

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Richard Vopravil

2007

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

**Katedra managementu podnikatelské sféry**



**Strategie řízeného zániku organizace**

Vypracoval:

**Bc. Richard Vopravil**

Vedoucí diplomové práce:

**Doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.**

Jindřichův Hradec, srpen 2007

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

» **Strategie řízeného zániku organizace** «

jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

**Jindřichův Hradec, srpen 2007**

---

**Podpis**

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro akademický rok 2005/2006

**Název práce:** Strategie řízeného zániku organizace

**Zadání práce:** Cílem této diplomové práce je popsat a analyzovat strategii řízeného zániku společností jako základní dominantu jednoúčelových společností, společností speciálních (SPV), společností založených na dobu určitou a společností získaných akvizicí s cílem likvidace konkurence. Na příkladu konkrétní organizace bude realizována studie tvorby a realizace takové strategie. Konkrétní organizací je společnost Konpo, s.r.o., dceřinná společnost a zároveň součást finanční skupiny České konsolidační agentury.

**Jméno studenta:** Bc. Richard Vopravil

**Ročník:** 4.

**Obor:** MANAGEMENT

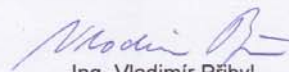
**Vedoucí práce:** doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

**Katedra:** Katedra managementu podnikatelské sféry

**Termín zadání:** 23.6.2005

**Termín odevzdání:** Dle vyhlášky o průběhu státních závěrečných zkoušek v ak. roce 2005/2006

V Jindřichově Hradci 23.6.2005



Ing. Vladimír Příbyl

proděkan pro pedagogickou činnost

# **Anotace**

## **Strategie řízeného zániku organizace**

Cílem této diplomové práce je popsat a analyzovat strategii efektivně řízeného zániku organizace jako základní dominantu jednéúčelových společností, společností speciálních (SPV), společností založených na dobu určitou a společností získaných akvizicí s cílem likvidace konkurence.

Na příkladu konkrétní organizace realizovat studii tvorby takové strategie se zaměřením na průřezovou analýzu strategického plánovací cyklu.

Konkrétní organizací je společnost Konpo, s.r.o., dceřiná společnost a zároveň součást finanční skupiny státem vlastněné České konsolidační agentury.

## **Strategy of an effectively controlled winding-up of an organization**

The diploma work focuses on describing and analysing the strategy of an effectively controlled winding-up of an organization as a basic dominating feature of one-purpose and special purpose vehicles, companies set up for a fixed period and companies acquired with the aim to suppress competition.

Using a particular company the study of forming such a company is carried out being aimed at a cross-section analysis of the strategic planning cycle.

The organization in question is Konpo, s.r.o., a subsidiary and at the same time a part of the state-owned financial group Česká konsolidační agentura (the Czech Consolidation Agency).

# Poděkování

Za vedení diplomové práce, korekce, podněty a zdroje bych rád poděkoval

*panu Doc. Ing. Petru Pirožkovi, Ph.D.*

vedoucímu diplomové práce

**své rodině**

za podporu

a

*Ing. Lence Hauptvogelové, DiS.*

za technicko-administrativní pomoc.

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>1</b>
<b>1. Metodologie práce</b>	<b>4</b>
<b>2. Teoretická část</b>	<b>5</b>
2.1 Obecný rámec	5
2.2 Systémový rámec řízeného zániku ekonomického organismu	6
2.3 Morální aspekty zániku některých ekonomických organizací v ČR po roce 1989	8
2.4 Ekonomické aspekty zániku některých organizací	9
2.4.1 Problémy bankovního sektoru a klasifikované pohledávky	9
2.4.2 Transformační instituce a transformační náklady	11
2.5 Problematika klasifikovaných úvěrů ve vazbě na misi a produktovou základnu studovaného subjektu	11
2.6 Strategické řízení organizace	12
2.7 Typologie realizovatelných strategií ve vazbě na řízený zánik organizace	14
2.8 Strategický plánovací cyklus	15
2.8.1 Definování současného poslání organizace a jejich cílů	15
2.8.2 Situační analýza a analýza SWOT	16
2.8.3 Strategické scénáře	16
2.9 Realizace strategie	17
2.10 Kontrola plnění strategického záměru	18
2.11 Závěr teoretické části	18
<b>3. Praktická část (analýza)</b>	<b>19</b>
3.1 Výchozí podmínky	19
3.1.1 Popis společnosti	19
3.1.2 Konstituování a vznik společnosti	19
3.1.3 Dominantní transakce společnosti	20
3.1.4 Organizace a fungování společnosti	20
3.1.5 Lidské zdroje	21
3.1.6 Činnost společnosti	21
3.1.7 Ukončení činnosti společnosti	22
3.1.8 Mateřská společnost	22

3.2	Strategické řízení -----	22
3.2.1	Vývoj strategického řízení mateřské společnosti -----	22
3.2.2	Politické prostředí a vliv -----	22
3.2.3	Vývoj strategického řízení společnosti Konpo, s.r.o. -----	24
3.2.4	Projekt 2007 -----	28
3.2.4.1	Cíle strategického projektu a celé finanční skupiny -----	29
3.3	Analýza strategického plánovacího cyklu -----	31
3.3.1	Mise a vize subjektu -----	32
3.3.2	Vymezení strategického období -----	32
3.3.3	Externí analýza -----	32
3.3.3.1	Analýza trhu a konkurence -----	33
3.3.3.2	PEST analýza -----	33
3.3.4	Interní analýza -----	36
3.3.4.1	Právní analýza portfolia -----	36
3.3.4.2	Ekonomická analýza portfolia -----	39
3.3.4.3	Nákladová analýza portfolia -----	41
3.3.4.4	Segmentace portfolia -----	42
3.3.5	SWOT analýza -----	43
3.3.6	Strategické scénáře a hledání optimální varianty řešení portfolia aktiv -----	45
3.3.6.1	Založení SPV, bezúplatný převod pohledávek do SPV a následný prodej majetkové účasti -----	46
3.3.6.2	Blokový prodej -----	49
3.3.6.3	Správa, vymáhání pohledávek a individuální realizace aktiv -----	53
3.3.7	Výběr a určení strategie -----	55
3.3.8	Shrnutí výsledků analýzy strategického plánovacího cyklu -----	55
	<b>Závěr -----</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam použité literatury -----</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam obrázků -----</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam tabulek -----</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam grafů -----</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam příloh -----</b>	<b>62</b>



# Úvod

Tato diplomová práce se zabývá „Strategií řízeného zániku organizace“, jakožto jedné z aplikovatelných forem strategií u organizací, které jsou založeny jako jednoúčelové, jejich činnost je časově determinována a rovněž u organizací, u kterých se jeví jako účelné v průběhu jejich činnosti takovou strategii přijmout.

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza a hodnocení veškerých realizovaných kroků strategického managementu konkrétní organizace v rámci strategického plánovacího cyklu.

V tomto konkrétním případě se jedná o člena finanční skupiny České konsolidační agentury společnost Konpo, s.r.o., její dílčí strategii podřízené celkové koncepci a strategii finanční skupiny České konsolidační agentury pod názvem „Ukončení činnosti ČKA do roku 2007“.

Diplomová práce se v její teoretické části zabývá v obecné rovině systémovým přístupem, koncepcí tvorby, tvorbou, aplikací a realizací strategií, přičemž obecný a systémový přístup aplikuje na konkrétní strategii řízeného zániku organizace. Současně vymezuje typologii organizací, u nichž je tato strategie aplikovatelná, věnuje se důvodům a stimulům, které vedou ke koncepci a volbě této strategie a formám její implementace a realizace.

Nejdůležitějším realizačním úkolem strategie řízeného zániku organizace je dosažení maximálního možné efektu z pohledu jeho masy i míry, a to v historicky krátkém časovém intervalu, tedy dosažení maximální likvidity veškerých aktiv v portfoliu společnosti.

Vzhledem k charakteru vybrané organizace obsahuje rovněž teoretická část okrajově i ekonomické stimuly a podstatu vzniku takových organizací, jejich úlohu v rámci transformačního procesu české ekonomiky včetně stručného hodnocení dopadů jejich fungování na trh a veřejné finance.

V praktické části, při aplikaci na konkrétní subjekt, který je v úvodu této praktické části popsán, se diplomová práce zabývá především otázkami, jak byla strategie řízeného zániku

koncipována, na základě jakých podnětů. V rámci výchozích podmínek je uveden i vývoj strategického řízení mateřské i studované společnosti.

Dominantní náplní praktické části této práce je průřezová analýza strategického plánovacího cyklu a jeho jednotlivých složek, v rámci níž jsou postupně analyzovány a hodnoceny jednotlivé kroky strategického managementu společnosti a srovnávány se standardním postupem při konstituování strategie. V případě zjištěných odchylek je v rámci studie tvorby strategie užito alternativní pojetí. Vzhledem k širokému záběru problematiky strategického plánovacího cyklu, je tato práce zaměřena především na analýzu interní a modelování strategických scénářů budoucího vývoje a posouzení možných variant budoucího směřování společnosti, které jsou považovány za nejdůležitější pro takový typ organizace jako je studovaná společnost. Praktická část je ukončena fází určení strategie.

Vzhledem ke skutečnosti, že oba subjekty, jichž se celková koncepce a dílčí strategie týká, jsou respektive byly primárně či sekundárně vlastněné státem, předmětná práce do určité míry zhodnocuje konsekvence veřejného vlastnictví.

Tuto práci lze zároveň pojmout i jako částečnou analýzu fungování strategického řízení a strategického managementu transformačních institucí. Její význam však spočívá nejen v popisu historických událostí, ale zároveň i jako zpětná vazba realizovaných kroků z interního i externího pohledu na danou organizaci.

Vyjma částečně ekonomické a filosofické oblasti má tato práce význam pro manažerskou praxi, neboť se zabývá otázkami koncepčními, analytickými a řídicími.

Vzhledem ke skutečnosti, že efektivně řízený zánik organizace by měl být standardním postupem nejen u transformačních institucí, ale i u soukromě-právních subjektů, které byly založeny ke specifickému účelu, na omezenou dobu nebo u subjektů, u nichž jejich opodstatněnost existence v průběhu jejich činnosti ztratila smysl, má tato práce význam i pro ekonomickou praxi a soukromé vlastnictví. Strategie efektivně řízeného zániku může být rovněž aplikována i v rámci akvizičních činností, nepřátelských převzetí, a to u subjektů se stejným oborem činnosti, trhem či jeho segmentem.

Efektivně řízený zánik organizace by měl být zároveň uplatňován ve všech případech zkrachovalých a zbankrotovaných podniků v exekčním či konkursním řízení s cílem dosáhnout v historicky krátké době maximálního inkasa dosaženého prodejem zdravých a očištěných částí podniku respektive aktiv a dosažení co nejvyšší míry uspokojení věřitelů.

Smyslem této práce není kritika analytických a aplikačních kroků strategického managementu daného subjektu či koncepce transformace české ekonomiky, smyslem a cílem této práce je objektivní zhodnocení koncepčního přístupu k tvorbě strategie řízeného zániku konkrétní organizace a poskytnutí alternativního pohledu na koncipování této strategie.

# 1. Metodologie práce

Převažující metodou použitou při zpracování této diplomové práce je analýza celkové koncepce a přístupu ke strategickému řízení organizace.

Cílem analýzy problematiky strategického plánovacího cyklu strategie efektivně řízeného zániku organizace je identifikace problematických, úzkých a slabých míst při koncipování této strategie, rozpoznání a odhalení zákonitostí a fungování strategického řízení v dané organizaci, které je subsidiární strategickému řízení celé finanční skupiny.

Z pohledu užití jednotlivých druhů analýz, práce obsahuje situační analýzu společnosti v podobě externí analýzy metodou PEST, parciální interní analýzu zaměřenou především na právní a ekonomickou prověrku portfolia aktiv společnosti, segmentační analýzu a analýzu SWOT.

Podstatnou navazující metodou na jednotlivé dílčí analýzy je syntéza neboli sjednocení jednotlivých částí analýzy.

Vzhledem k charakteru zvoleného tématu, kdy jsou v praktické části podkladovým materiálem pro zpracování této práce analytické a koncepční materiály, je analýza a syntéza východiskem pro zpracování vlastního hodnocení a realizaci alternativního pojetí tvorby strategie. Vlastní hodnocení a alternativní přístup k tvorbě hodnocené strategie a závěrečné shrnutí vychází z metod indukce, kdy na bázi dosažených poznatků, získaných v průběhu analýzy a syntézy, je vytvořen obecný závěr o fungování strategického řízení v předmětné společnosti a dedukce, kdy z obecných premis lze dospět ke konkrétnějším závěrům.

Návrh alternativního řešení vychází z praktického užití nabytých poznatků, informací a manažerských zkušeností.

Teoretická část práce využívá informací a dat, získaných z literatury a veřejně dostupných zdrojů systémem zjednodušení v logické a významové struktuře z pohledu podstatnosti pro zpracování praktické části.

## 2. Teoretická část

### 2.1 Obecný rámec

Obecně vzato vznik, provozování respektive působení i zánik, tedy likvidace či úpadek jakékoli organizace, instituce nebo společnosti jsou legitimním důsledkem výkonu vlastnických práv majitelů a zakladatelů konkrétních soukromě či veřejně - právních subjektů a podstatou svobodného podnikání.

Zánik, likvidaci či úpadek organizace je z obecného hlediska možné považovat za nežádoucí stav a neefektivní výsledek činnosti dané organizace. Ne však ve všech případech.

Některé společnosti či organizace jsou charakterem a náplní své činnosti určeny jako jednoúčelové s omezenou dobou působnosti, tzv. special purpose vehicles (SPV), které v mnoha případech slouží jako přechodné úložiště nízkolikvidních aktiv s cílem zajištění a realizace přeměny těchto aktiv s nízkou likviditou na aktiva s vysokou likviditou, přednostně tedy realizaci inkasa peněžních prostředků. Příkladem může být studovaná společnost Konpo, s.r.o., jež se stala dočasným skladištěm nebonitních pohledávek a majetkových účastí, vyvedených z bilance Komerční banky, a. s. před realizací její privatizace.

V této souvislosti je možné zároveň zmínit i společnosti a instituce, které se staly cílem akviziční činnosti. Důsledkem této akviziční činnosti může být fúze dvou společností nebo likvidace společnosti, která byla cílem akvizice, respektive fúze zdravé části podniku a likvidace zbytkové části s nepotřebnými aktivy. Standardními pohnutkami pro realizaci fúze jsou úspory z rozsahu, úspory z vertikální integrace, syntéza komplementárních zdrojů, nevyužití daňové štíty, přebytečné fondy, odstranění nízké efektivnosti a diverzifikace. Motivem pro likvidaci společnosti, jež je předmětem akvizice, či její části může být vyklizení části trhu a její penetrace firmou, která je iniciátorem akvizice nebo prodej a likvidace přebytečných aktiv, která nejsou nezbytná pro jádro podnikání. Nadbytečnost podstatné části aktiv v rámci fúzí dokumentuje skutečnost, že přes 30

procent aktiv získaných při nákupu jako obsah nepřátelské fúze mezi roky 1984 a 1985 bylo postupně prodáno.<sup>1</sup>

U obou výše zmíněných příkladů je nepochybně likvidace a zánik společnosti důsledkem vlastnického rozhodnutí, tedy konečné dosažení žádoucího stavu.

Za nežádoucí stav lze považovat bankrot společnosti, tedy situaci, kdy společnost ekonomicky i formálně právně vykazuje atributy insolvence a předluženosti a v důsledku dikce zákona o konkursu a vyrovnání i mnohosti věřitelů. Pozitivním hlediskem likvidace a úpadku takovýchto společností je čistící efekt trhu, jehož důsledkem je odstranění těch tržních subjektů, jejichž činnost je neefektivní, které paraziticky produkují na úkor jiných, neplatí své závazky a druhotně dostávají do podobné situace subjekty, jež jsou dodavateli surovin, meziproductů a služeb potřebných k vytváření hodnoty.

Společným jmenovatelem všech typů příkladů výše uvedených společností by měl být jejich řízený zánik s cílem dosažení maximálního inkasa peněžních prostředků transformací a prodejem nízkolikvidních aktiv v co nejkratší možné době.

## **2.2 Systémový rámec řízeného zániku ekonomického organismu**

Jakoukoli organizaci, instituci či společnost můžeme z metodologického hlediska považovat za relativně izolovaný otevřený ekonomický systém respektive ekonomický organismus, tvořený jeho činiteli (prvky), kterými jsou lidské zdroje, technologické vybavení, surovinové a materiálové vybavení, výrobky a služby, a energetickými, technologickými a organizačními vazbami.

Z pohledu ontogenezního vývoje ekonomického organismu, tedy vývoje od vzniku po zánik organismu je podstatné nastartování trendu růstu a udržení tohoto trendu a životaschopnosti organismu co nejdéle, přičemž zánik organismu je považován za nežádoucí stav.

---

<sup>1</sup> Brealey, R. A., & Myers, S.C. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha 2000

Podstatou zániku jakéhokoli, tedy i ekonomického organismu nebo systému je ztráta, vyčerpání jeho energetických zdrojů nebo jejich transformace, eliminace činitelů systému a vazeb mezi nimi.

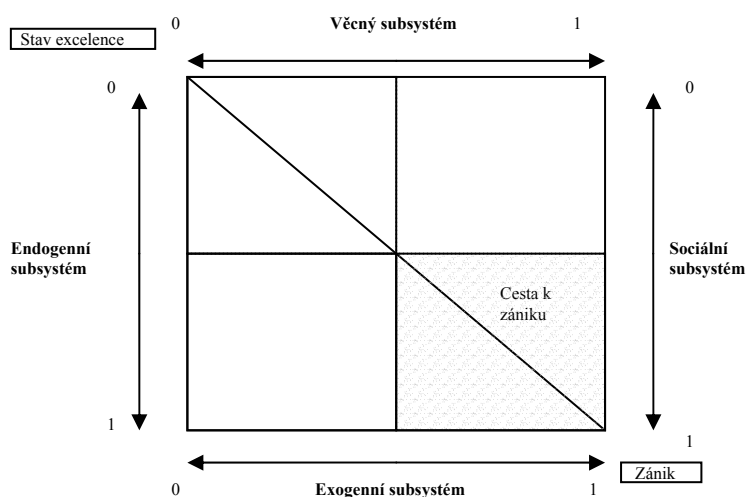
Z pohledu termodynamiky se jedná o proces aproximace relativního stupně komplexnosti systému, vyjadřujícího míru uspořádanosti respektive neuspořádanosti daného organismu, k hodnotě nula.

Standardně, budeme-li uvažovat v kontextu modelu úspěšnosti, který je uveden na obrázku č. 1, je dosažení hodnoty vnitřní i vnější entropie jedna, implikovaně tedy relativní stupeň komplexnosti ( $1 - \text{entropie celková}$ ) roven nule, podstatným neúspěchem a krachem jakéhokoli ekonomického organismu, jehož primárním stimulem je přežít, a to co nejlépe, tedy s co nejnižší dosažitelnou hodnotou entropie vnější i vnitřní, danou kontinuální revitalizací věcného a sociálního subsystému.

Vzhledem ke skutečnosti, že řízený zánik ekonomického organismu v sobě obsahuje záměrnou aproximaci k nulové hodnotě relativního stupně komplexnosti, nelze tedy z pohledu modelu úspěšnosti považovat konečnou hodnotu entropie systému za negativní výsledek činnosti systému, ale za logický důsledek daný misí ekonomického organismu a jeho žádoucí konečný stav.

