

Masarykova univerzita  
Ekonomicko- správní fakulta



**Ekonomika a řízení bank**  
Studijní materiál

Ing. Jan Krajíček

**Brno**

**Listopad 2009**

Identifikace předmětu

**Znak**

MPF\_EARB a MKP\_EARB

**Název**

Ekonomika a řízení bank

**Určení**

Pro posluchače 2 semestru navazujícího magisterského studia a 8. semestru magisterského studia v prezenční a kombinované formě a pro všechny, kteří mají zájem se seznámit s problematikou řízení bank.

**Garant**

Ing. Jan Krajíček

**Autor**

Ing. Jan Krajíček

**Anotace**

Studijní materiály jsou zaměřeny na prohloubení znalostí studentů z bankovníctví, konkrétně v oblasti řízení bank. Jejich obsah a struktura jsou sestaveny z pohledu bankovního řízení, řízení bankovní rozvahy, nákladů a výnosů, základů bankovního marketingu. Cílem studijních materiálů je usnadnit orientaci v problematice řízení. Jako nezbytná výchozí podmínka dokonalé pochopení studijních materiálů je absolvování výchozích předmětů bankovníctví – zejména bankovníctví 1 a bankovníctví 2 s podrobnějším zaměřením na řízení jednotlivých rizik bankovního podnikání. Studijní materiál nemá charakter skript a je určen pouze pomůcka ke studiu.

Řazení jednotlivých kapitol proto odpovídá přednáškám a seminářům

**Cíl**

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

cílem studijních materiálů je seznámit Vás s mechanizmy řízení banky, se specifickým zaměřením nejen na řízení bankovních aktiv a pasiv, ale současně i s bankovním marketingem s cílem dosažení optimálního hospodářského výsledku. Významnou roli v řízení banky hraje řízení rizik. Předmět navazuje na znalosti, které jste získali v předmětech Bankovníctví I, Bankovníctví II, Zkušenosti získané studiem využijete jak na středních manažerských stupních v bankách, tak i podnikovém sektoru. Pochopení zákonitostí ekonomiky banka Vám usnadní jednání s bankami, kdy budete znát jejich postupy. Stejně tak jsou získané zkušenosti plně využitelné i v osobním životě.

## Doporučená a použita literatura

### a) základní literatura:

- [1] JÍLEK, J.: *Finanční rizika*. vyd. 1., Praha: Grada Publishing, 2000. 635 s. ISBN 80-7169- 579-3
- [2] KOTLER, P.: *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. Profesionál. Bibliografie: s. 703-708. - Rejstřík. ISBN 80-247-0016-6.
- [3] Distanční studijní opora (DSO) KRAJÍČEK, J.: *Marketing v peněžnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 140 s. ISBN 80-210-3659-1.
- [4] MISHKIN, F.: *The economics of money, banking and finance*. vyd.7., Boston, 2004, 679 s. ISBN 0-321-12235-6
- [5] Distanční studijní opora (DSO) PETRJANOŠOVÁ, B.: *Bankovní management – Distanční studijní opora*. vyd. 1., Brno: MU Brno, 2004. 114 s. ISBN 80-210-3481-5.

### b) doporučená literatura:

- [6] DVORÁK, P.: *Komerční bankovníctví pro bankéře a klienty*. Vyd. 1., Praha: Linde, 1999. 475 s. ISBN 80-7201-141-3.
- [7] PAYNE, A.: *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 247 s. Bibliografie, ISBN 80-7169-276.
- [8] VERWILST, H.: *The future of retail banking in Europe: the fortis view*, The Joint office of the World Savings Banks Institute, Brussels 2001, 15 s. Perspectives; 40.
- [9] POLOUČEK, S. a kol.: *Bankovníctví*, 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 716 s. ISBN 80-7179-462-7.
- [10] SOKOLOVSKÝ, Z.: *Vitální banky*. vyd. 1., Praha: Serifa, s.r.o., 1999. 374 s. ISBN 80-7265-024-6.
- [11] ZIEGLER, K. a kol.: *Finanční řízení bank*. vyd. 1., Praha: Bankovní institut Praha, 1997. 341 s. ISBN 80-902243-1-8.
- [12] Internetové stránky bank, ČNB, ECB a dalších bankovních a finančních institucí.

## Jak pracovat se studijními materiály

V obsahu si zvolíte podle problémové oblasti, která vás zajímá, odpovídající kapitolu. V jejím textu najdete výklad problému. Svoje poznatky si potom můžete vyzkoušet v autokorekčních testech, které jsou současní interaktivních osnov v ISu, stejně jako tyto studijní materiály.

Součástí studijních materiálů je i přehled základní a doporučené literatury k předmětu a ze kterých studijní materiály vycházejí. Nezapomínejte především na aktuální informační zdroje na webových stránkách bankovních a finančních institucí.

## **Obsah**

### **Stručný obsah**

#### **Kapitola 1**

##### **Banka jako podnikatelský subjekt**

Organizační struktura banky, její finanční řízení, stanovením cílů bankovního podnikání a v neposlední řadě i základními prvky ekonomiky banky.

#### **Kapitola 2**

##### **Podstata, význam, cíle a obsah řízení bankovní ekonomiky**

Řízením ekonomiky banky – její postavení v bance, zaměření a složky bankovního managementu a základy řízení bankovních aktiv a pasiv.

#### **Kapitola 3**

##### **Řízení bankovní rozvahy, strany aktiv a pasiv**

Strukturou bankovních aktiv, cíle managementu bankovních aktiv, zaměření managementu bankovních aktiv, struktura bankovních pasiv, cíle jejich managementu a jeho zaměření.

#### **Kapitola 4**

##### **Ekonomika řízení nákladů a výnosů v bance**

Strukturou nákladů a výnosů, jejich řízení. Samostatná část je věnována i auditu a kontrole jak vnitřním (interním) tak vnějším (externím).

#### **Kapitola 5**

##### **Kvalita bankovních služeb**

Koncepce kvality bankovních služeb, kvalita v bankovních službách, významem kvality v bankách. Příspěvek ke kvalitě bankovních služeb, náklady na kvalitu v bankách a jak dosáhnout kvality služeb v bance. Její součástí je i jak využít návrhů a stížností bankovních klientů.

#### **Kapitola 6**

##### **Marketing v ekonomickém řízení banky – úloha klienta v bankovním marketingu**

Úvod do marketingu bank, vývoj podnikatelských koncepcí v bankách a marketingové řízení bank. Významnou součástí marketingu je klient jako důvod existence banky, analýza jeho chování. Promítnutí segmentů trhu společně se segmentací v bankovníctví do strategie cílového bankovního trhu. Není opomenuto hodnocení a ocenění obchodního personálu bank, jeho školení a nábor pracovníků.

#### **Kapitola 7**

##### **Strategie produktů a služeb v bankách a tvorba cen bankovních produktů a služeb**

Koncepce, inovace a vývoj nových produktů a služeb v bankách. Součástí je i poznání životních cyklů produktů a služeb v bankách a jejich řízení. S tím je spojena i důležitost ceny bankovních produktů a služeb, metody jejich stanovení, možné formy cen v bankách a cenové strategie bank.

#### **Kapitola 8**

##### **Komunikace a distribuce bankovních služeb**

Základy komunikace v bance v rozdělení na vnější a vnitřní bankovní komunikace. Bankovní reklama, public relations – styk s veřejností, podpora prodeje v bance, přímý marketing (direct marketing) v bankách, prodej bankovních produktů a služeb, jejich distribuce. Svůj nezpochybnitelný význam má i strategické plánování bankovních distribučních cest, bankovní distribuční systémy a druhy bankovní distribuce.

## **Kapitola 9**

### **Úvod do Risk managementu**

Základní složky risk managementu. Zaměření na úvěrové riziko a úvěrový proces, kvalitu úvěrového portfolia, úvěrové riziko, jeho řízení a řízení bankovní rozvahy. Nástin základní modelace Risk Managementu, měření úvěrového rizika a vztah úvěrového rizika a právních předpisů ČNB.

## **Kapitola 10**

### **Řízení rizik pohybu úrokové sazby a měnového rizika**

Podstatou a obsah řízení rizika úrokové sazby a způsoby jejich řízení. Měření rizika úrokové sazby ve vztahu k právním předpisům ČNB. Důraz je kladem i na podstatu a obsah řízení měnového rizika, jeho měření a vztah k právním předpisům ČNB.

## **Kapitola 11**

### **Řízení likvidity a kapitálového rizika**

Podstatou je řízení rizika likvidity a jeho měření. Pozornost je zaměřena i na řízení likvidity bank, právním předpisům ČNB vlastního kapitálu a kapitálové přiměřenost a plánování kapitálu banky, ve kterých se odráží právní předpisy ČNB k řízení kapitálového rizika.

## **Kapitola 12**

### **Řízení portfolia cenných papírů a mimobilančního položek**

Podstata a cíle portfolia cenných papírů, aktivní a pasivní strategie řízení portfolia cenných papírů a řízením investičního portfolia banky výběrem ALCO

Věnuje se i mimobilančním položkám, typům bankovních operací s nimi, přehledu mimobilančních rizik, jejich řízení a předpisům ČNB.

## **Kapitola 13**

### **Řízení operačního rizika a bankovní pobočky**

Podstata operačního rizika, jeho jednotlivé typy a řízením operačního rizika. Pozornost je věnována operačnímu (provoznímu) riziku a právním předpisům ČNB.

Závěr je potom věnován cílům řízení bankovní pobočky, jejím výkazům a rentabilitě.

## Úplný obsah

Úvod.....	8
1 Banka jako podnikatelský subjekt .....	9
1.1 Specifika bankovního podnikání.....	9
1.2 Cíle bankovního podnikání .....	11
1.3 Rizika bankovního podnikání .....	11
1.4 Zisk a rentabilita bankovního podnikání.....	13
1.5 Bankovní regulace a dohled nad bankami .....	14
1.6 Organizační struktura banky .....	15
2 Podstata, význam, cíle a obsah řízení bankovní ekonomiky .....	16
2.1 Současné trendy v bankovníctví .....	16
2.2 Podstata finančního řízení.....	18
2.3 Systém řízení rizik .....	18
2.4 Řízení aktiv a pasiv.....	19
2.5 Organizace a úlohy útvarů finančního řízení .....	20
3 Řízení bankovní rozvahy, strany aktiv a pasiv .....	23
3.1 Historie vývoje řízení bankovních aktiv a pasiv .....	23
3.2 Organizace řízení bankovních aktiv a pasiv.....	24
3.3 Podstata řízení aktiv a pasiv banky .....	24
3.4 Management bankovních pasiv.....	26
3.5 Management bankovních aktiv .....	28
4 Ekonomika řízení nákladů a výnosů v bance.....	30
4.1 Vývoj bankovního trhu v České republice.....	30
4.1 Druhy středisek v bance.....	30
4.2 Pobočky jako obchodní místa banky .....	31
4.2 Druhy výnosů obchodního místa .....	32
4.3 Výnosy z produktů a služeb .....	32
4.4. Výnosnost klienta.....	33
4.5 Kalkulace nákladů.....	33
4.6 Určení a plánování výnosů .....	34
4.7 Personální náklady .....	35
4.8 Náklady na provoz obchodního místa.....	36
4.9 Vnější audit bankovních činností .....	36
4.10 Kontrolní funkce dozorčí rady banky .....	37
4.11 Vnitřní kontrola banky .....	37
4.12 Postavení a úlohy vnitřního auditu v bance .....	37
5 Kvalita bankovních služeb.....	40
5.1 Koncepce kvality .....	40
5.2 Kvalita ve službách .....	44
5.3 Význam kvality .....	44
5.4 Příspěvky ke kvalitě služeb.....	44
5.5 Náklady na kvalitu .....	45
5.6 Návrhy a stížnosti klientů .....	45
5.7 Jak dosáhnou kvality služeb.....	46
6 Marketing v ekonomickém řízení banky – úloha klienta v bankovním marketingu .....	47
6.1 Klient – důvod existence banky .....	47
6.2 Analýza chování klienta.....	47
6.3 Segmenty trhu .....	52
6.4 Segmentace v bankovníctví .....	53
6.4.1 Segment soukromé klientské sféry .....	53
6.4.2 Segment podnikatelské klientské sféry (corporate banking) .....	56
6.5 Strategie cílového trhu .....	58
7 Strategie produktů a služeb v bankách a tvorba cen bankovních produktů a služeb .....	59
7.1 Koncepce, inovace a vývoj nových produktů a služeb .....	59
7.1.1 Etapy vývoje produktu, služby .....	60

7.1.2	Inovace a vývoj produktu v bankovníctví.....	61
7.2	Životní cyklus produktů a služeb .....	62
7.3	Životnost bankovních produktů a služeb .....	63
7.4	Řízení produktů a služeb.....	64
7.5	Důležitost ceny.....	65
7.5.1	Cenová politika a strategie.....	65
7.5.2	Faktory ovlivňující tvorbu cen.....	66
7.5.3	Výběr metod pro tvorbu ceny .....	66
7.6	Ceny v bankovníctví .....	67
7.7	Cenová strategie.....	67
8	Komunikace a distribuce bankovních služeb.....	69
8.1	Co je to komunikace .....	69
8.2	Vnější komunikace.....	70
8.3	Vnitřní komunikace.....	72
9	Úvod do Risk managementu.....	74
9.1	Systém řízení úvěrového rizika:.....	74
9.2	Úvěrové riziko a úvěrový proces .....	74
9.3	Finanční analýza úvěrového dlužníka a úvěrové riziko .....	76
9.4	Kvalita úvěrového portfolia banky a řešení rizikových úvěrových pohledávek .....	77
9.5	Úvěrové riziko a řízení aktiv a pasiv .....	77
9.6	Měření úvěrového rizika a tvorba opravných položek a rezerv .....	78
9.7	Úvěrové riziko a právní předpisy ČNB.....	79
10	Řízení rizik pohybu úrokové sazby a měnového rizika.....	81
10.1	Management rizika úrokové sazby.....	81
10.1.1	Řízení rizika úrokové sazby.....	81
10.1.2	Měření rizika úrokové sazby .....	82
10.2	Management kurzového rizika.....	85
10.3	Řízení tržních rizik a právní předpisy ČNB.....	87
11	Řízení likvidity a kapitálového rizika .....	88
11.1	Vlastní kapitál a kapitálová přiměřenost.....	88
11.1.1	Kapitálová přiměřenost podle BASEL I.....	89
11.1.2	Kapitálová přiměřenost podle BASEL II.....	90
11.2	Plánování kapitálu banky .....	93
11.3	Řízení likvidity.....	93
11.4	Měření rizika likvidity .....	95
12	Řízení portfolia cenných papírů a mimobilančních položek .....	97
12.1	Portfolio cenných papírů.....	97
12.2	Trh cenných papírů .....	98
12.3	Mimobilanční položky .....	98
12.4	Řízení portfolia cenných papírů a mimobilančních položek.....	99
12.4.1	Řízení změn úročení v portfoliu cenných papírů a mimobilančních položek.....	99
12.4.2	Řízení kreditního rizika portfolia cenných papírů a mimobilančních položek .....	99
13	Řízení operačního rizika a bankovní pobočky .....	100
13.1	Výchozí předpoklady .....	100
13.2	Orientace poboček.....	101
13.3	Operační riziko.....	101
13.4	Rentabilita bankovní pobočky .....	102

# Úvod

Vážené studentky, vážení studenti

studijní materiály byly zpracovány jako součást výstupů z Operačního projektu CZ.1.07/2.2.00/07.0447, „Inovace bakalářských a navazujících magisterských studijních programů na Ekonomicko-správní fakultě Masarykově univerzitě“, spolufinancovaného z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Jejich cílem je usnadnit Vám studium při seznámení se s procesy, které ovlivňují řízení ekonomiky bank a vše, co je s ním spojeno.

V jednotlivých kapitolách, které odpovídají jednotlivým přednáškám a na ně navazujícím seminářům se seznámíte jak s obecnými zásadami a postupy řízení ekonomiky v bankách, tak praktickým využitím. Důraz je kladen na praktické využití získaných znalostí a pochopení řízení bank. Získané znalosti byste měli využít jak při práci v peněžním sektoru, tak především na druhé straně v privátní a podnikové sféře.

Rád se seznámím se všemi připomínkami a poznatky k předloženému studijnímu materiálu.

Na závěr úvodu bych Vám chtěl popřát mnoho úspěchů ve studiu a praktickém uplatnění získaných poznatků.

*Autor*



# 1 Banka jako podnikatelský subjekt

## 1.1 Specifika bankovního podnikání

Banky patří k nejvýznamnějším finančním zprostředkovatelům na finančním trhu. Podstata bankovního podnikání se dá s jistou dávkou zjednodušení definovat jako obchodování s cizími zdroji, které banka získává od různých ekonomických subjektů (domácností, podniků, soukromých a veřejných institucí). Cizí zdroje tvoří přibližně 90 až 97 % bankovních pasiv. Při získávání cizích zdrojů se banka ve vztahu ke svým klientům dostává do dlužnického postavení, při použití zdrojů formou úvěrů se dostává do pozice věřitele.

Kromě toho banky poskytují celou řadu vysoce specializovaných finančních služeb.

Ve vyspělých tržních ekonomikách se setkáváme s různými typy bank:

Vlastnická forma

- státní
- družstevní
- soukromé

Zaměření banky

- univerzální
- specializovaná

Velikost a rozsah sítě

- mezinárodního významu
- celostátního významu
- lokálního významu

V České republice vymezuje postavení bank zákon o bankách (č. 21/1992 Sb. ve znění pozdějších úprav a předpisů).

Definice banky dle §1 zákona o bankách

"Bankami se rozumějí právnické osoby se sídlem v České republice, založené jako akciová společnost, které přijímají vklady od veřejnosti a poskytují úvěry a které k výkonu těchto činností mají bankovní licenci."

Krom přijímání vkladů od veřejnosti a poskytování úvěrů banka může podle zákona o bankách vykonávat ještě další činnosti, které jsou taxativně vymezeny tímto zákonem (v §1):

- investování do cenných papírů na vlastní účet
- finanční pronájem (finanční leasing)
- platební styk a zúčtování
- vydávání a správa platebních prostředků, např. platebních karet a cestovních šeků
- poskytování záruk
- otvírání akreditivů
- obstarávání inkasa
- poskytování investičních služeb
- vydávání hypotečních zástavních listů
- finanční makléřství
- výkon funkce depozitáře
- směnárenská činnost (nákup devizových prostředků)
- poskytování bankovních informací
- obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem
- pronájem bezpečnostních schránek
- činnosti, které přímo souvisejí s výše vyjmenovanými činnostmi banky.

**Bankovní licence:**

Banka vzniká na základě povolení působit jako banka uděleného Českou národní bankou po vyžádání stanoviska Ministerstva financí ČR na dobu neurčitou, které není převoditelné na jinou osobu. Povolení působit jako banka může obsahovat vymezení rozsahu povolené činnosti a stanovení

podmínek, které musí banka splnit před zahájením kterékoliv povolené činnosti, popřípadě je dodržovat při výkonu kterékoliv povolené činnosti. Přijímání vkladů a poskytování úvěrů patří k povinným činnostem bank, z ostatních zákonem stanovených činností si banka může volit.

Podle druhu výnosů, které banka docílí, lze všechny zákonem uvedené bankovní činnosti rozdělit na tři základní činnosti, podle druhů výnosů:

- aktivní a pasivní úvěrové obchody (tj. přijímání vkladů a poskytování úvěrů) banka využívá úrokovou marži.
- bilančně neutrální obchody (tj. při platební styk, investičním poradenství, nákupu a prodeji cenných papírů na účet klienta a při poradenství v nejširším slova smyslu) banka získává výnos z poplatků.
- obchody na vlastní účet (tj. nákupu a prodeji cenných papírů, devizových obchodech, obchodech s vzácnými kovy a emisních obchodech) banka získává neúrokové výnosy.

**Aktivní a pasivní úvěrové obchody a obchody banky na vlastní účet se odrážejí v bankovní bilanci jako její aktiva a pasiva.**

Pasiva banky představují zdroje, tj. závazky a vlastní zdroje obchodní banky.

Závazky banky

Jde o závazky dočasného charakteru, které vznikají z vkladových a emisních operací banky (při získávání primárních zdrojů) a z operací banky na mezibankovním peněžním trhu (při získávání sekundárních zdrojů).  
Tvoří je základní kapitál, zákonné rezervní fondy, ostatní fondy tvořené ze zisku, kapitálové fondy a nerozdělený zisk banky.

Vlastní zdroje banky

V bankovní praxi se častěji setkáváme s pojmenováním vlastních zdrojů jako vlastní kapitál banky.

Někdy se setkáváme s rozdělením závazků banky na dočasné a trvalé. Za trvalé závazky se považují závazky vůči subjektům, které do banky vložily peníze v podobě majetkových podílů, což se rovná základnímu kapitálu banky.

Rezervy, tvořené z nákladů, nepatří k vlastním zdrojům banky. I když v bance působí obdobně jako vlastní zdroje, považují se za cizí zdroje zvláštního charakteru.

**Aktiva banky představují její majetek (včetně pohledávek), jmenovitě:**

- pokladní hodnoty - hotovost nezbytnou pro výkon bankovních činností a vlastní potřebu banky
- vklady u jiných bank včetně centrální banky - zdroje banky umístěné u jiných bank
- úvěry jiným bankám včetně centrální banky - úvěry poskytnuté bankám v rámci aktivních úvěrových obchodů
- cenné papíry v obchodní zásobě - bankou nakoupené v rámci obchodů na vlastní účet
- investiční cenné papíry a trvalé majetkové účasti - získané v rámci investování banky do cenných papírů
- úvěry klientům (nebankovním subjektům) - úvěry poskytnuté klientům v rámci aktivních úvěrových obchodů
- vlastní majetek banky - investiční a neinvestiční majetek banky nezbytný k zajištění provozu banky.

Ve struktuře bankovní bilance, převažují dočasné závazky banky vůči subjektům, které jí svěřily své zdroje a nízké procento vlastních zdrojů determinuje principy řízení banky.

**Zájmem akcionářů, kteří vložili do banky kapitál, je, aby banka dosahovala maximální míru zisku a zvyšovala tržní hodnotu banky. Na druhé straně stojí klient, zastoupený centrální bankou jako regulátorem, jehož cílem je zejména stabilita, likvidita a solventnost banky. Umění řídit banku pak znamená uspokojit na jedné straně akcionáře, požadující co největší rentabilitu vložených prostředků a zároveň splnit požadavky centrální banky vyžadující stabilitu a bezpečnost bankovního podnikání.**

## 1.2 Cíle bankovního podnikání

Jako nejčastější cíl bankovního podnikání se uvádí dosažení zisku, což je i předpoklad zajištění stabilní pozice banky na trhu.

**Bance by nemělo jít o maximalizaci zisku v daném okamžiku (v krátkém období). Výše dosaženého zisku by měla respektovat dlouhodobější perspektivu banky (dlouhodobé dosahování zisku) a její trvalou konkurenční schopnost.**

**Jiné formulace cílů bankovního podnikání:**

- jsou i jiné formulace cílů bankovního podnikání, např. s cílem dosažení maximální tržní hodnoty banky nebo s cílem dosažení a udržení výrazné pozice na trhu bankovních aktivit, které však nejsou ničím jiným než nepřímou formulovaným cílem dosažení maximálního zisku.
- krom cíle dosažení maximálního zisku však vždycky nalezneme cíl bankovní stability, jistoty pro klienta a vlastníka banky.

Primární cíl (dosažení zisku) je nezbytné uvést do souladu se sekundárními cíli (rentabilitou, růstem banky a jejím dobrým jménem). Nezbytnými podmínkami dosažení uvedených cílů je jistota a likvidita banky. Mezi cílem zisku a jistoty (stability) musí banka hledat kompromis.

*Pokud se banka se rozhoduje, zda bude mít ve své bilanci likvidní aktiva, přinášející vyšší jistotu a likviditu, ale menší výnos a zisk ve výši 10% nebo 20% bilanční sumy je výsledek následující, pokud se rozhodne pro 10%, dosáhne vyššího zisku, pokud pro 20%, dosáhne nižšího zisku, ale vyšší stability.*

U menších bank lokálního významu, příp. družstevních bank, mohou do popředí vystupovat i jiné cíle, např. podpora rozvoje určitých oblastí, aktivit, zájmů členů družstva apod. U státních bank může jít i o neziskové činnosti prospěšné pro celou společnost.

## 1.3 Rizika bankovního podnikání

Činnost každé banky je spojena s určitými riziky. Část z nich vyplývá z ekonomického prostředí, ve kterém banky působí, druhá část je dána konkrétními specifiky činnosti příslušné banky. Banka vždy působí v konkrétním ekonomickém prostředí, které podléhá změnám, přičemž banka má malou nebo dokonce žádnou kontrolu nad jeho vývojem.

Ekonomická prostředí a rizika bankovního podnikání jsou:

- místní
- regionální
- národní
- globální

Politické prostředí:

- na činnost banky má navíc vliv politické prostředí, ve kterém banka působí.

Management banky musí brát v úvahu rizika politického a ekonomického prostředí, bankovního odvětví a specifická rizika konkrétní banky.

**Riziko, které banka podstupuje, se nejdříve jeví jako riziko obchodní, postupně se transformuje na riziko výkonnosti a nakonec se projevuje jako riziko finanční.**

I když všechna uvedená rizika na banku jistý vliv mají, budeme se věnovat pouze rizikům, která bezprostředně ovlivňují finanční řízení banky.

Rizika ovlivňující finanční řízení banky:

- úvěrové riziko
- riziko likvidity
- tržní riziko
- ostatní rizika (operační, kurzové, úrokové a další)

**Úvěrové riziko:**

Je riziko, že protistrana úvěrového vztahu nedostojí svým závazkům, nedodrží dohodnuté podmínky úvěrové transakce a bance tím vznikne ztráta.

Obsahuje riziko:

- předčasného splacení úvěrové jistiny
- opožděného splacení úvěrové jistiny nebo úroku
- nesplacení úvěrové jistiny nebo úroku úvěrovým dlužníkem.

Příčiny vzniku úvěrového rizika mohou být interní (např. nesprávná rozhodnutí banky o alokaci zdrojů do nekvalitních aktiv a nezvládnutí úvěrového procesu ze strany banky) nebo externí (nezávislá na rozhodnutí banky, např. negativní vývojové trendy v ekonomice, politice apod.).

#### **Vliv úvěrového rizika na ekonomiku banky:**

- má vliv na zisk banky, který se snižuje v důsledku tvorby opravných položek, tvorby rezerv a snížení úrokového příjmu banky
- úzce souvisí s likviditou, protože:
  - o místo toho, aby se z nelikvidního aktiva stalo aktivum likvidní, zůstává v bilanci pořád nelikvidní položka
  - o úrokové platby za chybějící zdroje odčerpávají likviditu banky
  - o zdroje použité v úvěrovém vztahu se v důsledku nesplácení úroků nezhodnocují
  - o nevrací se úvěrová jistina, což způsobuje napětí v hotovostním toku banky
- existuje vztah mezi úvěrovým rizikem a rizikem pohybu úrokové sazby. Při změně úrokových sazeb v neprospěch dlužníka se úvěrové riziko zvyšuje.

Riziko úvěrového portfolia v oblasti úvěrových operací banky je nezbytné řídit a sledovat nejenom riziko konkrétních úvěrů, ale i riziko celého úvěrového portfolia. Čím je struktura úvěrového portfolia diverzifikovanější, tím je úvěrové riziko banky menší. Vysoká koncentrace na jednoho klienta, příp. vzájemně ekonomicky propojenou skupinu klientů, na jedno hospodářské odvětví nebo region, úvěrové riziko banky vždy podstatně zvyšuje.

Při zahraničních úvěrech může být úvěrové riziko ovlivněno i rizikem státu, pokud je partnerem banky buď vláda příslušného státu (hovoříme o absolutním riziku státu) nebo podnikatelský subjekt etablovaný v tomto státě (hovoříme o všeobecném riziku státu).

#### **Riziko likvidity**

Je riziko, že banka nebude mít dostatek volných finančních prostředků k pokrytí svých závazků, případně tak může učinit pouze pomocí nouzových opatření nebo za cenu o hodně vyšší než obvykle. Nedostatek likvidity navíc znemožňuje bance realizovat nové transakce.

Riziko likvidity obsahuje i riziko neschopnosti banky splnit požadavky ČNB na povinné minimální rezervy.

Příčiny ztráty likvidity banky:

- splatnost pasiv je podstatně kratší než splatnost aktiv a bance se nepodaří refinancovat, zejména při špatné finanční situaci se ztrátou své dobré pověsti.
- banka je v trvalé ztrátovosti a hodnota aktiv poklesne pod hodnotu pasiv, v extrémním případě při prodeji všech svých aktiv by banka nedokázala pokrýt své závazky.
- nastane nečekaný problém se splácením některých aktiv, zejména pohledávek z poskytnutých úvěrů, nečekané čerpání vkladů nebo úvěrových linek, nečekané pohyby ve splatnosti bankovních aktiv a pasiv apod.

