvořila vláda program investičních pobídek pro zahraniční investory investující do určitých sektorů ekonomiky (URBAN, 1997). Tento program byl však tak omezený, že spíše prokazoval rozhodnutí vlády nepodpořit příliv přímých zahraničních investic vůbec (PAVLÍNEK, 1998). I když oficiální zdůvodnění bývalo odlišné, jednou z hlavních motivací pro takový přístup mohla být nastolená strategie českého transformačního programu, který měl pomoci k vytvoření silné „národní podnikatelské elity“ s vysokým podílem na českém hospodářství (SOJKA, 2003).

S odchodem vlády Václava Klausem se však přístup k zahraničním investorům zásadně změnil. Následující vlády a především pak vláda sociální demokracie vnímala přímé zahraniční investice jako jednoznačné pozitivum a v daných špatných ekonomických podmínkách i jako nutnost. Od roku 1998 tak funguje program pobídek pro přímé zahraniční investory, který byl v následujících letech dále rozvinut (www.czechinvest.org, 21-4-2007).

Můžu proto shrnout, že v počátečních fázích transformace stát podporoval především velké české podnikatele, kteří měli vytvořit podmínky pro silné národní hospodářství (v naprosto minimální míře byla hlavním motivem restrukturalizace takových podniků, protože ta by s sebou nesla vysoké sociální náklady). V druhé polovině 90. let se však tato strategie ukázala jako neudržitelná. S nástupem sociálně demokratické vlády se změnil přístup k zahraničním investorům a případné státní pomoci firmám byly podmíněny restrukturalizačním programem.

3.4.2 Finanční systém

V komunistickém Československu byl přístup k finančním zdrojům určen prostřednictvím plánu. Kapitálový trh neexistoval (ani by neměl v podmínkách centrálně plánovaného

hospodářství žádný smysl) a veškeré financování bylo prováděno prostřednictvím úvěru Státní banky Československé (SBČS). Ta plnila funkci centrální banky a zároveň vedla úspory občanů a redistribuovala prostředky státním firmám. V ostatních ohledech bylo její produktové portfolio velmi nerozvinuté.

V roce 1990 došlo k rozdělení SBČS na centrální banku (Česká národní banka – ČNB) a dvě investiční a dvě komerční banky (každá z dvojic pro českou a slovenskou část) (MEJSTRŮK, 1997a). Díky liberálnímu bankovnímu zákonu zaznamenal československý trh relativně rychlý nárůst bankovních subjektů, jak již s domácím tak zahraničním kapitálem. Tyto instituce pružně reagovaly na převis poptávky po úvěrech a brzy začaly poskytovat úvěry nově vznikajícím soukromým firmám.

Jedním z úkolů kupónové privatizace mělo být rychlé vytvoření kapitálového trhu. Z milionů nových vlastníků se přes noc stali kapitalisté, kteří měli začít obchodovat na nově zřízeném akciovém trhu. Díky obecnému nedostatku soukromého kapitálu a slabé právní regulaci, však toto očekávání nebylo nikdy naplněno (MEJSTRŮK et al, 2005).

Banky

Nejdůležitějšími poskytovateli finančního kapitálu se tak již v počáteční fázi transformace staly bankovní instituce. Na trhu se brzy vytvořila poptávka po nových bankovních produktech. Osamostatněné části SBČS však trpěly nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, výraznou podkapitalizovaností a z předešlého režimu si nesly velké množství dubiozních pohledávek (MEJSTRŮK, 1997a). V rámci prvního konsolidačního programu tak stát od těchto bank nedobytné pohledávky přebíral a ty pak mohly začít poskytovat úvěry novým soukromým vlastníkům.

Na druhou stranu, zahraniční banky přítomné na československém trhu přistupovaly k úvěrům velmi opatrně. Jejich klienty byly buď dcery zahraničních firem nebo jen velmi solventní podniky (MEJSTRŮK et al, 2005).

Státní banky sehrály velmi důležitou roli v privatizaci počátku 90. let. Stát nabídl část jejich akcií v kupónové privatizaci. Navíc se však do kupónové privatizace zapojily aktivně. Většina z nich založila investiční společnosti, které se pak staly zakladatelkami investičních fondů. Jejich prostřednictvím pak získaly významné podíly v českých podnicích, konkurenčních bankách ale i někdy i v samy sobě.

Banky však v tomto období čelily několika problémům. Za prvé, měly velmi omezené informace o žadatelích úvěru (MEJSTRÍK et al, 2005). Nové firmy totiž neměly žádnou nebo velmi krátkou finanční historii a na záznamy o „tradičních“ státních firmách se vzhledem k již zmiňované informační nedostatečnosti cen nešlo spolehnout. Účetní zisky/ztráty jednotlivých podniků podávaly stejně zavádějící informace jako oficiální ceny spotřebního zboží, které v žádném případě nevyjadřovaly míru jeho vzácnosti. Vzhledem k vysoké informační asymetrii ve prospěch těchto podniků, tak banky nemohly adekvátně ocenit případné úvěrové riziko. Mnohé společnosti pak zcela vědomě neinformovaly banky o skutečném finančním stavu a o pravém účelu poskytnutých peněz (MEJSTRÍK et al, 2005).

Za druhé, převážná část bank zůstala nadále pod silným státním vlivem, a proto vysokí státní úředníci a politici často intervenovali ve prospěch významných českých podnikatelů, kteří žádali úvěr (MEJSTRÍK et al, 2005). Mnohdy totiž byly tyto společnosti tak obrovské, že nebylo v zájmu ani banky či politiků, aby padly.

Za třetí, v důsledku majetkové provázanosti s velkým počtem společností plynoucím z kupónové privatizace, se banky mnohdy dostávaly do střetu zájmu majitele a věřitele. CLARK (2000) navíc upozorňuje na roli sociálního kapitálu. Mnozí podnikatelé tak mohly využít svých kontaktů s bankovními úředníky a manažery a zajistit si tak patřičný úvěr, aniž by splnili nutné požadavky.

Výše uvedené důvody vedly k tomu, že mnohé banky často poskytly úvěry nesolventním klientům nebo k velmi riskantnímu účelu. MEJSTRÍK et al. (2005) uvádí, že takové peníze často sloužily ke skupování klíčových podílů ve společnostech a fondech, které byly v daný okamžik vysoce pod nominální hodnotou. Mnozí podnikatelé tak vytvořili obrovská impéria, které však bez nedostatku skutečného kapitálu často čelily insolvenční.

Podobně špatné úvěry se hromadily i v rozvahách středních a malých bank. Mnohé z nich však nebyly schopné tento problém řešit a v druhé polovině 90. let došlo k sérii pádu několika bankovních domů (MEJSTRÍK et al, 2005). V obavě před krizí celého systému zasáhla ČNB a přistoupila k dalšímu konsolidačnímu programu. Znovu došlo k převodu špatných úvěrů na stát a zároveň k velkému zpřísnění dohledu nad bankovním sektorem. Do konce roku 2000 však sektor menších bank prošel další konsolidací a velké množství

z nich přišlo o licenci.

Až po roce 1999 se stát začal zbavovat podílu ve všech velkých bankách, které prodal solidním zahraničním investorům. Těmto prodejům však musela předcházet další důsledná očista těchto domů od špatných úvěrů. V současné době je tak více než 95% bankovních aktiv spravováno institucemi s majoritní zahraniční účastí (ČNB, 2005: 37). Zahraniční vlastníci s sebou především přinášejí pruderní bankovní chování a české banky se tak začínají chovat jako standardní instituce západního stříhu.

Kapitálový trh

Jak jsem již uvedl, uměle vytvořený kapitálový trh nenaplnil očekávání autorů kupónové privatizace a nestal se zdrojem financí pro české podniky. Management zprivatizovaných podniků neměl žádnou motivaci k spolupráci s potencionální vlastníky (v jeho zájmu nebylo poskytovat úplné informace o stavu podniku). IPF většinou postrádaly dostatečné množství financí a vzhledem k obecně špatným pravidlům nepřilákal trh výraznější podíl zahraničních portfoliových investorů. Po celá devadesátá léta tak pro něj byla příznačná nízká obchodní aktivita a dominantními obchodovanými cennými papíry byly státní nebo firemní dluhopisy (MEJSTRÍK et al, 2005).

Kapitálový trh však nebyl schopný splnit svou funkci alternativního zdroje kapitálu ani při rapidním snížení úvěrové aktivity českých bank po krizi v roce 1997. Nutnou likviditu tak českým firmám zajistil masivní příliv zahraniční investici a nové zdroje financování, např. v podobě leasingu (MEJSTRÍK et al, 2005).

Jeho role se však postupně mění. Nejen, že došlo k postupné právní regulaci, ale aktéři kapitálového trhu se rozhodli pro vytvoření samoregulačního orgánu, který dohlíží nad etickým chování účastníku trhu (VYCHODIL, 2005). Po mnohaleté pauze začínají firmy s primárními veřejnými nabídkami na Pražské burze, která se tak pomalu stává alternativním zdrojem dalšího firemního kapitálu.

Hlavními zdroji kapitálu v českém podnikatelském systému tak beze sporu zůstávají banky. I když kapitálový trh po dlouhé době sterility začíná nabývat na důležitosti a s největší pravděpodobností bude nadále růst, jeho role bude v českých podmínkách k bankovním úvěrům spíše komplementární.

3.4.3 Zaměstnanecké organizace a vzdělávání

Vzdělávací systém

Komunistická strana po roce 1948 přetvořila vzdělávací systém podle sovětského modelu a stát se stal určujícím aktérem vzdělávání (AGUILEARA a DABU, 2005). Součástí tohoto modelu bylo potlačení humanitních a sociálních věd ve prospěch přírodních věd, ideologická indoktrinace studentů, nekompromisní a nediskutovatelná autorita pedagoga a zdůraznění základního a středního odborného školství na úkor univerzitního vzdělávání (ČERYCH et al, 1999).

Po roce 1989 tak museli noví představitelé přistoupit k nápravě těchto asymetrií. Středoškolský vzdělávací systém nadále stojí na třech pilířích, střední odborné, učňovské a obecné školství, přičemž váha se však přesunuje k střednímu odbornému a obecnému (CZESANÁ a ZUKERSTEINOVÁ, 2005). K masivní podpoře vysokého školství přistoupila až vláda sociální demokracie, která se tak snažila napravit rozdíl v počtu univerzitně vzdělaných lidí v poměru s ostatními vyspělými zeměmi a nasytit poptávku zaměstnavatelů po vysoce kvalifikovaných zaměstnancích.

I když došlo k postupné demokratizaci, decentralizaci a liberalizaci školství, byly založené mnohé soukromé školy, převážná část vzdělávání nadále zůstává v rukou státu (CZESANÁ a ZUKERSTEINOVÁ, 2005). Školství je tak nadále jednou z nejcentralizovanějších a nejřízenějších složek české ekonomiky.

Zapojení sociálních partnerů do vzdělávání je potom především formální. Na republikové úrovni konzultují partneři v tripartitě právní normy ovlivňující vzdělávání, existuje ad hoc spolupráce mezi některými odbornými organizacemi, firmami a školami, ale vzdělávací instituce nejsou připraveny na to, aby vychovaly studenty pro určité pozice (CZESANÁ a ZUKERSTEINOVÁ, 2005). Právní rámec navíc k takové spolupráci nemotivuje a často ji až znesnadňuje.

Zaměstnanecké organizace

Odbory byly po roce 1948 inkorporovány do stranických struktur, členství se stalo povinným a pokrývalo tak 98% pracujících (COX a MASON, 1999: 155). Svou přímou

kolaborací s režimem a neochotou se výrazněji reformovat však ztratily během devadesátých let výraznou podporu. Jestliže ještě okolo roku 1995 dosahovala účast v odborech 40% pracujících (COX a MASON, 1999: 156), na konci dekády to bylo již jen 30% (AGUILERA a DABU, 2005: 29). COX a MASON (1999) mimo jiné upozorňují, že v nově vznikajících firmách žádné odbory většinou vytvářeny nejsou. Jedinou výjimku snad tvoří velké německé firmy investující v České republice, které si s sebou přinášejí model sociálního partnerství s odbory (BLUHM, 2001).

MILLS (1998) navíc tvrdí, že jediná reálná politická moc odborů spočívá v jejich účasti v tripartitě. V té společně se státem a zástupci zaměstnavatelů diskutují návrhy zákonů a obecnou mzdovou politiku, ke konsenzu však dojít nemusí (COX a MASON, 1999). K vyjednávání o mzdách dochází i na regionální úrovni, jeho výsledky však pro zaměstnavatele opět nejsou závazné.

Pravicová vláda v 90. letech dále omezila práva odborů, která se tak na úrovni podniků zaměřila především na mzdová vyjednávání a diskuse o pracovních podmínkách (MILLS, 1998). Obrat přišel až se sociálně demokratickou vládou, která byla jako přirozený partner odborových organizací v mnohem větší míře otevřená jejich návrhům. Na druhou stranu, s obdobím vlády sociální demokracie přichází i zhoršení ekonomických podmínek a s tím související zvýšení nezaměstnanosti (viz. TABULKA 3.3). Rostoucí nabídka na trhu práce a relativně špatné podmínky českých firem tak významně ztížila vyjednávací roli odborů.

Obecně lze však tvrdit, že odbory, rozdělené především podle odvětví jsou v České republice relativně slabé a jen v malé míře dochází k výraznějším konfliktům. Jedinou výjimku tvoří odbory státních zaměstnanců (zdravotnictví, školství, železnice), které vůči vládě jako svému zaměstnavateli vystupují nejagresivněji i na centrální úrovni, a některé regionální odborové federace sdružující nejčastěji zaměstnance v průmyslu (COX a MASON, 1999).

3.4.4 Důvěra a podřízenecké vztahy

V podmínkách reálného socialismu lze hovořit o vynucené důvěře. Jak uvádí MLČOCH (2005), vynucená důvěra je charakteristická pro většinu totalitních režimů a její porušení bývá velmi tvrdě sankcionováno. Jestliže jedním z důležitých prvků generujících vzájemnou

důvěru je pocit dlouhodobosti či věčnosti ve vzájemných vztazích (MLČOCH, 2005), potom stát (komunistická strana) vytvářející iluzi věčnosti své vlády nad danou zemí mohl sloužit jako zdroj takové důvěry. Na druhou stranu, sociální sítě sloužící k překonávání nedostatků a chyb ekonomického systému reálného socialismu, vypovídají o oprávněné nedůvěře k takovému systému. Důvěra v systém byla nahrazena důvěrou v úzký okruh známých a lidí, kterým mohou věřit.

Tyto struktury důvěry však byly postaveny na stejně nemocných základech jako režim sám. Moc komunistické vlády vycházející ze lži a fundamentálního porušování vlastnických i lidských práv (MLČOCH, 2005) musela jednou neodvratitelně čelit vzpouře veřejného mínění. Stát po celá 70. a 80. léta aplikoval politiku „cukru a biče“, kdy svým občanům poskytoval ekonomické výdobytky relativně rostoucí ekonomiky a trestal je za jakoukoliv neposlušnost (COX a MASON, 1999: 56). S rostoucími ekonomickými problémy však stát zklamal důvěru občanů v jeho věčnost a schopnost plnit ekonomické sliby výměnou za politickou poslušnost. Tato ztráta důvěry tak vyústila v sametové revoluci roku 1989.

