

Univerzita Karlova v Praze

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

**Adaptace českých podniků zahraničního obchodu na
situaci po roce 1989.**

**Adaptation of „enterprises of foreign trades“ (PZO) to situation
after 1989 revolution in Czechoslovakia.**

Bakalářská práce

Autor práce: Matouš Waller

Studijní program: Marketingová komunikace a PR

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jan Halada CSc.

Rok obhajoby: 2021

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze, 26. 7. 2021

Matouš Waller

Bibliografický záznam:

WALLER, Matouš. *Adaptace českých podniků zahraničního obchodu na situaci po roce 1989*. Praha, 2021. 57 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Jan Halada CSc.

Rozsah práce: 102 476 znaků

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá adaptací podniků zahraničního obchodu na proměny trhu po roce 1989. Cílem bylo popsat strukturu těchto podniků a nadřazených organizací a jejich fungování před rokem 1989 a následně popsat a analyzovat jejich schopnost vyrovnat se s novými podmínkami. Práce se věnuje transformačnímu období do rozpadu Československa, tedy do konce roku 1992. V práci jsou rovněž uvedeny proměny ve struktuře a fungování pěti konkrétních podniků, z nichž dosud existují pouze některé, a rovněž i šesti podniků věnujících se před rokem 1989 propagační činnosti. Analýza probíhala na základě důkladné rešerše dobových a současných materiálů a rovněž i vzpomínek jednoho z bývalých zaměstnanců. Z textu je patrné, že diskutované období bylo pro podniky velmi náročné. Podniky buď zanikly, nebo byly donuceny k naprosté změně své strategie.

Abstract

This bachelor thesis follows the adaptation process of Enterprises of foreign trades (PZO) on the market changes after the year 1989. The purpose of this work was to describe the structure and operation activity of said enterprises and parent organizations before 1989 and then describe and analyse their ability to handle new market conditions. This thesis describes the transformation period to the disintegration of Czechoslovakia, ie. until the end of 1992. This thesis also contains descriptions of the changes in structure and operations of five specific trade organizations, some of which still exist and six organizations which specified on propagation as well. The analysis was performed on the basis of thorough research of historic and present literature as well as memories of one former employee. It is shown in the text that the discussed period was very demanding for the trade companies. Change of strategy was crucial otherwise the enterprises would collapse.

Klíčová slova

Podniky zahraničního obchodu, zahraniční obchod, zahraničí, propagace, exportní firmy, centrální plánování, transformace, Československo, Česká republika

Key words

Enterprises of foreign trade, foreign trade, foreign countries, propagation, export companies, central planning, transformation, Czechoslovakia, Czech republic

Poděkování

Tímto bych chtěl vyjádřit poděkování doc. PhDr. Janu Haladovi, CSc. za cenné rady a připomínky v průběhu tvorby této práce. Rovněž bych chtěl poděkovat panu Ing. Ladislavu Kopeckému za zprostředkování jeho vzpomínek z doby jeho působení v podniku Rapid a za poskytnutí množství cenných dobových materiálů, včetně vlastní publikace.

Obsah

Úvod	1
1 Úloha zahraničního obchodu	3
1.1 Strategie zahraničního obchodu.....	3
1.2 Zahraničně obchodní politika	4
2 Situace před rokem 1990	6
2.1 Strategie zahraničního obchodu.....	6
2.2 Státní monopol.....	7
2.3 Zahraničně obchodní politika	8
2.3.1 Obchodní vztahy se zeměmi RVHP	11
2.3.2 Obchodní vztahy se západními zeměmi.....	12
2.4 Obchodní organizace	12
2.5 Zahraniční obchod v praxi.....	15
2.6 Podniky zahraničního obchodu	17
2.6.1 Vznik a průběh existence	17
2.6.2 Historický vývoj	22
2.6.3 Prodejní systém	24
2.7 Fungování výrobních podniků.....	25
2.8 Propagace.....	25
2.9 Platební a vývozní proces	27
2.9.1 Propagační činnost na trzích RVHP	28
2.9.2 Propagační činnost na kapitalistických trzích	29
2.9.3 Propagační agentury	29
2.9.4 Agentura Rapid	30
2.9.5 Další agentury	32
3 Transformační období.....	33
3.1 Politické a ekonomické proměny	33
3.2 Výchozí situace.....	35
3.3 Liberalizace zahraničního obchodu	36
3.4 Privatizace	38
4 Situace po roce 1990.....	40
4.1 Proměny ve strukturách podniků	40
4.2 Nové subjekty	42
4.3 Adaptace na nové podmínky	43
4.4 Propagace a komunikace	44

4.5	Vybrané podniky	45
4.6	Podniky zaměřené na propagaci	47
4.7	Po roce 1992	48
5	Závěrečná analýza.....	49
6	Závěr	51
7	Seznam zkratk	54
8	Seznam zdrojů.....	55

Úvod

Zahraniční obchod byl a je pro ekonomiku České republiky i předcházející státní útvary zcela klíčový. Vzhledem k jeho důležitosti se jednalo o odvětví, které komunistický režim po svém nástupu v roce 1948 řešil mezi prvními. Pro účely zahraničního obchodu vytvořil řadu podniků, souhrnně známých jako podniky zahraničního obchodu (PZO). Vzhledem k jeho důležitosti tomu nebylo jinak po roce 1989, kdy se první reformy týkající se zahraničního obchodu objevovaly již na začátku roku 1990.

Transformační období bylo značně hektickou dobou a informace i materiály z této doby a o přeměně podniků zahraničního obchodu takřka neexistují nebo jsou značně roztroušeny. Cílem této práce je tedy kompletní popis fungování těchto podniků a změn a úprav v jejich strategii a celková schopnost adaptace na změny probíhající po roce 1989. Většina prací a literatury mapující toto období se věnuje ekonomickým proměnám a privatizačním procesům. Mojí snahou bylo tyto informace doplnit o oblast, které byla doposud věnována jen minimální pozornost. Hodnocení privatizačních procesů a účinnosti a vhodnosti zaváděných opatření nejsou předmětem této práce.

Změny ve fungování podniků jsou v práci uváděny do souvislosti s vnitřními a vnějšími ekonomickými a sociálními podmínkami. Důraz je rovněž kladen na způsoby propagace těchto podniků a změny v těchto systémech po roce 1989. Práce se tedy věnuje období před rokem 1990, zejména druhé polovině osmdesátých let, transformačním a liberalizačním procesům a změnám do vzniku samostatné České republiky, tedy do konce roku 1992.

V první části je rozvedena úloha a strategie zahraničního obchodu v teoretické rovině. V následující části, pojednávající o období před rokem 1989, je popsána obchodní politika a strategie v souvislosti se státním zřízením dalších států a důvody vzniku státního monopolu. Rovněž je zde věnován prostor organizačnímu systému Československého zahraničního obchodu se všemi stupni.

Tato kapitola je z velké části založena na publikaci prof. Jaroslava Nykryna s názvem Zahraniční obchod ČSSR. Nykryn až do své smrti v roce 1987 dlouhodobě působil na katedře Zahraničního obchodu Fakulty obchodní Vysoké školy ekonomické. Od 60. let vytvářel publikace zaměřené na marketing a podnikovou strategii, tehdy jako zcela první český autor. Během své profesní dráhy napsal či se podílel na vzniku množství odborné literatury. Publikace Zahraniční obchod ČSSR je jediným uceleným soupisem tehdejší organizace

zahraničního obchodu, je nicméně třeba brát uvedené informace s rezervou, jelikož byla vydána v roce 1988 a je tedy částečně ideově ovlivněna.

Následující část je věnována transformačním, liberalizačním a krátce také privatizačním procesům probíhajícím v Československu po roce 1989. Zde jsou popsány proměny v obchodní politice a strategii státu v návaznosti na politickou a ekonomickou situaci.

Dále se práce věnuje nově vzniklým subjektům, proměnám ve strukturách PZO a jejich schopnosti adaptovat se na nově nastalou situaci a tržní podmínky. Jsou zde popsány postupy pěti podniků a jejich proměny. Rovněž jsou zde uvedeny proměny podniků věnujících se před rokem 1989 propagační činnosti.

Práce čerpá z důkladné rešerše dobových propagačních materiálů, dobové i současné literatury, a rovněž i ze vzpomínek bývalého zaměstnance agentury Rapid Ladislava Kopeckého.

1 Úloha zahraničního obchodu

Obchod je obecně možné definovat jako směnu, tj. prodej a nákup komodit mezi minimálně dvěma subjekty. Tento proces je možné provádět přímo prostřednictvím výměnného obchodu, či nepřímo, za použití obecně uznávaného prostředku, tj. peněz. Obchod slouží jako prostředek k získání většího než lokálně (u jedince, ve skupině) dostupného množství či širě komodit potřebných pro naplnění potřeb konzumentů či výroby. Obchod se dále dělí na tři skupiny podle úrovně a množství. Jedná se o maloobchod, velkoobchod a obchod se zahraničím. Obchod se zahraničím představuje nejstarší formu vnějších hospodářských vztahů. Tento proces se netýká pouze zboží, ale rovněž i služeb a různých práv a licencí. Nezastupitelnou vlastností zahraničního obchodu je mezinárodní rozvoj výrobních sil a schopnost mezinárodní dělby práce. Pro stát je rovněž podstatná jeho funkce propojení domácí ekonomiky se světovým hospodářstvím.¹

Z mikroekonomického hlediska ovlivňují zahraniční obchod tři subjekty. Prvním je importér/exportér, tedy firmy, které se touto činností zabývají. Úlohu zbylých dvou subjektů, regulátora a koordinátora zahraničně obchodních vztahů, plní stát.

Důvody pro uskutečňování zahraničního obchodu jsou různé, odlišné pro jednotlivé subjekty. Snahou firem je vstup na nové trhy, tj. snaha o zvýšení zisků, případně získání nových či levnějších nebo kvalitnějších producentů surovin či polotovarů ze zahraničí. Úkolem státu je zajištění ekonomické balance země, jelikož zahraniční obchod velkou měrou ovlivňuje vnější ekonomickou rovnováhu a nepřímo rovněž i vnitřní hospodářskou stabilitu. Účinnost státem řízené zahraniční politiky má přímý vliv na vyrovnaní obchodní bilance a rovněž na stabilitu směnného kurzu. Vnitřní ekonomickou situaci zahraniční obchod ovlivňuje zejména po stránce zaměstnanosti.²

1.1 Strategie zahraničního obchodu

Systém prodeje v centrálně plánované ekonomice byl založen na dohodách mezi oddělenou výrobní a obchodní sférou. Smluvené obchody byly následně financovány centrálně řízenou monopolní bankou. Monopolní banka proplácela danému PZO částku zhruba po dvou týdnech od uzavření obchodu. PZO získal platbu od zahraničního partnera v rozmezí dvou měsíců a

¹ FOJTÍKOVÁ, Lenka. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945–2008)*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009. 246 s. Beckova edice ekonomie. Str. 1–2.

² FOJTÍKOVÁ, str. 1–2.

odevzdával ji bance.³ Stát tak prostřednictvím různých subjektů zcela kontroloval a řídil obchodní procesy. Naopak v tržní ekonomice je vliv státu v ideálním případě naprosto minimální a o prováděných obchodech a existenci samotných obchodních subjektů rozhoduje stav trhu a vůle investorů tyto subjekty a procesy financovat.⁴

1.2 Zahraničně obchodní politika

Jde o souhrn zásad a opatření, jež stát provádí v oblasti zahraničního obchodu s využitím obchodně politických nástrojů. Vláda těmito prostředky působí na vnitrostátní ekonomiku a snaží se dosáhnout stanovených cílů. Naprostá většina států má stanovenou vlastní zahraničně obchodní politiku, jež je samozřejmě součástí celkové zahraniční politiky země. Tato propojenost může být v celkovém měřítku zdrojem rozporů, jelikož obchodní zájmy, vyvolané potřebami domácího trhu v dané zemi mohou odporovat zájmu politickému.⁵ Příkladem může být obchod s Ruskem, kdy jsou uplatněny poměrně tvrdé sankce, ale Česko se bez obchodu s Ruskem, zejména bez nákupu ropy a plynu, neobejde. V historickém prostředí podniků PZO lze jako příklad uvést obchod s režimem “nenáviděnými” západními trhy, vyvolaný potřebou získání dostatečného množství tvrdých měn.

Dle Fojtíkové (2009) patří k základním úlohám obchodní politiky zajišťování proporcionality a vzájemnosti v ekonomických vztazích se zahraničím, ovlivňování rozsahu vývozu a dovozu zboží, teritoriální a komoditní struktury zahraničního obchodu a vytváření institucí pro rozvoj hospodářských vztahů se zahraničím. Stát k plnění těchto úkolů využívá celou řadu obchodně politických nástrojů. Tyto nástroje jsou státem prosazovány vůči domácím (aktivní nástroje obchodní politiky) i zahraničním (pasivní nástroje zahraniční politiky) výrobcům a vývozcům. Celkový charakter obchodní politiky státu je závislý na míře působení těchto nástrojů na ekonomiku.

Zahraniční obchod je historicky ovlivněn dvěma protichůdnými koncepcemi – liberální a protekcionistickou. Cílem liberální koncepce je otevřená ekonomika. Toto uspořádání zajišťuje větší možnosti tuzemským výrobcům, co se týče získávání zdrojů a potencionálních odbytišť, rovněž ale vzniká hrozba široké konkurence. Výrobcům také umožňuje výrobu podle své specifikace bez nutnosti obsloužit celý trh všemi druhy zboží. Prostředkem k dosažení tohoto cíle je odstraňování opatření, znemožňujících volný obchod, jako jsou celní

³ FRANTOVÁ, LIBUŠE. *Vyvážet už může každý*. [online] euro.cz, 1. 12. 2008 [cit. 30. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/vyvizet-uz-muze-kazdy-892146>

⁴ SOMMER, Martin a Zdeněk TŮMA. *K transformaci české ekonomiky po deseti letech*. Finance a úvěr. Praha: Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy, 1999, ročník 49 (12/1999), 687-701. ISSN 0015-1920.

⁵ FOJTÍKOVÁ, str. 4–5.

poplatky a další platby mimo běžný sazebník. Výhody této koncepce pro koncového spotřebitele se týkají hlavně nižší finanční náročností vyvolané konkurenční soutěží.

Oproti tomu cílem koncepce protekcionismu je ochrana domácí ekonomiky před zahraniční konkurencí. Absolutní formou této koncepce je celkové uzavření před vnějšími trhy a naprostá soběstačnost. Její součástí je velký vliv státu na řízení ekonomiky. Vzhledem k uzavřenosti trhu se zvyšuje počet pracovních míst a koncepce tedy působí pozitivně na nezaměstnanost a rovněž přispívá ke stabilitě domácí ekonomiky.⁶ Tato koncepce je dnes chápána jako překonaná, jelikož prohlubuje rozdíly mezi trhy, nicméně v malé míře může být využívána jako dočasná ochrana nových segmentů průmyslu.

Ani jedna z těchto dvou koncepcí není dlouhodobě udržitelná, nikdy tedy nebyla aplikována ve své čisté podobě. Vždy se tedy jednalo o kombinaci těchto dvou přístupů, s tím, že jedna z těchto koncepcí převažovala. Rozhodujícím faktorem určení této koncepce danou zemí byla zejména ekonomická úroveň země a rovněž i celková ekonomická a politická situace.⁷

⁶ Díky nezávislosti na nutnosti směny měn – na ekonomiku tedy nepůsobí stav světového hospodářství.

⁷ FOJTÍKOVÁ, str. 5–7.

2 Situace před rokem 1990

2.1 Strategie zahraničního obchodu

Ekonomika Československa, a i České republiky byla a je značně závislá na zahraničním obchodu. Podle Průchy a kol. tato situace vyplývala z množství faktorů, mezi nimiž byly i historické a ekonomické podmínky, zejména celková hospodářská vyspělost země, rozvinutý zpracovatelský průmysl, relativně úzký vnitřní trh a nekompletní surovinová a potravinová soběstačnost. Tento stav byl rovněž přirozeným pokračováním systému hospodářské struktury Československa již při vzniku státu v roce 1918, která se formovala v závislosti na vnějších ekonomických vztazích a rovněž pod vlivem celosvětové ekonomické situace.⁸

Hospodářské vztahy mezi Československem a zeměmi RVHP⁹ byly za minulého režimu vždy založené na hospodářských smlouvách. Tyto smlouvy upravovaly podmínky pro dodávky a servis a rovněž ustavovaly vzájemný obchod na základě pětiletých plánů, stejně jako v dalších oblastech ekonomiky. Navazovaly na národní pětileté plány a byly každoročně upravovány. Toto nastavení by napovídalo, že v případě prodeje zboží do těchto zemí, nebylo potřeba koncový trh jakkoli připravovat a uskutečnění prodeje tak bylo poměrně jednoduché. Obchodní činnost vykonávaly PZO (v roce 1953 jich bylo 27, v roce 1990 jich bylo 52; jejich počet se měnil podle potřeby).¹⁰ Nicméně přes pevně dané a obecně platné smluvní ujednání docházelo často ke zpožděním a problémům s kvalitou a množstvím.¹¹

Vzhledem k mocenskému uspořádání a kupní síle byl nejsilnějším obchodním partnerem Sovětský svaz (Zeman, 2017, str. 29). Na úroveň obchodní spolupráce se západními zeměmi s tržní ekonomikou měla vliv celková kvalitativní úroveň československých výrobků a cíle a záměry obchodní politiky formované účastí v RVHP. V rámci RVHP byl stanoven závazek nakupovat na západních trzích pouze zboží, které nebylo možno uvnitř společenství sehnat. Rovněž byla ustavena komise regulující celkový obchod se západními zeměmi.¹² Vliv také měla celková světová ekonomická situace. Z těchto důvodů byl objem zahraničního obchodu

⁸ PRŮCHA, Václav. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2004–2009. 2 sv. str. 565–567.

⁹ Rada vzájemné hospodářské pomoci – Obchodní organizace založená jako odpověď západnímu Marshallovu plánu s cílem zvýšit propojenost hospodářství a úroveň členských zemí a spojit síly členských zemí proti ekonomické síle západních trhů. Byla založena Josifem Stalinem jakožto další z mocenských nástrojů pro upevnění závislosti členských zemí na SSSR a jeho vlivu.

¹⁰ ŽÍDEK, Libor. *Transformace české ekonomiky: 1989–2004*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2006. 304 s. Beckova edice ekonomie, str. 133.

¹¹ FOJTÍKOVÁ, str. 75–76.