Řízení likvidity a řešení přechodného nedostatku likvidních prostředků:

- **v případě přechodného nedostatku likvidních prostředků si je banka může doplnit na mezibankovním peněžním trhu**
- **banka si řídí likviditu zejména prostřednictvím struktury své bilance. Na straně aktiv si vytváří portfolio, které je schopno zajistit dostatek likvidních prostředků, případně jí umožní okamžitě směnit aktiva na likvidní peníze. Na straně pasiv má k dispozici nástroje, pomocí kterých může v případě potřeby okamžitě získat likvidní prostředky.**

**Trvalé udržení likvidity banky patří k základním podmínkám bankovní činnosti.**

#### **Likvidita a solventnost banky:**

S likviditou je úzce spojena solventnost banky. Ztrátové hospodaření banky a vznik trvalého peněžního deficitu v důsledku chybně řízených úvěrových a vkladových obchodů mohou ve svých důsledcích vést k insolvenčnímu úpadku banky. Čím více pak má banka kapitálu v poměru k rizikově váženým aktivům, tím více ztrát dokáže unést. Proto ČNB svým opatřením stanovuje minimální výši tohoto podílu v podobě kapitálové přiměřenosti.

#### **Tržní riziko**

Je souhrnným pojmem pro úrokové, kursové, akciové a další rizika, která jsou spojena s pohybem tržních cen. Je to riziko změny portfolia bankovních aktiv nebo pasiv v důsledku změny tržních podmínek. Struktura tržního rizika je následující:

### **Úrokové riziko**

Spočívá v negativním vlivu změny úrokových sazeb na náklady a výnosy banky, a tím na její ziskovost. Dotýká se dlužníků i věřitelů banky. V důsledku změny úrokových sazeb dochází navíc ke změně tržní hodnoty bankovních aktiv.

**Banky se snaží omezit úrokové riziko vhodnými úvěrovými technikami, účelnou strukturou aktiv a pasiv, novými úrokovými podmínkami a produkty.**

### **Kurové riziko**

V případě, že množství aktiv a pasiv v každé jednotlivé cizí měně je různé, vzniká riziko poklesu ziskovosti, případně dosažení ztráty, a to v důsledku pohybu kursů cizích měn.

**U úvěrů a dalších aktiv kurové riziko spočívá v znehodnocení dané měny, u vkladů a dalších pasiv v jejím zhodnocení. Růst vlastních devizových operací bank a větší volatilita kursů cizích měn způsobují výrazné zvýšení kurového rizika.**

### **Akciové riziko**

Je riziko držení akcií v rozvaze banky s možností poklesu jejich tržní ceny. Platí, že akcie jsou jedním z nejnebezpečnějších druhů aktiv, což je dáno tím, že pohyby cen akcií mohou být velmi prudké.

**Banky se zpravidla chrání tím, že nedrží ve svém portfoliu větší podíl těchto akcií a zaměřují se zejména na dluhopisy solidních emitentů.**

### **Ostatní rizika**

Mohou být nejrůznějšího druhu:

- inflační riziko, které má vliv na všechny položky bilance, sama banka ho však nemůže ovlivnit
- regulačně-právní riziko, které vyplývá z možných právních a regulačních změn ovlivňujících bankovní podnikání
- provozní riziko, které představuje ztráty způsobené nesprávným řízením banky, selháním počítačových systémů, vysokými provozními náklady apod.
- další rizika, např. riziko změny cen nemovitostí, riziko podvodů a krádeží, konkurenční riziko apod.

Pro banku je důležité posuzovat rizika komplexně, umět je identifikovat, změřit, zvolit správnou strategii jejich řízení a dokázat zvážit míru jejich závažnosti.

## **1.4 Zisk a rentabilita bankovního podnikání**

Hlavním motivem bankovního podnikání je zisk a rentabilita. Jejich míra vyjadřuje efektivnost podnikatelské činnosti banky, úroveň bankovního managementu a úspěšnost podnikatelských rozhodnutí. I když zde hovoříme o zisku, banka může dosáhnout i ztrátu.

Zisk a ztráta jsou dvě možné formy hospodářského výsledku banky.

### **Zisk banky**

Patří k ukazatelům, které jsou v centru pozornosti při hodnocení úspěšnosti banky. Z pohledu akcionářů znamená míru zhodnocení jejich investic, z pohledu věřitelů je důkazem důvěryhodnosti banky. Pro banku samotnou představuje rozhodující zdroj krytí předpokládaných ztrát z aktivních obchodů banky a nejlevnější zdroj jejího ekonomického růstu.

Tvorbu zisku výrazně ovlivňuje kvalita finančních rozhodnutí banky a kvalita řízení existujících a potenciálních rizik, která se odrazí ve výši rozdílu mezi výnosy a náklady banky. Při jejich nedostatečné kvalitě může být rozdíl mezi výnosy a náklady záporný, banka pak dosáhne ztrátu.

Efektivnost bankovních obchodů je vyjádřena zejména v ziskové marži. Další výnosy banka získává z devizových operací a z obchodů s cennými papíry, které provádí pro klienty nebo na vlastní účet.

**Konečnou výši hospodářského výsledku banky podstatně ovlivňuje tvorba a případné použití opravných položek a rezerv a jeho zdanění formou daní z příjmu.**

### **Rentabilita bankovního podnikání**

Absolutní výše dosaženého hospodářského výsledku (zisku nebo ztráty) má omezenou vypovídací schopnost, především pokud jde o srovnání s jinými bankami nebo analýzu činitelů, které daný hospodářský výsledek banky ovlivnily. Banka si proto vypočítává poměrové ukazatele hospodářského výsledku, zejména ukazatel ROE a ROA.

### **Ukazatel ROE (Return on Equity):**

Znamená rentabilitu, návratnost vlastního kapitálu (vlastního jmění) banky. Vyjadřuje čistý zisk banky (zisk po zdanění) měřený ve vztahu k množství vlastního kapitálu banky.

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

#### Ukazatel ROA (Return on Assets):

Znamená rentabilitu, návratnost aktiv. Vyjadřuje čistý zisk banky (zisk po zdanění) měřený ve vztahu k celkovému objemu bankovních aktiv.

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva banky}} \times 100$$

Banka používají ještě některé další, např. poměr čistého zisku na výnosová aktiva, poměr čistého zisku na jednoho pracovníka apod.

**Analýza hospodářského výsledku (zisku nebo ztráty) tvoří podstatnou součást ekonomické analýzy banky.**

## 1.5 Bankovní regulace a dohled nad bankami

V oblasti bankovního podnikání se uplatňuje regulace a dohled nad bankami. Jejich nezbytnost se zdůvodňuje:

- **bankovní činnost se zásadně liší od jiných ekonomických činností**
- **aktiva a pasiva banky mají jinou strukturu v porovnání se strukturou aktiv a pasiv nebankovních podnikatelských subjektů**
- **klienti banky nejsou většinou schopni sami sledovat ekonomickou a finanční situaci své banky**
- **bankovní regulace umožňuje regulovat množství peněz v oběhu.**

Bankovní regulace znamená stanovení pravidel pro činnost bank.

- Kritéria autorizace znamenají podmínky pro vstup banky do bankovního podnikání a podmínky pro provádění bankovních činností.
- Povinné minimální rezervy znamenají povinnost vytváření rezerv u centrální banky.
- Limity úvěrů znamenají stanovení maximální výše úvěrů, které centrální banka poskytne ostatním bankám (relativní limity) a maximální výši úvěrů, které mohou banky poskytnout svým klientům (absolutní limity).
- Úvěry od centrální banky znamenají nastavení úvěrového mechanismu pro běžné krátkodobé úvěrování bank centrální bankou (při menších výkyvech v likviditě) a mechanismus záchrany banky (za situace, kdy již není možné získat chybějící prostředky na mezibankovním trhu).
- Pravidla ochrany před "insider" obchody a praním špinavých peněz znamenají vytvoření určité bariéry a ochrany banky před nelegálními praktikami.
- Systém pojištění depozit znamená ochranu bankovního klienta - vkladatele v případě bankovního úpadku.

V ČR provádí bankovní regulaci Česká národní banka. Některá pravidla jsou vymezena v zákoně o bankách, jiná jsou stanovena právními předpisy České národní banky. Systém pojištění depozit je upraven přímo v zákoně o bankách.

Pilíře bankovní regulace:

- kritéria autorizace
- povinné minimální rezervy
- úvěry centrální banky
- limity úvěrů
- ochrana před "insider" obchody a praním špinavých peněz
- systém pojištění depozit

**Bankovní dohled** znamená kontrolu dodržování stanovených pravidel a vyvozování důsledků při jejich nedodržování

### **Způsoby vykonávání bankovního dohledu:**

- prověřením bankovních bilancí a získáním statistických údajů na základě pravidelně zasílaných údajů orgánům dohledu
- prověrky přímo na místě jsou nákladnější, na jejich základě je však možné získat detailní přehled o aktivitách příslušné banky.
- ve světě vykonávají bankovní dohled různé instituce - centrální banky, vládní instituce, ministerstva a státní instituce. V ČR je jím pověřena výlučně Česká národní banka.

## **1.6 Organizační struktura banky**

Organizační struktura banky je součástí systému jejího řízení. Je podmíněna optimálním organizačním uspořádáním, které je nezbytné pro zabezpečení činností a chodu banky.

**Pracovní místo** – základní prvek organizační struktury banky, které představuje soubor práv, zodpovědností a povinností vytvořených pro zajištění celé agendy nebo její části. Agenda přitom činí věcně a logicky uzavřený soubor činností, které jsou zahrnuty do stejné oblasti funkce banky, vykonávané většinou v jednom organizačním útvaru.

**Organizační jednotky** – seskupení pracovníků, které je organizačně, administrativně a materiálně vybaveno tak, aby mohlo samostatně plnit ty úkoly, které jsou její funkční náplní.

Organizačními jednotkami banky jsou:

- **ústředí - centrála banky** – organizační jednotka, která vykonává koncepční, metodicko-řídící a kontrolní činnost ve vztahu k ostatním organizačním jednotkám, přičemž v určitých oblastech působí i jako výkonná jednotka,
- **pobočky banky** – výkonné organizační jednotky ve vztahu ke klientele banky, v zájmu větší kvality služeb a přiblížení se zákazníkovi se zřizují expozitury (filiálky),
- **účelové organizační jednotky** – výkonné organizační jednotky, které zajišťují podmínky pro bezporuchový chod banky a racionální poskytování bankovních produktů.

Ústředí banky může zřídit hlavní pobočky, které za ostatní pobočky v regionu mohou vykonávat činnosti, které se v bance ještě nevykonávaly, nebo jejichž provádění všemi pobočkami banky by bylo neracionální a neefektivní. Hlavní pobočka banky však netvoří zvláštní stupeň řídicí struktury, vůči ostatním pobočkám nemá rozhodovací pravomoci.

**Organizační jednotky se člení na organizační útvary, seskupení pracovníků zajišťujících jednotlivé agendy popřípadě jejich soubor:**

- divize a odbory v ústředí, v rámci odboru je možné více složitých agend uspořádat do sekcí
- úseky, odbory a pracoviště v pobočkách a účelových organizačních jednotkách

I když se jednotlivé organizační jednotky a útvary nazývají v jednotlivých bankách různě, uvedená struktura je vlastní každé bance.

V zájmu zvýšení operativnosti při zajišťování bankovních nebo specifických agend a úloh si banka zřizuje stálé pracovní kolektivy nebo specifické organizační útvary ve formě výboru, pracovní nebo odborné komise, popřípadě projektového týmu.

**V posledním období se v bankách posiluje postavení pobočky a expozitury, zejména jejich zodpovědnost za své hospodaření – profit centra.**

### **Klíčové pojmy**

- ROE
- ROA
- stabilita
- riziko
- zisk
- ztráta
- rentabilita

## 2 Podstata, význam, cíle a obsah řízení bankovní ekonomiky

### 2.1 Současné trendy v bankovníctví

Bankovníctví jako odvětví prochází již delší čas výraznými změnami. Managementy bank jsou v důsledku toho pod neustálým tlakem obhájit právo na jejich existenci a přizpůsobit bankovní podnikání měnícím se podmínkám. To je zároveň nutí ke kvalitnějšímu řízení.

Ve světové ekonomice lze v současném období sledovat radikální změny. Je to postupná globalizace finančních trhů, expanze kapitálových trhů, sekuritizace, progresivní rozvoj informačních a telekomunikačních technologií a sociální změny. Od toho se odvíjí současné trendy v bankovníctví.

Vkladové a úvěrové operace bank vždy tvořily základ jejich podnikání, i když byly doplněny některými jinými aktivitami. V posledním období se však těžiště bankovní činnosti mění. Banky poskytují ve stále větší míře další typy služeb, které do jisté míry překračují hranice klasického bankovníctví.

Expanze kapitálových trhů a postupné stírání hranic mezi bankovním a finančním podnikáním způsobuje, že do sféry, v níž dříve operovaly pouze banky, začínají v poslední době vstupovat nebankovní subjekty, které přebírají jejich činnosti nebo tyto činnosti nahrazují.

Investiční podílové fondy	nabízejí poměrně dobrou návratnost prostředků investovaných přímo do akcií a obligací, čímž připravují banky o levná depozita.
Pojišťovny	konkurují vkladovým operacím bank zejména produkty životního pojištění a pokud to legislativa dovolí, snaží se dokonce o získání licencí na bankovní činnosti.
Velké obchodní společnosti a obchodní domy	konkurují vlastními systémy platebních karet i širokým rozsahem finančních služeb včetně úvěrů.

Uvedené schéma představuje pouze hlavní konkurenty. Kromě nich bankám poměrně výrazně konkurují i investiční společnosti, leasingové společnosti, faktoringové a forfaitingové společnosti, penzijní fondy, obchodníci s cennými papíry, kapitálové podílnické společnosti, fondy rizikového a rozvojového kapitálu, subjekty investující do reálných aktiv, směnárny apod. Za konkurenty lze považovat také banky, které založily nebankovní instituce, aby internacionalizovaly své finanční činnosti.

Banky musí čelit zvýšené konkurenci na obou stranách rozvahy, zejména v oblasti vkladů a úvěrů. Nebankovní subjekty mají navíc snazší vstup do prostoru bankovníctví než banky do ostatních finančních a nefinančních sektorů, k čemuž podstatně přispěl i prudký rozvoj nových technologií. Podstatné znevýhodnění bank spočívá v tradičně vysokých nákladech spojených s pobočkovou sítí, kterou noví dodavatelé bankovních služeb nepotřebují, jelikož její existence pro provádění bankovních služeb již není nutností.

**Bank na zvýšenou konkurenci** reagují obsahovými změnami při definování své strategie, změnami v produktové a klientské orientaci a úpravami stávajících bankovních systémů. Jsou nuceny využívat nejnovější technologie, způsoby řízení a organizace práce. Snaží se snižovat náklady a hledají nové cesty, jak své produkty efektivněji prodávat klientům. Probíhá složitý proces restrukturalizace, tj. významné změny v bankovních domech, vlastnictví a postavení bank.



## Současné trendy v bankovníctví v současné době

Přechod od klasického modelu k přechodnému modelu bankovníctví	V klasickém modelu banka vykonávala úlohu prostředníka mezi věřiteli a dlužníky, přičemž v rámci jednoho subjektu poskytovala všechny služby. Přechodný model je naopak založen na tom, že jednotlivé činnosti již nejsou prováděny v rámci jednoho subjektu, nýbrž prostřednictvím specializovaných institucí.
Konsolidace	V důsledku přesycení bankovního sektoru a zvýšené konkurence klesá počet bank, redukuje se jejich obchodní síť a klesá počet zaměstnanců.
Fúze a akvizice	Pro banky je nyní typická velká vlna fúzí a akvizic, v jejichž důsledku vznikají větší a silnější subjekty.
Snižování nákladů	Je ve strategických záměrech každé z nejvýznamnějších světových bank, poněvadž je nejméně rizikovou cestou ke zvyšování ziskovosti bank a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.
Diverzifikace příjmů	Vyjadřuje snahu bank co nejvíce rozšířit zdroje příjmů, jejich diverzifikaci, zejména produktovou a zeměpisnou. Produktovou dimenzí banky vstupují do dalších aktivit, jako je například propojování bankovníctví a pojišťovnictví, správa aktiv klientů a větší angažovanost bank v investičním bankovníctví. Zeměpisná diverzifikace znamená snahu o diverzifikování příjmů, pokud jde o místo, kde jsou zisky vytvářeny.
Postupná globalizace	Stírání hranic bankovního podnikání (postupná globalizace) znamená, že je stále méně důležité místo a čas pro realizaci bankovního podnikání, což podporuje i postupné sbližování regulačních a právních předpisů mezi jednotlivými státy.
Využívání nových informačních technologií	Znamená změnu přístupu ke klientům a změnu tradičních způsobů dodání produktů ke klientům. Důsledkem je růst samoobslužných zón a produktů elektronického bankovníctví.
Sociální změny	Jde o změny modelů sociálního zabezpečení, demografické vlivy, rostoucí mobilitu obyvatelstva, růst životní úrovně obyvatelstva a sníženou loajalitu klientů, které rovněž působí na současné trendy v bankovníctví.
Zvyšování hodnoty pro akcionáře	Současnost zaznamenává trend k zvyšování této hodnoty, která je vyjadřována jako schopnost banky dlouhodobě vytvářet příliv peněz tak, aby překročil náklady na kapitál. Je komplexním vyjádřením potřeby kvalitního systému finančního řízení banky.

Zmíněné trendy v bankovníctví naznačují, že banky procházejí pohnutým obdobím. Po dlouhém období v podstatě neměnného klasického bankovníctví jsou současné banky vystaveny téměř nepřetržitým radikálním změnám. Managementy bank jsou tak pod trvalým tlakem jak obhájit právo jimi řízených bank na existenci.

## 2.2 Podstata finančního řízení

V posledním období se banky začínají výrazněji orientovat na zisk a rentabilitu. Ziskovost se stává dominantní záležitostí bank, v bankách se projevuje výrazná snaha o hledání možností k realizaci vyšších zisků, rozpracovávají se systémy řízení ziskovosti na všechna relevantní rizika. V bankách se formují systémy finančního řízení založené na finančních ukazatelích, nazývané finanční řízení banky. Finanční řízení banky představuje integrální součást celkového řídicího a rozhodovacího mechanismu v bankách. Jde o soustavu nástrojů, metod a kritérií umožňujících řídit banku pomocí finančních veličin. Jeho hlavní složky lze vyjádřit následovně:

Hlavní složky finančního řízení bank jsou :

- systém finančního plánování zahrnující strategické plánování, taktické plánování a rozpočtování
- manažerský informační systém zahrnující podsystemy manažerského účetnictví, alokace kapitálu, alokace nákladů a výnosů, vnitrobankovní oceňování zdrojů
- systém řízení rizik zahrnující sledování rizika podstupovaného bankou, jeho měření a řízení.

Dále se budeme podrobněji věnovat pouze dvěma složkám finančního řízení bank – řízení rizik a řízení aktiv a pasiv.

Jedna z nejdůležitějších vazeb systému finančního řízení je na akcionáře, který se zajímá zejména o:

- návratnost vložených prostředků
- možnosti dalšího růstu
- riziko a jeho možné dopady do kapitálu
- růst celkové hodnoty banky.

Hlavní faktory určující celkovou hodnotu banky:

- růst výnosových aktiv, tj. podílu výnosových aktiv na celkových aktivech banky
- čistá úroková marže, tj. rozdíl mezi výnosovými a nákladovými úroky
- růst neúrokových příjmů, tj. provizí, poplatků a příjmů z obchodování, devizových a ostatních operací
- poměr náklady/příjmy, tj. efektivita bankovního podnikání
- míra ztrátových úvěrů, tj. podíl rizikových úvěrů na celkových poskytnutých úvěrech
- efektivní daňová sazba, tj. skutečně placená daň na zisk před zdaněním
- kapitálové výdaje, tj. náklady na pořízení HM v podobě pobočkové sítě, výpočetního systému apod.
- kapitálová přiměřenost, tj. poměr vlastního kapitálu na rizikově vážená aktiva, příp. poměr vlastního kapitálu k dalším rizikům banky
- náklady na kapitál, tj. náklady spojené s pořízením kapitálu
- schopnost využít konkurenční výhody, tj. výhody, která se bance prostřednictvím jejích specifík nabízí.

Hodnotu banky zvyšují faktory, které zvyšují její ziskovost, resp. faktory působící na zvýšení výnosů a snížení nákladů banky. Managementy bank se zaměřují zejména na změny v oblasti celkových bankovních nákladů, na růst čisté úrokové marže, na snížení míry ztrátových úvěrů, na omezení nákladů na kapitál, na nízkou váhu kapitálových výdajů apod. To všechno podtrhuje význam a váhu finančního řízení bank.

## 2.3 Systém řízení rizik

Pro řízení bankovních rizik je nezbytné splnit dvě podmínky:

- identifikovat rizika
- změřit rizika.

**Identifikace bankovních rizik** – banka ve svých podnikatelských aktivitách podstupuje různá rizika:

úvěrové (kreditní)  
úrokové

nesplacení závazku plynoucího z úvěrového vztahu  
snížení čistého úrokového příjmu vlivem změny  
úrokových sazeb,

riziko  
kursové

banka nebude schopna splatit své závazky,  
újmy na zisku vlivem změny kursů cizích měn  
vůči měně, v níž jsou vykazovány účty,

akciové

plynoucí ze změny cen akcií,

kapitálové přiměřenosti

poklesu kapitálu pod minimální hranici stanovenou platnými pravidly

provozní (operační)

ztrát způsobených chybou, nedodržením postupů nebo podvodem.

Banka podstupuje i další rizika, tato však nepatří do problematiky finančního řízení nebo řízení aktiv a pasiv.

**Měření bankovních rizik** – je nezbytným předpokladem řízení V souvislosti s tím se používají dvě metody:

- klasická (statická), která popisuje příčiny, tedy kde se nebezpečí ztráty objevuje, a většinou nic neříká o intenzitě rizika,
- novější metoda, která se snaží odhadnout negativní dopad při nepříznivém vývoji, tedy odhad finanční ztráty.

**K řízení bankovních rizik** existují dva základní přístupy:

- řízení z dlouhodobého pohledu - projekce,
- řízení okamžité – hedging.

**Podstata řízení rizika z dlouhodobého pohledu** – banka se snaží uplatňovat takovou strategii a dosáhnout takových cílových bilancí, aby výsledkem byla minimalizace nákladů na mimobilanční zabezpečovací nástroje /např. swapy, forwardy, opce/. K tomu uplatňuje různé strategie využívající bilanční instrumenty, ke kterým patří např. strategie využívající portfolio cenných papírů a strategie využívající oceňování bilanční nástrojů.

**Strategie využívající portfolio cenných papírů** se používá se zejména pro řízení rizika úrokové sazby a likvidity. Umožňuje prodejem, příp. nákupem cenných papírů reagovat na pozici v oblasti těchto rizik.

**Strategie využívající oceňování bilanční nástrojů** vychází z toho, že pokud je pozice banky v nějakém směru otevřená, vhodným oceněním nástrojů banky je možné dosáhnout snížení rizika.

**Přímé zajišťování proti riziku – hedging.** U některých rizik, zejména tržních, je možné zajištění proti nim tím způsobem, že nákupem nebo prodejem daného nástroje nakupujeme nebo prodáváme riziko s ním spojené. Jeho podstatou vyplývá z faktu, že podstatou každého rizika je rozdílná velikost či charakter budoucích cash flow a to z hlediska měny či způsobu stanovení cash flow v budoucnu /přecenění/. Smyslem zajištění je pak tyto rozdílné toky spárovat, tj. přidáním dalších toků dosáhnout stavu, kdy se toky na aktivní straně kryjí s toky na pasivní straně. Tím pak nevzniká žádná riziková pozice. Rozdíl těchto toků tvoří zisk nebo ztrátu, kterou lze předem určit.

Přestože existují poměrně dobré metody měření bankovních rizik, jejich předcházení a řízení, pravděpodobnost výskytu škody v důsledku celkového vystavení banky různým rizikům se nedá úplně vyloučit. Je proto nezbytné, aby banka uvažovala o způsobech pojištění proti případným škodám.

## 2.4 Řízení aktiv a pasiv

Řízení aktiv a pasiv tvoří těžiště bankovního managementu a je podstatnou součástí finančního řízení banky. Je to způsob řízení struktury bankovní rozvahy, která je přehledem majetku banky a zdrojů jeho financování.

Rozvaha banky má dobrou vypovídací schopnost, na základě její analýzy je možné odhadnout typ banky, její sílu a “zdraví”. Do rozvahy se promítá obchodní plán i strategie banky.

Management aktiv a pasiv se týká banky jako celku, snaží se zvládat bankovní rizika, jejich diverzifikaci, ohraničení rizik určením spodních a horních objemových hranic, při respektování kritéria ziskovosti a bankovní rentability. Funguje vždy v prostoru vymezeném centrální bankou, s ohledem na její opatření z hlediska obezřetného bankovního podnikání a měnové politiky příslušné země.

I když je nezbytné chápat řízení aktiv a pasiv jako celek, řízení pasiv má svá pravidla a zvláštnosti, obdobně i řízení aktiv.

### Řízení bankovních pasiv

Jeho cílem je získávat zdroje při respektování zásady, že náklady na získání zdrojů by měly být co nejnižší a dále zásady alespoň částečného sladění požadavků strany aktiv se stranou pasiv co do jejich splatnosti, lhůty vázání prostředků, výšky úrokových sazeb a jejich citlivosti. Získávání zdrojů je v bance aktivním procesem podpořeným marketingovými opatřeními.

Každý z bankovních zdrojů má svá specifika. Banka z nich tvoří celkový zdroj pro své podnikání v určité struktuře vzhledem ke straně aktiv, momentální situaci na trhu zdrojů, hodnocení z hlediska rizika a výše nákladů, popřípadě z dalších aspektů.

Řízení pasiv banky je důležité nejenom z pozice ziskového motivu získávání zdrojů s co nejnižšími náklady a s jejich co nejdelším možným použitím, ale i s ohledem na problém likvidity banky.

#### **Řízení bankovních aktiv**

Jeho cílem je použít získané finanční zdroje tak, aby výnosy byly při přiměřeném omezení rizik co nejvyšší, přičemž je nezbytné brát ohled na stranu pasiv co do splatnosti, lhůty vázání prostředků, apod.

Při tvorbě struktury bankovních aktiv je nutno respektovat dva základní cíle – rentabilitu banky na základě výnosně použitých zdrojů a stabilitu banky na základě řízení rizik.

#### **Řízení bankovní rozvahy jako celku**

Jeho cílem je sladit peněžní zdroje s jejich použitím, přičemž je kromě sledování aspektu výnosovosti nezbytné promítnout do rozvahy principy omezení rizik, zejména rizika likvidity, úrokové sazby, devizového rizika, kapitálového rizika a rizika portfolia cenných papírů, a to současně, což je nesmírně těžké a náročné.

Řízení bankovní rozvahy má svůj dlouhodobý - strategický, ale i krátkodobý – operativní aspekt.

## **2.5 Organizace a úlohy útvarů finančního řízení**

Kvalita finančního řízení banky je v podstatné míře závislá na její organizaci.

#### **Úlohy představenstva, příp. dozorčí rady**

K základním úlohám představenstva, příp. dozorčí rady - podle rozdělení jejich pravomocí v bance, patří:

- rozhodnutí o organizační struktuře, strategii banky, klíčových parametrech a cílech finančního řízení
- schválení klíčových parametrů manažerského informačního systému
- rozhodnutí o úloze řízení rizik v bance a jeho organizaci
- schválení finančních plánů banky
- přijímání klíčových zpráv o ziskovosti, rizikovosti, dodržování limitů rizika
- odpovědnost za řádné vedení finančního účetnictví
- odpovědnost za dodržování opatření a pravidel stanovených centrální bankou
- rozhodnutí o úrokové politice, schválení zásad řízení aktiv a pasiv, rozhodnutí o dalších zásadních otázkách finančního řízení
- rozhodnutí o motivačních systémech.

Postavení představenstva a dozorčí rady může být v jednotlivých bankách různé, vždy však rozhodují o zásadních otázkách finančního řízení banky.

#### **Úlohy útvaru finančního řízení:**

Útvar finančního řízení, který v bankách většinou vystupuje pod názvem finanční divize, příp. finanční úsek, zahrnuje:

- finanční účetnictví
- daňovou politiku
- manažerský informační systém (jeho funkční, ne technickou část)
- řízení nákladů
- plánování (/zpravidla finanční plánování – rozpočtování)
- statistiku a externí výkaznictví
- poplatkovou politiku a řízení neúrokových výnosů
- externí audit, apod.

Útvar finančního řízení může nést odpovědnost i za další činnosti banky, pokud jsou zde ovšem zařazeny, např. za řízení aktiv a pasiv, strategické plánování a vztahy k investorům.

Funkce a konkrétní uspořádání útvaru finančního řízení se v různých bankách většinou liší. Zpravidla však je gestorem celého systému finančního řízení v bance a zodpovídá představenstvu za jeho provoz, výstupy a aktualizaci.

