

PRIVATIZACE KOMERČNÍCH BANK V ČR

ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S.

Hlavní determinanty vývoje

1. *Zahájení privatizačního procesu ČS* v roce 1992, kdy byla ČS založena jako akciová společnost.
2. *Zařazení ČS do privatizace akcií prostřednictvím kupónů.* V roce 1992 bylo prostřednictvím kupónů prodáno 37 % akcií. Toto strategické rozhodnutí nelze kvalifikovat pozitivně, protože tím došlo k výraznému roztržštění akcionářské struktury, což se následně projevilo v nekonceptním a nejednotném přijímání strategických rozhodnutí v řízení banky.
3. *Vstup EBRD do akcionářské struktury.* V roce 1999 získala EBRD akcie v objemu 12 %, tj. 7 346 000 akcií za cenu 100 Kč za jednu akcii, tedy celkem za 734,6 mil. Kč. Se vstupem tohoto akcionáře byl zahájen proces stabilizace finanční situace ČS a zlepšení úvěrového portfolia.
4. *Přijetí podřízeného dluhu.* V roce 1998 schválila valná hromada přijetí podřízeného dluhu ve výši 5,5 mld. Kč.
5. *Vyvádění nebonitních aktiv.* V roce 1998 byla vyvedena údajně nebonitní aktiva ve výši 10,4 mld. Kč na Konsolidační banku Praha, s. p. ú. (dále jen KOBP), za které bylo uhrazeno 6,5 mld. Kč. V roce 1999 byla na KOBP vyvedena nebonitní aktiva ve výši 33,3 mld. Kč, za které bylo uhrazeno 20,1 mld. Kč. V roce 2001 byla na KOBP vyvedena nebonitní aktiva v hodnotě 7,9 mld. Kč, za které bylo uhrazeno 4,9 mld. Kč. V roce 2003 převzala Česká konsolidační agentura (dále jen ČKA) nebonitní aktiva v hodnotě 6,6 mld. Kč, za které bylo uhrazeno 6,6 mld. Kč. (Řežábek, P., 2007) Tato opatření významným způsobem vylepšila ekonomickou kondici banky, je však otázkou, do jaké výše byly tyto operace nezbytně nutné.
6. *Navýšení základního jmění.* V roce 1999 na základě rozhodnutí vlády došlo k navýšení základního jmění a úpisu nových akcií ve výši 7,6 mld. Kč. Tím došlo k nárůstu státního podílu na základním jmění ze 45 % na 52,07 %.
7. *Prodej majoritního podílu akcií.* V roce 2000 byl prodán majoritní podíl státu ve výši 52,07 % Erste Bank za 19,3 mld. Kč.

Dílčí závěry

V letech 1999 - 2000 byla ČS prezentována jako „nezdravá banka s obrovským podílem klasifikovaných úvěrů“, dokonce se objevily náznaky, že by banka mohla zkrachovat. Toto tvrzení bylo opřeno o ztrátu vykázanou v letech 1998 a 1999, která byla vytvořena administrativně opravnými položkami k rizikovým úvěrům. Ostatní důležité ekonomické parametry (vývoj provozních výnosů, bilanční sumy, vlastního kapitálu aj.) prezentovány nebyly.

ČS se vyznačovala největším podílem vkladů drobných střadatelů na trhu vzhledem k původnímu zaměření „spořitelního charakteru“. V počátečním období tržního prostředí se projevovala nižší orientace na korporátním trhu, což bylo jedním z hlavních faktorů vzniku nebonitních

Výkon akcionářských práv. Neefektivní výkon akcionářských práv ze strany státu byl do značné míry ovlivněn:

- mimořádným stupněm volnosti, který byl umožněn managementu banky v rozhodovacích procesech;
- roztržštěným výkonem akcionářských práv způsobeným vysokým podílem prodeje akcií prostřednictvím kupónů;
- nízkým stupněm profesionality státních úředníků, kteří měli ve svém předmětu činnosti výkon akcionářských práv, což bylo zcela logické, protože před rokem 1989 tato agenda vůbec neexistovala.

Délka privatizačního procesu cca 10 let je příliš dlouhá na to, aby v jeho průběhu nevznikaly negativní jevy. Kdyby byl 100% podíl banky nabídnut k privatizaci jednomu strategickému investorovi v časovém intervalu let 1992 – 1995, nevznikly by extrémně vysoké náklady a stát by získal nesrovnatelně vyšší kupní cenu, než které bylo dosaženo po opakovaném vyvádění tzv. údajných nebonitních aktiv.