**Obrázek 1**

**Model úspěšnosti**



↔ = entropie (pravděpodobnost má opačné hodnoty)  
 diagonála = vyjadřuje stav subsystému

Proces dosažení tohoto záměrného a žádoucího stavu však musí být důsledně řízen a hodnota relativního stupně komplexnosti musí být v průběhu života tohoto organismu co nejvyšší.

Je tedy důležité a podstatné konstituovat a naladit ekonomický systém předurčený k zániku tak, aby se v průběhu jeho života pohyboval na diagonále modelu úspěšnosti co nejbližší stavu excellence, přičemž zánik tohoto organismu by měl být charakterizován nikoli pozvolným, ale rychlým a dynamickým postupem po diagonále od bodu excellence do bodu zániku, kdy hodnota entropie, tedy neuspořádanosti organismu, dosahuje hodnoty jedna.

Excelentní naladění systému, jeho kontinuální údržba v průběhu života, rychlost a dynamičnost procesu závěrečné fáze života tohoto ekonomického organismu tvoří podstatu strategického řízení organizace, jejíž mise obsahuje cílenou likvidaci.

Postupné přibližování ekonomického organismu k bodu excellence je dáno, jak již shora uvedeno, revitalizační a inovativním procesem, pro který je v rámci řízeného zániku organizace velmi málo prostoru i času. I přes omezenou dobu působnosti systému je úkolem strategického řízení prostřednictvím aktivity strategického managementu zajistit kvalitativní změny systému tak, aby bylo dosaženo komparativního efektu. Změny kvantitativního charakteru u ekonomických organismů operujících bez pozitivního vývoje hodnoty aktiv nepřicházejí v úvahu.

### **2.3 Morální aspekty zániku některých ekonomických organizací v ČR po roce 1989**

Řízený zánik ekonomického organismu se jeví jako logický a normální výsledek efektivního či neefektivního působení jakékoli organizace v tržním, tržně anomálním nebo netržním prostředí, přičemž je abstrahováno od jednotlivých stimulů, vyvolávající takovýto postup.

Budeme-li však vycházet ze známého transformačního ekonomického prostředí České republiky po roce 1989, tak i přes zdánlivou neoddiskutovatelnost práva na iniciaci zániku (likvidaci či úpadku) organizace nebo společnosti lze historicky polemizovat o morálce



řízeného úpadku či likvidaci nebo zániku některých organizací, přičemž motivů pro takové jednání můžeme jmenovat bezpočet. Tím hlavním a podstatným v negativním slova smyslu je osobní zájem, efekt a profit.

V průběhu transformačního období, ať již v rámci procesu předcházejícímu privatizaci původně státních společností a institucí, období po privatizaci nebo v rámci působení nově konstituovaných subjektů rozvíjejícího se trhu, především malých a středních podniků, byl v mnoha případech řízený zánik organizací uměle stimulován. Standardní technikou této stimulace bylo záměrné zadlužování podniků, zvyšování hodnoty aktiv a následné přelévání majetku do nezadlužených společností, přičemž řetězec těchto akcí mohl být relativně nekonečný. Pozice věřitelů a dodavatelů vstupů se stávala komplikovanější a beznadějnější a bezpočet těchto věřitelů se octl na hranici životaschopnosti nebo zkrachoval, přičemž původní subjekt procházející kontinuálním očištěním procesem svého majetku i nadále produkoval. S trochou nadsázky lze označit toto období jako „období průmyslu bankrotářů“.

## **2.4 Ekonomické aspekty zániku některých organizací**

Smyslem zániku likvidace či úpadku společnosti, organizace či instituce by ve většině případů mělo být očištění tržního prostředí od jeho anomálií a subjektů, produkujících neefektivně s nízkou či zápornou profitabilitou a insolvencí, jejichž další působení na trhu může vyvolávat efekt druhotné platební neschopnosti, sociální problémy, deformovat dodavatelsko odběratelské, dlužnicko věřitelské a tržní vztahy a sekundárně vyvolávat problémy bankovního sektoru prostřednictvím generování klasifikovaných a nesplácených pohledávek (tzv. Bad debts).

### **2.4.1 Problémy bankovního sektoru a klasifikované pohledávky**

Stabilita jednotlivých bank, jakožto dominantních finančních zprostředkovatelů v ČR, a bankovního sektoru jako celku je jedním z nejdůležitějších indikátorů celkové ekonomické stability země.

Problémy bankovního sektoru v České Republice spojené s oblastí klasifikovaných a nesplácených pohledávek jsou nejvíce patrné v období od roku 1996 až do doby

privatizace jednotlivých bankovních subjektů se státní účastí, jejíž realizace podstatným způsobem změnila celé bankovní prostředí, zároveň s výrazným pozitivním dopadem na trh statků a služeb.

Struktura aktiv jednotlivých bank se v důsledku neefektivního a problematického chování některých subjektů tržního sektoru produkujícího statky a služby, špatného řízení likvidity a úvěrových rizik u jednotlivých bank prudce zhoršovala a podíl klasifikovaných pohledávek na celkovém objemu poskytnutých úvěrů dosahoval v období let 1996-2000 až 30%.<sup>2</sup>

Následovala vlna nucených správ, konkurzů a likvidací především malých a středních bank s rozhodující účastí domácího kapitálu a bezesporu se projevovaly velké problémy likviditního charakteru velkých bank se státní účastí.

Česká národní banka ustanovila konsolidační a stabilizační program na ozdravení bank a byla nucena přistoupit ke zpřísnění pravidel tvorby rezerv a opravných položek ke klasifikovaným pohledávkám. Toto opatření podstatně zvýšilo nároky na vlastní kapitál jednotlivých bank. Po roce 1997, kdy tato opatření byla implementována, je patrný klesající trend úvěrování především u malých a středních podniků, který lze ve svém kulminačním bodě označit za stav zablokování úvěrů, tzv. credit crunch. Tento jev sám o sobě, a to především vzhledem k nedostatku volného nebankovního kapitálu vyvolal přechodně další růst podílu nesplácených pohledávek, insolvenční a druhotnou platební neschopnost a na trhu produktů a služeb, vlnu krachů, konkursů a likvidací.

Čistící efekt tohoto opatření měl tedy dvojí charakter, jeden projevující se přímo uvnitř bankovního sektoru prostřednictvím vyšší náročnosti na dodatečnou alokaci kapitálu a druhý vně bankovního sektoru po realizaci zpřísnění úvěrové politiky a změny pravidel risk managementu, a to u subjektů (dlužníků), které byly bytostně závislé na úvěrových linkách jednotlivých bank.

Vzhledem k nedostatku volného kapitálu českých bankovních i nebankovních subjektů a institucí a neochotě státu „pumpovat“ prostředky do bank pohybujících se na hraně

---

<sup>2</sup> A&CE (2004) Zákulisí českých bank. Staženo 25. května 2006 z [http://www.ace.cz/cz/press\\_releases/napsali\\_o\\_nas-050401.html](http://www.ace.cz/cz/press_releases/napsali_o_nas-050401.html)

kapitálové přiměřenosti a schopnosti likvidity bylo nezbytné rekapitalizovat celý problematický bankovní sektor a otevřít jej zahraničním subjektům.

#### **2.4.2 Transformační instituce a transformační náklady**

V souvislosti s problematickou strukturou bankovních bilancí byly vytvořeny transformační instituce Konsolidační banka, s.p.ú. (nyní Česká konsolidační agentura), Česká finanční s.r.o. a Konpo, s.r.o., na něž byly jednotlivé problematické pohledávky postupně transferovány. Tyto anomální transformační instituce sehrály velmi významnou roli při konstituování a vývoji českého bankovního trhu a zároveň se staly determinujícími subjekty trhu s problematicky dobytými nebo nedobytými pohledávkami.

Jejich hlavní úlohou bylo očištění struktury aktiv v bilancích původně státních peněžních ústavů před realizací jejich privatizace. Jednalo se především o revitalizaci struktury aktiv České spořitelny, a. s. a Komerční banky, a. s. a zároveň o doposud nedokončenou transakci akvizice Investiční a Poštovní banky, a. s. Československou obchodní bankou, a. s.

Tato revitalizace byla realizována s výraznými dopady na veřejné finance, neboť břemeno ztráty plynoucí z nesplácených pohledávek a alokace investic do neproduktivních a neefektivních podniků nesl a stále nese, vzhledem k nedokončeným transakcím, probíhajícím a potenciálním arbitrážím, stát. Odhadované transformační náklady a náklady na stabilizaci bankovního sektoru se pohybují kolem 300 mld. Kč, přičemž se tyto vzhledem k již uvedeným probíhajícím a potenciálním arbitrážím mohou podstatně zvýšit.

### **2.5 Problematika klasifikovaných úvěrů ve vazbě na misi a produktovou základnu studovaného subjektu**

Problematika klasifikovaných úvěrů a celkové nestability bankovního sektoru v období 1996 - 2000 nemá pro tuto práci význam pouze deskriptivního charakteru, neboť byla dominantním východiskem a předpokladem vzniku studovaného subjektu, tedy společnosti Konpo, s.r.o. a především determinantou jejího dalšího vývoje.

Z koncepčního hlediska má problematika tzv. Bad debts pro studovaný subjekt trojí rozměr. Prvním je, že celkový proces rekapitalizace bankovního sektoru, privatizace bank se státní účastí, především pak tedy problematická bilance aktiv Komerční banky, a. s. byly prvotním stimulem pro vznik tohoto subjektu. Druhým rozměrem je definovaný produkt společnosti, jímž se staly nesplácené pohledávky a v minimální míře majetkové účasti. A třetím rozměrem je životnost tohoto produktu, která je určena splatností jednotlivých pohledávek respektive dobou potřebnou pro realizaci úplného či částečného inkasa. Životnost produktu, tedy charakter pohledávek, stejně jako rozhodnutí společnost Konpo, s.r.o. využít jakožto speciální jednoúčelovou společnost toliko a pouze pro transfer pohledávek a problematických majetkových účastí Komerční banky, a. s., určují zároveň i strategické období společnosti.

Syntézou jednotlivých výše uvedených rozměrů problematiky nesplácených úvěrů můžeme konstatovat, že tato oblast konstituovala misijní charakteristiku společnosti, spoluurčila strategický rámec i operační prostor včetně strategického období organizace.

Z výše uvedené charakteristiky vyplývá, že studovaný subjekt je jednoúčelovou společností s omezenou dobou působnosti, tedy subjekt, který byl již od počátku předurčen k zániku.

## **2.6 Strategické řízení organizace**

O strategickém řízení hovoříme tehdy, existují-li minimálně dva subjekty, které jsou v určitém antagonistickém vztahu, tedy spolu soupeří. Jedna z definic strategického řízení říká, že se jedná o proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu, a jejichž uskutečňováním získává řídicí subjekt komparativní efekt.

Jiná definice strategického managementu konstatuje, že se jedná o soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace.<sup>3</sup> A strategie je

---

<sup>3</sup> Robbins, S.P., Coulter, M. *Management*. Praha 2004

koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.<sup>4</sup>

Z pohledu strategického řízení, strategií a strategického managementu je však dlouhodobější povaha rozvojových záměrů velmi sporná a je zapotřebí při definování rozhodné délky strategického období vycházet z charakteristiky operačního prostoru dané organizace. Jinak definujeme délku strategického období v bankovníctví, kde se jako krátké období používá doba do jednoho roku, střednědobé lhůty do čtyř let a dlouhé období od čtyř let výše, jinak například v oblasti dynamicky se rozvíjejícího trhu se spotřební elektronikou a počítači, kde období, které používají banky jako střednědobé je obvykle konečný termín životnosti produktu.

Na první pohled se jeví, že subjekt, jež je předurčen k zániku již s nikým nesoupeří, nemá žádné rozvojové plány, plány inovačního charakteru a o strategii a strategickém řízení tedy hovořit je přinejmenším diskutabilní.

Nejprve je zapotřebí se zabývat otázkou operačního prostoru a počtu subjektů, se kterými je daná organizace ve vzájemné interakci, aby byl splněn první předpoklad strategického řízení.

Vzhledem ke skutečnosti, že dominantní náplní činnosti subjektu, který má ve své správě portfolio aktiv určených k realizaci, je zajištění likvidity aktiv, vstupuje subjekt na trh s těmito aktivy, ať se již svou podstatou jedná o jakýkoli druh aktiva, nemovitost, movité věci, nehmotná práva, finanční investice, pohledávky, střetává se na tomto trhu s ostatními účastníky trhu. Držitel aktiva soupeří s ostatními účastníky trhu na straně nabídky o finanční prostředky koupěschopné poptávky. Jednoznačně tedy lze říci, že dochází k interakci jednotlivých subjektů trhu s atributy konkurenčního prostředí, vytvářejícími antagonistický vztah mezi těmito subjekty.

Operačním prostorem organizace, jejímž posláním je efektivně řízený zánik, jsou tedy jednotlivé dílčí trhy aktiv, charakterizované typem jednotlivého aktiva, které se odlišují mírami likvidity. Trhy samotné zajišťují poměrně rychlé a efektivní párování nabídky a poptávky, což do jisté míry determinuje i strategické období organizace.

---

<sup>4</sup> Veber, J. a kol. *Management*. Praha 2003

Co se týče rozvojových a inovačních plánů takových typů organizací je třeba zúžit jejich realizační prostor do oblasti kvality aktiv, snižování nákladů, efektivního využívání zdrojů a zajištění efektivních a rychlých procesů realizace aktiv. Inovace a rozvoj aktivit organizace by měly být především zaměřeny na zvýšení kvality aktiv, pokud svou podstatou jednotlivé typy aktiv poskytují prostor pro toto zvyšování kvality, např. realizací developmentu nebo odstraněním ekologických zátěží u některých průmyslových objektů, aby bylo možné zajistit budoucí variabilitu přestavby a užití objektů, dále pak na proces kontinuálního snižování a ořezávání nákladů, tzv. cost cutting a proces efektivního párování nabídky a poptávky a jeho trvalé zlepšování, např. v případě studované společnosti vývojem elektronické burzy pohledávek. Těmto procesům by měly být zároveň přizpůsobeny i vnitřní řídicí procesy v organizaci, jejíž chování by mělo být pružné a efektivní.

Aplikací výše uvedeného příkladu rozvojových a inovačních plánů i u společností, které jsou omezené svým jednoznačně definovaným záměrem maximálně eliminovat položky své bilance, je možné zajistit konkurenční výhodu na jednotlivých dílčích trzích aktiv a inkasovat komparativní efekt.

Z výše uvedeného tedy plyne, že i u těchto typů organizací, i přes zdánlivou nemožnost, můžeme hovořit o strategickém řízení, strategii a strategickém managementu.

## **2.7 Typologie realizovatelných strategií ve vazbě na řízený zánik organizace**

Na první pohled se jeví strategie řízeného zániku jako jednoznačně defenzivní strategie vzhledem k jasné misi eliminovat bilanční sumu k nulové hodnotě. V průběhu této eliminace je však žádoucí, aby strategie a strategické řízení byly ofenzivní, tedy výše uvedené a popsané typy inovačních a rozvojových plánů a jejich úrovně byly stanoveny na vyšší úrovni než jsou stanoveny u rozhodujících subjektů soupeřících na jednotlivých dílčích trzích aktiv. Strategie z pohledu těchto záměrů by měly být kreativní i reaktivní vzhledem k potřebám jednotlivých dílčích trhů.

Z pohledu Porterova rozdělení generických strategií je možné užít principy strategií vůdčího postavení v nákladech a diferenciaci, jejichž implementace vede k získání

konkurenční výhody na základě agresivního tlaku na účinnost užití jednotlivých zdrojů a procesů a jedinečnosti v kvalitě aktiv a procesů zajišťujících realizaci těchto aktiv.

Podle úrovně stanovené strategie lze uvažovat o strategiích na úrovni strategické podnikatelské jednotky, tedy organizace samotné a na funkčních úrovních uvnitř této organizace.

## **2.8 Strategický plánovací cyklus**

Proces strategického managementu při konstituování strategie společnosti realizující efektivně řízený zánik by měl být standardní, byť v určitých částech omezený, obsahující strategické plánování, realizaci strategie a hodnocení přijaté a realizované strategie. Strategické plánování v sobě zahrnuje definování současného poslání organizace, jejích cílů, analýzu mikro a makroprostředí, identifikaci příležitostí a hrozeb, analýzu zdrojů a kapacit organizace, identifikování silných a slabých stránek a formulování strategií.

### **2.8.1 Definování současného poslání organizace a jejích cílů**

Poslání organizace určuje její charakter, identitu a obvykle prezentuje smysl její existence, vztah k ostatním subjektům a hodnoty, které firma dlouhodobě uznává. Dobře formulované poslání v organizaci plní dvě základní funkce, stanovuje obecnou představu, kam organizace směřuje, čeho chce dosáhnout a sjednocuje chování všech částí organizace při realizaci jakýchkoli úkolů.<sup>5</sup>

U organizací zkoumaného typu je jejich rozhodující základní teze poslání do určité míry jasně určena. Tedy efektivně spravovat a realizovat aktiva svěřená do jejího portfolia.

Základním cílem takové organizace je v co nejkratším možném časovém intervalu dosáhnout maximálního inkasa efektivní realizací jednotlivých svěřených aktiv. Determinantami splnění tohoto předurčeného cíle je zajištění nejvyšší možné míry likvidity jednotlivých aktiv a čas, tedy rychlost tohoto procesu.

---

<sup>5</sup> Veber, J. a kol. *Management*. Praha 2003

V souvislosti se stanovením celkového cíle a jednotlivých dílčích cílů je zapotřebí definovat i strategické období, které je určeno především strukturou, kvalitou a množstvím aktiv, které je zapotřebí v budoucnu realizovat.

### **2.8.2 Situační analýza a analýza SWOT**

Současně je důležité realizovat v rámci procesu strategického plánování analýzu vnějšího i vnitřního prostředí, analýzu zdrojů a rozhodujících kompetencí, jakožto určujících faktorů pro dosažení vytýčených cílů.

Z jednotlivých technik užívaných při strategickém plánování je nezbytné v případě organizace determinované předurčeným zánikem užití následujících analytických nástrojů.

Pro stanovení určujících faktorů vnějšího prostředí užití analýzy PEST, tedy ekonomických, politicko-právních faktorů, sociálně-kulturních faktorů a technologických faktorů a jejich selektivní rozdělení podle relevance informací pro rozhodovací subjekt.

Z pohledu interních zdrojů a kompetencí organizace jsou podstatné analýzy jednotlivých zdrojů, pro finanční zdroje finanční analýza, pro lidské zdroje personální audit, pro analýzu aktiv realizace jeho ocenění a segmentační analýza.

Velmi podstatným analytickým nástrojem integrujícím veškeré provedené dílčí analýzy je analýza SWOT, tedy analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Makro okolí organizace, stejně jako interní prostředí organizace, jsou velmi silnými faktory ovlivňujícími konečnou tvorbu strategie.

### **2.8.3 Strategické scénáře**

Na oblast analytickou navazuje fáze modelování jednotlivých scénářů vývoje a nalezení možných variant řešení. Toto modelování budoucího vývoje je určeno především charakterem činnosti a produktu, strukturou aktiv a vývojem externího okolí organizace, přičemž rozhodujícími složkami jsou trhy jednotlivých aktiv, ekonomické a právní prostředí a jeho vývoj.