### **Úlohy útvaru řízení rizik**

Útvar řízení rizik Klíčovou úlohou útvaru řízení rizik by měla být maximalizace hodnoty pro akcionáře, tj. tvorba co největšího dlouhodobě udržitelného zisku. K tomu je třeba rizika měřit, limitovat, kontrolovat a aktivně řídit.

Přitom musí být dodržovány tyto zásady:

- oddělení obchodní činnosti, vypořádání a účtování obchodů, aktivní řízení rizik a měření rizik
- oddělení obchodů s tržními riziky od ostatních bankovních činností
- společný průběh procesu měření a řízení pro tržní rizika, likviditu, úvěrové riziko a provozní riziko.

Útvar řízení rizik by měl být nezávislým útvarem, který za tuto oblast odpovídá přímo představenstvu. Podílí se i na přípravě strategie a stanovení cílů banky. Úzce spolupracuje s ostatními útvary finančního řízení.

Současné trendy v řízení rizik směřují ke sjednocení přístupů v řízení různých druhů rizik a zároveň se řízení rizik propojuje s řízením ziskovosti. Důležitost jejich řízení vzrostla zejména v posledním období - spolu s řízením ziskovosti banky patří k nejzávažnějším činnostem v oblasti řízení banky.

### **Úlohy útvaru řízení aktiv a pasiv**

Klíčovou úlohou útvaru řízení aktiv a pasiv je řízení bankovní bilance, které zahrnuje plánování, usměrňování a kontrolu změn velikosti aktiv a pasiv, jejich složení, nákladů na zdroje a výnosů z aktiv tak, jak jsou zahrnuty v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. V rámci tohoto procesu se průběžně provádí měření a řízení finančních rizik vyplývajících z obchodních aktivit banky.

Zodpovědnosti a pravomoci útvaru řízení aktiv a pasiv v uvedených oblastech jsou nástroji k dosažení finančních záměrů banky, zejména zisku, při současné kontrole a dodržování limitů, které byly představenstvem stanoveny v oblasti finančních rizik. Může existovat jako samostatný útvar nebo jako součást útvaru finančního řízení. V každém případě musí úzce spolupracovat s úsekem finančního řízení, neboť svým rozhodováním bezprostředně a podstatně ovlivňuje celkovou ziskovost a rizikovost banky.

Kromě útvaru pro řízení aktiv a pasiv může v procesu jejich řízení sehrát důležitou roli i výbor pro řízení aktiv a pasiv (asset and liability committee – ALCO). Jeho úlohou je sledování klíčových informací o řízení aktiv a pasiv a formování názoru na klíčová rozhodnutí v této oblasti, co má zajistit kvalitu a přijatelnost těchto rozhodnutí pro všechny útvary, kterých se to týká.

### **Úlohy útvaru vnitřního auditu**

Jeho základním posláním je být nezávislým útvarem schopným odhalit a posoudit možné slabiny řídicího systému ve všech oblastech činnosti banky, které by mohly způsobit nefunkčnost banky, její sníženou finanční výkonnost a neschopnost efektivně řídit rizika. Zároveň spolupracuje s externím auditorem při výkonu externího auditu.

Na rozdíl od činností, jež náleží útvaru řízení aktiv a pasiv, útvaru řízení rizik a útvaru strategického plánování, které mohou být realizovány i v rámci útvaru finančního řízení, je postavení útvaru vnitřního auditu nezastupitelné.

Činnosti přiřazené útvaru vnitřního auditu nemohou být vykonávány žádným jiným útvarem. Nezávislost a odborná zdatnost tohoto útvaru má přímý vliv na kvalitu finančního řízení banky.

### **Úlohy útvaru strategického plánování**

Odpovídá za vypracování strategií, definování silných a slabých stránek banky, stanovení trendů, porovnání s konkurencí, zpracování makroekonomických studií a prognóz. Může zde být rovněž realizována činnost tzv. investor relations, což je systematické zajišťování informovanosti investorů, kapitálových trhů, akcionářů a odborné veřejnosti o výsledcích banky, stavu jejího úvěrového portfolia a záměrech pro další období.

Strategické plánování může patřit buď do kompetence finančního útvaru, nebo do samostatného útvaru strategického plánování, který je přímo podřízený představenstvu banky.

Kvalita finančního řízení banky je podmíněna nejen kvalitou plánovacího a rozhodovacího procesu, ale také racionálním rozvržením kompetencí a odpovědností jednotlivých řídicích útvarů banky.

## **Klíčové pojmy**

- aktiva
- pasiva
- řízení
- hedging
- ALCO
- riziko

## 3 Řízení bankovní rozvahy, strany aktiv a pasiv

### 3.1 Historie vývoje řízení bankovních aktiv a pasiv

Řízení aktiv a pasiv banky tvoří těžiště bankovního managementu. Je to způsob řízení bankovní rozvahy, na jehož základě se maximalizují výnosy při akceptování určité míry rizika ze strany managementu banky. Rozvaha banky zachytává na jedné straně přehled aktiv banky (majetku banky) a na straně druhé přehled pasiv banky (přehled zdrojů financování majetku banky).

#### **Vzorová rozvaha obchodní banky:**

##### **Aktiva - užití peněžních prostředků:**

- pokladní hotovost - je pro banku kdykoliv k dispozici a slouží především k zajištění likvidity banky
- účty u centrální banky - patří sem zejména povinné minimální rezervy
- depozita (vklady) v jiných bankách - patří sem běžné účty a vklady banky uložené u jiných bank, úvěry - tvoří hlavní složku aktiv, patří sem úvěry poskytnuté různým subjektům
- cenné papíry - patří sem cenné papíry zakoupené bankou, a to státní cenné papíry, cenné papíry orgánů místní moci a správy, akcie a jiné cenné papíry
- hmotný a nehmotný majetek banky
- ostatní aktiva.

##### **Pasiva - zdroje peněžních prostředků:**

- vklady - dočasně volné peněžní prostředky různých ekonomických subjektů uložené v bankách
- půjčky - zpravidla krátkodobé úvěry od jiných subjektů, zejména bank
- dluhopisy emitované bankou - z důvodu soustředění dočasně volných peněžních prostředků ekonomických subjektů
- vlastní kapitál - tj. základní kapitál (vklady akcionářů), rezervní a jiné fondy a nerozdělený zisk banky
- ostatní pasiva.

Ve srovnání s ostatními podniky je podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech banky poměrně nízký, banky při své činnosti využívají ve značné míře cizí kapitál. Rozvaha banky má značnou vypovídací schopnost, na základě její analýzy můžeme odhadnout typ banky, její sílu i "zdraví". Do rozvahy ústí obchodní plán i strategie banky.

V poslední době se ukazuje růst bankovní zranitelnosti. Banky se z důvodu rostoucí konkurence snaží opatrněji rozdělovat získané zdroje - mezi různé klienty, produkty, trhy. Rostoucí konkurence si vynucuje vznik nových produktů a možností, zároveň se výrazně zvyšuje počet účastníků na trhu. Důsledkem toho je kvalitnější rozhodování a řízení bank, za pomoci nejnovějších teoretických poznatků a zkušeností.

**Řízení aktiv a pasiv** se výrazněji v bankách rozvinulo zejména v posledním období. Do 50. let minulého století měly banky pasivní přístup k získávání zdrojů, získané vklady se potom půjčovaly formou úvěru nebo investovaly na konzervativním základě.

Důraz se kladl spíše na stranu aktiv, na řízení podnikatelského bankovního portfolia.

**Řízení pasiv** vzniklo v USA a Kanadě. Jeho úkolem bylo financovat strukturu aktiv tak efektivně, jak jen to bylo možné. Zpravidla se prosazovala zásada, že krátkodobá aktiva je nutno vázat na krátkodobá pasiva a dlouhodobější aktiva na dlouhodobější pasiva.

**Řízení aktiv a pasiv** postupně nabývalo na významu, narůstalo obchodování s aktivy a docházelo k přesunům mezi zdroji financování. Úvěry bylo možné prodat nebo koupit, případně transformovat na cenné papíry. Postupně se řízení aktiv a pasiv začalo vztahovat na aktiva i pasiva nejen v domácí, ale i v cizí měně.

Konečným výsledkem tlaku na řízení aktiva pasiv byl vznik Assets and Liability Committee (ALCO).



V současnosti se řízení aktiv a pasiv stalo jedním pojmem. Banka může reagovat na poptávku po specifickém úvěru tím, že začne na peněžním trhu hledat přiměřené refinancování. Další možností je že banka vstupuje na peněžní trhy aktivně, hledá zdroje za přiměřené ceny a následně z nich tvoří celé spektrum úvěrů a investic. Někdy banka dodržuje pravidlo souladu aktiv a pasiv - pokud jde o termín, částku a měnu, jindy transformuje krátkodobější peníze na dlouhodobější úvěry.

Řízení aktiv a pasiv funguje vždy v rámci prostoru vymezeném centrální bankou, s ohledem na opatření z hlediska obezřetného bankovního podnikání a měnové politiky.

### 3.2 Organizace řízení bankovních aktiv a pasiv

V bankách se postupně ukázala potřeba vytvoření oddělení pro řízení aktiv a pasiv, výbor ALCO, který vypracovává a realizuje politiku řízení aktiv a pasiv banky.

Bankou přijatá strategie řízení aktiv a pasiv má dalekosáhlý vliv na:

- řízení aktiv banky - jejich objem a strukturu
- řízení pasiv banky - jejich objem a strukturu
- řízení rozpětí úrokových sazeb - čisté úrokové marže
- řízení úvěrového rizika
- řízení likvidity banky, řízení kursového rizika
- řízení neúrokových nákladů a výnosů
- řízení daní
- řízení podrozvahových aktivit.

Výbor ALCO je součástí "treasury" funkce banky, což svědčí o jeho původní orientaci na řízení rizika úrokové sazby. Má strukturu oficiálního výboru, do kterého jsou jmenováni členové, aby přijímali rozhodnutí (popřípadě vyhodnotili konkrétní výkony banky), zejména v těchto oblastech:

- investiční
- úvěrové
- oceňování.

V typické sestavě výboru ALCO je prezident banky /hlavní výkonný ředitel/, hlavní finanční ředitel, ředitel odboru úvěrových operací, ředitel odboru investic, ředitel odboru financování a hlavní ekonom banky.

Výbor ALCO koordinuje řízení všech oblastí banky a realizuje konkrétní řízení financování a řízení rizika úrokové sazby prostřednictvím „Treasury“.

### 3.3 Podstata řízení aktiv a pasiv banky

Cíle a úlohy řízení aktiv a pasiv banky musí vyplývat ze strategického plánu banky a respektovat strategické zaměření banky zejména v těchto oblastech:

- jaké činnosti banka vykonává a jaké činnosti vykonávat nechce
- čím se banka liší od konkurence
- jaké hodnoty jsou základem podnikové kultury banky
- jakou má banka základní orientaci, na zisk či na jiné cíle.

Management banky by měl na základě toho specifikovat cíle na různá časová období, například:

<b>Krátkodobé cíle</b>	=>	kvalita úvěrů, prověrka úvěrového portfolia, návrh opatření na jejich řešení a změny úrokových sazeb a podmínek úvěrů
<b>Střednědobé cíle</b>	=>	změna strukturu aktiv
<b>Dlouhodobé cíle</b>	=>	nabídka nových služeb a expanze banky



Banka musí vypracovat dokument, který stanovuje:

- specifické cíle řízení
- konkrétní směrnice pro rozhodování s cílem jejich dosažení
- oblasti a rozsah pravomocí “klíčových” ředitelů
- způsob měření a sledování finančních rizik a stanovit pravomoci pro jednotlivé ředitele.

Okruh tématický okruhů a základních otázek je možno stanovit následovně:

**Tematické okruhy:**

likvidita

investice

riziko úrokové sazby

oceňování

jiné

**Základní otázky:**

definování ukazatele likvidity,

identifikace zdrojů likvidity

specifikace plánovaného mixu financování,

specifikace směrnice pro lhůty splatnosti jednotlivých pasiv,

identifikace plánovaného mixu cenných papírů a úvěrů,

stanovení plánované úrovně kvality úvěrů,

specifikace směrnice pro lhůty splatnosti,

stanovení plánovaných ukazatelů rizika a výšky přijatelného

rizika úrokové míry,

identifikace různých způsobů řízení rizika úrokové míry,

specifikace plánované výše vkladů a úvěrů a agregované

ziskovosti banky,

identifikace minimálních rozdílů rozpětí mezi výnosností

aktiv a nákladovostí pasiv

stanovení frekvence porad

další problémy a otázky, které zkvalitní činnost banky

Řízení aktiv a pasiv si vyžaduje informace, které mohou pocházet z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vnitřní informace mají poskytovat všechno, co je potřebné k určení pozice banky a vyhodnocení výsledků předcházející činnosti řízení aktiv a pasiv. Vnější informace mají umožnit propojení mezi minulým, současným a budoucím vývojem, což souvisí s ekonomickým prostředím banky.

Každá banka má jiné požadavky na informace. Strukturovanější banka, s rozsáhlou sítí, s aktivním přístupem k řízení aktiv a pasiv a s vyšší ochotou podstupovat riziko potřebuje neustálý tok kvalitních informací. Ocení spolehlivé, přesné a včasné informace. Opačný typ banky nepotřebuje informace v takové míře a rozsahu jako banka předchozího typu. Velká banka se značnými obchody na mezinárodních trzích, případně se sítí přesahující hranici státu se musí zabývat i údaji, které patří různým systémům a pochází z více zemí. Informace je nezbytné používat ekonomicky a inteligentně, nikdy nepožadovat více informací, než je třeba. Je tedy nutno si stanovit základní vstupy a výstupy.

**Vstupy**

časový plán aktiv a pasiv

úroková citlivost

analýza čisté úrokové marže

zpráva o ocenění aktiv a pasiv

makroekonomická prognóza

**Výstupy**

plán zisku

zaměření aktivní politiky

směr financování a jeho užití

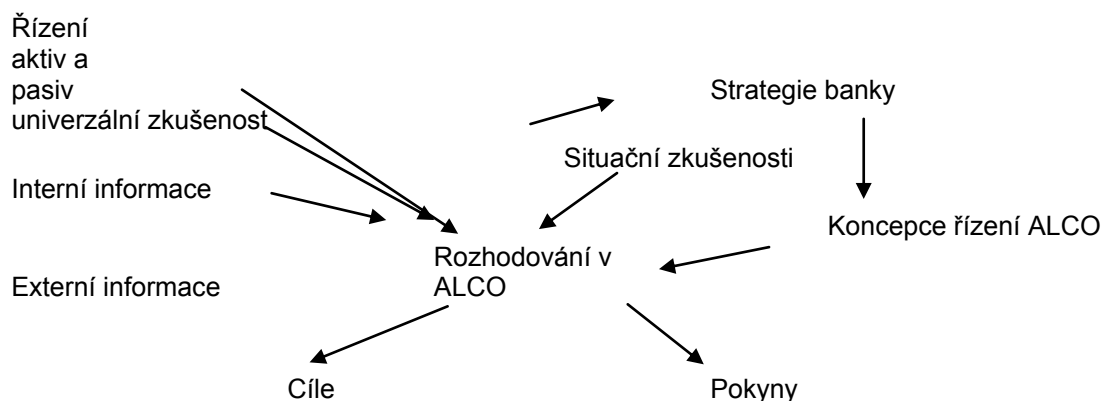
analýza citlivosti na úrokové sazby

plán

Základní požadavky na efektivní fungování řízení aktiv a pasiv banky jsou:

- správně strukturovaná pravomoc a sféry vlivu
- zkušenosti správně přizpůsobované bankám v dané situaci
- fungující toky informací
- správně fungující proces rozhodování
- organizační struktura zaměřená na specifické požadavky banky v oblasti řízení aktiv a pasiv.

Konkrétní systém řízení aktiv a pasiv banky je výsledkem složité mezihry mezi zkušenostmi a informacemi, ve které se prolínají univerzálně použitelné prvky a prvky specifické právě pro tuto banku. Zkušenosti oddělení řízení aktiv a pasiv se stávají jedním z hlavních rozlišujících kvalitativních ukazatelů v bankovním sektoru. Banky, které nevěnují pozornost problémům a možnostem řízení svých aktiv a pasiv, mají stále větší těžkosti s udržení své konkurenční pozice nebo s prosazováním strategie své společnosti. Postup fungování procesu řízení aktiv a pasiv banky lze schematicky vyjádřit následujícím přehledem daných souvislostí.



Z přehledu vyplývá, rozhodování v oblasti řízení aktiv a pasiv je podmíněno interními a externími informacemi, univerzálními zkušenostmi, situačními zkušenostmi a celkovou koncepcí řízení aktiv a pasiv, která vyplývá ze strategie banky. Rozhodování v oblasti aktiv a pasiv znamená v konečném důsledku stanovení cílů a pokynů pro jejich provedení.

Management bankovní rozvahy je podstatnou částí bankovního managementu. Týká se banky jako celku, ne jejích jednotlivých obchodů.

Jde přitom o všeobecné opatření politiky rizika, a to:

- tvorbu vlastního kapitálu
- rozptýlení, diverzifikace rizika
- ohraničení rizika určením horních a spodních objemových hranic.

Součástí managementu rozvahy je řízení rizik typických pro banku. Zároveň banka respektuje kritérium ziskovosti a bankovní rentability.

I když banka přistupuje k řízení bankovní rozvahy jako k celku, stejně důležité je i samostatné řízení strany bankovních aktiv a pasiv.

### 3.4 Management bankovních pasiv

**Cílem managementu bankovních pasiv** je cílem je získat prostředky, zdroje na financování. Přitom je třeba dbát na to, aby:

- náklady na získání zdrojů byly nízké
- alespoň do jisté míry proběhlo sladění požadavků strany aktiv se stranou pasiv (doby jejich splatnosti, lhůty vázanosti prostředků, výšky úroků, částky atd.).

Získání prostředků na financování (s příznivými sazbami) není postup pasivní, ale musí ho provázet aktivní marketingová opatření.

#### **Vlastní kapitál banky a funkce vlastního kapitálu banky**

Jeho kvantitativní váha je malá, ale kvalitativní význam značný a má následující funkce:

- |                  |     |   |
|------------------|-----|---|
| zřizovací        | = > | vznik banky je podmíněn povinným minimálním vlastním kapitálem                  |
| ručící           | =>  | banka svoje ztráty v prvé řadě kryje vlastním kapitálem                         |
| financování      | =>  | banka jim financuje vlastní majetkové hodnoty investičního charakteru           |
| vymezení obchodů | =>  | zejména rizikové obchodní aktivity banky jsou vázány na výši vlastního kapitálu |

Banky rozlišují mezi bilančním vlastním kapitálem (kapitálem, který vyplývá z rozvahy) a vlastním kapitálem relevantním z právního hlediska bankovního dohledu. V ČR je vymezen opatřením ČNB o kapitálové přiměřenosti.

Vzhledem k tomu, že oblast vlastního kapitálu je podrobena regulaci centrální bankou, při řízení bankovních pasiv (i aktiv) banka musí neustále sledovat jeho objem, strukturu a přiměřenost. V

určitých momentech se může stát brzdou zvyšování bilanční sumy banky (viz funkce vymezení obchodů).

V zájmu akcionářů je, aby banka měla vlastní kapitál nízký a dosahovala s ním co nejvyšší zisky. Zájem státu je opačný, tedy aby banka měla vlastní kapitál co nejvyšší, v důsledku čehož je stabilní. Zájem akcionáře o nízký kapitál je naprosto zřejmý:

$$\text{míra zisku} = \frac{\text{výnos}}{\text{investovaný kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Běžným způsobem zvyšování míry zisku je snižování investovaného kapitálu, což dokumentuje i dlouhodobá tendence snižování vlastního kapitálu bank.

Protože snížení vlastního kapitálu překročilo únosnou míru, přikročilo se k mezinárodně stanoveným pravidlům kapitálové přiměřenosti, které si jednotlivé centrální banky promítly do vlastní regulace.

### **Cizí zdroje**

Tvoří podstatnou část bankovních pasiv. Banka nakupuje různé druhy vkladů a půjček, které jsou nejdůležitějším zdrojem bankovního financování a refinancování. Rozlišuje přitom tyto základní druhy:

vklady na požádání (na viděnou, šekovatelné)	slouží klientovi banky jako základ jeho účasti na bezhotovostním platebním styku - pro banky představují nejméně stabilní zdroj (značné nebezpečí pro bankovní likviditu), na straně druhé jsou zpravidla nízko úročené, znamenají tedy nízký náklad,
termínové vklady	pro banku znamenají stabilnější zdroj, důležité je rozlišit, zda jde o pevné peníze, tedy přenechání peněz bance na předem stanovenou lhůtu často i s možností prolongace, nebo vklady sice vázané na delší dobu, ale s možností odstoupení, navíc s povinností výpovědi podle předem stanovených podmínek, jsou zpravidla výše úročené a znamenají pro banku větší náklad,
depozitní certifikáty	alternativa krátkodobých a střednědobých vkladů, zpravidla bez možnosti předčasného výběru, pro banku tedy stabilní zdroj s vyššími náklady, banka má tento druh pasiva plně pod kontrolou,
dluhopisy	dlouhodobější pasivum, stabilní, ale jeden z nejdražších zdrojů banky, používá se na dlouhodobější úvěry,
úsporné vklady	výhodný bankovní zdroj s poměrně nízkými náklady, relativně stabilní, částečně kontrolovatelný,
mezibankovní úvěry	zdroj, který banka používá na vyrovnání deficitu, nedostatku zdrojů, je krátkodobým zdrojem, nepoužívá se tedy na krytí dlouhodobějších aktiv,
úvěry centrální banky	zpravidla krátkodobý zdroj na doplnění deficitu peněžních prostředků čerpaný v rámci pravidel stanovených centrální bankou, nepoužívá se na krytí dlouhodobějších aktiv.

Každý z možných bankovních zdrojů má svoje specifika. Banka si z nich tvoří celkový zdroj pro své podnikání v určité struktuře, vzhledem ke straně aktiv, momentální situaci na trhu zdrojů, hodnocení z hlediska rizika a nákladovosti.

Pokud se banka rozhodne určité zdroje za určitých podmínek a v určitém objemu získat, nastupuje marketingová politika, která musí v plné míře uplatnit nástroje odbytové politiky. Banka nabízí své produkty, nejrůznější typy vkladů a snaží se o to, aby klient její vkladové produkty koupil.

**Vztah managementu pasiv a likvidity banky** – management pasiv je důležitý nejenom z pozice ziskového motivu získání zdrojů s co nejnižšími náklady a s co nejdelším časovým možným použitím, ale zde je nezbytné zohlednit i problém likvidity banky. Na tomto místě opět zasahuje centrální banka, která stanovuje povinné minimální rezervy ze získaných vkladů. Kromě toho banka svým managementem pasiv (samozřejmě i ve vztahu k aktivům banky) přispívá k zachování likvidity. Z důvodu zachování likvidity je vhodné volit ta pasiva, která jsou dlouhodoběji vázána, banka dokáže do značné míry určit, kdy bude klient své peníze požadovat zpět.

### 3.5 Management bankovních aktiv

Cílem je investovat finanční prostředky tak, aby:

- výnosy byly co nejvyšší
- rizika byla přiměřeně omezena
- použití prostředků bralo ohled na stranu pasiv (doby splatnosti, lhůty vázání prostředků, úroky atd.).

Banka respektuje dva základní cíle bankovního podnikání - rentabilitu dosaženou na základě výnosně použitých zdrojů a stabilitu na základě řízení rizik.

V rámci strany aktiv banka tvoří tyto základní skupiny:

- primární rezervy
- sekundární rezervy
- úvěry
- investice.

**Primární rezervy** – banka je tvoří na základě právních předpisů a potřeb každodenního vyrovnání rozvahy, tvoří je povinně a dobrovolně. Povinné rezervy si udržuje na základě právních předpisů, zpravidla se určují procentem z vkladů, nepodléhají tedy bankovnímu řízení (jsou stanoveny mimo ně). Naproti tomu pracovní /dobrovolné/ rezervy vyplývají z rozhodnutí banky, respektují bankovní strategii, momentální stav ekonomického prostředí a typ bankovního podnikání. Z důvodů bankovní rentability by měly být co nejnižší, sledují spíše cíl stability banky a její likvidity. Přinášejí minimální, nebo nepřinášejí žádné výnosy.

Primární rezervy vystupují ve formě pokladní hotovosti, vkladů u ostatních bank, vkladů u centrální banky a některých jiných zpravidla méně významných aktiv.

**Sekundární rezervy** – posilují bankovní likviditu, představují aktiva, která nejsou určena zákonem a ani nejsou samostatně vykazována ve výkazech. Jsou vnitřní záležitostí každé banky. Protože jejich cílem je posílit likviditu banky, vystupují pod názvem likvidní rezervy. Jejich výnosnost je zpravidla menší. Sekundární rezervy tvoří krátkodobé likvidní cenné papíry, zejména pokladní poukázky centrální banky, státní pokladniční poukázky, komerční cenné papíry podniků a jiné likvidní cenné papíry. Jejich základní vlastností musí být schopnost změnit se na likvidní (hotovostní) formu s minimální ztrátou a časovým odstupem. Sekundární rezervy se tvoří z důvodu sezónních vlivů, náhlých a nečekaných vlivů a cyklických vlivů. Jsou záležitostí řízení každé banky, v některých bankách se tvoří zejména v oblasti pasiv, v jiných zejména v oblasti aktiv.

**Úvěry** – banka má dostatečnou výši likvidních aktiv a soustřeďuje se na poskytování úvěrů. Jsou méně likvidními a rizikovějšími aktivy, jsou však vysoce rentabilní a produkují podstatnou část bankovních výnosů. Poskytování úvěrů klientům je nejvýznamnější oblastí použití bankovních prostředků. Jsou to rentabilní, ale riziková aktiva.

**Investice** – po uspokojení poptávky po úvěru jsou další disponibilní peněžní zdroje banky uloženy do cenných papírů, které mají dlouhodobější charakter než sekundární aktiva. Jejich hlavní funkcí je výnos a podpora sekundárních aktiv. Do investic banky patří ty cenné papíry zakoupené bankou, které nejsou součástí sekundárních bankovních rezerv. Patří k nim akcie, dluhopisy států, komunálních orgánů a podniků, příp. další cenné papíry.

Cenné papíry obsažené v investičním portfoliu banky mohou v případě potřeby bance posloužit i jako rezerva. Potom hovoříme o terciárních rezervách.

## **Klíčové pojmy**

- ALCO
- aktiva
- pasiva
- tresory
- management
- rentabilita

## 4 Ekonomika řízení nákladů a výnosů v bance

### 4.1 Vývoj bankovního trhu v České republice

Do roku 2001 získaly zahraniční banky v zemích střední a východní Evropy po vlně akvizic více než polovinu bankovního trhu. Vstup zahraničních investorů do českých bank v devadesátých letech minulého století nastartoval tvrdou konfrontaci s globální konkurencí, i když v rámci specifického bankovního trhu, který existoval v české republice. Jedním z opatření zahraničních vlastníků bylo i sledování vývoje poměru dosažených výnosů k nákladům. Všechny, doposud českých bank, se výrazně dotklo snižování nákladů, restrukturalizace a racionalizace všech činností v bance. Po těchto prvotních opatřeních se zájem na čas přesunul k hledání inovací produktů a technologií, ke zvýšení či udržení podílů na trhu, to podle segmentů klientů a historicky silných stránek každé banky. Důvodem bylo jednoznačné poznání, že nízké náklady nenahrazují rostoucí výnosy.

Vlivem stále rostoucí ekonomiky od roku 2001 rostl i bankovní trh v České republice. Banky tedy věnovaly více úsilí získání nových tržních pozic a jejich sledování bylo povýšeno nad sledování nákladů. Určitě nebylo úplně upuštěno od řízení a sledování jednotlivých nákladů, ale vlivem vzrůstajících trhů bylo více pozornosti věnováno růstu bankovních obchodů, objemů či jejich počtů. Při extrémním hledání inovací a zdánlivě nedostižných růstech objemů bankovních obchodů zůstaly náklady jaksi opomenuty.

Poté se v roce 2008 naplno projevila finanční krize. Je na výsost zřejmé, že období enormního nárůstu bankovních obchodů je u konce, stejně jako vysoký růst celé ekonomiky. Jednotlivé bankovní ústavy budou opět přecházet k intenzivnějšímu řízení nákladů a k revizi efektivnosti všech činností.

V dobrých časech mohly banky použít ke zvyšování zisku aktivní přístup ke klientům. Ten se opíral o nabídku nových produktů a konkurenčních výhod spočívající častokrát ve snižování svých obchodních marží a uplatňováním různých výjimek, které v konečném důsledku křivily cenu na bankovním trhu.

V krizi je tahounem hlavně manažer. Jedním z hlavních posláních vedoucích pracovníků je umět čelit špatnému vývoji. Bankovní ústavy mají mimo úroveň vrcholového managementu ještě úroveň středních a operativních manažerů. Ti řídí své podřízené v různých útvarech a střediscích. Pokud špatnou situaci banky způsobuje situace na trhu, je nutné nepříznivé období přečkat a stanovit si nové cíle. Nové cíle jsou pak přenášeny směrem od vrcholového managementu až k nejnižším úrovním a na jednotlivé pracovníky.