Důvěra v obchodních vztazích

Velmi liberální vláda brzy odstranila značnou část regulace a očekávala, že dojde ke spontánnímu vytvoření ekonomického řádu. Nastalo však právní a regulační vakuum, kdy se „špatné ‚state corporate governance‘ změnilo na ‚non-existent‘ law enforcement“ (MLČOCH, 2005: 75). Toto prostředí neposkytovalo žádnou motivaci k podpoře a posilování celospolečenské důvěry, což vyústilo ve vlně oportunistického chování (např. neplnění vzájemných závazků, což vedlo k vysoké míře mezipodnikové zadluženosti). Novodobí „podnikatelé“ s vidinou krátkodobého zisku a v nedůvěře/nevěře v dlouhodobou existenci právního státu a fungujícího ekonomického systému zaseli semínko nedůvěry, které se jako nákaza šířilo podnikatelským systémem (MLČOCH, 2005).

Tato spirála nedůvěry mezi obchodními partnery vedla k zahlcení nových obchodních soudů statisíci spory a jejich následné paralýze. Špatná vymahatelnost práva (a ještě horší vymahatelnost spravedlnosti) vedla k dalšímu zhoršení celospolečenské důvěry a logickému nárůstu prostředků, které by tuto ztrátu kompenzovaly. Většina postkomunistických zemích tak mohla sledovat nárůst korupce a „klientelistických

seskupení typu sevřených kompaktních zájmových skupin“, které tohoto patologického stavu ekonomiky/společnosti zneužily (MLČOCH, 2005: 61). Výraznou ekonomickou moc si tak uchovali prominenti bývalého režimu, kteří prostřednictvím sociálních sítí vybudovaných v období reálného socialismu dokázali najít spolehlivé partnery a popřípadě prostřednictvím známostí s bankéři získat bohaté zdroje finančního kapitálu (CLARK, 2000).

Takové oportunistické chování se však záhy rozšířilo za hranice obchodních vztahů. Podvody brzy postihly oblast bankovníctví, o čem svědčí strmý nárůst klasifikovaných úvěrů. To vedlo k další vlně nedůvěry bankovních institucí směrem k žadatelům o úvěr, který pak kvůli zpřísněným podmínkám získávali často jen podnikatelé s úzkými vazbami na bankovní úředníky. Poctiví podnikatelé naopak důvěru v bankovní systém ztráceli.

Velmi laxně stanovená pravidla související s kupónovou privatizací, především pak předpisy pro vznik a existenci IPF, vedla k dalším otřesům všeobecné důvěry. Rekombinované vlastnictví vytvářející neprůhledné majetkové struktury, nemorální chování správců IPF a třetí vlna privatizace vedoucí k brutálnímu porušování práv minoritních akcionářů (MEJSTRÍK et al, 2005), měly dalekosáhlé důsledky pro kapitálový trh, který zůstal po celá 90. léta naprosto nedůvěryhodnou institucí a tudíž nevyužívaným zdrojem finančního kapitálu.

Vzhledem k tomu, že „důvěra přímo souvisí se zkušeností, jakou spolu se sebou mají účastníci trhu“ (MLČOCH, 2005: 52), byla Česká republika svědkem značné ztráty důvěry v politické i ekonomické instituce tržního hospodářství i k legitimitě vlastnických struktur. Formální instituce a především stát tak nepomáhaly k vytváření důvěry mezi obchodními partnery a velkou důležitostí tak nabyly individuální vztahy (WHITLEY, 2002).

V druhé polovině 90. let však nepochybně došlo k zastavení této spirály. Český podnikatelský systém se nikdy nedostal na dno v podobě „mafiánského kapitalismu“, tak jak ho často zažily některé postsovětské státy. Co však stojí za obratem tohoto trendu a opětovné regeneraci důvěry v obchodních vztazích?

MLČOCH (2005) uvádí, že silný subjekt, nejčastěji zahraniční investor, může vnutit svou morálku svým obchodním partnerům. Jestliže je morální chování opakem

k oportunismu, pak bude morálka generovat zvyšující se důvěru mezi partnery. S koncem 90. let tak skutečně narůstá příliv zahraničních investic a tudíž i vliv „morálnějších“ zahraničních investorů. Zahraniční standardy aplikované ve zprivatizovaných bankách pozvolna napravily jejich pověst a na druhou stranu umožnily financování „zdravých“ projektům českých firem.

Poučení z minulých chyb začali političtí představitelé napravovat anarchii právního řádu a zpřísnili regulaci většiny části ekonomiky. Pravděpodobnost, že za čin, který vede ke snížení důvěry, bude pachatel potrestán, se zvýšila.

Důležitou úlohu hrál i čas. Účastníci obchodních her si začali uvědomovat, že podnikání není cesta ke krátkodobému zisku ale že má mnohem delší časový horizont. Spolu s odvahou podstoupit značné riziko v podobě poskytnutí jednostranné důvěry obchodnímu partnerovi, tak vytváří jeden z důležitých předpokladů pro vznik vzájemné důvěry.

Podřízenecké vztahy

Marxisticko-leninská ideologie stavěla do středu své pozornosti výrobu a dělnickou třídu. Sovětský výrobní model měl překonat neúspěch taylorismu, jehož nejvýraznější charakteristikou je oddělení výrobního a plánovacího procesu a tedy minimálního zmocnění podřízených (LIEPLITZ, 1997). Tato idealistická představa je však v příkrém rozporu s paternalistickým státem, typickým pro reálný socialismus. V československých podmínkách byla role pracovníka spíše striktně vymezena a svázána nejrůznějšími pravidly (NEWMAN a NOLLEN, 1998).

HOFSTEDDOVÉ (2005) vymezují dvě dimenze interpersonálních vztahů, které mají největší vliv na chování podřízeného a nadřízeného. Jedná se o poziční vzdálenost (power distance) a averzi k nejistotě (uncertainty avoidance). První představuje míru, do jaké podřízení očekávají a uznávají nerovnoměrné rozdělení pravomocí v jejich neprospěch, druhá pak, do jaké míry se lidé vyhýbají nejistotě (HOFSTEDDE a HOFSTEDDE, 2005). Vysoká míra poziční vzdálenosti v kombinaci s averzí k nejistotě bude typická pro paternalistické kultury a nízká poziční vzdálenost a averze k nejistotě spíše pro formální vztahy.

Česká republika patřila v období reálného socialismu i průběhu 90. let k zemím

s vysokou mírou poziční vzdálenosti i averzí k nejistotě (KOLMAN et al, 2003; NEWMAN a NOLLEN, 1998). Poziční vzdálenost byla především způsobena dlouholetým dědictvím, kdy byli Češi zvyklí na externí vládu (autoritu), od které si z despektu udržovali větší odstup (NEWMAN a NOLLEN, 1998). V průběhu transformace, pak čelili manažeři, kteří neopustili své posty, nedůvěře zaměstnanců, kteří si je spojovali s minulým režimem (CLARK a SOULSBY, 1999).

Díky generační obměně a postupné erozi zděděných vztahů však dochází k posunu k nízké míře poziční vzdálenosti a relativně nižší, i když stále ještě vysoké averzi k nejistotě (www.geert-hofstede.com/hofstede_czech_republic.shtml, 23-03-2007). Z toho vyplývá relativně rovnostářské postavení mezi podřízeným a manažerem, který vůči němu projevuje relativně vysokou míru důvěry. Na druhou stranu se to však odehrává ve vysoce regulovaném prostředí, které vyhovuje jedincům s averzí k nejistotě. Dle Whitleyho terminologie se tak Česká republika řadí spíše k formálním kulturám s přesně stanovenými pravidly, které ulehčují rozhodování jak podřízeným, tak nadřízeným. Sejmutí odpovědnosti z manažerů přenáší paternalistickou roli na systém.

3.5 Shrnutí

Proces ekonomické transformace se ukázal jako klíčový pro modifikaci čtyř institucionálních skupin. Stát, který hrál v reálném socialismu důležitou koordinační roli, se v průběhu ekonomické transformace pokusil převést co nejvíce této funkce na soukromé subjekty. Tato strategie však v některých případech vyústila v institucionální vakuum, kterého bylo mnohými aktéry zneužíváno. Stát se pokusil o vytvoření funkčního právního rámce, ale zpočátku zklamal v efektivním zaručení vlastnických práv a působení orgánů, které mají na dodržování těchto práv dohlížet. Další neúspěchy následovaly v oblasti regulace některých odvětví, které také vytvořily prostor pro oportunistické chování. Nejdůležitějším přímým zásahem státu se stala privatizace, jejímž prostřednictvím se zbavoval většiny majetku. I když stát přímo ovlivňoval některé subjekty, jeho chování mělo především formu nejrůznějších (a ne extrémně častých) ad hoc zásahů.

V devadesátých letech musela Česká republika vybudovat úplně nový finanční systém. Kupónová privatizace měla dát významnou úlohu kapitálovému trhu, vzhledem k nedokonalé tržní regulaci a neochotě některých účastníků ji však nikdy nebyl schopný

nenaplnit. Nejdůležitějším zdrojem financí se tak staly české banky, které v některých firmách mohly hrát nejen roli věřitele, ale prostřednictvím IPF i majitele. Tato kombinace však ne vždy vedla k efektivní správě dané společnosti.

Popularita českých odborů výrazně klesla. Zaměstnanecké organizace navíc získaly celkově jen minimální vliv a nejdůležitější funkce plní především na podnikové úrovni. Na státním duálním vzdělávacím systému se většinou nepodílejí ani odbory ani zaměstnavatelé, i když nadále vychovává především vysoce technicky zaměřené pracovníky.

Důvěra v obchodních vztazích zaznamenal v devadesátých letech drastický propad, který nahrával kompaktním skupinám udržujícím styky především z minulého režimu. Tento trend však začal zpomalovat, až se pravděpodobně zastavil a v této chvíli dochází k pomalému obnovování struktur důvěry.

I když došlo ke zvýšení důvěry mezi podřízeným a nadřízeným, averze k nejistotě nadále vede pracovníky k odmítání zodpovědnosti, která je často přenášena na systém.

4 Český podnikatelský systém

4.1 Dualita systému

V druhé kapitole¹⁴ uvádím, že podnikatelské systémy transformujících se ekonomik se vyznačují významnou dualitou. Jak tvrdí MARTIN (2002), jde o jeden subsystém tvořený především českými firmami a druhý, v němž hrají významnou roli zahraniční investoři.

Proč ale předpokládat takovou dualitu v českých podmínkách? Před rokem 1989 existoval v Československu společný systém koordinace ekonomických aktiv a po sametové revoluci by měla většina firem čelit stejnému institucionálnímu rámci. Při bližším pohledu na institucionální prostředí¹⁵ jsem však pozoroval rozdílné podmínky pro domácí a zahraniční aktéry. Jednalo se například o přístup politických představitelů a tedy státu k účasti zahraničních subjektů na velké privatizaci nebo rozdílné postavení českých firem při získávání úvěru od zahraniční nebo domácí banky. Navíc se domácí a zahraniční společnosti výrazně liší ve schopnostech a organizačních dovednostech, na nichž se signifikantně odráží rozdílné organizační dědictví.

Lze tedy předpokládat, že společnosti pod zahraničním vlivem budou mít na rozdíl od domácích organizací odlišný přístup k vlastnickým, firemním a zaměstnaneckým vztahům a stejně tak ke klíčovým zdrojům.

4.2 Majetkové vztahy

4.2.1 Ovládání firem

Kritickým bodem v rozlišení obou subsystémů není jen identita vlastníka, ale především jeho vztah ke společnosti, kterou vlastní. Aby mohl zahraniční vlastník efektivně ovlivňovat inter a intrafiremní vztahy je důležité, aby mohl kontrolovat takovou firmu co nejpříměji. WHITELY (2002: 165 – 166) zmiňuje šest charakteristik, na jejichž základě lze určit povahu vztahů mezi majiteli a společnostmi. Jedná se o jejich zapojení do vedení firmy, koncentraci vlastnictví, jejich znalost dané oblasti podnikání, ochotu sdílet s firmou podnikatelská rizika, jejich strategický zájem na společnosti a míra, do jaké jsou vlastnická

¹⁴ 2.5 Podnikatelský systém v transformující se ekonomice

¹⁵ Viz. 3.4 Změny institucionálních podmínek českého podnikatelského systému

práva nedělitelná. Je zřejmé, že strategický investor usilující o dlouhodobé závazky v dané firmě bude dosahovat vysoké míry u všech zmiňovaných charakteristik.

Majetkové vztahy firem ovládaných domácími vlastníky jsou však mnohem komplikovanější. Takové společnosti vznikly v zásadě dvěma způsoby. Buď jde o bývalé státem vlastněné firmy, které byly zahrnuty do privatizace, nebo jde o nově vzniklé entity založené novou třídou podnikatelů.

České hospodářství bylo svědkem masivního nárůstu nových soukromě-podnikatelských aktivit. Jestliže ještě v roce 1989 v podstatě neexistovalo žádné soukromé podnikání, na konci roku 1991 již bylo v celé České republice registrováno více než dvacet tisíc soukromých firem, na konci roku 1995 šlo již o více jak sto dvacet tisíc firem (HANOUSEK a KOČENDA, 2003: 279).