Strategické scénáře jsou jednou z nejdůležitějších složek strategického plánovacího cyklu. Dávají manažerům možnost kreativně se zamyslet nad budoucností, současnými trendy



i nejistotami ohledně budoucího vývoje. Při použití scénářů může společnost rychleji reagovat na méně pravděpodobné a nepříznivé situace. Scénáře ze své podstaty provokují a oživují diskusi a po těchto diskusích a důkladném probírání možných scénářů lze právem očekávat, že manažeři budou více ztotožněni se strategiemi, které na možné varianty budoucího vývoje reagují. To usnadní komunikaci strategie ve společnosti a hlavně její následnou implementaci. Díky scénářům jsou si společnosti lépe vědomy, jaká jsou rizika jejich strategií a jaké jsou naopak možné příležitosti. Scénáře tak vytvářejí podmínky pro zpracování kvalitnější strategie, která bude zvažovat více alternativ budoucího vývoje okolí<sup>6</sup>.

Použití strategických scénářů je významné především u společností operujících v nestabilním prostředí a u společností, které v minulosti narazily na nákladná a nepříjemná překvapení. Nestabilní politické, právní a ekonomické prostředí je právě charakteristické pro studovanou společnost Konpo, s.r.o., přičemž dominuje nestabilita politická a právní, která determinuje budoucí vývoj celkového prostředí a okolí organizace a efektivitu jejího působení.

Na základě tvorby jednotlivých možných strategických scénářů a alternativ budoucího vývoje je možné formulovat a hodnotit jednotlivé strategické záměry, přičemž kritérii pro hodnocení musí být výnosové předpoklady, nároky na užití zdrojů, tedy náklady a stupeň rizika jednotlivých variant.

## **2.9 Realizace strategie**

Výběrem jednoho ze strategických záměrů, určením a formulací strategie končí etapa strategického plánování. Na tuto etapu musí bezprostředně navazovat etapa realizace celkové strategie a jednotlivých dílčích strategií. Špatně formulovaná, určená a realizovaná strategie je rovnocenná dobře a vhodně formulované, určené, ale nerealizované strategii.

Existují dvě typické cesty realizace strategických záměrů, a to naplnění strategií prostřednictvím kaskády plánů a promítnutí strategických záměrů do průlomových úkolů. Důležitá a podstatná je konkretizace úkolů obsažených ve strategii do podoby kvantifikovatelných a věcných cílů s přesným vymezením aktivit, zdrojů, termínů

---

<sup>6</sup> Knap, P. *Strategické scénáře, část 1. Přínosy Scenario Planning, Moderní řízení č. 1/2003, str. 19 - 21*

a odpovědnosti. Současně jedním z nejdůležitějších úkolů je realizace příslušného seznámení zainteresovaných jednotek.<sup>7</sup>

## **2.10 Kontrola plnění strategického záměru**

Vzhledem ke skutečnosti, že se interní a především externí prostředí dynamicky mění je tato etapa velmi významnou pro eventuální úpravu strategického záměru a jednotlivých dílčích strategií. Jako součást strategického řízení je nezbytné implementovat úlohu strategického controllingu, který sleduje plnění jednotlivých strategických záměrů, stanovuje odchylky a opatření na jejich nápravu.

Funkci zpětné vazby managementu v oblasti plnění strategických záměrů plní současně i interní audit, který zároveň zajišťuje úlohu včasného varování. Zaměření interního auditu je především na interní procesy probíhající v dané organizaci.

## **2.11 Závěr teoretické části**

Závěrem teoretické části této práce je možné konstatovat, že z pohledu systémového přístupu i z pohledu strategického řízení se organizace, které jsou předurčeny k zániku, nijak významně neliší od organizací s časově neomezenými rozvojovými plány. Odlišnosti lze spatřovat ve vymezené době působnosti subjektu a v operačním prostoru, ve kterém působí. Pro určení a formulaci strategie, strategickou analýzu, realizaci i kontrolu plnění strategických záměrů užívají stejných nástrojů a technik, byť v omezené míře.

---

<sup>7</sup> Veber, J. a kol. *Management*. Praha 2003

## **3. Praktická část (analýza)**

### **3.1 Výchozí podmínky**

#### **3.1.1 Popis společnosti**

Tato diplomová práce je determinována subjektem, který se stal součástí sítě anomálních transformačních institucí, jejichž vznik a působení je nedílnou součástí procesu přerodu centrálně plánovaného hospodářství na tržní ekonomiku. U těchto subjektů bylo jejich poslání předem stanoveno a časově omezeno. I přes obchodně-právní statut studované společnosti, není tato standardním tržním subjektem, ale subjektem, jehož účel je určen transformací ekonomiky a doba jeho působnosti je odvozena od délky jednotlivých revitalizačních a očistných procesů v rámci uvedené transformace. Spolu s ostatními členy skupiny České konsolidační agentury (původně Konsolidační banky) se stal jedním z rozhodujících účastníků a zakladatelů trhu s nedobytnými pohledávkami na straně nabídky.

Vzhledem ke skutečnosti, že činnost studovaného subjektu byla podstatně determinována celkovou koncepcí a řízením mateřské společnosti, tedy České konsolidační agentury, je nezbytné analyzovat jednotlivé procesy v kontextu subsidiarity a zabývat se v určitých fázích oběma společnostmi, tedy studovanou Konpo, s.r.o. i Českou konsolidační agenturou, jakožto řídicím subjektem celé finanční skupiny.

#### **3.1.2 Konstituování a vznik společnosti**

Společnost Konpo, s.r.o. vznikla 25. ledna 2000, jako společnost s ručením omezeným s předmětem podnikání odkup a prodej pohledávek, poskytování administrativně-technických služeb sloužících k podpoře podnikání bank, správa pohledávek a vymáhání pohledávek, později se přidala i realitní činnost a služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob. Zakladatelem společnosti byla Komerční banka, a. s. se stoprocentně splaceným základním vkladem 100 tis. Kč.

### **3.1.3 Dominantní transakce společnosti**

Dne 16.3.2000 byla uzavřena smlouva o převodu obchodního podílu mezi Komerční bankou, a. s. a Konsolidační bankou Praha, s.p.ú., právním předchůdcem České konsolidační agentury, jakožto součástí transakce očištění bilance Komerční banky, a. s. před realizací její privatizace. K této transakci byla dále mezi Komerční bankou, a. s. a společností Konpo, s.r.o. dne 17.3.2000 uzavřena Rámcová smlouva o postoupení pohledávek a převodu cenných papírů. Obsahem této dohody byl převod pohledávek a cenných papírů z portfolia Komerční banky, a. s. v nominální hodnotě 60 mld. Kč. Cena za převod pohledávek byla stanovena ve výši 60 % celkové nominální hodnoty pohledávek. Za nominální hodnotu byla považována jistina úvěru respektive cenného papíru včetně příslušenství, které obsahovalo standardní komerční úroky, úroky z prodlení, nezaplacené poplatky za správu úvěrů a smluvní pokuty.

Další součástí transakce bylo vypořádání ceny za prodej pohledávek a cenných papírů, přičemž zdrojem pro toto vypořádání byl poskytnutý úvěr od mateřské společnosti ve výši kupní hodnoty pohledávek.

Vzhledem ke skutečnosti, že již od počátku bylo zcela evidentní, že celkové dosažené inkaso z vymáhání a prodeje pohledávek nemůže dosáhnout hodnoty transakce byla v souladu s rozhodnutím vlády ČR uzavřena dne 20. 3. 2000 mezi společností Konpo, s.r.o. a Konsolidační bankou, s.p.ú. smlouva o náhradě nákladů a ztrát spojených s operacemi restrukturalizace aktiv Komerční banky, a.s., paralelně navazující na rovnocennou dohodu mezi Konsolidační bankou a Fondem národního majetku ČR ze dne 23.8.1999.

### **3.1.4 Organizace a fungování společnosti**

Organizační struktura společnosti byla koncipována jako klasická funkční logická struktura přizpůsobená předmětu činnosti, tedy vymáhání a prodeji pohledávek, přičemž tyto činnosti byly důsledně od sebe odděleny z důvodů konfliktu zájmů. Struktura byla tvořena třemi úseky přímo podřízenými generálnímu řediteli a jednateli společnosti, přičemž dva z nich podpůrného charakteru (finanční řízení a účetnictví, právní podpora, realizace aktiv, IT) byly řízeny ostatními dvěma jednateli společnosti a páteřní úsek společnosti, tvořený čtyřmi odbory spravujícími pohledávky, byl řízen vrchním ředitelem.

Organizační strukturu společnosti není možné považovat za procesní, byť v rámci provedené restrukturalizace obchodních a administrativních procesů a zeštíhlení páteřního úseku ze čtyř na dva odbory v roce 2002 a 2003 se fungování společnosti procesní struktury výrazně přiblížilo. Současně s rozhodnutím jediného společníka realizovat rozhodnou část aktiv společnosti formou blokových prodejů byla ve společnosti implementována projektová struktura, do níž byli postupně zařazeni téměř všichni pracovníci.

### **3.1.5 Lidské zdroje**

Personální obsazení společnosti tvořilo v kulminačním bodě cca 160 pracovníků převážně vysokoškolského vzdělání s několikaletou bankovní praxí. Samotný páteřní úsek správy pohledávek čítal 100 zaměstnanců. Problematickou se však jevila struktura a původ pracovníků, především v počáteční fázi činnosti společnosti. Současně s převodem pohledávek, přecházeli z Komerční banky i jejich správci, kteří byli mnohdy s daným úvěrovým případem spojeni již od jeho počátku.

Jedno z hlavních a podstatných pravidel efektivního vymáhání pohledávek je důsledné oddělení správy úvěrového obchodního případu od správy problematických pohledávek, vyplývajících z těchto obchodních případů.

### **3.1.6 Činnost společnosti**

Dominantní náplní činnosti společnosti byla správa a vymáhání pohledávek včetně realizace pohledávek v rámci individuálních a blokových prodejů.

V rámci správy a vymáhání pohledávek byly aktivity společnosti zaměřeny na následující činnosti. Restrukturalizace a kapitalizace pohledávek, uzavírání dohod o narovnání vzájemných obchodních vztahů, správa splácených pohledávek, řešení pohledávek soudní cestou v rámci nalézacích a exekučních řízení a aktivní účast v rámci řízení likvidačních a konkurzních.

Činnosti spojené s realizací pohledávek byly zaměřeny především na obchodní model společnosti, tedy dílčí a individuální realizaci pohledávek, blokové transakce a marketingové aktivity.

### **3.1.7 Ukončení činnosti společnosti**

V současné době společnost Konpo, s.r.o. již nepodniká, ukončila svou činnost a zanikla bez likvidace s účinností k 31.8.2006, přičemž zbytkové portfolio společnosti bylo transferováno převodem jmění na jediného společníka, tedy Českou konsolidační agenturu.

### **3.1.8 Mateřská společnost**

Česká konsolidační agentura, jakožto mateřská společnost Konpo, s.r.o. je právním nástupcem státního peněžního ústavu Konsolidační banky, s.p.ú. původně založené k řešení problematických úvěrů centrálně plánované ekonomiky (TOZ, družstevní bytová výstavba apod.) a za účelem financování a podpory rozvojových projektů velkých českých podniků. Následně rozšířila svou působnost o oblasti rozvojových programů a restrukturalizace.

V této transformační instituci a zbývajících dceřinných společnostech jsou registrovány majetkové účasti státu (např. v ČSA), pohledávky, vyplývající z revitalizačního a restrukturalizačního procesu ozdravení bankovního sektoru, a to především v souvislosti s následnou privatizací bank a další pohledávky, jimiž stát řešil sanaci a finanční pomoc, solventnost a nedostatek likvidity některých podniků a institucí (zdravotní pojišťovny, Správa dopravní železniční cesty, apod.).

## **3.2 Strategické řízení**

### **3.2.1 Vývoj strategického řízení mateřské společnosti**

Strategické řízení mateřské společnosti a její strategické záměry byly po celou dobu její existence podřízeny koncepci transformačního, revitalizačního a restrukturalizačního procesu české ekonomiky a českého bankovního sektoru, vlivu Ministerstva financí a Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, z jejíchž členů byl konstituován dozorčí orgán ČKA, a v neposlední řadě po vstupu České Republiky do Evropské unie i její administrativě a institucím.

### **3.2.2 Politické prostředí a vliv**

Politicko-ekonomicko lobbyistické prostředí bylo určujícím faktorem vývoje celé finanční skupiny ČKA. Časté změny koncepcí související mj. i s výměnami na postu ministra

financí nedávaly příliš prostoru pro autonomní strategické řízení, nezávislou strategickou analýzu a modelování strategických scénářů a alternativ správy a realizace aktiv jednotlivých společností finanční skupiny. Faktické rozhodování o směřování celé finanční skupiny bylo ve své podstatě politické nikoli racionálně ekonomické, podložené důslednou analýzou portfolia aktiv a nalezením optimální varianty strategie.

Někdy bývá období realizace pohledávek a majetkových účastí ve vlastnictví skupiny ČKA označováno za třetí vlnu privatizace, při níž si původní dlužníci prostřednictvím určitých „nastrčených“ prostředníků zpět kupují své dluhy. Tato teze, stejně jako každá mince má dvě strany. Stranu morální, při jejímž zvažování se jeví zpětné vykoupení dluhu se zřejmým diskontem jako „amorální“ a stranu ekonomickou, kdy se jen ztěží nachází jiný subjekt na trhu, který zaplatí za pohledávku za dlužníkem více nežli dlužník sám. Neboť platí, že pro dlužníka samotného má jeho závazek podstatně jiný a zásadnější rozměr než pro jakéhokoli nezávislého obchodníka.

Odpuštění části dluhu a uzavření dohody o narovnání, byť by to v mnohých případech bylo nejefektivnější a nejrychlejší řešení, se rovnalo s trochou nadsázky majetkovému deliktu, stejně tak i prodej pohledávky samotnému dlužníku. Je možné si tedy zcela konkrétně představit schizofrenii situace, kdy se není možné rozhodnout pro optimální variantu, i přestože by se pro ní jakýkoli soukromý subjekt, bude-li uvažovat racionálně ekonomicky a bude-li v rovnocenné věřitelské pozici jako subjekty finanční skupiny ČKA, rozhodl.

Tento příklad je zde uveden mj. proto, aby bylo patrné, jaké byly výchozí podmínky pro vrcholový management při určování dalšího směřování vývoje finanční skupiny.

Pro politické konsekvence a vliv na finanční skupinu neměl možnost top management společností uvažovat zcela svobodně a z pohledu ekonomické efektivnosti neměl možnost přijmout relevantní, adekvátní, rychlé a optimální řešení, pro jeho potencionální, znovu bohužel, politický rozměr.

Aspekt politického vlivu se projevoval fluktuací strategických záměrů v oblasti směřování celé finanční skupiny. Jako příklad této fluktuace je možné uvést nedávné řešení kumulovaných finančních problémů českého zdravotnictví, především pak oddlužení největší zdravotní pojišťovny VZP. V zásadě problematika českého zdravotnictví s činnostmi agentury a jejím původním posláním vůbec nesouvisí.

Původní představa o délce fungování ČKA a případně jejích dceřinných společností, byla maximálně do konce roku 2011 a v této souvislosti znělo i příslušné ustanovení zákona o České konsolidační agentuře. Tady je zapotřebí vyslovit otázku, na základě čeho bylo stanoveno toto strategické období. Odpovědí je s největší pravděpodobností politické rozhodnutí nikoli racionálně ekonomické, podložené důslednou hloubkovou analýzou portfolia a modelováním strategických scénářů vývoje tohoto portfolia při přísném zvažování ekonomických kritérií.

Rovněž rozhodnutí Vlády ČR z roku 2004 o ukončení činnosti ČKA do konce roku 2007 bylo rozhodnutím politickým, přičemž údajně rozhodnutí samotné bylo iniciováno tlakem institucí Evropské unie, která považuje činnost ČKA a jejích dceřinných společností za veřejnou podporu soukromému sektoru, která je v rámci EU, až na poskytované výjimky, zakázána.

Je tedy zcela zřejmé, že schopnost managementu podílet se na určení strategického záměru a strategického období a modelování strategických scénářů, byla velmi omezená a strategický záměr i období nikdy nevycházelo z důsledné externí a interní analýzy.

Fluktuace strategických záměrů a cílů Vlády ČR a Ministerstva financí pro ČKA se přeneseně projevovala i v činnosti a řízení jejích dceřinných společností.

### **3.2.3 Vývoj strategického řízení společnosti Konpo, s.r.o.**

Do roku 2002 nebyly přesně vymezeny žádné strategické záměry a cíle ani strategické období dceřinných společností. Posláním těchto společností bylo řádně spravovat svěřená aktiva. Z těchto důvodů u studované společnosti Konpo, s.r.o. není možné do této doby hovořit o strategickém řízení, což je nutné považovat za výrazné a zásadní selhání a pochybení managementu mateřské společnosti i společnosti Konpo samé. Společnost byla řízena na základě ročních finančních a manažerských plánů, jejichž stanovení bylo realizováno ve spolupráci s mateřskou společností, bez ohledu na možné efektivnější směřování společnosti. Nebyla provedena žádná strategická analýza, jejímž obsahem by bylo vyhodnocení vnitřních zdrojů a kompetencí, externího okolí, především pak marketingová analýza trhu pohledávek a trendů jeho vývoje. K dispozici nebyla ani důkladná právní a ekonomická analýza portfolia aktiv, která by stanovila reálnou hodnotu tohoto portfolia a byla východiskem pro modelování strategických záměrů a nalezení



neoptimálnější a nejefektivnější varianty vývoje společnosti. V této době nebyl funkční žádný manažerský informační systém, který by poskytoval ucelené a validní informace managementu společnosti o vývoji a skladbě portfolia včetně pohybu jeho hodnoty. Informace o portfoliu byly registrovány v původním systému Komerční banky, který obsahoval mj. rozhodné údaje pro stanovení hodnot k určení klasifikace pohledávek dle pravidel České národní banky. Údaje byly zastaralé, nebyly aktualizovány a neměly pro efektivní řízení portfolia a společnosti vypovídací schopnost a validní charakter.

Portfolio pohledávek samotné nebylo segmentováno ani z pohledu jeho struktury, bonity ani z pohledu alternativ jeho řešení a jediným kritériem rozdělení byly pohledávky v konkursním řízení a mimo konkursní řízení. Přístup k řešení jednotlivých pohledávek byl relativně rovnocenný i přes skutečnost, že každá z nich vykazovala jinou úroveň bonity zajištění a právní vymahatelnost. Do výběrových řízení na prodej pohledávek byly zařazovány pohledávky náhodným způsobem nebo na základě iniciovaného zájmu ze strany poptávky nikoli na základě relevantního posouzení výtěžnosti jednotlivých pohledávek a cílené marketingové kampaně a aktivní obchodní politiky.

V zásadě lze toto období směřování společnosti charakterizovat jako období strategicky neřízené střely, přičemž již na začátku fungování společnosti mohly být realizovány veškeré procesy strategického řízení a strategického managementu, provedení strategické analýzy společnosti a externího okolí, ohodnocení portfolia a modelování možného budoucího vývoje společnosti. Alternativních směrů vývoje připadalo v úvahu relativně velké množství. Prodej veškerého portfolia pohledávek v rámci blokové transakce, prodej obchodního podílu společnosti, správa a vymáhání pohledávek v kombinaci s realizací dílčích pohledávek, dílčí blokové prodeje, joint venture se společnostmi s vysokým kreditem v oblasti správy a realizace portfolia pohledávek (podobný model byl uplatněn při řešení problémů bankovního sektoru v Jižní Koreji s vysoce efektivními výsledky). Retrospektivně však není možné posoudit, který z těchto směrů vývoje by byl nejefektivnější, nebylo-li provedeno relevantní posouzení výše uvedených alternativ. Relativně řečnickou otázkou však může být, zda strategická analýza a nalezení optimální varianty řešení portfolia pohledávek byla vůbec politicky žádoucí.