¹² ROUŠAR, Jan. *Zrod a fungování monopolu zahraničního obchodu pro textilní zboží (PZO Centrotex 1948–1958)*. Praha, 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta.

se západními zeměmi mnohem menší než se zeměmi RVHP. Obchod se soustředil zejména na Evropské hospodářské společenství a Evropské sdružení volného obchodu, mimo Evropu to byly USA, Japonsko a Kanada.¹³ Svou roli také hrála blokáce vývozu některých kvalitních komodit do západních zemí a kvalitativní nekonkurenceschopnost některých jiných produktů, jež byly pro země RVHP dostatečné, ale neprodejné na západních trzích.¹⁴ Objem obchodu se západními zeměmi byl plánovitě měněn, podle potřeby získání zahraničních měn, případně na základě pomoci dalším zemím, kdy Československo sehrálo roli prostředníka.¹⁵ Vývoz do východních zemí tvořil 60–80 % objemu obchodu, vývoz do západních zemí se pohyboval kolem 20 %. Vývoz na východní trhy tvořily především hotové výrobky, dovoz se soustředil zejména na suroviny. Na západní trhy se vyvážely především suroviny či polotovary, dovoz tvořila technologická zařízení a další hotové výrobky.¹⁶

Důsledkem těchto opatření a celkového nastavení tak byla stále více se prohlubující zaostalost československé výroby oproti vyspělým státům. Tato situace byla vyvolána naprosto minimálními investicemi a modernizacemi, jelikož jednotlivé výrobní podniky takřka neměly konkurenci a téměř veškeré vyrobené zboží se na domácím trhu i v zemích RVHP (vzhledem k dohodnutému odběru) prodalo bez problémů.¹⁷

Po celou dobu existence Československa měl zahraniční obchod v ekonomice státu čtyři úlohy. Ty fungovaly vždy najednou a v souladu, nicméně, ne se stejnou intenzitou:

1. ekonomicko-racionalizační
2. transformační
3. transmisní
4. sortimentní.¹⁸

2.2 Státní monopol

Státní monopol měl dle Nykryna dvě základní funkce, ochrannou a rozvojovou, k nimž byla někdy ještě přidávána třetí, integrační. Ochranná funkce měla za úkol chránit domácí ekonomiku před vlivy západních tržních ekonomik. Tato politika byla však směřována pouze

¹³ FOJTÍKOVÁ, str. 85–88.

¹⁴ ZEMAN, Karel. *Analýza privatizace a restitucí v ČR: transformace národního hospodářství, zejména liberalizace vlastnických práv: privatizace, restituce a ostatní systémové změny*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017, 336 s. ISBN 9788024637969 str. 27–28.

¹⁵ KALVODA, Josef. *Role Československa v sovětské strategii*. Praha: Dílo, 1999, 426 s. ISBN 80-902530-1-6. str. 260–261.

¹⁶ ŽÍDEK, str. 133.

¹⁷ ŽÍDEK, str. 10.

¹⁸ NYKRYN, Jaroslav. *Zahraníční obchod ČSSR*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988. 382 s, str. 23.

vůči těmto trhům, vůči dalším socialistickým státům byla uplatňována takřka v součinnosti ve smyslu ochrany společných socialistických zájmů. Rozvojová funkce koordinuje mezinárodní spolupráci a dělbu práce, sdílení znalostí a zkušeností. Tím umožňovala rozvoj a optimalizaci československého průmyslu.¹⁹

Podstatou vytvořeného monopolu zahraničního obchodu bylo důsledné oddělení výrobních a obchodních podniků a zároveň i oddělení vnitřních trhů. Spolupráce těchto společností byla upravena hospodářskými smlouvami. Na základě těchto smluv a vyhlášky SÚP z 12.10.1949 (č. 1052) nakupovaly exportní podniky exportní zboží od výrobních podniků a prodávaly/předávaly jej v zahraničí. Rovněž fungoval prodej obráceným směrem, kdy výsadní společnosti dodávaly zahraniční zboží a výrobky výrobním podnikům a rovněž na československý trh. Tento monopol se stal důležitým nástrojem začátkem padesátých let. V této době došlo (údajně v důsledku odmítnutí Marshallova plánu)²⁰ k tvrdým restrikcím obchodu se socialistickými státy ze strany kapitalistických zemí.²¹ V této situaci monopol pomohl v reorientaci zahraničního obchodu na socialistické země a tím tedy k plnění stanoveného plánu. Záměrná ochrana trhu měla negativní důsledky, zejména v nedostatečném tlaku na vývoj a následném ustrnutí inovací a také ke stagnaci hodnoty výrobků. Toto období je označované jako pasivní chápání funkce zahraničního obchodu. V roce 1966 se stát pokusil tuto situaci napravit.²² „... *prosincové zasedání ÚV KSC v roce 1966 vytyčilo na základě XIII. sjezdu KSC zahraničnímu obchodu vysoce aktivní úkoly, požadovalo realizaci opatření k prohloubení vlivu světového trhu na výrobu, experimentální ověřování různých forem provádění zahraničně obchodní činnosti a hledání účinných způsobů užšího sepětí výroby a zahraničního obchodu.* (Nykrýn, 1988, str. 48.)

2.3 Zahraničně obchodní politika

Nykrýn (1988) definuje tři politické pojmy související se zahraničním obchodem – zahraničně hospodářskou politiku, kterou považuje za širší kategorii a obchodní politiku. Těmto pojmům je nadřazena celková zahraniční politika ČSSR, která je určujícím prvkem dalších dvou politik. Zahraničně hospodářská politika zahrnuje nejen specifikovanou obchodní politiku, ale také politiku mezinárodní specializace a spolupráce v oblasti vývoje a dělby práce. Jde o

¹⁹ NYKRYN, str. 64–66.

²⁰ Hospodářská pomoc válkou poškozené Evropě ze strany USA. Snaha o zabránění hladomoru a vzrůstu podpory komunistů - „nasytit hladové a zabránit šíření komunismu“.

²¹ K oslabení obchodu se západními zeměmi a posílení obchodu se zeměmi RVHP došlo zejména kvůli tlaku SSSR.

²² NYKRYN, str. 46–48.

soubor pravidel a nástrojů, pomocí nichž stát ovlivňuje hospodářské styky se zahraničím. Je tak velmi úzce spojena s kompletní zahraniční politikou. Československo uplatňovalo základní principy zahraničně hospodářské politiky pro všechny země bez rozdílu. Efekt nemělo mít ani státní zřízení cílové země. Samozřejmostí však byly určité dodatky a úpravy pro jednotlivé země, vzhledem k ekonomické situaci a opatření a nařízení těchto dalších zemí vůči Československu. Jednalo se o principy rovnoprávnosti, vzájemné výhodnosti, nediskriminace a nevměšování se do záležitostí jiných zemí. Ve vztahu se socialistickými zeměmi platilo kromě těchto principů i hledisko vzájemné pomoci. Tímto se rozumí dělba práce mezi zeměmi RVHP a mezinárodní spolupráce v oblasti vědy a techniky. S touto mezinárodní výpomocí se počítalo dlouhodobě, neboť v roce 1985 byl podepsán Program dlouhodobé hospodářské a vědeckotechnické spolupráce mezi ČSSR a SSSR. Program měl platit do roku 2000.²³

Jednotlivé specializace a odvětví byly přidělovány jednotlivým zemím v rámci RVHP. To neznamenovalo, že se daná přiřazená komodita v jiných zemích vůbec nevyráběla, přiřazená země se však stávala jakýmsi garantem rozvoje a inovací. K centrální regulaci tak nedocházelo pouze na národní úrovni, výrobní a obchodní plány platily i pro země RVHP dohromady, a to bez závislosti na aktuální poptávce. Vznikaly tak několikaleté plány, ty nicméně musely být každoročně rozsáhle korigovány podle situace. PZO tak měly naplánovaný objem a rozsah zboží, které musí být prodáno a nakoupeno v té které zemi.²⁴

Politika vůči kapitalistickým trhům byla uplatňována v souladu se zásadami rovnoprávnosti a vzájemné výhodnosti. Z publikace nicméně vyznívá obava z nespravedlivého přístupu ze strany kapitalistických států a dalších překážek. Rovněž je zde uvedena snaha o rozšíření hospodářské a technické spolupráce s těmito zeměmi. Vláda ČSSR si tedy byla hrozící potencionální nedostatečnosti československých produktů vědoma a snažila se učinit opatření, která by pomohla udržet krok se standardem v západních zemích.

Oproti rozvojovým zemím byla uplatňována obdobná politika. Zároveň byla zjevná snaha o rozšíření obchodních vztahů a rovněž i snaha o technický a výrobní rozvoj těchto zemí ze strany ČSSR.²⁵

²³ NYKRYN, str. 9–11.

²⁴ WALLER, Matouš. Rozhovor s Ladislavem KOPECKÝM, bývalým zaměstnancem podniku RAPID, nar. 1944 [audio záznam]. Praha, 12. 5. 2021.

²⁵ NYKRYN, str. 13–14.

Obchodní politikou jsou myšleny samotné obchodní styky. „Tato politika vždy reflektuje aktuální potřeby hospodářství a hájí zájmy socialistické společnosti v oblasti zahraničního obchodu.“ Tuto politiku stanovovala vláda ČSSR na základě doporučení FMZO.²⁶

Zahraněně obchodní politika Československa byla, stejně jako jakékoli jiné hospodářské odvětví, řízena centrálně podle přesně stanoveného hospodářského plánu. Jejím cílem bylo efektivní získávání zdrojů a surovin potřebných pro tuzemský průmysl a naplňování potřeb občanů. Řízení zahraničně obchodní politiky a rovněž i samotných obchodních organizací bylo v prvních letech centrálně plánovaného hospodářství svěřeno do kompetence Ministerstva zahraničního obchodu. Vzniklo nově na základě prezidentského dekretu č. 113/1945 Sb., o úpravě, kontrole a řízení zahraničního obchodu. Ministerstvo se v roce 1968 transformovalo na FMZO.²⁷

Státní (všelidové) vlastnictví monopolu zahraničního obchodu se odráželo na vnějších ekonomických vztazích. Tento systém byl založen a organizován na několika právních normách a úpravách. Stát na základě těchto norem předával pravomoc provádět zahraniční obchod podřízeným organizacím. Toto zřízení mělo nejdříve dvě funkce – ochrannou a rozvojovou, ke kterým se po vyhlášení Komplexního programu socialistické ekonomické integrace v roce 1971, přidala třetí funkce – integrační. Ochranná funkce chránila československé hospodářství před negativními vlivy vyspělých ekonomik.²⁸ Podstatou rozvojové funkce bylo, pomocí objektivní mezinárodní dělby práce (zvláště mezi zeměmi RVHP), umožnění rozvoje výrobních sil a zvýšení produktivity práce a kvality.²⁹ Z těchto důvodů se pojetí zahraničně obchodní politiky velmi blížilo protekcionistickému pojetí. **Žídek** (2006) nicméně uvádí, že československá ekonomika byla i přes plánovanou podobu jen určitou formou silně potlačené tržní ekonomiky. Toto je podporováno tvrzením, že nebylo možné naplánovat velmi rychle se měnící potřeby trhu. Tyto potřeby byly oficiálně stanovovány pětiletými plány, které však byly ve skutečnosti každoročně upravovány, na základě aktuální potřeby.³⁰ Světová hospodářská situace měla však díky protekcionistickému nastavení na vnitřní československou ekonomiku minimální vliv. S uzavřeností ekonomiky se

²⁶ NYKRYN, str. 112–113.

²⁷ Federální ministerstvo zahraničního obchodu.

²⁸ Reakce na hospodářskou krizi v 30. letech, která značně zasáhla i tehdejší Československo. Strach z této krize a nedůvěra v tradiční kapitalistické hospodářství byl jedním z důvodů vítězství komunistické strany ve volbách v roce 1948.

²⁹ FOJTÍKOVÁ, str. 48.

³⁰ ŽÍDEK, str. 4–6.

však pojí i další problémy – československá výroba začala za západní zaostávat a začal stagnovat vývoj cen.³¹

Po únorovém převratu začal objem obchodu se západními zeměmi klesat a objem obchodu se Sovětským svazem postupně stoupal ze 4,9 % v roce 1947 na 31 % v roce 1957. Objem obchodu se západními zeměmi dosahoval v roce 1948 zhruba 80 % z celkového obrátu a klesl na 21,5 % v roce 1953. Objem obchodu se západními zeměmi byl plánovitě měněn, podle potřeby získání zahraničních měn, případně na základě pomoci dalším zemím, kdy Československo sehrálo roli prostředníka.³²

V roce 1985 byla zahraničně-obchodní politika rozdělena do čtyř kategorií. Kategorie byly zaměřené na dovoz a vývoz, služby, zastupování zahraničních firem v tuzemsku a provádění dílčích činností zahraničního obchodu.

Nefunkčnost centrálního plánování, uzavření trhu a následné postupné zastarávání ilustrují prodejní ceny na západních trzích. Zboží na západ bylo prodáváno za nižší cenu, než byla tuzemská velkoobchodní cena, tedy se ztrátou. Cena většinou dosahovala 60 % až 80 % velkoobchodní ceny.³³

2.3.1 Obchodní vztahy se zeměmi RVHP

Obchod se zeměmi RVHP byl prováděn na smluvním základě. Smlouvy reflektovaly pětileté plány jednotlivých zemí s ročními protokoly o jejich konkrétní realizaci. Součástí těchto smluv byly předem stanovené obchodní podmínky, prodeje, montáže a servisu a počty dodaného a odebraného zboží. Tyto smlouvy rovněž zahrnovaly tři druhy kontingence zboží:

1. pevné – přesně určené množství a kvalita zboží zásadního pro partnerskou zemi. Jednalo se tedy o paliva, určité suroviny či strojírenské výrobky.
2. hodnotové – určují hodnotu některých druhů zboží (bez přesného určení druhu a množství). V tomto případě šlo o sériově vyráběné produkty a některé spotřební zboží.
3. globální – volné zboží obchodované nad rámec objemů a hodnot z předchozích dvou skupin.³⁴

³¹ ŽÍDEK, str. 14.

³² KALVODA, str. 260–261.

³³ VALEŠ, L., PETRÁŠ, J. a kol. *Sametová revoluce v českých obcích, městech a regionech aneb 25 let poté*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, 2014, 237 s. ISBN 978-80-87472-75-0, ISBN 978-80-87311-48-6, str. 230–235.

³⁴ NYKRYN, str. 122–123.

Od první poloviny 70. let usilovaly země RVHP o rámcovou dohodu se státy EHS (Evropské hospodářské společenství). Tato dohoda měla odstraňovat překážky ve vzájemném obchodě, zejména různé diskriminační formy zákazů a příkazů. V zájmu RVHP bylo rovněž poskytování doložky nejvyšších výhod. K dalším tématům patřila spolupráce v oblastech ochrany životního prostředí, výrobních norem a ekonomických prognóz a statistik. Tento návrh však nebyl kvůli negativnímu postoji ze strany EHS přijat do roku 1985.³⁵

System platný v zemích RVHP zajišťoval Sovětskému svazu silnou pozici v možnostech ovlivňování členských zemí. Kalvoda (1999) jako příklad uvádí cenu ropy, která byla pro Československo dvojnásobná oproti západním zemím.³⁶

2.3.2 Obchodní vztahy se západními zeměmi

Obchodní vztahy s vyspělými kapitalistickými státy se řídily dle obecných československých obchodních zásad. Tyto vztahy byly smluvně zastřešeny smlouvami obecného typu. Vzhledem k této obecnosti byly se zeměmi EHS uzavírány rovněž obchodní dohody, které však nebyly po roce 1974 obnovovány. Mezi ČSSR a zeměmi EHS se tedy obchodní výměna uskutečňovala na základě autonomních nástrojů obchodní politiky.³⁷ Tyto nástroje se dělí na tarifní a kvantitativní. Tarifními prostředky jsou zejména autonomní cla a další opatření s rovnocenným účinkem. Kvantitativními opatření jsou různé kvóty s rovnocenným účinkem zakazující dovoz zboží nad určité množství.³⁸ Ve snaze vyhnout se těmto méně výhodným podmínkám byly s řadou vyspělých zemí uzavřeny různé dohody o spolupráci, známé také jako „dohoda o hospodářské, průmyslové a vědeckotechnické spolupráci“. Tyto smlouvy byly uzavírány již během sedmdesátých a osmdesátých let. V osmdesátých letech byla autonomní politika západních států považována za silně diskriminační. (Dle Nykryna se jednalo o různá omezení a překážky.³⁹

2.4 Obchodní organizace

Vývozní a prodejní systém minulého režimu byl poměrně složitý a zahrnoval množství organizací a řídicích orgánů. Součinnost všech těchto organizací byla nezbytná pro provádění komplexních zahraničních operací. V tomto procesu měly samozřejmě důležité místo jednotlivé podniky zahraničního obchodu, které však tvořily jen část všech organizačních a

³⁵ NYKRYN, str. 124.

³⁶ KALVODA, str. 261.

³⁷ NYKRYN, str. 126–127.

³⁸ KOLÁŘOVÁ, Květa. *Autonomní nástroje společné obchodní politiky ES/EU*. Brno, 2008. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Právnická fakulta.

³⁹ NYKRYN, str. 127–128.

obchodních složek. V této části je popsán obchodně politický systém, jeho součásti, funkce a náležitosti.

Od začátku 80. let byla forma organizací zahraničního obchodu stanovena zákonem č. 42/1980 Sb., který definoval podnikovou základnu československého obchodu tvořenou třemi druhy právnických osob se sídlem v ČSSR. Jednalo se o klasické podniky zahraničního obchodu, akciové společnosti (socialistické) a sdružení. Tato podniková základna byla souborně nazývána Organizacemi zahraničního obchodu (OZO). Nejdůležitější částí OZO byly PZO, jež byly právnickými osobami, hospodařícími se svým majetkem a s výhradním právem k provádění zahraničního obchodu (ve své specializaci). Tyto podniky tedy žádným způsobem nezodpovídaly za závazky státu a naopak. Podniky byly zřizovány a podřízeny FMZO, jehož ministr rovněž jmenoval a odvolával generální ředitele podniků.⁴⁰

Od roku 1985 byla podniková základna čs. zahraničního obchodu rozdělena do čtyř skupin.

1. OZO specializované na vývoz a dovoz podle skupin zboží. Akcie těchto společností vlastnily kooperující výrobní podniky, jiné podniky zahraničního obchodu a Čs. obchodní banka.⁴¹ Tato skupina se ještě dále dělila na:

- a. Podniky zahraničního obchodu

Artia, Československá keramika, Drevoúnia, Ferromet, Jablonex, Kovo, Ligna, Merkuria, Metalimex, Motokov, Omnia, Omnipol, Pragoexport, Pragoinvest, Strojexport, Simex, Škodaexport.

- b. Akciové společnosti. Akcie těchto společností nebyly oficiálně v majetku státu. Vlastnily je jiné OZO, výrobní podniky, případně Československá obchodní banka.

Centrotex, Exico, Chemapol Bratislava, Chemapol Praha, Karametal, Koospol, Martimex, Petrimex, Skloexport, Slovart, Strojimport, Technoexport Praha, Technopol Bratislava.

2. OZO specializované podle služeb. Do této skupiny spadalo zajišťování zasilatelských služeb, propagace (Rapid, BVV) či mezinárodní spolupráce a zajišťování licencí.⁴²

⁴⁰ NYKRYN, str. 78–79.

⁴¹ PRŮCHA, str. 560–570.

⁴² NYKRYN, str. 74.

- a. BVV (brněnské veletrhy a výstavy), Rapid, Čechofracht, Čs. námořní plavba (mezinárodní akciová společnost), Inspekta, Polytechna, Transakta, Tuzex, Incheba.
3. Organizace zastupující zahraniční firmy v ČSSR sdružené v Účelovém sdružení pro zahraniční zastoupení (ÚSOZ). Jedná se o podobný princip jako OZO zastupující čs. trh v nesocialistických zemích. Podnikání těchto společností přinášelo značný příjem v devizových měnách.
 - a. Efektim, Intertal, Mercanta, Media, Phoenix, Pragent, Rephachem, Intersim, Tradex (sdružení), Uniflux (akciová společnost), Zenit (sdružení).
4. Jiné organizace provádějící dílčí činnost v čs. zahraničním obchodě. Tyto organizace prováděly zahraničně obchodní činnost na základě nařízení a pověření FMZO, nespádaly však do jeho gesce. Uvádím je zde tedy pro úplnost, Průcha a kol. je za součást podnikové základny nepovažuje.⁴³
 - a. Art-Centrum, Čs. filmexport, Čs. hudební nástroje, Intercoop, Unicoop (družstevní podnik), UTRIN, Čs. televize, ČSA, Slovair, Čs. plavba labsko-oderská, Čedok, Tatratur aj.