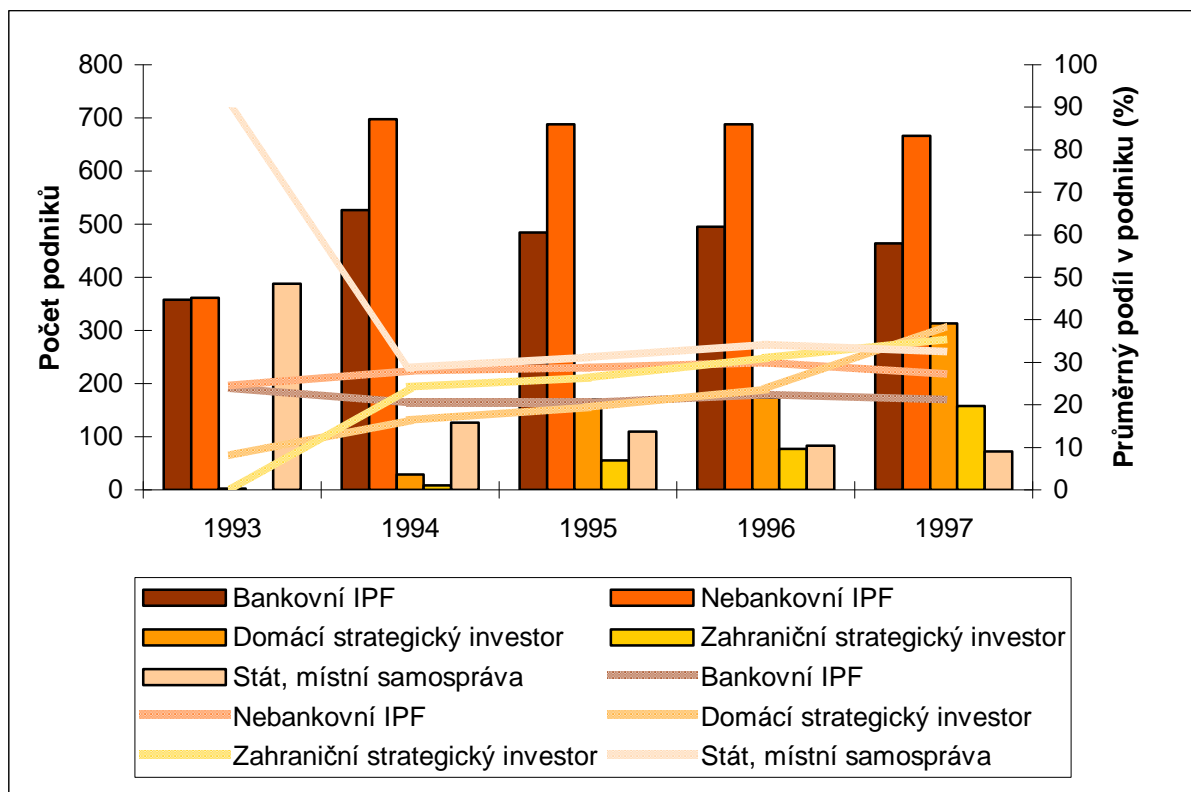
Nově vzniklé firmy lze charakterizovat jako malé a střední podniky, které se nemohly za tak krátkou dobu významně rozrůst do rozměrů státních společností, které čekaly na privatizaci. CLARK (2000) ve své studii zaměřené na nově vznikající firmy uvádí, že tyto společnosti měly v druhé polovině 90. let maximálně několik set zaměstnanců. U těchto podniků tak mohu předpokládat, že majitelé si ponechali značnou kontrolu nad chodem těchto společností a tedy i vysokou míru charakteristik přímého majetkového ovládní.

Důležitou výjimkou mezi nově vzniklými společnostmi byly investiční a privatizační fondy¹⁶. Ty se na základě získaných podílů v kupónové privatizaci rozrostly do podoby velkých konglomerátů ovládajících celou řadu dalších společností. Tyto fondy se velmi často staly prostředkem pro alianční ovládní privatizovaných podniků, o kterém budu pojednávat níže.

Jedněmi z nejvýznamnějších vlastníků se bezpochyby staly IPF (viz GRAF 4.1). Jakým způsobem tedy získané firmy kontrolovaly? A kontrolovaly je vůbec? Existovaly důvody pro tyto IPF aktivně se podílet na přímé správě těchto společností? Odpovědi na tyto otázky jsou mimo jiné komplikovány dvojakostí existenčních cílů IPF. Jejich funkce portfoliových investorů by napovídala, že rozhodování bude ponecháno v rukou managementu společnosti. Na druhou stranu, snaha vytvořit z IPF investory s rozhodujícím balíkem akcií by naznačovala, že dominantním způsobem ovládní bude přímá kontrola.

¹⁶ Další informace o IPF naleznete v BOXU 1.

GRAF 4.1: Rozdělení a koncentrace vlastnictví v privatizovaných firmách



ZDROJ: CLAESSENS a DJANKOV (1999: 509)

Vysoký majetkový podíl IPF však ještě nemusí znamenat aktivní zapojení managementu IPF do správy společností, které mají v portfoliu. Navíc je uváděný podíl sumou vlastnických podílů několika fondů a ne jen toho nejsilnějšího. COFFEE (1996) však naznačuje několik strategií, které ve směru k vlastněným společnostem IFP uplatňovaly. Některé fondy (respektive jejich správcovské společnosti) se soustředily na nákup podílu jen v omezeném počtu společností tak, aby dosáhly co největšího vlivu v jednotlivých firmách. COFFEE (1996) uvádí, že se jednalo především o nebankovní fondy, pro něž bylo získání vlivu nad takovou společností téměř jedinou možností, jak si zajistit výnosnost svého vkladu. Alternativou by totiž mohly být zisky z obchodů na kapitálovém trhu. Vzhledem k rigiditě kapitálového trhu je však nebylo možné realizovat. COFFE (1996) do značné míry potvrzuje, že v představenstvech zprivatizovaných společností docházelo ke spolupráci mezi zástupci IPF. Na druhou stranu, v polovině 90. let začalo docházet ke

sporům mezi bankovními a „nezávislými“ IPF ohledně firemních strategií, především ohledně financování.

Některé bankovní fondy své vklady široce diverzifikovaly a získaly tak mnohem nižší vliv v daných společnostech, byť ve větším počtu z nich. Tyto fondy navíc nemusely mít takovou motivaci pro efektivní správu zprivatizovaných firem. Banky, které fondy prostřednictvím správcovských společností zakládaly, mohly díky nim takové podniky nutit, aby byly úvěrovány právě těmito bankami. Banka, která prakticky nebyla vlastníkem těchto fondů¹⁷ tak mohla prostřednictvím vlivu na tyto firmy prosazovat svou roli věřitele.

Tyto závěry podporuje i CLAESSENS a DJANKOV (1999), kteří provedli studii zkoumající vztah mezi vlastnickou koncentrací v přibližně 700 firmách¹⁸ zahrnutých do kupónové privatizace a jejich hospodářskou výkonností v letech 1993 až 1997. Autoři dospěli k několika zajímavým závěrům. Nejprve ve zprivatizovaných firmách docházelo k postupné koncentraci vlastnických podílů (tuto informaci potvrzuje i studie VYCHODIL (2005)) a mnohem výraznější podíl získali domácí i zahraniční strategičtí investoři. Jestliže ještě v roce 1994 byli zahraniční vlastníci přítomni v 8 společnostech a jejich průměrný vlastnický podíl činil asi 25 %, v roce 1997 se počet těchto firem zvýšil na téměř 160 a průměrný podíl narostl na 35 % (CLAESSENS a DJANKOV, 1999: 509).

Domácí strategičtí investoři byli ve firmách ze vzorku v roce 1993 přítomni pouze ve dvou společnostech s průměrným podílem 8 %, v roce 1997 již však vlastnili průměrný podíl 38 % v 313 firmách (CLAESSENS a DJANKOV, 1999: 509). Cílem domácího strategického investora, stejně jako toho zahraničního, je získat takový podíl v dané společnosti, aby ji mohl přímo ovládat. Nutno však podotknout, že toto relativní zvyšování se nedělo na úkor IPF (u bankovních došlo k jisté nevýrazné fluktuaci okolo počtu 500 firem a 21% podílu, u nebankovních došlo k výraznému růstu na přibližně 680 společností s podílem okolo 28 % a následně stabilnímu vývoji v obou parametrech (CLAESSENS a

¹⁷ Fondy jako akciové společnosti byly vlastněny podílníky, kteří do nich vložily kupóny. Banky sice postupně získávaly i majetkové podíly v takových fondech, na druhou stranu se jejich vliv především odvíjel od jejich zakladatelské role a vlivu na správcovskou společnost (COFFEE, 1996).

¹⁸ Tento vzorek však bere v úvahu pouze pět největších investorů dané firmy. Následující podíly jsou relativní podíly k součtu podílů těchto pěti největších investorů. Vzhledem k vysoké pravděpodobnosti výrazného rozptýlení podílů u šestého a drobnějšího investora, vyjadřují tyto relativní podíly mnohem přesněji sílu takového investora v daném podniku.

DJANKOV, 1999: 509)). Tyto IPF si tedy udržely stabilní podíl a tato koncentrace se děla především na úkor státu, místních samospráv a dalších drobných akcionářů¹⁹.

Důležitým závěrem je zjištění závislosti mezi hospodářskou výkonností a identitou vlastníka. Vysoká koncentrace vlastnictví v rukou zahraničního strategického investora nebo nebankovního IPF má významně pozitivní vliv na výkonnost podniku. Na druhou stranu „vliv bankami ovládaných IPF je nesignifikantně odlišný od vlivu státního vlastnictví“ (CLAESSENS a DJANKOV, 1999: 511). Nebankovní fondy tak opravdu mohly vykonávat aktivní správcovskou roli. Jejich chování mělo totiž podobně pozitivní výsledky jako chování zahraničního investora. Aktivní roli nebankovních IPF popisuje i COFFEE (1996) nebo McDERMOTT (2004).

Vezmu-li v úvahu tvrzení J. HAVLA (2005) o pasivitě Fondu národního majetku při správě státního majetku a odpovídají-li výsledky podniků spravovaných bankovními investičními společnostmi výsledkům firmám pod kontrolou státu, mohl bych předpokládat, že role bank v představenstvech takových podniků byla spíše pasivní. Pasivitu těchto fondů navíc potvrzuje i případové studie několika českých firem, které provedli NEWMAN a NOLLEN (1998).

Z výše uvedených informací vyplývá, že podniky bývají nejčastěji ovládány přímo (v případě strategického investora, majitele malých a středních podniků nebo nebankovního fondu) nebo spíše pasivně, ale nadále s prosazováním jistých partikulárních zájmů prostřednictvím bankovního fondu²⁰. Znamky neexistence nepřímého ovládnání jsou v souladu s poznatkami o nefunkčnosti kapitálového trhu.²¹ Nízká likvidita kapitálového trhu totiž znemožňuje prodání minoritního podílu jako obrany před špatnou výkonností takového podniku. Vlastníci usilující o efektivní správu svého majetku se tak budou snažit o získání co největšího vlivu na chod firmy prostřednictvím co největšího majetkového podílu v takové společnosti.

¹⁹ Podíl největších investorů ve zkoumaných firmách narůstal i v porovnání s ostatními menšími investory, a proto docházelo i k zvyšování absolutní vlastnické koncentrace v rukou těchto majitelů (CLAESSENS a DJANKOV, 1999).

²⁰ Přehled charakteristik pro jednotlivé majitele je uveden v TABULCE 4.1

²¹ Viz. 3.4.2 Finanční systém.

TABULKA 4.1: Přehled charakteristik majetkového ovládání pro jednotlivé aktéry

Dimenze majetkového ovládání	Zahraniční strategický investor	Domácí strategický/ drobný investor	Bankovní IPF	Nebankovní IPF
Zapojení do správy společnosti	Vysoké	Vysoké	Částečné	Střední
Koncentrace vlastnictví	Vysoká	Vysoká	Střední	Střední
Znalost daného prostředí	Vysoká	Vysoká	Nízká	Střední
Ochota sdílet riziko	Vysoká	Vysoká	Nízká	Střední
Nedělitelnost vlastnických práv	Vysoká	Vysoká	Vysoká	Vysoká
Strategický zájem na společnosti	Vysoký	Vysoký	Střední	Vysoký
Forma majetkového ovládání	Přímá	Přímá	Pasivní přímá-alianční	Přímá-alianční

ZDROJ: *Autor*

4.2.2 Vertikální integrace

České firmy

Již jsem zmiňoval, že malé a střední podniky založené fyzickými osobami v počátku devadesátých let dosáhly maximálně několika málo stovek zaměstnanců, a proto nejsou vhodným předmětem zkoumání ani vertikální či horizontální integrace.

Československé socialistické hospodářství bylo zatíženo vysoce vertikálně integrovanou strukturou. Tyto vztahy se začaly ihned po revoluci rozkládat. Dalším krokem v tomto směru byla privatizace, kdy státní úředníci rozdělili velké konglomeráty tak, aby se snáze privatizovaly (ŠUMPÍKOVÁ, 1999). Do procesu transformace pak tyto společnosti vstupovaly za dynamicky se měnícího institucionálního prostředí s narušenými odběratelsko-dodavatelskými vztahy.

McDERMOTT (2004) ve své studii analyzoval polistopadový vývoj strojírenského konglomerátu, který právě takovému procesu rozpadu musel čelit. Původní dodavatelsko-odběratelské výrobní vztahy však přesahovaly majetkové hranice tohoto podniku. Do spolupráce byli zapojeni jak zástupci státních orgánů a komunistické strany tak

představitelé regionálních poboček státní banky.

Vzhledem k těsné spolupráci a technologické závislosti však vztahy mezi jednotlivými firmami a představiteli tohoto seskupení nemohly být okamžitě přerušeny. McDERMOTT (2004) naopak popisuje snahu těchto podniků o znovuoživení vzájemných vztahů. Nejdříve se pokusily o nemajetkovou koordinaci prostřednictvím nově založené asociace, jejíž spolupracovníkem se stala i polostátní banka, která měla financovat společné projekty. Vzhledem k neschopnosti prosadit jednotnou strategii však musela být tato spolupráce po čase ukončena. Většina členů tohoto sdružení čelila insolvenční. Největší firma ze skupiny se rozhodla, že původní skupiny obnoví na majetkovém základě, a proto za asistence spřátelených investičních fondů a dvou menších bank skoupila podíly v těchto firmách. Toto schéma se však brzy zhroutilo. Obě menší banky se dostaly do finančních potíží a skupina již nemohla být nadále udržována.

ŠUMPÍKOVÁ (1999) popisuje podobný vývoj v textilním průmyslu. I zde došlo k rozpuštění velkých státních podniků, jejichž části však na sobě byly technologicky závislé. ŠUMPÍKOVÁ (1999) popisuje dva směry vývoje v daném odvětví. Některé firmy se vrátily ke starým vztahům, které byly brzy obnoveny na majetkovém základě (jednalo se jak o vertikální integraci dodavatelů a prodejní sítě, tak o horizontální integraci konkurentů, častěji však společností, které se soustředily na částečně odlišný segment trhu). Na druhou stranu, toto odvětví bylo svědkem vzniku celé řady malých podniků.

Je tedy patrné, že bývalé státní podniky se pokusily o obnovu odběratelsko-dodavatelských vztahů, které byly procesem transformace a privatizace narušeny. Na druhou stranu, nikdy se jim nepodařilo obnovit takové vztahy v plné šíři a často tyto pokusy selhaly.

Firmy pod zahraniční kontrolou

Integrace výrobního řetězce zahraničního investora se bude odvíjet od tří základních parametrů: země původu investora (firemní kultura a strategie danými tímto původem), oborem podnikání a zda se jednalo o investici na zelené louce či koupi původně státní společnosti.

U firem s anglosaskou firemní kulturou dochází k mnohem větší koordinaci aktivit prostřednictvím tržních vztahů zatímco ve východoasijských a německých firmách existuje

vědomá spolupráce ať již prostřednictvím majetkových vztahů nebo mezipodnikových sítí (SOSKICE, 1999). Majetková vertikální ale i horizontální integrace je typická pro korejské firmy, k majetkové závislosti dochází za asistence velkých univerzálních bank i v případě německých firem. Na druhou stranu, vztahy mezi japonskými firmami jsou koordinovány především na nemajetkové bázi (WHITLEY, 1992).