Do doby přijetí výše uvedeného rozhodnutí ukončit činnost ČKA do konce roku 2007 a ustanovení „Projekt 2007“ byl u studované společnosti Konpo, s.r.o. vymezen pouze

jediný strategický záměr, a to v roce 2002, přičemž rozhodnutí o jeho realizaci bylo přijato v roce 2003, tedy tři roky od začátku její existence. Jeho obsahem bylo realizovat rozhodující část aktiv společnosti v rámci blokového prodeje pohledávek. I přes skutečnost, že se může jednat o rozhodnutí správné, v zásadě i v tomto případě nebylo rozhodnutí o této transakci podloženo důslednou analýzou portfolia a posuzováním různých strategických scénářů vývoje tohoto portfolia, nicméně velmi pravděpodobně výsledkem lobbyistického snažení významných a vlivných finančních skupin operujících na českém trhu.

Nicméně v rámci procesu přípravy uskutečnění tohoto záměru byla provedena důsledná právní i ekonomická prověrka a analýza portfolia. Právní analýza obsahovala důkladné posouzení veškeré úvěrové i postupní smluvní dokumentace, vyhodnocení probíhajících soudních, konkursních a exekučních řízení, stanovení právní pozice a stanovení potencionálních rizik vyplývajících ze stanovené právní pozice s dopadem na zvažovanou výtežnost portfolia. Ekonomická analýza v sobě obsahovala stanovení relevantní hodnoty portfolia aktiv bonitováním každé dílčí pohledávky, zároveň byla provedena aktualizace ocenění jednotlivých zajišťovacích instrumentů a realizován odhad doby, potřebné pro inkaso těchto zajišťovacích instrumentů. Prostřednictvím aktualizovaných údajů o zajišťovacích instrumentech a dobách potřebných k realizaci inkasa z jejich prodeje byly stanoveny hodnoty jednotlivých pohledávek na bázi čisté současné hodnoty. Každé z těchto hodnot byla přiřazena korekce ve škále od nuly do jedné, která vyjadřovala hodnotu právního rizika vyplývající ze stanovené právní pozice. Suma výsledných hodnot poskytovala relevantní kvalifikovaný odhad hodnoty celého portfolia a základ pro modelování budoucího vývoje a strategických scénářů.

V návaznosti na závěry právní a ekonomické analýzy byla provedena segmentační analýza, v rámci níž byly rozděleny pohledávky do jednotlivých kategorií z pohledu jejich bonity, právních rizik a zájmu státu na jejich dalším vývoji (pohledávky nebo zajištění obcí či měst, Podpůrného garančního, lesnického a rolnického fondu, Fondu národního majetku).

Podstatným faktorem ovlivňujícím další směřování vývoje společnosti se staly výsledky právní analýzy portfolia, z nichž vplynuly mj. podstatné závěry o problematickém právním obsahu některých pohledávek s výrazným dopadem na jejich bonitu a eventuální

schopnost postupitelnosti a tyto pohledávky byly následně vyhodnoceny jako nevhodné pro jejich zařazení do blokového prodeje typu, který ČKA již v minulosti realizovala.

Závěry právního auditu portfolia pohledávek pak následně potvrdily i výsledky arbitrážních řízení, vedených o právně sporné či problematické postoupení některých pohledávek, vyplývajících z bloku pohledávek ČKA 04 prodaného finanční skupině EC Group. V návaznosti na výsledky těchto arbitrážních řízení rozhodl ministr financí Sobotka na konci roku 2003 blokové prodeje veškerých pohledávek ČKA i dceřiných společností zastavit a provést důslednou prověrku a analýzu portfolia a soutěžní právní dokumentace včetně dokumentace realizační s cílem maximálně eliminovat rizika vyplývající z blokových transakcí. Realizace strategického záměru, deklarovaného v roce 2003, byla tedy tímto rozhodnutím ministra financí pozastavena.

Management společnosti Konpo, s.r.o. poté v souvislosti s provedenou ekonomickou, právní a segmentační analýzou portfolia pohledávek a s přihlédnutím ke známým právním rizikům a informacím o realizovaných blokových transakcích ČKA zpracoval modelový návrh dalšího vývoje a směřování společnosti, který byl určitým zjednodušeným souborem strategických scénářů, podložených nejen zmíněnou interní analýzou, ale opírající se i o externí právní a ekonomické prostředí. Z výsledků tohoto modelování budoucího vývoje, a především s přihlédnutím ke známým rizikům vyplývajícím z blokových transakcí, navrhl jako optimální variantu spravovat i nadále portfolio aktiv při kontinuálním snižování nákladů na tuto správu, realizovat pohledávky prostřednictvím dílčích prodejů, zintenzivnit obchodní činnost a zefektivnit párování nabídky a poptávky.

Alternativní koncepcí bylo vytvoření speciální účelové společnosti (SPV), kam by byly aktiva společnosti Konpo, s.r.o. vložena buď jako jmění či prodejem části podniku a obchodní podíl v této společnosti byl následně prodán ve veřejném výběrovém řízení. Hlavním stimulem této navrhované transakce byla maximální eliminace právních rizik vyplývajících z cese pohledávek podle Občanského zákoníku, kdy postupitel (tedy majitel pohledávek) ručí za dohodnutý obsah pohledávek, který se u mnoha pohledávek jevil jako velmi sporný či chybný již v rámci primárního transferu těchto pohledávek z jednotlivých bankovních ústavů. Dohodnutý obsah pohledávek se zároveň stal předmětem mnoha sporů mezi výše uvedeným investorem bloku ČKA 04 finanční skupinou EC Group a ČKA.

Tento modelový návrh dalšího strategického směřování, podložený důkladnou interní analýzou, se stal jediným faktickým materiálem, vypracovaným za dobu existence společnosti Konpo, s.r.o., který lze považovat za strategický se všemi atributy a postupy nezbytnými pro společnost, jejímž hlavním úkolem a misí je efektivně řízený zánik.

Tento materiál nebyl mateřskou společností ČKA v působnosti jediného společníka společnosti Konpo, s.r.o. akceptován, byl odmítnut a v této souvislosti došlo i ke změnám v managementu společnosti Konpo, s.r.o. Zde je nutné poznamenat, že rovnocenný model, který je výše popsán s vytvořením SPV v současné době ČKA používá pro svou závěrečnou transakci.

### **3.2.4 Projekt 2007**

V průběhu prvního pololetí roku 2004 došlo v návaznosti na rozhodnutí vlastníka, tedy Ministerstvo financí ČR, v souladu s plánem Vlády ČR ukončit činnost finanční skupiny ČKA do roku 2007, ke změně koncepce této finanční skupiny. V této souvislosti byla realizována i postupně změna managementu mateřské i dceřinných společností.

Deklarovaným důvodem pro přijetí nové koncepce byl, již zmíněný tlak Evropské unie na likvidaci transformačních institucí poskytujících státní pomoc soukromému sektoru, snižování nákladů na správu státního majetku, program ozdravení veřejných financí a snižování počtu pracovních míst ve státní sféře.

Argument, že ukončení činnosti finanční skupiny do konce roku 2007 je součástí programu na ozdravení veřejných financí a pozitivním aktem tohoto programu je zcela irelevantní. Aby tato premisa platila muselo by dojít před realizací rozhodnutí o zkrácení působnosti jmenovaného subjektu k analýze dopadů a důsledků jednotlivých variant, a to prostřednictvím strategických scénářů s vyhodnocením náročnosti jednotlivých variant na státní rozpočet, potažmo veřejné finance a výběr té nejoptimálnější varianty. Z dostupných zdrojů není známo, že by k takovému variantnímu posouzení došlo. Rovněž i argument o snižování počtu pracovníků ve státní sféře se přinejmenším jeví jako nepodstatný, vzhledem k tehdy evidovanému počtu pracovníků, který dosahoval za celou finanční skupinu přibližně 700 zaměstnanců.

Fakticky tedy došlo pouze ke stanovení strategického období respektive k jeho zkrácení o 4 roky, jak již shora uvedeno, na základě politického rozhodnutí, byť ve své podstatě vynuceného tlakem Evropské unie. Toto rozhodnutí a stanovení konečného termínu se stalo determinantou dalšího budoucího vývoje celé finanční skupiny a strategie bez ohledu na jiné možné alternativy vývoje.

V ČKA byl v souladu s avizovaným úkolem Ministerstva financí implementován „Projekt 2007“, který znamená strategický a procesní akt vedoucí k ukončení činnosti celé finanční skupiny ČKA do roku 2007. Úkolem projektového týmu za účasti externí poradenské firmy bylo zpracovat koncepci a strategii, jak deklarovaného plánu a cíle co nejefektivněji dosáhnout. Působnost projektu i projektového týmu byla rozšířena o monitoring nad realizační fází strategie, tedy do doby naplnění hlavního cíle.

V současné době ČKA realizuje poslední významnou obchodní transakci a ve výběrovém řízení nabízí zájemcům, investorům k odkupu společnost, do níž budou vloženy pohledávky v celkové hodnotě 12,5 miliard Kč.<sup>8</sup> Dokončuje tak svůj strategický záměr ukončit činnost skupiny agentury do konce roku 2007 v souladu s programem Projektu 2007, který uvedený strategický záměr obsahuje a rozpracovává.

#### **3.2.4.1 Cíle strategického projektu a celé finanční skupiny**

Mezi hlavní a rozhodující cíle finanční skupiny obsažené ve strategii a Projektu 2007 patří:

1. Řízení a úplné uzavření finanční skupiny ČKA do konce roku 2007
2. Maximalizace výtěžnosti portfolia v daném časovém horizontu
3. Zajištění maximální transparentnosti celého procesu

Základní principy změn obsažené ve strategickém projektu:

1. Změny v organizační struktuře – implementace pouze nutných organizačních změn v krátkém čase vedoucí k okamžité významné redukci zaměstnanosti
2. Posílení kontrolních mechanismů při řešení aktiv a zavedení principů maximální možné otevřenosti
3. Analýza a segmentace portfolia a určení strategií pro jednotlivé segmenty
4. Optimalizace interních a externích procesů

---

<sup>8</sup> ČKA (2007) Tiskové zprávy. Staženo 25. července 2007 z [http://www.czka.cz/kgr\\_cz/dalsi/archiv/t264.htm](http://www.czka.cz/kgr_cz/dalsi/archiv/t264.htm)

5. Maximalizace marketingové podpory individuálních a blokových prodejů pohledávek
6. Zavedení nového motivačního systému

Základní principy přístupu vyplývající z ekonomicky optimální segmentace portfolia

1. Optimalizace nákladů na řešení malých případů
2. Rychlé řešení velkého počtu malých pohledávek
3. Postoupení pohledávek s předpokládaným řešením přesahujícím horizont existence finanční skupiny ČKA
4. Soustředění kapacit, schopností a motivace na individuální řešení největších případů s očekávaným vysokým inkasem
5. Týmový přístup ke komplexním případům

V rámci hodnocení hlavních cílů, základních principů a přístupů nelze vygenerované koncepci nic podstatného vytknout, přičemž tato splňuje veškeré předpoklady k úspěšnému dosažení vytýčených cílů.

Součástí uvedeného „Projektu 2007“ byla i dílčí strategie týkající se ukončení činnosti dceřinných společností, vyčištění jejich bilancí a zánik společností s likvidací. Institut likvidace společnosti byl původním záměrem, který byl v průběhu ukončování činnosti změněn na institut zániku společnosti převodem jmění na jediného společníka. Důvodem této změny byly vedené pasivní spory společnosti, jejichž horizont řešení přesahoval plánované ukončení činnosti společnosti v roce 2006 i plánovaný zánik celé finanční skupiny v roce 2007.

Strategii formulovanou v počáteční fázi realizace Projektu 2007 a přenesenou pro tyto dceřinné společnosti, stejně tak i strategii vedoucího subjektu finanční skupiny ČKA je možno obecně označit jako strategii řízeného zániku, byť takto nebyla oficiálně deklarována.

Tato strategie se tedy stala prakticky jediným vybraným a realizovaným strategickým záměrem společnosti Konpo, s.r.o. za celou dobu její působnosti, její konstituování a přijetí bylo uskutečněno až v pátém roce existence společnosti.

Podstatou této strategie bylo na základě důkladně realizované ekonomické i právní prověrky portfolia a z ní implikující segmentace portfolia formou blokových prodejů pohledávek, individuálních prodejů a převodů pohledávek se strategickým zájmem státu, jakožto i právně komplikovaných případů, ukončit činnost studované společnosti Konpo, s.r.o. do konce roku 2006.

Principy, programy a postupy „Projektu 2007“ měly být subsidiárně transferovány na jednotlivé dceřinné společnosti Konpo, s.r.o. a Česká finanční s.r.o. Problémem je, že ne všechny přístupy deklarované na úrovni strategického řízení mateřské společnosti byly přeneseny na společnosti dceřinné a strategie pro tyto dceřinné společnosti byla příliš orientována na ukončení činnosti bez ohledu na hledání optimální varianty tohoto ukončení. Na úrovni strategického managementu mateřské i dceřinné společnosti, tedy v rámci Projektu 2007 a především ve fázích strategického plánovacího cyklu nebyly provedeny veškeré kroky, které by vedly k nalezení optimální varianty ukončení činnosti společnosti Konpo, s.r.o.

### **3.3 Analýza strategického plánovacího cyklu**

Zásadní problematika, kterou řeší tato práce je analýza jednotlivých kroků strategického managementu mateřské i studované společnosti v rámci strategického plánovacího cyklu s přihlédnutím na podstatné fáze rozhodné pro stanovení optimální strategie a postupu k dosažení maximálního efektu.

U každé fáze strategického plánovacího cyklu rozhodné pro stanovení optimální strategie, za daných podmínek společnosti, je provedeno hodnocení, zda tato fáze byla naplněna a jakým způsobem a v případě zjištění odchylek je užito alternativní pojetí jako návrh řešení. Vzhledem k širokému spektru problematiky, která musí být v rámci strategického plánovacího cyklu řešena, je analýza zaměřena především na interní analýzu společnosti a stanovení strategických scénářů a alternativ vývoje společnosti zaměřené na ukončení činnosti a ostatní fáze jsou potlačeny a uvedeny formou zjednodušení.

Analýza vychází z dat a informací k 30.4.2004, kdy byl strategický plánovací cyklus finanční skupiny i společnosti Konpo, s.r.o. zahájen.

### **3.3.1 Mise a vize subjektu**

Misí a posláním společnosti Konpo, s.r.o. v souvislosti s ustanoveným Projektem 2007 bylo „ukončit svou činnost do konce roku 2006“.

Vizi, která byla přenesena subsidiárně z vize mateřské společnosti bylo „snížit objem ztrátových a jinak ohrožených aktiv v souladu se zákonem s maximální výtěžností v nejkratším možném čase a nejnižšími možnými náklady“.

Z pohledu hodnocení stanovené mise i vize je možné konstatovat, že s ohledem na charakter organizace a její směřování dané úkolem Vlády ČR a ministra financí obsahuje toto prohlášení o účelu a důvodu činnosti všechny podstatné náležitosti, vyjadřuje smysl fungování organizace i směřování organizace. Vůči všem stakeholderům společnosti deklaruje filosofii subjektu, přičemž se zaměřuje na podstatné a pozitivní cíle a cesty k jejich dosažení. Zároveň se i pozitivně vymezuje z pohledu transparentnosti a zákonnosti svého konání.

### **3.3.2 Vymezení strategického období**

Strategické období bylo v případě společnosti Konpo, s.r.o. dáno přijatým rozhodnutím ukončit její činnost do konce roku 2006. Determinantou strategického období společnosti byl nadřazený úkol ukončit činnost ČKA do konce roku 2007.

V zásadě by tento krok měl následovat po důsledné interní a externí strategické analýze v rámci určení a výběru strategie a především by měl být ovlivněn výstupem modelování jednotlivých variant vývoje společnosti respektive jejího portfolia, aby bylo možné určit optimální variantu, která by vedla k dosažení nejvyšší masy i míry efektu. Vymezení strategického období, určeného především rychlostí eliminace bilanční sumy společnosti je možné považovat za jedno ze zásadních pochybení nikoli však strategického managementu, o jehož vůli toto stanovení nebylo, nicméně sekundárního vlastníka společnosti, čímž byl stát, sic motivovaný tlakem institucí Evropské unie.

### **3.3.3 Externí analýza**

Komplexní externí analýza, jakožto jeden z klíčových kroků strategického plánovacího procesu v případě společnosti Konpo, s.r.o. zcela absentuje.



Z pohledu externího okolí společnosti byla dílčím způsobem analýza zaměřena především na legislativní a právní prostředí, které podstatným způsobem ovlivňuje fungování a chod společnosti, především pak strukturu a hodnotu aktiv. V rámci několika dílčích analýz bylo toto prostředí zkoumáno především z pohledu jednotlivých aplikovatelných forem řešení individuálních či blokových transakcí respektive vymahatelnosti práva.

### **3.3.3.1 Analýza trhu a konkurence**

Analýza vnějšího prostředí společnosti by měla v případě společnosti Konpo, s.r.o. obsahovat především analýzu trhu nedobytných pohledávek včetně marketingového výzkumu trhu, který by poskytl managementu relevantní informace o vývoji trhu, intenzitě poptávky po jednotlivých druzích aktiv respektive blocích aktiv. Pro tento druh analýzy existoval v době rozhodné dostačující počet dat potřebných pro konstrukci časových řad výtěžností a inkas z jednotlivých druhů aktiv, přičemž finanční skupina ČKA byla díky bezprecedentnímu objemu aktiv v její správě rozhodujícím hráčem tohoto trhu a disponovala možností extrapolace těchto dat na celý trh. I přes pozici nejsilnějšího hráče na trhu byly v bankovním sektoru i nadále produkovány klasifikované pohledávky a jednotlivé bankovní ústavy, stejně tak i likvidátoři a nucení správci zkrachovalých peněžních ústavů byli potencionálními konkurenty na straně nabídky nízkobonitních aktiv. Z tohoto důvodu měla být součástí externí analýzy i analýza konkurence, která by poskytla skutečný obraz o konkurenční pozici společnosti i celé finanční skupiny.

Vzhledem k nedostatečnosti analýz historických dat o vývoji trhu nebylo realizováno ani prognózování vývoje budoucího, přičemž tyto analýzy a prognózování stanoví reálné a potencionální předpoklady pro určení možných alternativ strategického směřování společnosti.

### **3.3.3.2 PEST analýza**

Zároveň žádoucí by bylo provedení parciální PEST analýzy, zobrazující podstatné a určující vlivy externího prostředí, především pak politické, ekonomické a legislativní vlivy.

Níže je uvedena zjednodušená PEST analýza, obsahující nejpodstatnější vlivy na organizaci v době zpracování strategického záměru.