Výše nákladů. Opakované vyvádění údajných nebonitních aktiv determinovalo dramatické zvýšení nákladů, jejichž výše pro stát převýšila příjmy z privatizačního procesu a způsobila ztrátovou bilanci ve výši -19,2 mld. Kč. Na tyto operace lze aplikovat teorii asymetrických informací, morálního hazardu a opakovaného vládního selhání.

Bilance privatizačního procesu – efektivnost privatizačního procesu ČS. Výsledná bilance privatizace ČS je ztráta ve výši -19,2 mld. Kč, z čehož vyplývá vysoce záporná efektivnost celého privatizačního procesu této banky.

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, A.S.

Hlavní determinanty vývoje

1. *Založení ČSOB* v roce 1964 jako akciové společnosti, jejímž jediným akcionářem byla Státní banka československá.
2. *Vyvádění nebonitních aktiv.* Již v roce 1990 byla vyvedena první tranše méně bonitních aktiv ve výši 34,7 mld. Kč na Českou inkasní, za což bylo uhrazeno 34,7 mld. Kč. Na Slovenskou inkasní byla vyvedena méně bonitní aktiva a ve výši 10,7 mld. Kč.
3. *Delimitace akcií vyplývající z dělení federálního majetku Československa.* Dělení federálního majetku Československa trvalo několik let. Do výčtu federálního majetku byla zařazena i ČSOB, proto byly akcie této banky rozděleny mezi Českou národní banku ve výši 75,87 % akcií a Národní banku Slovenska ve výši 24,13 % akcií. Tato delimitace zablokovala a zpomalila privatizační proces ČSOB.
4. *Nezařazení ČSOB do privatizace akcií prostřednictvím kupónů.* Několikaletá delimitace federálního majetku včetně akcií ČSOB mezi Českou a Slovenskou republiku vyvolala pozitivní efekt v nezařazení této banky do privatizace akcií prostřednictvím kupónů. To zabránilo roztržitému výkonu akcionářských práv, což se projevilo kladně ve strategickém řízení banky a celém ekonomickém vývoji i v dosažené kupní ceně při prodeji majoritního podílu.
5. *Zahájení privatizačního procesu.* V roce 1997 Vláda ČR schválila harmonogram postupu privatizace ČSOB. V roce 1999 byli osloveni 4 investoři: BNP, Deutsche Bank, KBC Bank a Bayerische Hypo und Vereinsbank.
6. *Prodej majoritního podílu státu.* V květnu 1999 rozhodla vláda o prodeji podílu akcií ve výši 65,69 % belgické KBC bank za 40,047 mld. Kč.
7. *Vstup EBRD do akcionářské struktury.* V roce 1999 získala EBRD akcie v objemu 7,47 %, přičemž dle informace od MF ČR se jednalo o akciové podíly Národní banky SR.
8. *Vstup korporace ISC do akcionářské struktury.* V roce 1999 získala korporace ISC akcie v objemu 4,39 %, přičemž dle informace od MF ČR se jednalo o akciové podíly Národní banky SR.
9. *Převzetí majetkové podstaty IPB.* V roce 2000 vyhlásila ČNB nucenou správu na IPB. Druhý den po vyhlášení nucené správy prodal nucený správce celou majetkovou podstatu IPB za 1 Kč ČSOB.
10. *Garance státu.* Tehdejší ministr financí Pavel Mertlík prosadil garance státu prostřednictvím MF ČR a ČNB, ve kterých stát zavázal k plnění mimořádného rozsahu ze státního rozpočtu vůči ČSOB jako nabyvateli majetkové podstaty IPB.
11. *Vyvádění nebonitních aktiv.* Druhá tranše vyvádění nebonitních aktiv na ČKA byla realizována v roce 2001 až 2002, kdy byla převedena aktiva ve výši cca 190 mld. Kč. (Řežábek, P. 2007)

Dílčí závěry

Převzetí majetkové podstaty IPB do určité míry zkomplikovalo hodnocení vývojových trendů statistických řad, nicméně veškeré zkoumané ekonomické parametry prokazují pozitivní vývoj ekonomické kondice této banky. Z přirozeného vývojového trendu vybočuje pouze nárůst bilanční sumy v roce 2000, způsobený převzetím IPB, a administrativním opatřením radikální snížení čistého zisku, provozních výnosů a tím pádem i ROA v roce 2008.