„Organizace zahraničního obchodu na zahraničních trzích vystupují jako subjekty, na něž stát deleguje prostřednictvím FMZO oprávnění k provádění zahraničně obchodní činnosti.“ (Nykryn, 1988, str. 93). Výrobní podniky mohly jejich služeb využívat volitelně, kromě případů, kdy byly OZO řízeny a ustaveny ze strany FMZO.⁴⁴

V zájmu usnadnění dovozu československého zboží do zahraničí existovalo rovněž několik druhů řídicích orgánů umístěných v zahraničí. Jedním z nich byla *Obchodní oddělení* (ObO), jež byla vždy součástí zastupitelských úřadů. Úlohou těchto oddělení bylo prohlubování hospodářských styků a snaha o příznivé podmínky pro dovoz. Tato oddělení se dále dělila na obchodně politickou a komerčně technickou složku. Obchodně politická oddělení měla na starost monitorování zahraničního trhu, ekonomické a politické situace v zemi a rovněž platnost norem a nařízení. Mezi povinnosti těchto složek také spadaly propagační přípravy významných akcí a spolupráce s lokálními propagačními agenturami.

⁴³ PRŮCHA, str. 560–570.

⁴⁴ NYKRYN, str. 93.

Úkolem komerčně technické složky byl dohled nad zastupitelskou sítí. Jednotlivé OZO tak využívaly sužeb tohoto oddělení zejména při vyhledávání obchodních kontaktů a vstupu nových výrobků na trh.⁴⁵

Dalším druhem řídicích orgánů byla *Technická střediska při OBO*, jež byla součástí komerčně technické složky. Tato střediska prováděla technický průzkum trhu, zajišťovala technické služby a poskytovala potencionálním odběratelům informace o možnostech dodávek strojního vybavení. Rovněž informovalo příslušnou OZO o závadách a kvalitě výrobků majících vliv na jejich prodejnost, stejně jako sledování konkurence.⁴⁶

Čs. majetkové účasti v zahraničí byla dalším druhem řídicích orgánů. Jednalo se o společnosti (převážně akciové), jejichž alespoň částečným vlastníkem byl čs. OZO. Příslušný OZO se tak podílel na řízení činnosti toho podniku. Tyto podniky plnily mimo jiné funkci prostředníka a zprostředkovatele (více kap. 2.9).⁴⁷

Posledním řídicím orgánem byly *Organizační složky čs. právnických osob v zahraničí*. Zřizovány byly v zemích, kde nebylo možné provozovat podniky se zahraniční kapitálovou účastí. Náplň jejich práce byla však obdobná.⁴⁸

2.5 Zahraniční obchod v praxi

Samotné obchodní operace byly poslední fází procesu vnějších ekonomických vztahů. Každá obchodní operace musela být zaštitěna předem určeným typem smlouvy (kupní, zprostředkovatelská, převozní aj.). Dále bylo nutné přesné vymezení předmětu smlouvy. Následně vznikl devizový nárok či závazek vůči zahraničnímu partnerovi při vývozu, respektive dovozu. Faktory a okolnosti ovlivňující průběh obchodních operací jsou následující:

1. socialistické/nesocialistické země
2. vývoz/dovoz
3. předmět dané operace (druh zboží, jeho kompletnost, určení)
4. povaha zahraničního trhu a partnerů
5. náročnost přípravných činností (průzkum, propagace aj.)

⁴⁵ NYKRYN, str. 240–241.

⁴⁶ NYKRYN, str. 242.

⁴⁷ NYKRYN, str. 243–244.

⁴⁸ NYKRYN, str. 246.

6. členitost obsahu smluv
7. rozsah přidružených služeb a dalších činností
8. použitá obchodní metoda (přímá/nepřímá)
9. míra efektivnosti dané operace
10. specifika určitých typů obchodních operací.

Za základní dělení je považován vývoz/dovoz.⁴⁹

Příprava vývozních operací se dělí na několik fází.

1. Výzkum potřeb – zabývá se možnostmi budoucího vývoje poptávky na určitém trhu. Liší se tedy od průzkumu trhu, který řeší tyto potřeby v danou chvíli.
2. Průzkum trhu – Zkoumá aktuální poptávku na zahraničních trzích.
 - a. Vzhledem k produktovým kontingentům se zeměmi RVHP je potřeba jen v omezené míře, a to pouze u zboží, kterých se tyto plány netýkají.
3. Výzkum konjunktury – zaměřen zejména na nesocialistické země. Snaží se o odhad budoucích výkyvů zahraničních ekonomik. Přesný odhad je možné určit jen v relativně krátkém období.
4. Akviziční činnost – pojatá jako získávání odběratelů. Nutnost akvizice je zejména v nesocialistických zemích na všech úrovních obchodu. V zemích RVHP je potřeba zejména u nekontingentních dodávek.
5. Vyjasnění dodávek čs. vývozních fondů – mezi OZO a výrobními dodavateli. Je využito v případech kdy výrobní podniky neprovozují vývozní činnost samostatně.

Samotný vývozní proces se rovněž skládá z několika kroků. První je stanovení obsahu dodávek mezi výrobním podnikem a příslušným OZO. Na tomto základě je následně uzavřena *smlouva o přípravě dodávek*. Následuje smlouva či příkaz ze strany OZO zavazující příslušný výrobní podnik k produkci sjednaného množství zboží. Po uskutečnění těchto kroků se přistupuje k uskutečnění samotné obchodní operace.⁵⁰

⁴⁹ NYKRYN, str. 227–228.

⁵⁰ NYKRYN, str. 233–234.

2.6 Podniky zahraničního obchodu

Monopol zahraničního obchodu byl na vnějších trzích zastoupen Podniky zahraničního obchodu. Tyto podniky je ve své podstatě možné chápat také jako prodejní agentury.⁵¹ Podniky měly mít původně (v 50. letech) za úkol zlepšení pozice československých produktů na zahraničních trzích. Toho mělo být dosaženo vylepšením propagace. Ve spolupráci s výrobními podniky tak měly připravovat reklamní materiály. V této době však existovala i propagační oddělení ve výrobních podnicích, ke zrušení oddělení a přidělení celkové propagace PZO došlo později.⁵² Podniky zahraničního obchodu měly, prostřednictvím centrální banky, jako jediné přístup k devizovým prostředkům, což fakticky umožňovalo provádění zahraničního obchodu.⁵³

Systém oddělení výroby a prodeje byl jejími účastníky vzájemně kritizován. Výrobní podniky kritizovaly exportní, že nejsou schopny jejich produkty na zahraničních trzích dobře prodat. Naopak výrobní podniky byly kritizovány, že nevyrábějí dostatečně kvalitní a tím i konkurenceschopné výrobky. Toto dokazuje přinejmenším špatnou optimalizaci výrobně-prodejního procesu, způsobenou vzájemnou odtržeností podniků. Tyto problémy byly zjevné i v popisované době, nejedná se tedy o zpětnou reflexi situace.⁵⁴

Na základě vazeb z první republiky však existovaly hospodářské styky se zahraničím. Díky těmto vazbám znali zahraniční partneři tedy československé výrobky a technologie. Po monopolizaci zahraničního obchodu tak nebylo nutné začít od začátku.⁵⁵

PZO rovněž spolupracovaly s celou řadou distributorů, importérů a dalších organizací na cílovém trhu. Skutečnou propagaci a marketing produktů tedy zajišťovaly tyto zahraniční subjekty na domácích trzích. PZO na tomto procesu spolupracovaly, ale rozhodujícím faktorem byly právě tyto subjekty, tedy subjekty, které dané zboží nakoupily od PZO. Výjimku tvořily pouze specializované agentury.⁵⁶

2.6.1 Vznik a průběh existence

Mezinárodní obchod byl znárodněn v roce 1948. Vládnoucí režim si byl vědom jeho důležitosti a podstatné úlohy v ekonomice státu, a proto byla ihned zahájena jeho

⁵¹ WALLER, KOPECKÝ.

⁵² ROUŠAR, Jan. *Zrod a fungování monopolu zahraničního obchodu pro textilní zboží (PZO Centrotex 1948–1958)*. Praha, 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta.

⁵³ ZEMAN, str 27–28.

⁵⁴ NYKRYN, str. 69.

⁵⁵ WALLER, KOPECKÝ.

⁵⁶ Textil – Centrotex, potraviny – Koospol, železo – Metalimex, Feromed aj.

reorganizace. Dosavadní systém byl založen na soukromých vývozcích s kontrolou a nutností povolení jednotlivých obchodů ze strany státních orgánů. Dovoz probíhal pouze s povolením Národní banky. Exportéři rovněž nezískávali devizy získané prodejem zboží, ale pouze ekvivalentní hodnotu v československé koruně. Tento systém měl množství nedostatků, mezi něž patřily zejména úniky zahraničních měn do soukromých rukou. Znárodnění celku zahraničního obchodu a vznik státně řízeného monopolu byl obhajován snahou předejít těmto problémům.

V dubnu 1948 byly se zpětnou účinností od začátku roku přijaty zákony zcela zestátnující velkoobchody, podniky zahraničního obchodu a mezinárodní zasilatelství. V rámci tohoto procesu došlo rovněž k oddělení výroby a distribuce. Zahraniční obchod se tak stal výsadním monopolem státu zajišťovaným akciovými společnostmi.⁵⁷

V roce 1953 došlo k náhlé měnové reformě, stažení dosavadní měny z oběhu a vydání zcela nových bankovek. Rovněž došlo k umělému určení hodnoty koruny a směnných kurzů. Zároveň byl zaveden devizový monopol, měnu tedy nebylo možné volně směnit. Systém fungoval na základě přidělů podle aktuální potřeby. Tuto situaci vyvolala na konci první pětiletky nízká účinnost a přílišná nákladnost centrálního plánování.⁵⁸

Právo obchodovat se zahraničím získaly nově vzniklé oborově specializované „výsadní společnosti pro zahraniční obchod“. Kvůli předpokládanému usnadnění obchodu s akciovými společnostmi v kapitalistických zemích měly rovněž formu akciové společnosti. Tento předpoklad se ovšem nepotvrdil. Právo obchodovat se zahraničím však rovněž získalo i několik významných národních podniků (Báňská prodejna, Slovenské magnezitové závody, Gramofonové závody, Antikva, Orbis a Čs. státní film).⁵⁹

Vznik státního monopolu zahraničního obchodu byl obhajován množstvím potencionálních pozitivních důsledků – *„zabezpečení ekonomické nezávislosti na kapitalistických trzích, ochrana před výkyvy světové ekonomické situace, usnadnění spolupráce se socialistickými zeměmi, zapojení centrálně regulovaného obchodu do systému centrálního plánování a jednotné řízení dovozu a vývozu v souladu s obchodní politikou a celospolečenskými zájmy. Samotné podniky měly k těmto výsledkům dopomoci, získaly tak výlučné právo k provádění zahraničněobchodní činnosti ve své specializaci. Podniky se měly stát silnými partnery pro zahraniční subjekty, usnadnit celkovou spolupráci s obdobnými podniky v socialistických*

⁵⁷ PRŮCHA, str. 199.

⁵⁸ FOJTÍKOVÁ, str. 44.

⁵⁹ PRŮCHA, str. 565–567.

zemích, odstranit dříve častou vzájemnou konkurenci jednotlivých čs. podniků, propojovat dovozní a vývozní transakce, dosahovat cenových výhod při obchodech ve větším množství a rovněž provádět soustavný průzkum zahraničních trhů.“ (Průcha a kol., 2009, str. 566.)

Výsadní akciové společnosti byly zrušeny v roce 1953 v rámci reorganizace zahraničního obchodu. Místo zrušených společností bylo postupně vytvořeno 27 podniků zahraničního obchodu. Tyto podniky byly právně samostatnými subjekty, stát tak neručil za jejich závazky a naopak. Rovněž hospodařily s vlastním majetkem. Tyto podniky byly rozděleny podle zaměření na dvě skupiny. Sedmáct podniků první skupiny se soustředily na samotný dovoz a vývoz. Zbylých devět podniků se soustředilo na poskytování služeb. Zcela mimo tyto skupiny fungoval Výzkumný ústav zahraničního obchodu při FMZO.⁶⁰

Zvláštním subjektem byl PZO Tuzex, který sice obchodoval převážně s exportním zbožím, to bylo nicméně prodáváno na území Československa. Přesto se jednalo o zboží, které bylo v běžné síti nedostupné. V prodejnách Tuzex se platilo časově omezenými kupony (tuzexové koruny, tzv. bony), které vydávala Státní banka Československá, a to pouze směnou za valuty. Podnik Tuzex vznikl ve snaze získat („stáhnout“) valuty od obyvatelstva. Vzhledem k nedostupnosti cizích měn v Československu byl poměrně rozšířený černý trh s možností nákupu bonů, avšak s velice nevýhodným kurzem.

Nový systém (po změně výsadních podniků na PZO) měl však i několik slabín. Mezi hlavní patřila odtrženost československých výrobních podniků od zahraničních importérů a dodavatelů a rovněž odtrženost mezi vnitřním a zahraničním obchodem. Problémem také byla určitá zdlouhavost a komplikovanost při dojednávání konkrétních obchodů, což v některých případech vedlo až k neuskutečnění transakce. Z těchto problémů plynula také určitá „zpozdělost“ výrobních podniků. Ve většině případů vyráběly pouze podle centrálního plánu a objednávek PZO, bez dostatečné péče věnované technickým parametrům, vývoji a inovacím a výrobě náhradních dílů. Důsledkem bylo poškozování národního hospodářství jednak klesající důvěryhodností čs. výrobků, ale v mnoha případech rovněž i nízkou exportní cenou. Při zpracování importovaných surovin či uvádění dovezených technologických zařízení se projevovala ne hospodárnost.⁶¹

Na tyto problémy poukázal v 80. letech prof. Jaroslav Nykryn, který dosavadní období popsal jako „období tzv. pasivního chápání funkce zahraničního obchodu“. Podle jeho názoru oddělení procesu zahraničního obchodu od výrobních podniků sice výrobu chránilo před

⁶⁰ FOJTÍKOVÁ, str. 48–52.

⁶¹ PRŮCHA, str. 565–567.

nepříznivými vlivy zahraničních trhů, nicméně velkou měrou také přispělo k ustrnutí vývoje a inovací a zároveň i ke stagnaci cen.⁶²

Po federalizaci státu v roce 1969 nedošlo k významnějším změnám v organizaci zahraničního obchodu. Jednotlivé podniky fungovaly obdobně jako doposud a byly řízeny nově vzniklým Federálním ministerstvem zahraničního obchodu. To ve styku s obdobnými zahraničními institucemi navrhovalo vládě ČSSR zásady zahraničně obchodní politiky. Do gesce ministerstva spadaly všechny podniky zahraničního obchodu a také Ústřední celní správa, Čs. obchodní a průmyslová komora a výzkumné a vzdělávací instituty se zaměřením na zahraniční obchod. Nicméně některé subjekty (Čedok, ČSA, Čs. televize aj.) provozující činnosti úzce spjaté se zahraničním obchodem tomuto ministerstvu nepodléhaly.

Na základě nově vzniklého zákona č. 42/1980 Sb., o hospodářských stycích se zahraničím, mohly zahraničně obchodní činnost, kromě specializovaných podniků, rovněž vykonávat i jiné právnické osoby, případně i zahraniční subjekty, a to na základě povolení. Pokud však daný podnik plnil smluvní závazky, nebylo povolení na základě nařízení vlády č. 157/1980 Sb. nutné. Od roku 1983 rovněž ve vybraných podnicích probíhalo ověřování přímého propojení výroby se zahraničním obchodem.⁶³

V druhé polovině 80. byla v rámci přípravy na proměny hospodářského mechanismu centrálními orgány značně rozšířena podpora navazování přímých vztahů výrobních podniků a zahraničních subjektů. Nová pravidla, umožňující například spojené financování se zahraničními podniky či vytváření nových celků v zahraničí, byla schválena až v květnu 1986. Samotná přeměna systému započala v roce 1987, kdy množství výrobních podniků získalo povolení k provádění obchodu se zahraničím či zakládání obchodních poboček v zahraničí. Některé podniky zahraničního obchodu také nově spadaly pod náležitý výrobní podnik, případně zahraničně-obchodní činnost zajišťoval podnik samostatně. Rozsáhlá novela zákona z roku 1986 schválená v roce 1988 podmínky obchodu se zahraničím ještě více uvolnila. Nově bylo možné provozovat zahraničně-obchodní činnost také jako fyzická osoba. Rovněž se zjednodušila pravidla pro získávání povolení a provozování této činnosti.⁶⁴

Systém zahraničního prodeje zpočátku fungoval na základě hospodářských smluv. Přiřazené výsadní společnosti nakupovaly od československých výrobních podniků exportní zboží a následně je přeprořádaly na západní trhy. Stejným způsobem se dostávalo importované zboží

⁶² Viz kap. 2.3.

⁶³ PRŮCHA, str. 565–567.

⁶⁴ PRŮCHA, str. 855–857.

československých výrobním a obchodním organizacím. Utržené devizové prostředky si jednotlivé podniky nesměly nechávat, byly jim směňovány prostřednictvím Národní banky na ekvivalentní hodnotu československé koruny. Tyto obnosy pak po odečtení marže odevzdávaly výrobním podnikům. Devizové prostředky pro nákup zahraničního zboží byly bankou uvolňovány pouze v případě potřeby, a to jen v potřebném množství.

Organizace zahraničního obchodu vznikly za účelem získání deviz. Vzhledem k jejich povaze byly po celou dobu jejich existence přísně hlídány státními orgány.⁶⁵ „*Nejvýznamnějšími podniky zahraničního obchodu byly tehdy Koospol (vývoz a dovoz zemědělských a potravinářských produktů), Pragoexport (vývoz a dovoz spotřebního zboží všeho druhu), Omnipol (vývoz a dovoz zbraní), Strojexport a Strojimport (dovoz a vývoz strojů včetně strojních komplexů), Ferromet (vývoz a dovoz hutních a ocelářských produktů, zalomené hřídele), Ligna (vývoz a dovoz produktů dřevozpracujícího průmyslu) a další organizace.*“ (Valeš, Petráš, 2014, str. 230)

Podniky zahraničního obchodu jako celek velmi dobře plnily svou úlohu. Za dobu své existence získaly dokonalý přehled o zahraničních trzích, skvělý systém průzkumů daných trhů a značné zkušenosti ohledně získávání potřebných kontaktů a partnerství. Vzhledem k tomu se ukázalo, že v určitých segmentech nebylo po zrušení monopolu zahraničního obchodu zcela snadné nahradit PZO a pokrýt jejich kompletní činnost (hledání nových trhů, navazování kontaktů, určování optimální vývozní, cenové a marketingové politiky přinášející největší užitek.⁶⁶

Počet PZO se v průběhu jejich existence měnil. Každý podnik byl rovněž specializován na určitý segment trhu, spolupracoval tak s určitým pevně daným portfoliem výrobních podniků. Důvodů specializace jednotlivých podniků zahraničního obchodu podle druhu zboží bylo několik. Zejména se jednalo o zajištění jednotné vystupování československé strany na zahraničních trzích a zabránění vlastní konkurence.⁶⁷

Až na několik výjimek měly PZO úlohu prostředníka. Nakupovaly tedy za vlastní kapitál zboží domácích producentů a prodávaly je zahraničním odběratelům. Obráceně fungoval obdobný způsob, nákup od zahraničních dodavatelů a prodej domácím výrobcům či obchodním organizacím.