SOSKICE (1999: 113, 117) uvádí, že výroba „komplexních produktů, zahrnující složitou výrobu a pozáruční servis, v tradičních rozvinutých odvětvích s dlouhodobými vztahy s odběrateli těchto produktů“ je typická pro společnosti, které působí v relativně kooperujícím prostředí. Nicméně oblasti vyžadující radikální inovaci a flexibilní adaptaci podle přání zákazníka jako např. management consultancy, reklama, telekomunikace, biotechnologie apod. jsou typické pro společnosti, které pocházejí z prostředí, kterému dominují především tržní vztahy (SOSKICE, 1999: 114, 117 – 118).

Studie ANDERSONA et al. (2001) naznačuje, že zahraniční investoři vyhledávají především ziskové společnosti, které budou moci snadněji restrukturalizovat do podoby odpovídající jejím organizačnímu stylu. Nový investor se sice bude muset vyrovnat s organizačním dědictvím takové firmy. Na druhou stranu, dává přednost podnikům, u kterých bude implementace vlastních organizačních strategií jednodušší.

Z TABULKY 4.2 vyplývá, že německé zahraniční investice tvořily čtvrtinu všech investic, které byly provedeny v České republice v letech 1993 až 2005. PAVLÍNEK (2003) popisuje cluster firem shromážděných okolo společnosti ŠKODA AUTO patřící do německého koncernu VOLSKWAGEN GROUP. Úzká spolupráce při výrobě ale i vývoji produktů společnosti ŠKODA AUTO je prováděna na základě obchodního partnerství, které však není podmíněno majetkovou účastí.

PAVLÍNEK (2003) však tvrdí, že nejužší spolupráci navazuje ŠKODA AUTO s partnery, se kterými má VOLSKWAGEN dlouholetou zkušenost z německého trhu. Proč však nenavazují bližší spolupráci s českými subjekty? Jednou z možných odpovědí může být v rozdílném institucionálním prostředí. Německý model je založen na tradiční a úzké spolupráci s obchodními partnery a univerzálními bankami (SOSKICE, 1999). V českých podmínkách však po celá devadesátá léta chyběl partner v podobě silné bankovní skupiny,

který by mohl tyto vztahy koordinovat prostřednictvím majetkové účasti²². Navíc je to model, který se v Německu vyvíjel od poloviny devatenáctého století a je velmi nepravděpodobné, že by mohl fungovat v rychle se měnících podmínkách ekonomické transformace.

Je tedy patrné, že ŠKODA AUTO využívá znalostí a strategií, které s sebou přinesl VOLKSWAGEN, když preferuje úzkou spolupráci se svými tradičními dodavateli. Na druhou stranu, české institucionální podmínky tyto vzory chování do jisté míry modifikují.

TABULKA 4.2: Pořadí států - kumulované přímé zahraniční investice v letech 1993 – 2005

Pořadí	Země	Investice (v mil. EURO)	Podíl investic na celkovém přílivu (v %)
1	Německo	12 973	25,82%
2	Nizozemí	8 493	16,91%
3	Rakousko	4 640	9,24%
4	Francie	3 433	6,83%
5	Spojené státy	3 072	6,12%
6	Švýcarsko	2 295	4,57%
7	Belgie	2 088	4,16%
8	Spojené království	1 907	3,80%
9	Japonsko	709	1,41%
10	Švédsko	686	1,37%

Zdroj: ČNB (2006), vlastní výpočty

4.2.3 Horizontální integrace

České firmy

Jak již bylo zmíněno, československé socialistické hospodářství bylo do vysoké míry zmonopolizováno a jedním z hlavních úkolů transformace bylo rozbití těchto struktur. Jako hlavní nástroje sloužily otevření české ekonomiky zahraničnímu obchodu a dekompozice průmyslových gigantů prostřednictvím privatizace.

V předchozí části jsem popsal strategie bývalých státních podniků v dynamickém procesu ekonomické transformace. McDERMOTT (2004) i ŠUMPÍKOVÁ (1999) se

²² Nízkou kredibilitu bankovního sektoru popisují v části 3.4.2 Finanční systém

shodují, že uvedené strategie byly především motivovány snahou přežít v těchto změněných podmínkách. Firmy se tak orientovaly na stabilizaci odběratelsko-dodavatelských vztahů, kdy se jako klíčové jevílo zajištění plynulé výroby a distribuce. Po dezintegraci v počátku devadesátých let byla akcentována spíše vertikální integrace. K horizontální koncentraci jako nástroji expanze docházelo jen v omezeném množství. V případě IPF však taková expanze neměla dlouhého trvání.

K vyšší koncentraci dochází jen v některých státem regulovaných nebo síťových odvětví jako např. energetika, plynárenství nebo telekomunikace. Vzhledem k přísnosti českých antimonopolních zákonů dochází k výraznému růstu monopolních struktur jen minimálně. V celé historii řešil Úřad pro ochranu hospodářské soutěže jen minimum případů zneužití monopolního postavení a zakázal jen zlomek navržených fúzí (www.compet.cz, 22-04-2007).

Firmy pod zahraniční kontrolou

I v případě horizontální integrace bude hrát roli země původu investora, obor podnikání a zda koupil podíl ve stávající firmě nebo se rozhodl postavit společnost na zelené louce. Důležitá je také motivace pro investici do dané země.

Klíčové je, zda investor zamýšlí v cílové zemi provozovat výrobu nebo se budou jeho záměry vztahovat i na získání tržního podílu. Jestliže převládne výrobní motiv, je velká pravděpodobnost, že zahraniční investor bude implementovat strategii pro horizontální integraci, kterou si přináší ze svého domácího institucionálního prostředí. Pokud však bude jedním z jeho cílů nebo dokonce jeho hlavním cílem získání tržního podílu v dané zemi, je pravděpodobné, že jeho zájem na koncentraci v daném odvětví pod jeho kontrolou bude vyšší.

Názorným příkladem může být oblast maloobchodu. Nejčastější strategií zahraničních firem v České republice je získání co největšího podílu na místním trhu. Takový trh je jednoznačně dominován zahraničními investory a dochází k postupné vertikální integraci, kdy slabší hráči hromadně odcházejí z trhu (IHNEĎ, 2006).

Ani v případě zahraničních společností však nedochází k častému porušování soutěžního práva a horizontální integrace je tak do značné míry omezená. V podmínkách českého ekonomického systému lze říci, že dochází k výrazné horizontální integraci jenom

ve výjimečných případech, a proto nemůžu považovat tento znak za jeden z hlavních znaků českého podnikatelského systému.

4.3 Nemajetkové vztahy

4.3.1 Vertikální vztahy

České firmy

McDERMOTT (2004) i ŠUMPÍKOVÁ (1999) shodně popisují, že i v průběhu transformace zůstala velká většina bývalých státních firem „uvězněna“ v obchodních vztazích se svými bývalými partnery. Změna obchodních partnerů byla obtížná ze dvou důvodů.

Za prvé, tyto společnosti byly většinou vzájemně technologicky závislé a často zde byly vytvořeny vazby na personální úrovni mezi nejvyššími manažery. Firmy nemohly samostatně změnit technologii výroby, protože takové rozhodnutí vyžadovalo konsenzus s jejich dodavateli. K prohloubení vztahů s těmito partnery navíc přispívala vysoká mezipodniková zadluženost. Dodavateli záleželo na úspěšném podnikání svého odběratele, protože v opačném případě by se jeho šance na zaplacení dluhů výrazně snížila.

Za druhé, v navázání nových vztahů bránila nízká důvěra v plnění závazků druhou stranou²³. I kdyby se firma vymanila z technologické závislosti na starých partnerech, čelila by vysoké nejistotě plynoucí z nestabilního prostředí tehdejší ekonomiky a vysoké pravděpodobnosti, že budoucí partner bude ještě nespolehlivější než ten předchozí. V takovém prostředí tak mohlo jen obtížně dojít ke změně výrobních postupů a vztahů.

Navíc však většina firem čelila zhroucení velké části exportních trhů (socialistických), zvýšené konkurenci na domácím trhu a nesplnitelných požadavcích na kvalitu zboží exportovaných na západní trhy. Management většinou postrádá zkušenost se soutěživými trhy, kde je ve středu pozornosti spokojenost zákazníka a ne objem výroby (NEWMAN a NOLLEN, 1998). Tyto frustrující podmínky téměř vylučovaly „správné“ rozhodnutí managementu velké většiny firem a odsoudily výraznou část z nich k zániku.

²³ Původ a důsledky a nedůvěry v obchodních vztazích v českých podmínkách popisují v části 3.4.4 Důvěra v obchodních vztazích

Takové neúspěšné a neživatoschopné firmy však v důsledku neefektivního úpadkového zákona neopouštěly trh a vázaly tak neproduktivní zdroje.

McDERMOTT (2004) přisuzuje velkou vinu za tento neutěšený stav státu, který se z obchodních vztahů neuváženě rychle stáhnul a zanechal po sobě institucionální vakuum. Podniky tak v tomto období postrádaly silný stát jako garanta a částečně i koordinátora v obchodní vztazích²⁴. Takovou roli mohly potenciálně přebrat polostátní banky, které prostřednictvím IPF mohly nepřímo ovládat nebo koordinovat bývalé státní podniky. Ty však této role buď zneužívaly k vylepšení své pozice věřitele (COFFEE, 1996) nebo se chovaly velmi pasivně.

Zlepšování institucionálního prostředí a opakování odběratelsko-dodavatelských interakcí však mělo bezesporu pozitivní vliv na důvěru mezi obchodními partnery. S koncem poslední dekády dvacátého století je patrný posun ke spolehlivějším obchodním vztahům a důvěryhodnějšímu jednání.

Počátek 90. let se stal svědkem vzniku mnoha malých a středních podniků (např. CLARK, 2000; LLOYD-REASON, 2000; ŠUMPÍKOVÁ, 1999). Je velmi pravděpodobné, že noví podnikatelé využili rigidity ve vztazích mezi bývalými státními podniky a flexibilně nahradili mnohé dodavatele, kteří se nebyli schopni přizpůsobit přání zákazníka. Vzhledem k technologickým limitům menších společností však mohla tato substituce fungovat pouze do jisté míry. Podle CLARKA (2000) byli zakladatelé těchto společností často spojeni s bývalým režimem a díky svým sociálním kontaktům na představitele státních podniků mohli často získat výhodné kontrakty.

Firmy pod zahraniční kontrolou

Dualita českého podnikatelského systému má snad největší dopad na nemajetkové vztahy mezi odběrateli a dodavateli. Ryze české firmy jsou totiž do globálního obchodu zahrnuty jako dodavatelé zahraniční firem jen zřídka a pokud ano, pak se jejich dodávky omezují jen na produkty s nízkou přidanou hodnotou (PAVLÍNEK, 2002; MEYER, 2000). Investují-li velké zahraniční firmy do rozvoje na českém území, přichází s nimi velmi často jejich zahraniční partneři a jen tito se mohou podílet na náročnějším technologickém rozvoji a je jim umožněn přístup k know-how takové firmy.

²⁴ Roli státu a průmyslové politiky popisují v části 3.4.1 Stát

4.3.2 Horizontální vztahy

Dekartelizaci české ekonomiky dokazuje již zmiňovaný prudký nárůst drobných a středních podniků. České soutěžní právo pak tvrdě trestá kartelovou spoluprací a Úřad pro hospodářskou soutěž řeší takové případy jen zřídka (www.compet.cz, 22-04-2007). I když tedy k takovým případům může docházet, rozhodně se nejedná o žádný systematický znak a český trh lze označit za vysoce konkurenční.

Snahu o spolupráci lze předpokládat na oligopolních trzích a navíc se bude jednat o strategii, jak expandovat na úkor konkurence. V případě ryze českých firem lze jen těžko předpokládat oligopolní postavení firmy (pokud se nejedná o státem regulovaný trh), protože v důsledku privatizace došlo většinou k rozpadu podobných struktur a jednou z hlavních strategií bývalých státních podniků nebyla snaha růst ale přežít.

Hrozba koluzivního jednání bude mnohem pravděpodobnější v prostředí, které není vystaveno mezinárodní konkurenci (v případě zboží), jedná-li se o služby (maloobchod) nebo jde-li o nějakým způsobem regulované nebo oligopolní prostředí (telekomunikace, média, apod).

4.3.3 Intersektorální vztahy

Česká republika zdělila několik forem organizací sdružující podniky z dob reálného socialismu a po revoluci byly vytvořeny i orgány nové. COX a MASON (1999) uvádí, že tyto organizace však nikdy nedosáhly velkého významu a za jeden z hlavních důvodů považují neschopnost shodnout se na společném zájmu. Příčinou může být i role státu, který se stal iniciátorem vzniku těchto sdružení a nenechal iniciativu na českých firmách. Zajímavý pohled nabízí WHITLEY et al. (1996), kteří tvrdí, že manažeři státních maďarských podniků byli zvyklí spolupracovat v „koalici“ v rámci daného odvětví, ale firmy z jiných odvětví, považovali za konkurenty, se kterými „bojovali“ o zdroje přidělované státními úředníky. Vytvoření efektivní intersektorální spolupráce pak mohlo bránit i tento aspekt dědictví reálného socialismu.

Z výše uvedených důvodů se tak sdružení firem soustředí jen na omezenou škálu aktivit. Jde především o vyjednávání v tripartitě, jednání se státem o privatizaci a deregulaci a v menší míře praktickou pomoc svým členům (COX a MASON, 1999:162).

4.4 Zaměstnanecké vztahy a management práce

4.4.1 Vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci

Tato dimenze podnikatelského systému upřesňuje do jaké míry jsou na sobě zaměstnavatelé a zaměstnanci závislí, vytvářejí mezi sebou dlouhodobé závazky a zaměstnavatelé využívají externího nebo interního trhu práce (WHITLEY, 2002). Takové dlouhodobé závazky jsou mimo jiné doprovázeny vysokými investicemi zaměstnavatele do znalostí zaměstnanců.

České firmy

V podmínkách nedostatkové ekonomiky reálného socialismu byla kvalifikovaná pracovní síla velmi vzácným statkem, a proto se stejně jako jinými výrobními faktory státní podniky značně „předzásobovaly“. Externí pracovní trh byl velmi nespolehlivý, firmy si proto budovaly vlastní rezervoáry pracovníků, kteří pak mnohdy v takových společnostech strávili celou kariéru.

S dědictvím přezaměstnanosti se v turbulentních podmínkách ekonomické transformace musely tyto firmy akutně vyrovnat. FRÝDMANOVÁ et al. (1999) uvádí, že došlo k výraznému omezení vnitřního pracovního trhu a to především na úkor nekvalifikované pracovní síly. Manažeři těchto bývalých státních podniků však často uplatňovali strategie, které fungovaly v reálném socialismu. V nejistém období si uchovali značnou část kvalifikované pracovní síly, aby ji mohli v případě potřeby využít (FRÝDMANOVÁ et al, 1999). Za tímto chováním pravděpodobně stojí ještě další dva motivy. Předně, nejprve stát a poté ani noví vlastníci nebyli schopni nebo ochotni v daných podmínkách přinutit management k restrukturalizaci firmy, která by totiž měla negativní dopad na zaměstnanost²⁵. V nejistých vlastnických podmínkách museli manažeři, kteří často na svých postech zůstali i po změně režimu, vytvářet koalice se zaměstnanci, jenž by

²⁵ Jedná se především o dlouhé období kontrolního vakua v letech 1989 až 1994, tedy období, kdy se stát stáhl ze správy většiny státních společností a noví majitelé začali ovládat tyto společnosti až po dokončení procesu privatizace. Noví soukromí majitelé však ne vždy měli motivaci a vykořisťovali efektivní kontrolu těchto společností (viz. 4.2.1 Majetkové vztahy).

jim umožnili další kontrolu nad daným podnikem (CLARK, 2004). Díky zdánlivě nízké nezaměstnanosti mohlo mít toto jádro kvalifikovaných zaměstnanců výrazný vliv nad manažery.