Výkon akcionářských práv byl výrazně lepší než u bank s roztržitou akcionářskou strukturou, způsobenou rozprodejem akcií prostřednictvím kupónů. Po celé privatizační období byly akcie ČSOB rozděleny mezi pouze tři silné akcionáře, přičemž majoritním akcionářem byl stát, což se logicky pozitivně projevilo, na rozdíl od ostatních bank.

Délka privatizačního procesu cca 10 let je příliš dlouhá na to, aby v jeho průběhu nevznikaly negativní jevy. Kdyby byl 100% podíl banky nabídnut k privatizaci jednomu strategickému investorovi v časovém intervalu let 1992 – 1995, nevznikly by extrémně vysoké náklady a stát by získal nesrovnatelně vyšší kupní cenu, než které bylo dosaženo po opakovaném vyvedení tzv. údajných nebonitních aktiv.

Výše nákladů na privatizační proces ČSOB se zcela vymyká všem ostatním případům jakýmkoli pozitivním národohospodářským očekáváním při zahájení privatizačního procesu. Bonita portfolia aktiv ČSOB byla zhodnocena již v roce 1990 vyvedením 45,4 mld. Kč na Českou inkasní. Následně ČSOB hospodařila lépe než ostatní privatizované banky a zdálo se, že stát již nebude žádným způsobem ČSOB sanovat. Po převzetí majetkové podstaty IPB tehdejší ministr financí Pavel Mertlík zavázal stát v podobě smluvního vztahu „Smlouva a státní záruka“, který uzavřelo MF ČR, a v podobě smluvního vztahu „Smlouva a slib odškodnění“, který uzavřela ČNB, čímž daroval ve své podstatě bílanku této bance ze státního rozpočtu. Výsledkem tohoto bezprecedentního národohospodářského selhání byl závazek ve výši 190 mld. Kč, který stát musel vyplatit ČSOB v letech 2001 až 2002.

Převzetí majetkové podstaty IPB. Přípravné období na vyhlášení nucené správy, samotný proces nucené správy a zejména převod majetkové podstaty IPB do ČSOB byl označen renomovanými ekonomy za učebnicový příklad možnosti praktické aplikace teorií zájmových skupin, dobývání renty, morálního hazardu, vládního selhání, asymetrických informací a transakčních nákladů v tom nejnegativnějším možném významu. Renomovaní právníci samotný převod majetkové podstaty označovali za právně vadný a tudíž neplatný. Vývoj všech zkoumaných parametrů nasvědčuje tomu, že skutečná hodnota majetkové podstaty IPB byla výrazně vyšší, než bylo prezentováno.

Bilance privatizačního procesu – efektivnost privatizačního procesu ČSOB. Výsledná bilance privatizace ČS je ztráta ve výši -184,6 mld. Kč, z čehož vyplývá vysoce záporná efektivnost celého privatizačního procesu této banky.

INVESTIČNÍ A POŠTOVNÍ BANKA, A.S.

Hlavní determinanty vývoje

1. *Zahájení privatizačního procesu IPB* na přelomu let 1991 a 1992, kdy IPB byla založena jako akciová společnost.
2. *Zařazení IPB do privatizace akcií prostřednictvím kupónů.* V roce 1992 bylo prostřednictvím kupónů prodáno 49,58 % akcií. Toto strategicky chybné rozhodnutí lze dle ekonomických teorií označit za typický příklad vládního selhání, morálního hazardu, zájmových skupin a dobývání renty, což determinovalo následný negativní vývoj banky. O tuto banku byl velký zájem ze strany zahraničních investorů, kteří by rádi v letech 1992 – 1995 zaplatili skutečnou tržní cenu.
3. *Neúčast státu při navýšení základního jmění* v roce 1993 bylo dalším fatálním vládním selháním, kterým byl zpečetěn špatný postup státu při realizaci privatizace a při výkonu akcionářských práv. Tímto trestuhodným „opomenutím“ byl významným způsobem znehodnocen minoritní balík akcií

státu. Na toto pochybení lze aplikovat teorii vládního selhání, morálního hazardu, zájmových skupin a dobývání renty.