⁶⁵ VALEŠ, PETRÁŠ, str. 235.

⁶⁶ WALLER, KOPECKÝ.

⁶⁷ NYKRYN, str. 73.

V průběhu let 1983–1985, v několika případech i déle, bylo realizováno experimentální užší propojení výrobních a exportních podniků, jehož cílem bylo zvýšení účinnosti zahraničně ekonomických vztahů. Záměrem bylo posílení exportní výkonnosti a efektivnosti. Toho mělo být dosaženo zvýšením zodpovědnosti jednotlivých výrobních podniků za dosažené exportní výsledky. Tento experiment byl zahájen na základě vládního usnesení přijatého v lednu 1983. Byl zaveden ve dvou formách, z nichž první rozšiřovala pravomoci některých podniků, které exportní činnosti prováděly již dříve. Nově byly tyto podniky rovněž oprávněny k dovozu pro vlastní výrobní potřeby. Druhá forma zahrnující PZO Kovo a PZO Motokov ve spojitosti s několika výrobními podniky činila z PZO pouhé zprostředkovatele obchodu. Do ukončení transakce byl tedy vlastníkem produktu stále výrobní podnik. Výrobní podniky zároveň nově spolurozhodovaly o platebních podmínkách, ceně a koncových zákaznících. Na druhou stranu také nesly riziko důsledků ztrát či platební neschopnosti příjemce.⁶⁸

2.6.2 Historický vývoj

Specializované výsadní společnosti se státním monopolem na organizaci zahraničně-obchodní politiky, které byly od roku 1953 známy pod souborným názvem „podniky zahraničního obchodu“ byly zřízeny na základě zákona č. 119/1948 Sb., o státní organizaci zahraničního obchodu a mezinárodního zasilatelství. Tyto podniky byly z právního hlediska akciovými firmami, podnikajícími v několika různých odvětvích.⁶⁹

Od roku 1968 bylo ústředním orgánem pro státní správu zahraničně-obchodních vztahů stanoveno nově vzniklé Federální ministerstvo zahraničního obchodu. Vzniklo na základě zákona č. 171/1968 Sb.,⁷⁰ a určovalo všeobecné podmínky, vytvářelo dlouhodobý plán a dohlíželo na celkovou ekonomičnost a efektivitu zahraničního obchodu. Rovněž mohlo ustavovat, měnit a rušit povolení k provádění zahraničního obchodu jednotlivým podnikům zahraničního obchodu, avšak po dohodě s příslušnými ústředními orgány.⁷¹ Do této doby příslušely tyto činnosti pouze do kompetence ministra zahraničního obchodu.⁷²

Na základě zákona č. 143/1968 Sb. měla nově ustavená federální banka, nadřazená národním bankám jednotlivých republik, mimo jiné i pravomoc určovat rozsah devizových rezerv a

⁶⁸ NYKRYN, str. 81–84.

⁶⁹ ZEMAN, str. 27–28.

⁷⁰ Ústavní zákon o zřízení federálních ministerstev a federálních výborů.

⁷¹ ČESKO. Zákon č. 42/1980 Sb. ze dne 24. 4. 1980 o *hospodářských stycích se zahraničím*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1980-42/>

⁷² ČESKO. Zákon č. 119/1948 Sb. ze dne 3. 6. 1948 o *státní organizaci zahraničního obchodu a mezinárodního zasilatelství*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1948-119/>

stanovit způsob jejich správy a také určovat rámeček zahraničních devizových operací a stanovovat kurs československé měny.⁷³

O několik let později zákonem č. 42/1980 Sb. došlo k přesnému vymezení oprávnění k provádění zahraničně obchodní činnosti a specifikaci jednotlivých úkonů. Federální ministerstvo dále pokračovalo ve funkci jako ústřední orgán a dozor nad jednotlivými podniky a jejich činnostmi. Ve spolupráci se Státní bankou československou pak jednotlivým podnikům poskytovalo potřebné devizy.

Pro období 1971–1985 je charakteristické prohlubování spolupráce se státy RVHP vyvolané zhoršením vztahů se západními zeměmi a prohlubující se zaostalostí československé výroby. Z těchto důvodů také došlo ke změně doposud uplatňované politiky a přístup k jednotlivým zemím se tak začal silněji odlišovat.⁷⁴

Sedmé plenární zasedání ÚV KSČ konané v roce 1982 zdůraznilo důležitost obchodu se zahraničím. Byla zde potvrzena pozice trhů RVHP, u kterých byl zdůrazněn význam spolupráce. Nicméně zde rovněž zazněla potřeba upravit strukturu dovozu a vývozu směrem ke kapitalistickým zemím a rovněž důležitost hledání nových trhů a inovací.⁷⁵

Koncem roku 1986 byly vládou ČSSR a ÚV KSČ schváleny *Zásady přebudování hospodářského mechanismu ČSSR*. Tyto zásady posilovaly demokratický centralismus⁷⁶, princip plánovitosti a rozdělování podle práce. „*Podstatně se zvýší pravomoc a odpovědnost hospodářských organizací za tvorbu a realizaci hospodářských plánů na základě úplného chozrasčotu.*“⁷⁷ (Nykryn, 1988, str. 61.) Měly tak být radikálně zvýšena účinnost celé organizační struktury a její kvalita.

Na základě těchto změn se postupně začaly uvolňovat pravidla pro výrobní podniky. Některé podniky tak mohly být se zahraničními trhy spojeny přímo či nepřímo. V rámci přímého spojení mohou výrobní podniky samostatně uzavírat kontrakty se zahraničními partnery na vlastní riziko a bez zapojení OZO. K této činnosti potřebují povolení FMZO. Při využití nepřímého spojení jsou výrobní podniky na zahraničních trzích zastupovány pomocí OZO,

⁷³ ZEMAN, str. 31.

⁷⁴ NYKRYN, str. 53–54.

⁷⁵ NYKRYN, str. 71.

⁷⁶ Kombinace centrálního řízení skrze ústřední vedení a podnětů a aktivit pracujícího lidu.

⁷⁷ Plánovité výrobní hospodářství, snaha o zajištění výrobní rentability – výdaje jsou kryty z příjmů dané společnosti. Jednalo se o snahu aplikovat kapitalistický koncept zisku na centrálně plánované hospodářství.

nemusí tedy (v případě, že samostatně neuzavírají smlouvy se zahraničními partnery) mít povolení FMZO.⁷⁸

2.6.3 Prodejní systém

Většina podniků zahraničního obchodu měla akciovou formu, jejímiž vlastníky byly přiřazené výrobní podniky. PZO výrobním podnikům zajišťovaly odbyty v zahraničí a rovněž i dodávku potřebných surovin. Obchodování před rokem 1989 probíhalo převážně se zeměmi RVHP, což bylo vzhledem k centrálnímu plánování a přesně stanovenému výrobnímu zaměření dané země poměrně jednoduché. Nicméně snaha o navázání obchodních partnerství se západními zeměmi po roce 1989 byla již značně složitější. V přechodném období do začátku roku 1991 nebyla koruna běžně směnitelná s jinými měnami, kurz koruny se vypočítával pro jednotlivá odbytiště individuálně. Rovněž chyběla dostatečná znalost procesu obchodu v západních zemích. Pro potřeby zahraničního obchodu již v roce 1964 vznikla nová finanční instituce – Československá obchodní banka.⁷⁹ Tato banka však musela také často financovat vývoz do zemí politického zájmu (RVHP, rozvojové země) nařízený vládou. Platby za tyto politické zakázky však velmi často neproběhly. Po roce 1990 se podařilo část pohledávek vymoci, nicméně velké množství z nich zůstalo k roku 2001 nezaplacených. Tyto dluhy poškozovaly finanční stabilitu výrobních podniků a u některých z nich byly také jednou z příčin krachu či reorganizace v rámci privatizace.⁸⁰

Proces prodeje zboží byl většinou tříkrokový a účastnily se ho alespoň tři různé organizace. Prvním krokem byl nákup zboží od výrobce pevně stanoveným PZO, následoval pře prodej tohoto zboží zahraničnímu partnerovi, který se staral o konečnou distribuci na tamním trhu. Posledním krokem byl prodej koncovému zákazníkovi, případně velkoobchodní prodej.

V některých případech vznikaly též smíšené podniky, tj. afilace, joint-ventures. V tomto případě český PZO vstoupil podílem do zahraničního podniku a účastnil se tak rozhodování o dění na lokálním trhu. Mezi nimi byly i významné firmy, které působily zcela autonomně – např. PRAGO, Zambie – firma prodávala zemědělské stroje, stavěla budovy atd., bez vlivu Prahy. Vzhledem ke své činnosti v zemi se těšila se velké vážnosti.⁸¹

⁷⁸ NYKRYN, str. 94.

⁷⁹ *O ČSOB a skupině*. [online]. Csob.cz [cit. 18. 6. 2021] Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

⁸⁰ DOLEČKOVÁ, Marcela. *DRAŽÍ POZŮSTALÍ* [online]. Euro.cz, 9. 8. 2001 [cit. 4. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/drazi-pozustali-3-819284>

⁸¹ WALLER, KOPECKÝ.

Obchodní vztahy s rozvojovými zeměmi se uskutečňovaly buď na základě smluvních ujednání, nebo podle potřeby. ČSSR dělilo rozvojové země do tří skupin – asijské, africké a latinskoamerické rozvojové země.⁸²

2.7 Fungování výrobních podniků

Vzhledem k velmi omezenému dovozu a zároveň nutnosti zásobovat trh a výrobu širokým spektrem produktů, vyvstala nutnost zajistit výrobu těchto produktů samostatně. To sice vedlo k poměrně rozsáhlé nabídce, nicméně jelikož se často jednalo o produkty mimo specializaci (nebo kvůli nim byla specializace rozšířena) nebyla kvalita produkce valná. To bylo způsobeno také malosériovou a nárazovou produkcí těchto výrobků. Tento systém sice neodpovídá centrálnímu plánování, nicméně v případě splnění plánu bylo možné vyrábět takřka „podle přání a potřeby“.

Vzhledem k zajištěnému, naplánovanému, exportu na nenáročné trhy RVHP nebylo nutné produkty a výrobní procesy zásadním způsobem modernizovat. Zároveň vzhledem k nedostupnosti devizových prostředků byla nutná spolupráce a „uzavřený“ vývoj s těmito trhy. Tato omezení, v rámci snahy vytvořit chybějící produkty, rovněž mnoho podniků donutila k rozšíření výrobního portfolia. Produkce tohoto zboží vedla k výrobě dalších výrobků s neuspokojivou kvalitou.⁸³ Nicméně je třeba brát v potaz, že u těchto produktů nehrála vývozní konkurenceschopnost velkou roli, šlo pouze o snahu vyrobit zboží, které by jinak nebylo na československém trhu dostupné. Částečným důvodem rovněž byla jistota dostupnosti těchto produktů při samovýrobě oproti přinejmenším nejistým zahraničním dodávkám.⁸⁴

2.8 Propagace

Nykryn (1988) definuje propagaci jako cílevědomé, specifickými prostředky podporované působení na vymezený okruh osob s cílem ovlivnit jejich rozhodování ve prospěch nákupu čs. zboží. Tato činnost se řídila dle socialistických hospodářských a idealistických zásad a plánů. Propagační proces obsahoval několik kroků a průzkumů:

1. propagační průzkum
2. aktivní a pasivní subjekt propagace

⁸² FOJTÍKOVÁ, str. 90.

⁸³ MYANT, Martin. *Vzestup a pád českého kapitalismu: ekonomický vývoj České republiky od roku 1989*. Praha: Academia, 2013, 351 s. ISBN 978-80-200-2288-2, str. 35.

⁸⁴ MYANT, str. 216–217.

3. předmět propagace
4. propagační prostředky
5. propagační metoda
6. účinnost propagace (zjišťování její účinnosti)
 - a. účinnost ekonomická
 - b. účinnost technická
 - c. účinnost společenská.

Propagaci produktů dodaných výrobním podnikem prováděl příslušný PZO skrze zahraniční zastoupení.⁸⁵ Propagace na zahraničních trzích mohla probíhat několika způsoby. Jednotlivé PZO však mohly dle svého uvážení zvolit propagaci pomocí zahraničních zástupců a importérů. Propagace se mohly jednotlivé PZO účastnit a spoluvytvářet propagační koncepci, případně přenechat veškerou činnost zahraničnímu partnerovi a na propagaci pouze přispívat. Další z možností bylo svěřením propagace jednomu ze specializovaných propagačních podniků. Systém zahraniční propagace byl založen na podpoře prodeje spíše než na marketingu jako takovém. Tohoto procesu se účastnilo několik organizací – Rapid (podpora importu a exportu), BVV (výstavy a veletrhy v tuzemsku i zahraničí), „Made in... (Publicity)“ (podpora importu), Incheba (výstavy a veletrh v tuzemsku i zahraničí).⁸⁶

K účelům propagace v zahraničí byla zřízena organizace Rapid. Reklamní agentura Rapid se začíná výrazněji projevovat v 70. letech, kde navázala na svou tradici z let padesátých.⁸⁷ Agentura měla za úkol propagaci československých výrobků na zahraničních trzích. Opakem byla agentura Made in... (Publicity), spadající pod Československou tiskovou kancelář. Jejím úkolem byla propagace zahraničních výrobků na tuzemském trhu.⁸⁸

Jedním z nejpoužívanějších a nejdůležitějších propagačních nástrojů byly veletrhy a výstavy. Ty byly buď specializované, nebo všeobecné. Představovaly se na nich nové výrobky a postupy. Na některých trzích (nejčastěji SSSR) se pořádaly každoročně a byly naprosto nezbytné k prezentaci nových kolekcí. Veletrhy a výstavy pořádané v Československu rovněž

⁸⁵ VALEŠ, PETRÁŠ, str. 230–235.

⁸⁶ KOPECKÝ, Ladislav. NEW ERA – EMERGING MARKET ECONOMY AND MARKETING COMMUNICATIONS [prezentace]. Vysoká škola ekonomická [cit. 18. 6. 2021].

⁸⁷ Viz kap. 2.9.4

⁸⁸ HLOUCHOVÁ, Kateřina. *Československá reklama v 70. letech: skoro zlatý věk* [online]. www.mediaguru.cz, 21. 9. 2012 [cit. 28. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2012/09/ceskoslovenska-reklama-v-70-letech-skoro-zlaty-vek/>

pravidelně navštěvovali zahraniční partneři. Zde se řešily otázky technického rázu a rovněž zde docházelo k uzavírání jednoletých kontraktů.⁸⁹

Tyto výstavy byly důležité zejména na západních trzích, jelikož se jednalo o jedno z mála míst, kde se mohly kapitalistické a socialistické ideály setkat a utkat. „*Ve výstavnictví Československo excelovalo a zejména díky úspěšným výstavám se podařilo vybudovat cílenou image socialistické, ale progresivní a kulturní země.*“ (Hejlová, 2015, str. 81.)

V roce 1974 se v Praze konal mezinárodní kongres o socialistickém obchodě a vnitřní propagaci. Na jeho základě došlo k úpravě československého reklamního trhu. Postupně se začaly uplatňovat základní marketingové postupy. V propagačních podnicích začala vznikat specializovaná reklamní a grafická oddělení a rovněž zde začali pracovat skuteční odborníci.⁹⁰

Přístup k propagaci zboží na zahraničních trzích jednotlivými PZO byl ovlivněn několika faktory. Přístup k propagaci výrobků se lišil zejména podle parametrů cílového trhu. Hlavním specifikem bylo, zda se jedná o západní a vyspělé trhy, či o trhy zemí RVHP, případně o rozvojové země. Z rozdílů mezi těmito trhy rovněž plynuly rozdíly v komoditní struktuře vývozu a dovozu.

Nabídková činnost měla ve styku se zeměmi RVHP a nesocialistickými zeměmi podobné rysy, vzhledem k obchodně politickým zájmům však bývala jednodušší.⁹¹

2.9 Platební a vývozní proces

Platební proces exportovaného zboží byl několikastupňový podle zásad odděleného devizového hospodářství. Obdržené zahraniční platby ve formě valut šly do centrální banky a výrobním podnikům byla cena proplácena po přepočtu na vnitřní reprodukční cenové vyrovnání a s odečtenou marží PZO. Systém prodeje byl následující: Určený PZO si objednal dané zboží od výrobního podniku, to prodal, a po odečtení marže a přepočtu odevzdal peníze výrobnímu podniku. Prodej tedy probíhal komisním způsobem. Finance na nákup zboží či technologií poskytovala státní banka na základě žádostí. Tento systém byl založen na vlastním výdělečném hospodaření jednotlivých podniků – valuty byly poskytovány výměnou za finanční obnos z rozpočtu podniku.⁹²

⁸⁹ WALLER, KOPECKÝ.

⁹⁰ HLOUCHOVÁ, Kateřina. *80. léta v československé reklamě: Nic už ji nezastaví* [online]. www.mediaguru.cz, 12. 11. 2012 [cit. 28. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2012/11/80-leta-v-ceskoslovenske-reklame-nic-uz-ji-nezastavi/>

⁹¹ NYKRYN, str. 235.

⁹² WALLER, KOPECKÝ.

Samotný vývozní proces probíhal, podle toho, o jaké země šlo, dvojnásobem. Vývozní smlouvy do zemí RVHP byly většinou přímé, bez dalšího mezičlánku (OZO se považuje za výchozího partnera). Naopak do nesocialistických zemí bylo nutné tyto služby využít. Existovaly tři typy mezičlánků:

1. zprostředkovatel
2. komisionář
3. prostředník.

Zprostředkovatel pracoval jménem příkazce (čs. podniku OZO) a na jeho účet. Ve vývozu vykonával především akviziční činnost, tj. vytvářel podmínky pro uzavření kupních smluv. K povinnostem zástupce patřilo navštěvování zákazníků a předkládání nabídek a rovněž i průzkum trhu. Komisionář se od něj lišil tím, že uzavíral obchody vlastním jménem, nicméně však také na účet a riziko patřičného OZO. Do uskutečnění obchodní operace však zboží bylo majetkem producenta. Tento způsob byl metodou přímou. Posledním typem byl prostředník, který jednal vlastní jménem, na vlastní účet a riziko. Od producenta nakupoval zboží do svého vlastnictví a s marží je prodával dál. Toto byla nepřímá metoda.