## Ekonomické faktory

- Míra inflace – podstatným způsobem ovlivňuje hodnotu aktiv, především pohledávek. Se stárnutím portfolia nízkobonitních pohledávek jeho hodnota díky kumulované hodnotě inflace klesá. Částečně je kompenzována úrokovými sazbami, byť v případě nesplácených pohledávek je tento argument irelevantní. Eventuální negativní vývoj míry inflace je stimulačním faktorem pro rychlé řešení portfolia aktiv.
- Stabilita ekonomiky ČR, růst HDP a investiční aktivita – stabilní ekonomické prostředí a rostoucí ekonomická výkonnost České republiky poskytuje ideální prostředí pro příliv zahraničního kapitálu, který ve spojitosti s rostoucí hodnotou domácího kapitálu generuje příležitosti společnosti pro alokaci tohoto kapitálu do nebonitních aktiv. V současné době je patrný trend přetlaku volného kapitálu, což dané příležitosti společnosti ještě zvyšuje.
- Veřejné finance – nutnost úhrady závazků vyplývajících z financování nákupu nebonitních aktiv koliduje s programem ozdravení financí veřejného sektoru. Vysoká finanční náročnost vypořádání těchto závazků podstatně omezuje operační prostor společnosti.
- Úrokové sazby – vývoj úrokových sazeb bude korelovat s vývojem míry inflace. Zvyšování úrokových sazeb může mít negativní dopad na výši úhrady nákladů spojených s dluhovou službou a sekundárně na prohloubení schodku státního rozpočtu a výši veřejného dluhu s dopady na překročení mastrichtských kritérií.

## Politické faktory

- Vstup ČR do Evropské unie – v rámci vstupu do Evropské unie je Česká republika kritizována za masu státní pomoci bankám, institucím a firmám, jež jsou nyní v soukromých rukou. Je vyvíjen velký tlak na likvidaci transformačních institucí, které tuto státní pomoc realizovaly.
- Stabilita vlády – vzhledem ke skutečnosti, že ČKA je v majetku státu a přímo podřízena ministerstvu financí, dozorový orgán je složen ze zástupců politických stran, je pro její činnost stabilita a koncepce vlády nesmírně důležitá.
- Antimonopolní opatření EU i ČR – některá opatření respektive nutnost posouzení některých operací antimonopolním úřadem mohou pozdržet vypořádání takových

operací nebo nemusí dojít k jejich realizaci s logickým následným negativním dopadem do hospodaření finanční skupiny ČKA.

#### Legislativní faktory

- Chaotické legislativní prostředí a neprovázanost jednotlivých speciálních zákonů s obecnými kodexy vytváří špatné podmínky pro vymahatelnost práva, což v konečném důsledku ovlivňuje dobu potřebnou pro dosažení inkasa pohledávek.
- Zahlcení soudního systému neúměrně prodlužuje vyřizování soudních sporů.
- Neefektivní a v několika jeho ustanoveních i nespravedlivý zákon o konkurzu a vyrovnání, který byl již několikrát novelizován, nesplňuje účel, pro který měl být přijat. Zhoršuje věřitelskou pozici a schopnost domoci se svých práv a inkas pohledávek. Průměrná doba řešení jednoho konkurzu v ČR je neuvěřitelných sedm let.
- Daňová legislativa ČR zvyšuje transakční náklady investorů (zájemců o aktiva ve správě společnosti) a může mít negativní dopad do finální ceny za realizovaná aktiva.
- Vznik exekutorských úřadů a přijetí exekučního řádu naopak posiluje pozici věřitele a zlepšuje vymahatelnost práv.
- Nepružný a příliš sociálně orientovaný kodex práce snižuje flexibilitu organizace a schopnost rychle a účinně provést organizační změny.
- Zákon o státním majetku nedovoluje realizovat některé operace respektive transakce, které by v konečném důsledku mohly přinést pozitivní ekonomický efekt.
- Nepříznivé výsledky a závěry arbitrážních řízení mezi ČKA a EC Group v rámci transakce prodeje bloku pohledávek ČKA 04 zvyšují podstatným způsobem rizika vyplývající z blokových transakcí a omezují operační prostor společnosti. Zároveň zvyšují i finanční náročnost přípravy jednotlivých transakcí.

Z výše uvedeného, zjednodušené PEST analýzy, i přes nekonkrétnost ekonomických dat je možné identifikovat jednotlivé příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj společnosti. Identifikace příležitostí a hrozeb je podstatná pro následné zpracování SWOT analýzy, která integruje výsledky externí a interní strategické analýzy.

### **3.3.4 Interní analýza**

Společnost Konpo, s.r.o. ke 30.4.2004 evidovala aktiva v celkové hodnotě 45,7 mld. Kč za 1.228 dlužníky, v počtu 3.481 pohledávek (3.979 účtů). Podrobnější členění portfolia je obsaženo v tabulce č. 1.

V rámci souboru interních analýz byly zpracovány podstatné dílčí analýzy týkající se především portfolia pohledávek, potřebné pro rozhodování strategického managementu společnosti Konpo, s.r.o., tedy právní analýza portfolia pohledávek, ekonomická analýza portfolia, segmentační analýza portfolia i nákladová analýza portfolia.

Ve vztahu ke standardně zpracovávané interní situační analýze společnosti je tato silně orientována toliko na prověrku aktiv. Určení klíčových kompetencí společnosti, jejích silných a slabých stránek vyplývajících ze standardně provedených dílčích analýz jednotlivých zdrojů a procesů společnosti bylo vzhledem k hloubkovému rozsahu zpracovávané prověrky portfolia potlačeno, zároveň tím byla dána přednost intenzivní potřebě výsledků analýzy portfolia vzhledem k blížícímu se termínu zániku společnosti.

#### **3.3.4.1 Právní analýza portfolia**

V průběhu právní analýzy portfolia pohledávek byly zkoumány jednotlivé pohledávky z pohledu primární, tedy úvěrové i sekundární, tedy postupní smluvní dokumentace a byly identifikovány právní vady této smluvní dokumentace. Právní vady smluvní dokumentace determinují způsobilost pohledávek k jejich eventuálnímu postoupení. Zároveň byly provedeny dílčí analýzy aktivních i pasivních právních sporů a řízení, vedených s jednotlivými dlužníky a byla stanovena právní pozice věřitelského subjektu. Závěrem této právní prověrky bylo rozdělení jednotlivých pohledávek do kategorií, vyjádřených barvami bílá, šedá, černá, přičemž tyto barvy indikovaly skupiny podle intenzity právních vad primární i sekundární smluvní dokumentace. Bílá barva vyjadřovala pohledávky zcela způsobilé k jejich dalšímu postoupení (obchodování), šedá barva indikovala mírnou intenzitu právního rizika, tedy pohledávky s takovými právními vadami, které přímo neohrožují jejich způsobilost k postoupení a černá barva vyjadřovala jednoznačně identifikované právní riziko a nezpůsobilost pohledávek k jejich dalšímu postoupení.

Tabulka č. 1 obsahuje rozdělení portfolia aktiv společnosti Konpo, s.r.o. dle jednotlivých kategorií vyjadřujících míru právního rizika a sumarizuje četnost dlužníků a pohledávek,

jejich celkové a účetní hodnoty v těchto kategoriích. Samostatně je identifikována kategorie zemědělsko-potravinářského komplexu (ZPoK), který měl být součástí transferu pohledávek na Podpůrný garanční lesnický a rolnický fond, dále kategorie zrušených konkurzů, pohledávek nezařazených a pohledávek účetně odepsaných s dalším vymáháním.

**Tabulka 1**

**Přehled pohledávek Konpo, s.r.o. včetně pohledávek odepsaných s dalším vymáháním**

Údaje v tis. Kč a k 30.04.2004	Počet dlužníků	Počet účtů	Počet pohledávek	Odepsaná výše v tis. Kč	Celková hodnota v tis. Kč	Účetní hodnota v tis. Kč
Pohledávky bílé nekonkurzní	151	328	267	0	3 809 666	2 372 213
Pohledávky bílé konkurzní	271	607	571	0	9 636 828	4 871 655
Pohledávky bílé ZPoK	14	28	23	0	303 962	167 012
<b>Celkem pohledávky bílé</b>	<b>436</b>	<b>963</b>	<b>861</b>	<b>0</b>	<b>13 750 455</b>	<b>7 410 880</b>
<b>Celkem pohledávky šedé</b>	<b>276</b>	<b>978</b>	<b>904</b>	<b>0</b>	<b>9 728 846</b>	<b>5 102 389</b>
<b>Celkem pohledávky černé</b>	<b>182</b>	<b>817</b>	<b>673</b>	<b>0</b>	<b>9 490 276</b>	<b>5 318 707</b>
<b>Celkem zařazené do kategorií barev</b>	<b>894</b>	<b>2758</b>	<b>2438</b>	<b>0</b>	<b>32 969 577</b>	<b>17 831 977</b>
Konkurzy zrušené nebo návrh na konkurz byl zamítnut – zařazené do bloku (září 2003), rozvahové	31	115	116	0	1 124 768	537 336
Pohledávky nezařazené rozvahové	178	711	552	0	8 034 029	4 611 245
<b>Celkem pohledávky evidované v účetnictví Konpo</b>	<b>1103</b>	<b>3584</b>	<b>3106</b>	<b>0</b>	<b>42 128 374</b>	<b>22 980 558</b>
Pohledávky odepsané s dalším vymáháním	125	389	375	1 798 205	3 558 547	212
<b>Celkem</b>	<b>1228</b>	<b>3973</b>	<b>3481</b>	<b>1 798 205</b>	<b>45 686 921</b>	<b>22 980 770</b>

Součástí právní analýzy, jak je již shora uvedeno, byla i analýza vymahatelnosti práv věřitele. Tabulka č. 2 sumarizuje tuto analýzu v rámci celého portfolia aktiv společnosti, zobrazuje existenci vykonatelných titulů v rámci jednotlivých určených kategorií a vykazuje přehled o zjištěných a popřených pohledávkách v rámci konkurzních řízení. Z této analýzy lze dovodit, že pouze u 172 dlužníků není registrován exekuční titul respektive pohledávky nejsou předmětem konkurzního řízení. V rámci integrovaných výsledků této analýzy je možné zároveň stanovit právní pozici společnosti jakožto věřitele.

**Tabulka 2**  
**Analýza vymahatelnosti práv společnosti Konpo, s.r.o**

vykonatelný titul	Data	Kategorie – barvy						Celkový součet
		bílá	bílá-ZPoK*	šedá	šedá-ZPoK*	Černá	černá-ZPoK	
existence vykonatelného titulu na celou pohledávku	počet dlužníků	42	3	19	0	34	1	<b>99</b>
	Celková hodnota v tis. Kč	978 399	64 342	465 882	0	511 149	17 944	<b>2 037 716</b>
	účetní hodnota v tis. Kč	591 366	13 646	290 387	0	294 724	11 743	<b>1 201 865</b>
existence vykonatelného titulu na část pohledávky	počet dlužníků	12	2	6	0	11	0	<b>31</b>
	Celková hodnota v tis. Kč	329 048	29 718	130 212	0	215 222	0	<b>704 200</b>
	účetní hodnota v tis. Kč	203 753	18 132	80 130	0	135 788	0	<b>437 803</b>
popřeno v konkurzu celé	počet dlužníků	0	0	0	0	5	0	<b>5</b>
	Celková hodnota v tis. Kč	0	0	0	0	305 511	0	<b>305 511</b>
	účetní hodnota v tis. Kč	0	0	0	0	168 475	0	<b>168 475</b>
popřeno v konkurzu částečně	počet dlužníků	6	0	6	0	4	0	<b>16</b>
	Celková hodnota v tis. Kč	453 029	0	341 959	0	209 371	0	<b>1 004 358</b>
	účetní hodnota v tis. Kč	231 624	0	156 298	0	118 483	0	<b>506 405</b>
popřeno v konkurzu částečně, část nepřihlášeno	počet dlužníků	0	0	0	0	1	0	<b>1</b>
	Celková hodnota v tis. Kč	0	0	0	0	79 399	0	<b>79 399</b>
	účetní hodnota v tis. Kč	0	0	0	0	38 386	0	<b>38 386</b>
zjištěno v konkurzu	počet dlužníků	258	0	208	0	103	0	<b>569</b>
	Celková hodnota v tis. Kč	8 943 209	0	7 538 837	0	6 777 258	0	<b>23 259 304</b>
	účetní hodnota v tis. Kč	4 468 679	0	3 794 840	0	3 696 564	0	<b>11 960 084</b>
zjištěno v konkurzu, část nepřihlášeno	počet dlužníků	0	0	1	0	0	0	<b>1</b>
	Celková hodnota v tis. Kč	0	0	22 637	0	0	0	<b>22 637</b>
	účetní hodnota v tis. Kč	0	0	9 595	0	0	0	<b>9 595</b>
bez existence vykonatelného titulu	počet dlužníků	104	9	31	5	21	2	<b>172</b>
	Celková hodnota v tis. Kč	2 742 809	209 901	1 090 509	138 811	1 325 317	49 105	<b>5 556 452</b>
	účetní hodnota v tis. Kč	1 748 445	135 234	689 363	81 777	820 663	33 882	<b>3 509 363</b>
<b>Počet dlužníků</b>		<b>422</b>	<b>14</b>	<b>271</b>	<b>5</b>	<b>179</b>	<b>3</b>	<b>894</b>
<b>Celková hodnota v tis. Kč</b>		<b>13 446 493</b>	<b>303 962</b>	<b>9 590 035</b>	<b>138 811</b>	<b>9 423 227</b>	<b>67 049</b>	<b>32 969 577</b>
<b>Účetní hodnota v tis. Kč</b>		<b>7 243 868</b>	<b>167 012</b>	<b>5 020 613</b>	<b>81 777</b>	<b>5 273 083</b>	<b>45 624</b>	<b>17 831 977</b>

### 3.3.4.2 Ekonomická analýza portfolia

Cílem ekonomické analýzy portfolia pohledávek bylo stanovení reálné hodnoty tohoto portfolia. Každá dílčí pohledávka byla zkoumána z pohledu potencionálního budoucího inkasa. U pohledávek, které byly restrukturalizovány, byla analyzována finanční situace dlužníka a stanoven odhad dobytnosti pohledávky, přičemž tento typ pohledávek ve většině případů vykazoval téměř 100% budoucí inkaso. Pohledávky, které nebyly restrukturalizovány, byly zkoumány z pohledu hodnoty registrovaných zajišťovacích prostředků. Tato hodnota byla aktualizována a zároveň byl stanoven i kvalifikovaný odhad doby potřebné pro dosažení inkasa vyplývající z realizace zajišťovacího instrumentu. Specifickou kategorií aktiv byly pohledávky, jež jsou předmětem konkurzních řízení. V těchto případech byly aktualizovány odhady inkas v rámci odděleného uspokojení (z realizace zástavních práv) i uspokojení pohledávek II. třídy, přičemž tyto odhady vycházely z aktuálních informací správců konkurzních podstat. Suma aktualizovaných hodnot zajišťovacích instrumentů, potencionálních inkas v rámci konkursních řízení a odhad doby realizace byl podkladem pro stanovení současné hodnoty budoucích příjmů z realizace zajišťovacích instrumentů. V tabulce č. 3 je možné vidět sumarizaci jednotlivých inkas v rámci celého portfolia, rozděleného podle kategorií generovaných právní analýzou. Celková suma budoucích příjmů, přepočítaná na současnou hodnotu prostřednictvím diskontního faktoru, jehož hodnota byla stanovena ve výši nákladové sazby úvěru, poskytnutého na financování primární koupě pohledávek od Komerční banky, tedy 7,207%, ve své podstatě poskytla odborný odhad hodnoty celého portfolia aktiv společnosti Konpo, s.r.o. Tento odhad je jedním z nejdůležitějších východisek pro stanovení strategických scénářů a modelování variant realizace portfolia aktiv společnosti.

**Tabulka 3**

**Celková očekávaná výtěžnost přepočítaná na současnou hodnotu budoucích příjmů za období od 6/2004 v tis. Kč**

Kategorie aktiv	2004	1/2 2005	2005	1/2 2006	2006	1/2 2007	po roce 2007	celková očekávaná výtěžnost
Bílá	246 944	349 321	198 570	284 400	101 212	165 345	87 119	1 432 912
Šedá	104 738	115 217	132 992	132 574	18 703	73 394	11 732	589 351
Černá	77 589	116 788	65 173	74 035	8 164	24 421	34 172	400 342
<b>Celkem</b>	<b>429 271</b>	<b>581 326</b>	<b>396 735</b>	<b>491 009</b>	<b>128 080</b>	<b>263 160</b>	<b>133 023</b>	<b>2 422 604</b>

Z výše uvedené tabulky zároveň plyne i další podstatný závěr. Dominantní část inkasa společnosti by byla, ceteris paribus, realizována v období do poloviny roku 2007, tedy půl

roku před naplněním strategického období České konsolidační agentury, daného vládním rozhodnutím.

V rámci výše uvedené ekonomické analýzy portfolia byla zároveň provedena analýza vytěženosti portfolia, která dokumentuje a sumarizuje podle jednotlivých kategorií časovou řadu inkas. Výsledky této analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 4.

**Tabulka 4**

**Vývoj inkasa v jednotlivých letech v rozčlenění na jednotlivé kategorie aktiv spravovaných společností Konpo, s.r.o. k 30.4.2004**

Inkaso v letech v Kč		Roky					Celkový součet
Barva	typ pohledávky	2000	2001	2002	2003	2004	
Bílá	nekonkurzní	16 845 184	60 360 656	62 197 671	44 462 409	39 152 203	223 018 124
	konkurzní	48 350 792	97 352 836	210 881 098	348 793 231	60 669 710	766 047 668
	nekonkurzní ZPoK	3 763 537	27 371 008	23 579 896	29 759 821	8 369 443	92 843 704
<b>Celkem z bílá</b>		<b>68 959 513</b>	<b>185 084 500</b>	<b>296 658 665</b>	<b>423 015 462</b>	<b>108 191 356</b>	<b>1 081 909 496</b>
Šedá	nekonkurzní	35 200	1 454 500	903 056	1 858 997	3 573 500	7 825 253
	konkurzní	12 011 150	51 853 856	142 577 609	182 557 099	37 846 611	426 846 326
	nekonkurzní ZPoK	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem z šedá</b>		<b>12 046 350</b>	<b>53 308 356</b>	<b>143 480 665</b>	<b>184 416 096</b>	<b>41 420 111</b>	<b>434 671 579</b>
Černá	nekonkurzní	400 000	20 418 044	31 427 160	34 327 678	10 327 982	96 900 865
	konkurzní	24 879 725	33 840 444	49 739 390	168 013 114	58 567 946	335 040 620
	nekonkurzní ZPoK	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem z černá</b>		<b>25 279 725</b>	<b>54 258 488</b>	<b>81 166 551</b>	<b>202 340 792</b>	<b>68 895 928</b>	<b>431 941 484</b>
Blok odepsaná nebo před odpisem	odepsaná s dalším vymáháním		654 835	7 951 367	19 028 424		27 634 626
	nekonkurzní před odpisem	0	0	0	0	0	0
	konkurzní před odpisem	961 344	4 492 589	4 271 841	17 337 849	16 704 477	43 768 100
	před odpisem		921 561	30 115 637	21 109 386	2 566 538	54 713 123
<b>Celkem z blok odepsaná nebo před odpisem</b>		<b>961 344</b>	<b>6 068 985</b>	<b>42 338 845</b>	<b>57 475 659</b>	<b>19 271 015</b>	<b>126 115 848</b>
Monoblok	konkurzní	8 564 389	14 608 229	76 985 327	71 033 205	51 952 447	223 143 598
	nekonkurzní	28 498 605	62 776 024	107 356 092	116 860 898	40 312 788	355 804 407
	nekonkurzní ZPoK	10 177 504	7 746 956	8 872 393	14 699 151	2 249 704	43 745 708
	odepsaná s dalším vymáháním	32 677 849	78 870 388	156 649 253	105 431 520	2 930 814	376 559 824
	před odpisem		1 585 974	5 266 500	8 742 786	6 019 759	21 615 019
	nekonkurzní-úmrtí	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem mimoblok</b>		<b>79 918 347</b>	<b>165 587 571</b>	<b>355 129 565</b>	<b>316 767 561</b>	<b>103 465 512</b>	<b>1 020 868 556</b>
<b>Celkový součet</b>		<b>187 165 279</b>	<b>464 307 901</b>	<b>918 774 291</b>	<b>1 184 015 570</b>	<b>341 243 923</b>	<b>3 095 506 963</b>

Z uvedené tabulky č. 4 vyplývá, že ve všech výše uvedených kategoriích je při správě a vymáhání pohledávek dosahováno určité úrovně inkasa. Na základě fiktivního ukazatele poměru dosaženého inkasa vůči celkové hodnotě pohledávek v jednotlivých kategoriích je dosahováno v kategorii šedá (4,46%) a v kategorii černá (4,43%) relativně rovnoměrného



inkasa vzhledem k velikosti každé z kategorií. Nejvyššího inkasa v poměru k celkové hodnotě pohledávek je dosahováno v kategorii bílá aktiva (7,83%). Je nutno konstatovat, že výše zmíněný fiktivní ukazatel může být zavádějící, a to především vzhledem ke skutečnosti, že portfolio neustále pracuje co do celkové hodnoty nicméně pouze u části portfolia, které není předmětem konkurzních řízení. Lze z něj však dovodit, že pohledávky v kategorii šedá a černá bez ohledu na jejich právní stav jsou z pohledu hodnoty a kvality zajištění a v důsledku realizace i obdrženého inkasa relativně rovnocenné a z pohledu výše obdrženého inkasa nikoli zanedbatelné. Rovněž i tato analýza historických dat o dosažených inkasech může být podkladem pro konstrukci a modelování variant vývoje společnosti.