4. *Neexistence majoritního akcionáře.* Prodej akcií prostřednictvím kupónů a neúčast státu na navýšení základního kapitálu determinovaly zánik majoritního akcionáře, vznik roztržité akcionářské struktury, která umožňovala nebývale široký stupeň volnosti v rozhodování orgánů společnosti a managementu.
5. *Postupné snižování podílu státu.* Jako další příklad teorie vládního selhání lze uvést postupné nezdůvodnitelné snižování podílu státu po ztrátě majority v roce 1993 až do roku 1998 na znehodnocených 36,29 % akcií.
6. *Vyvádění nebonitních aktiv.* V roce 1998 přebírá KOBP financování a úvěrování družstevní a bytové výstavby v objemu 16,1 mld. Kč a zapláceno bylo 16,1 mld. Kč.
7. *Prodej minoritního podílu akcií.* V roce 1998 zbýval státu minoritní podíl ve výši 36,29 %, které prodal společnosti Nomura Belgium S.A. za cenu 5,9 mld. Kč.
8. *Nedodržení závazku společností Nomura Belgium S. A.,* která se v kupní smlouvě zavázala navýšit základní jmění o 6 mld. Kč, z čehož splnila pouze 3,303 mld. Kč.

Dílčí závěry

Z analýzy privatizačního procesu a ekonomického vývoje IPB vyplývá, že se jedná o případ, na který lze úspěšně aplikovat ekonomické teorie zájmových skupin, dobývání renty a zejména opakujícího se vládního selhání. To se projevilo v roce 1993 ignorací státu při navýšení základního jmění, kdy stát přišel o majoritu, a následně při nedůsledném vymáhání závazku společnosti Nomura Belgium S. A., která navýšila základní jmění pouze o cca polovinu oproti závazku v kupní smlouvě. Největšího vládního selhání přímo učebnicového příkladu se stát dopustil při nesprávném postupu před, během i po vyhlášení nucené správy.

Výkon akcionářských práv ze strany státu v IPB není možné kvalifikovat jako neefektivní, protože ve skutečnosti byl skandálně trestuhodný. Na tomto učebnicovém příkladu lze předvést praktickou aplikovatelnost a funkčnost ekonomických teorií vládního selhání, morálního hazardu, dobývání renty, zájmových skupin, asymetrických informací apod. včetně veškerých negativních dopadů těchto teorií. Tento bezprecedentní „více méně nevýkon“ akcionářských práv byl způsoben:

- vysokým podílem prodeje akcií prostřednictvím kupónů;
- ztrátou majority státu;
- postupným snižováním státního podílu až na 36,29 % akcií;
- největší roztržitostí akcionářské struktury ze všech privatizovaných bank;
- mimořádným stupněm volnosti v rozhodovacích procesech, který byl umožněn managementu banky extrémní roztržitostí akcionářské struktury a absencí akcionáře s významným, resp. majoritním podílem;
- nízkým stupněm profesionality státních úředníků, kteří měli ve svém předmětu činnosti výkon akcionářských práv, což bylo zcela logické, protože před rokem 1989 tato agenda vůbec neexistovala.

Délka privatizačního procesu cca 8 let umožnila vznik mnoha negativním jevům v privatizaci této banky. Kdyby byla IPB na samém počátku privatizačního procesu prodána jednomu silnému zahraničnímu investorovi, kteří měli o tuto banku velký zájem, nemohlo by dojít k učebnicovému příkladu aplikace ekonomické teorie vládního selhání, kdy stát ztratil majoritu, protože se nezúčastnil navýšení základního jmění v roce 1993. Dalším opakovaným vládním selháním bylo postupné snižování podílu státu až na 36,29 % akcií, které měly zcela logicky jinou hodnotu než akcie v majoritním podílu.

Bilance privatizačního procesu – efektivnost privatizačního procesu IPB. Výsledná bilance privatizace IPB je ztráta ve výši -10,2 mld. Kč, z čehož vyplývá vysoce záporná efektivnost celého privatizačního procesu této banky.

KOMERČNÍ BANKA, A.S.

Hlavní determinanty vývoje

1. *Zahájení privatizačního procesu KB* v roce 1992, kdy byla KB založena jako akciová společnost.
2. *Zařazení KB do privatizace akcií prostřednictvím kupónů.* V roce 1992 byla KB zařazena do první vlny privatizace akcií prostřednictvím kupónů v objemu 48,4 % akcií.
3. *Vyvádění nebonitních aktiv.* V roce 1999 byla vyvedena tzv. údajně nebonitní aktiva ve výši 23,1 mld. Kč do KOBP, za které bylo uhrazeno 13,6 mld. Kč. (Řežábek, P., 2007)
4. *Založení dceřiné společnosti Konpo, s. r. o.* v roce 2000, do které KB vyvedla údajně nebonitní aktiva ve výši 60 mld. Kč, za které zaplatila 36 mld. Kč. (Řežábek, P., 2007) KB následně tuto společnost prodala KOBP.
5. *Navýšení základního jmění* v roce 2000 o 9,5 mld. Kč, čímž si stát zajistil navýšení svého podílu na 60 % akcií.
6. *Výplacení poskytnutých garancí.* V roce 2000 poskytla Vláda ČR garance pro KB pro budoucího nabyvatele ve výši 20 mld. Kč na dobu 3 let. Stát prostřednictvím KOBP ručil za krytí případných ztrát vzniklých v důsledku nebonitních aktiv v portfoliu banky do maximální výše 20 mld. Kč až do roku 2003. Vlastník majoritního podílu využil garance státu ve výši 5,1 mld. Kč.
7. *Prodej majoritního podílu akcií.* V roce 2001 bylo prodáno 60 % akcií Société Générale za cca 39,9 mld. Kč.