Volba druhu mezičlánku byla určována na základě několika faktorů:

1. povaha zboží – více specifické a zakázkové zboží vyžaduje přímou metodu.
2. povaha trhu – stupeň organizovanosti trhu. Určuje se na základě rozvinutosti obchodní sítě, prodejních cest či propagačních agentur.
3. obchodně politické vztahy mezi ČSSR a cílovou zemí – dobré vztahy a existence dohod umožňují volbu přímé metody.
4. povaha obchodních partnerů – známost metod a formy obchodních partnerů (země RVHP – nejčastěji zahraniční obdoby OZO; mimo RVHP – různé podniky, před jejich volbou je třeba znát jejich platební schopnosti, postavení na trhu a vztah ke domovskému státu).
5. hledisko vlastní účinnosti obchodních metod.⁹³

2.9.1 Propagační činnost na trzích RVHP

Propagační činnost namířená na trhy RVHP byla, vzhledem k plánovanému objemu a druhu zboží, původně silně podceňována. Silněji se začala využívat od začátku sedmdesátých let,

⁹³ NYKRYN, str. 237–239.

jelikož pomáhala odhalovat potřeby v těchto zemích. Rovněž byla vyzdvihována její výchovná funkce umožňující cílový trh navyknout pokrokovému spotřebnímu a výrobnímu chování. Nejpoužívanějšími prostředky byly různé výstavy a veletrhy, v rámci kterých byly výrobky předváděny.⁹⁴

2.9.2 Propagační činnost na kapitalistických trzích

Propagační činnost namířená na trhy mimo RVHP byla velmi odlišná. Propagační strategii bylo nutné upravovat dle zvyklostí daného trhu, a to zejména na základě politických, kulturních, ekonomických a dalších parametrů.⁹⁵

Obchodní vztahy s rozvojovými zeměmi se uskutečňovaly buď na základě smluvních ujednání, nebo podle potřeby. Jak je popsáno výše, ČSSR dělilo rozvojové země do tří skupin – asijské, africké a latinskoamerické rozvojové země.⁹⁶

2.9.3 Propagační agentury

Po roce 1948 velké reklamní agentury zanikly a po vzniku výsadních akciových společností zahraničního obchodu se projevila nutnost existence takových oddělení i v těchto firmách. Nicméně vzhledem k poválečné situaci (odmítnutí Marshallova plánu, upnutí k Sovětskému svazu) postupně klesal obchod se západními zeměmi a obchod se zeměmi RVHP stoupal. Obchod se zeměmi RVHP probíhal na základě mezivládních dohod, které určovaly jeho objem a obsah. Reklama byla navíc vnímána jako buržoazní přežitek, a proto došlo k rozpuštění reklamních oddělení v jednotlivých podnicích a sjednocení propagace pouze do ČSOK.⁹⁷

Vzhledem ke změnám situace v poválečných letech, zejména k uvolnění trhu (zrušení přidělového systému) a odtrženosti propagace od obchodního dění byl tento centralizovaný systém k 1. lednu 1956 opuštěn. Postupně tak opětovně začala vznikat samostatná propagační oddělení v jednotlivých PZO. Podniky si však zajišťovaly propagaci pouze částečně, zbytek byl stále určován centrálně.⁹⁸

Reklamní sektor v tradičním pojetí v Československu za minulého režimu takřka neexistoval. Propagace a další podpora prodeje tak spadala pod několik předem stanovených podniků se

⁹⁴ NYKRYN, str. 234.

⁹⁵ NYKRYN, str. 234–235.

⁹⁶ FOJTÍKOVÁ, str. 90.

⁹⁷ Československá obchodní komora.

⁹⁸ POLÁČEK, Josef. *25 let Rapidu, Československé reklamní agentury*. Výběr – informace o propagaci. Praha: Rapid, 1986. str. 4–5.

státní účastí. Mezi tyto podniky patřily agentury Rapid, propagující na zahraničních trzích, Merkur (původně Reklamní podnik), propagující na tuzemském trhu, BVV a Incheba, organizace pořádající výstavy a veletrhy, agentura Made in... (Publicity), propagující zahraniční výrobky na československém trhu a Art Centrum zprostředkovávající obchod uměním.

Agentury Rapid a Merkur patřily k nejvýznamnějším. Nabízely a zajišťovaly kompletní propagační akce podle potřeb zákazníka. Obě agentury tak tvořilo velké množství specializovaných oddělení. Agentura Rapid se převážně nespécializovala na propagaci jednotlivých výrobků. Věnovala se spíše propagaci a komunikaci se zahraničními trhy. Propagace se týkala zejména samotných podniků zahraničního obchodu a spočívala především v přípravách veletrhů, tiskovin a inzerce. Rovněž vydávala několik propagačních časopisů vycházejících i v překladu.⁹⁹

2.9.4 Agentura Rapid

Pokud podnik nechtěl propagaci řešit vlastními silami, či za využití zahraničního partnera, mohl tuto činnost svěřit jedné ze specializovaných agentur. O propagaci na zahraničních trzích se starala agentura Rapid. Tato agentura bylo formálně rovněž jedním z Podniků zahraničního obchodu. Funkcí agentury byla právě komunikace se zahraničními trhy.

Rapid využíval komplexní propagační koncept – docházelo k současné spolupráci s více PZO a více zahraničními partnery. Při jedné příležitosti tak bylo prezentováno několik druhů zboží od různých PZO, které se navzájem doplňovaly.

Agentura byla založena již za první republiky jako inzertní kancelář zprostředkovávající inzerci v zahraničí. Již v této době však velké podniky měly svá vlastní reklamní oddělení. Rapid, fungující jako soukromá firma do roku 1950, díky své specializaci zprostředkoval značnou část inzertní činnosti jednotlivým PZO. Po znárodnění se Rapid stal součástí Československé obchodní komory (ČSOK) a pokračoval ve své dosavadní činnosti. Zabýval se především propagací na zahraničních trzích, ale částečně také pracoval na propagaci zahraničních firem na československém trhu.¹⁰⁰

Samostatný podnik zahraničního obchodu Rapid vznikl na základě vyhlášky ministra zahraničního obchodu č. 105/1960 Sb. v roce 1960. Tato vyhláška podnik určila jako

⁹⁹ PAVEL, Lukáš. *Vývoj reklamního trhu v ČR*. Praha, 2007. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická. Fakulta mezinárodních vztahů.

¹⁰⁰ POLÁČEK, str. 1–3.

reklamní agenturu se zaměřením na „propagační činnosti všeho druhu související se zahraničním obchodem, včetně vývozu a dovozu služeb a tiskovin určených k propagaci, zřizování potřebných zařízení v zahraničí pro účely propagace československých výrobků a zajišťování vydavatelské činnosti“. Do pole působnosti také spadalo pořádání veletrhů pro československé i zahraniční podniky v tuzemsku (vyjma mezinárodních veletrhů v Brně, na něž měly monopol Výstavy a Veletrhy Brno), ovšem pokud měly význam pro zahraniční obchod. Vyhláška rovněž podniku garantovala právo na vykonávání veškeré činnosti související s náplní jeho funkce.¹⁰¹ Dodatková vyhláška č. 32/1961 Sb. z roku 1961 umožnila podniku zprostředkování propagace v zahraničí a rovněž podnik výlučně opravňovala k pořádání výstav a organizaci účasti československých podniků na veletrzích v zahraničí.¹⁰²

Téměř ke kompletní decentralizaci a oddělení Rapidu došlo v roce 1960, kdy se agentura osamostatnila od ČSOK. Zároveň vznikla nová agentura BVV (Brněnské veletrhy a výstavy). Rapidu nicméně zůstaly určité centrální řídicí prvky. Tyto prvky byly zrušeny až v roce 1966 zavedením chozrasčotu.¹⁰³ Od této doby byl výběr způsobu propagace na jednotlivých PZO. Ty tak volily propagaci vlastní silou či pomocí Rapidu, většinou na základě nákladnosti a návratnosti. V roce 1963 rovněž došlo k předání veškeré zbývající organizace zahraničních výstav a veletrhů z Rapidu do BVV. Tím byl BVV ustaven jako podnik zahraničního obchodu.¹⁰⁴ Podle výhledů z roku 1986 se měl podnik RAPID více řídit dle obecných marketingových postupů.¹⁰⁵

Podnik Rapid tvořilo několik oddělení – inzertní oddělení – zajišťování inzerce v zahraničních tiskovinách, domlouvání spolupráce, ceny, příprava podkladů pro jednotlivé druhy tisku atd. Výstavní oddělení – zajištění účasti PZO na veletrzích, v případě zájmu i sólo výstavy, vytvoření „libreta“ – komu se bude prezentovat, jaké cílové skupině, tomu bylo přizpůsobováno i architektonické pojetí, způsob prezentace, dojednání podmínek. Vydavatelství – vydávání řady časopisů (Kovo, Glass revue aj.), redakce byla součástí podniku Rapid ve spolupráci s lidmi z výrobních podniků. Oddělení venkovní reklamy – panely, poutače. Oddělení PR – návštěvy novinářů – ubytování, itinerář, setkání, prezentace aj. Kampaně i pro FMZO. Propagační kampaně tak byly stavěny jednotlivým PZO takřka na klíč, klient (PZO) si vybral, který přístup a jaké služby chce využít.

¹⁰¹ ČESKO. Vyhláška č. 105/1960 Sb. ze dne 11. 7. 1960 o zřízení podniku Rapid, podniku pro propagaci v zahraničním obchodě. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1960-105>

¹⁰² ČESKO. Vyhláška č. 32/1961 Sb. ze dne 13. 4. 1961 o úpravě působnosti Československé obchodní komory a předmětu podnikání podniků Rapid a Polytechna. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1961-32/>

¹⁰³ Viz kap.2.3.2. str. 23.

¹⁰⁴ POLÁČEK, str. 7–8.

¹⁰⁵ POLÁČEK, str. 40.

2.9.5 Další agentury

Dalšími účastníky na propagaci československých produktů byly *Výstavy a Veletrhy Brno*. Jejich úloha spočívala v zajišťování účasti československých subjektů na zahraničních veletrzích. Rovněž pořádal veletrhy zaměřené na československý trh v areálu Výstaviště v Brně. Tyto veletrhy byly různorodě tematicky zaměřené.

Subjektem zaměřeným na propagaci směrem do Československa byla agentura *Made in... (Publicity)*. Ta se věnovala zahraničním výrobcům a prodejcům. O tuto práci se dělila pevně vymezenou částí s agenturou Rapid.

Dalším subjektem bylo *ARTCentrum*. Tato agentura se věnovala obchodu s uměleckými díly. Jejím prostřednictvím se připravovaly a domlouvaly stavby různých děl či pomníků v zahraničí. Rovněž se věnovala i tvorbě audiovizuálních děl, zejména různých prezentací, používaných pro propagaci československých výrobků.¹⁰⁶

¹⁰⁶ WALLER, KOPECKÝ.

3 Transformační období

Tato kapitola pojednává o změnách po 17. listopadu 1989, proměnách ve společnosti a ekonomice a ve stručnosti i o privatizačním procesu. Rovněž je zde popsán náročný liberalizační proces zahraničního obchodu a postupné uvolňování různých omezení a opatření.

3.1 Politické a ekonomické proměny

Po roce 1989 byla zahájena transformace uzavřené, centrálně plánované ekonomiky, na ekonomiku tržní založenou na volném trhu a soukromém vlastnictví. V této době vznikalo množství exportních a importních firem. Velké a zavedené podniky si rovněž zřizovaly vlastní exportní oddělení. Československý zahraniční obchod se nicméně kvůli značné proměně komoditní i teritoriální struktury dostal již od počátku do hluboké krize. To bylo způsobeno jednak vládními restrikcemi a pravidly, a rovněž i ztrátou tradičních a ověřených trhů v bývalých zemích socialistického trhu po rozpadu RVHP. Hlavním cílem bylo v této době přeorientovat export z těchto ztracených trhů, které se rovněž orientovaly na západní trhy, na země s vyspělou tržní ekonomikou, především západní země EU. Nicméně v rámci této snahy došlo k prudkému poklesu vývozu (o zastaralé čs. výrobky nebyl zájem) a zároveň ke značnému zvýšení dovozu což vedlo k zavedení zmíněných opatření.¹⁰⁷

Transformace byla zahájena v roce 1991. Státní monopol zahraničního obchodu a devizový monopol byl zrušen. Centrální importní a exportní plány byly nahrazeny mechanismy tržní zahraničně obchodní politiky. Ty byly do té doby využívány velmi omezeně vůči vyspělým zemím. Zahraničně obchodní politika byla rovněž ovlivňována vnějšími faktory. K těm nejvýznamnějším patřil rozpad RVHP, což vedlo ke ztrátě dosavadních tradičních odbytišť a snaze nalézt nové trhy. Hlavním problémem však byla kvalita výrobků, jež nebyla pro vyspělé trhy zdaleka dostatečná. Vývoz se tedy většinou týkal paliv, surovin a polotovarů. Dle Kopeckého (2021) bylo možné na východ prodat téměř cokoli, i zcela očividné zmetky. K postupnému obnovení exportu a nalezení odbytišť pomohly zejména integrační procesy v Evropě a zařazení Československa na seznam zemí tzv. všeobecného systému preferencí.¹⁰⁸

Prohlášení vydané federální vládou v prosinci 1989 stanovovalo přechod k tržní ekonomice jako dlouhodobý cíl a rovněž obsahovalo dílčí změny navržené k dosažení tohoto cíle. Mezi

¹⁰⁷ MARTÍNEK, Aleš. *Historie zahraničního obchodu* [online]. www.czech.cz, 25. 1. 2010 [cit. 4. 6. 2021]. Dostupné skrze web.archive.org z:

<https://web.archive.org/web/20170622083606/http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Historie-zahranicniho-obchodu>

¹⁰⁸ Celní ústupky. Usnadnění přístupu dalších zemí na trh.

tyto změny se řadila deregulace ekonomických činností, privatizace státního majetku a zejména ukončení státního monopolu a podpora konkurenčního prostředí. K potlačení negativního vlivu otevřené ekonomiky na čerstvě otevřenou a zranitelnou ekonomiku Československa byla zavedena dovozní přírážka. Jejím účelem bylo omezení dovozu pro občany ČSFR zajímavých produktů. Zahraniční politika byla stále určována Federálním ministerstvem zahraničního obchodu. Pod jeho vedením byla rovněž zahájena liberalizace zahraničního obchodu. Jeho kompetence se postupně zmenšovaly a v roce 1992, s rozpadem federace, zaniklo. V rámci liberalizace byl zrušen státní monopol, přestaly být určovány hospodářské plány a zahraniční obchod postupně začal organizovat výrobu a vývoz podle potřeb trhu. Navazující orgán Federálního ministerstva zahraničního obchodu, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR vzniklo již 31. 8. 1992 a postupně přebíralo povinnosti FMZO.¹⁰⁹

Mezi vládou ČSFR a řadou dalších států byly v letech 1990–1992 podepisovány bilaterální dohody. Tyto smlouvy byly podepisovány zejména se zeměmi, se kterými žádné předchozí dohody, zejména z politických důvodů, podepsány nebyly.¹¹⁰

Vláda pokračovala s dosavadním plánem liberalizace ekonomiky a přechodu na tržní hospodářství i po roce 1992. Doházelo k postupnému snižování cel a odstraňování netarifních poplatků. Stále však převažovala proexportní politika. Ve směru k vyspělým západním trhům byla tato proexportní politika uplatňována s větším důrazem.¹¹¹

Československá ekonomika se během transformačního procesu poměrně rychle otevřela světovému hospodářství. Následné zahraniční investice a mezinárodní obchod tak měly poměrně velký vliv na transformační proces ve výrobních podnicích. To je způsobeno dvěma faktory – zahraniční obchod je pro tuzemský trh (malá a otevřená ekonomika) největší silou způsobující průmyslový růst. Investice zahraničních subjektů zároveň mají velký vliv na celkové změny v průmyslu a obchodě.¹¹²

Studie z poloviny devadesátých let uvádějí změnu komoditní struktury exportu z bývalých zemí RVHP. Po roce 1990 došlo k razantnímu omezení vývozu hotových výrobků a

¹⁰⁹ FOJTÍKOVÁ, str. 97–101.

¹¹⁰ FOJTÍKOVÁ, str. 104–105.

¹¹¹ FOJTÍKOVÁ, str. 113.

¹¹² BENÁČEK, Vladimír a ZEMPLINEROVÁ, Alena. *Růst a strukturální změny v zahraničním obchodě českého zpracovatelského průmyslu v letech 1993-1997*. Finance a úvěr. Praha: Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy, 1999, ročník 49 (12/1999), s. 738-739. ISSN 0015-1920.

reorientaci na suroviny a polotovary. Hlavní příčinou této situace byla zaostalost a nákladnost výroby a rovněž i její značná nepružnost.¹¹³

System centrálního plánování způsobil významnou zaostalost průmyslu. Po roce 1989 se tato zastaralost projevila v rozdílu výkonností tuzemské a zahraniční produkce. K opětovné a urychlené modernizaci výroby bylo zapotřebí množství kapitálu.¹¹⁴

Ekonomika Československa oproti dalším východním zemím z velké části spoléhala na obchod se zeměmi RVHP a rozvojovými trhy. Některé z těchto dalších zemí se začaly více orientovat na západní země už před rokem 1989. Rovněž se více otevřely zahraničním investicím a modernizacím.¹¹⁵

3.2 Výchozí situace

Výchozí situace před revolucí a krátce i po roce 1989 byla ve své podstatě poměrně složitá. Celkové hospodářství země bylo zcela určováno a kontrolováno státem a zahraniční obchod byl svěřen do gesce výsadních podniků zahraničního obchodu (oproti jiným zemím jich bylo výrazně méně – zhruba 50 oproti cca. 500 např. v Polsku či Maďarsku). Tyto podniky rovněž měly poměrně malé zkušenosti s obchodním procesem, zejména směrem k západním zemím. Směrem k zemím východního bloku byla situace jednodušší, objem obchodu a dalších spoluprací byl založen na dohodách a centrálních pětiletých plánech. Mezi těmito zeměmi panovaly určité rozdíly, zejména hospodářské, kulturní a technologické. Rozdíly byly také v mentalitě jednotlivých národů a jejich přístupu ke konzumerismu.¹¹⁶

Vzhledem k silné závislosti na zahraničním obchodě ČSSR a ČR panovala snaha zvládnout přechod z centrálně plánovaného hospodářství co nejladčeji. Před rokem 1990 směřovalo do zemí RVHP 70 % exportního zboží a jen 30 % do západních zemí. Tento systém byl poměrně výhodný svojí jednoduchostí. Dle Kopeckého (2021) bylo možné v socialistických zemích prodat bez větších obtíží téměř jakékoli zboží, jakékoli kvality.

Kvůli této jednoduchosti prodeje a naprosto minimálním tlakům na inovace a zvyšování kvality výroby začala produkce v těchto aspektech stagnovat. Nechtěně se tak zhoršovala

¹¹³ BENÁČEK, Vladimír a ZEMPLINEROVÁ, Alena. *Růst a strukturální změny v zahraničním obchodě českého zpracovatelského průmyslu v letech 1993-1997*. Finance a úvěr. Praha: Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy, 1999, ročník 49 (12/1999), s. 741–743. ISSN 0015-1920.

¹¹⁴ BENÁČEK, Vladimír a ZEMPLINEROVÁ, Alena. *Foreign direct investment in the Czech manufacturing sector*. Prague Economic Papers, Praha, Vysoká škola ekonomická, 1997, no. 2, s. 141-155. ISSN 1210-0455.

¹¹⁵ MYANT, str. 314.

¹¹⁶ KOPECKÝ, Ladislav. NEW ERA – EMERGING MARKET ECONOMY AND MARKETING COMMUNICATIONS [prezentace]. Vysoká škola ekonomická [cit. 18. 6. 2021].

konkurenceschopnost proti západním producentům, na začátku devadesátých let již československé výrobky nevzbuzovaly u spotřebitelů zájem.

Po roce 1989 došlo k rychlému ústupu z trhů RVHP a ke snaze více obchodovat ze západními zeměmi. Vzhledem k výše uvedeným důvodům však byl vstup na tyto trhy poměrně obtížný. V mezidobě došlo ke vstupu západních subjektů na trhy bývalé RVHP. Na těchto trzích, stejně jako na československém trhu, byla po západních výrobcích velmi silná poptávka, opětovný vstup československých subjektů na tyto trhy tak byl již takřka nemožný.