### 4.1 Druhy středisek v bance

Banka jako právnická osoba, akciová společnost, se skládá z jednotlivých útvarů. Podle základního členění a z hlediska hierarchie je toto základní rozdělení možno vyčíst z organizační struktury. Nositelem nákladů a výnosů bankovního ústavu jsou útvary s různým zaměřením. Útvary nebo-li střediska, které zajišťují výnosy i náklady, mohou vyčíslit i svůj hospodářský výsledek. Ne všechny útvary jsou však obchodním místem banky. V bance působí také útvary, jež zajišťují pomocné služby jiným útvarům. U těchto útvarů nelze spolehlivě určit nebo vymezit, kterým pobočkám a oddělením banky byly všechny služby poskytnuty. Jedná se o činnosti, které jsou zajišťovány nejvíce centrálně pro více útvarů zároveň. Jsou to útvary, které se věnují činnostem jako tvoření metodiky, zavádění nových produktů, IT služby, právní služby, oddělení finančních obchodů.

Nákladová střediska, jež jsou nejnižším útvarům, mají předem stanoveny rozpočty ovlivnitelných nákladů. Tyto náklady se kontrolují a porovnávají jako skutečně dosažené náklady na plánované. Úkolem manažerů a vedoucích je dosahovat úspory nákladů a ti jsou také na těchto úsporách hmotně zainteresováni. Takovými útvary v bance jsou střediska zajišťující služby jako jsou opravy a udržování budov, technického vybavení, nákup materiálu a také střediska správy úvěrů a střediska vyhotovující smluvní dokumentaci pro ostatní útvary, také oddělení marketingu, personální oddělení, právní oddělení, oddělení auditu a kontroly a ostatní útvary podpory prodeje.

Obecně jde o střediska banky realizující služby, u nichž nelze spolehlivě zjistit, kterým oddělením banky byly tyto služby poskytnuty. Důvodem pro zařazení střediska jako nákladového může být i skutečnost, že není možné zjistit přesnou částku z celkového objemu vynakládaných prostředků, která připadá na jednotlivé pracoviště a pobočky. Výdaje marketingového oddělení na televizní reklamu

propagující prodej nového produktu jistě podpoří prodej na všech pobočkách banky. Ale propočet, kolik přesně připsat do nákladů jednotlivým pobočkám, se jeví jako zbytečný a administrativně zatěžující. Vzhledem k jeho vypovídající schopnosti je neefektivní. Bylo by možné postupovat podle rozpočtového klíče jako je počet zaměstnanců na jednotlivých pobočkách. Ovšem to může být nespravedlivé již z titulu, že na jedné pobočce se produkt prodal ve větších objemech, kdežto na druhé pobočce se ho prodalo méně. Řešení propočtu nákladů marketingu pro zatížení všech poboček podle prodaného objemu je také nevypovídající, protože produkt se prodává většinou po delší časové období a opět jej jedna pobočka může prodat více v začátcích a jiná jej prodá více až v delším časovém období. Porušeno by tím bylo pravidlo věrného zobrazování nákladů v čase. V důsledku by to znamenalo vedlejší evidenci prodeje nového produktu, obvykle v delším časovém období než jeden rok a další administrativní náklady. Nehledě na to, že v bance se nejedná jen o marketingové náklady na nový produkt, ale o spoustu podobných činností.

Zisková střediska jsou ta, která ovlivňují výnosy i náklady a tvoření zisku je jejich prioritou. Vedoucí pracovníci mají pravomoc svými rozhodnutími a svým jednáním ovlivňovat obě složky mající vliv na zisk. Řízení nákladů a výnosů střediska je jejich hlavním úkolem. Zainteresovanost je založena na dodržení plánovaného zisku střediska. Do této skupiny jsou právě zařazeny pobočky jako obchodní místa banky. Jsou to části banky přímo zodpovědné za realizaci čistých zisků. Vedle poboček sem patří také oddělení obchodu s cennými papíry, finančních trhů a oddělení devizové arbitráže.

Rentabilní a investiční střediska se v dostupné literatuře v některých případech člení na dvě charakterově různá střediska a v některých se tato střediska uvádí pod společným členěním jako investiční střediska. Rentabilní střediska odpovídají za náklady a výnosy a navíc za výši střediskem vázaných prostředků. Hodnocení střediska je nejčastěji založeno na dosažené rentabilitě přidělených prostředků.

Investiční střediska jsou podobná střediskům rentabilním, ale jejich vedoucí pracovníci mají ještě pravomoc rozhodovat o pořizování investic. V bance se tato střediska zřizují pro potřeby správy investic a patří sem některé dceřiné společnosti větších bank. Obecně rentabilní i investiční střediska jsou zodpovědná za realizaci zisků z určité investované částky.

Výnosová střediska, někdy také označovaná jako příjmová střediska, jsou opakem nákladových středisek. Mají možnost ovlivňovat svou působností výši výnosů při dodržení určitého rozpočtového stanovení nákladů. Toto je také hlavní ukazatel hodnocení jejich výkonnosti. Tato střediska v bance jsou zřizována na útvarech přímého prodeje, finančních trhů, specializovaného a institucionálního bankovníctví. Jsou to týmy zodpovědné za provedení určitého zvýšení výnosů, jako jsou výnosy z přímého prodeje produktů a výnosy z bankovních obchodů.

Výdajová střediska jsou taková, která odpovídají za výdaje. Jsou zřizována za účelem plnění dílčích a krátkodobých úkolů spojených s vybavením jednotlivých pracovišť banky, změnou vizuálu poboček, zavedením stejného označení budov, bankomatů a informačních tabulí. Nejsou odpovědná za náklady, ale za dílčí výdaje a úsporu či dodržení jejich původně rozpočtované výše určené na konkrétní dílčí úkoly.

## **4.2 Pobočky jako obchodní místa banky**

Obchodními místy banky jsou pobočky. Jsou zainteresované na tvoření zisku, jejich pracovníci ovlivňují svým jednáním a rozhodováním výnosy i náklady pobočky. Klíčová role v rozhodování spočívá v osobě manažera pobočky.

Obchodní místa bank, tedy především pobočky, jsou důležitým tvůrcem celkového zisku komerční banky. Stejně tak jako každý jiný podnik je banka nucena reagovat na tržní prostředí a vývoj na trhu. Toto pravidlo pro udržení dlouhodobé konkurenceschopnosti platí v každém stádiu ekonomiky. Náskok si vytvoří ta banka, která dovede rychle reagovat na změnu podmínek bankovního trhu. Ruku v ruce tak vstupují na trh novinky z oblasti produktů a služeb.

Nové služby mají za cíl zefektivnit komunikaci banky s klienty, snížit nároky na ruční zpracování obchodů, zautomatizovat transakce a vytvořit tím příjemné a pohodlné prostředí pro obsluhu klientů.

Zavádění nových produktů má zase za cíl oslovit široký okruh klientů i neklientů a zvýšit tím své dosavadní výkony. Jedná se o známé pravidlo posuzování činnosti služba proti výrobku.

## 4.2 Druhy výnosů obchodního místa

Z hlediska své činnosti každé obchodní místo generuje výnosy vyplývající z obsluhy klientů. Tedy z činnosti, ke které jsou primárně obchodní místa zřizována. Výnosy pobočky můžeme rozdělit na výnosy z bankovních a nebankovních činností

Při kalkulaci výnosů na obchodní místo je potřeba přesně identifikovat všechny výnosy, které mohou pracovníci pobočky vytvořit. Navíc pobočce je nutné přiřadit příslušný výnos z poskytnutých zdrojů. Každá pobočka je místem, kde se soustředí peněžní prostředky klientů. Tyto prostředky jsou umístěny v depozitních produktech, které banka pomocí své distribuční sítě nabízí klientům.

Dále banka poskytuje klientům financování svých potřeb pomocí úvěrových produktů. Do bankovních činností je třeba ještě zahrnout transakční operace a zprostředkovatelskou činnost pro jiné útvary v bance nebo dceřiné společnosti. Ze všech uvedených činností plyne bance určitý zisk a podíl každé pobočky na jeho tvorbě je nutno reálně a spravedlivě vyjádřit.

Výnosy pobočky z bankovních činností je nejlépe rozdělit podle známého a jednoduchého třídění na úrokové, neúrokové a ostatní výnosy.

Při kalkulacích výnosů je předpokladem pro pravdivé zobrazování ziskovosti pobočky jednoznačné stanovení, jakým způsobem budou výnosy sledovány a připočítávány pobočce. Jednoznačné stanovení způsobu přiřazování výnosů pobočce spočívá v určení, zda se jedná o identifikaci výnosů z bankovních činností nebo identifikaci výnosu z jednotlivých produktů. Z každého produktu má banka rozdílný výnos a liší se právě podle druhu produktu. Rozdílná výše výnosu je dána nestejnou velikostí marže z produktu. Banky výnosnost svých produktů sledují, ale pro obchodní místa je důležité určit, jaká část výnosu náleží pobočce, která produkt prodala klientovi.

Pro výnosy z bankovních činností tedy platí, že je třeba určit, z kterých činností konkrétně plynou výnosy pobočce a o jaký druh výnosů se jedná. Jiný způsob rozdělování výnosů je vhodný u úrokových a jiný u neúrokových výnosů. Dalším důležitým prvkem u kalkulace výnosů je stanovení marží za bankovní zprostředkování. Z technického hlediska je přepočítávání neúrokových výnosů na obchodní místa relativně jednoduché. Určování výnosových marží na obchodní místo u úrokových výnosů je mnohem složitější vzhledem k různým druhům vkladů, úvěrů a refinancování a vzhledem k tomu, jak obtížné je všechny tyto toky sledovat

Každá činnost má svou výnosovou i nákladovou složku. Marže přidělovaná pobočkám musí reprezentovat cenu, kterou daná činnost pro banku má. Marže se určuje jako rozdíl mezi úroky získanými od klientů a úroky placené bankou.

Banky znají cenu svých peněz. Dokážou přesně určit výši zdrojů, identifikovat od koho zdroje jsou získány a za jakou cenu. Využíváno je pro tyto účely spojení analytického a finančního účetnictví. Pro potřeby přiřazování výnosů obchodním místům je nutno určit vnitřní sazby. Vnitřní sazby vyjadřují výši, kterou platí centrála banky za zdroje zaslané pobočkou nebo, kterou účtuje za zdroje půjčené si z centrály banky pro poskytování úvěrů.

Vnitrobankovní sazbu ovlivňují náklady na riziko a spojené náklady. Ztrátové úvěry snižují ziskovost banky. Náklady na správu a vymáhání úvěrů, právní náklady a náklady na odepsané úvěry jsou vyšší u poboček s vyšší delikvencí. Pro snížení administrativních nákladů je možné spojené náklady kalkulovat na příslušná nákladová střediska. Řešením je také kalkulace těchto nákladů přímo na obchodní místa podle podílu klasifikovaných úvěrů pobočky na celkovém objemu banky. Ztrátové úvěry odepisovat přímo ze zisku poboček a stejně tak opravné položky účtované podle jednotlivých úvěrů.

## 4.3 Výnosy z produktů a služeb

Pro sledování výnosu z produktu je třeba určení jeho ceny, které vychází ze zjištění nákladů a výnosů a přiřazení každému produktu. Přiřazení výnosů produktům lze provádět bezprostředně a jednoduše. Jde většinou o poplatky, které jsou spojeny přímo s produktem. Poplatky a provize jsou svázané s jasně vymezenou službou nebo operací. Přiřazení nákladů produktům se děje na základě stanovení průměrných nákladů na operaci.

Banky taktéž sledují výnosy z jednotlivých produktů. To umožňuje reagovat bance na bankovní trh a srovnávat ceny s konkurencí. Výnos z produktu poskytuje přesnou informaci o ziskovosti prodávaného produktu a umožňuje tak zaměřit se na nejvíce ziskové služby. Dává také přehled o tom, který produkt je ziskový minimálně a za jakých podmínek by mohl být více ziskový.



Aby bylo možné kalkulovat výnosy a náklady na produkt, je třeba mít jednoznačně definované produkty a služby, které banka prodává, což banky mají ve svých sazebnících. Například poplatek za poskytnutí spotřebitelského úvěru je pevně spjat s produktem a je výnosem produktu. Ovšem produkt má i své náklady. Nákladovou položku produktu je třeba odečíst od výnosu, pro zjištění celkové výnosnosti produktu. Podobné je to i se zpracováním platebního příkazu. Poplatek za provedení platby není celý zisk pro banku, ani pro pobočku. Pro celkový obrázek zisku se musí odečíst nákladová složka, v tomto případě tvořena mzdou pracovníka, který platbu ručně zpracoval a výdajem na udržování bankovního systému, ve kterém je příkaz zpracován a dále uchováván.

#### **4.4. Výnosnost klienta**

Sledování výnosnosti klienta znamená pro banku z hlediska řízení nákladů a výnosů velkou výhodu. V současné době se velmi rozšiřuje, ale ještě ne všechny banky v České republice uplatňují v praxi analýzu výnosu klienta. Menší a specializované banky využívají spíše plošného řízení přes metodu výnosu z produktu. Dokonce jsou i u nás velké banky, které sice sledují výnos na klienta, ale metoda není uvedena do praxe kompletní. Dá se říci, že určování výnosu je prováděno částečně, a tudíž není dosaženo přesné zobrazení výnosnosti. Samozřejmě jsou i banky, které mají tuto metodu propracovanu dokonale a plně ji také využívají v praxi.

#### **4.5 Kalkulace nákladů**

Kalkulování nákladů na obchodní místa nelze úplně spojovat s účetnictvím. Je dobré využít analytického účetnictví pro automatické přiřazování nákladů příslušným obchodním místům s tím rozdílem, že ne všechny nákladové položky mohou sami pracovníci na obchodních místech ovlivnit. Do kalkulací nákladů na obchodní místo není ideální zahrnovat určité náklady související s činnostmi ústředí, případně jejich podpůrných útvarů. Neznamená to, že se s nimi nepočítá. Naopak s využitím metody ABC lze nalézt možnost ke snižování nákladů.

##### **Provozní náklady**

Provozní náklady generují jak samotné pobočky, tak i různé podpůrné útvary v bance. Jsou to oddělení poskytující pro pobočky opakované a specifické služby nebo jen všeobecně nutné služby. Útvary provádějící opakované a specifické služby pro pobočky jsou zpracovatelská pracoviště pro tuzemský platební styk, správu úvěrů, právní oddělení, hlavní pokladna zajišťující hotovostní operace, oddělení dokumentárního platebního styku a servis platebních karet. Jako střediska poskytující všeobecné služby vystupují v bance útvary personální, hospodářských služeb, autoprovoz, údržba budov a nemovitostí, marketing. Vnitrobankovní přeúčtování těchto nákladů v zásadě představuje určení klíče pro přeúčtování nákladů. Základním pravidlem je určení jednotky práce. Docela přesnou metodou je použití faktického změření času potřebného na provedení operace. Pokud pracovníci oddělení pro zpracování plateb potřebují v průměru dvě minuty na zpracování jedné platby, lze zatížit pobočku, které přísluší klient a jehož se platba týká, poměrnou částí nákladů na mzdu pracovníka a ostatních nákladů, které jsou spojeny s tím, že oddělení je funkční.

##### **Sdílené náklady**

U útvarů poskytujících obchodním místům všeobecné služby není vždy možné kalkulovat náklady podle nákladů na operaci. Některé náklady je možné vypočítat podle potřebného času a některé lze jen těžko přesně určit. To je případ počítačových služeb. Část nákladů tohoto oddělení je možné přerozdělovat podle nákladů na položku. Jde o určení času a kapacity na paměť bankovního systému. Ovšem u prováděného průzkumu trhu, analýzy, studia a programování nelze náklady na jednotku pro potřebu přerozdělení obchodním místům použít. V bance existují také oddělení poskytující obecné řídicí a kontrolní služby, nebo útvary, jejichž práce je využívána celou bankou. Útvary jako je vnitřní audit, centrální účetnictví, vrcholový management, marketing nebo odbor plánování a metodického řízení svou prací zasahují do činností ostatních oddělení napříč celou bankou. Zde jednotky práce nelze vůbec přesně identifikovat. Jako možnost by bylo možné využít metody přeúčtování celkových nákladů těchto útvarů podle počtu zaměstnanců obchodním místům.

##### **Metoda ABC**

Obvyklé postupy kalkulace založené na vztahu nákladů k objemu nemusí dávat úplně správný signál pro stanovení cen, výběru produktů a alokaci zdrojů. S nárůstem marketingových nákladů rychlejším

než nákladů spojených s provozem bankovních zařízení a mzdových nákladů se může objevit řada deformací.

Přístup ABC spočívá v poznání toho, jak fungují klíčové funkce, komplexnosti vztahů mezi nimi a chování jejich nákladů.

Metoda ABC usiluje o odhalení toho, co zapříčiňuje vznik nákladů. Spíše než aby rozdělovala servisní náklady bez rozdílu mezi všechny klienty ve stejném podílu, může banka odhalit, že určitá kategorie klientů vyvolává zvýšené náklady. Vyžaduje více podpory než ostatní, více úsilí musí banka vynaložit na jejich obsluhu nebo pomáhá identifikovat skupinu klientů, kterým musí právní oddělení věnovat většinu svého času. Může být odhaleno zdvojení práce roztržštěné mezi různé funkce, které jsou přiřazeny dílčí oblasti.

Tento způsob představuje zaměření na analýzu aktivit a přehled všech nákladů. Metoda ABC analyzuje chování nákladů podle jednotlivých činností všech útvarů v bance. Může se použít na produkty, služby i transakce. Co do úrovně ji lze aplikovat na úrovni produktů, klientů, typů podnikání. Tyto činnosti lze potom i agregovat. K pochopení všech činností je nutné je rozdělit. Prodej bankovního produktu klientovi provází řada podpůrných, dobrovolných a nezbytných činností. Od vývoje informačního systému přes poradenství a klientský marketing až k řízení aktiv a pasiv

## 4.6 Určení a plánování výnosů

Po uplatnění kalkulačních metod a na základě jejich výstupů je schopna banka sestavit plán výnosů pro každé obchodní místo. Podmínkou je identifikace všech činností prováděných pobočkou a jejich rozdělení na úrokové, neúrokové a ostatní výnosy. K plánování výnosů neoddelitelně patří i plánování objemů. Aby bylo možné vytvoření plánu, musí se tedy naplánovat jak objemy obchodů, které mají být dosaženy v určitém období, tak výnosy.

### Úrokové výnosy

Obchodní místa vytvářejí pro banku jak zdroje, což jsou vklady, tak příjmy formou poskytnutých úvěrů. Podmínkou pravdivého sledování ziskovosti pobočky je poměrně přesné určení marží, jak bylo uvedeno v kapitole 2. Kalkulace nákladů a výnosů. Tímto se zabývá v bance útvar plánování. Určuje tak vnitrobankovní sazby, kterých je nadále využíváno ve všech sledování a kontrole plnění plánovaného zisku pobočky.

Úrokové výnosy a vnitrobankovní sazby se liší podle druhu bankovní činnosti, záleží na tom, zda se jedná o úroky placené klientům nebo úroky placené klienty. I z depozitních produktů plyne obchodnímu místu příslušný úrok, právě na základě stanovení vnitrobankovních sazeb. Depozitními produkty jsou běžné účty, termínované vklady, spořicí účty a v dnešní době již zřídka využívané vkladní knížky. Depozitní produkty jsou pro banku cizí zdroje.

Za tyto zdroje banka platí klientům úrok v různých výších. Nízkými sazbami jsou úročeny běžné účty, vyššími potom termínovaná depozita a spořicí účty. I když za tyto zdroje banka klientům platí úrok, jsou tyto volné peněžní prostředky bankou dále používány jako poskytované úvěry, z nichž naopak banka inkasuje úrok od klientů. Výše výnosů se tedy odvíjí od dosažených objemů na obchodních místech. Při plánování v bance se vychází ze znalostí historických řad a potenciálu každé pobočky.

Externí úroková sazba je úrok placený klientům.

Interní úroková sazba je cena, za kterou pobočka poskytuje zdroje ve prospěch celé banky k dalšímu použití.

Rozdíl mezi interní a externí sazbou je úroková marže, která patří pobočce za získání těchto zdrojů. Různá velikost úrokové marže u jednotlivých poboček je způsobena různou skladbou termínovaných vkladů. Platí, že dlouhodobé termínované vklady jsou oceněny vyšší sazbou než krátkodobé. Rozdíl může být také ovlivněn vyšším počtem poskytnutých výjimek a zvýhodněním většího počtu významných vkladů.

Podobně je postupováno při plánování úrokových výnosů u poskytnutých úvěrů. Opět je zde na místě plánovat úrokové výnosy podle současného stavu a skladby úvěrů. Podle plánovaných aktivit a cílů banky u jednotlivých produktů naplánovat očekávaný stav ke konci období.

### Neúrokové výnosy

Ostatní výnosy, jako jsou výnosy za zprostředkování, je nejlépe přiřazovat jako provize obchodnímu místu. Jde ponejvíce o zprostředkování financování pomocí leasingu, zprostředkovatelské obchody s cennými papíry a podílovými listy, dealingové operace a další obchody zprostředkované pro dceřiné

společnosti. Přiznávání výnosů pomocí marží příslušejících pobočce je složité a administrativně náročné.

Neúrokové výnosy je třeba ještě rozdělit kvůli rozdílnému přiřazování na inkasované poplatky z bankovních činností a produktů, zprostředkovatelské provize a poplatky a poplatky z ostatních finančních operací. Poplatky, které pobočka získává z bankovních činností je v ideálním případě nutno přiřazovat a tím i plánovat přímo. Zpravidla se tak děje a banky mají přizpůsobeny své účetní systémy pro toto jednoduché třídění. Tato evidence vychází i z účetní osnovy pro banky a proto na ni může navazovat.

### **Poplatky z bankovních činností**

Těmito poplatky jsou obvykle směnářské poplatky, poplatky za vyřízení a poskytnutí úvěrových produktů, poplatky za vedení účtů a platebních karet, různé sankční poplatky a v neposlední řadě poplatky za přijaté a odeslané platby.

### **Zprostředkovatelské poplatky a provize**

Rozdělení a přiřazování neúrokových výnosů jako poplatků za zprostředkování u činností, které pobočka provádí pro ostatní útvary banky nebo pro dceřiné společnosti, vyžadují další analýzu. Plánování poplatků z vlastních bankovních činností je relativně jednoduché a přiřazují se přímo. Pokud produkt, který dává vznik určité provizi, není prodáván sítí poboček, náleží tato provize útvaru banky, který produkt realizuje. Proto musí banky pro přiřazení provizí pobočkám použít určitého klíče. To je případ mimorozvahových operací nebo případ swapů či tržních provizí dealingu.

### **Výnosy z finančních operací a ostatní výnosy**

Pro klienty pobočky uskutečňují transakce i jiné útvary v bance. Finanční operace s klienty provádí oddělení dealingu, které provádí standardní konverze peněžních prostředků typu měna-měna i různé zajišťovací termínové operace typu swap, forward, opce.

Ke všem operacím je prvotním předpokladem existence samého klienta, který je identifikován svou domovskou pobočkou. Bez klienta by nebylo finančních operací a nebyl by ani příjem pro banku z těchto operací.

Typickým příkladem je uskutečnění spotové operace u klienta jako je konverze tuzemské měny na cizí měnu. Banka prodává devizy za kurz prodej a nakupuje za kurz nákup. Velikost rozpětí mezi nákupem a prodejem je zisk z transakce a část tohoto rozpětí musí být přidělena pobočce, která transakci zprostředkovala, byť jen tím, že klient si u ní původně před nějakým časem pouze otevřel účet.

### **Výnosy z nebankovních činností**

Do ostatních výnosů lze zahrnout všechny výnosy, které se nedají přímo identifikovat. Jsou velmi výjimečné a tak není možné je přímo řídit. Může se jednat o dodatečné výnosy plynoucí z kursových rozdílů nebo dodatečně vrácené přeplatky zahraničních bank plynoucí z mezinárodního zúčtovacího a platebního styku.

Výnosy z nebankovních činností jsou na pobočkách tvořeny příjmy z pronájmu volných prostor, z prodeje majetku, za zapůjčení služebního automobilu pracovníkům dceřiných společností a ostatní mimořádné příjmy. Co do počtu jsou výnosy z nebankovních činností v menšině, avšak svou výší mohou výrazně ovlivnit celkový výsledek zisku pobočky.

Plánování těchto výnosů není vždy možné, protože se jedná i o výnosy plynoucí z jednorázových a mimořádných událostí. Prodej již odepsaného majetku je proto vhodné zahrnout do výsledku hospodaření obchodního místa jako ojedinělé výnosy, avšak jako neovlivňující faktor hodnocení manažerského řízení. Prodej osobního automobilu v důsledku obnovy vozového parku sice generuje mimořádný příjem, ale není přímo ovlivnitelný prací manažera a pracovníků pobočky. Dále jsou obvyklé prodeje nábytku, ostatního interiéru a zařízení.

## **4.7 Personální náklady**

Personální náklady jsou svou částí, kterou zaujímají v celkových nákladech pobočky, největší položkou. Plánování těchto nákladů na obchodní místo v bance se nijak neliší od plánování v jiných podnicích. S ohledem na propracovanou personální politiku v bankách se dají poměrně přesně naplánovat.

## 4.8 Náklady na provoz obchodního místa

Výdaje vynaložené na provoz obchodního místa v bance jsou stanovovány v rozpočtovém plánu nákladů na roční období. Podle velikosti pobočky je v rámci banky možno srovnávat úsporné hospodaření a hledání možných úspor. Významné je pojetí ovlivnitelnosti těchto nákladů přímo vedoucími pracovníky poboček. Podmínky u služeb prováděné dodavateli jsou totiž sjednávány na úrovni centrály, případně na úrovni střediska hospodářských služeb.

### Náklady na hotovostní operace

Hotovostní platební styk je v ČR daleko rozšířenější než v jiných zemích západní Evropy nebo zemích amerického kontinentu. Každá pobočka banky provádějící pokladní operace, musí držet ve svých zásobách určitý objem bankovek a mincí. Podobně jako ve výrobních podnicích je tato zásoba vedena účetně jako oběžné aktivum, ale držení této zásoby vyvolává další náklady. Není to jen samotná manipulace s penězi, ale i ušlé úroky. Tyto peníze nelze dále zhodnotit, ani je jinak použít. Jsou určeny výhradně pro použití ve styku pobočky s klienty.

Určení a plánování nákladů na hotovost obchodních míst je vhodné provádět ve dvou položkách:

- úrokový náklad
- náklady na přepravu hotovostí.

### Ostatní provozní náklady

Plánování ostatních provozních nákladů vychází z určení limitů pro roční spotřebu. Podpůrný podklad poskytuje analytické účetnictví a stav vybavenosti obchodního místa bankovním zařízením. Do ostatních provozních nákladů lze zahrnout náklady spojené přímo se spotřebou. Patří sem náklady na marketing a propagaci, náklady na spotřebu materiálu, placené poplatky včetně nájemného, náklady na servis a údržbu bankovních zařízení, bankomatů a ostatní podobné náklady.

### Ovlivnitelné a neovlivnitelné náklady

K provozním nákladům obchodních míst patří náklady charakteru správní režie. Jedná se především o náklady na servis a údržbu bankovní techniky, odpisy majetku, náklady na opravy a udržování, pojištění a spotřebu energie.

Při plánování a určení nákladů souvisejících s odepisováním majetku je potřebné vycházet ze známých hodnot získaných z analytického účetnictví a plánu obnovy. Radím je mezi náklady neovlivnitelné pracovníky poboček a tak by při hodnocení výkonnosti pobočky měly být zohledňovány. Pro ucelený přehled o ziskovosti pobočky je vhodné jejich plánování a vykazování. V tabulce je uvedeno pojetí ovlivnitelnosti a rozdělení těchto nákladů.

## 4.9 Vnější audit bankovních činností

V souladu s obchodním zákoníkem a zákonem o účetnictví jsou banky povinny zajistit ověření své činnosti vnějším auditorem. Hlavní cíle a principy vnějšího auditu definuje zákon o auditorech a směrnice Komory auditorů.

**Auditor má vykonávat audit v souladu s příslušnými národními a mezinárodními standardy, přičemž banka a auditor se mají smluvně dohodnout na cíli, rozsahu a podmínkách auditu.**

Vybírají se zpravidla ty činnosti a oblasti banky, kterým auditor věnuje zvýšenou pozornost. Je to zejména prověření:

- bezpečného zajištění pokladních hodnot, účetnictví a vnitřního kontrolního systému
- zda při velké míře decentralizace pravomoci a rozptýlení účetních a kontrolních funkcí (v případě rozsáhlé sítě poboček a jednatelství) jsou dodržovány jednotné provozní a účetní metody.