Dílčí závěry

KB byla od svého vzniku nejsilnější bankou na českém trhu a byla orientovaná převážně na korporátní sféru a podnikatele větších rozměrů. Vývoj KB od roku 1992 do roku 1998 lze charakterizovat jako velmi perspektivní. Od roku 1998 se začala vyskytovat kritika, obdobně jako u ČS, že je KB zatížena nebonitními aktivy, která když nebudou vyvedena, nebude možno tuto banku privatizovat. Toto tvrzení se opíralo o dva argumenty, a to dosaženou ztrátu v letech 1998 – 1999 a mírný pokles provozních výnosů v roce 1999. Prezentace negativních asymetrických informací měla zcela logicky významný vliv na následující průběh privatizačního procesu.

Výkon akcionářských práv. Neefektivní výkon akcionářských práv ze strany státu byl do značné míry ovlivněn:

- mimořádným stupněm volnosti, který byl umožněn managementu banky v rozhodovacích procesech;
- roztržitým výkonem akcionářských práv způsobeným vysokým podílem prodeje akcií prostřednictvím kupónů;
- nízkým stupněm profesionality státních úředníků, kteří měli ve svém předmětu činnosti výkon akcionářských práv, což bylo zcela logické, protože před rokem 1989 tato agenda vůbec neexistovala.

Délka privatizačního procesu cca 10 let je příliš dlouhá na to, aby v jeho průběhu nevznikaly negativní jevy. Kdyby byl 100% podíl banky nabídnut k privatizaci jednomu strategickému investorovi v časovém intervalu let 1992 – 1995, nevznikly by extrémně vysoké náklady a stát by získal nesrovnatelně vyšší kupní cenu, než které bylo dosaženo po opakovaném vyvádění tzv. údajných nebonitních aktiv.

Bilance privatizačního procesu – efektivnost privatizačního procesu KB. Výsledná bilance privatizace KB je ztráta ve výši -24,3 mld. Kč, z čehož vyplývá vysoce záporná efektivnost celého privatizačního procesu této banky.

ŽIVNOSTENSKÁ BANKA, A.S.

Hlavní determinanty vývoje

1. *Zahájení privatizačního procesu ŽB* v roce 1992, kdy ŽB byla založena jako akciová společnost.
2. *Zařazení ŽB do privatizace akcií prostřednictvím kupónů.* Počátkem roku 1992 bylo zařazeno 48 % akcií ŽB do privatizace akcií prostřednictvím kupónů.
3. *Vyvádění nebonitních aktiv.* Vzhledem k rychlosti realizačního procesu nebyla žádná nebonitní aktiva vyváděna.
4. *Navýšení základního jmění banky a zároveň ztráta majority ČR.* V roce 1992 získali zahraniční investoři navýšením základního jmění banky o 707 mil. Kčs podíl ve výši 52 % akcií, z toho 40 % vlastnila německá BHF-Bank a korporace IFC ze skupiny Světové banky získala 12 %.
5. *Ukončení privatizačního procesu.* Privatizační proces včetně realizace zásadních strategických rozhodnutí, jako bylo navýšení základního jmění banky, byl v podstatě dokončen v průběhu roku 1992.

Dílčí závěry

Privatizační proces ŽB je v podstatě ve všem odlišný od privatizačního procesu ostatních bank. Liší se nižší bilanční sumou, menším počtem klientů a poboček, výraznou specializací na privátní bankovníctví, realizací svých aktivit v zahraničí, extrémní rychlostí privatizačního procesu a nevyváděním žádných nebonitních aktiv do KOB (resp. KOBP, resp. ČKA).