Na československém trhu se v této době rychle etablovaly velké zahraniční a nadnárodní společnosti, které se začaly pokoušet o nahrazení tradičních československých výrobků svými vlastními. Firmy byly přesvědčeny, že jsou schopny odhadnout trh lépe a podcenily sílu spotřebitelských návyků. Většina takto uvedených nových výrobků nebyla úspěšná a přes snahu firem byla rychle stažena.¹¹⁷

3.3 Liberalizace zahraničního obchodu

Státní monopol provádění zahraničního obchodu formou podniků zahraničního obchodu byl zrušen 1. ledna 1991, čímž byla zahájena liberalizace zahraničního obchodu. Hlavním záměrem liberalizace bylo také přijetí nových právních norem, umožnění podnikání v zahraničním obchodě jakémukoli subjektu, zavedení vnitřní a vnější konvertibility měny a zrušení devizových regulací, změna struktury komodit importu a exportu a změna v teritoriální struktuře trhů zahraničního obchodu. Jednotlivé podniky ovšem rušeny nebyly.

Zároveň došlo k několika opatřením podporujícím rozvoj domácí ekonomiky a rovněž i vývozu. Hodnota koruny během roku 1990 třikrát uměle devalvovala, čímž byl vytvořen tzv. „kurzový transformační polštář“. Byli tak podpořeni čeští exportéři na zahraničních trzích a zachována určitá konkurenceschopnost exportních výrobků.¹¹⁸ Rovněž byl zaveden systém srážek a přírážek na exportní, resp. importní zboží. Cílem těchto regulací byla podpora vývozu, který byl ve spojení s uměle oslabenou korunou velmi výhodný. Opatření rovněž fungovalo jako prozatímní ochrana trhu před vznikem záporné obchodní bilance.¹¹⁹

Nejdůležitějším momentem liberalizace zahraničního obchodu bylo přijetí dvou nových zákonů. První z nich č. 113/1990 Sb., o hospodářských stycích se zahraničím, doplňoval a

¹¹⁷ WALLER, KOPECKÝ.

¹¹⁸ LAZAREVIČ, Arsen a MUSIL, Petr. *Analýza: Zahraniční obchod ČR, část první*. [online] ekonomickydenik.cz, 28. 10. 2015 [cit. 18. 7. 2021] Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/analyza-zahranicni-obchod-cr-cast-prvni/>

¹¹⁹ ZEMAN, str. 60–65.

upravoval zákon č. 42/1980 Sb. (stejného názvu). Přijetí tohoto zákona tak umožňovalo všem právnickým a fyzickým subjektům, stejně jako zahraničním osobám, činnost v procesu zahraničního obchodu. Druhý přijatý zákon č. 528/1990 Sb., devizový zákon, dovoloval, prostřednictvím centrální banky, přístup všech právnických a fyzických osob k zahraničním měnám, čímž byl obchod se zahraničním fakticky umožněn. Tímto zákonem byla rovněž ustanovena vnitřní směnitelnost měny na území Československa.¹²⁰ Přijetím druhého zákona byl také skutečně zrušen státní monopol zahraničního obchodu. Zákon č. 113/1990¹²¹ sice povoloval zapojení do zahraničního obchodu všem osobám, nicméně to bylo bez přístupu k devizám značně obtížné.

Všechny zásadní liberalizační kroky proběhly v prvních dvou letech transformačního procesu. V roce 1990 přispělo ke zrušení monopolu zahraničního obchodu rovněž povolení soukromého podnikání. To bylo fakticky povoleno od 1. 1. 1991 zavedením vnitřní konvertibility měny. Zároveň však byla zavedena poměrně vysoká dovozní cla, vytvořená v obavě z přílišného importu a narušení exportní bilance.¹²²

V této době rovněž docházelo k poměrně prudké reorientaci z východních trhů na západní, uspišené rozpadem RVHP. Důvodem nezájmu vývozu na tyto trhy byla náhle silně zhoršená ekonomická situace na těchto trzích a neschopnost splácet minulé pohledávky. Platby za zboží (zejména určené pro SSSR) totiž často probíhaly formou dlužních úpisů.¹²³

Dalšími důvody byla změna orientace na západní trhy ze strany východních zemí, silně zhoršené směnné relace a nutnost využívání jiných měn. Na západních trzích však byla překážkou jejich neznalost ze strany českých obchodníků a případná zaváděná opatření.¹²⁴

Velkým problémem se po roce 1989 ukázala dosavadní ochranná funkce ekonomiky, která silně izolovala československou výrobu od postupujících nároků světového hospodářství. Tradiční československé výrobky, mechanizace, lokomotivy, nákladní automobily aj. byly v porovnání se západním standardem zastaralé a nedostatečně kvalitní, a tedy naprosto nekonkurenceschopné. Vývoz na západ se tedy soustředil na jednoduché výrobky a suroviny. Jiné výrobky bylo možné prodávat pouze za výrazně nižší ceny. Vývoz těchto produktů bez

¹²⁰ ZEMAN, str. 61–65.

¹²¹ Platnost od 01. 05. 1990.

¹²² ŽÍDEK, str. 134.

¹²³ LAZAREVIČ, MUSIL.

¹²⁴ ŽÍDEK, str. 135.

výraznějších omezení byl možný jen na vybrané východní trhy, které nekladly tak vysoké nároky na kvalitu.¹²⁵

Nejdůležitějším faktorem v konkurenceschopnosti výrobků byla produktivita práce. To souviselo se zastaralými technologiemi produkující méně kvalitní zboží. Problémem byl i samotný vstup těchto produktů na nové trhy. Neznámost značky a chybějící prodejní síť snižovaly konečnou cenu zboží. Myant (2013) uvádí, že tohoto občasně využívaly zahraniční firmy, které k dovezenému československému/českému produktu pouze přidaly své jméno a na tomto základě jej prodaly za výrazně vyšší cenu.¹²⁶

V této době také došlo k přeorientování produkce z finálních produktů a rovněž k, z dnešního pohledu poměrně nelogickému kroku, kterým bylo rozvázání spolupráce mezi výrobními podniky v rámci země. Docházelo tak k situacím, kdy producenti výchozích produktů tyto produkty vyváželi, a naopak původní zpracovatelé těchto produktů dováželi základní produkty ze zahraničí.¹²⁷

Po roce 1990 výrobní podniky ve velkém zřizovaly vlastní exportní oddělení. Jejich výhodou bylo úzké propojení výroby a exportu. Zároveň vznikaly nové agentury či vstupovaly zahraniční subjekty. Podniky tak již neměly potřebu služeb PZO využívat. Nicméně se poměrně rychle projevila nedostatečná znalost obchodních procesů a situace na trzích.

3.4 Privatizace

Privatizační procesy nejsou předmětem této práce. Kvůli kompletnosti jsou zde ve stručnosti uvedeny základní parametry a průběh operací.

Malá privatizace – odprodej jednotlivých provozoven, objektů a malých podniků formou aukce. Velká privatizace proběhla ve dvou vlnách v letech 1992 a 1994. Týkala se velkých, celonárodních či významných podniků s několika výjimkami (ČD, Česká pošta aj.). Probíhala několika způsoby – aukcemi, veřejnými tendry, odprodeji předem určenému subjektu, získání akcií státem vlastněnou firmou či bezplatným převodem.

Každý z těchto významných podniků měl za povinnost předložit návrh své privatizace. Tyto návrhy podniky předkládaly svým zakládajícím ministerstvům, které je následně konzultovalo

¹²⁵ MYANT, str. 35.

¹²⁶ MYANT, str. 215.

¹²⁷ MYANT, str. 219.

s Ministerstvem privatizace.¹²⁸ Netradičním typem prodeje byly kupony, prodávané formou kuponových knížek s 1000 bodů. Tyto kupony mohly být použity v aukcích, případně za ně byly nakupovány podíly v privatizačních fondech. Kuponový způsob prodeje byl vyvolán několika finančními problémy. Jednalo se zejména o nízké zahraniční investice a tím vyvolaná potřeba financování tuzemskými subjekty. Problémem však byl nedostatečný tuzemský kapitál pro tyto transakce, jelikož předpokládaná cena rozprodávaného majetku přesahovala 700 miliard Kč. Prodej pomocí kuponů byl zpětně silně kritizován, zejména kvůli podvodům, neznalosti nových podílníků v řídicích procesech a snaze rychlého zisku.¹²⁹

K silnému přílivu zahraničního kapitálu došlo až v roce 1995 po uvolnění směnného kurzu koruny. Investice byly zprostředkovávány státní agenturou CzechInvest.¹³⁰

¹²⁸ Celý název zní Ministerstvo pro správu národního majetku a jeho privatizaci České republiky. Do jeho gesce spadalo řízení privatizačních procesů. Zaniklo k 1. 7. 1996 a jeho agenda přešla pod Ministerstvo financí ČR.

¹²⁹ KOPECKÝ, Ladislav. *MARKETING COMMUNICATIONS AND PRIVATISATION* [prezentace]. Vysoká škola ekonomická [cit. 18. 6. 2021].

¹³⁰ Dosud existující agentura zajišťující podporu investic a podnikání; ŠVARCOVÁ, Jena. Stav a problémy privatizace v ČR. In: ONDRČKA, Pavel. *Specifika transformačního procesu ČR*. Brno. Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2002, s. 52-75. ISBN 80-210-2783-5.

4 Situace po roce 1990

Po roce 1990 došlo ke zrušení státního monopolu zahraničního obchodu, liberalizaci trhu a odklonu od centrálního plánování ve prospěch tržní ekonomiky. V návaznosti na vstup zahraničních firem na tuzemský trh vzniklo množství reklamních agentur. Změnil se rovněž přístup ke komunikaci – začaly se zavádět standardy západních trhů a rovněž se postupně začaly vytvářet značky (brandy).¹³¹

Stát si udržoval kontrolu nad jednotlivými podniky zahraničního obchodu skrze účelovou státní organizaci Finop. Této společnosti patřily části akcií jednotlivých PZO. V roce 1991 byla tato organizace přeměněna na akciovou společnost, jejíž akcie byly částečně převedeny na ČSOB a slovenskou Investiční banku a zbytek byl určen do kuponové privatizace. Jelikož však byly PZO silně zadluženy vůči ČSOB, ta skupovala akcie i dále a k roku 2001 jí patřilo přes 80 % akcií.¹³²

4.1 Proměny ve strukturách podniků

Vývoj událostí a postupná liberalizace možností zahraničního obchodu v 80. letech jasně dokládá, že si komunistický režim, stejně jako v mnoha jiných odvětvích, uvědomil, že není v jeho moci a možnostech centrálního plánování tento obchod provádět dostatečně kvalitně tak, aby bylo zajištěno dostatečné zásobování trhu a naplnění potřeb obyvatelstva a výroby. Stejně tak docházelo ke stagnaci vývoje a snižování kvality výroby u československých výrobců. Ve druhé polovině 80. let tato situace a celková nespokojenost vyústila v hlubokou krizi a pád celého sovětského bloku.¹³³

Z některých původních podniků zahraničního obchodu se v této době staly akciové společnosti, dále podnikající ve svém původním oboru. Některé výrobní podniky svou snahu o vývoz a nedostatečnou znalost trhů řešily vstupem do těchto nově vzniklých akciových společností. V podstatě tak navázaly na předchozí spolupráci s existujícími zahraničními kontakty. Výhoda však plynula z přímého vlastnictví, obchod tak probíhal jednodušeji a levněji.

Mezi problémy patřilo přerušení naprosté většiny obchodních vztahů s PZO ze strany výrobních podniků. Některé z výrobních podniků se z důvodu vysokých nákladů a marží

¹³¹ WALLER, KOPECKÝ.

¹³² DOLEČKOVÁ, Marcela. *DRAŽÍ POZŮSTALÍ* [online]. Euro.cz, 9. 8. 2001 [cit. 4. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/drazi-pozustali-3-819284>

¹³³ PRŮCHA, str. 939.

jednotlivých PZO uchýlily k vlastnímu řešení. V řadě podniků v té době sílilo přesvědčení, že jsou schopni si organizovat obchod se zahraničím samostatně, lépe a s vyššími výdělky. Podniky sice neznaly situace na jednotlivých trzích, nicméně jejich vedení předpokládala, že dokážou získat potřebné znalosti velmi rychle. Vzhledem k dokonalému povědomí o vlastních produktech měly podniky být rovněž schopny tyto výrobky lépe prodat. Další výrobní podniky byly k tomuto kroku v podstatě donuceny náhlým ukončením činnosti přiřazeného PZO.¹³⁴

Tato situace byla vyvolána jistým pocitem ukřivdění (výrobní podniky měly často pocit, že se PZO mají lépe, jelikož využívají práce výrobních podniků a mají i více výhod). V této době se PZO snažily jakýmkoli způsobem nahradit náhle ztracené obchodní kontakty a obchodovaly tak takřka se vším. Tento způsob byl však obtížný, jelikož chyběly potřebné zkušenosti. Některé výrobní podniky však relativně rychle začaly obnovovat své obchodní vazby na jednotlivé PZO. Důvodem byl nesnadný a nákladný vlastní export způsobený nedostatkem zkušeností a kontaktů. Výrobní podniky tak měly na výběr, zda se jim vyplatí provozovat vlastní exportní oddělení či využijí služeb PZO s marží. U některých podniků došlo ke změnám v majetkových poměrech, což probíhalo dvojím způsobem. Buď PZO vstoupily do jednotlivých podniků jako akcionáři, nebo naopak akcie PZO koupily výrobní podniky.¹³⁵

Zároveň však v této době rychle vznikaly nové subjekty, které se věnovaly exportu. Nejčastěji se jednalo o odnože či pobočky již existujících zahraničních reklamních agentur. V této době tak vedle sebe existovaly původní či transformované podniky zahraničního obchodu, které se snažily nové situaci přizpůsobit, nově vzniklá samostatná oddělení jednotlivých výrobních podniků či exportní firmy zcela nové.¹³⁶

Většina podniků zahraničního obchodu toto období nepřečkala, jelikož výrobci již neměli zájem prodávat své zboží jejich prostřednictvím. Měly však velmi cennou síť zahraničních zastoupení a kontaktů. Podniky rovněž často disponovaly značným majetkem a hodnotnými nemovitostmi na lukrativních adresách. Na bývalých rozpadlých podnicích zahraničního

¹³⁴ WALLER, KOPECKÝ.

¹³⁵ DOLEČKOVÁ, Marcela. *DRAZÍ POZŮSTALÍ* [online]. Euro.cz, 9. 8. 2001 [cit. 4. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/drazi-pozustali-3-819284>

¹³⁶ WALLER, KOPECKÝ.

obchodu tak byly po roce 1990 často zakládány nové firmy obdobného či stejného zaměření. Noví majitelé či reorganizované subjekty zkušenosti a majetek získali.¹³⁷

Bývalí zaměstnanci těchto podniků byli velmi dobře profesně vybaveni – měli jazykové znalosti a jako jediní znali podmínky tržního hospodářství. Rovněž se orientovali v privatizačních a transformačních procesech a disponovali cennými zahraničními kontakty. Tito lidé následně zakládali vlastní společnosti či privatizovali existující podniky. V privatizačních procesech jsou s nimi spojeny značné nesrovnalosti, vzniky dluhů a nejasné majetkové poměry. Zajímavostí je, že dle Spurného (2007) se ve většině případů jedná o jedince s pochybnou minulostí poznamenanou spoluprací s StB.¹³⁸

4.2 Nové subjekty

Reklamní agentury začaly vznikat na základě konference EAAA v Istanbulu (1990) a konference EAAA v Praze (1991). Konference rovněž „daly“ vzniknout Asociaci reklamních agentur (ARA) předchůdkyni dnešní Asociace komunikačních agentur (AKA). Snahou asociace bylo obecné vnímání reklamního průmyslu jakožto rovnocenného člena v nové ekonomice a také zisk a udržení vztahů s médii.¹³⁹

Po roce 1989 využili bývalí zaměstnanci jednotlivých PZO svých zkušeností a zahraničních kontaktů a zakládali své vlastní zahraničně obchodní firmy, případně přešli do obchodního oddělení některého z výrobních podniků či jiné nově vzniklé agentury.¹⁴⁰

Agentury vstupující na československý trh po roce 1989 (Ogilvy & Mather, BBDO, McCann-Erikson, Lowe aj.) zaměstnaly velké množství bývalých pracovníků agentur Rapid i Merkur.¹⁴¹ To svědčí o vysoké kvalitě tuzemských odborníků ale rovněž i o nedostatečných znalostech těchto agentur o čerstvě postsocialistických trzích a jejich potřebě získat dostatečně kvalifikované pracovníky se znalostí trhů.

FINOP

¹³⁷ KLÍMOVÁ, Jana. *Socialistické podniky byly líhni miliardářů* [online]. idnes.cz, 2. 11. 2009 [cit. 4. 6. 2021]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/socialisticke-podniky-byly-lihni-miliardaru.A091101_172005_ekonomika_vem

¹³⁸ SPURNÝ, Jaroslav, *Minulosti, otevři se* [online]. respekt.cz, 19. 2. 2007 [cit. 19. 7. 2021]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/2007/8/minulosti-otevri-se>

¹³⁹ KOPECKÝ, Ladislav. *MARKETING COMMUNICATIONS – SYSTEM* [prezentace]. Vysoká škola ekonomická [cit. 18. 6. 2021].

¹⁴⁰ VALEŠ, PETRÁŠ, str. 230–235.

¹⁴¹ PAVEL, Lukáš. *Vývoj reklamního trhu v ČR*. Praha, 2007. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická. Fakulta mezinárodních vztahů.

FINOP Holding byl již při svém vzniku akciovou společností sdružující bývalé PZO. Značná část těchto PZO však nebyla schopna v nových podmínkách prosperovat a znamenala tak pro FINOP, jakožto ručitele úvěrů, značné zatížení. Finop však postupně splácel dluhy prodejem tržně úspěšných společností (BVV, KOVO aj.) jiným společností.¹⁴²

CzechTrade

Agentura CzechTrade je příspěvkovou organizací ministerstva průmyslu a obchodu. Vznikla v roce 1997 na podporu mezinárodního obchodu. Úkolem agentury je poskytování ekonomických informací ze zahraničních trhů exportérům a usnadňování vstupu firem na zahraniční trhy.¹⁴³ Agentura má v současnosti kanceláře v mnoha zemích. Rovněž úzce spolupracuje se zastupitelskými úřady.¹⁴⁴ Vzhledem k této pracovní náplni lze agenturu CzechTrade považovat za jakéhosi částečného nástupce PZO, jedním z jejichž úkolů také byla dokonalá znalost zahraničních trhů a zdejších podmínek a poměrů.

4.3 Adaptace na nové podmínky

Po roce 1990 se role všech PZO a zejména podniku Rapid výrazně změnila. Zahraniční propagace se netýkala vývozu a prodeje československých výrobků, ale nutnosti získání zahraničních investorů. Jednalo se tak v podstatě o propagaci Československa a jeho průmyslu jako celku. Rapid, ve spolupráci s ministerstvem zahraničního obchodu, organizoval různé zahraniční semináře ve významných destinacích, jejichž cílem bylo co nejdetailnější popsání procesu transformace a zpopularizování investičních příležitostí.¹⁴⁵

Po ukončení monopolu zahraničního obchodu v roce 1990 vyvstalo pro jednotlivé podniky několik problémů. Prvním a pro některé podniky fatálním, byla naprostá ztráta existenční podstaty (TUZEX). Dalším důvodem byl prudký vzrůst počtu malých firem zabývajících se zahraničním obchodem. Zaměstnanci těchto nových firem často tvořili bývalí zaměstnanci různých PZO, kteří do nových firem přetáhli klienty. Značná část těchto firem však dnes již neexistuje. Posledním závažným problémem byl vstup zahraničních firem na český trh (např. Volkswagen pro vývoz vozů značky Škoda nepotřeboval využívat služeb Motokovu, nýbrž využil vlastní zavedenou síť).