### 3.3.4.3 Nákladová analýza portfolia

V rámci nákladové analýzy portfolia bylo vycházeno z dat o provozních nákladech společnosti za rok 2003. Tyto náklady byly následně přepočítány na jednotlivé poměrové ukazatele, tedy na 1 dlužníka, na jednu pohledávku, na 1 mil. Kč účetní hodnoty i celkové hodnoty. Výsledky této analýzy jsou obsaženy v tabulce č. 5

**Tabulka 5**

**Nákladová analýza portfolia k 30.4.2004**

<b>stav k 30.04.2004</b>	provozní náklady v tis. Kč za rok 2003 (od 01-12/2003) včetně SOPO	provozní náklady v tis. Kč za období od 1.5.2003 do 30.04.2004 včetně SOPO	provozní náklady v tis. Kč za rok 2003 (od 01-12/2003) bez SOPO	provozní náklady v tis. Kč za období od 1.5.2003 do 30.04.2004 bez SOPO
<b>Celkem</b>	<b>234 053</b>	<b>233 573</b>	<b>198 338</b>	<b>192 700</b>
Provozní náklady na jednoho dlužníka/úpadce v tis. Kč	190	190	161	157
Provozní náklady na jeden účet v tis. Kč	59	59	50	48
Provozní náklady na jednu pohledávku v tis. Kč	67	67	57	55
Provozní náklady v tis. Kč / na 1 mil. Kč účetní hodnoty pohledávky	10,16	10,14	8,61	8,36
Provozní náklady v tis. Kč / na 1 mil. Kč celkové hodnoty pohledávky	5,11	5,10	4,33	4,21
Provozní náklady v tis. Kč / na 1 mil. Kč kupní ceny pohledávky	10,23	10,21	8,67	8,42

Tato nákladová analýza vyjadřovala ekonomickou náročnost správy portfolia a mohla být rovněž podkladem pro modelování strategických variant realizace portfolia aktiv společnosti Konpo, s.r.o.

#### **3.3.4.4 Segmentace portfolia**

Segmentace portfolia byla realizována z několika pohledů. Prvním způsobem rozčlenění portfolia byly závěry právní analýzy, která portfolio člení na pohledávky podle intenzity právních vad jednotlivých pohledávek a způsobilosti jejich postoupení, tedy obchodování. Rozčlenění je uvedeno v tabulce č. 1

Druhým způsobem rozčlenění portfolia aktiv byl přístup implementovaný mateřskou společností, který pohledávky členil do tří následujících skupin.

##### 1. Individuální řešení portfolia

Tato skupina představuje aktiva, u nichž doba jejich realizovatelnosti nepřekračuje horizont dosažení hlavního cíle, tedy roku 2007 a jejichž výtěžnost je vyšší než náklady spojené se správou, vymáháním, případně realizací takového aktiva. Tato aktiva je nezbytné řešit individuálně, právní cestou respektive jejich prodejem.

##### 2. Hromadné řešení

Tato skupina představuje aktiva, u nichž doba jejich realizovatelnosti překračuje horizont roku 2007 a náklady spojené se správou, vymáháním, případně realizací takového aktiva by byly vyšší než očekávaný výtěžek. Tato aktiva by měla být řešena blokovými transakcemi. Pro účely společnosti Konpo, s.r.o. byl horizont realizace stanoven na rok 2006.

##### 3. Specifické řešení

Tato skupina představuje aktiva, vyžadující jejich specifické řešení respektive aktiva, u kterých je registrován strategický zájem státu na jejich řešení (zdravotní pojišťovny, družstevní bytová výstavba, správa železniční dopravní cesty, restrukturalizace velkých podniků, zemědělsko-potravinářský komplex apod.).

Výsledkem segmentační analýzy spravovaného portfolia je následující tabulka č. 6, která kombinuje oba segmentační přístupy. Segmentační analýza vychází z dat k 30.6.2004

**Tabulka 6****Segmentační analýza portfolia společnosti Konpo, s.r.o.**

<b>Segment</b>	<b>Počet dlužníků</b>	<b>Počet účtů</b>	<b>Počet pohledávek</b>	<b>Celková hodnota v mil. Kč</b>
Blokový prodej	552	1545	1383	17 694,9
Pohledávky s práv. vadami	294	1197	971	10 067,6
Převod na stát	34	104	90	1 027,4
Převod do ČKA	119	434	398	9 423,1
Individuální řešení	74	204	171	3 021,3
Nepostupitelné restrukturalizace	25	68	65	387,8
Právnícké osoby odepsané	116	368	353	3 468,2
<b>Celkem</b>	<b>1214</b>	<b>3920</b>	<b>3431</b>	<b>45 090,3</b>

Z pohledu hodnocení užití jednotlivých interních analýz, byly tyto, jak je již zmíněno v úvodu této kapitoly, úzce zaměřeny na hodnocení portfolia. V rámci standardní interní strategické analýzy chybí komplexní analýza klíčových zdrojů a kompetencí identifikující a vyjadřující silné a slabé stránky organizace, které jsou rozhodné pro SWOT analýzu společnosti. U společnosti Konpo, s.r.o. by se pak mělo jednat především o finanční analýzu a analýzu interních a externích administrativních, obchodních procesů a personální audit. Personální audit společnosti Konpo, s.r.o. byl proveden v rámci celkového auditu lidských zdrojů mateřské společnosti, jeho výsledky jsou však pro účely této práce nedostupné.

### **3.3.5 SWOT analýza**

Vzhledem k nedostatečně provedené externí analýze okolí společnosti a interní analýze klíčových zdrojů a kompetencí společnosti nebyla na úrovni společnosti Konpo, s.r.o. provedena SWOT analýza integrující výsledky celkové situační analýzy společnosti.

Níže je uveden stručný a zjednodušený návrh SWOT analýzy společnosti, obsahující klíčové silné a slabé stránky organizace a rovněž příležitosti a hrozby vyplývající z návrhu PEST analýzy a ze znalosti prostředí společnosti.

#### Silné stránky společnosti

- Silné finanční zázemí v podobě státního vlastnictví a státních garancí
- Etablovaná instituce na trhu pohledávek
- Know-how a zkušenosti s prodejem pohledávek a ostatních aktiv
- Vysoký lidský potenciál, kvalifikovaná pracovní síla
- Kvalitní manažerský informační systém

#### Slabé stránky společnosti

- Nepružná organizační struktura
- Velký počet organizačních jednotek a prvků se složitými vazbami
- Provádění duplicitních činností
- Velký počet zaměstnanců
- Nízká vnitřní motivace pracovníků
- Neúčinný motivační systém
- Náročné a zdlouhavé obchodní procesy
- Vysoká administrativní náročnost vypořádání obchodních transakcí
- Vysoké náklady na správu a realizaci aktiv

#### Příležitosti

- Nenasycenost trhu
- Intenzivní poptávka po pohledávkách v individuální či hromadné formě
- Participace renomovaných zahraničních subjektů na trhu a přetlak volného kapitálu
- Pozitivní vývoj legislativního procesu a průchodnosti soudního systému
- Přijetí nového zákona o konkurzu a vyrovnání
- Posílení pravomocí exekutorských úřadů
- Harmonizace občanských a obchodních norem
- Zpružnění soudního řízení

## Hrozby

- Nepříznivá finanční a důchodová situace dlužníků a jejich platební morálka
- Stárnutí portfolia a znehodnocování zajišťovacích prostředků
- Nutnost tvorby opravných položek a prohlubující se ztráty
- Zvyšující se inflace a v důsledku vyšší náklady na krytí dluhové služby
- Destabilizace vlády
- Právní konsekvence prodeje pohledávek (viz negativní dopad z prodeje bloku pohledávek ČKA 04, kdy musela tato instituce zaplatit po prohraném arbitrážním řízení 370 mil. Kč kompenzací způsobených škod)
- Negativní vývoj legislativního procesu a dále přetrvávající zdlouhavé soudní řízení

Tato stručná SWOT analýza ukazuje silná i úzká místa společnosti, přičemž stanoví klíčové faktory úspěchu společnosti, rovněž i kritické faktory a omezení společnosti vyplývající ze slabých stránek a ohrožení společnosti. Závěry SWOT analýzy mohou pomoci managementu zacílit jednotlivé dílčí strategie, programy a úkoly na odstranění a eliminaci kritických faktorů a úzkých míst a stavět svou politiku na silných stránkách společnosti.

### **3.3.6 Strategické scénáře a hledání optimální varianty řešení portfolia aktiv**

Tato etapa strategického plánovacího cyklu je v souvislosti s hledáním optimální varianty strategického záměru a nabídky alternativ vývoje společnosti v oblasti řešení portfolia aktiv nejzásadnější.

Vzhledem k nedostatečnosti zpracování externí analýzy i SWOT analýzy a nevyužití potenciálu zpracovaných interních analýz, nebylo v rámci ustanoveného Projektu 2007 na úrovni společnosti Konpo, s.r.o. provedeno žádné modelování budoucího vývoje a zvažování strategických alternativ realizace portfolia společnosti.

V této souvislosti je v diplomové práci užito alternativní pojetí a zpracován návrh tohoto modelování variant realizace aktiv společnosti Konpo, s.r.o. Tento návrh vychází ze zpracovaných interních analýz společnosti, především pak ekonomické analýzy a analýzy právních rizik jednotlivých pohledávek a užívá standardních metod i metod, které tato rizika eliminují.

U každé ze zvažovaných variant budoucího vývoje portfolia aktiv jsou uvedeny její charakteristika, její silné a slabé stránky ve formě výhod a nevýhod, přehled nezbytných kroků k jejich realizaci, stanovena časová náročnost každé z variant a rovněž kvantifikován ekonomický efekt těchto variant.

### **3.3.6.1 Založení SPV, bezúplatný převod pohledávek do SPV a následný prodej majetkové účasti**

#### ▪ Charakteristika

Podstata této sekundární kapitálové akvizice spočívá v prvotním založení s.r.o. nebo a.s. peněžním vkladem s tím, že budou do takto vzniklé SPV bezúplatně převedeny vybrané pohledávky s následným prodejem obchodního podílu nebo akcií investorovi.

#### ▪ Výhody

- a) Eliminace odpovědnosti Konpo za postoupení pohledávek dle ustanovení § 527 obč.z. (bezúplatný převod pohledávek nezakládá žádnou zvláštní odpovědnost postupitele)
- b) Do smlouvy o postoupení pohledávek (u níž není účinnost odložena) lze zakotvit dohodu stran o vzdání se nároku na náhradu škody
- c) Neutrální operace z pohledu zákona o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí
- d) Možnost selekce aktiv a rychlé řešení jejich větší části
- e) Možnost využití lidského potenciálu včetně kontinuity správy
- f) Není nutné řešit daňový štít společnosti Konpo, s.r.o. a jeho ocenění ani závazek vyplývající ze smlouvy o úvěru vůči ČKA
- g) Absence rizika a v důsledku i požadované rizikové prémie v závislosti na historii společnosti Konpo, s.r.o. (pouze při zvažování tohoto modelu v komparaci s alternativou prodeje obchodního podílu společnosti Konpo, s.r.o. jako takové)

#### ▪ Nevýhody

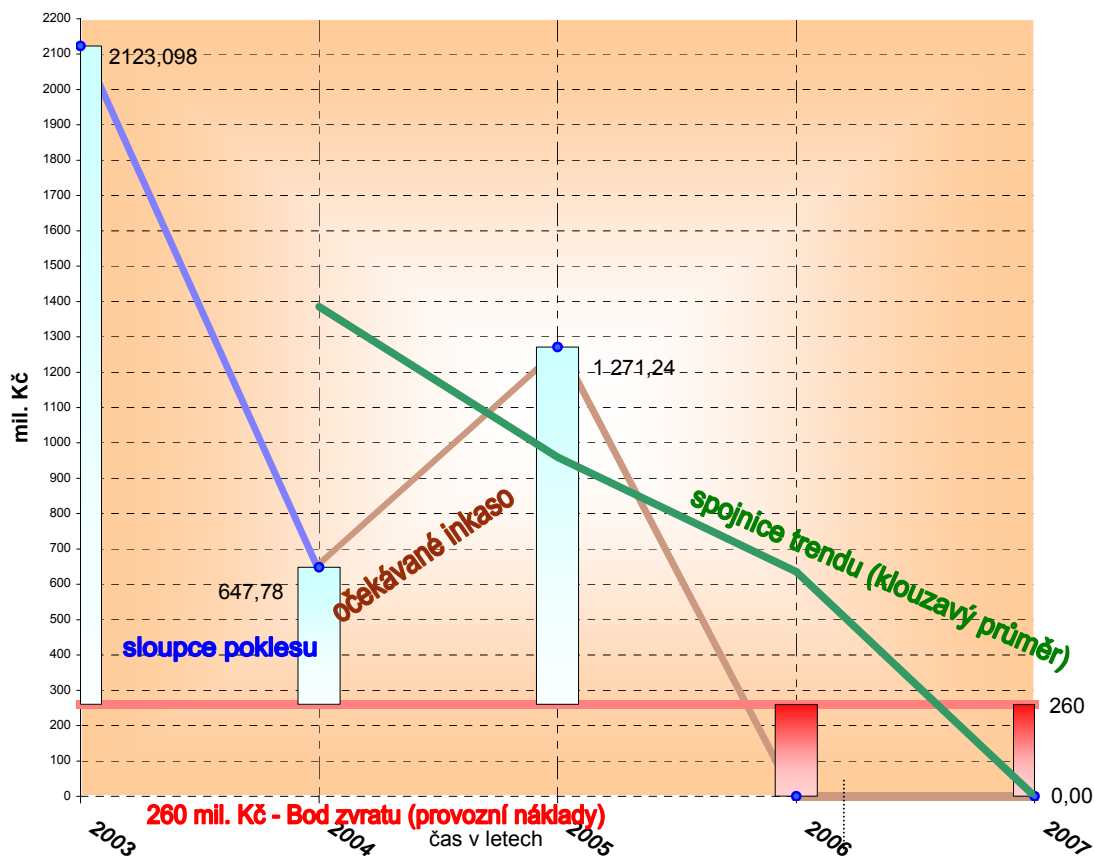
- a) Nutnost založení SPV a administrativní úkony související s převodem pohledávek
- b) Neobvyklost řešení

- c) Povinnost Konpo, s.r.o. zahrnout podstatné části pořizovací ceny souboru pohledávek do výdajů neuznávaných pro účely stanovení základu daně z příjmů právnických osob
  - d) V případě, že by se nepodařilo následně po založení společnosti prodat její podíl, zvýšily by se podstatným způsobem náklady na správu i následnou likvidaci obou dvou společností včetně dalších provozních nákladů
- Nutné kroky a odhad časové náročnosti realizace této metody
    - a) založení společnosti včetně zápisu do obchodního rejstříku
    - b) správa portfolia převedených aktiv do doby realizace převodu obchodního podílu prostřednictvím mandátní smlouvy společností Konpo, s.r.o.
    - c) administrace všech pohledávek spojená s bezúplatným převodem včetně procesního nástupnictví v jednotlivých soudních řízeních
    - d) příprava a vyhlášení soutěže na výběr nejvýhodnější nabídky na převod obchodního podílu
      - příprava soutěže a podmínek pro realizaci due dilligence portfolia
      - příprava specifické smluvní dokumentace
      - realizace specifického ocenění obchodního podílu SPV
      - due dilligence společnosti
      - výběr a posouzení podaných nabídek
    - e) uzavření smlouvy o převodu obchodního podílu

Z pohledu časové náročnosti na realizaci všech výše uvedených kroků je předpoklad uskutečnění celého procesu v rozsahu přibližně 9-12 měsíců.

Graf 1

Očekávaný průběh vytěžení portfolia formou realizace SPV s následným bezúplatným převodem pohledávek aktiv s předcházející kombinací aktivní správy a ind. prodejů aktiv



Tabulka 7

Odhad výtěžnosti při aplikaci varianty založení SPV s následným bezúplatným převodem pohledávek

	2004	2005	Celkem
Blokové portfolio celkem v mil. Kč	647,78	1 271,24	1 919,02
Inkaso ze správy portfolia v mil. Kč	647,78	0,00	0,00
Bílá aktiva	355,14		
Šedá aktiva	146,16		
Černá aktiva	146,48		
Inkaso z prodeje SPV v mil. Kč		1 271,24	1 271,24
Bílá aktiva		756,35	756,35
Šedá aktiva		309,06	309,06
Černá aktiva		205,83	205,83
Bod zvratu – provozní náklady	260,00	260,00	520,00



Tato kombinace forem řešení předpokládá, že do doby převodu podílu na SPV, bude společnost Konpo řešit aktiva formou kombinace aktivní správy s individuálními prodeji. Poté bude potřebné aktivity spojené s individuálními prodeji minimalizovat a „zakonzervovat“ aktiva, která budou převedena na SPV.