**Zvláštní pozornost je věnována mimobilančním položkám a dodržování regulativních požadavků vyhlášených bankovním dohledem.**

Poněvadž práce auditora nemůže obsáhnout všechny bankovní operace, jsou základem auditorova ověřování testy, technika výběru vzorků a analytické kontrolní postupy.

### Obsah auditorské zprávy:

Auditor v ní uvádí obchodní jméno účetní jednotky, období a datum účetní závěrky a výroční zprávy, předmět a účel ověření, odvolávky na uplatněné směrnice a postupy. Nejdůležitější částí auditorské zprávy je výrok auditora. I když je auditor zodpovědný za objektivní ověření a vyřčení výroku o účetní závěrce, zodpovědnost za správnost vedení účetnictví a zpracování účetní závěrky spočívá na bance (zastoupené jejím statutárním orgánem).

### **Spolupráce bankovního dohledu, vedení banky a auditorů:**

Bankovní dohled i auditori se při své práci setkávají s podobnými problémy, proto mohou spolupracovat a využívat navzájem své informace a zjištění, důležité pro obezřetné uskutečňování bankovních činností, řízení banky a adekvátní kontrolu.

**Vzájemný vztah mezi bankovním dohledem a vnějším auditem je dán shodnými zájmy o stejné problémové okruhy bank, i když cíle zkoumání jsou mnohdy rozdílné. Přesto je v řadě oblastí spolupráce bankovního dohledu a auditu vzájemně prospěšná a žádoucí. Auditorské zprávy jsou pro ČNB zajímavou databází o účetní závěrce, auditor na druhou stranu často přihlíží k opatřením ČNB.**

## **4.10 Kontrolní funkce dozorčí rady banky**

Zákon o bankách (v § 8) hovoří o tom, že banka musí mít statutární orgán a dozorčí radu. Základní postavení dozorčí rady banky plyne z obchodního zákoníku (§ 197 - § 201). Specifika jejího postavení musí být zakotvena ve stanovách banky.

- 1) Úlohou dozorčí rady je dohlížet na výkon působnosti představenstva a na uskutečňování podnikatelské činnosti banky.
- 2) Její členové jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a zápisů týkajících se činnosti banky a kontrolují, zda jsou účetní zápisy řádně vedeny v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady.
- 3) Dozorčí rada přezkoumává roční účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku a předkládá své vyjádření valné hromadě. Jestliže to vyžadují zájmy banky, může valnou hromadu i svolat a navrhnout na ní potřebná opatření.

Dozorčí rada musí mít nejméně tři členy, dvě třetiny jejích členů volí valná hromada a jednu třetinu zaměstnanci banky. Jsou voleni na dobu určenou stanovami banky, tato však nesmí být delší než pět let. Členem dozorčí rady může být jenom fyzická osoba. Člen dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva, prokuristou nebo osobou oprávněnou podle zápisu v obchodním rejstříku jednat jménem banky.

Členové dozorčí rady mají povinnost chránit zájmy společnosti a akcionářů.

**Dozorčí rada by měla mít neomezený přístup k vnitřní kontrole a vnitřnímu auditu banky, včetně práva nařídít vykonání určitých šetření ve jménu dozorčí rady v případě sledování jakéhokoliv podezření z podvodu a za účelem kontroly efektivity vnitřní kontroly banky.**

## **4.11 Vnitřní kontrola banky**

Vnitřní kontrola je základním ochranným prvkem před potenciálními chybami, ztrátami a nesrovnalostmi. Jejím cílem je zejména ochrana aktiv banky, kontrola přesnosti a spolehlivosti účetních údajů, podpora operativní efektivity a zajištění souladu s předepsanými zásadami a postupy.

**V zásadě platí, že kontrola musí být jedna, t.j. nemělo by docházet ke zvyšování počtu nebo duplikaci kontrol. Kontrola musí být cílená a reálná, přičemž je třeba mít stále na mysli náklady na provádění kontrol. Musí se důsledně dodržovat pravidlo, že delegování pravomocí s sebou přináší povinnosti provádět kontrolu a supervizi. Příliš velké ztráty nebo četné podvody jsou důsledkem laxnosti a toho, že lidé plně nevykonávají svou odpovědnost.**

Všechny postupy pro zpracování bankovních transakcí, včetně platebních příkazů, zpracování šeků a poskytování úvěrů by měly obsahovat příslušné kontrolní mechanismy, včetně doporučení za účelem snížení možnosti zneužití ze strany banky a odhalení podvodů.

## **4.12 Postavení a úlohy vnitřního auditu v bance**

Ve starším pojetí byl obsah činnosti vnitřního auditu zúžen na zkoumání a vyhodnocování vnitřní kontroly. V moderním pojetí je poradním orgánem vedení banky, který hledá jasně vyjádřené kontrolní cíle zejména ochrana bezpečnosti operací, cenností, majetku a osob, zvyšování účinnosti a kvality služeb, zajišťování ochrany a rozšiřování spolehlivých a rychle dostupných informací, zajišťování dodržování cílů stanovených vedením banky. Každý bankovní akt je zároveň účetním aktem, důsledkem je obrovský počet účetních zápisů a účtů, navíc existence účtů, které časem

vyžadují transfer zpravidla do ztrát a používání neodůvodněných účtů, aby sloužily jako zástěrka vnitřním podvodům a zpronevěrám,

**Služby poskytované vnitřním auditem:**

- finanční audit,
- prevence a odhalování podvodů,
- vnitřní účetní kontrola,
- audit operací,
- audit produktivity,
- audit banky,
- audit managementu,
- audit personálního rozvoje,
- audit vnějších vztahů atd.

Hlavními žadateli a odběrateli služeb vnitřního auditu jsou řídicí orgány banky, provozní management, výbor pro audit a vnější auditori. K službám vnitřního auditu patří analýzy, hodnocení, doporučení a informace. Vnitřní audit se stává z kontrolního orgánu součástí vedení, vnitřním poradcem a konzultantem banky, čím se vymezují nové hranice auditorské činnosti. Vnitřní audit představuje samostatnou a nezávislou činnost, při které útvar vnitřního auditu spolupracuje s útvary provádějícími vnitřní kontrolu. Vnější audit je služba poskytovaná kvalifikovanými odborníky v oboru účetnictví, jejímž cílem je vyjádřit objektivní názor na to, zda stav hospodaření banky odpovídá ekonomické a finanční situaci banky v daném okamžiku, a zda jsou výsledky hospodaření a změny v daném období v souladu s obecně přijatými účetními zásadami. Vnitřní audit zpravidla spolupracuje s vnějším auditem.

**Vztah vnitřního auditu a vnitřní kontroly:**

Vnitřní audit je součástí vnitřní kontroly banky, vnitřní kontrola je však širším pojmem.

Vnitřní kontrola a vnitřní audit se svými cíli neliší - jejich úkolem je působit předběžně, tj. vést osoby, které jsou předmětem dohledu, k jednání odpovídajícímu předpisům.

Mají ovšem působit i následně, tj. zjišťovat příslušné odchylky.

Vnitřní audit nenahrazuje vnitřní kontrolu, má v bance své odlišné místo a poslání.

Vnitřní kontrola je součástí řízení banky, vnitřní audit podporuje racionální systém řízení banky.

**Činnost vnitřního auditu je plánovaná, předpokládá roční a střednědobé plány.**

**Vnitřní auditorská zpráva:**

Během dvouměsíční lhůty, počítané od ukončení účetního období, je předkládána auditorská zpráva, která je výsledkem průzkumu, šetření a analýz, uskutečněných v průběhu provádění vnitřního auditu. V předepsané písemné podobě shrnuje názor auditorů na auditovanou oblast, s přihlédnutím ke stanoveným cílům, k vnitřní kontrole a k nedostatkům, které byly zjištěny a obsahuje doporučení vhodných nápravných opatření, vedoucích k odstranění zjištěných nedostatků. Vnitřní audit klade značné nároky na přípravu auditorů. Vnitřní auditor by měl být dynamickou osobností se společenským vystupováním, se schopností naslouchat, s příslušným vzděláním a schopností vytvořit ovzduší důvěry, s přijatelným vzezřením, čestný a objektivní. Při své práci se musí řídit etickým kodexem vnitřního auditora, který vydala Bankovní asociace, a který vychází z Mezinárodního etického kodexu vnitřního auditora.

## **Shrnutí kapitoly**

Významná část tvorby zisku závisí od ziskovosti jednotlivých poboček. Patrné je to zvláště u bank, které disponují širokou distribuční sítí poboček a vynikají velkou četností těchto obchodních míst.

Činnost banky vyžaduje také kontrolu, její náročnost se postupně zvyšuje.

Banka je kontrolována externě - ze strany ČNB a externího auditora a interně - formou vnitřní kontroly a vnitřního auditu banky. ČNB provádí dohled zejména formou různých výkazů a hlášení zasílaných bankami ve stanovených intervalech. Rozhodující součástí dohledu jsou však dohlídky přímo na místě. Bankovní dohled svou soustavnou činností, posuzováním povolení působit jako banka a dodržováním pravidel obezřetného podnikání bank působí ke snižování rizik spojených s bankovními činnostmi, a to z hlediska předcházení rizikům i řešení jejich následků.

Vnější kontrola ze strany externího auditora je v souladu se zákonem o účetnictví a s obchodním zákoníkem.

Vnitřní kontrola banky je základním ochranným prvkem před chybami a ztrátami v bankovním podnikání. Jejím cílem je zejména ochrana aktiv banky, kontrola přesnosti a spolehlivosti účetních údajů, podpora efektivnosti a zajištění souladu s předepsanými zásadami a postupy. Vnitřní audit, který byl zpočátku zúžen na zkoumání a vyhodnocování vnitřní kontroly, v moderním pojetí se však stal poradním orgánem vedení banky, který hledá způsob, jak dosáhnout vyšší efektivnosti v mechanismu uplatňované strategie, řízení, systémů a postupů.

Nejvyšším vnitřním kontrolním orgánem je však dozorčí rada, která představuje kontrolu vlastníka a zaměstnanců banky.

### Klíčové pojmy

- audit
- interní audit
- externí audit
- náklady pobočky
- kontrola

## 5 Kvalita bankovních služeb

### 5.1 Koncepce kvality

Banky neměly po dlouhá léta o kvalitu služeb ve vztahu ke klientům podstatný zájem. Jejich pozornost byla zaměřena především na vnitřní formu kvalitu – chybovost pracovníků bank. Jejím smyslem bylo eliminovat možnost vzniku chyb, které by měly negativní dopad do jejich hospodářských výsledků. Tlak na kvalitu je důsledkem nárůstu konkurence na bankovním trhu. Klienta je možno získat reklamní kampaní, ale udržet si ho, k tomu je nutná cílevědomá práce a jednou z jejich významných součástí je i kvalita poskytovaných bankovních služeb. Je to vztah všech pracovníků banky, včetně jejího managementu ke klientům, bezchybnost služeb, vstřícnost a spousta dalších drobností, které vytvářejí image banky a kvalitu jí poskytovaných služeb.

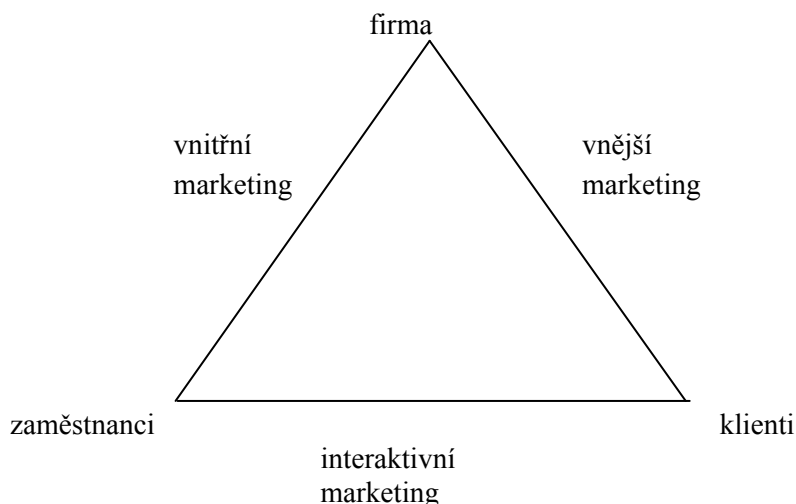
Na úvod si zařídíme kvalitu z pohledu marketingu. Při každém obchodu jehož předmětem jsou služby se setkáváme s množstvím vlivů. Pro klienty jsou některé z nich viditelné a jiné ne:

- viditelní jsou zákazníci čekající na poskytnutí služby,
- viditelné je fyzické prostředí v němž jsou služby poskytnuty (budovy a jejich vybavení),
- viditelní jsou zaměstnanci banky, kteří jsou ve styku s klienty (vždy jsou vidět především nedostatky),
- neviditelná je vnitřní organizace,
- neviditelné jsou pracovní vztahy,
- neviditelné jsou mezilidské vztahy.

Výsledná kvalita poskytovaných služeb je jak je zřejmé závislá na množství proměnných prvků.

Pro celkový komplexní marketingový mix je nutné krom tradičních 4 P (product, place, promotion, price), nebo rozšířených na 7 P (participants, process, physical evidence) jeho doplnění ještě o vnitřní, vnější a interaktivní marketing:

- **vnější marketing**, zahrnuje v sobě běžné činnosti vykonávané v souvislosti s přípravou, oceněním, distribucí a podporou služeb,
- **vnitřní marketing**, zahrnuje činnosti uvnitř spojené se školením pracovníků, kteří přicházejí do styku s klienty v orientaci na klienta,
- **interaktivní marketing**, zahrnuje v sobě zručnosti zaměstnanců při styku s klienty a jejich schopnost reagovat na požadavky klientů, kteří posuzují jak technickou tak i funkční kvalitu.



Na pocit klientů z kvality poskytovaných zejména bankovních služeb má vliv i obtížně měřitelná veličina a tou je důvěra. Pokud je ohrožena důvěra klienta, potom je velmi obtížné ji získat zpět.



Čím se tedy mohou od sebe odlišit firmy poskytující služby – jejím zvýšením:

- odlišením se od konkurence,
- produktivitou,
- kvalitou poskytovaných služeb.

Jak bychom definovali pojem co kvalita, co vše do něj zahrnout:

- bezchybnost,
- dokonalost,
- uspokojení,
- důvěra.

Vzhledem neexistenci univerzálního pojmu kvality, si každý může vybrat co v ní preferuje a co do ní zahrnuje. Důsledkem je že pojetí kvality je celá řada.

My se však zaměříme na kvalitu ve dvou následujících liniích:

- kvalita produktu nebo služby:
  - objektivní kvalita
  - subjektivní kvalita
- kvalita řízení:
  - tradiční představa
  - moderní pojetí – totální kvalita

Rozdílný pohled na kvalitu mají pochopitelně i banky a jejich klienti:

- banky – posouzení kvality závisí na tom zdali se poskytování služby řídí předem určenými pravidly (bezpečnost, doba zpracování, dodržení postupů a předpisů).
- klienti – rozhodující je splnění požadavků, které jsou pro klienta důležité a jak respektuje omezení banky vyplývající z požadavků na bezpečnost bankovních operací.

#### Atributy kvality

Z čeho se tedy kvalita vlastně skládá. Můžeme si stanovit, že je kombinací následujících atributů:

- **výkon.** Závisí na hodnocení klienta jak mu vyhovují provozní vlastnosti produktu nebo služby. Pokud jsou provozní vlastnosti produktu nebo služby v souladu s očekávanými a požadavky klientů bylo dosaženo požadovaného výkonu. Jak ke možno celý vztah schématicky vyjádřit

vlastnosti → subjektivní kvalita

- **příslušenství a služby navíc.** Jedná se o druhotné vlastnosti, které poskytovanou službu obohacují a zatraktivňují. Např. přečerpání účtů, platební karta, pojištění apod. a to vše v ceně původní služby
- **spolehlivost.** Očekávání že produkt nebo služba budou fungovat po celý svůj užitný život bez poruch. Spolehlivost závisí na očekávání, kdy dojde k první poruše a na průměrné době mezi poruchami. Poprodejní servis je proto nezbytný pro řešení neočekávaných problémů, tak aby nebyla ohrožena představa klienta o spolehlivosti produktu
- **soulad se specifikací.** Klient musí dostat to co je mu slíbeno. Pokud klienti nedostávají to co je jim slíbeno je tím ohrožena jejich důvěra v kvalitu
- **trvanlivost.** U produktu je jednoduše stanovitelná a týká se jeho životnosti. Je obtížně stanovitelná u služeb, které jsou produkovány a spotřebovány ve stejném okamžiku
- **údržba/pomoc.** S nimi je spojeno pokračování v užívání produktu po neočekávaném problému. Kvalita pomoci je spojena i s její rychlostí a přístupem k odstranění závady
- **estetika.** Dotýká se vzhledu nikoliv výkonu. Jedná se o důležitý subjektivní faktor. V bankovníctví je řešen sjednocováním poboček a jejich harmonizací
- **apriorní kvalita.** Nebo také lépe předstíraná kvalita vyvolaná v klientech prostřednictvím reklamy apod.

Všechny uvedené atributy se sice navzájem liší, ale mají vzájemnou souvislost a vyžadují ze strany bank a firem úsilí a investice.

Ti nejlepší prostě první mezi prvními musí dosahovat vynikající úrovně u těch atributů kvality, které si jejich klienti cení nejvýše. Pro všechny cílové segmenty klientů je nejdůležitější rychlost obsluhy.

Povaha jednotlivých atributů kvality může být jak objektivní tak subjektivní.

## **Objektivní kvalita**

Je výsledkem fyzického popisu produktů. Znamená soulad skutečnosti s technickými požadavky, specifikacemi a objektivními vlastnostmi.

## **Subjektivní kvalita**

Subjektivní kvalita je odrazem klientova (spotřebitelova) vnímání kvality. Každý klient má jiná měřítká a jinou citlivost, která ovlivňuje jeho očekávání a vnímání produktu nebo služby. Proto je z tohoto pohledu kvalitu produktu nebo služby relativní pojem, závislý na hodnocení ze strany každého jedince.

Toto hodnocení kvality se vyznačuje dynamikou – přání a potřeby klientů se neustále vyvíjejí a proto kvalitní služba je ta která na dynamiku v přáních a potřebách klientů reaguje.

## **Kvalita řízení**

V této souvislosti rozlišujeme dvě základní pojetí:

- tradiční,
- moderní.

### **Tradiční pojetí**

Kvalita je založena na vnitřním pohledu a proto je soustředěna na proces výroby a jeho výsledky. Tomu odpovídají i východiska tradičního pojetí kvality:

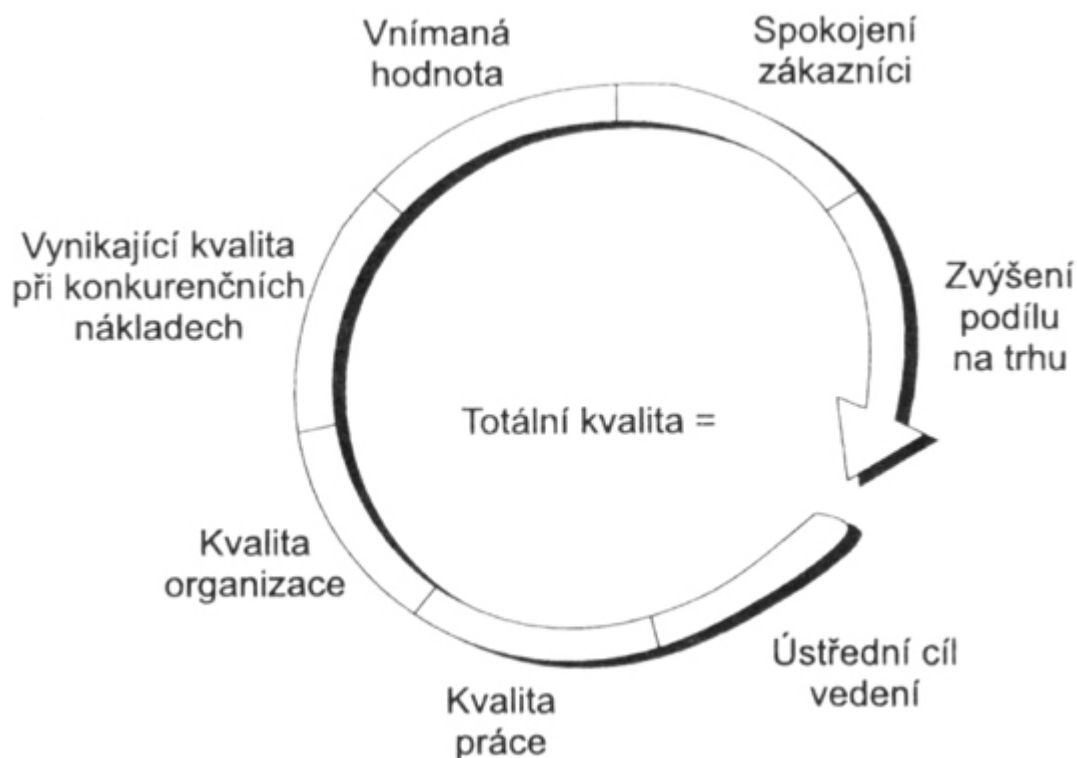
- orientace výhradně na produkt, v souladu s určenými pravidly a postupy stanovenými s cílem minimalizovat možné vady,
- je stanovena výrobcem na základě standardů kterých chce dosáhnout,
- odpovědnost za kvalitu je v rukou jejich kontrolorů,
- kvalita je inspekce a kontrola,
- kontrola kvality znamená odhalovat závady,
- kvalita je nákladovou položkou,
- kvalita je provozní faktor.

### **Moderní pojetí – totální kvalita**

Na totální kvalitě jsou založeny moderní interpretace kvality. Svůj původ mají v Japonsku. Školy, které na základě Japonské školy vznikly mají svoje základní pojmy:

- **objektivita.** Totální kvalita není subjektivní a nemá stupně. Buď je anebo není, protože to co vyrábíme buď je anebo není v souladu s tím co jsme plánovali.
- **uspokojení klienta.** Klient a jeho uspokojení jsou nejvyšší prioritou. Standard kvality stanovuje trh.
- **strategický faktor.** Kvalita je strategická, ovlivňuje image a konkurenceschopnost.
- **zpětná vazba.** Kvalita ovlivňuje život celé firmy a vyžaduje angažovanost od všech.
- **odpovědnost.** Kvalita je odpovědností každého bez výjimky. Klasická kontrola je nahrazena sebekontrolou a odpovědností v průběhu celého produkčního procesu.
- **produkce.** Kvalita se vyrábí, produkuje. Možným závadám je nutno předcházet ještě než mají možnost vzniknout.
- **dokonalost.** Správný výsledek musí být dosažen napoprvé. Cílem je bezzávadová práce.
- **hodnocení.** Totální kvalitu je možno hodnotit a je důležité nalézt její cenu.
- **zisk.** Kvalita je investice se zaručenou návratností – je zdrojem zisku.
- **neosobnost.** Chyby nezpůsobil zaměstnanec, ale firma která ho nezařadila na správné místo, nebo mu nedala správnou podporu.
- **vůdčí postavení.** Totální kvalita zlepšuje řízení u odpovědných pracovníků a celé firmy.

Po seřazení základních prvků kvality se dostaneme ke kontinuálnímu a cyklickému procesu zdokonalování. Cílem je vynikající kvalita za konkurenceschopnou cenu, kdy klient je spokojen a my získáváme podíl na trhu a zisk.



### **Hodnota**

Hodnota produktu nebo služby závisí výhradně na jejich atributech které jsou buď subjektivní, nebo objektivní v závislosti na jejich hodnocení klientem.

Producent má trvalý zisk jestliže náklady spojené s produktem nebo službou jsou nižší než jeho hodnota na trhu. Naopak ztrátu utrpí pokud jsou jeho náklady vyšší než hodnota na trhu.

Tržní hodnota (cena) je v přímé korelaci s nároky klientů na kvalitu. Obecně platí

**Vyšší cena => Vyšší nároky klientů na kvalitu**

Nárůst poplatků za vedení účtů bankami je krom jiného odrazem i zvýšených požadavků jejich klientů a jejich sníženou tolerancí k chybám.

### **Psychologická cena**

Je to cena, kterou klienti v cílovém segmentu považují za přiměřenou. Dobře stanovená psychologická cena maximalizuje počet klientů a je pochopitelně závislá i na kvalitě.

### **Cena jako odraz kvality**

Cena je i odrazem kvality, kterou klient od produktu nebo služby očekává. Čím vyšší cena, tím vyšší kvalitu klient předpokládá.

Počáteční vztah klienta při respektování vztahu cena a kvalita je ovlivněn:

- předchozími zkušenostmi
- co o nás ví
- cenami konkurence
- psychologickým profilem klienta.

Konečný stav je optimální pokud skutečnost je mírně lepší než je očekávání klientů a promítne se do jejich spokojenosti.

Stanovená cena může mít i diskriminační charakter, s cílem odradit klienty o něž nemáme v našem cílovém segmentu zájem. Můžeme i v sazebníku uvést ceny, kterými klienty odradíme a těm na nichž máme zájem poskytneme služby za mimosazebníkové ceny.

## 5.2 Kvalita ve službách

Jak jsme si již několikrát uvedli služby mají svoje specifické vlastnosti oproti produktům, kterými se budeme dále zabývat.

### Souběh výroby a spotřeby

Na rozdíl od hmotné produkce dochází u služeb k jejich výrobě a spotřebě současně. Tím je znemožněno zavedení mechanismů vyřazujících služby neodpovídající normě před jejich prodejem. Je mnohem obtížnější stanovit kvalitu služeb, než kvalitu produktů.

Kvalita služby je proto dána požadavky klientů. Banky musí identifikovat požadavky klientů na kvalitu nabízených služeb. Jaká by vlastně měla být kvalita převodů v rámci banky, mezi bankami, při platbách do zahraničí, přijímání depozit, poskytování úvěrů z pohledu klientů.

Klienti budou hodnotit kvalitu těchto služeb a banka proto potřebuje znát jejich očekávání, které je u různých klientských segmentů různé.

### Nemožnost skladování služeb

Služby nelze skladovat. Množství poskytovaných služeb je dáno počtem pracovníků a průchodností systému. Musíme si tedy položit následující otázky a na ně odpovědět s vědomím důsledků, které jsou s každou s nich spojeny.

- jaký počet klientů můžeme v průběhu dne obsloužit. Odpověď není vždy jednoduchá, klienti nás nebudou navštěvovat průběžně, ale přicházejí různě v průběhu dne, týdne, měsíce a roku
- jak velký počet klientů můžeme současně obsloužit. Je to otázka pracovních míst, počtu pracovníků, možnosti jejich odlišného zaměstnání v průběhu pracovního dne
- s jakou kvalitou budeme obsluhovat. Odpověď má i souvislost s předchozími body. Určitě kvalita poskytovaných služeb utrpí pokud před pracovníky budou zástupy čekajících a proto i nespokojených klientů
- jaká bude kvalita při nadbytečném počtu pracovníků. Pokud jich budeme mít nadbytek, dojde i k tomu, že kvalita se může snižovat.

### Cena

Klient vždy platí bance za poskytnutou službu stejnou cenu a proto požaduje stejnou kvalitu služby. Je možné standardizovat procesy, které jsou nezávislé na lidském faktoru. Nejdůležitější však je vyvolat v klientovi pocit, že za svoje peníze obdržel vyšší kvalitu služeb než očekával. Pokud je kvalita poskytnuté služby nižší než očekávaná klient je nespokojen a hrozí, že změní banku. Optimální cena je taková při níž je spokojen jak klient tak banka.

## 5.3 Význam kvality

Kvalita v bankovním sektoru je možnost jak se pozitivně odlišit.

### Kvalita jako srovnatelná výhoda

V bankovním sektoru pouze kvalita může být výhodou při porovnání jednotlivých bank, které se potýkají s:

- narůstající konkurencí nových bankovních subjektů, ale především ostatních subjektů působících na finančních a peněžních trzích
- snadnou napodobitelností a kopírovatelností svých produktů a služeb
- nutností zvyšovat poplatky za běžné služby, tak aby pokryly výpadky tržeb v jiných oblastech (zavedení jednotné měny EUR, snižování poplatků za přeshraniční platební styk)
- novými distribučními kanály jako odraz nových informačních technologií a narůstající konkurencí
- vyššími požadavky klientů na bankovní služby
- nižší tolerancí klientů k nedostatkům v práci bank
- snižování marží u aktivních a pasivních obchodů.

Pokud je banka schopna kvalitně plnit oprávněné požadavky klientů získává před ostatní významnou výhodu, která se odrazí v nárůstu klientů, bankovních obchodů a tím i zisku.