¹⁴² ŠNOBR, Michal. *Majetek ve Finopu je zajímavý* [online]. ihned.cz, 9. 2. 1999 [cit. 24. 6. 2021]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-790545-majetek-ve-finopu-je-zajimavy>

¹⁴³ HRÁČKOVÁ, Jana. *Formy podpory průmyslu v České republice*. Brno, 2013. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta.

¹⁴⁴ NOVOTNÝ, Jan. *Podpora exportu ČR*. Brno, 2013. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta.

¹⁴⁵ KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny – teorie – praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 238 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8. str. 6-7.

Pozůstatek socialistického řízení, rozsáhlých zkušeností a značné zastoupení v mnoha zemích, často vzniklé už na prvorepublikových základech, však zabezpečoval jednotlivým podnikům zahraničního obchodu velmi silnou startovní pozici (např. Motokov – zastoupení ve dvanácti zemích, Strojimport – Indie, Brazílie, Thajsko, Čína, služby místních firem v dalších zemích aj.).¹⁴⁶ Podniky také dostávaly reklamní literaturu a pozvání na různé veletrhy a další akce a rovněž disponovaly potřebnými kontakty a technikou.¹⁴⁷

V rámci restrukturalizace podniků bylo z dlouhodobého hlediska nutné překonat tři typy problémů. Prvním byla zásadní nutnost investic, která se ovšem týkala jen určitých odvětví. Dalším problémem byla přehnaná důvěra ve správnost postupů československé výroby a nedostatek porozumění vážnosti situace a nezbytnosti změn. Třetím problémem byla rozpolcenost managementu firem. Vedoucí pracovníci se pokoušeli v rámci zachování tradice a dobrého jména a rovněž i s důrazem na hodnotu podniku jako významného zaměstnavatele o prosperitu firem. Na druhou stranu manažeři rovněž sledovali své osobní zájmy, zejména týkajících se udržení pozice ve firmě, jelikož v této době panoval velký tlak na odstranění původního komunistického vedení. Manažeři zároveň neměli dostatečné znalosti z oboru a nevěděli tak, zda, a případně jaký typ transformace, je pro jejich firmu nutný.¹⁴⁸

Ze získaných dat lze obecně určit, že se všechny PZO snažily udržet ve svém odvětví. U některých to, vzhledem k naprosté ztrátě důvodu pro existenci vedlo k jejich konci, či minimálně rozsáhlé obměně náplně práce. Mnoha se však podařilo úspěšně se transformovat, najít nové klienty a odbytiště a úspěšně pokračovat ve své činnosti.

4.4 Propagace a komunikace

Komunikace těsně po roce 1989 byla značně omezena dosavadním přístupem. Neexistovala komerční média a marketingový přístup. PR doposud tvořilo jeden celek s propagandou. Poměrně rychle však začaly vznikat nové PR a reklamní agentury a rovněž i vhodná nezávislá média stejně jako různé asociace.¹⁴⁹

Kromě popsané úlohy podniku Rapid není, kvůli absolutní absenci materiálů, možné zjistit komunikační strategie jednotlivých podniků po roce 1989. Je jisté, že se musely rychle a

¹⁴⁶ DOLEČKOVÁ, Marcela. *DRAZÍ POZŮSTALÍ* [online]. Euro.cz, 9. 8. 2001 [cit. 4. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/drazi-pozustali-3-819284>

¹⁴⁷ BLAŽEK, Bohuslav. *Monopol v nás* [online]. respekt.cz, 21. 3. 1990 [cit. 19. 7. 2021]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/1990/2/monopol-v-nas>

¹⁴⁸ MYANT, str. 220–221.

¹⁴⁹ KOPECKÝ, Ladislav. *MARKETING COMMUNICATIONS – TOOL OF THE ECONOMIC TRANSITION* [prezentace]. Vysoká škola ekonomická [cit. 18. 6. 2021].

obratně přizpůsobovat situaci. U podniků BVV a Incheba se dá předpokládat podobná role jako měl po roce 1989 podnik Rapid. Svědčí o tom také jejich dosavadní činnost v oboru.

4.5 Vybrané podniky

V této části je stručně popsán vznik, průběh existence a obchodní zaměření pěti vybraných podniků. Rovněž zde je popsán vývoj těchto podniků po roce 1989 a způsob jejich adaptace na nové tržní podmínky. Jde o tyto podniky:

1. Centrotex
2. Koospol
3. Metalimex
4. Motokov
5. Omnipol.

Podnik **Centrotex** se zabýval obchodem s textilním zbožím. Po roce 1989 se potýkal s vnitrostátními distribučními problémy, zejména a nedostatečnou vzájemnou spoluprací. Postupně tak koupil podíly pěti českých textilek se záměrem jejich produkty vyvážet do zahraničí. Vzájemné propojení se však nedařilo uskutečnit. Dalším problémem pak byla narůstající levná konkurence, zejména z asijských zemí.¹⁵⁰ Podnik tak ve své původní podobě již neexistuje.¹⁵¹ Nástupnický subjekt poměrně neúspěšně obchoduje s nemovitostmi.¹⁵²

Podnik zahraničního obchodu **Koospol** byl založen za účelem obchodování s potravinami. Nicméně po roce 1990 vstoupily na český trh zahraniční subjekty s vlastní rozvinutou importní sítí. Importní služby Koospolu (káva, čokoládové boby, čaj aj.) tak již nebyly potřeba. Koospol se situaci snažil řešit vytvořením množství dceřiných společností.¹⁵³ Dceřiné společnosti svým způsobem prosperovaly, jelikož závazky se táhly za mateřským Koospolem. Tato situace nebyla dlouhodobě udržitelná a bývalý PZO tak v roce 2007 ukončil svou činnost.¹⁵⁴

¹⁵⁰ DOLEČKOVÁ, Marcela. *DRAZÍ POZŮSTALÍ* [online]. Euro.cz, 9. 8. 2001 [cit. 4. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/drazi-pozustali-3-819284>

¹⁵¹ FRANTOVÁ, LIBUŠE. *Vyvážet už může každý.* [online] euro.cz, 1. 12. 2008 [cit. 30. 6. 2021] Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/vyvazet-uz-muze-kazdy-892146>

¹⁵² Záznam obchodního rejstříku firmy Centrotex a.s. [online] penize.cz [cit. 26. 6. 2021] Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/24258628-centrotex-akciová-společnost>

¹⁵³ DOLEČKOVÁ, Marcela. *DRAZÍ POZŮSTALÍ* [online]. Euro.cz, 9. 8. 2001 [cit. 4. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/drazi-pozustali-3-819284>

¹⁵⁴ Záznam obchodního rejstříku firmy Koospol a.s. [online] penize.cz [cit. 23. 6. 2021] Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/00000787-koospol-akciová-společnost>

PZO **Motokov** se soustředil na obchod s automobily a náhradními díly. Jednalo se o hlavního (v podstatě jediného) vývozce československých osobních automobilů. Vzhledem k počtu automobilů tak byl hlavním zákazníkem podnik AZNP (Automobilové závody, národní podnik – dnešní Škoda Auto a.s.). Motokov tak byl po vstupu Volkswagenu do společnosti Škoda nucen přeorientovat své portfolio. Po počátečních problémech se stal vlastníkem části akcií firmy ZETOR, která do té doby byla jeho nejvýznamnějším klientem. K tomuto kroku bylo přistoupeno poté, co se o ZETOR začaly zajímat jiné zahraniční výrobní podniky. V současnosti se rovněž soustředí na výrobu a prodej náhradních dílů pro těžkou techniku s daty výroby před rokem 1989. Navazuje tak na původní formu Motokovu, který tyto stroje vyvážel.¹⁵⁵

V případě podniku **Metalimex** byl postup opačný. Spočíval v nalezení investora a pokračování s obchodem ve stávajícím segmentu. Akcie tohoto PZO koupila společnost ČMD.¹⁵⁶ Metalimex je tak napojen i na společnost OKD a spadá tak pod něj veškerý export tuzemské produkce černého uhlí. Mimo obchod s palivy se zároveň soustředí na obchodování s výrobky z kovu a zároveň i kovovými odpady. Obchodní zaměření Metalimexu se tedy po roce 1989 nezměnilo.

Omnipol – společnost byla založena už v roce 1934 koncernem Škoda pro zajištění barterových obchodů se zahraničím bez nutnosti využití prostředníka.¹⁵⁷ Akciová společnost byla v roce 1945 znárodněna, nicméně přidělení prodejního segmentu proběhlo až v roce 1956. Společnost získala oprávnění k výhradnímu dovozu a vývozu civilních a sportovních letadel a sportovních a loveckých zbraní.¹⁵⁸ Přeměna na podnik zahraničního obchodu proběhla o tři roky později. V roce 1965 podnik obdržel oprávnění k obchodu se zbožím sloužícím k obraně státu.¹⁵⁹

V roce 1973 byl obchod se sportovními a loveckými zbraněmi převeden na podnik Merkuria. Po roce 1990 přišel podnik o důležité trhy RVHP, zejména SSSR. V roce 1991 však získává povolení FMZO k obchodu se zbožím sloužícím k obraně státu, jeho činnost tedy zůstává téměř totožná. Vzhledem k narůstající konkurenci však dochází k prudkému snížení objemu obchodu a v návaznosti na vstup do dalších segmentů, např. vývoz potravinářských technologií. Hlavními partnery Omnipol tak jsou různé státní bezpečnostní orgány. Díky

¹⁵⁵ *O Motokovu*. [online] motokov.cz. [cit. 28. 6. 2021] Dostupné z: <https://www.motokov.cz/motokov.html>

¹⁵⁶ Českomoravské doly a.s.

¹⁵⁷ BURIAN, Zdeněk a MATULA, Jiří. *OMNIPOL - 75 úspěšných let* [online]. Praha: OMNIPOL, 2009 [cit. 15. 6. 2021]. Dostupné z: http://omnipol.com/files/publications/publication_75_years.pdf, str.8

¹⁵⁸ BURIAN, MATULA, str. 37.

¹⁵⁹ *O firmě* [online]. Omnipol.cz [cit. 15. 6. 2021]. Dostupné z: <http://www.omnipol.cz/cz/o-firme/>

těmto partnerství, silnému jménu v zahraničí a rovněž i tradici byl v devadesátých letech i poté úspěšný. Tři čtvrtiny akcií patřily státnímu podniku FINOP, po privatizaci se majoritním vlastníkem stal podnik Chemapol Group a.s. (1996), v roce 1998 následně prodány firmě C.H.M., a.s. (dnes Omnyx a.s.).¹⁶⁰

4.6 Podniky zaměřené na propagaci

1. ArtCentrum
2. Brněnské veletrhy a výstavy (BVV)
3. Incheba
4. Merkur
5. Made in... (Publicity)
6. Rapid

Podnik **ArtCentrum** již zanikl, informace o něm nejsou dostupné. Zajímavostí nicméně je, že značné množství lidí z vedoucích i tvůrčích pozic podniku ArtCentrum po roce 1989 založilo vlastní reklamní a komunikační agentury či pobočky jiných světových agentur. Jedná se v současnosti o významné agentury – MARK/BBDO, Studio Beam (v devadesátých letech pobočka Ogilvy & Mather aj.).¹⁶¹

Po roce 1989 pokračovaly privatizované **Brněnské veletrhy a výstavy a.s.** ve své dosavadní pořadatelské výstavnické činnosti, kterým se řadilo množství dalších souvisejících aktivit. Na konci 90. let do společnosti vstoupila společnost Messe Düsseldorf GmbH.¹⁶² Společnost zanikla 31. 10. 2001.¹⁶³ Nástupnickým subjektem se staly Veletrhy Brno, a.s. vzniklé 26. 11. 1999.¹⁶⁴ Od roku 2016 vlastní stoprocentní podíl město Brno. Nástupnická společnost se dále věnuje výstavnické činnosti ve vlastním areálu v Brně. Rovněž dále pokračuje ve spolupráci s německým partnerem a pořádá zájezdy na zahraniční veletrhy.¹⁵⁸

Společnost **Incheba, a.s.** vzniknuvši již 24. 11. 1989 se sídlem v Bratislavě se stále věnuje pořádání kongresů a výstav ve vlastním areálu. Společnost rovněž vlastní pražskou společnost

¹⁶⁰ BURIAN, MATULA, str. 60–65.

¹⁶¹ VÁVRA, Ondřej. *Art Centrum jako subjekt komunikace o umění*. Zlín, 2007. Bakalářská práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací.

¹⁶² *Historie* [online]. bvv.cz [cit. 19. 7. 2021] Dostupné z: <https://www.bvv.cz/veletrhy-brno/spolecnost/historie/>

¹⁶³ Záznam obchodního rejstříku firmy Brněnské veletrhy a výstavy a.s. [online] penize.cz [cit. 19. 7. 2021]

Dostupné z <https://rejstrik.penize.cz/00001015-brnenske-veletrhy-a-vystavy-akciova-spolecnost>

¹⁶⁴ Záznam obchodního rejstříku firmy Veletrhy Brno, a.s. [online] penize.cz [cit. 19. 7. 2021] Dostupné z <https://rejstrik.penize.cz/25582518-veletrhy-brno-a-s>

INCHEBA EXPO PRAHA s.r.o., která se také věnuje pořádání výstav v areálu v pražských Holešovicích.¹⁶⁵

Agentura **Made in... (Publicity)** byla založena v 60. letech v rámci České tiskové kanceláře. Stejně jako u podniku Merkur vzhledem k náplni své práce a vstupu a vzniku nových agentur pozbyla podstaty své funkce. Nebyla schopna se na novou situaci adaptovat a zanikla.

Vzhledem k otevření trhu a příchodu či vzniku mnoha propagačních a reklamních agentur v Československu po roce 1989 měl podnik **Merkur** značně ztíženou situaci. Zanikl 18. 7. 1996, další údaje nejsou dostupné.¹⁶⁶

Agentura **Rapid** ve změněné podobě existuje dodnes. Po několika transformačních krocích a změnách majitele se v roce 2002 stala akciovou společností. Doposud se věnuje realizaci účasti českých firem na zahraničních výstavách a veletrzích, což bylo součástí jeho činnosti i před rokem 1990. Významnou úlohu tato agentura sehrála po roce 1990 při propagaci Československa směrem k potencionálním investorům. Ve spolupráci s ministerstvem průmyslu a obchodu také zajišťuje účast subjektů České republiky na zahraničních výstavách.¹⁶⁷

4.7 Po roce 1992

Úroveň československé výroby se postupně podařilo zvyšovat a struktura exportní zboží se také proměnila. Od poloviny 90. let se objem polotovarů a surovin zmenšoval a zvýšil se objem obchodu se zbožím s vyšší přidanou hodnotou, jako jsou stroje a dopravní prostředky.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Záznam obchodního rejstříku firmy INCHEBA EXPO PRAHA s.r.o. [online] penize.cz [cit. 19. 7. 2021] Dostupné z <https://rejstrik.penize.cz/25663143-incheba-expo-praha-s-r-o>

¹⁶⁶ Záznam obchodního rejstříku firmy Merkur Praha [online] penize.cz [cit. 19. 7. 2021] Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/00020800-merkur-praha>

¹⁶⁷ *O společnosti*. [online] linkedin.com [cit. 12. 6. 2021] Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/rapid-akciov%C3%A1-spole%C4%8Dnost/?originalSubdomain=cz>

¹⁶⁸ LAZAREVIČ, Arsen. *Analýza zahraničního obchodu ČR, část druhá*. [online] kurzy.cz, 9. 11. 2015 [cit. 18. 7. 2021]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/389792-analyza-zahranicniho-obchodu-cr-cast-druha/>

5 Závěrečná analýza

Z předchozí kapitoly lze vyvodit několik závěrů. Podniky, které obchodovaly s běžným a pouze uměle „omezeným“ zbožím (TUZEX, KOOSPOL) nemohly ve svém zaměření pokračovat. Na trh poměrně rychle vstoupily zahraniční firmy, které měly vlastní zásobovací plány a strategie a tyto podniky nepotřebovaly.

Žádný společný faktor zajišťující úspěšnost daného podniku v tržní ekonomice tedy neexistoval. Stěžejním tedy byla zejména schopnost manažerů a řídicích orgánů najít a přesvědčit vhodného investora a urychleně vypracovat novou strategii. Na tento stav měl velký vliv odliv pracovních sil do nových konkurenčních subjektů.

Ne neobvyklé také bylo vybudování nového podniku na základech zaniklého PZO. V takových podnicích většinou pracovali původní zaměstnanci podniku zahraničního obchodu, kteří sebou přinesli znalosti a zkušenosti a rovněž i užitečné kontakty na zahraniční partnery.

Podniky, které transformací prošly úspěšně a prosperovaly (prosperují) nadále, byly nuceny hledat investory. Častým problémem byly značné dluhy za nesplacené pohledávky, nicméně novým majitelům byly podniky odprodávány vesměs bez závazků.

Podniky zahraničního obchodu nebyly nikdy oficiálně zrušeny. Pozbyly pouze výhod garantovaných centrálním plánováním a také jejich monopolního postavení. Byly tak zanechány, v rukou nových majitelů, k vlastní správě a výdělečnosti v nových podmínkách. Oproti novým podnikům a společnostem však měly řadu výhod vyplývajících z formy jejich dlouhé existence – množství kontaktů, rozsáhlá zahraniční síť a určité know-how. Zaměstnanci podniků byli takřka jediní, kteří se v nové situaci dovedli pohybovat.

V určitých případech toho bývalí zaměstnanci využívali a zakládali si nové podniky, do kterých převzali znalosti a často i klienty svých původních zaměstnavatelů. Ne nezvyklým bylo také „přetažení“ části kolegů.

Podniky zaměřené na propagaci československých podniků, výrobků, a i Československa jako takového měly poměrně silnou a důležitou pozici s množstvím kapitálu a znalostí. U těchto podniků je lépe vidět zbytnost některých propagačních podniků. V případě podniků ArtCentrum, Made in...(Publicity) a Merkur došlo k postupnému zániku vyvolanému absolutní nepotřebností těchto služeb po vstupu a vzniku dalších obdobně zaměřených subjektů na český trh a jejich neschopností se adaptovat na nové podmínky.

V případě podniků zabývajících se propagací na zahraničních trzích a pořádáním veletrhů byla situace odlišná. Podnik Rapid se s mírnými odchylkami doposud úspěšně věnuje své původní pracovní náplni.

Výstavnické podniky Incheba a BVV dál pokračovaly ve své pořadatelské činnosti a doposud úspěšně (pokud se nepočítá současná pandemická krize) podnikají ve svých původních areálech.

Náplň práce propagačních podniků byla po roce 1989 odlišná od jejich původní činnosti. Nezabývaly se propagací podniků či produktů (často již nebyl zájem ze strany výrobních podniků) jelikož na československém trhu vzniklo či sem vstoupilo mnoho dalších propagačních a reklamních subjektů. Podniky však dokázaly najít své místo na trhu a prosperovat. V prvních letech po roce 1989 se podniky soustředily na propagaci celé republiky jako celku a snažily se nalákat a přesvědčit potenciální investory k aktivitám na tuzemském trhu.

6 Závěr

Celý systém zahraničního obchodu byl před rokem 1990 součástí státního monopolu a podléhal tak i centrálnímu plánování. Nejdůležitějším článkem byly podniky zahraničního obchodu, které zajišťovaly export zboží, jeho přepravu a získání kupce. Tento systém byl, až na ojedinělé výjimky, jediným způsobem exportu zboží.