Výkon akcionářských práv. Přestože výkon akcionářských práv trval ve své podstatě pouze jeden rok, není jej možno hodnotit jako efektivní, protože v jeho průběhu se stát nezúčastnil navýšení základního jmění a ztratil majoritu, čímž došlo ke znehodnocení minoritního podílu akcií. S odstupem času není možné identifikovat, zdali toto bylo způsobeno nízkým stupněm profesionality státních úředníků, nebo to byl výsledek tlaku zájmových skupin v procesu dobývání renty.

Délka privatizačního procesu ŽB trvala v podstatě jeden rok, čímž bylo prokázáno, že rychlost byla základním pozitivním faktorem, který měl být u privatizace bank akcentován. Včasností a rychlostí privatizačního procesu se stát vyhnul následnému složitému výkonu akcionářských práv, na který zjevně nebyl připraven, a tím bylo dosaženo významných úspor ve vynaložení nákladů.

Výše nákladů. Včasnost a rychlost privatizačního procesu zabránila neefektivnímu výkonu akcionářských práv a následnému vzniku nepřiměřeně vysokých nákladů.

Bilance privatizačního procesu – efektivnost privatizačního procesu ŽB. Majoritní podíl akcií ŽB získali zahraniční investoři v privatizaci akcií prostřednictvím kupónů a navýšením základního jmění bez účasti státu, z čehož stát získal minimální příjmy z kupónových knížek. O prodeji zbývajících akcií není možné již v současné době získat relevantní podklady, neboť v archivované realizační složce k privatizačnímu projektu k tomu nejsou žádné dokumenty.

ZÁVĚR

Převládající délka privatizačního procesu v časovém intervalu 8 až 10 let se jednoznačně neosvědčila a měla následující negativní důsledky:

- dlouhodobou aplikaci neefektivního výkonu akcionářských práv ze strany státu;
- nárůst objemu nebonitních aktiv způsobený neprofesionálními manažerskými rozhodnutími;
- extrémní nárůst nákladů vynaložených zejména na vyvádění údajných nebonitních aktiv;
- realizaci prodeje hlavních podílů akcií v období nižší poptávky po nabývání akcií na bankovním trhu.

Náklady státu vynaložené na sanace bank ve výši 343,1 mld. Kč (v tomto objemu nejsou ještě započítány náklady na poradce a vlastní privatizační proces) jsou již i za limitem nepřiměřenosti, neboť jsou národohospodářsky destruktivní, protože dosažené příjmy z privatizace bank převýšily více než trojnásobně. Národohospodářsky nejhoršího výsledku bylo dosaženo u ČSOB, kde díky státním zárukám stát vykázal ztrátu -184,6 mld. Kč.

Na efektivnost privatizačního procesu bank, resp. celkovou bilanci měly zásadní vliv tyto faktory:

- extrémně vysoké náklady;
- zařazení prodeje majetkových účastí čtyř bank kromě ČSOB do prodeje prostřednictvím kupónů, což je možno kvalifikovat jako chybné strategické rozhodnutí, resp. vládní selhání;
- ztráta majority neúčastí státu při navyšování základního jmění v případě IPB a ŽB;
- příliš dlouhá doba realizace privatizačního procesu cca 8 až 10 let u ČS, ČSOB, IPB a KB;
- opožděné načasování privatizace rozhodujících podílů akcií do období poklesu intenzity poptávky na bankovním trhu, způsobeného opožděnými termíny realizace prodejů rozhodujících akciových podílů. V tomto období již intenzita poptávky na bankovním trhu byla výrazně nižší než v prvních pěti letech transformačního období;
- neefektivní výběr dividend ze strany státu, zejména do roku 1999.

Tabulka 1 Celková bilance privatizačního procesu bank

Banka	Účetní hodnota vyváděných aktiv (mld. Kč)	Výše úhrady státu bance (mld. Kč)	Příjmy státu z privatizace banky (mld. Kč)	Celková bilance privatizačního procesu banky (mld. Kč)
ČS	58,2	38,1	18,9	- 19,2
ČSOB	224,7	224,7	40,1	- 184,6
IPB	16,1	16,1	5,9	- 10,2
KB	83,1	64,2	39,9	- 24,3
ŽB	x	x	x	x
Celkem	382,1	343,1	104,8	- 238,3

Zdroj: MF ČR, Řežábek, P. (2007), vlastní úprava

Celková bilance privatizačního procesu výše analyzovaných bank je včetně nákladů na poradce, realizaci privatizačních projektů a nákladů vynaložených na vyvádění údajně nebonitních aktiv ztráta ve výši cca - 240 mld. Kč.