AGUILERA a DABU (2005) tvrdí, že významné makro-ekonomické změny v konečném důsledku výrazně ovlivní zaměstnanecké vztahy. Zlepšování vymahatelnosti vlastnických práv, nástup odpovědných a aktivních vlastníků stejně jako ekonomická krize druhé poloviny devadesátých let, tak musely mít dopad na zaměstnanecké vztahy. I české podniky začaly podstupovat restrukturalizaci a zvyšovat produktivitu práce. Otázkou zůstává, jakým směrem se tyto vztahy budou nadále ubírat. Jestliže české firmy nebudou schopné zapojení do globálního kapitalismu, s největší pravděpodobností budou vykonávat okrajové a nenáročné činnosti, pro něž nebude stabilní a kvalifikovaná síla podstatná. Takový směr by naznačovala pouze vzácná spolupráce mezi zaměstnavateli a školskými zařízeními²⁶.

Na druhou stranu, AGUILERA a DABU (2005) uvádí, že mezinárodní konkurence bude motivovat domácí firmy k adopci západního stylu přístupu k zaměstnancům, což může vyústit v závislost na interním pracovním trhu a udržení dlouhodobých vztahů s klíčovými zaměstnanci.

Nově vznikající malé a střední podniky se staly cílem velmi kvalifikovaných ale i nekvalifikovaných pracovníků odcházejících ze státních firem. V prvním případě, velmi nadaní a zkušení zaměstnanci dostali v soukromém sektoru možnost mnohem lépe uplatnit své schopnosti (FRYDMANOVÁ et al, 1999). Vzhledem k nízké technologické vybavenosti a tudíž vysoké pracovní intenzitě produkce však tyto malé a střední podniky absorbovaly velké množství méně kvalifikovaných zaměstnanců.

Firmy pod zahraniční kontrolou

BLUHM (2001) uvádí, že přišel-li zahraniční investor do České republiky s hlavním úmyslem využít levné pracovní síly, bude taková firma vytvářet se svými relativně málo kvalifikovanými a často fluktuujícími zaměstnanci velmi krátkodobé vztahy. Taková strategie poté přibližuje výrobní systém blízko k americkému neo-Taylorismu (LIPLIETZ, 1997).

²⁶ Vztah firem a vzdělávacích zařízení rozebírám v části 3.4.3 Zaměstnanecké organizace a vzdělávání

Na druhou stranu, především velké nadnárodní firmy usilující o dlouhodobou přítomnost v zemi a hledající kromě výrobního místa i odbytiště takových výrobků, budou minimálně s částí svých zaměstnanců vytvářet dlouhodobé vztahy (BLUHM, 2001). I takové firmy si však budou hledat podstatnou část svých zaměstnanců na vnějším pracovním trhu.

Důležitým faktorem v těchto vztazích bude kromě motivu firmu také odvětví, ve kterém působí. Výroby nebo služby vyžadující nekvalifikovanou pracovní sílu a uplatňující neo-Tayloristické praktiky budou generovat krátkodobé vztahy. Vysoce sofistikovaná odvětví budou mít pravděpodobně opačný účinek. Vztahy se zaměstnanci budou do značné míry ovlivňovány i firemní kulturou a zvyky země původu.

4.4.2 Delegace důvěry na podřízené

NEWMAN a NOLLEN (1998) ukazují, že v období reálného socialismu nebyly snahy o převzetí iniciativy podporovány. Hierarchický direktivní režim zbavoval odpovědnosti, za projev iniciativy jen stěží čekala jednotlivce odměna, mnohem častěji spíše trest. Zaměstnanci tak nebyli ochotni svým nadřízeným důvěřovat, ale na druhou stranu ani neočekávali a nežádali, aby jim bylo důvěřováno.

Tímto způsobem organizace se však ze systému vytrácela jakákoliv flexibilita. Jen stěží tak mohl každý ze zaměstnanců efektivně „vykonávat nadmíru užitečné funkce [nebo činnosti] založené na speciálních znalostech okolností prchavého okamžiku“ (HAYEK, 1945: 512). Jedním z důležitých úkolů mikroekonomické transformace tak muselo být změna v pohledu na zodpovědnost a iniciativu zaměstnanců. Takové chování se však může vyvinout pouze v prostředí důvěry.

Součástí studií, kterou provedli NEWMAN a NOLLEN (1998), byl i vztah mezi podřízeným a nadřízeným v bývalých státních podnicích. Reformu ve směre k větší nezávislosti a vyšší míře iniciativy mnohdy komplikovala nejasná vlastnická struktura. Manažeři, kteří nebyli pod kontrolou vlastníků, jenž by je nutili k restrukturalizaci daného podniku, měli jen nízkou motivaci k reformě podřízeneckých vztahů. NEWMAN a NOLLEN (1998) však uvádí, že k velkým problémům docházelo i ve firmách, kde buď existoval silný vlastník nebo management převzal aktivní kontrolu nad danou společností a připravil vlastní restrukturalizační program. Kulturní dědictví a především vysoká averze

k nejistotě komplikovala akceptování důvěry zaměstnanci.

PERLITZ a SEGER (2004) tak uvádějí, že pro český management práce je typická formalizace pracovní náplně a vysoce hierarchizovaný systém. Oba tyto faktory pomáhají překonávat averzi k nejistotě, respektive nejistota je eliminována systémem, který svým členěním odebírá zodpovědnost od pracujících. I když během devadesátých let došlo k výrazným vlastnickým, politickým i ekonomickým změnám, nejtěžší je změnit základní vzorce chování lidí.

V případě zahraničního investora je tak velmi obtížné implementovat vlastní formu organizace práce, protože musí čelit rigidním formám chování a přístupu k důvěře, které je jen velmi obtížné reformovat. Je tedy velmi pravděpodobné, že výhodu budou mít takové organizační systémy, které budou řešit stejný problém jako ten český. Jestliže Němci stejně jako Češi mají vysokou averzi k nejistotě (HOFSTEDE a HOFSTEDE, 2005), je velmi pravděpodobné, že organizační systém, kterým se s tímto problémem vyrovnávají, bude akceptován i v českých podmínkách.

Vztahy mezi podřízeným a nadřízeným se ukazují jako jeden z nejobtížnějších kroků v reformaci. Odmítání odpovědnosti vytváří v českých podmínkách hierarchizovaný systém, který velmi nápadně odráží funkce hierarchií reálného socialismu.

4.5 Shrnutí

V českých podmínkách tak skutečně vznikly dva relativně oddělené subsystémy. Jeden je reprezentován společnostmi pod zahraniční kontrolou a druhý bývalými státními podniky a novými malými a středními firmami v českých vlastnictví. Zatímco zahraniční firmy jsou většinou ovládaný přímo, u českých společností záleží na konkrétním majiteli. Jedná-li se o malou a střední firmu vlastněnou zakladatelem či zprivatizovaný podnik v rukách domácího strategického investora, bude také ovládaný přímo. Na druhou stranu, jsou-li majiteli investiční fondy jde spíše o alianční, v případě bankovních velmi pasivní, ovládání.

Sektor bývalých státních společností prodělal v počátku transformace výraznou demonopolizaci a dekartelizaci. V následujících letech však tyto firmy často zvolily cestu zpět a pokusily se obnovit technologicky propojené celky. Často však v tomto úsilí nebyly úspěšné. Ve strategii zahraničních investorů pak hrají roli především exogenní prvky, tedy

země původu firmy, obor podnikání a charakter investice.

Specifickým znakem je obtížnější delegace důvěry na podřízené, způsobená vžitým odmítáním zodpovědnosti. Důležitou roli ve vztazích k zaměstnancům pak hraje i vzdělávací systém, který produkuje absolventy s dobrými technickými znalostmi. V případě bývalých státních společností bude docházet k vytváření dlouhodobých vztahů s těmito kvalifikovanými zaměstnanci. Podobné přístupy adoptují i zahraniční investoři usilující o vybudování dlouhodobých pozic v České republice. Cizí firmy využívající pouze levné pracovní síly budou upřednostňovat vztahy krátkodobé.

5 Firmy v českém podnikatelském systému

V předchozí kapitole jsem identifikoval tři různé druhy firem českého ekonomického systému, které v důsledku rozdílné vlastnické struktury vytvářejí odlišné obchodní vztahy a využívají rozdílných koordinačních mechanismů. Jednalo se o zahraničními vlastníky ovládané společnosti, nové české malé a střední podniky a konečně zprivatizované bývalé státní společnosti. V následujících oddílech se budu věnovat jejich roli a významu v českém hospodářství a pokusím se charakterizovat vnitřní zájmové skupiny, vztahy mezi nimi, cíle takových organizací a prostředky, kterými tyto cíle dosahují.

5.1 Role a význam firem v českém podnikatelském systému

5.1.1 Firmy pod zahraniční kontrolou

Mnohé studie zabývající se přílivem přímých zahraničních investic do České republiky popisují značný dopad na celý ekonomický systém. Zahraniční investoři postupně ovládli téměř celý bankovní systém²⁷ a získali významné podíly v oblasti výroby i služeb (ČSÚ, 2002; 2004a; 2004b; atd).

V roce 2003 tvořil podíl na zaměstnanosti v zahraničních obchodních a produkčních firmách 31 % a na obratu výroby a zboží dosahoval 47 % z celkových tržeb odvětví (ČSÚ, 2004a). V průmyslu pracovalo pro tyto firmy přibližně jedna třetina zaměstnanců, kteří však vytvářeli téměř polovinu celkové produkce a 70 % jejich výrobků bylo určeno na vývoz (viz. TABULKA 5.1). Význam zahraničních investorů byl v tomto roce výrazný i v oblasti tržních služeb (podíl na zaměstnanosti 20 % a na tržbách 30 %) a dopravy (zaměstnanost 9 % a tržby 29%) (ČSÚ, 2007a; 2007b).

Dominanci zahraničních firem potvrzuje i studie CLAESSENSE a DJANKOVA (1999), kteří označili zahraniční vlastníky za úspěšnější správce zprivatizovaných společností dosahující vyšší produktivity práce i hospodářských výsledků. BARRELL a HOLLAND (2000: 500) dokonce tvrdí, že k „důkladnější restrukturalizace docházelo téměř výhradně ve firmách se zahraniční účastí.“

²⁷ Viz. 3.4.2 Finanční systém

Závěry těchto analýz tedy potvrzují MARTINOVI (2002) předpoklady o zpolitizovaném manažerském kapitalismu²⁸, tedy o rozdělení rolí mezi domácí a zahraniční výrobce. Zatímco zahraniční vlastníci používají vyspělejší výrobní technologie a postupy, dosahují tak lepších výsledků a soustředí se na exportní trhy, domácí firmy mají nižší produktivitu práce a orientují se na domácí trh.

TABULKA 5.1: Podíl firem pod zahraniční kontrolou na průmyslové výrobě

	2000	2001	2002	2003
Tržby z průmyslové činnosti	39,0	42,0	46,4	48,5
Tržby z přímého vývozu	-	63,4	66,2	70,0
Tuzemské tržby	-	30,1	29,8	29,9
Zaměstnanost	26,1	27,5	31,2	33,6

ZDROJ: ČSÚ (2004b)

5.1.2 České firmy

Malé a střední podniky

Podíl malých a středních podniků²⁹ na českém hospodářství prudce vzrostl (viz. TABULKA 5.2). Rozpad monopolních vysoce koncentrovaných struktur, kde byl podíl malých středních podniků na zaměstnanosti i celkové produkci téměř nulový (CLARK, 2000), dal impuls k vytváření nových malých českých společností. Ty se lépe přizpůsobovaly změnám poptávky a v porovnání s velkými bývalými státními podniky snadněji přežívaly v turbulentním prostředí transformující se ekonomiky. Tyto firmy „mají totiž výhodu přímého efektivního vlastnictví, kontroly a silné vazby na domácí ekonomiku“ (KING, 2001: 504).

Nové české společnosti vznikaly především dvěma způsoby. V prvním hrála důležitou roli malá privatizace. Jak uvádí MLÁDEK (1997), restituce a privatizace maloobchodu, restauračních zařízení a dalšího drobného státního majetku vytvořily podmínky pro vznik nové třídy českých kapitalistů. Druhou významnou skupinou nových

²⁸ Více v 2.5 Podnikatelský systém v transformující ekonomice

²⁹ Obecně jsou za malé a střední podniky považovány firmy s méně jak 250 zaměstnanci. Detailnější definici malého a středního podniku naleznete např. v ČSÚ (2007c).

českých podnikatelů se stali příslušníci bývalé státní nomenklatury, kteří byli schopni prostřednictvím bývalých kontaktů zajistit příliv finančního kapitálu i odbyt služeb či produktů svých firem a navíc dostat zapláceno (CLARK, 2000).

TABULKA 5.2: Podíl malých a středních podniků na českém hospodářství³⁰

	1995	2000	2003	2005	Poměr 2005/1995
Počet subjektů (v tisících)	682	990	2685	3051	4,47
Zaměstnanost**	54,6	68,2	70,1	69,0	1,26
Výkony**	-	-	52,7	53,7	-
Tržby**	-	-	61,9	60,7	-

*Poznámka: *statistika zahrnuje pouze nefinanční organizace, **procentuální podíl na celku tvořeném všemi nefinančními společnostmi*

ZDROJ: ČSÚ (2003: Tabulka 1.1, 1.2; 2007c: Tabulka A 1.1, A 1.2), vlastní výpočty

Privatizované bývalé státní společnosti

Jestliže význam dvou předchozích typů společností v průběhu 90. let stoupal, potom bývalé státní společnosti procházející privatizací výrazně ztrácely. Pokud se tyto firmy nestaly součástí některé zahraniční společnosti, zhoršené odbytové podmínky, zvýšená konkurence, zpřísněné úvěrování a odtržení od státních subvencí znamenalo pro většinu z nich celou řadu problémů, které však velké množství z nich v prostředí nejasného nebo pasivního vlastnictví nebyla schopna řešit. Bývalí průmysloví giganti se tak dostali do existenčních potíží. Ty byly buď vyřešeny hlubokou restrukturalizací nebo je čekala pomalá cesta k platební neschopnosti a bankrotu.

Horší výsledky firem zprivatizovaných českými investory potvrzují i CLAESSENS a DJANKOV (1999). HARPER (2002) navíc uvádí, že firmy procházející kupónovou privatizací zaznamenaly výrazný propad v zaměstnanosti i tržbách. V případě velkých společností byl tento propad ještě významnější. Tyto závěry tak jednoznačně potvrzují pokles významu bývalých státních společností v české ekonomice.