Jak vyplývá z textu, systém nebyl zdaleka dokonalý. Vzhledem k uzavřenosti ekonomiky a orientaci na trhy RVHP postupně docházelo k zastarávání výrobních kapacit v Československu a prodej tak bylo nutné stále více orientovat na východní trhy. Problémem bylo i záměrné oddělení výroby od prodejních organizací. Důsledkem byly stále se snižující příjmy, protože pro dosažení prodejnosti zboží bylo nutné stále snižovat cenu. Situace dosáhla bodu, kdy byla vývozní cena zboží pod velkoobchodní cenou na tuzemském trhu.

Samotnou propagační činnost neprováděly přímo PZO (vyjma Rapidu, BVV atd.), ale jejich zahraniční partneři a importéři československého zboží. Druhou možností bylo zadání zakázky některému ze specializovaných propagačních podniků. Tyto podniky většinou připravovaly propagační kampaně komplexně s využitím vzájemně se doplňujících výrobků několika různých výrobních podniků či dokonce z různých segmentů. Do náplně jejich práce rovněž patřily přípravy různých tiskovin, akcí a výstav zaměřených na jednotlivé PZO jako celky, nešlo tedy o propagaci jednotlivých produktů. Propagace jednotlivého zboží byla nejčastěji náplní práce domluveného zahraničního partnera.

Po roce 1989 se podniky musely urychleně přizpůsobovat nově nastalé situaci a tržnímu hospodářství. V roce 1990 byl zrušen monopol zahraničního obchodu a trh se tím otevřel. Několik podniků (KOOSPOL aj.) touto proměnou přišlo o základní podstatu své existence a téměř okamžitě zanikly. Mezi nově vzniklé hrozby patřilo obchodní osamostatňování výrobních podniků, které už služby PZO využívat nemusely a zakládaly si vlastní exportní oddělení. Na trh rovněž, spolu se zahraničními firmami, začaly pronikat významné zahraniční agentury, které ke své činnosti potřebovaly zkušené tuzemské zaměstnance. PZO se tak musely rovněž potýkat s odlivem profesionálů. Na druhou stranu disponovaly znalostmi a kontakty z předchozí doby.

Na příkladu pěti vybraných podniků je dobře viditelná rozsáhlost nutných změn pro pokračování existence podniků či problémy vedoucí k zániku. Další osud podniků záležel zejména na urychleném stanovení nové strategie a schopnosti udržet si svůj význam v oboru.

Důležitá byla rovněž schopnost vedoucích orgánů získat dostatečně schopné investory k přežití podniku. Svou roli také hrálo původní zaměření podniku a případná reorientace.

Vývoj šesti podniků zaměřených na propagaci ukazuje, že podniky zaměřené svou činností na český trh téměř okamžitě pozbyly významu. Naopak u podniků do roku 1989 zaměřených na propagaci na zahraničních trzích, se projevila jejich důležitost. Sehrály významnou roli při transformačních procesech, kdy pomohly budovat českým podnikům dobré jméno v zahraničí a pomocí různých akcí vábily potencionální investory k činnosti na tuzemském trhu.

V případě podniku Rapid se v prvních letech po pádu režimu jednalo zejména o propagaci Československa/České republiky jako celku. Jednalo se o domlouvání a pořádání různých seminářů a propagačních akcích zaměřených na západní investory. Investoři byli přesvědčováni, aby svou pozornost zaměřili na nově svobodnou zemi, s rozvinutým, nicméně však zaostalým průmyslem.

Summary

Before the year 1989 the whole foreign trade was a part of state monopoly and as such was centrally planned. The most crucial part of foreign trade were „Enterprises of foreign trade“ (PZO) which secured finding a buyer and exporting goods. This system was far from perfect. The economy of Czechoslovakia was very closely connected with the economies of other Eastern bloc countries, therefore the production capacities within Czechoslovakia became gradually obsolete. As it turned out, the whole idea of separating the manufacturing sphere from business created more problems. Consequently, the competitiveness of Czechoslovak product decreased over time, which led to forced decrease of prices.

The propagation of product was conducted by specified Czechoslovak enterprises, such as Rapid, Merkur, BVV etc.) rather than PZOs themselves. Those enterprises usually prepared campaigns using combination of product from several manufacturing companies and even from many companies listed under several PZOs. The other option beside such enterprises were foreign partners (importers, resellers etc.) of PZOs.

After the 1989 revolution all companies mentioned above had to adjust their strategies significantly. In 1990 the central monopoly was discontinued. Several of PZO collapsed almost immediately because the whole essence of their existence was lost. Remaining PZOs had to deal with many problems, which included decreasing number of professionals, new competing companies, and the new independence of manufacturing companies.

The transformation of five selected PZOs show that the change of strategy and finding a suitable investor was crucial. Situation of companies that were focused on propagation itself shows similar outcome. Those that were targeting on domestic market quickly became obsolete. On the other hand, companies that focused on foreign markets (especially PZO Rapid) became very important. The role of Rapid was to find and convince suitable investors to concentrate on Czechoslovak/Czech market.

7 Seznam zkratek

BVV – Brněnské veletrhy a výstavy (PZO)

ČSOK – Československá obchodní komora

EAAA – European Association of Advertising Agencies

FMZO – Federální ministerstvo zahraničního obchodu

ObO – Obchodní oddělení

OZO – Organizace zahraničního obchodu

PZO – podnik zahraničního obchodu

RVHP – Rada vzájemné hospodářské pomoci

8 Seznam zdrojů

Tištěné zdroje

BENÁČEK, Vladimír a ZEMPLINEROVÁ, Alena. *Foreign direct investment in the Czech manufacturing sector*. Prague Economic Papers, Praha, Vysoká škola ekonomická, 1997, no. 2, s. 141-155. ISSN 1210-0455.

BENÁČEK, Vladimír a ZEMPLINEROVÁ, Alena. *Růst a strukturální změny v zahraničním obchodě českého zpracovatelského průmyslu v letech 1993-1997*. Finance a úvěr. Praha: Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy, 1999, ročník 49 (12/1999), s.737–756. ISSN 0015-1920.

FOJTÍKOVÁ, Lenka. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. 246 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-128-4.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 250 s. ISBN 978-80-2475-022-4

HRÁČKOVÁ, Jana. *Formy podpory průmyslu v České republice*. Brno, 2013. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta.

KALVODA, Josef. *Role Československa v sovětské strategii*. Praha: Dílo, 1999, 426 s. ISBN 80-90-2530-1-6.

KOLÁŘOVÁ, Květa. *Autonomní nástroje společné obchodní politiky ES/EU*. Brno, 2008. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Právnická fakulta.

KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny – teorie – praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 238 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8.

MYANT, Martin. *Vzestup a pád českého kapitalismu: ekonomický vývoj České republiky od roku 1989*. Praha: Academia, 2013, 351 s. ISBN 978-80-200-2288-2.

NOVOTNÝ, Jan. *Podpora exportu ČR*. Brno, 2013. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta.

NYKRYN, Jaroslav. *Zahraniční obchod ČSSR*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988. 382 s.

PAVEL, Lukáš. *Vývoj reklamního trhu v ČR*. Praha, 2007. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická. Fakulta mezinárodních vztahů.

POLÁČEK, Josef. *25 let Rapidu, Československé reklamní agentury*. Výběr – informace o propagaci. Praha: Rapid, 1986.

PRŮCHA, Václav. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2004–2009. 2 sv. ISBN 978-80-7239-228-5.

ROUŠAR, Jan. *Zrod a fungování monopolu zahraničního obchodu pro textilní zboží (PZO Centrotex 1948–1958)*. Praha, 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta.

SOMMER, Martin a Zdeněk TŮMA. *K transformaci české ekonomiky po deseti letech*. Finance a úvěr. Praha: Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy, 1999, ročník 49 (12/1999), 687–701. ISSN 0015-1920.

ŠVARCOVÁ, Jena. Stav a problémy privatizace v ČR. In: ONDRČKA, Pavel. *Specifika transformačního procesu ČR*. Brno. Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2002, s. 52-75. ISBN 80-210-2783-5.

VALEŠ, L., PETRÁŠ, J. a kol. *Sametová revoluce v českých obcích, městech a regionech aneb 25 let poté*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, 2014, 237 s. ISBN 978-80-87472-75-0, ISBN 978-80-87311-48-6

VÁVRA, Ondřej. *Art Centrum jako subjekt komunikace o umění*. Zlín, 2007. Bakalářská práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací.

ZEMAN, Karel. *Analýza privatizace a restitucí v ČR: transformace národního hospodářství, zejména liberalizace vlastnických práv: privatizace, restituce a ostatní systémové změny*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017, 336 s. ISBN 9788024637969

ŽÍDEK, Libor. *Transformace české ekonomiky: 1989–2004*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006. 304 s. Beckova edice ekonomie.

Online zdroje

BLAŽEK, Bohuslav. *Monopol v nás* [online]. *respekt.cz*, 21. 3. 1990 [cit. 19. 7. 2021]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/1990/2/monopol-v-nas>

BURIAN, Zdeněk a MATULA, Jiří. *OMNIPOL - 75 úspěšných let* [online]. Praha: OMNIPOL, 2009 [cit. 15. 6. 2021]. Dostupné z: http://omnipol.com/files/publications/publication_75_years.pdf

ČESKO. Vyhláška č. 105/1960 Sb. ze dne 11. 7. 1960 *o zřízení podniku Rapid, podniku pro propagaci v zahraničním obchodě*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1960-105>

ČESKO. Vyhláška č. 32/1961 Sb. ze dne 13. 4. 1961 *o úpravě působnosti Československé obchodní komory a předmětu podnikání podniků Rapid a Polytechna*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1961-32/>

ČESKO. Zákon č. 42/1980 Sb. ze dne 24. 4. 1980 *o hospodářských stycích se zahraničím*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1980-42/>

ČESKO. Zákon č. 119/1948 Sb. ze dne 3. 6. 1948 *o státní organizaci zahraničního obchodu a mezinárodního zasilatelství*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1948-119/>

DOLEČKOVÁ, Marcela. *DRAZÍ POZŮSTALÍ* [online]. *Euro.cz*, 9. 8. 2001 [cit. 4. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/drazi-pozustali-3-819284>

FRANTOVÁ, LIBUŠE. *Vyvážet už může každý*. [online] *euro.cz*, 1. 12. 2008 [cit. 30. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/vyvazet-uz-muze-kazdy-892146>

Historie [online]. *bvv.cz* [cit. 19.7.2021] Dostupné z: <https://www.bvv.cz/veletrhy-brno/spolecnost/historie/>

HLOUCHOVÁ, Kateřina. *Československá reklama v 70. letech: skoro zlatý věk* [online]. www.mediaguru.cz, 21. 9. 2012 [cit. 28. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2012/09/ceskoslovenska-reklama-v-70-letech-skoro-zlaty-vek/>

HLOUCHOVÁ, Kateřina. *80. léta v československé reklamě: Nic už ji nezastaví* [online]. www.mediaguru.cz, 12. 11. 2012 [cit. 28. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2012/11/80-leta-v-ceskoslovenske-reklame-nic-uz-ji-nezastavi/>

KLÍMOVÁ, Jana. *Socialistické podniky byly líhni miliardářů* [online]. idnes.cz, 2. 11. 2009 [cit. 4. 6. 2021]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/socialisticke-podniky-byly-lihni-miliardaru.A091101_172005_ekonomika_vem

LAZAREVIČ, Arsen. *Analýza zahraničního obchodu ČR, část druhá.* [online] kurzy.cz, 9. 11. 2015 [cit. 18. 7. 2021]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/389792-analyza-zahranicniho-obchodu-cr-cast-druha/>

LAZAREVIČ, Arsen a MUSIL, Petr. *Analýza: Zahraniční obchod ČR, část první.* [online] ekonomickydenik.cz, 28. 10. 2015 [cit. 18. 7. 2021]. Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/analyza-zahranicni-obchod-cr-cast-prvni/>

MARTÍNEK, Aleš. *Historie zahraničního obchodu* [online]. www.czech.cz, 25. 1. 2010 [cit. 4. 6. 2021]. Dostupné skrze web.archive.org z: <https://web.archive.org/web/20170622083606/http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Historie-zahranicniho-obchodu>

O firmě [online]. Omnipol.cz [cit. 15. 6. 2021]. Dostupné z: <http://www.omnipol.cz/cz/o-firme/>

O ČSOB a skupině. [online]. Csob.cz [cit. 18. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

O Motokovu. [online] motokov.cz. [cit. 28. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.motokov.cz/motokov.html>

O společnosti. [online] linkedin.com [cit. 12. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/rapid-akciiov%C3%A1-spole%C4%8Dnost/?originalSubdomain=cz>

SPURNÝ, Jaroslav, *Minulosti, otevři se* [online]. respekt.cz, 19. 2. 2007 [cit. 19. 7. 2021]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/2007/8/minulosti-otevri-se>

ŠNOBR, Michal. *Majetek ve Finopu je zajímavý* [online]. ihned.cz, 9. 2. 1999 [cit. 24. 6. 2021]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-790545-majetek-ve-finopu-je-zajimavy>

Záznam obchodního rejstříku firmy Brněnské veletrhy a výstavy a.s. [online]. penize.cz [cit. 19. 7. 2021]. Dostupné z <https://rejstrik.penize.cz/00001015-brnenske-veletrhy-a-vystavy-akciova-spolecnost>

Záznam obchodního rejstříku firmy Centrotex a.s. [online]. penize.cz [cit. 26. 6. 2021]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/24258628-centrotex-akciova-spolecnost>

Záznam obchodního rejstříku firmy INCHEBA EXPO PRAHA s.r.o. [online]. penize.cz [cit. 19. 7. 2021]. Dostupné z <https://rejstrik.penize.cz/25663143-incheba-expo-praha-s-r-o>

Záznam obchodního rejstříku firmy Koospol a.s. [online]. penize.cz [cit. 23. 6. 2021]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/00000787-koospol-akciová-společnost>

Záznam obchodního rejstříku firmy Veletrhy Brno, a.s. [online]. penize.cz [cit. 19. 7. 2021]. Dostupné z <https://rejstrik.penize.cz/25582518-veletrhy-brno-a-s>

Informace získané osobním kontaktem

WALLER, Matouš. Rozhovor s Ladislavem KOPECKÝM, bývalým zaměstnancem podniku RAPID, nar. 1944 [audio záznam]. Praha, 12. 5. 2021.

Další zdroje

KOPECKÝ, Ladislav. MARKETING COMMUNICATIONS – SYSTEM. [prezentace]. Vysoká škola ekonomická [cit. 18. 6. 2021].

KOPECKÝ, Ladislav. MARKETING COMMUNICATIONS – TOOL OF THE ECONOMIC TRANSITION. [prezentace]. Vysoká škola ekonomická [cit. 18. 6. 2021].

KOPECKÝ, Ladislav. MARKETING COMMUNICATIONS AND PRIVATISATION. [prezentace]. Vysoká škola ekonomická [cit. 18. 6. 2021].

KOPECKÝ, Ladislav. NEW ERA – EMERGING MARKET ECONOMY AND MARKETING COMMUNICATIONS. [prezentace]. Vysoká škola ekonomická [cit. 18. 6. 2021].

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:

Matouš Waller

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:

2017/2018

E-mail diplomantky/diplomanta:

matous@wallerovi.cz

Studijní obor/forma studia:

MKPR, denní

Razítko podatelny:

Univerzita Karlova	
Fakulta sociálních věd	
Došlo dne:	14 -09- 2020 -1-
Čj:	310 Příloh:
Přiděleno:	

Název práce v češtině:

Adaptace českých podniků zahraničního obchodu na situaci po roce 1989.

Název práce v angličtině:

Adaptation of „enterprises of foreign trades“ (PZO) to situation after 1989 revolution in Czechoslovakia

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013):

(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)

LS 2020/2021

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):

Účelem práce je detailní zkoumání a popis změn ve fungování podniků zahraničního obchodu těsně před Sametovou revolucí a po ní. Práce se tak bude krátce věnovat situaci předcházející revoluci a následně schopnosti těchto podniků adaptovat strategii na nastalé změny a otevřené tržní podmínky, tj. zaměří se především na stále existující podniky, jelikož se jim podařilo překonat náročné období a prosperovat. V nových podmínkách se zaměřím především na porevoluční období a průběh během pěti let po vzniku samostatné České republiky. Součástí mého popisu a zkoumání budou rovněž proměny vývoje společnosti z hlediska ekonomických, sociálních a marketingových změn.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

- Úvod
- Strategie zahraničního obchodu v obecné rovině
 - Socialistické podniky zahraničního obchodu
- Charakteristika předlistopadových podniků zahraničního obchodu
 - Fungování podniků před rokem 1989
 - Situace před Sametovou revolucí
 - Politické a ekonomické proměny ve strukturách podniků zahraničního obchodu
 - Adaptace na nové podmínky
 - Obchodní strategie podniků v marketingovém prostředí
 - Shrnutí získaných poznatků a závěrečná analýza.
- Závěr
- Seznam použité literatury
- Přílohy

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

Založena bude hlavně na vlastním zkoumání v archivech dosud existujících či transformovaných společností a rešerši již existujících materiálů a informací z dobového tisku

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Studium materiálů, deskripce a analýza, rozhovory se současnými a bývalými zaměstnanci daných firem

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

ZEMPLINEROVÁ, A. BENÁČEK, V. Růst a strukturální změny v zahraničním obchodě českého zpracovatelského průmyslu v letech 1993–1997

- Studie analyzující směry restrukturalizace výroby v období 1993 – 1997, úlohu zahraničního obchodu a přímých zahraničních investic v tomto procesu.

FOJTÍKOVÁ, Lenka. Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008). Praha: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-128-4.

- Kniha v pěti kapitolách charakterizuje zahraničně obchodní politiku České republiky od konce druhé světové, přes změnu režimu až po vstup ČR do EU a aktuální trendy (2008)

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

- Kniha pojednává o teoretických možnostech pro tvorbu a úspěšnou implementaci kvalitní strategie ve firmách na domácí i mezinárodní úrovni.

PRŮCHA, Václav. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. Brno: Doplněk, 2009. ISBN 978-80-7239-228-5.

- Publikace popisuje hospodářský a sociální vývoj Československa v návaznosti na měnící se mezinárodní a vnitropolitickou situaci v období od konce druhé světové války do vzniku samostatného státu.

ZEMPLINEROVÁ, A. Impact of Foreign Investment on the Restructuring and Growth in Manufacturing, Prague Economic Papers, č. 4, 1998, s. 329-345

- Studie pojednává o vlivu zahraničních investic na restrukturalizaci a růst v oblasti výroby v letech 1993–1996 a porovnává jejich účinnost s domácími firmami.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

Richterová, P. Zahraniční obchod, Bakalářská práce, Moravská vysoká škola Olomouc

Brovin, J. Firmy a mezinárodní spolupráce, Bakalářská práce, Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS

Soldánová, M. Analýza dopadů vstupu podniku na mezinárodní trh v oblasti managementu, Bakalářská práce, MUNI

Obrová, M. Analýza zahraničního obchodu v ČR, Bakalářská práce, Univerzita Pardubice

Roušar, J. Zrod a fungování monopolu zahraničního obchodu pro textilní zboží (PZO Centrotex 1948 - 1958), Diplomová práce, FF UK

Datum / Podpis studenta/ky

14. 9. 2020

.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

doc. PhDr. JAN HALADA, CSc.
Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

14.9.2020
Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO OBORU.