## 5.4 Příspěvky ke kvalitě služeb

Co vlastně přispívá ke zvyšování kvality služeb:

- **kontrola a hodnocení výsledků.** Objektivní posouzení materiálních pomůcek a zaměstnanců ve styku s klienty pomocí testů, systematického sledování veřejného a skrytého

- **audity.** Důsledná analýza materiálních pomůcek a chování personálu, kdy auditor vystupuje v roli klienta. Jsou založeny i na určení klíčových vlastností poskytovaných služeb, chování banky ve vztahu k cílovým segmentům, porovnání s hlavními konkurenty a definování nové strategie analýzy kvality služeb a jejího přizpůsobení potřebám trhu
- **vytváření skupin kvality.** Vytvářejí se pracovní skupiny ze zaměstnanců, kteří pracující na stejných úsecích - pečují o stejné klienty, poskytují stejný charakter služeb. Tyto skupiny se snaží zlepšit pracovní postupy hledáním nedostatků, které v nich jsou

### **Posouzení kvality**

Kvalitu můžeme hodnotit dvoustupňově jako kvalitu:

- **výstupu,** které jak jsme si již uvedli je samo o sobě relativní. Přesto se musíme zaměřit na posouzení zda náš výstup odpovídá požadavkům a očekáváním klientů, vědí klienti co jim nabízíme a v neposlední řadě klient je sám o osobě přesvědčen že kvalita, kterou mu nabízíme, je to, co za kvalitu považuje
- **procesu.** Jak reagují procesní postupy na potřebu pružnosti, umožňují interakci s klientem, doba která je potřebná na řešení neočekávaných potřeb klientů.

## **5.5 Náklady na kvalitu**

Kvalita má svojí prodejní cenu, která se projevuje v našich tržbách a zisku . stejně tak jsou s ní spojeny i náklady. Musíme proto analyzovat i náklady, které jsou s dosahováním kvality spojeny. Příliš vysoké náklady na kvalitu se negativně projeví v zisku, ale co nízké náklady, nebo nezáměr o kvalitu poskytovaných služeb bankou. Nezáměr o kvalitu a snaha ušetřit na nákladech na kvalitu se nám projevuje:

- nespokojeností klientů
- odchodem klientů z banky
- zvýšením nákladů na řešení stížností klientů
- poklesem našeho obrátu a zisků.

Programy kvality musí především působit i preventivně tak, aby se eliminovaly vícenáklady spojené se stížnostmi a všemi negativními jevy, které je provázejí.

## **5.6 Návrhy a stížnosti klientů**

Základním mottem při posuzování návrhů a stížností klientů musí být:

**klient je důvod existence banky, bez něj nemůže existovat**

Máme se tedy klientovi chovat tak že:

- vytváříme dojem že ho nepotřebujeme?
- nebo se mu snažíme vyjít vstříc?
- pokud má klient požadavek který mu nemůžeme splnit, snažme se vytvořit dojem, že bychom jeho požadavek rádi splnily ale není to v našich silách.

Příkladem může chování některých bank při poskytování úvěru, které s klienty dlouho jednají o poskytnutí úvěrů, a přitom vědí, že úvěr nemohou poskytnout. Klient má právo na stanovisko banky v přiměřené lhůtě. Pokud od něj nejprve zinkasuje banka poplatek za posouzení úvěru, požaduje další a další podklady a nakonec sdělí zamítavé stanovisko, je klient mnohem nespokojenější, než pokud mu negativní stanovisko sdělí ihned nebo v přiměřené lhůtě bez zbytečných poplatků a ztráty času. Vztah ke klientům by měl současně směřovat k udržení stávajících klientů a ne se je snažit odradit tím, že noví klienti mají nejrůznější výhody a na staré klienty se zapomíná.

**Jaké je řešení klienta, pokud je s bankou nespokojen:**

- nestěžuje si a je nespokojen, je vytvářen prostor pro změnu banky při další nespokojenosti
- nestěžuje si a jedná, změni banku, pro banku nejnepříznivější stav, neví proč ztratila klienta
- stěžuje si a měni banku, je příležitost jak se poučit z chyb
- stěžuje si a dává možnost nápravy, takový klient pravděpodobně zůstane klientem pokud je náprava dostatečná.

Každá banka by měla využít možnosti diskuse s klienty k poznání, jak zlepšit své služby a jejich kvalitu.

## 5.7 Jak dosáhnou kvality služeb

Naším hlavním cílem musí být dosahovat vyšší kvality služeb než má konkurence. Shrňme si tedy za závěr rozpor ve vnímání kvality, kriteria, cesty a metody ke zvyšování kvality služeb:

- je rozpor mezi očekáváním klienta a představou managementu
- specifikace požadované kvality služeb není vždy managementem jasně stanovena
- není sladěna nabízená a poskytovaná služba s vnější komunikací
- pracovníci nejsou dostatečně vyškolení k poskytování služby
- není dostatečně přístupná
- vhodná komunikace a srozumitelnost
- kompetentnost pracovníků
- důvěryhodnost
- spolehlivost
- postoj pracovníků k požadavkům klientů
- bezpečnost poskytovaných služeb
- reálnost služeb
- strategická koncepce, kdy musíme mít jasnou představu o cílových trzích, jejich potřebách a snažit se je uspokojit
- snaha vrcholového managementu o maximální kvalitu
- neustále zvyšovat standardy pro kvalitu
- používat systémy sledování kvality služeb
- analyzovat trh
- hledat systémy pro uspokojení neuspokojených klientů
- uspokojovat vlastní zaměstnance.

Na úplný konec jednu i vlastní zkušenost.

**Vztah vedení k zaměstnancům  
se odráží i do vztahu zaměstnanců ke klientům,  
važme si proto klientů i zaměstnanců.**

### **Klíčové pojmy**

- atributy kvality
- koncepce kvality
- kvalita řízení
- kvalita služby
- metody dosahování kvality služeb
- objektivní kvalita
- subjektivní kvalita
- totální kvalita.

## 6 Marketing v ekonomickém řízení banky – úloha klienta v bankovním marketingu

### 6.1 Klient – důvod existence banky

Klient je rozhodujícím a určujícím činitelem veškeré činnosti. Předvídání jeho potřeb a formy jejich uspokojování jsou základní a nejdůležitější cestou k zajištění zisků a jsou jim podřízeny činnosti bank. To vše není nové, ale získává v současnosti čím dále tím více na významu. Není možné si představit jakoukoliv banku bez klientů, bez nich by ztratila smysl své existence.

Nejlépe je snad možno pro postavení klienta použít německé přísloví:

#### **klient je král**

Od něj je možno odvinout veškerou diskusi o postavení klientu a vztahu banky k němu.

Určeme si některé základní vztahy mezi klientem a bankou:

- vždy je to klient, kdo je nejdůležitější
- banka je závislá na klientovi, ne klient na bance
- klient má vždy pravdu
- převahu nad klientem můžeme mít pouze krátkodobou, a výsledkem může být ztráta klienta
- cílem není pouze jednotlivý obchod, ale dlouhodobá spokojenost klienta – dlouhodobá spolupráce
- klient má možnost srovnání s jinými peněžními ústavami (jak privátní, tak firemní klientele má účty u více bank)
- je snadné klienta ztratit, ale obtížné jej získat
- nezapomínejme na staré a dlouhodobé (věrné) klienty – zaslouží si zvýšenou péči.

#### **Klient nebo výrobce?**

Nadpis se může zdát v souvislosti s bankovním marketingem poněkud zavádějící, ale pokusíme se jej objasnit. Pokud si kupujeme výrobek od obchodníka můžeme zvážit jeho možnosti (značka, cena, užitná hodnota, vlastnosti apod.) a vybrat si co nám nejvíce vyhovuje. Znamená to, že výrobek je pro nás již ve své praktické podobě připraven a je pouze na nás abychom se rozhodli, že je pro nás vhodný a zakoupili si jej.

Naopak pokud se rozhodneme otevřít v bance účet bude tento vytvořen až po rozhodnutí pracovníka banky a klienta jaké vlastnosti a podmínky má účet mít (přestože je v zásadě vytvořen ze standardizovaných produktů). Klient však musí být osobně přítomen vzniku účtu.

**Osobní přítomnost klienta při tvorbě bankovního produktu je tedy nezbytným prvkem.**

#### **Klient nebo dodavatel?**

Ze specifického postavení banky jako peněžního zprostředkovatele vyplývá, že banka je na jedné straně příjemcem peněžních prostředků a na druhé straně jejich dodavatelem.

Klient může být jak **dodavatelem prostředků** pro činnost banky, tak jejich **příjemcem**.

Klient je ve vztahu k bance v dvojitěm postavení, které se tak stává zajímavým specifickým bankovního marketingu.

### 6.2 Analýza chování klienta

„Úspěch marketingu závisí na naší schopnosti pochopit a vysvětlit, jak se klient chová při rozhodování. Jestliže banky chápou, jak a kdy klienti nakupují, mají lepší možnosti „kombinovat“ různé prvky marketingového mixu.

Motivace a chování klientů si vyžadují zvláštní pozornost, zčásti proto, že bankovní produkty jsou „nehmatatelné.“

Poznání faktorů ovlivňujících chování klienta a následně na něm jednotlivé etapy procesu nákupu bankovních služeb se stává nezbytností. Klient nakupuje bankovní produkt - službu.

#### **Faktory ovlivňující chování klienta**

Základní otázkou při plánování úspěšné marketingové strategie tedy musí být co klient kupuje, jak a proč? K tomu je nutno pochopit jakými faktory je klient při svých nákupech ovlivňován. Tyto faktory členíme do následujících čtyř kategorií faktorů:

- psychologických
- osobních

- sociálních
- kulturních.

### Psychologické faktory

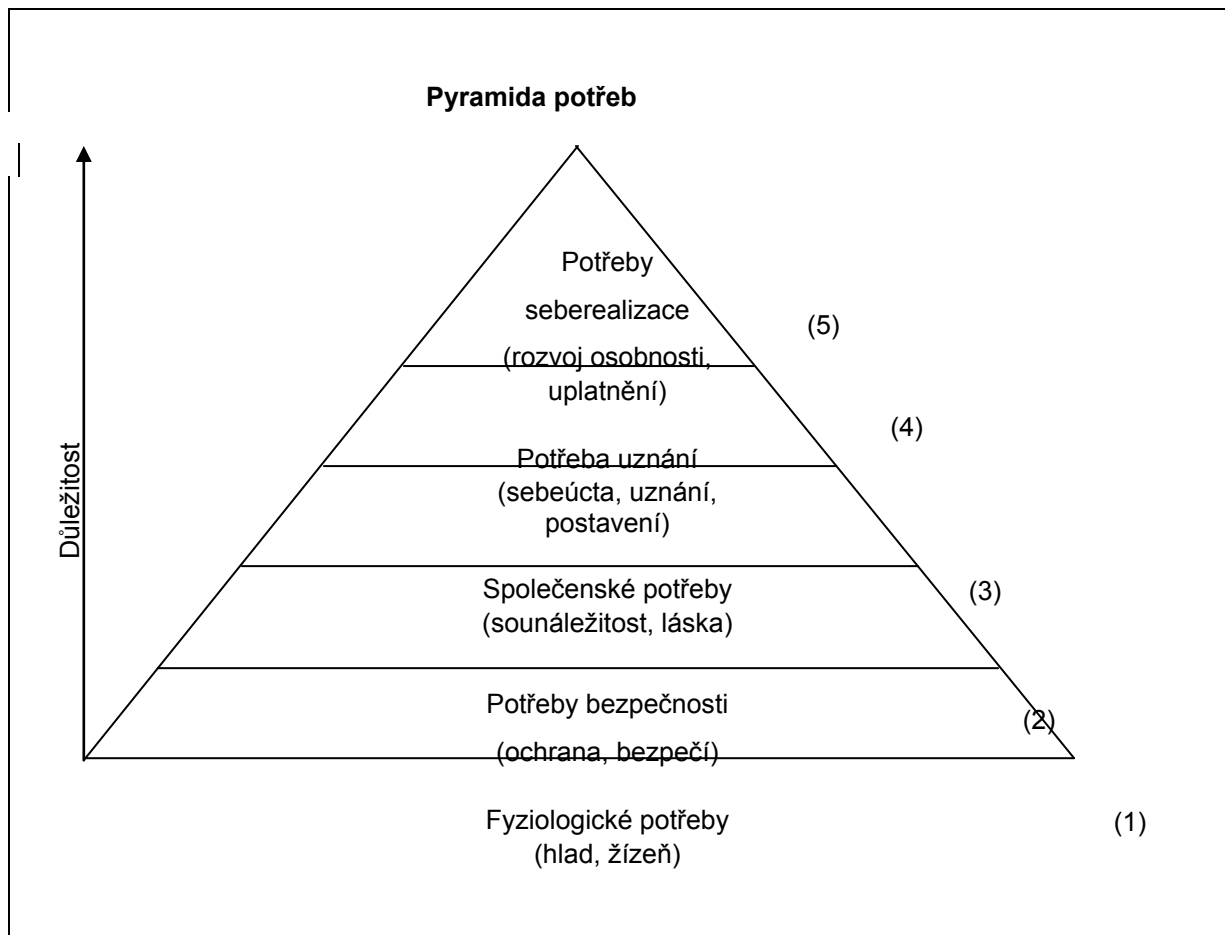
**Motivace.** Pohnutky, které jsou dostatečně silné aby přiměly člověka k jednání. Jejich odstranění snižuje pocit napětí (stresu).

Nejnámější jsou motivační teorie:

- Freudova
- Maslowova
- Herzbergova.

**Freudova teorie** je založena na neuvědomělosti psychických sil ovlivňujících lidské chování. Člověk musí během dospívání a přijímání společenských norem potlačovat celou řadu pudů. Ty však nejsou plně eliminovány a projevují se ve snech, přehnutích a neurotickém chování. Člověk proto nemůže plně porozumět vlastnímu jednání. Za přijímáním půjčky se může v mnoha případech skrývat potřeba koupě výrobku, které sice jejich vlastník nepotřebuje, ale které zvyšují jeho prestiž a vlastnické touhy (např. luxusní auta, oblečení, šperky, bydlení apod.). Obdobně i volba banky může být diktována úrokovými sazbami, rychlostí rozhodnutí, prestiží banky.

**Maslowova teorie** řadí lidské potřeby hierarchicky od nejnaléhavějších po nejméně naléhavé.



**Herzbergova teorie** dvou faktorů:

- neuspokojovatele, tj. faktory způsobující stav nespokojenosti
- uspokojovatele, tj. faktory způsobující stav spokojenosti.

Podle této teorie by se obchodníci měli snažit:

- odstranit neuspokojovatele ze svých produktů (špatná obsluha ze strany prodejců, obtížná obsluhovatelnost výrobků, nesrozumitelné návody k použití a pod.),



- v co největší míře posilovat hlavní uspokojovatele a motivátory a zaměřit na ně svoji pozornost při výrobě, propagaci a prodeji. Uspokojovatelé hrají významnou roli při konečném rozhodování klientů.

**Vnímání.** Člověk vnímá svoje okolí prostřednictvím počitků (informace proudí do mozku prostřednictvím našich pěti smyslů). Proces jejich výběrů, třídění a zpracování probíhá u každého člověka individuálně (osobnost, vztah k okolí, zkušenosti apod.).

**Zkušenost.** Vliv předchozích prožitků na změnu chování. Člověk získává svoji zkušenost prostřednictvím vzájemného působení pohnutek, stimulů, podnětů, reakcí a posílení. Pro svoje další rozhodování svoji zkušenost zobecňuje. Působí na zobecnění zkušeností (např. věrnost značce a její podobě nebo změna značky).

**Víra a postoj.** Víra se projevuje stálým názorem člověka na něco. Postoj vyjadřuje vztah člověka (kladný nebo záporný), jeho hodnocení a sklon jednat určitým způsobem vůči věci, člověku, názoru.

### **Osobní faktory**

Za nejdůležitější považujeme:

- 1) Věk a životní cyklus. V průběhu lidského života dochází ke změnám v jeho potřebách, stejně jako spotřebě. Každý člověk prochází v průběhu svého životního cyklu různými přeměnami a transformacemi.
- 2) Povolání. S každým povoláním jsou spojeny rozdílné náklady a preference, a• jsou spojeny se stravovacími návyky, oblečením, požadavky na služby a nezapomínejme ani na odlišné požadavky na bankovní služby.
- 3) Ekonomické podmínky. Patří k nim nejenom čisté příjmy kupujících, ale i jeho úspory a jmění. Dále potom možnosti půjček a sklon ke spořivosti, nebo utrácení.
- 4) Životní styl. Způsob života, odrážející se v lidské činnosti, zájmech a názorech. Dává obraz o celém člověku, ve vztahu k jeho okolí.
- 5) Osobnost a sebeuvědomění. Zde jsou míněny zřetelné vlastnosti člověka vedoucí k relativně pevnému a stálému vztahu k jeho okolí. Existují velké množství typů osobnosti, z nichž jmenujeme pouze některé: sebevědomý člověk, ovlivnitelný člověk, společenský člověk, nedůvěřivý člověk. Sebeuvědomění je představa člověka sama o sobě. Liší se jednak od ideálního pojetí i od pojetí ostatních lidí.

Pro opravdu nezávislou osobnost je velmi obtížné si vybrat banku nebo udržovat styk s bankou výhradně na základě osobního vztahu k zaměstnancům banky s nimiž jednal. Člověk, který vlastní několik zlatých karet se snaží dávat najevo svůj stavovský původ. Jejich vlastnění obvykle souvisí se sociálně-ekonomickou představou, kterou o sobě má. Jeho rozhodnutí jsou motivována více s ohledem na symbolické hodnoty produktu, než jeho charakteristické vlastnosti, výhody a přednosti.

### **Sociální faktory**

Spotřebitelské chování je ovlivňováno i faktory jako referenční skupina, rodina, společenská role a postavení. Lidé žijí v trvalé interakci, sami ovlivňují a současně jsou ovlivňováni společenstvím a sociálními skupinami (společnost, rodina, spolek, klub, přátelé apod.). Být součástí skupiny znamená podrobit se jejím pravidlům a uznat různá postavení a roli jednotlivých členů. Jejich nerespektování se trestá vyloučením ze skupiny. Sama skupina a někteří její členové (názoroví vůdci) může být vzorem jak pro své členy, tak nečleny – referenční skupina.

Ve volbách jedinců je cítit i důležitost společenských tříd. Příslušnost ke společenské třídě již se jedinec cítí být členem, znamená volbu určitých produktů nebo služeb bez ohledu na jejich užitnou hodnotu, přičemž jiné jsou podle stejných zásad odmítány.

Gheto není negativní výraz, ale používá se i pro vyjádření uzavřených sídel skupin střední třídy. Není možné aby příslušníci středních a vyšších tříd nakupovali v levných typech obchodů. Stejně tak je i rozčleněno jaký automobil je spojen s jakým postavením.

### **Kulturní faktory**

Od narození každý z nás získává během svého začleňování do společnosti svůj potenciál hodnot, poznání, zálib a chování.

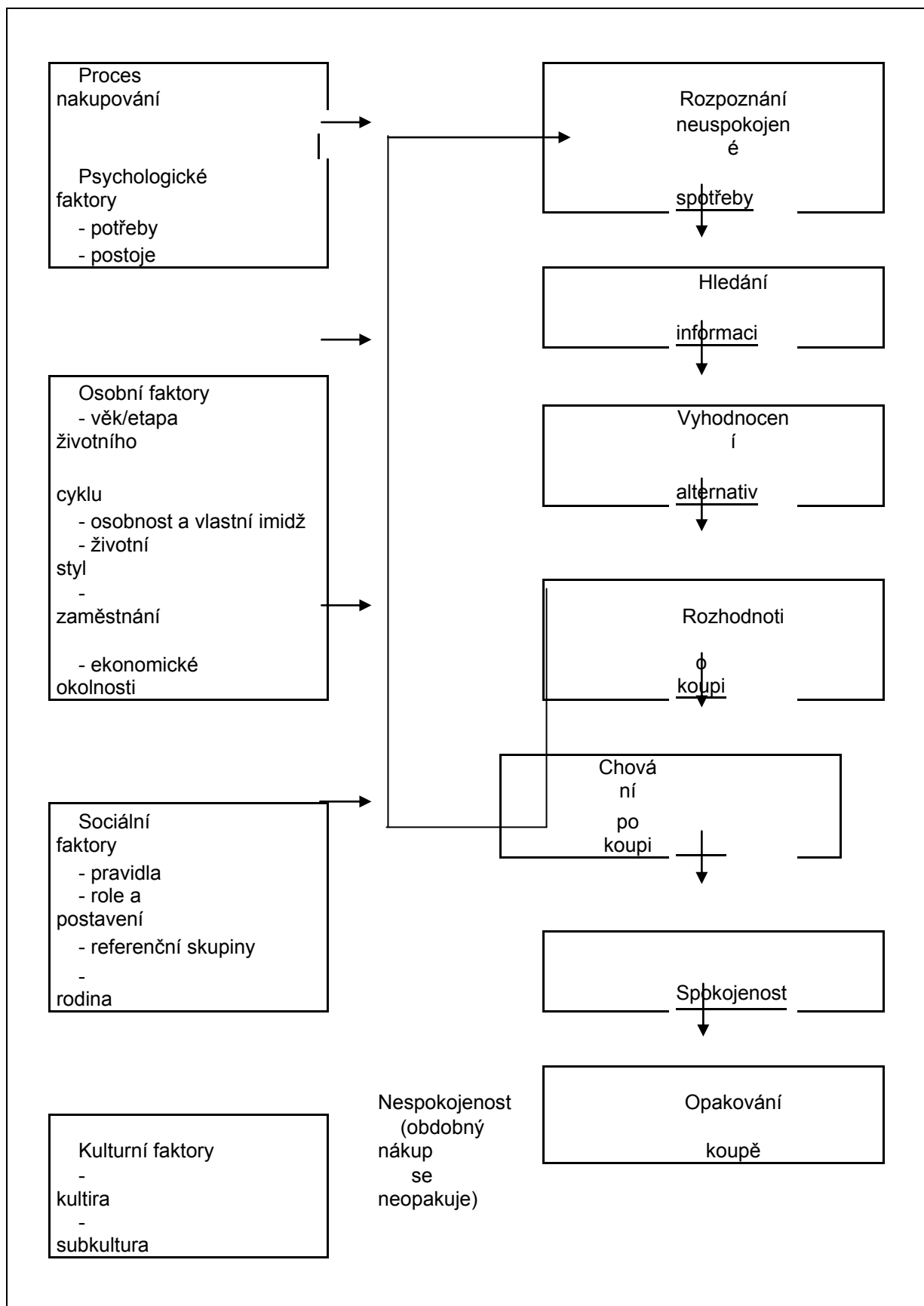
**Kulturní faktory** – zásady a kodexy, určující a charakterizující dané společenství mají nejširší a nejhlubší vliv na chování jejich členů (pro nás jsou to spotřebitelé. Kulturní rozdíly mezi regiony, zeměmi a společenskými třídami jsou faktory, které vysvětlují úspěch či neúspěch některých experimentů.

Jako **subkultury** které skýtají svým příslušníkům více možností rozeznáváme:

- národnostní
- náboženské
- rasové
- zeměpisné.

**Společenské vrstvy**, jsou relativně trvalé a stejnorodé skupiny lidí hierarchicky uspořádané. Ve stejné vrstvě jsou podobné názory, zájmy a jednání. Tato rozvrstvení nabývají někdy až podoby kastovního systému.

Procesem nakupování lze vyjádřit



### 6.3 Segmenty trhu

O klientech musíme vědět, pokud je chceme opravdu uspokojit, vše (resp. co nejvíce). Pokud opravdu víme vše, teprve potom můžeme vytvořit účinnou marketingovou strategii. Současně máme možnost se zaměřit na náš cílový trh – tzv. **cílování trhu (targeting)**. O klientech je tedy nezbytně nutné vědět:

- kdo jsou (podle toho definujeme jejich vlastnosti a potřeby)
- jak k nim přistupovat (strategie jejich získání uspokojení jejich potřeb).

**Klient** – je souhrnem všech fyzických a právnických osob, které mohou získat výrobky, produkty či služby, které nabízíme.

Tato definice pochopitelně zahrnuje širokou škálu osob s různými a jedinečnými potřebami, chováním, očekáváním a hodnocením. Tyto osoby mají mnohé společné vlastnosti, ale jsou naprosto **jedinečné**.

K uspokojení potřeb každého z klientů by bylo zapotřebí **ušít** každému z nich výrobek, produkt či službu **na míru („tailoring“)**. Toto ideální řešení však není možné z důvodu racionalizace a rentability našich zdrojů. Pokud tedy chceme snížit na minimum riziko nespokojenosti klientů (rozdíl mezi potřebami klientů a dostupnými řešeními) a plýtváním (využíváním zdrojů na produkty, které klienti nechtějí) používáme techniky a metody snižující potenciální odchylky mezi potřebami klientů a výrobky, produkty službami, které jim nabízíme.

Segmentace klientu je výsledkem poznatku, že můžeme individualizovat a kvantifikovat skupiny se společným chováním a vlastnostmi – vytváříme homogenní skupiny klientů. Pro segmentaci musíme projít následujícími etapami:

- volba proměnných segmentace
- popis a analýza každého ze segmentů
- výběr cílových segmentů (jeden, nebo více)
- příprava marketingového mixu.

#### Volba proměnných segmentace

Typ	Popis	Obsah proměnné
Geografický	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kontinent</li> <li>- země</li> <li>- město</li> <li>- podnebí</li> <li>- profil</li> </ul>	<p>Rozdělujeme trh na geografické jednotky tak aby naše nabídka byla přizpůsobena skupinám osob definovaných geografickými jednotkami. Je nám umožněno si rozdělit cílové trhy dle geografické potřeby.</p> <p><i>V horkých oblastech je větší zájem o klimatizaci v autech, než za polárním kruhem.</i></p>
Demografický	<ul style="list-style-type: none"> <li>- věk</li> <li>- pohlaví</li> <li>- postavení</li> <li>- životní cyklus rodiny</li> <li>- zaměstnání</li> <li>- příjem</li> <li>- vzdělání</li> <li>- etnický původ</li> <li>- vyznání</li> <li>- národnost</li> </ul>	<p>Rozdělení podle demografických proměnných nám umožňuje stanovit proměnné, které nejvíce ovlivňují preferenci spotřebitele a jsou současně nejsnadněji měřitelné. Jsou hodně používány ve skupinách, jednotlivě nebo s jinými druhy proměnných.</p> <p><i>Rozdílné stravovací mezi Evropou a Asijskými zeměmi.</i></p> <p><i>Vzdělání se odráží v preferenci určitých druhů výrobku.</i></p>
Psychografický	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sociální třída</li> <li>- životní styl</li> <li>- osobnost</li> </ul>	<p>Máme zde seskupeny klienty podle jejich psychografického profilu.</p> <p>Jejich kvantifikace je poněkud obtížnější a je nesmírně důležitá pro charakteristiku skupin a jejich přizpůsobení danému profilu.</p> <p><i>Pokud nějaký výrobek, produkt, služba získají pověst, že je užívají především nižší třídy stěží bude úspěšně nabízen vyšším třídám.</i></p>

Behaviorální (týkající se chování)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- žádoucí zisk</li> <li>- klasifikace spotřebitele</li> <li>- příležitosti</li> <li>- věrnost značce</li> <li>- rozsah vědomostí</li> <li>- postoj</li> </ul>	<p>Snažíme se zde změnit nebo předvídat chování jednotlivců v určitých definovaných situacích. Umožňuje nám přizpůsobit nabídku očekávání klientů.</p> <p><i>Zjistit která skupina klienta bude věrná značce a za jakých podmínek. Důvody preference určitých nápojů před jinými.</i></p>
------------------------------------	--	---

**Geografické proměnné:** V horkých oblastech je větší zájem o klimatizaci v autech, než za polárním kruhem.

**Demografické proměnné:** Rozdílné stravovací návyky mezi Evropou, Arabskými a Asijskými zeměmi. Vzdělání se odráží v preferenci určitých druhů výrobků.

**Psychografické proměnné:** Pokud nějaký výrobek, produkt, služba získají pověst, že je užívají především nižší třídy stěží bude úspěšně nabízen vyšším třídám.

**Behaviorální proměnné:** Zjistit která skupina klienta bude věrná značce a za jakých podmínek. Důvody preference určitých nápojů před jinými.

Každý segment musí vyhovovat následujícím charakteristikám:

**Měřitelnost.** Přes obtížnou splnitelnost u některých proměnných (sociální třída) musí být informace o velikosti a ekonomické kapacitě segmentů dostupné a snadno získatelné.

**Dostupnost.** Každý segment musí tvořit cíl marketingu (musí být možno jej obsáhnout a obsloužit).

**Minimální velikost.** Segment musí mít minimální velikost, rentabilitu jako základ plánování samostatné marketingové strategie. Optimální segment spojuje velký počet klientů s vysokou a zvyšující se finanční kapacitou.