³⁰ Tato statistika samozřejmě zahrnuje i malé a střední zahraniční firmy a zmenšené bývalé státní společnosti. V tomto textu však předpokládám, že nové české firmy mají na tomto čísle největší podíl.

5.2 Zájmové skupiny uvnitř firem

Klíčové zájmové skupiny uvnitř firmy jsou tvořeny majiteli, manažery a zaměstnanci. Velmi důležitou roli v některých podnikatelských systémech však hrají i obchodní partneři, tedy odběratelé a dodavatelé (WHITLEY, 1999). V závislosti na hloubce vzájemných vazeb mohou ovlivňovat prostředky i cíle dané firmy.

5.2.1 Firmy pod zahraniční kontrolou

Vlastníci a manažeři

Velmi často dosazují zahraniční investoři do vedení tuzemských dcer tzv. expatriate managers, tedy zahraniční řídicí pracovníky dané firmy (AGUILERA a DABU, 2005). Takové personální obsazení má být nejúčinnějším prostředkem k prosazení strategií mateřské společnosti. KING (2001) však upozorňuje, že především v privatizovaných společnostech a joint-ventures s domácími firmami, si značný vliv uchovávají bývalí socialističtí manažeři. Studie, které provedli NEWMAN a NOLLEN (1998) však ukazují, že socialističtí manažeři budou akceptovat a poté i aplikovat styl, který se snaží prosadit zahraniční vlastník³¹. Prosazení takové spolupráce je však bezesporu časově náročnější než v případě investic na zelené louce. AGUILERA a DABU (2005) ale uvádějí, že patnáct let od sametové revoluce takoví manažeři převzali většinu z mateřské organizační kultury a funkčních expertíz zahraničního vlastníka.

Zaměstnanecké vztahy

Zájmy zaměstnanců a jejich vztahy s představiteli firmy budou do velké míry záležet na několika faktorech. MARGINSON a MEARDI (2006: 94) zmiňují především motivaci investora (nový trh či využití místních specifických podmínek, jako je např. výhodnějších

³¹ Ne všechny vstupy zahraničního investora však byly vždy úspěšné. NEWMAN a NOLLEN (1998) provedli mimo jiné případovou studii společnosti AERO Vodochody, do které na konci 90. let vstupoval americký Boeing. I přes značný manažerský vliv, nebyl nový partner jednoznačně schopný restrukturalizovat firmu a pomoci jí v přístupu na mezinárodní trh (RADIO PRAHA, 2004). Bylo-li toto selhání skutečně důsledkem neschopnosti americké firmy, nemožnosti reformovat český podnik či oportunistického chování některých ze zúčastněných zůstává dodnes nezodpovězenou otázkou.

cena výrobních faktorů či právní prostředí), povahu investice (jedná-li se o kapitálově či pracovně intenzivní odvětví), způsob provedení investice (vstup do existující firmy či výstavba na zelené louce), zemi původu investora a vztahy se zaměstnanci v zemi původu.

TABULKA 5.3: Přímé zahraniční investice v letech 1993 – 2005 rozdělené podle odvětví (podíl na celkovém objemu přímých zahraničních investic)

Odvětví bez zpracovatelského průmyslu	
Zemědělství, lesnictví a rybolov	0,28%
Dobývání nerostů	1,26%
Elektřina, plyn, voda	5,20%
Stavebnictví	1,99%
Obchod a opravy, pohostinství a ubytování	11,78%
Doprava a telekomunikace	18,30%
Peněžnictví a pojišťovnictví	18,50%
Nemovitosti a služby pro podniky	11,40%
Školství	0,01%
Zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti	0,15%
Ostatní služby	1,12%
Celkem	70,10%
Zpracovatelský průmysl	
Výroba potravin, nápojů, zpracování tabáku	3,42%
Textil, oděvy, výroba koženého zboží	0,68%
Dřevařský a kokařský průmysl, výroba papíru, vydavatelství a tisk	2,14%
Rafinérské zpracování ropy, chemické a pryžové výrobky	4,51%
Ostatní nekovové minerální výrobky	2,50%
Kovy, kovové výrobky	5,21%
Stroje, přístroje a zařízení (elektrické, zdravotnické, kancelářské, dopravní)	10,99%
Zpracování druhotných surovin a ostatní výroba	0,46%
Celkem	29,90%

Zdroj: ČNB (2006), vlastní výpočty

Z TABULKY 5.3 vyplývá, že přibližně 60 % přímých zahraničních investic přišlo do oblasti služeb a přibližně jedna třetina do průmyslu. Firmy investující do služeb se s největší pravděpodobností budou orientovat na místní trh, kdežto výrobní společnosti mají mnohem větší šanci uplatnit své výrobky na mezinárodním trhu.

MARGINSON a MEARDI (2006) uvádí, že společnosti usilující o postavení na místním trhu se mnohem snadněji budou přizpůsobovat místním zaměstnaneckým vztahům, zatímco firmy využívající některou ze specifických podmínek, budou implementovat vlastní model zaměstnanosti. V případě firem vyrábějících málo náročné

výrobky a využívajících pouze výhody levné pracovní síly a laxnější ochrany pracovníků, budou tyto vztahy velmi krátkodobé. Na druhou stranu firmy zapojující místní pobočky do mezinárodní sítě budou ohleduplnější k místním poměrům a budou výrazněji odrážet vztahy z tohoto lokálního prostředí (MARGINSON a MEARDI, 2006).

MARGINSON a MEARDI (2006) tvrdí, že pro postkomunistické země jsou typické přímé zahraniční investice náročné na pracovní sílu. Do České republiky však míří především takové, které vyžadují vysoce kvalifikovanou pracovní sílu. Zahraniční investoři tak využívají technicky vzdělaných pracovníků a právě tento fakt může být jednou z příčin snižující se poziční vzdálenosti mezi podřízeným a nadřízeným, ke které od počátku devadesátých let došlo³². Jak totiž uvádí WHITLEY (1992), vysoké technické znalosti obou stran přispívají k výrazné decentralizaci dohledu nad prováděním určitého pracovního úkolu, tedy i projevům důvěry podřízeným.

Stejně jako v případě vztahů s manažery bude asimilace zaměstnaneckých vztahů ve firmách zprivatizovaných zahraničními investory nebo u joint-ventures mnohem pomalejší.

Výše uvedené faktory mohou být libovolně kombinovány a z tohoto důvodu je velmi obtížné identifikovat jediný model vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli ve firmách pod zahraničních kontrolou. Lze však shrnout, že pro velké investice směřující do průmyslového sektoru, jejímž prostřednictvím se zahraniční vlastník snaží využít některých specifických výhod českého prostředí, budou s největší pravděpodobností nejvíce odrážet původní firemní kulturu investora. V případě menších investic motivovaných využitím místních podmínek se bude investor snažit plně využít případných výhod bez ohledu na strategie uplatňované v domácím prostředí. Jestliže se zahraniční firma bude snažit získat podíl na místním trhu, je pravděpodobné, že implementace domácí korporátní kultury, bude také do značné míry omezena.

Obchodní partneři

Faktory ovlivňující vztahy s obchodními partnery jsem již zmiňoval v části 4.2.2 Vertikální integrace. Šance na ovlivňování firmy se v pozici obchodního partnera jednoznačně zvyšuje, jestliže bude docházet k těsnější spolupráci. Jestliže jsou obchodní partneři tak

³² Viz. 3.4.4 Důvěra a podřízenecké vztahy

těsně technologicky provázání jako v případě již zmiňované ŠKODA AUTO, je jisté, že dodavatelé budou značně ovlivňovat vnitřní politiku dané firmy (např. výzkum a vývoj, logistiku, apod.). Na druhou stranu, jestliže budou jejich vztahy čistě smluvní, jak to především u anglosaských firem předpokládá SOSKICE (1999), potom možnosti ovlivňování rozhodování obchodního partnera budou spíše minimální. V případě firem působících v oblasti, které vyžadují radikální adaptaci bude závěr obdobný.

Vztahy s obchodními partnery se tak znovu budou odvíjet od technologické náročnosti produktu a země původu investora. Z tohoto partnerství jsou však většinou naprosto vyloučeny domácí firmy. Vytváření dlouhodobých vztahů je tak omezeno na dlouhodobé, známé, důvěryhodné a původem zahraniční partnery.

5.2.2 České malé a střední podniky

V malé a střední firmě českého původu hraje majitel významnou roli prakticky vždy. Přímé zapojení majitele do řízení malé firmy nevyžaduje přílišnou delegaci pravomocí na management společnosti.

O vztazích s méně kvalifikovanými pracovníky píše v části 4.4.1 Vztahy se zaměstnanci. LLOYD-REASON et al. (2002) však namítají, že malé a střední firmy jsou ve většině zemí světa významným zdrojem inovací a v takovém případě pak musí zaměstnávat vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, která je takových technologických pokroků schopna. LLOYD-REASON et al (2002) však nepřináší žádný konkrétní důkaz takové technologické odbornosti zaměstnanců českých firem. O tom, který typ malých a středních společností v českých podmínkách hraje významnější roli, je velmi obtížné posoudit.

CLARK (2000) považuje za nejúspěšnější majitele malých a středních firem bývalé příslušníky komunistické nomenklatury. V podmínkách nedostatku finančního kapitálu a obecné nedůvěry v obchodních vztazích, dokázali využít svých kontaktů na bývalé politické představitele, úředníky bank a manažery státních podniků, aby tyto nedostatky mohli překonat. Není jisté, do jaké míry mohli tito „obchodní partneři“ zasahovat do rozhodovacích procesů těchto malých a středních firem, na druhou stranu, na počátku devadesátých let byly tyto partnerské vztahy pro úspěch dané společnosti naprosto klíčové.

Co se však stalo s podnikateli vzeššími z malé privatizace? I když byly beze sporu široce zastoupení v řadách malých a středních podnikatelů, „normální občané nehráli tak výraznou roli, jak bylo [na počátku transformace] ohlašováno některými ekonomy.“ (CLARK, 2000: 443). Tito lidé sice mohli získat počáteční fixní kapitál převodem ze státu, z výše zmiňovaných důvodů s ním však nemohli efektivně nakládat.

5.2.3 Zprivatizované bývalé státní společnosti

V případě těchto společností je oproti dvěma předchozím typům firem vztah mezi manažery firmy a vlastníky velmi sporný. Právě v nejasném vymezení vlastnických práv spatřují mnozí autoři jednu z nejdůležitějších příčin problémů těchto podniků a potažmo celé české ekonomiky devadesátých let (např. KING, 2001; KOUBA, 2005; MLČOCH, 2001). Představa organizátorů velké privatizace, že řízení a vlastnictví velkých společností je jedna a tatáž věc byla totiž mylná (MLČOCH, 2001).

Manažeři zůstali vlastníky těchto podniků „de facto“ ještě dlouho po přechodu k demokratickým institucím. První podniky zprivatizované prostřednictvím kupónů začaly přecházet do rukou nových vlastníků až po několika letech. Vlastnictví státu však v tomto mezidobí bylo velmi pasivní, manažeři nepodléhali žádné faktické kontrole a nově vznikající právní prostředí bylo značně nedokonalé (HAVEL J, 2005). S majetkem firmy mohli pak zacházet zcela podle své vůle.

Pro manažery však existovaly dvě možnosti. Vystaveni morálnímu hazardu mohli podlehnout oportunistu a zneužít svého postavení nebo se pokusit uchovat majetek pro budoucí majitele. I když někteří autoři tvrdí, že postkomunistická transformace vyústila v „narušení společenské morálky“ (MLČOCH, 2001: 153), je velmi nepravděpodobné, že by se všichni manažeři chovali nemorálně. HAVEL J. (2005: 447) uvádí, že „osudy podniků tak závisely do značné míry jen na morální a profesionální odpovědnosti jejich manažerů – a ta byla mnohdy obdivuhodná, mnohdy však zřetelně chyběla.“ NEWMAN a NOLLEN (1998) na konkrétních příkladech ukazují, že i v podmínkách nejistého vlastnictví byli manažeři schopni a ochotni pracovat na zvýšení prosperity daného podniku. CLARK (2004) navíc tvrdí, že manažeři byli motivováni k tomu, aby se pokusili restrukturalizovat firmu, protože jejich budoucnost byla svázána s osudem dané společnosti. Jejich aktivity však byly často omezeny ostatními zájmovými skupinami uvnitř i vně firem.

Dědictví reálného socialismu, kdy manažeři velkých společností nebyli sice majiteli těchto firem „de iure“ ale „de facto“ (MLČOCH, 2000), se uchovalo až do poloviny devadesátých let. NEWMAN a NOLLEN (1998) potom shrnují, že většina manažerů byla v situaci, kdy musela přijímat rozhodnutí, která by příslušela majitelům takových firem. Vzhledem k pasivitě některých vlastníků mohl tento stav trvat i po „oficiální privatizaci“. V druhé polovině 90. let začalo docházet k majetkové konsolidaci a ve většině českých firem se objevil silný vlastník, který začal účinně řídit danou společnost³³ (MEJSTRÍK et al, 2005).

Vztahy se zaměstnanci v těchto firmách vyznačují především jistou formou implicitní aliance, kterou s nimi uzavírali manažeři³⁴. Vedení firem jen minimálně snižovalo počty zaměstnanců a udržovalo vysoce kvalifikované zaměstnance i v době, kdy byla restrukturalizace a propouštění více než žádoucí. Zaměstnanci jim za to vyjadřovali tichou podporu s minimálním množstvím protestů. Jestliže si z období reálného socialismu zdědily tyto firmy dlouhodobost v zaměstnaneckých vztazích, pokusily se v ní pokračovat i v nových podmínkách.

Podle KINGA (2001) byla většina obchodních vztahů založena na personálních kontaktech manažerů těchto společností. Navíc z období plánovaného hospodářství zdědily tyto firmy významnou technologickou závislost³⁵. Změna výrobních procesů nutně vyžadovala souhlas těchto partnerů a firmy tak pro snazší spolupráci vytvářely institucionalizované koordinační organizace (McDERMOTT, 2004). Tyto výrobní vztahy však často v nových podmínkách neměly dlouhého trvání a neefektivní provozy musely být uzavřeny. Pád jednoho článku skupiny však mohl znamenat existenční potíže pro ostatní partnery.

³³ MEJSTRÍK et al (2005) však upozorňují, že takový vlastník převzal dominantní kontrolu nad danou firmou a choval se často jako majitel jediný, mnohdy v rozporu se zájmy minoritních akcionářů. O problematice minoritního vlastnictví píše v části 3.4.1 Stát.

³⁴ Podrobnosti uvádím v části 4.4.1 Vztahy se zaměstnanci

³⁵ Podrobnosti uvádím v části 4.2.2 Vertikální integrace

5.2.4 Porovnání firemních cílů

Firemní cíle zahraničních společností jednoznačně plynou z cílů majitelů firmy. I když musí své firemní strategie přizpůsobovat místním poměrům a ostatním zájmovým skupinám, případné ústupky nemohou dosahovat velkých rozměrů. V takovém případě by totiž vlastník mohl na své cíle rezignovat a ze země odejít.