Vzhledem k indispozici odborné znalosti tvorby a dopadů z prodejů SPV, je nezbytné vycházet při stanovení očekávaného inkasa z úrovně odhadované výtěžnosti blokového prodeje bílých aktiv, což je 7% celkové hodnoty pohledávek. Odhadovaná hodnota je dána historickými daty o dříve realizovaných prodejích blokových aktiv a odborným kvalifikovaným odhadem očekávané výtěžnosti portfolia. Rovněž je nutné minimálně zohlednit „vytěženost“ portfolia do doby realizace prodeje SPV (min. výtěžnost za rok 2004) a v neposlední řadě skutečnost, že investor nemůže uplatnit cenu jednotlivých pohledávek, jakožto nákladovou položku v rámci nově založeného SPV v důsledku jejich bezúplatného převodu, z čehož vyplývá, že každá koruna inkasa plynoucího z převedených pohledávek bude bezprostředně zatížena břemenem daně z příjmů. Při zohlednění těchto aspektů lze odhadovat maximální tržní výnos ve výši 5% z celkové hodnoty portfolia pohledávek. Pro tuto zevrubnou kalkulaci se vychází ze skutečnosti, že k lednu 2005 bude Konpo evidovat postupitelné portfolio aktiv v celkové hodnotě 25,4 mld. Kč.

Bod zvratu je pro tyto hypotetické úvahy stanoven ve výši provozních nákladů vycházejících z plánu roku 2004. Pro zjednodušení úvah je konstantní, což je v důsledku nezbytné považovat jako maximální hranici nákladů, neboť s realizací a vytěžováním portfolia se bude tato hodnota kontinuálně snižovat.

Čisté celkové očekávané inkaso při této metodě se zohledněním maximální hranice provozních nákladů pro jednotlivá období vychází 1.399,02 mil. Kč.

### **3.3.6.2 Blokový prodej**

#### **▪ Charakteristika**

Podstata této majetkové akvizice spočívá v hromadném prodeji určité části aktiv formou jejich postoupení (v případě pohledávek) respektive jejich úplatným převodem (v případě cenných papírů) formou obchodní veřejné soutěže respektive veřejným výběrovým řízením. Princip hromadného prodeje větší části aktiv je řešen rámcovou smlouvou a princip obchodní veřejné soutěže obchodním zákoníkem a podmínkami

obchodní veřejné soutěže. Vše je koncipováno dle českého právního řádu. Tento model byl již v několika případech realizován ČKA, taktéž v menším rozsahu společností Konpo, s.r.o. a v neposlední řadě i soukromými subjekty, Komerční bankou, a. s. a Českou spořitelnou, a. s. Jedná se tedy o známý a trhem akceptovaný způsob prodeje větší části aktiv, především nesplácených pohledávek.

- Výhody
  - a) Rychlé řešení větší části aktiv
  - b) Znalost trhu a empirie
  - c) Není nutné řešit daňový štít společnosti ani závazek vůči ČKA
  
- Nevýhody
  - a) Existence odpovědnostních vztahů vyplývajících z převodů pohledávek a předem neocenitelné riziko a v důsledku i zpětný dopad do kupní ceny
  - b) Možnost tímto způsobem realizovat pouze část aktiv (nikoli aktiva s právními riziky a s omezenou postupitelností)
  
- Nutné kroky a odhad časové náročnosti realizace této metody
  - a) Konstrukce bezpečné smluvní dokumentace eliminující případná rizika vyplývající z odpovědnosti postupitele a výběr vhodné formy soutěže
  - b) Stanovení skladby portfolia – především rozhodnutí o zařazení typů pohledávek do bloku aktiv
  - c) Aktualizace datové báze v závislosti na stanovené skladbě portfolia
  - d) Propagace prodeje
  - e) Vyhlášení soutěže
  - f) Posouzení nabídek a výběr nejvýhodnější z nich
  - g) Uzavření rámcové smlouvy a jednotlivých postupních smluv
  - h) Administrace převodu jednotlivých pohledávek

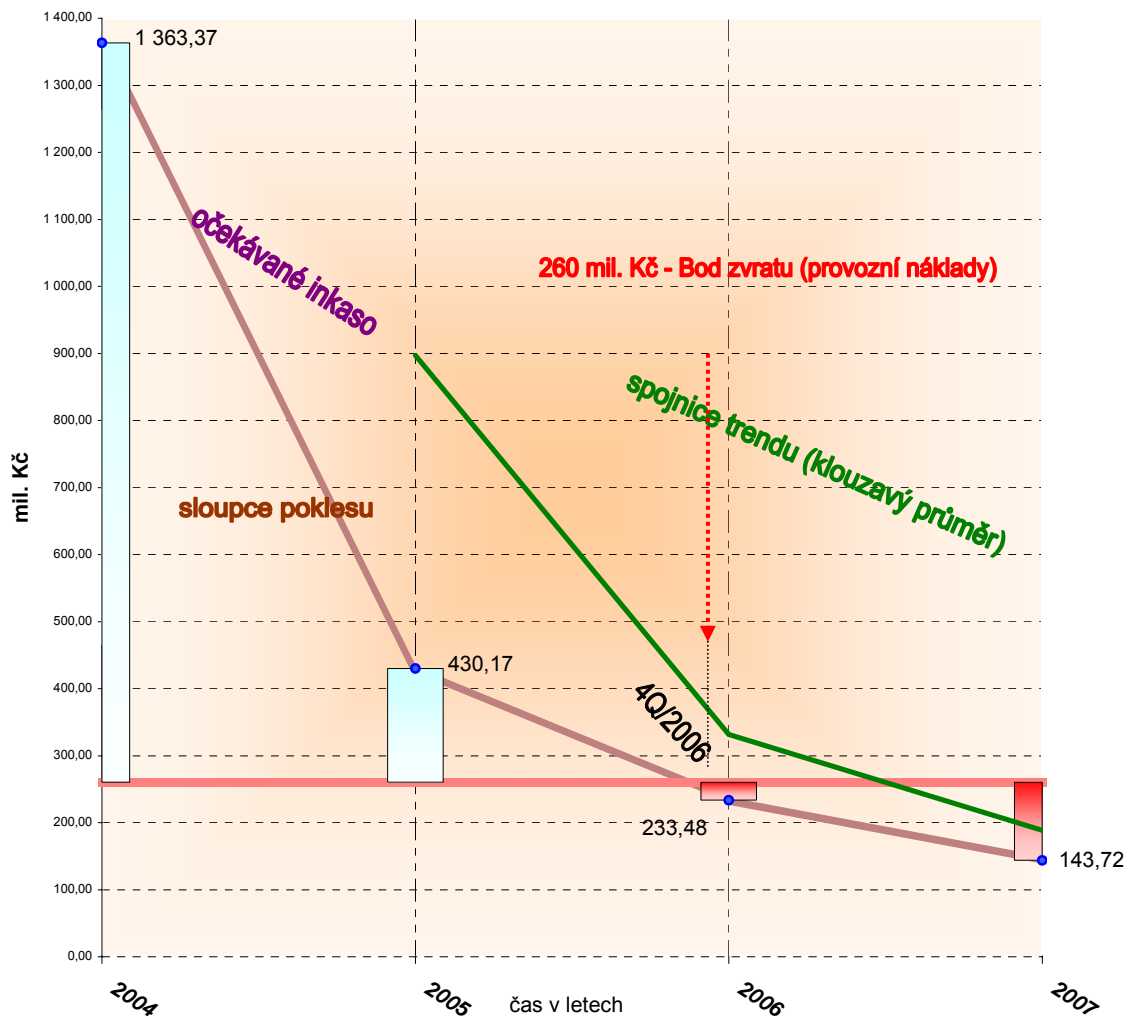
Z pohledu časové náročnosti na realizaci všech výše uvedených kroků je předpoklad uskutečnění celého procesu včetně celkového vypořádání v rozsahu přibližně 6-9 měsíců.

Vzhledem k charakteru a právnímu stavu portfolia lze v tomto případě uvažovat pouze o realizaci části blokových aktiv typologicky zařazených do kategorie bílá. Pro účely

posouzení této alternativy je níže uvedena tato metoda v kombinaci s aktivní správou, vymáháním a individuální realizací zbytkového portfolia obsahujícího šedá a černá aktiva.

## Graf 2

Očekávaný průběh vytěžení portfolia formou blokového prodeje bílých aktiv s následnou kombinací aktivní správy a ind. prodejů šedých a černých aktiv



**Tabulka 8****Odhad výtěžnosti při aplikaci varianty kombinace blokového prodeje bílých aktiv, správy, vymáhání a individuální realizace zbylého blokového portfolia**

	2004	2005	2006	2007	Celkem
Blokové portfolio celkem v mil. Kč	1 363,37	430,17	233,48	143,72	2 170,73
Blok bílá aktiva v mil. Kč	1 070,72	0,00	0,00	0,00	1 070,72
Správa, vymáhání a individuální realizace portfolia šedých a černých aktiv v mil. Kč	292,64	430,17	233,48	143,72	1 100,01
Bod zvratu BZ (provozní náklady) v mil. Kč	260	260	260	260	1 040,00

- Prodej portfolia bílých aktiv

Vyhodnocení této metody vychází z předpokladu, že bude proces realizace blokového prodeje bílých aktiv započat a finančně vypořádán ještě v roce 2004. Z bílého portfolia je k ultimu dubna 2004 vymoženo cca 108 mil. Kč. Celková hodnota bílého portfolia aktiv je 13,75 mld. Kč. Kvantifikace této metody vychází z dosažených výtěžností z celkové hodnoty pohledávek u bloků ČKA04 a ČKA05 (2% a 4%) a ze znalosti portfolia a odborného odhadu výnosu z realizace zajištění. Lze tedy jako u metody SPV předpokládat maximální výtěžnost 7%, což by znamenalo dosažení inkasa ve výši 962,53 mil Kč.

- Realizace šedého a černého portfolia aktiv

V hodnotách očekávaného inkasa se již promítá diskontní sazba ve výši 7,207%, což je současná cena zdrojů společnosti Konpo s.r.o.. Odhad očekávaného inkasa z tohoto typu realizace je ve výši 989,69 mil. Kč.

Bod zvratu je pro tyto hypotetické úvahy rovněž stanoven ve výši provozních nákladů vycházejících z plánu roku 2004 a pro zjednodušení úvah je konstantní. Z grafu č. 2 je evidentní, že výtěžnost portfolia se dostane do bodu zvratu (maximální hodnota nezohledňující vyřešení portfolia bílých aktiv, což by mělo odrážet snížení bodu zvratu s určitou časovou prodlevou, danou administrací bloku, na cca 175 mil. Kč) ve čtvrtém čtvrtletí roku 2006.

Čisté celkové očekávané inkaso při kombinaci výše uvedených metod se zohledněním maximální hranice provozních nákladů pro jednotlivá období vychází 1.130,73 mil. Kč.

### **3.3.6.3 Správa, vymáhání pohledávek a individuální realizace aktiv**

- **Charakteristika**

Kombinace veškerých metod vymáhání pohledávek (exekuce, nedobrovolné dražby, konkurzy, restrukturalizace, dohody o narovnání, složení ceny zástavy apod.) společně s majetkovými akvizicemi, při nichž je prodáváno formou individuálního výběrového řízení jednotlivé aktivum respektive malý soubor těchto aktiv např. za ekonomicky spjatou skupinou. Jedná se o standardní činnosti realizované dlouhodobě společností Konpo, s.r.o.

Od začátku roku 2001 bylo ve společnosti Konpo, s.r.o. úspěšně zrealizováno (prodáno) 311 dlužníků v účetní hodnotě 8,4 mld. Kč, s průměrnou výtěžností 30,1%. Za celou dobu realizace této metody vznikl pouze jediný právní spor.

Pro zpružnění a zrychlení kombinace těchto metod by bylo možné využít elektronické dražby pohledávek. Tento způsob by značně zrychlil proces párování nabídky a poptávky, případně elektronické licitace u cenových jednání o navýšení ceny. Zbývající procesy by musely zůstat z důvodů „právní jistoty a bezpečnosti“ nezměněny.

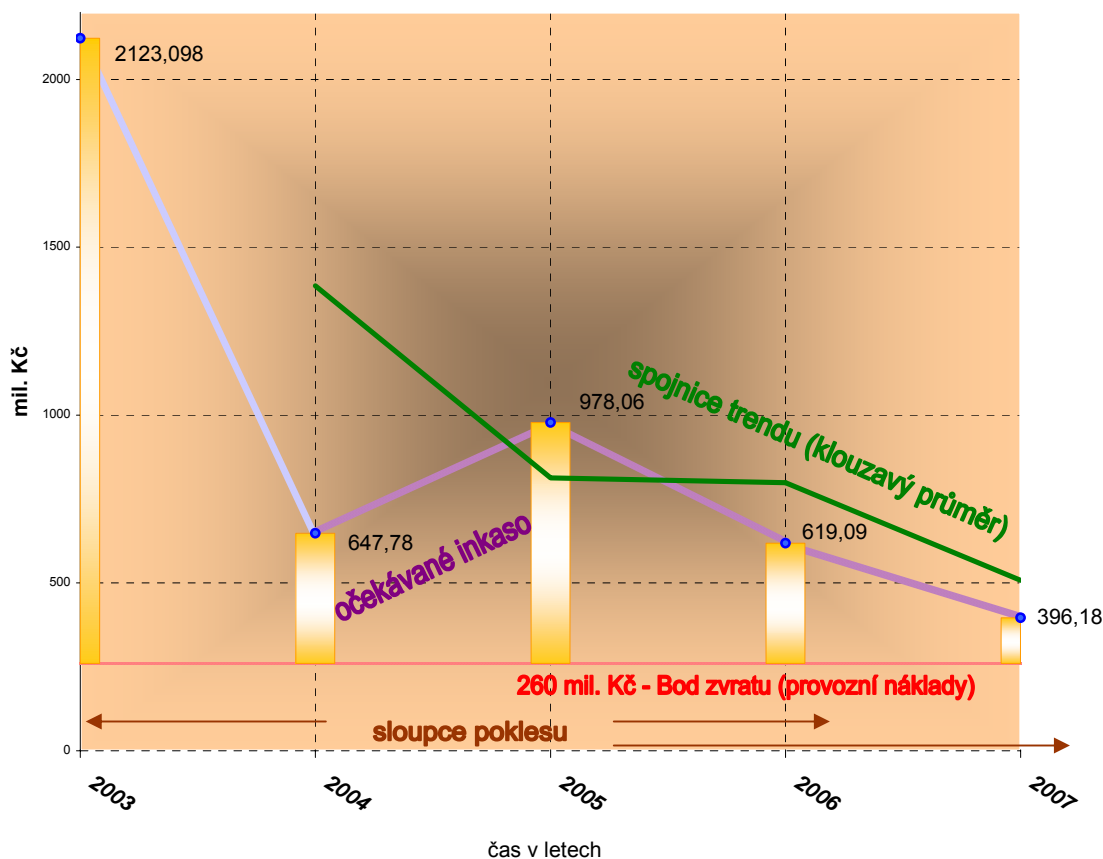
- **Výhody**

- a) Vyšší dosažené inkaso
- b) Diverzifikace rizika vyplývajícího z odpovědnosti mezi více obchodních partnerů

- **Nevýhody**

- a) V případě individuálních prodejů existence odpovědnosti postupitele za postoupení pohledávek v dohodnutém obsahu
- b) Časově náročná realizace větší části aktiv
- c) Vyšší náklady na realizaci kombinace těchto metod

Z pohledu časové náročnosti na realizaci kombinace výše uvedených metod se jeví tato varianta nejdelší a může přesáhnout horizont roku 2007.

**Graf 3****Očekávaný průběh vytěžení portfolia formou aktivní správy portfolia v kombinaci s ind. prodeji aktiv****Tabulka 9****Odhad výtěžnosti při aplikaci varianty kombinace správy, vymáhání a individuální realizace blokového portfolia**

	2004	2005	2006	2007	Suma celkem
Očekávané inkaso z blok. aktiv v mil. Kč	647,78	978,06	619,09	396,18	2641,11
Bod zvratu BZ (provozní náklady) v mil. Kč	260	260	260	260	1040

V hodnotách očekávaného inkasa se již promítá diskont ve výši 7,207%. Bod zvratu se pro tyto hypotetické úvahy stanovil ve výši provozních nákladů vycházející z plánu roku 2004 a je pro zjednodušení úvah konstantní. Z grafu č. 3 je možné vidět, že bodu zvratu (maximálně možné hranice nákladů) nebude dosaženo ani k ultimu roku 2007.

Čisté celkové očekávané inkaso při této metodě se zohledněním maximální hranice provozních nákladů pro jednotlivá období vychází 1 601,11 mil. Kč.

Na základě modelování jednotlivých výše uvedených variant scénářů vývoje portfolia aktiv a užití alternativních metod řešení portfolia a především jejich ekonomické výhodnosti je

možné stanovit optimální variantu. V rámci tohoto modelování by bylo možné zvolit i další varianty popřípadě jejich kombinaci. Pro účely posouzení jsou však výše uvedené varianty vzhledem k právnímu stavu portfolia bazální.

Z tohoto alternativního pojetí modelování variant realizace portfolia aktiv vychází jako nejefektivnější varianta správy a vymáhání pohledávek v kombinaci s realizací prodeje individuálních pohledávek.

Vzhledem ke skutečnosti, že k takovému modelování před realizací výběru a určení strategie nedošlo není možné zvolenou strategii považovat za optimální.

### **3.3.7 Výběr a určení strategie**

Strategie společnosti Konpo, s.r.o. vychází především z jasně definovaného cíle likvidace dceřinných společností do konce roku 2006, určeného v rámci Projektu 2007, a je determinována segmentací portfolia uvedené v segmentační analýze. Výběr strategie vzhledem k chybějícím podstatným součástem strategického plánovacího cyklu a absenci modelování strategických scénářů neproběhl.

Definovaná strategie je „ukončit činnost společnosti Konpo, s.r.o. do konce roku 2006 podle provedené segmentace prostřednictvím dílčích blokových transakcí, individuálního prodeje pohledávek a převodů vybraných pohledávek se strategickým zájmem státu na stát a ČKA.

Z výsledků užití alternativního pojetí modelování jednotlivých variant realizace portfolia aktiv společnosti Konpo, s.r.o. vyplývá, že optimální strategií pro společnost Konpo, s.r.o. byla strategie další správy a vymáhání pohledávek v kombinaci s realizací individuálních prodejů, která na základě provedeného srovnání s ostatními variantami vychází ekonomicky nejefektivněji.

### **3.3.8 Shrnutí výsledků analýzy strategického plánovacího cyklu**

V rámci analýzy strategického plánovacího cyklu při tvorbě strategie řízeného zániku společnosti Konpo, s.r.o. byly zkoumány jednotlivé složky této části strategického procesu, tedy definice poslání, mise a vize, externí analýza a interní analýza, modelování strategických scénářů a posouzení jednotlivých variant realizace portfolia aktiv společnosti

a určení strategie a tyto části byly srovnávány se standardním postupem při tvorbě strategie.

Při tvorbě a určení strategie společnosti nebyly zcela naplněny veškeré standardní kroky strategického managementu, potřebné pro nalezení optimální varianty řešení portfolia aktiv ve správě společnosti. Zcela absentují komplexní externí analýza, SWOT analýza i modelování variant realizace portfolia společnosti a určenou strategii nelze z tohoto důvodu považovat za optimální. Společnost se při konstituování strategie zaměřila především na interní analýzu portfolia spravovaných aktiv, jejíž výsledky však nebyly dostatečným způsobem akcentovány při určení konečné strategie.

V podstatných fázích strategického plánovacího cyklu, které v rámci tvorby strategie absentují je užito alternativní pojetí, které ukazuje významnost těchto fází pro určení optimální varianty strategie.