Jaké výhody segmentace poskytuje:

- víme více o trhu a jeho trendech
- máme možnost si vybrat segmenty které nás zajímají za předpokladu:
  - o posouzení velikosti a potenciálu růstu segmentů
  - o zvážena atraktivita segmentů (konkurence, kupní síla klientů, podmínky vstupu a opuštění trhu)
  - o provedena analýza výhod a definovány cíle
- zdroje investic se mohou soustředit na segmenty s nejvyšší návratnosti investic
- získáme referenční bod rozhodování o alokaci zdrojů
- výrobky, produkty, služby jsou vytvářeny, modifikovány a eliminovány dynamicky v závislosti na reakci trhu a postojů klientů
- ceny se přizpůsobují životnímu stylu a kupní síle klientů
- zaměření reklamy tak aby dosáhla co nejvyšších dopadů při nejnižších možných nákladech
- stanovit optimální stav distribuce
- zlepšit kvalitu služeb
- klient dostává to co si „přeje“.

## 6.4 Segmentace v bankovníctví

V bankovníctví jsou dva hlavní segmenty a podle je nazývána i orientace bank.

Rozdělení je následující:

- soukromá klientská sféra - jednotlivci – fyzické osoby,
- podnikatelská klientská sféra - společnosti – právnické osoby.

### 6.4.1 Segment soukromé klientské sféry

Za nejdůležitější je považována segmentace demografických faktorů a v případě potřeby u globálních bank i geografických faktorů. Ve vybraných případech se potom používají kriteria psychologická nebo chování.

Demografické faktory:

- věk
- příjem, majetek
- zaměstnání

- pohlaví
- velikost rodiny
- životní cyklus rodiny
- vzdělání
- náboženství
- rasa
- národnost
- bydliště.

### Věk a etapy životního cyklu

Potřeby, očekávání a chování jedinců se mění po celý život. Zvláště důležitým faktorem je věk, který má vliv na chování a potřeby klientů ve vztahu k bance.

Věková skupina	Chování
Do 14 let	Rozhodující je vliv rodičů, kteří rozhodují o bance a bankovních produktech. Rozhodující je spoření (většinou na jejich účty zejména stavebního spoření spoří rodiče).
14 až 18 let	Mladí na střední škole a ti kteří ji ukončili. Chystají se do zaměstnání nebo na další studium. Snižuje se vliv rodičů, klesá zájem o spoření, roste zájem o technické prostředky (karty, GSM Banking, Phone Banking, Internet Banking).
18 až 25 let	Nástup do zaměstnání, studenti vysokých škol nebo jejich čerství absolventi. Očekávání budoucích příjmů spojené se zájmem o koupi na úvěr (leasing).
25 až 45 let	Skupina s vynikající úrovní spotřeby: - hypoteční úvěry na první nebo druhý byt (dům); - úvěry, leasing (na řešení okamžité spotřeby s následným splácením); - finanční služby (pojištění, platební karty apod.); - finanční investice (fondy, akcie apod.).
Nad 45 let	Jejich potomci jsou postupně finančně nezávislé. Rozhodující pro ně je příprava na důchod (nejrůznější spořicí produkty) a zdravotní pojištění.
Důchodový věk	Jejich potřeby jsou už více méně závislé na jejich zdravotním stavu. Nemají vztah k experimentům a používání nových služeb.

Pečlivá analýza životních cyklů klientů je rozhodující pro stanovení marketingové strategie. Věk je významným faktorem, který ovlivňuje chování jedinců a je nutno jej rozšířit o sociálně profesní kategorie.

Nesmíme se nechat svést poměrnou jednoduchostí analýzy, která nám ukazuje:

- nekonzistentnost spotřeby u různých věkových skupin (závislost použitých produktů na zdrojích).
- vztah mezi vklady a úvěry – obvykle po vkladu následuje potřeba čerpání úvěru (stavební spoření, hypoteční úvěry, leasingové operace apod.).
- předvídání očekávaných potřeb v závislosti na demografických údajích s potřebnou přesností.

Nejrůznější studentská konta spojená s nabídkami na zvýhodněná stavební spoření pro mladé. Ve všech případech jsou nabídky vytvářeny s cílem získat klienta, který zůstane bance věrný (jsou zde pochopitelně rizika spojena s image banky, které získá). Klienti, kteří se stanou vysoko příjmovou kategorií, budou zvažovat změnu své stávající banky za prestižní banku. Může zde však působit i faktor věrnosti a klient, který zůstal své bance věrný a stane se významným podnikatelem, významně zlepší i postavení banky. Zde je nutné, aby banky při svých nabídkách sledovaly i v jakém segmentu jsou zařazení jejich rodiče. Je současně nezbytné dodržet sliby, které jsou studentům (klientům) při zakládání účtu dány. Jejich pozdější neplnění, resp. snahy o neplnění pod nejrůznějšími záminkami negativně ovlivňují image banky.

## Zaměstnání

S pomocí této proměnné lze vytvářet další subsegmenty pro konkrétní produkty.

Příklad	Popis
Zaměstnanci	Skupina, která má pouze jeden příjem. Definovány jako osoby s příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků. Rozhodující v nabídce jsou platové účty (spojené s bankovní kartou) s možností čerpání úvěru. Jeho čerpáním jsou prakticky nahrazovány zálohy od zaměstnavatelů.
Profesionálové - odborníci	Osoby samostatně výdělečně činné. Profesní skupina s vynikající ekonomickou kapacitou a vysokou spotřebou náročných bankovních služeb.
Studenti	V zásadě zařazování do segmentu mladých. V současnosti jsou již pro ně vytvářeny samostatné skupiny.
Důchodci	V ČR není zatím tento segment vzhledem k jejich postavení považován za příliš zajímavý a není věnována dostatečná pozornost (v rozporu s tím jaké výnosy jaké výnosy má Česká spořitelna z vkladních knížek důchodců, kteří nemají sklon měnit banku a formu uložení peněžních prostředků)

## Příjem, majetek

Vše co může být ohodnoceno penězi, zejména příjmy a majetek jsou využity pro ohodnocení tohoto segmentu, jeho kupní síly a budoucí ziskovosti.

Používají se kritéria, nazývané škály nebo stupně:

- vysoký VRP (very rich people)
- střední (middle class)
- nízký (standardní klient).

Dosavadní způsoby jejich obsluhy kdy existovaly tři typy obsluhy klientů doznávají jako důsledek uplatnění marketingových strategií rozšíření na čtyři stupně.

Tyto stupně jsou:

- soukromé bankovníctví pro absolutní příjmový vrchol. (není představitelné, že příslušníci tohoto segmentu navštěvují banku – naopak bankéři je navštěvují u nich doma, nebo v zaměstnání. Jsou využívány plně nadstandardní služby s maximálním možným servisem. Tomu odpovídá i cena a zajištění maximální možné diskretnosti a ochrany klienta. Cena nemusí být vždy vyšší, ale vyšší jsou obraty na účtech těchto klientů.)
- soukromé bankovníctví pro střední a vysokou klientelu
- vyšší standard bankovníctví pro střední klientelu
- tradiční přepážkový provoz pro střední nižší a nízkou kategorii klientů.

Uvedenému členění odpovídají i přístupy bank. Prestižní zahraniční banky nezavádějí pro své klienty nejvyšší kategorie internetové bankovníctví s odůvodněním, že tito lidé se nebudou učit „šmejdit s myši po obrazovce jako nějaký student“. Stejně tak je nutno brát s nadhledem, pokud banka prohlásí, že bankovní poradce se přidělí všem klientům (segmentací je přitom stanoven počet klientů na jednoho poradce v příslušném segmentu a využití bankovního poradce jako opravdového poradce je potom diskutabilní).

## Další kritéria

**Demografické prvky** – je zde možno zavést pohlaví a vzdělání, kterému zatím není přisuzována taková priorita, jakou si zaslouhuje, a přitom má významný vliv při vytváření vztahu klienta s bankou.

**Geografické prvky** – jak sídlo tak adresa nám společně s národností napomůže identifikovat segment staro a novousedlíků a vytvářet pro ně vhodný typ bankovních služeb.

Zkusme si nyní sestavit přehled těchto segmentačních proměnných pro bankovní trh (výsledek by měl určovat pobočky jakého typu v dané oblasti zřizovat a jejich počet). Dostaneme následující prvky:

- Geografické:
  - o oblast: Brno, Jihomoravský kraj,
  - o velikost okresu: A, B, C, D,
  - o velikost obce: méně než 5.000 obyvatel, 5.000 – 10.000, atd.,
  - o typ osídlení: městský, příměstský, venkovský,
  - o podnebí: kontinentální, jižní, severní.

- Demografické:
  - o věk: pod 6 let, 6 – 11, 12 – 19, 20 – 34, 35 – 49, 50 – 64, 65 a více,
  - o pohlaví: muž, žena,
  - o velikost domácnosti: 1 – 2, 3 – 4, 5 a více osob,
  - o životní cyklus domácnosti: mladá – svobodná, mladé manželství (partneři) – bezdětné, mladá manželství (partneři) – dítě do 6 let, mladá manželství (partneři) – dítě nad 6 let, starší manželství (partneři) s dětmi, starší manželství (partneři) bez dětí do 18 let, starší osamělí, ostatní,
  - o měsíční příjem domácnosti na osobu: pod hranicí životního minima, na hranici životního minima, do 10 tis. Kč, 10 – 15 tis. Kč, 15 – 20 tis. Kč, 20 – 30 tis. Kč, 30 – 50 tis. Kč, 50 – 100 tis. Kč, více než 100 tis. Kč,
  - o povolání: profesionálové – odborníci, manažeři, vyšší úředníci, úředníci, prodávači, dělníci, samostatně hospodařící zemědělci, studenti, důchodci, ženy v domácnosti, nezaměstnaná apod.,
  - o vzdělání: základní, středoškolské, vysokoškolské, ostatní,
  - o náboženství: katolické, protestantské, židovské, jiné,
  - o rasa: bílá, asijská, černá,
  - o národnost: česká, slovenská, moravská, jiná.
- Psychografické:
  - o sociální třída: vyšší, vyšší střední, střední, nižší střední, dělnická,
  - o životní styl: přímočarý, mladiství, bohémský, konzervativní apod.,
  - o osobnost: dominantní, společenská, autoritativní, ambiciózní apod.
- Chování:
  - o při příležitosti: pravidelné, mimořádné,
  - o užitná hodnota: kvalita, servis, hospodárnost,
  - o uživatelské postavení: neuživatel, bývalý uživatel, potenciální uživatel, prvouživatel, pravidelný uživatel,
  - o stupeň užívání: slabý, střední, silný uživatel,
  - o věrnost: bez loajality, střední, silná absolutní loajalita,
  - o připravenost: nevědomý, základní vědomosti, informovaný, zaujatý, požadující, náročný, zamýšlející nad pořízením,
  - o postoj k produktu: nadšený, kladný, indiferentní, záporný, nepřátelský.

Není absolutní podmínkou aby banky při segmentaci klientů soukromé klientské sféry používaly všechna kritéria. Je na rozhodnutí managementu banky, aby při sestavování marketingové strategie rozhodl kromě výběru segmentu do jaké hloubky banky bude připravovat produkty, zda se zaměří na přímo na konkrétní segmenty. Přitom je pochopitelně nutno vzít v potaz i řízení rizika (risk management) u jednotlivých cílových segmentů klientů.

S úspěchem se setkává i zaměření na speciální skupiny klientů (gaye a lesbičky), u nichž vzhledem k jejich specifikům a postavení je současně předpokládáno zařazení do vyšších příjmových segmentů, spojené současně se specifickou obsluhou.

#### **6.4.2 Segment podnikatelské klientské sféry (corporate banking)**

Základem strategie v segmentu podnikatelské sféry je rozčlenění dle čtyř základních kritérií pro segmentaci.

Kritéria jsou:

- ekonomická aktivita
- velikost
- postavení na trhu
- vlastnické vztahy.

Toto rozčlenění není možno považovat pouze za členění z pohledu marketingu, ale má svůj význam i z pohledu řízení rizika a stanovení tržních podílů jednotlivých sektorů v úvěrovém portfoliu bank.



### **Segment ekonomické aktivity**

Jako prvotní členění se užívají čtyři hlavní segmenty:

- průmyslové podniky
- obchodní organizace
- stavební a veřejné práce
- služby.

Další členění je dle určení produkce:

- pro tuzemský trh
- převážně určené pro export (přes 50 % produkce je exportováno)
- částečně určené pro export.

Dle ekonomických činností:

- zemědělství, lesnictví, lov a rybolov
- těžební průmysl
- zpracovatelský průmysl
- výroba a rozvod energií a vody
- stavební a veřejné práce
- velkoobchod a maloobchod, restaurace a hotely
- doprava, skladování a spoje
- banky a jiné finanční instituce, pojišťovny, realitní služby a služby pro společnosti
- služby pro společnost, domácnosti a osobní služby.

### **Segment velikosti firem**

Určujícím kritériem pro velikost firmy je především obrát a jako podpůrné kritérium bývá používán počet pracovníků.

Členění dle ročního obrátu:

- s obrátem do 5 mil Kč
- s obrátem 5 – 20 mil Kč
- s obrátem 20 – 50 mil Kč
- s obrátem 50 – 100 mil Kč
- s obrátem 100 – 300 mil Kč
- s obrátem 300 – 1 000 mil Kč
- s obrátem více než 1 000 mil Kč.

Členění dle počtu pracovníků (je uplatňován průměrný evidenční počet pracovníků):

- do 5 pracovníků
- 5 – 10 pracovníků
- 10 – 50 pracovníků
- 50 – 100 pracovníků
- 100 – 500 pracovníků
- 500 – 1 000 pracovníků
- více než 1 000 pracovníků.

### **Segment postavení na trhu**

Udává jaké tržní postavení na trhu, které je současné významné pro její další stabilitu.

Používají se obvykle následující kritéria:

- monopolní postavení (100 % ovládnutí trhu)
- téměř monopolní postavení (trh je ovládán z více než 70 %)
- dominantní postavení na trhu (trh je ovládán z 30 až 70 %)
- mírně dominantní postavení (trh je ovládán z 5 až 30 %)
- bez významného postavení na trhu (trh je ovládán z méně než 5 %).

### **Segment vlastnické struktury**

Toto členění má svoji vypovídací pro stabilitu společnosti a její vztah k poplatkům za bankovní služby.

Kritéria jsou obvykle stanovena:

- vlastnictví státu, orgány státní správy a samosprávy, obce
- tuzemský vlastník
- zahraniční vlastník
- akciové společnosti

- společnosti s ručením omezeným
- ostatní.

## 6.5 Strategie cílového trhu

Ke každému trhu je možno přistoupit z pohledu marketingové strategie třemi rozdílnými způsoby.

Tyto způsoby jsou:

- hromadný marketing
- segmentovaný marketing
- klientský marketing.

**Hromadný marketing (bez rozlišení cílových skupin)** – firma (banka) si vytvoří portrét průměrného klienta, na základě charakteristik společných všem jejím klientům. Tato politika je vhodná pro rozvojové země a země s méně rozvinutým bankovním sektorem, vyspělé země od ní upouští. Její výhodou je poměrně snadné rozhodování a jednoduchá práce s klientem. Nevýhodou je to, že není v zásadě vyhověno nikomu a navíc jsou klienti obtěžováni nabídkami, které nejsou v souladu s jejich potřebami.

**Segmentovaný marketing** – pozornost je soustředěna na předem zvolený segment či segmenty, produkty a služby stejně jako ostatní proměnné marketingového mixu jsou šity na míru cílovým klientům.

Vícesegmentový přístup – používán většinou finančních institucí. Jejich výsledky nejsou závislé na jednom segmentu a výkyvy trhu je tak neohrožují, jako při zaměření se na jeden segment.

Jednosegmentový přístup – zajišťuje rychlejší návratnost vložených investic. Je vhodný pro nově vzniklé finanční instituce s tím, že postupně přecházejí na vícesegmentový přístup.

**Klientský marketing** – používá se u klientů jejichž velikost a očekávané přínosy tento přístup ospravedlňují. Přístup je uplatňován jak u soukromé, tak podnikatelské klientské sféry. Klienti vůči nimž je klientský marketing uplatňován jsou předem přesně vytipováni a charakterizováni. Produkty a služby pro tyto klienty jsou jim šity na míru. Nejedná se pouze o vlastní produkty a služby, ale i poplatky za ně, stejně jako úrokové podmínky jak pro úročení běžných účtů, tak těmto klientům poskytovaných úvěrů. V zásadě ale dochází k tomu, že tito klienti platí za bankovní produkty a služby méně než ostatní klienti. Výnos z těchto klientů je nahrazován obraty, které jsou u nich dosahovány. V některých případech banky používají některé klienty jako referenční klienty. Vedení účtů pro tyto klienty je pro banky věcí prestiže.

### Klíčové pojmy

- hromadný marketing
- klient
- klientský marketing
- kulturní faktory
- motivace
- proměnné segmentace
- psychologické faktory
- potřeby
- segmentace
- segmentovaný marketing
- sociální faktory
- životní cyklus klienta

## 7 Strategie produktů a služeb v bankách a tvorba cen bankovních produktů a služeb

### 7.1 Koncepce, inovace a vývoj nových produktů a služeb

Ziskové společnosti jsou motivovány k vývoji nových produktů a služeb očekáváním vyšších zisků, které jim přinesou. Je s tím spojen neustálý konkurenční boj o získání nových trhů.

Každý nový produkt nebo služba potřebuje ovšem při svém zavádění na trh nějakou formu podpory. Zejména v bankovních službách je nezbytně nutná marketingová podpora při uvádění nové služby na trh a neustálá inovace bankovních služeb.

Budeme se nyní zabývat tím co cena je, co vyjadřuje a jaký má vliv na poptávku a cenové strategii. Cena je nejdůležitější proměnnou marketingového mixu a souvisí s ní jak objem prodeje a s ním spojené tržní podíly tak tržby firmy s ní spojené její zisky a další existence. Může mít různější podoby a vždy vyjadřuje to co za produkt, službu zaplatíme. Cenu kterou zaplatíme za produkt, službu musíme vždy počítat jako souhrn všech nákladů, které jsou s uspokojením naší potřeby spojené.

#### **Inovace jako klíč k úspěchu**

Rostoucí konkurence a s ní spojená všeobecná agresivita vytvářejí na tlak na neustálou tvorbu nových produktů. Tento trend je zřejmý ve finančnictví a bankovníctví zejména v posledních letech. Banky a finanční instituce jsou nuceny věnovat stále více času tvorbě a vývoji nových produktů a služeb. Klient může tak lépe uspokojovat své potřeby – má možnost si vybrat produkt, službu, která lépe uspokojí jeho potřeby.

Je však zde nutno přiznat, že tlak na vývoj nových bankovních produktů a služeb nevytváří pouze samotné konkurenční prostředí. Nezanedbatelný vliv zde má činnost „finančních poradců“ (nejsou tím míněni poradci, kteří se snaží zprostředkovat uzavírání nejrůznějších smluv o stavebním spoření, různých forem pojištění apod.), rekrutovaných ze špičkových pracovníků finanční sféry, kteří velmi dobře znají prostředí bank a finančních institucí. Zejména velké podniky mohou vyvíjet tlak na banky (zde působí i konkurence) a přinutit je vytvářet nové produkty a služby, které by jinak banky svým klientům nenabízely. Tímto způsobem vznikly zejména produkty typu „Cash management“, „Cash Pooling“, „Over Night Servis“, „Investiční účty“ apod. Další produkty potom vznikají v souvislosti s konkurenčním bojem, který snižuje uplatnění finančních prostředků, zejména se jedná o různé typy finančních derivátů, které je možno klientům nabídnout a tak je přilákat k bance, jako příklad poslouží, forwardy, měnové swapy včetně multi měnových, deriváty a dohody o budoucích úrokových sazbách. Společným problémem všech finančních inovací je snadná možnost jejich napodobení a nemožnost jejich ochrany – po uvedení nového produktu na trhu není problém v krátkém časovém období vytvořit buď identický, nebo vylepšený produkt a nabídnout jej klientům. Poněkud složitější situace je u průmyslových inovací, kde existují určité výrobní bariery a kopírování nových výrobků není tak jednoduchá a je možno si snadněji počkat na stejný výrobek od jiné společnosti, která je však známa nižšími cenami.

Přes všechny problémy, které jsou s vývojem nových produktů a služeb a jejich inovacemi spojeny je však jejich vývoj a tvorba i když na krátkou dobu nezbytná pro rozvoj finanční společnosti a právě jejich vývoj vytváří její postavení na trhu.

#### **Vztah mezi novostí výrobků, trhem a firmou u nových produktů**

Kategorie nových produktů	
Kategorie	Popis
Globální nové produkty	Podílejí se na tvorbě nových globálních trhů
Nová výrobová linie	Umožňuje firmě vstoupit na stávající trh
Rozšíření stávající výrobové linie	Doplněk současné produkční linie firmy
Zdokonalování současných výrobků	Nové produkty s lepšími vlastnostmi, vyšší očekávanou užitnou hodnotou jako náhrada stávající produkce

Dobře hospodařící firma má zájem aby uváděla nové výrobky na trh v kombinaci uvedených kategorií. Současně si klade následující otázky:

- kde jsou hlavní rizika při vývoji nových produktů,
- které organizační struktury jsou vhodné pro řízení vývoje nových produktů,
- je možno lépe řídit procesní stránku vývoje nových produktů,
- jaké faktory ovlivní přijetí a rozšíření nových výrobků.

Důležité pro úspěšnou firmu je položit si následující otázky, které se snaží najít odpověď na otázku původu nápadu na tvorbu nových produktů a služeb a hledat na ně odpovědi.

Vnitřní faktory	Vnější faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>- návrhy zaměstnanců</li> <li>- vedoucí oddělení pro styk s klienty</li> <li>- vedoucí marketingu</li> <li>- vedoucí oddělení vývoje</li> <li>- návrhy spojené s rozvojem firmy</li> <li>- firemní „brainwashing“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- klienti</li> <li>- dodavatelé</li> <li>- poradci</li> <li>- zprostředkovatelé</li> <li>- konkurence</li> <li>- skupinové rozhovory</li> <li>- změny ve společnosti</li> <li>- legislativní změny</li> </ul>

### 7.1.1 Etapy vývoje produktu, služby

V následujícím se budeme zabývat jednotlivými etapami vývoje produktu, tak jak po sobě následují.

#### **Etapa koncepce**

Rozumíme ji propracovanou verzi uvažovaného produktu, služby vyjádřené spotřebitelskými termíny. Nejedná se o image, kterým rozumíme konkrétní obraz, který spotřebitel získává o skutečném produktu, službě.

Rozhodující v této etapě je nezavrhnout žádný, sebemenší nápad („Flash Idea“), i on může mít svoji konečnou cenu.

Koncepci můžeme rozlišit i na:

- kategorie výrobku – vytvoření představ o výrobku v rámci jeho kategorizace,
- značky – rozpracovává koncepci výrobku.

#### **Etapa výběru**

Po poznamenání si všech nápadů z předcházející etapy koncepce musíme provést výběr nejvhodnějších nápadů v souladu s cíly, které jsme si stanovily a které dají vznik produktům a službám, které jsou v souladu s naší politikou a strategií. Nápady pro něž jsme se rozhodli musíme dále rozvíjet.

#### **Etapa předběžného testování**

Abychom se vyhnuly zbytečným omylům strefili se do přání a očekávání klientů, musíme počáteční verze našich produktů, služeb předběžně otestovat na reakci trhu.

Údajně bez našeho vědomí se objevují zprávy o novém produktu nebo službě nejlépe v tisku (nejlépe odborném). Tento postup můžeme nazvat jako **řízený únik informací**. Vyhodnocení reakci veřejnosti nám potom signalizuje jak jsme se trefily do očekávání klientů. Nesmíme však zapomenout u snadno napodobitelných produktů, služeb na jejich rychlé uvedení na trh v případě kladné reakce.

#### **Etapa analýzy zisku a plánu uvedení na trhu**

Musí být v souladu s předchozí etapou a pokud se jedná o snadno napodobitelné produkty, potom musí proběhnout velmi rychle a být připravena již před etapou testování. Na základě výsledků, které předběžným testováním získáme, zejména očekávanou poptávkou kalkulujeme objemy prodeje, nákladů a zisku. Určíme správný segment trhu.

#### **Etapa výroby, konkretizace produktu, služby**

Přistoupíme k tomu, co se nazývá „mix produkt“. Na základě analýz, kritik a poznatků z předcházejících etap rozhodneme o jménu, značce, balení, barvách, chuti, vůni obsahu v závislosti na produktu, službě.

#### **Etapa uvedení na trh**

Připravíme uvedení produktu, služby na trh, stanovíme prostředky marketingové komunikace a distribuce.

Podmínkou je přesné plánování, zejména časové. Termín uvedení na trh je nutno koordinovat i ve spolupráci s třetími stranami.

Dvě banky uvedly téměř ve shodném čase na trh „Phone banking“ a „Internet banking“. Obě jej nabízely klientům v dopisech.

Banka „A“ nabízející „Phone banking“ klientům nabídla a• na přiloženém formuláři odpoví v předem frankované obálce jestli mají zájem. Odpovědi klientů zpracovala a klienti byli vyzváni a• si přijdou pro připravený balíček obsahující smlouvu a všechny potřebné náležitosti.

Banka „B“ nabízející „Internet banking“ vyzvala klienty pokud mají zájem a• přijdou na svoji pobočku, kde je čekalo překvapení. Banka měla nedostatečně připravené formuláře smluv a pracovníci banky nebyli s produktem a jeho používáním dostatečně seznámeni.

## 7.1.2 Inovace a vývoj produktu v bankovníctví

Zkusme si nyní v hlavních rysech ukázat rozdíly mezi bankovníctví v České republice do roku 1989 a v současnosti po roku 2000.

### Do roku 1989:

- nové produkty byly vzácné,
- fyzické osoby měly v zásadě dvě možnosti – vkladní knížku, nebo spořicí účet výhradně u České spořitelny,
- podniky měly téměř výhradně účty u Státní banky československé, výjimku tvořily pouze podniky zahraničního obchodu s účty u ČSOB. Živnostenská banka měla specifické poslání a její užívání bylo pouze pro vyvolené (konta v tuzexových poukázkách),
- banky se nemusely o klienty ucházet. Klienti byli určeni pobočkám SBČS nebo ČSOB dle územní příslušnosti,
- u fyzických osob si bylo možno pouze vybrat pobočku ČS, podle tradice, sympatií, dopravní obslužnosti.

### Současnost:

- s liberalizací bankovního trhu, spojeného především se vznikem nových bank a znovuzrozením konkurence bylo bankovníctví zaplaveno novými produkty a službami,
- banky postupně na trh uvádějí produkty, který dříve patřily jiným nebo specializovaným peněžním ústavům (např. SIPO – sdružené inkaso plateb obyvatelstva zajišťovala výhradně ČS) zejména pojištění, assets management,
- klient se stává středem podnikání a proto se banky snaží klienty přilákat nejrůznějšími výhodami,
- mění se vnitřní řízení, které se nejprve stává pružnějším a v poslední době se opět standardizuje,
- existuje pořad řada fyzických osob, které nevyužívají služeb bank, a proto se využívají nejrůznější techniky marketingu, segmentují se trhy s cílem získat další klienty, zejména z řad klientů nevyužívajících služeb bank, resp. odlákání klientů jiným bankám (overtake).

S přechodem na EUR byly banky připraveny o významnou část svých zisků z konverze mezi měnami. Tento výpadek se snaží nahradit zvýšeným tlakem na používání platebních karet, kde je značný prostor (banka má krom klienta, kterému vede účet, zisk zejména z poplatků, které platí obchodníci přijímající platební karty – až 3,5 % z obrátu uhrazenému platebními kartami, za vystavení platební karty, její pojištění, cestovní pojištění apod.).

### Specifikum bankovního marketingu

Jak již bylo uvedeno hlavní nevýhodou bankovních služeb je možnost jejich snadného napodobování. V mnoha případech pro vytvoření nového produktu, služby stačí pouze „Flash Idea“ a vše ostatní je již věcí rutiny.

Přestože se mnohé banky snaží bránit své tzv. „specifické know how“, mají je v zásadě všechny stejné. Tzv. base rate které banky používají je v zásadě funkcí různých mezibankovních sazeb, kterým je přiřazena různá váha.

Obdobně je to i u Over Night Servisu, kde se jedná pouze o nastavení pásem k nimž jsou stanoveny odchylky od jednodenní mezibankovní sazby a jeho definice jako depozitum, nebo úročení běžného účtu.

Nejrůznější formy tzv. běžných účtů s odloženou výplatou (nebo tzv. investiční účty), které umožňují poskytovat sazby odpovídající termínovaným vkladům na běžných účtech.

Stejně tak nejrůznější formy úvěru spojené s jejich okamžitým uložením na termínovaný vklad pouze využívaly nedokonalosti daňových zákonů.