Nutno však podotknout, že taková forma úniku existuje u firem, které nejsou s místním prostředím dlouhodobě úzce provázány. Čím déle a hlouběji je zahraniční investor provázán s místní prostředím, tím častěji a do větší míry musí respektovat požadavky svých partnerů.

Jaké konkrétní cíle bude zahraniční investor sledovat opět záleží na celé řadě faktorů (země původu, domácí firemní kultura, odvětví průmyslu, ve kterém působí, apod.). Vzhledem k motivům pro vstup zahraničního investora do České republiky (levná kvalitní pracovní síla nebo hledání nového trhu) budou hlavními cíli investujících společností buď co největší dlouhodobá ziskovost nebo růst společnosti na daném trhu.

V případě malých firem dominujících tomuto segmentu bude beze sporu hrát největší roli akumulace bohatství majitele firmy a jeho rodiny. V případě bývalých příslušníků komunistické nomenklatury tomuto cíli odpovídá i chování těchto podnikatelů, které bylo mnohdy na hranici zákona a za hranicemi morálního chování (CLARK, 2000).

Autoři, kteří provedli případové studie podniků, jenž byly zprivatizovány do rukou domácích investorů tvrdí, že v počátečních fází privatizace naprostá většina těchto společností řešila jediný problém, jak přežít v nových podmínkách (např. CLARK, 2004; McDERMOTT, 2004; ŠUMPÍKOVÁ, 1999). Tato snaha však byla často zmařena oportunistickým chováním manažerů, kteří usilovali především o své vlastní obohacení. Noví majitelé se však ne vždy chovali lépe. Jak uvádí MEJSTRÍK et al. (2005), polovina 90. let byla obdobím, kdy noví dominantní vlastníci své podniky tunelovali a poškozovali tak ostatní minoritní vlastníky. Bývalé státní společnosti tak nemusely čelit pouze nepřátelskému vnějšímu prostředí, ale i oportunistickému chování manažerů nebo části vlastníků. Jestliže se jedna z vnitřních zájmových skupin nechová kooperativně a usiluje o vlastní obohacení na úkor druhých, je velmi obtížné směřovat k jakémukoliv konstruktivnímu cíli. Taková firma nemůže v takovém prostředí přežít.

5.3 Firemní strategie a organizační dovednosti

Tato klíčová charakteristika pramení ze zaměstnavatelské role firem. Podle WHITLEYHO (1999: 73) je totiž důležité, „jakým způsobem se podílí znalosti a zkušenosti zaměstnanců na rozvoji celkových dovedností organizace.“ Z toho pak plyne, jakou komparativní výhodu bude daný podnikatelský systém mít. Firmy vytvářející dlouhodobé a důvěryplné vztahy se svými zaměstnanci budou zaměřeny na tradiční oblasti, ve kterých budou moci postupně zlepšovat kvalitu svých výrobků a prohlubovat jejich technologickou náročnost. V případě kratších závazků se svými partnery a tedy i zaměstnanci budou takové firmy mnohem příhodnější k radikálním inovacím a flexibilnějším reakcím na změny přání zákazníka.

Vzhledem k institucionálním podmínkám, především pak k povaze vzdělávacího systému, průmyslové tradici a kooperativní povaze podřízeneckých vztahů by se dalo předpokládat, že české prostředí bude vhodné především pro dlouhodobější pracovní vztahy a tedy pro systém vyznačující se tradičními odvětvími bez potřeby radikální adaptace. K tomu všemu ještě přispívá relativní rigidita pracovního trhu a neochota Čechů častěji měnit zaměstnání.

V případě zahraničních společností bude opět záležet na zmiňovaných faktorech jako motivace, země původu, firemní kultura a odvětví, ve kterém společnost působí. České prostředí si však budou vybírat a snaže se adaptovat firmy pocházející z prostředí, které nese podobné rysy jako to české. Nemůže být proto náhodou, že více jak čtvrtinu přímých zahraničních investic představují investice z Německa (viz. TABULKA 4.2) a třetina investic plyne do odvětví zpracovatelského průmyslu (viz TABULKA 5.3).

K dlouhodobým závazkům s kvalifikovanými zaměstnanci přistupují i původem české firmy. V případě zprivatizovaných podniků je toto chování částečně motivováno politicky, manažeři chtějí získat zaměstnance na svou stranu, navíc však vycházejí ze zkušeností reálného socialismu, kdy kvalifikovaných pracovníků byl velký nedostatek.

O technologické vyspělosti malých a středních firem jsem již vedl diskusi výše. Pokud by se však taková firma pohybovala v technologicky náročném prostředí, je velmi pravděpodobné, že se svými zaměstnanci – experty bude uzavírat dlouhodobé závazky. V jednom kvalifikovaném zaměstnanci je totiž koncentrován mnohem větší podíl celkových unikátních dovedností dané firmy.

I když český podnikatelský systém obsahuje některé aspekty, které nejsou zcela v souladu se systémy, které se orientují na tradiční odvětví (např. velmi nízká účast v zaměstnaneckých organizacích a jejich minimální důležitost nebo nízký podíl těchto organizací i zaměstnavatelů na vzdělávání pracovníků), je těchto rysů výrazně méně než těch, které vypovídají o opaku. Česká republika tak bude dávat přednost těmto tradičním odvětvím než těm, ve kterých je třeba radikální adaptace.

5.4 Shrnutí

Firmy pod zahraniční kontrolou a malé a střední podniky získaly v porovnání s bývalými státními společnostmi zprivatizovanými do českých rukou výraznou převahu.

Vztahy s vnitřními a vnějšími zájmovými skupinami uvnitř zahraničních firem závisí především na charakteristikách investující společnosti, i když se v některých případech musí přizpůsobovat místnímu prostředí. Českému prostředí tak budou dávat přednost firmy z takových zemí a s takovým institucionálním prostředím, které je podobné tomu českému.

České firmy jsou do značné míry závislé na osobách svých majitelů/manažerů. Tito představitelé většinou využívali dědictví z reálného socialismu v podobě interpersonálních sítí. Bývalé státní podniky však v těchto systémech byly natolik „zaklíněny“, že se z nich ani v případě nutnosti nedokázaly vymanit. Malé a střední podniky však tímto dědičným deficitem netrpěly a mohly tak pružně reagovat na měnící se prostředí a částečně tak vytěsnit bývalé státní firmy.

Jestliže v případě zahraničních firem jsou hlavní cíle definované mateřskými firmami a v případě malých firem osobou majitele, bývalé státní podniky jsou nejvíce zasaženy a ovlivněny vývojem daného prostředí. Vzhledem k výrazným změnám nejčastěji adoptovaly strategii přežití ekonomické transformace.

6 Závěr

V této práci jsem se pokoušel charakterizovat vzájemné působení a vztahy mezi aktéry českého ekonomického systému v závislosti na transformujícím se institucionálním prostředí. S použitím konceptu podnikatelského systému jsem za hlavní jednotku analýzy zvolil soukromou firmu a zkoumal vnitřní a vnější vztahy českých společností. U interních vztahů hráli důležitou roli manažeři a zaměstnanci. V případě vnějších vztahů šlo především o obchodní partnery a poskytovatele kapitálu. Poslední důležitou skupinou byli majitelé, u nichž jsem se zajímal o stupeň jejich zásahů do řízení firmy a jejich vztahy s manažery.

Předpokládal jsem, že podmínky společného institucionálního prostředí by mohly modifikovat charakter těchto vztahů do stejné podoby. Ukázalo se však, že vzhledem k zděděné podnikové struktuře reálného socialismu, umožnění soukromého podnikání a otevření ekonomiky zahraničním investorům vznikly v české ekonomice tři rozlišné druhy firemních vztahů: firem pod zahraniční kontrolou, malých a středních firem s domácími vlastníky a bývalých státních společností zprivatizovaných do českých rukou.

Firmy zakládané nebo koupené zahraničními investory jsem označil za jedny z nejúspěšnějších aktérů transformace. Díky kapitálové, organizační a technologické dominanci byly schopné získat výrazný podíl na českém hospodářství a mnohdy implementovat vzory ze svého domácího prostředí. V tomto bodě však podobnost zahraničních firem končí, další charakteristiky se odvíjí od specifických vlastností mateřské společnosti jako je země původu, firemní kultura, odvětví, v němž působí apod.

Malé a střední firmy zaznamenaly během 90. let bouřlivý rozvoj a dosáhly velkého ekonomického významu. Tyto firmy se ukázaly jako mnohem flexibilnější ve vztahu ke svým odběratelům. K úspěchu těchto firem však do značné míry vedlo spojení jejich majitelů s předešlým režimem. Tito podnikatelé byli příslušníky předchozí socialistické elity a prostřednictvím svých kontaktů získávali finanční kapitál i obchodní partnery. Do značné míry nezodpovězenou zůstala otázka, jakým způsobem se tyto společnosti podílejí na technologickém pokroku a jaké skupiny zaměstnanců vůbec zaměstnávají.

V porovnání se dvěma předchozími druhy firem význam bývalých státních společností zprivatizovaných do českých rukou výrazně poklesl. I když za jednu z jejich

nejdůležitějších strategií mohou označit pokus přežít v nových podmínkách, neodpovídala tomu změna vnitřních ale i vnějších vztahů. U těchto firem sice došlo ke změně vlastnických vztahů, noví majitelé se však svých práv ujímali velmi pozdě a navíc k němu často přistupovali velmi pasivně. Zvláštní postavení v těchto podnicích získali nebo si jej uchovali manažeři, kteří byli ve vedení společností i v období reálného socialismu. Ti se často chovali jako majitelé těchto firem a v některých případech vedlo toto chování až k rozkradení majetku svěřených společností. Vztahy s dodavateli a některými odběrateli ale i zaměstnanci však většinou zůstaly nezreformované. V těchto podnicích tak nedošlo k reálnému přesunu moci a navíc velká většina vztahů zůstala velmi rigidních a nezměněných.

Vzájemné vztahy mezi firmami v českém a zahraničním vlastnictví jsou do značné míry oddělené. Zatímco zahraniční firmy vyhledávají především partnery, se kterými mají zkušenost jejich matky, české firmy udržují většinu kontaktů mezi sebou a orientují se na domácí trh. Technologický a organizační transfer od zahraničních firem směrem k ryze českým tak zůstává velmi omezený.

Institucionální prostředí formovalo strategie a vztahy všech tří typů firem. Často nedokonalý právní rámec se vztahoval na všechny účastníky, i když české firmy měly více prostředků jak jeho formování a uplatňování ovlivnit. Další rozhodování státu se v mnohem větší míře týkalo státních podniků. Jen v případě zahraničních firem hrála na počátku 90. let jistou diskriminační roli vládní politika národního kapitalismu.

Domácího finančního systému využívaly a mnohdy i zneužívaly především české firmy. Zahraniční společnosti získávaly kapitál od svých mateřských firem. I v případě generování struktur důvěry v obchodních vztazích se zdají být zahraniční firmy „nad věcí“ a s velkou pravděpodobností částečně i za zastavením jejího propadu, ke kterému vzhledem k nedodržování partnerských smluv ze strany českých firem často docházelo.

Jaký další vývoj se dá očekávat v následujících letech? Pod vlivem institucionálního rámce bude pravděpodobně docházet ke konvergenci těchto modelů. S generační proměnou bude ubývat lidí, kteří jsou přímo napojeny na předešlý režim, a objeví se ti, kteří získali své vzdělání a zkušenosti v mezinárodním prostředí. Propast mezi českými a zahraničními firmami se tak bude nejspíše zmenšovat. S tímto vývojem pak poroste význam malých a středních podniků, z nichž některé mají potenciál stát se

minimálně hráči regionálního významu. Nezanedbatelnými faktory budou pro otevřenou ekonomiku České republiky i globalizace a evropská integrace. Toto jsou ale hypotézy, jejichž ověření je již mimo rozsah této práce.

Prameny a literatura

- AGUILERA R. V, DABU A. (2005), 'Transformation of employment relations systems in Central and Eastern Europe', *The Journal of Industrial Relations* Vol. 47 No. 1 March 2005: 16 – 42
- ANDERSON C. W, JANDIK T, MAKHIJA A. K. (2001), 'Determinants of foreign ownership in newly privatized companies in transition economies', *The Financial Review* 37: 161 – 176
- ANGRESANO J. (2002), 'Comparative Economics - Second Edition', Prentice Hall, Upper Saddle River, ISBN 0-13-381633-8
- BARRELL R, HOLLAND D. (2000), 'Foreign direct investment and enterprise restructuring in Central Europe', *Economics of Transition* Volume 8 (2): 477 – 504
- BOKROS L. (2001), 'Rozdílné cesty visegrádských dvojčat k relativní prosperitě – porovnání procesu transformace v ČR a Maďarsku', *Finance a úvěr*, 51, č. 4: 206 – 215
- CLAESSENS S, DJANKOV S. (1999), 'Ownership concentration and corporate performance in the Czech Republic', *Journal of Comparative Economics* 27: 498 – 513
- CLARK E. (2000), 'The Role of Social Capital in Developing Czech Private Business', *Work, Employment & Society* Vol. 14 No. 3: 439 – 458
- CLARK E. (2004), 'Power, action and constraint in strategic management: explaining enterprise restructuring in the Czech Republic', *Organization Studies* 25(4) 2004: 607 – 627

- CLARK E, SOULSBY A. (1999), 'The adoption of the multi-divisional form in large Czech enterprises: the role of economic, institutional and strategic choice factors', *Journal of Management Studies* 36:4 July 1999: 535 – 559
- COASE R. H. (1937), 'The Nature of the Firm', *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937): 386-405
- COFFEE J. C. (1996), 'Institutional investors in transitional economies – lessons from the Czech experience', in FRYDMAN R, GRAY C. W, RAPACZYNSKI A. (eds.), 'Corporate governance in Central Europe and Russia – Volume 1 – banks, funds and foreign investors', Central European University Press, Budapest: 111 – 186, ISBN 1-85866-034-3
- COX T., MASON B. (1999), 'Social and economic transformation in East Central Europe – Institutions, property relations and social interest', Edward Elger Publishing, Cheltenham and Northampton, ISBN 1 85898427
- CZESANÁ V, ZUKERSTEINOVÁ A. (eds.) (2005), 'Focus on vocational education and training in the Czech Republic', CEDEFOP, Thesaloniki, ISBN 92-896-0354-2
- ČERYCH L, KOUCKÝ J, MATĚJŮ P. (1999), 'School system and educational development', in VEČERNÍK J, MATĚJŮ P. (eds.), 'Ten years of rebuilding capitalism: Czech society after 1989', Acadmia, Brno: 44- 69, ISBN 80-200-0774-1
- DYBA K, ŠVEJNAR J. (1995), 'A comparative view of economic developments in the Czech Republic', ŠVEJNAR J. (ed.), 'The Czech Republic and economic transition in Eastern Europe', Academic Pres, Inc, San Diego: 21 – 45 ISBN 0-12-678180
- FEDERICO G, FOREMAN-PECK J, (1999) 'European industrial policy. The twentieth century experience.' Oxford University Press, Oxford, ISBN 0198289987