## Závěr

Strategické řízení u organizací, které jsou svým charakterem předurčeny k zániku je stejně významné jako u organizací s neomezeným posláním a rozvojovými záměry. V určitém ohledu je determinováno jasně daným cílem a posláním ukončit svou činnost a eliminovat bilanční sumu aktiv k nule. V rámci tohoto poslání je však důležité hledat optimální variantu realizace aktiv, aby strategii, určenou jakožto výsledek strategického plánovacího cyklu, bylo možné považovat za efektivní.

Pro hledání optimální varianty realizace aktiv a určení optimální strategie je zapotřebí realizovat veškeré kroky strategického managementu v oblasti strategického plánování. Nezastupitelnou roli v tomto procesu mají všechny složky strategického plánovacího cyklu, definice poslání, situační analýza integrující analýzu externího i interního prostředí organizace a SWOT analýza. Zpracování těchto dílčích analýz je rozhodné pro stanovení jednotlivých variant budoucího vývoje společnosti v oblasti realizace aktiv. Na základě posouzení ekonomické efektivity jednotlivých variant je možné následně určit optimální variantu tak, aby se subjekt, jehož se určená strategie týká mohl z pohledu v teoretické části uvedeného modelu úspěšnosti pohybovat co nejbližší bodu excelence v průběhu činnosti organizace.

Na příkladu studované společnosti Konpo, s.r.o. je evidentní, že nebyly splněny veškeré předpoklady úspěšně stanovené strategie efektivně řízeného zániku. Podstatné a rozhodné části strategického plánovacího cyklu absentují, především pak určení několika variant přístupu k řešení realizace aktiv. V rámci alternativního pojetí modelace jednotlivých variant přístupů k řešení portfolia aktiv je ukázáno, že při konstituování strategického záměru existovali i jiné alternativy vývoje společnosti, které při zvažování strategického záměru nebyly brány v úvahu.

Z pohledu generovaných alternativ pro jejich následné zhodnocení a posouzení jsou, v korelaci se závěry interní právní a ekonomické analýzy portfolia, užity bazální varianty určené pro realizaci portfolia aktiv společnosti Konpo, s.r.o. I přes deklarovaný strategický záměr České konsolidační agentury ukončit činnost dceřiné společnosti Konpo, s.r.o. do konce roku 2006 bylo možné v rámci přístupu k plnění tohoto hlavního cíle užít jiných postupů a metod pro dosažení tohoto cíle. Z výsledků základního modelování tří scénářů

eventuálního vývoje portfolia aktiv společnosti Konpo, s.r.o. vychází jako neoptimálnější strategie pokračovat ve správě a vymáhání pohledávek, což je dokumentováno ekonomickým posouzením na základě odborného odhadu ekonomických parametrů jednotlivých variant vývoje. Tato strategie by zcela logicky svým rozměrem přesáhla horizont roku 2006 i horizont roku 2007, což by bylo za rámcem určeným úkolem Vlády ČR ukončit činnosti finanční skupiny ČKA do konce roku 2007. Tuto strategii by však bylo možné kombinovat na konci tohoto horizontu se závěrečnou transakcí, kterou v současné době realizuje ČKA, jakožto poslední významnou transakci týkající se jejího portfolia aktiv nebo přistoupit k převodu části zbytkového portfolia na speciálně vytvořený odbor Ministerstva financí, který by následně zbytkové portfolio dospravoval nebo realizovat zbytkové portfolio specifickým blokovým prodejem. Výběr konečného postupu by musel být samozřejmě na základě ekonomického posouzení výhodnosti variant realizace zbytkového portfolia pohledávek.

Určená strategie byla však determinována toliko vymezením strategického období, stanoveného v rámci Projektu 2007, jež byl důsledkem politického rozhodnutí ukončit činnost finanční skupiny ČKA do konce roku 2007. Rychlé ukončení činnosti společnosti Konpo, s.r.o. však nutně neznamená i efektivní zánik této organizace.

Rovněž i samo politické rozhodnutí ukončit činnost finanční skupiny ČKA mělo být realizováno na základě důkladně provedených analýz a generování možných scénářů vývoje celé finanční skupiny. Pokud skutečným stimulem pro toto rozhodnutí byl tlak administrativy Evropské unie na ukončení činnosti transformačních institucí, pak i v rámci přípravy konečného rozhodnutí a stanovení rozhodného data pro ukončení činnosti těchto institucí měly být realizovány veškeré analýzy a posouzení jednotlivých variant, jejichž optimální výběr by vedl k maximální eliminaci negativních dopadů na státní rozpočet potažmo schodek veřejných financí.

Negativní vliv politického prostředí na vývoj i strategické směřování společnosti, jakožto i obecně řešení problematiky očištění českého bankovního sektoru, měl být eliminován již v počátku, při vzniku těchto anomálních transformačních institucí. Jako řešení se nabízel model užitý v Jižní Koreji, tedy přímá participace renomované soukromé společnosti na správě a vymáhání nebonitních aktiv, produkováných bankovním sektorem.

Je důvodné se domnívat, že v případě účasti soukromého subjektu na řešení problematiky nízkobonitních aktiv by přístup vlastníka i strategického managementu tohoto subjektu, mj. v důsledku slabší vazby na politické prostředí, byl zcela odlišný.

## Seznam použité literatury

- 1) BREALEY, R. A., MYERS, S.C., *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN: 80-7226-189-4
- 2) VEBER, J. a kolektiv. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN: 80-7261-029-5
- 3) ROBBINS, S.P., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0495-1
- 4) HAMERNÍKOVÁ, B. a kolektiv. *Veřejné finance*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN: 80-7079-113-6
- 5) BENEŠ, V.; DVOŘÁK, P. a kolektiv. *Bankovní a finanční slovník*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda – Libertas, 1993. ISBN: 80-205-0357-9
- 6) Zákon 239/2001 Sb. o České konsolidační agentuře
- 7) Interní koncepční a analytické materiály společnosti Konpo, s.r.o.
- 8) Odborné časopisy:
  - Moderní řízení
  - Ekonom
  - Bankovníctví
  - Euro
- 9) Internetové stránky:
  - [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)
  - [www.czka.cz](http://www.czka.cz)
  - [www.ace.cz](http://www.ace.cz)
  - [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)
  - [www.penize.cz](http://www.penize.cz)
  - [www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz)

## Seznam obrázků

- 1) Model úspěšnosti

## Seznam tabulek

- 1) Přehled pohledávek Konpo, s.r.o. včetně pohledávek odepsaných s dalším vymáháním
- 2) Analýza vymahatelnosti práv společnosti Konpo, s.r.o
- 3) Celková očekávaná výtěžnost přepočítaná na současnou hodnotu budoucích příjmů za období od 6/2004 v tis. Kč
- 4) Vývoj inkasa v jednotlivých letech v rozčlenění na jednotlivé kategorie aktiv spravovaných společnostmi Konpo, s.r.o. k 30.4.2004
- 5) Nákladová analýza portfolia k 30.4.2004
- 6) Segmentační analýza portfolia společnosti Konpo, s.r.o.
- 7) Odhad výtěžnosti při aplikaci varianty založení SPV s následným bezúplatným převodem pohledávek
- 8) Odhad výtěžnosti při aplikaci varianty kombinace blokového prodeje bílých aktiv, správy, vymáhání a individuální realizace zbylého blokového portfolia
- 9) Odhad výtěžnosti při aplikaci varianty kombinace správy, vymáhání a individuální realizace blokového portfolia

## **Seznam grafů**

- 1) Očekávaný průběh vytěžení portfolia formou realizace SPV s následným bezúplatným převodem pohledávek aktiv s předcházející kombinací aktivní správy a ind. prodejů aktiv
- 2) Očekávaný průběh vytěžení portfolia formou blokového prodeje bílých aktiv s následnou kombinací aktivní správy a ind. prodejů šedých a černých aktiv
- 3) Očekávaný průběh vytěžení portfolia formou aktivní správy portfolia v kombinaci s ind. prodeji aktiv

## **Seznam příloh**

- 1) Úplný výpis z obchodního rejstříku společnosti Konpo, s.r.o.

# **Přílohy**

# Úplný výpis

z obchodního rejstříku, vedeného  
Městským soudem v Praze  
oddíl C, vložka 74662

## !!!UPOZORNĚNÍ!!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.  
Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

---

**Datum zápisu:** 25.ledna 2000

**Obchodní firma:** Konpo,s.r.o.  
Zapsáno: 25.ledna 2000 Vymazáno: 31.srpna 2006

**Sídlo:** Praha 1, Na Příkopě 33, PSČ 114 07  
Zapsáno: 25.ledna 2000 Vymazáno: 31.května 2000

Praha 1, Na Příkopě 3-5, PSČ 111 21  
Zapsáno: 31.května 2000 Vymazáno: 22.března 2002

Praha 1, Na Příkopě č.p. 390 orient. č. 3, PSČ 111 21  
Zapsáno: 22.března 2002 Vymazáno: 31.srpna 2006

**Identifikační číslo:** 261 49 729  
Zapsáno: 25.ledna 2000 Vymazáno: 31.srpna 2006

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:**

- správa pohledávek  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 22.května 2002
- vymáhání pohledávek (administrativní cestou)  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 22.května 2002
- odkup a prodej pohledávek  
Zapsáno: 25.ledna 2000 Vymazáno: 22.května 2002
- poskytování administrativně-technických služeb sloužících k podpoře podnikání bank (pomocné bankovní služby)  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 22.května 2002
- realitní činnost  
Zapsáno: 30.listopadu 2000 Vymazáno: 31.srpna 2006
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob  
Zapsáno: 22.května 2002 Vymazáno: 31.srpna 2006

**Statutární orgán:**

**jednatel:** JUDr. Ladislav Petrásek, r.č. 430508/108  
Praha 9, Homolová 496, PSČ 196 00  
Zapsáno: 25.ledna 2000 Vymazáno: 5.dubna 2000

**jednatel:** Ing. Vladimír Kroutilík, r.č. 550305/0091  
Praha 6, Bazovského 1231, PSČ 163 00



- Zapsáno: 25.ledna 2000 Vymazáno: 5.dubna 2000
- jednatel:** Ing. Štěpán Pecka, r.č. 590428/0976  
Lom, Luční 942, okres Most  
den zániku funkce: 29.listopadu 2001  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 30.dubna 2002
- jednatel:** Mgr. Zdeněk Čáp, Ph.D., r.č. 680831/0949  
Mělník, Vlasákova 2763/5  
den vzniku funkce: 16.března 2000  
den zániku funkce: 11.května 2004  
Zapsáno: 5.června 2002 Vymazáno: 6.října 2004
- jednatel:** Mgr. Zdeněk Čáp, Ph.D., r.č. 680831/0949  
Ústí nad Labem, centrum, Winstona Churchilla 2022/10  
Zapsáno: 19.července 2001 Vymazáno: 5.června 2002
- jednatel:** Mgr. Zdeněk Čáp, Ph.D., r.č. 680831/0949  
Ústí nad Labem, W. Churchilla 10  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 19.července 2001
- jednatel:** Ing. Petr Smejkal, r.č. 600401/2058  
Praha 4, Libuš, Zbudovská 764/9  
den zániku funkce: 7.prosince 2001  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 30.dubna 2002
- jednatel:** Ing. Pavel Obruča, r.č. 530725/134  
Praha 4, Květnového vítězství 1867/44  
den vzniku funkce: 30.listopadu 2001  
den zániku funkce: 17.června 2004  
Zapsáno: 30.dubna 2002 Vymazáno: 6.října 2004
- jednatel:** Ing. Vladimír Franc, r.č. 520428/264  
Praha 9, Vnoř, V Žabokřiku 644  
den vzniku funkce: 12.února 2002  
Zapsáno: 13.května 2002 Vymazáno: 31.srpna 2006
- jednatel:** Mgr. Miroslav Grunt, r.č. 570902/0229  
Olomouc, Florykova 166/4, PSČ 779 00  
den vzniku funkce: 12.května 2004  
Zapsáno: 6.října 2004 Vymazáno: 31.srpna 2006
- jednatel:** Mgr. Andrzej Martynek, r.č. 721024/4943  
Praha 7, Umělecká 588/6, PSČ 170 00  
den vzniku funkce: 24.září 2004  
Zapsáno: 17.listopadu 2004 Vymazáno: 31.srpna 2006

Jednatelé jednají jménem společnosti samostatně. Při podepisování jménem společnosti připojí jednatel svůj podpis k nadepsanému nebo vytištěnému obchodnímu jménu společnosti.  
Zapsáno: 25.ledna 2000 Vymazáno: 5.dubna 2000

Jménem společnosti jednají vždy společně dva jednatelé, kteří k předtištěnému nebo nadepsanému obchodnímu jménu společnosti připojí své podpisy.  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 22.května 2002

Jménem společnosti jednají vždy společně dva jednatelé,  
kteří k předtištěné nebo nadepsané obchodní firmě společnosti  
připojí své podpisy.

Zapsáno: 22.května 2002 Vymazáno: 31.srpna 2006

**Dozorčí rada:**

**předseda dozorčí rady:** Zdeněk Čáp, Ph.D., r.č. 680831/0949  
Mělník, Vlasákova 2763/5, PSČ 276 01  
den vzniku funkce: 30.června 2004  
Zapsáno: 22.června 2005 Vymazáno: 31.srpna 2006

**místopředseda dozorčí rady:** Ing. Petr Goldmann, r.č. 610603/0018  
Litomyšl, Mařákova 1106, PSČ 570 01  
den vzniku funkce: 30.června 2004  
Zapsáno: 22.června 2005 Vymazáno: 31.srpna 2006

Ing. Kamil Ziegler, r.č. 620322/1332  
Praha 10, Ukrajinská 1488/10  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 19.července 2001

Ing. Ladislav Řezníček, r.č. 590317/0130  
Praha 5, Geologická 992/3  
den zániku funkce: 5.června 2001  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 23.února 2002

**předsedkyně:** Ing. Zlata Gröningerová, r.č. 575704/1521  
Praha 6, Makovského 1341/12  
den vzniku funkce: 20.února 2001  
den zániku funkce: 11.května 2004  
Zapsáno: 30.dubna 2002 Vymazáno: 6.října 2004

Ing. Zlata Gröningerová, r.č. 575704/1521  
Praha 6, Makovského 1341/12  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 30.dubna 2002

Ing. Mgr. Bohumil Poláček, r.č. 670413/1258  
Karlovy Vary, Stará Kysibelská 641/17  
den zániku funkce: 5.června 2001  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 23.února 2002

Ing. Pavel Řežábek, r.č. 601125/0278  
Praha 1, Revoluční 1006/5  
den zániku funkce: 11.května 2004  
Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 6.října 2004

ing Pavel Suchý, r.č. 540719/0646  
Praha 3, Milešovská 10/1986  
den vzniku funkce: 27.července 2000  
den zániku funkce: 27.října 2004  
Zapsáno: 28.srpna 2000 Vymazáno: 6.ledna 2006

Ing. Miroslav Zámečník, r.č. 620224/7040  
Praha 4, Bítovská 1216/20  
den vzniku funkce: 26.ledna 2001  
den zániku funkce: 22.května 2001  
Zapsáno: 19.července 2001 Vymazáno: 23.února 2002

Ing. Jan Liška, r.č. 571231/0516  
Praha 4, Kolářova 19  
den vzniku funkce: 6.června 2001  
den zániku funkce: 11.května 2004  
Zapsáno: 23.února 2002 Vymazáno: 6.října 2004

Ing. Jaromír Hejda, r.č. 540304/1039  
Praha 6, Lysolaje, Sídliště 245/18c, PSČ 165 00  
den vzniku funkce: 6.června 2001  
den zániku funkce: 30.srpna 2005  
Zapsáno: 19.listopadu 2003 Vymazáno: 20.února 2006

Ing. Jaromír Hejda, r.č. 540304/1039  
Příbram VII, Jana Drdy 490  
den vzniku funkce: 6.června 2001  
Zapsáno: 23.února 2002 Vymazáno: 19.listopadu 2003

**člen:** Ing. Jaromír Hejda, dat. nar. 04.03.1954  
Praha 6, Lysolaje, Sídliště 245/18c, PSČ 165 00  
den vzniku funkce: 30.srpna 2005  
Zapsáno: 20.února 2006 Vymazáno: 31.srpna 2006

Ing. Luděk Vilím, r.č. 670630/1547  
Praha 5, Štěpařská 1098/20  
den vzniku funkce: 6.června 2001  
den zániku funkce: 12.srpna 2002  
Zapsáno: 23.února 2002 Vymazáno: 10.října 2002

Ing. Pavel Tollner, r.č. 490310/069  
Brno, Pellicova 53a, okres Brno-město  
den vzniku funkce: 13.srpna 2002  
Zapsáno: 10.října 2002 Vymazáno: 31.srpna 2006

**člen:** Mgr. Zdeněk Čáp, Ph.D., r.č. 680831/0949  
Mělník, Vlasákova 2763/5, PSČ 276 01  
den vzniku funkce: 17.června 2004  
den zániku funkce: 30.června 2004  
Zapsáno: 6.října 2004 Vymazáno: 22.června 2005

**člen:** Ing. Petr Goldmann, r.č. 610603/0018  
Litomyšl, Mařákova 1106, PSČ 570 01  
den vzniku funkce: 12.května 2004  
den zániku funkce: 30.června 2004  
Zapsáno: 6.října 2004 Vymazáno: 22.června 2005

**člen:** Ing. Pavel Pešek, r.č. 640331/1948  
Český Krumlov, Kostelní 165, PSČ 318 01  
den vzniku funkce: 12.května 2004  
Zapsáno: 6.října 2004 Vymazáno: 31.srpna 2006

**člen:** Bc. Marian Hlaváč, dat. nar. 10.07.1977  
Moravské Prusy 137, okres Vyškov, PSČ 682 01  
den vzniku funkce: 18.října 2005  
Zapsáno: 6.ledna 2006 Vymazáno: 31.srpna 2006

**Společníci:**

Komerční banka,a.s.,IČO 45317054

Praha 1, Na Příkopě 33, PSČ 114 07

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Zapsáno: 25.ledna 2000 Vymazáno: 5.dubna 2000

Česká konsolidační agentura

Praha 7, Janovského 438/2, PSČ 170 06

Identifikační číslo: 701 09 966

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Obchodní podíl: 100 %

Zapsáno: 10.října 2002 Vymazáno: 31.srpna 2006

Česká konsolidační agentura

Praha 7, Janovského 438/2, PSČ 170 06

Identifikační číslo: 701 09 966

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Zapsáno: 22.března 2002 Vymazáno: 10.října 2002

Konsolidační banka Praha s.p.ú.

Praha 7, Janovského 438/2, PSČ 170 06

Identifikační číslo: 481 18 672

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Zapsáno: 5.dubna 2000 Vymazáno: 22.března 2002

**Základní kapitál:**

100 000,- Kč

Zapsáno: 25.ledna 2000 Vymazáno: 31.srpna 2006

**Ostatní skutečnosti:**

- Důvodem výmazu společnosti Konpo, s.r.o. z obchodního rejstříku je její zrušení s převodem jmění na jejího jediného společníka, jímž je Česká konsolidační agentura, se sídlem Praha 7, Janovského 438/2, PSČ 170 06, IČ 701 09 966, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl A, vložka 45993, na základě smlouvy o převzetí jmění uzavřené ve smyslu § 153c obchodního zákoníku.

Zapsáno: 31.srpna 2006 Vymazáno: 31.srpna 2006

---

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).

Dne: 09.08.07 08:09:22

Údaje platné ke dni 08.08.2007, 6:00

---