- FRÝDMANOVÁ M, JANÁČEK K, MAREŠ P, SIROVÁTKA T. (1999), 'Labor market and human resources', in VEČERNÍK J, MATĚJŮ P. (eds.), 'Ten years of rebuilding capitalism: Czech society after 1989', Academia, Brno: 21 – 43, ISBN 80-200-0774-1
- HARPER J.T. (2002), 'The performance of privatized firms in the Czech Republic', *Journal of Banking & Finance* 26: 621 – 649
- HAVEL B. (2005), 'An outline of Czech company law', *European Business Organization Law Review* 6: 581 – 623
- HAVEL J. (2005), 'Akcionářská demokracie "Czech made"', *Finance a úvěr* 9-10/2005: 441 – 461
- HAYEK F.A. (1945), 'The use of knowledge in society', *The American Economic Review*, Vol. 35, No. 4 (Sep, 1945): 519 – 530³⁶
- HLAVÁČEK J, MEJSTRÍK M. (1997), 'The initial economic environment for privatization', in MEJSTRÍK M, DERVIZ A, ZEMPLINEROVA A. (eds.), 'The privatization process in East-Central Europe – Evolutionary process of Czech privatization – International studies in economics and econometrics, vol. 36', Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Boston – London: 1 – 32, ISBN 0-7923-4096-5
- HOFSTEDE G, HOFSTEDE J. G (2005), 'Cultures and organizations – software of the mind', McGraw-Hill, New York, ISBN 0-07-143959-5
- KING L. P. (2001), 'Making markets: a comparative study of postcommunist managerial strategies in Central Europe', *Theory and Society* 30: 493 – 538

³⁶ Využíváno překladu Tomáše Ježka

- KLVAČOVÁ E, CHLUMSKÝ J, MALÝ J, MRÁČEK K. (2005), 'Czech experience of economic transition and EU accession processes', Professional Publishing, ISBN 80-86419-85-1
- KNOT O, VYCHODIL O. (2005), 'What drives the optimal bankruptcy law design?', Finance a úvěr 3-4/2005: 110 – 123
- KOLMAN L, NOORDERHAVEN N. G, HOFSTEDE G, ELISABETH D. (2003), 'Cross-cultural differences in Central Europe', Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, No. 1, 2003: 76 – 88
- KOTRBA J. (1995), 'Privatization process in the Czech Republic: players and winners', ŠVEJNAR J. (ed.) (1995), 'The Czech Republic and economic transition in Eastern Europe', Academic Pres, Inc, San Diego: 159 – 198 ISBN 0-12-678180
- KOUBA K. (2005), 'Transformace a privatizace v původních představách a třináct let poté', in KOUBA K, VYCHODIL O, ROBERTS J. (2005), 'Privatizace bez kapitálu – zvýšené transakční náklady české transformace' Karolinum, Praha: 11 – 68, ISBN 80-246-0954-1
- KUBÍN J, TŮMA Z. (1997), 'Fiscal impact of privatization and fiscal policy', in MEJSTRÍK M, DERVIZ A, ZEMPLINEROVA A. (eds.), 'The privatization process in East-Central Europe – Evolutionary process of Czech privatization – International studies in economics and econometrics, vol. 36', Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Boston – London: 125 – 144, ISBN 0-7923-4096-5
- LLOYD-REASON L, MULLER K, WALL S. (2002), 'Innovation and education policy in SMEs: a Czech perspective', Education – Training Vol. 44, Number 8/9: 378 – 387
- LIPLIETZ A. (1997), 'The post-fordist world: labour relations, international hierarchy and global ecology', Review of International Political Economy 4:1 Spring 1997: 1 – 41

- MARGINSON P, MEARDI G. (2006), 'European Union enlargement and the foreign direct investment channel of industrial relations transfer', *Industrial Relations Journal* 37:2: 92 – 110
- MARTIN R. (2002), 'Politicized managerial capitalism: enterprise structures in post-socialist Central and Eastern Europe', *Journal of Management Studies* 39:6 September 2002: 823 – 839
- McDERMOTT G. A. (2004), 'Institutional change and firm creation in East-Central Europe – an embedded politics approach', *Comparative Political Studies* Vol. 37 No. 2 March 2004: 188 – 217
- MEJSTŘÍK M. (1997a), 'The emergence of institutional owners: the role of banks and nonbanking financial institutions in the privatization of the economy and the banks', in MEJSTŘÍK M, DERVIZ A, ZEMPLINEROVA A. (eds.), 'The privatization process in East-Central Europe – Evolutionary process of Czech privatization – International studies in economics and econometrics, vol. 36', Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Boston – London: 145 – 169, ISBN 0-7923-4096-5
- MEJSTŘÍK M. (1997b), 'Case by case or mass privatization', in MEJSTŘÍK M, DERVIZ A, ZEMPLINEROVA A. (eds.), 'The privatization process in East-Central Europe – Evolutionary process of Czech privatization – International studies in economics and econometrics, vol. 36', Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Boston – London: 55 – 63, ISBN 0-7923-4096-5
- MEJSTŘÍK M. (ed.) (2005), 'Cultivation of financial markets in the Czech Republic', Karolinum, Praha, ISBN 80-246-0980

- MEJSTRÍK M, DVOŘÁKOVÁ A, NEPRAŠOVÁ M. (2005), 'Restructuring and development of the banking sector in advanced transition country: the Czech Republic', in MEJSTRÍK M. (ed.), 'Cultivation of financial markets in the Czech Republic', Karolinum, Praha: 21 – 113, ISBN 80-246-0980
- MEJSTRÍK M, DERVIZ A, ZEMPLINEROVA A. (eds.) (1997), 'The privatization process in East-Central Europe – Evolutionary process of Czech privatization – International studies in economics and econometrics, vol. 36', Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Boston – London, ISBN 0-7923-4096-5
- MEYER K. E. (2000), 'International production networks and enterprise transformation in Central Europe', Comparative Economic Studies XLII, No. 1: 135 – 150
- MILLS A. (1998), 'Contextual influences on human resource management in the Czech Republic', Personnel Review, Vol. 27 No. 3 1998: 177 – 199
- MLÁDEK J. (1997), 'Initialization of privatization through restitution and small privatization', in MEJSTRÍK M, DERVIZ A, ZEMPLINEROVA A. (eds), 'The privatization process in East-Central Europe – Evolutionary process of Czech privatization – International studies in economics and econometrics, vol. 36', Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Boston – London: 45 – 54, ISBN 0-7923-4096-5
- MLČOCH L. (2000), 'Úvahy o české ekonomické transformaci', Vyšehrad, Praha, ISBN 80 7021 389 2
- MLČOCH L. (2001), 'Lesson from the Czech privatization – institutional change and the concept of order', in FLEINER L. R. B, SWIDERSKI E. M. (eds.), 'Democratic transition and consolidation in Central and Eastern Europe', Helbing & Lichtenhahn: 143 – 153, ISBN 3-7190-2154-8

- MLČOCH L. (2005a), 'Ekonomie důvěry a společného dobra – Česká republika v Evropské unii. Pokus o nástin perspektiv', Studie Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky 5/2005, Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, Praha, ISBN 80-86729-20-6
- MLČOCH L. (2005b), 'Institucionální ekonomie', Karolinum, Praha, ISBN 80-246-1029-9
- NEWMAN K. L, NOLLEN S. D. (1998), 'Managing radical organizational change', SAGE Publishing, Thousand Oaks, ISBN 0-7619-0933-6
- PAVLÍNEK P. (1998), 'Foreign direct investment in the Czech republic', Professional Geographer 50 (1): 71 – 85
- PAVLÍNEK P. (2003), 'Transformation of the Czech Automotive Components Industry Through Foreign Direct Investments', Euroasian Geography and Economics 44 No. 3: 184 – 209
- PERLITZ M, SEGER F. (2004), 'European cultures and management style', International Journal of Asian Management 3: 1 – 26
- SOJKA M. (2003), 'Czech transformation strategy and its economic consequences: a case of an institutional failure – working paper UK FSV – IES No. 43', IES FSV UK, Praha
- SOSKICE D. (1999), 'Divergent production regimes: coordinated and uncoordinated market economies in the 1980s and 1990s', in KITSCHOLT H, LANGE P, MARKS G, STEPHENS J. D. (eds.) (1999), 'Continuity and change in contemporary capitalism', Cambridge University Press, Cambridge, Melbourne and New York: 101 – 134, ISBN 0521624460
- ŠVEJNAR J. (ed.) (1995), 'The Czech Republic and economic transition in Eastern Europe', Academic Press, Inc, San Diego, ISBN 0-12-678180

ŠUMPÍKOVÁ M. (1999), 'Chování podniků v institucionálně změněných podmínkách', Studie 3/1999, Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, Praha

TOMÁŠEK M. (2006), 'Systémové zdroje korupce v čase společenské změny v makrosociologickém pohledu', in DANČÁK B, HLOUŠEK V, ŠIMÍČEK V. (eds.), 'Korupce – projevy a potírání v České republice a Evropské unii', Mezinárodní politologický ústav, Brno: 31 – 44, ISBN 80-210-4062-9

URBAN L. (1997), 'Structural changes and the privatization process', in MEJSTRŮK M, DERVIZ A, ZEMPLINEROVA A. (eds), 'The privatization process in East-Central Europe – Evolutionary process of Czech privatization – International studies in economics and econometrics, vol. 36', Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Boston – London: 171 – 203, ISBN 0-7923-4096-5

VYCHODIL O. (2005), 'Dopady postprivatizační koncentrace vlastnictví na výkonnost českých podniků', in KOUBA K, VYCHODIL O, ROBERTS J. (2005), 'Privatizace bez kapitálu – zvýšené transakční náklady české transformace' Karolinum, Praha: 79 – 135, ISBN 80-246-0954-1

WHITLEY R. (1992), 'Societies, Firms and Markets: the Social Structuring of Business Systems', ve Whitley R. (ed.), 'European business systems: firms and markets in their national contexts', Sage, London: 1 – 45, ISBN 0803978154

WHITLEY R. (1999), 'Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems', Oxford University Press, Oxford, ISBN 0198293968

WHITLEY R. (2002), 'The Nature of Business Systems and their Institutional Structuring', Whitley R. (ed.), 'Competing Capitalisms: Institutions and Economies – Volume 1', Edward Elger Publishing, Cheltenham and Northampton: 161 – 194, ISBN 1-84064-749-3

WHITLEY R, HENDERSON J, CZABAN L, LENGYEL G. (1996), 'Trust and contractual relations in an emerging capitalist economy: the changing trading relationships of ten large Hungarian enterprises', *Organization Studies* 17/3: 397 – 420

WISE M.(2002), 'Review of Competition Law and Policy in the Czech Republic', *OECD Journal of Competition Law and Policy* Vol. 4 Issue 1: 1 – 58

ZEMPLINEROVÁ A, STÍBAL J. (1997), 'Monopoly in the context of the privatization process', in MEJSTŘÍK M, DERVIZ A, ZEMPLINEROVA A. (eds), 'The privatization process in East-Central Europe – Evolutionary process of Czech privatization – International studies in economics and econometrics, vol. 36', Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Boston – London: 226 – 238, ISBN 0-7923-4096-5

Internetové stránky

www.czechinvest.cz – CzechInvest (21-04-2007)

www.compet.cz – Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (22-04-2007)

www.geert-hofstede.com/hofstede_czech_republic.shtml - stránka Geerta Hofsteda (24-03-2007)

www.cnb.cz – Česká národní banka (ČNB)

www.czso.cz – Český statistický úřad (ČSÚ)

Internetové odkazy

ČNB (2005), ‘Bankovní dohled 2005’,

http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/dohled_fin_trh/bankovni_dohled/bankovni_sektor/analyticke_pub/download/bd_2005_c.pdf (17-03-2007)

ČNB (2006), ‘Czech Republic: Inward Foreign Direct Investment by Industry and Country, 1993–2005’,

http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/statistika/platbni_bilance_stat/pzi/download/pzi_rad_a.xls (19-03-2007)

ČSÚ (2002), ‘Vývoj tržních služeb v letech 1997 – 2000’,

http://www.czso.cz/csu/2002edicniplan.nsf/o/1114-02-v_letech_1997_2000-vyvoj_trznich_sluzeb_v_letech_1997_az_2000 (19-05-2007)

ČSÚ (2003), ‘Vybrané ekonomické výsledky malých a středních subjektů ČR v letech 1995 až 2001’,

http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/publ/8007-03-v_letech_1995_az_2001 (19-05-2007)

ČSÚ (2004a), ‘Ekonomická výkonnost a efektivnost produkčních a obchodních podniků veřejných, soukromých národních a pod zahraniční kontrolou v roce 2003’,

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ts041104.doc> (19-05-2007)

ČSÚ (2004b), ‘Cizí firmy stále zvyšují svou váhu v českém průmyslu’,

[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/db80cc186921efd2c1256e510048b85a/\\$FILE/ckta031004.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/db80cc186921efd2c1256e510048b85a/$FILE/ckta031004.doc) (19-03-2006)

ČSÚ (2007a), 'Ekonomické výsledky v tržních službách v letech 2000 až 2005', [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/CA003E738C/\\$File/90040775.xls](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/CA003E738C/$File/90040775.xls) (19-05-2007)

ČSÚ (2007b), 'Ekonomické výsledky v dopravě a spojích v letech 2000 až 2005', http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/9302-07-v_letech_2000_az_2005 (19-05-2007)

IHNED (2006), 'Delvita končí. Zájem projevil majitel Billy', http://ihned.cz/3-19724520-delvita-000000_d-4d (22-04-2007)

http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje (16-05-2007)

KREUZBERGOVÁ E. (2003), 'Invisible industrial policy in the Czech Republic', IES FSV UK, Praha, ies.fsv.cuni.cz/storage/work/94_kreuzbergova.pdf, (11-3-2007)

RADIO PRAHA (2004), 'Boeing nesplnil očekávání', <http://www.radio.cz/cz/clanek/49966> (19-05-2007)

Přílohy

Seznam tabulek

TABULKA 2.1: Charakteristiky podnikatelského systému

TABULKA 2.2: Klíčové prvky institucionálního prostředí

TABULKA 3.1: Vybrané makroekonomické ukazatele české ekonomiky (1985 – 1993)

TABULKA 3.2: Privatizace

TABULKA 3.3: Vybrané makroekonomické ukazatele české ekonomiky (1994 – 2003)

TABULKA 4.1: Přehled charakteristik majetkového ovládní pro jednotlivé aktéry

TABULKA 4.2: Pořadí států - kumulované přímé zahraniční investice v letech 1993 – 2005

TABULKA 5.1: Podíl firem pod zahraniční kontrolou na průmyslové výrobě

TABULKA 5.2: Podíl malých a středních podniků na českém hospodářství

TABULKA 5.3: Přímé zahraniční investice v letech 1993 – 2005 rozdělené podle odvětví
(podíl na celkovém objemu přímých zahraničních investic)

Seznam grafů, schémat a boxů

SCHÉMA 2.1: Podnikatelský systém

BOX 3.1: Investiční privatizační fondy

GRAF 4.1: Rozdělení a koncentrace vlastnictví v privatizovaných firmách