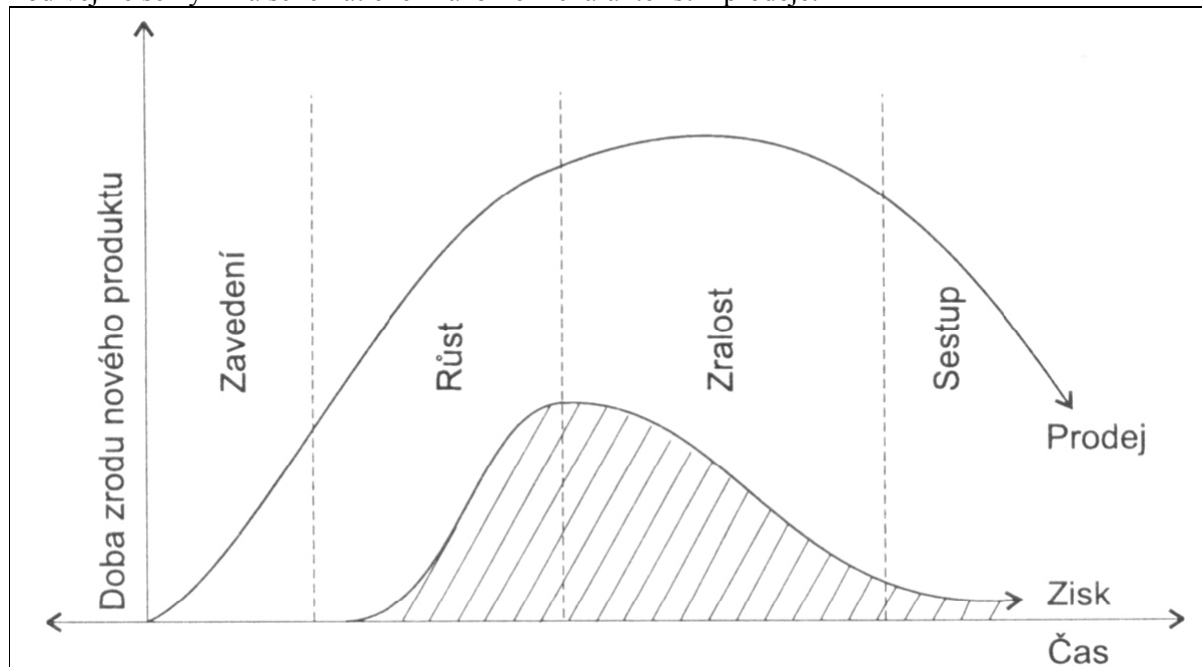
Všechny uvedené produkty a služby mají jak již bylo uvedeno jednu nevýhodu – snadnou napodobitelnost a všechny banky bojují o stejné trhy.

Rozhodují potom zůstává kvalita poskytovaných služeb a přístup ke klientům, již se jednotlivé banky od sebe výrazně liší.

## 7.2 Životní cyklus produktů a služeb

Každý produkt nebo služba mají čtyři různé etapy svého životního cyklu, které si vyžadují úpravy v marketingovém mixu s přihlédnutím ke svým odlišnostem. Tyto jednotlivé etapy si dále objasníme.

Podívejme se nyní na schematické znázornění charakteristik prodeje:



### Etapa – zrod, uvedení na trh

Trh není dostatečně obeznámen s produktem a je tedy vykazována nízká úroveň prodeje. Je nutno ve zvýšené míře investovat do reklamních kampaní a marketingové komunikace. Naším cílem je přesvědčit spotřebitele aby si produkt alespoň vyzkoušeli – jsou uplatňovány tzv. „zaváděcí ceny“.

Zaváděcí ceny musí mít následující vlastnosti:

- být atraktivní pro spotřebitele
- nebýt zbytečně příliš ztrátové
- přilákat dostatečný počet klientů.

Etapa zavádění nových produktů na trh se projevuje vysokými náklady a nízkými zisky, nebo i kalkulovanou ztrátou. V této etapě můžeme vztah a chování klientů k novému produktům které se promítne do jejich dlouhodobých vztahů charakterizovat následovně:

- klienti jsou spokojeni, produkt jsou rozhodnutí dále používat a doporučí jej ostatním potenciálním klientům ve svém okolí,
- klient je nespokojen, je ohrožen vztah klienta k výrobku a jeho producentu a současně jsou negativně informování ostatní potenciální klienti v jeho okolí.

Může zde působit i tzv. efekt „kočky s červenou srstí“. Kočku bylo možno shlédnout za poplatek. Kočka měla ve skutečnosti barvu černou. Majitel těm, kdo nesouhlasili, říkal, že má barvu zralých višní a višně jsou odstínem červené. Ti, kdož ji shlédli, nechtěli přiznat, že se nechali napálit a všem dalším čekajícím potvrzovali, že je červená, a se na ní jdou určitě podívat.

S cílem omezit možnost nespokojených klientů přistupují firmy k fázi zkoušení. V ní se rozhoduje o úspěchu, či neúspěchu produktu. Distribuční cesty jsou přitom selektivní na vybrané okruhy klientů. Rizikem je že v této fázi může konkurence, která zatím číhá na příležitost okopírovat produkt.

### **Etapa - růst**

Nový produkt jsme uvedli na trh a jeho prodej začíná růst. Klesají naše investice do produktu, zvyšujeme obrát a zisk. Máme možnost získat významný podíl na trhu, nebo konkurence ještě nestačila obdobný produkt vyvinout do podoby, které ji umožňuje jej uplatnit na trhu.

První spotřebitelé které získáme jsou k našemu produktu velmi vnímaví a mohou se stát i nevědomými spoluprodávci, pokud je dostatečně využijeme a poskytneme jim vhodný poprodejní servis. Ten může být součástí reklamní strategie a marketingové komunikace, kdy je nabídnut zdarma pro určitý počet prvních klientů. Naše distribuční síť se s růstem podílu na trhu rozšiřuje, reklamní kampaně mohou být diskretnější a můžeme využívat proměnnosti a prodejních akcí. Znalost produkt na trhu spojené s vhodnými cenovými úpravami zvyšuje tržní podíl a dává základ jeho dalšího růstu.

### **Etapa - zralost**

Nejdelší etapa životnosti produktu a současně vrchol prodeje. Všechny naše kroky provedené v předchozích etapách se zúčastňují. Naši snahou musí být tuto etapu co nejvíce prodloužit a udržet svůj podíl na trhu. Zisky dosahují maxima. Klientů máme dostatek a pro udržení našeho podílu na trhu nemusíme příliš investovat do marketingové komunikace. Postačí drobné změny a informace o nich, které ukazují klientům – produkt stále žije a rozvíjí se.

### **Je to současně etapa v níž je nutné zahájit přípravu nového produktu, služby.**

Současně s přípravou nových produktů a služeb je nutné analyzovat, zdali stávající produkty začít postupně stahovat z trhu a nahrazovat novými produkty. Je nutná opravdu důsledná analýza, abychom nepodlehli pokušení nahrazovat novými výrobky s nejistou mírou úspěšnosti produkty, které mají ještě značný potenciál.

### **Etapa – ústup z trhu, pokles tržních podílů**

Stagnace prodeje a na ní navazující pokles signalizuje počátek konce životnosti produktu. Přestože náklady jsou poměrně nízké s klesajícím prodejem začíná i pokles našich zisků. Naši snahou je prodej co nejvíce prodloužit a přistupujeme ke snižování cen. Jejich snižování spojené s dalším poklesem zisků se odráží v dalších úsporných opatření a změnách distribučních sítí.

## **7.3 Životnost bankovních produktů a služeb**

Jak jsme si již několikrát uvedli životní cyklus bankovních produktů je v současnosti kratší než tomu bylo v minulosti.

Srovnajme si například situaci do konce 90. let v českém bankovníctví, tak jak bylo uvedeno v přehledu na počátku kapitoly banky necítily potřebu inovace, konkurence byla nulová a bankovní produkty měly neomezenou životnost.

Současnost znamená krátkou životnost bankovních produktů danou:

- agresivitou v bankovní konkurenci
- snadnou kopírovatelností bankovních produktů, technologickou expanzi
- globalizací bankovních trhů.

Délka životního cyklu bankovních produktů a služeb se pochopitelně liší podle jejich vlastností. Běžný účet má jistě dlouhou životnost. Problémy však nastávají u tzv. balíčku služeb, kdy je spojeno více služeb do jednoho balíčku a které je nutno neustále inovovat.

Chováním proměnných během jejich životního cyklu.

	Zavádění	Růst	Zralost	Ústup z trhu
<b>Charakter</b>				
Prodej	Nízký	Rychlý růst	Vrchol	Pokles
Náklady na jednoho klienta	Vysoké	Průměrné	Nízké	Průměrné
Zisk	Ztráta	Rostoucí	Vysoký	Klesající
Zákazníci (klienti)	Inovátoři	Časní uživatelé	Většina	Opozdilci
Konkurence	Slabá	Rostoucí počet	Stabilní počet s tendencí k poklesu	Klesající počet
Cíle marketingu	Řízení kvality produktu	Maximální podíl na trhu	Maximální zisk a udržení tržního podílu	Snížení nákladu a využívání
<b>Strategie</b>				
Produkt	Nabídka základního produktu	Nabídka upravené verze produktu častým uživatelům a velkoobchodníkům	Diverzifikace modelů a značek	Stahování neúspěšných produktů z trhu
Cena	Použití cenové strategie „náklady plus“ (cost – plus)	Speciální cena k proniknutí s produktem na trh	Konkurence schopná cena	Snížování ceny
Distribuce	Selektivní	Intenzivní	Zesílená intenzivní	Stahování nerentabilních produktů
Propagace	Spoléhání se na jakost produktů u prvních kupujících a velkoobchodníků	Tvorba kvality a vzbuzení zájmu trhu v masovém měřítku	Zvýraznění rozdílů a výhod mezi značkami	Snížení na nezbytnou úroveň k udržení nezbytného počtu uživatelů
Podpora prodej	Silná podpora k získání kupujících	Omezení k maximálnímu využití silné poptávky	Zvýšená k podpoře věrnosti značce	Redukce na minimum

## 7.4 Řízení produktů a služeb

Rozhodující pro přežití je především vytvoření:

- vhodného portfolia produktů a služeb
- strategie zavádění produktů a služeb.

Žádná firma nemůže mít ve svém portfoliu všechny produkty a služby. K jejich optimalizaci musí stanovit i jejich strategii jak je postupně zavádět.

Co je tedy smyslem:

- mít produkty a služby s různým stupněm zralosti,
- mít možnost uspokojovat co nejširší požadavky klientů,
- rozložení produktů a služeb směřovat tak aby naše příjmy neustále rostly.



## 7.5 Důležitost ceny

**Cena** je nejdůležitější proměnnou marketingového mixu a souvisí s ní jak objem prodeje a s ním spojené tržní podíly tak tržby firmy s ní spojené její zisky a další existence. Může mít nerůznější podoby a vždy vyjadřuje to co za produkt, službu zaplatíme. Cenu kterou zaplatíme za produkt, službu musíme vždy počítat jako souhrn všech nákladů, které jsou s uspokojením naší potřeby spojené.

**Cena v bankovníctví** je mnohem více zranitelná a předmětem tlaku a fluktuací na trhu. Nejedná se pouze o ceny za vedení účtu a další služby, které jsou poskytovány klientům bank. Důležitá je i cena kterou banky platí svým klientům formou úroků placených bankami. Převážná většina bankovních klientů má obvykle svoji mateřskou banku, prostřednictvím níž provádí většinu transakcí a kromě ní ještě další banku, přes níž provádí speciální transakce. Sofistikovaní klienti současně zkoumají trh a snaží se najít banku, která nabízí nejlepší podmínky.

Existuje i skupina zejména firemních klientů, kteří svoje transakce rozkládají mezi více bank – jedna se většinou o vysoce atraktivní bankovní klienty jimž se všechny banky snaží nabídnout pro ně co nejlepší podmínky.

Přesto, že klienti zkoumají trh a snaží se najít banku s nejhodnějšími podmínkami, existuje značné množství „věrných klientů“, kteří zůstávají své bance věrni i když jim nenabízí nejhodnější podmínky.

Důvody pro které zůstávají u svých bank jsou následující:

- nezájem o nové produkty,
- dostupnost banky – dopravní obslužnost,
- náklady spojené se změnou banky,
- osobní vztahy,
- pohodlnost.

Uvedené klienty je velmi obtížné získat i když představují značný potenciál nových klientů a s generační obměnou se bude jejich počet postupně snižovat.

Cena v bankovníctví, zejména u úroků placených bankami má v sobě skryta i další problém a tím je nedůvěra a negativní zkušenosti klientů z krachů bank. Banky, které krachovali byly ty, které nabízeli svým klientům obzvláště výhodné podmínky. Cenová pružnost poptávky je závislost změny poptávky v závislosti na změně cen.

### 7.5.1 Cenová politika a strategie

**Cenová politika** – je vyjádřením vnitřních a vnějších cílů firmy a plným využitím cenové strategie a taktiky.

**Cenová strategie** – je vyjádření cenového rozpětí, cenové pružnosti na základě předpokládaných cenových relací v delším časovém horizontu.

**Plánování ceny** – je proces na jehož základě jsou stanoveny cenové politiky, strategie, taktiky a cíle.

Rozhodující vliv na stanovení cen musí mít management, který při tom vychází z potřeb firmy.

Cenové cíle mohou stanoveny a vycházet z následujících podmínek:

- **podíl na trhu.** Ceny jsou stanoveny k potřebám dosažení stanovených tržních podílů, bez ohledu na současné přínosy s tím spojené. Jejich stanovení je buď z prestižního, nebo z dlouhodobého pohledu, spojeného s očekáváním, že vysoký tržní podíl zajistí v budoucnu vyšší zisky
- **maximální zisk.** Na základě odhadu poptávky a s tím spojenými náklady je cena optimalizována k maximu. Dochází zde snadno k omylům, nebo přesné určení poptávky je nesmírně obtížné
- **maximalizace tržeb.** Vychází z předpokladu, že čím větší objem produktů bude prodán, tím budou nižší náklady na jednotku produkce a vyšší zisky
- **maximální využití trhu.** Jsou stanoveny maximální možné ceny s cílem nejvyšší možné výtěžnosti
- **přežití.** Ceny jsou stanoveny tak, aby umožňovaly firmě dále existovat.

Cena je velmi citlivou proměnnou marketingového mixu. Každá změna ceny se odrazí na trhu v poptávce.

Nejlepším příkladem jsou pohyby na peněžních a devizových trzích, které jsou v průběhu minut citlivé na změnu poptávky. Obvyklá doba po níž je „držen kurs“ se pohybuje do 10 minut.

## 7.5.2 Faktory ovlivňující tvorbu cen

Jsou dvojího charakteru, vnitřní a vnější. Zkusme se nyní jimi postupně zabývat.

### Vnitřní faktory

- 1) **Cíle.** Jejich definování předurčuje hodnotu proměnné marketingového mixu ceny. Tržní podíl, zisk, rozsah prodej, image, kvalita produktu nebo služby to jsou rozhodující faktory pro stanovení ceny na trhu. Vysokých zisků můžeme dosáhnout jak při stanovení vyšších tak nižších cen, rozhodující je cenová citlivost a možný tržní podíl.
- 2) **Náklady.** Máme možnost si je stanovit dvojím způsobem. **Jedna možnost** je jejich klasické stanovení kdy si pečlivě zalkulujeme veškeré náklady spojené s produktem nebo službou, připočteme požadovanou ziskovou marži odpovídající danému produktu a tak stanovíme konečnou prodejní cenu. **Druhá možnost** je stanovit nejprve prodejní cenu, která odpovídá naším strategickým cílům a příslušnou ziskovou marži. Po jejich odpočtu získáme maximální možné náklady a naše plánování jejich jednotlivých položek se musí podřítit zásadě jejich nepřekročitelnosti.
- 3) **Klienti.** Stanovení cílové skupiny klientů – segmentace, mají svůj významný vliv na stanovení konečné ceny. Pokud je naše pozornost zaměřena na co nejširší segmenty potom stanovujeme nižší ceny. Naopak pokud je naše pozornost zaměřena na specifické segmenty musí tomu naše cena být přizpůsobena, tzn. v případě potřeby i zvýšena. (Není možno nabízet levné – výhodné ceny bankovních služeb klientům, kteří požadují od bank maximální péči o svěřené prostředky a diskretnost. Nabídka nižších cen zde působí nedůvěryhodně.

### Vnější faktory

- 1) **Předběžná představa.** Stejně jako producenti, tak i klienti mají svoji představu o ceně, kterou jsou ochotni zaplatit. Tyto představy mají klienti v mnoha případech vytvořeny předem aniž znají cenu producentů. Tyto předběžné představy klientů je možno definovat jako očekávaný poměr **výkon/cena**, kde výkonem je rozuměna hodnota konečného produktu nebo služby, kterou si klient kupuje. Při uváděných nových výrobku je nutno se věnovat stanovení jeho počáteční ceny, tak aby odpovídala představám klientů.
- 2) **Zákon nabídky a poptávky.** V tomto případě se jedná o kombinaci vnitřních a vnější faktorů. V prvé řadě jde o poptávku po výrobku nebo službě a možnostmi její nabídky (závisí jak na produkčních schopnostech tak i na množství zboží, které je připraveno ve skladech). Poptávku mohou ovlivňovat i výprodeje a módnost spojené s potřebnou image. Poptávka po produktech se dá velmi snadně ovlivnit tím, že ji používají slavné a populární osobnosti (za použití svého jména pro reklamu jsou velmi dobře zapláceny) a ostatní se snaží jim přizpůsobit a napodobit – získat odlesk jejich slávy. Stejně tak je možno je využít tyto osobnosti při nepřímém předvádění produktů.
- 3) **Konkurence.** Významný vnější faktor při stanovení ceny. V mnoha případech jsou to její ceny, které používáme jako významný **referenční bod** pro stanovení naší ceny. Důležité je takto stanovené referenční body korigovat o poměr kvality našich produktů a služeb s konkurencí, podle niž stanovujeme referenční body. (Takto stanovené ceny se mohou stát i záminkou pro protimonopolní a protikartelové úřady k zahájení šetření. Při takto stanovených cenách leží ceny všech producentů blízko u sebe, nebo jsou stejné a tyto úřady mohou takový postup považovat za kartelovou dohodu, přestože se může jednat pouze o cenové následovnictví)

## 7.5.3 Výběr metod pro tvorbu ceny

Ke stanovení ceny musíme mít k dispozici:

- funkci poptávky klienta (customer's demand schedule)
- nákladovou funkci (cost function)
- ceny konkurence (competitor's prices).

Nazýváme je **tři C**.

**Optimální** stanovená cena je potom taková, která nám umožní tvořit zisk v souladu s naší strategií při zajištění očekávaných tržních podílů.

**Výhodně** stanovená cena je potom ta při niž stanovené strategické cíle zisk a tržní podíl překračujeme.

**Nevhodně** stanovená cena, je cena při niž je nutno neprodleně přehodnotit stanovení strategie a naše náklady a cenu upravit.

## 7.6. Ceny v bankovníctví

Cena nemusí být vždy vyjádřena v příslušné měně ale jiným způsobem. V bankovníctví je obvyklé, že banky platí a účtují poplatky (cenu) v procentuálním vyjádření k objemu poskytované služby.

Tyto ceny je stanoveny jako:

- úroky
- poplatky
- provize.

Pro konečné posouzení je však vždy nutné si takto stanovené ceny přepočítat na absolutní měnové jednotky.

Ceny bankovních služeb jednotlivých bank jsou vždy směsí cen stanovených na procentuálním základě a vyjádřené v měnových jednotkách. Banky a jejich sofistikovaní klienti si pro konečné stanovení výhodnosti nabízených produktů a služeb přepočítávají ceny nabízených produktových balíků na jednotnou základnu a z ní teprve hodnotí výhodnost nabízených cen.

Některé banky nabízí pro vybrané segmenty firemní klientely výhodné úročení běžných účtů, které vytváří optickou výhodu. Současně však tyto banky mají stanoveny poplatky za jejich vedení v závislosti na obratu na účtu. Porovnání s jinými bankami je tedy možné na základě stavení předpokládaných zůstatků na běžném účtu a jeho obrátů a ty převést na vyjádření v měnových jednotkách.

## 7.7 Cenová strategie

Pokud banky nabízejí produkty v různých stádiích jejich životních cyklu mají možnost uplatnit smíšenou cenovou strategii. Při její aplikaci jsou některé produkty prodávány laciněji a jiné draž, tak aby se vyrovnala celková zisková marže.

Cena je mezi proměnnými marketingového mixu tou, která je zásadní pro definování strategie vůči trhu i když nemusí být vždy rozhodující pro rozhodování klientů.

**Cenové strategie** – je možno rozdělit na dvě základní skupiny:

- vysokých cen (sbírání smetany – skimming)
- nízkých cen (pronikání na trh – penetration).

Obě skupiny je dále možno kombinovat s vysoko rozpočtovou a nízko rozpočtovou reklamou.

**Vysoká cena a nízko-rozpočtová reklama.** K její aplikaci přistoupíme, pokud potřebujeme rychle získat zpět investice, které jsme do produktu nebo služby vložily, za podmínky, že jsou trhu známy, konkurence je mírná a cenová citlivost nízká.

**Vysoká cena a vysoko-rozpočtová reklama.** Vysoká cena přispívá k rychle návratnosti a vysoko-rozpočtová reklama ke známosti produktu nebo služby a jeho rychlému proniknutí na trh. Její uplatnění je vhodné na trzích, kde jsou obdobné produkty známy, spotřebitelé jsou připraveni platit vysokou cenu za produkty odlišné od ostatních a označení produktu nebo služby není dostatečně známé.

**Nízká cena a vysoko-rozpočtová reklama.** Je uplatňována v případě potřeby rychlého proniknutí na trh. O uplatnění této strategie se rozhodujeme pokud se na velkém trhu snažíme proniknout s novým neznámým produktem, klienti jsou citliví na cenu a konkurence je agresivní.

**Nízká cena a nízko-rozpočtová reklama.** Uplatníme ji pokud v případě, že produkt je trhu znám, klienti jsou citliví na cenu a trh vykazuje určitou konkurenci.

### Psychologické vlivy

Byly již několikrát zmíněny. Při stanovení ceny je nutno zvažovat i její psychologické působení. Zejména vyšší příjmové segmenty klientů považují cenu za indikátor kvality (bobos – bourgeois boheme, jejichž filosofií je čím dražší tím lepší a tím větší dojem vyvolám, na ceně mi nezáleží). Zejména u značkových výrobků je jejich cena nesmírně důležitá, kupující má pocit jisté výjimečnosti, která je spojena s cenou a podporuje jeho osobnost (pro porovnání slouží reklamní kampaně na prodej značkových výrobků směřovaných do segmentu mladistvích klientů). Prodejce pokud se snaží využít cen ostatních výrobků používá referenční cenu. Kupující má zase na mysli ceny srovnatelných podobných produktů.

### Vlivy ostatních prvků marketingového mixu na cenu

Při stanovení ceny je nutno v konečném hodnocení brát v úvahu i kritické porovnání naší image, kvalitu naší značky a reklamy v porovnání s konkurencí. (Produkty s vysokou kvalitou a reklamou

mohou mít vyšší ceny. Platí zejména při porovnání osobních automobilů BMW, Mercedes, Jaguar, Porsche, Ferrari apod.

### **Vliv ceny na další účastníky prodejního procesu**

Nezanedbatelný není ani vliv ceny na ostatní účastníky celého prodejního procesu. Nesmíme zapomínat na distribuční společnosti, maloobchod, dealery, konkurenci, naše dodavatele. Jejich rabaty jsou většinou stanoveny podílem na prodeji a s vyšším objemem prodeje očekávají i vyšší rabat, spojený s větší péčí o klienty. Pokud je naše postavení na trhu vysoce dominantní nebo monopolní, nesmíme zapomenout na politiku, kterou reprezentuje vláda a pro niž vytváří legislativní prostředí.

### **Možnosti cenové diferenciacce**

S cenou jako kritickým prvkem můžeme manipulovat i prostřednictvím její diferenciacce, která odstraňuje diskriminační ceny pro určité příjmové kategorie a umožňuje nám průnik do více cílových segmentů.

Rozeznáváme několik možností cenové diferenciacce:

- 1) **Geografická.** Pro různá geografická území je cena stanovena různě. Dobrým příkladem jsou ceny osobních automobilů, která se různí jak podle světadílů (Amerika, Evropa, Asie atd.), tak v rámci jednotlivých světadílů i podle jednotlivých zemí (je rozdíl mezi cenami automobilů v Německu a České republice).
- 2) **Regionální.** Ceny na území jednoho státu jsou různé v jednotlivých regionech. Cena bytů a stavebních prací je jiná v Praze než Přeřově. Stejně tak i ceny značkových výrobků jsou v Praze jiné než v Přeřově.
- 3) **Časová.** Sezóně závislé ceny v průběhu roku – ceny ovoce a zeleniny, ropných produktů. Další možnosti jsou jejich týdenní odchylky a odchylky v průběhu dne – telekomunikační služby.
- 4) **Osobní.** V závislosti na věku. Slevy pro děti, studenty, důchodce apod.
- 5) **Podle účelu použití.** Dobrým příkladem jsou víceúčelové osobní automobily, jejichž cena je poměrně vysoká s stejně tak i provozní náklady.
- 6) **Množstevní.** Stanovená cena je závislá na odebraném množství.
- 7) **Platebních podmínek.** Konečná cena je stanovena v závislosti na skutečné lhůtě úhrady za dodávku.
- 8) **Úprav.** Konečné úpravy mohou významně měnit konečnou cenu – lepší vybavení u automobilu, lepší balení výrobků.
- 9) **Prodejního určení.** Výrobky určené pro nejrůznější akce bývají prodávány za akční ceny a při jejich výrobě jsou použity méně kvalitní materiály a polotovary.

Součástí stanovení ceny musí být i krizový plán, který připraví strategii při neadekvátních reakcích konkurence.

### **Klíčové pojmy**

- flash idea
- etapy vývoje produktu a služby
- inovace
- portfolio produktů a služeb
- zaváděcí cena
- životní cyklus produktu, služby
- cena
- cenová strategie
- metoda tvorby ceny
- plánování ceny
- tři C
- vnitřní faktory stanovení ceny
- vnější faktory stanovení ceny
- zákon nabídky a poptávky

## 8 Komunikace a distribuce bankovních služeb

### 8.1 Co je to komunikace

Komunikace je možnost dorozumění se mezi různými subjekty. K vlastnímu dorozumění se můžeme použít různé komunikační prostředky. Není však možno klást rovnítko mezi komunikační prostředek a komunikační cestu, kterou je myšlena cesta přenášející sdělení mezi účastníky komunikačního procesu.

Za prostředky komunikačního procesu považujeme:

- 1) **Mluvenou řeč.** Je nejenom komunikačním prostředkem mezi jednotlivci, ale současně i předpokladem pro fungování komunikačních prostředků, které ji využívají – telefon, rozhlas. Je nazývána verbální komunikací.
- 2) **Písmo a písemné znaky.** Postupně se vyvinuly z obrázkového písma, jako zvláštní druh znaků. Bez něj by neexistovaly tištěné dokumenty.
- 3) **Výrazy.** Neverbální komunikace. Jejím prostřednictvím vyjadřuje svoje emoce. Nejznámější výrazy jsou smích, pláč, posunky, způsob držení těla, mimika a pohledy.
- 4) **Symboly, piktogramy.** Prostředky jak odstranit jazykovou bariéru používáním znaků, které jsou jednotné pro celé civilizace. Zahrnují v sobě i víceslovné vyjádření. Podívejme se na některé z nich
- 5) Za formy komunikace považujeme:
- 6) **Aktivní komunikaci**, již rozumíme komunikační formu při níž oba účastníci komunikace mění svoje postavení.
- 7) **Masovou komunikaci**, probíhající nejčastěji prostřednictvím komunikačních médií (rozhlas, televize apod.). Komunikace probíhá mezi různě velkými skupinami a reakce na vlastní sdělení má časové zpoždění.
- 8) **Adresnou komunikaci**, jako oslovení cílové skupiny s využitím všech tvůrčích a technických prostředků, které máme k dispozici a jež slouží k vytvoření názorů, postojů a změn jejího chování.

#### Zpětná vazba v komunikaci

Zpětná vazba v komunikaci představuje reakci na vyslané sdělení a může nabývat následujících forem:

- slovní (odpovědí, dotazem, potvrzením příjmu vyslaného sdělení)
- emocionální
- výrazové (svým výrazem dáváme najevo přijetí sdělení a reakci na ně).

Umění komunikovat je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro úspěšné uzavření jakéhokoliv obchodu a jednání (s klientem, nadřízeným, podřízeným, partnerem apod.). Není vhodné komunikaci považovat za jednostrannou a je dobré dodržovat některá osvědčená pravidla.

Komunikační pravidla:

- chceš-li aby se jiní zajímali o tebe, zajímej se o ně
- jak chceš aby s tebou druzí jednali, tak jednej s nimi
- při své cestě dolů poznáš jak jsi jednal s ostatními při své cestě nahoru.

**Komunikovat** znamená přenést informaci. **Správně komunikovat** znamená správně přenést informace, sdílet informace a jejich pojetí s ostatními účastníky komunikačního procesu.

Pro toto pojetí je devět prvků, z nichž první čtyři považujeme za základní.

Prvky komunikace	
Základní prvky	
<b>Zdroj</b>	Subjekt, který vysílá poselství (odesílatel, komunikátor)
<b>Příjemce</b>	Subjekt, který přijímá vyslané poselství
<b>Poselství</b>	Vysílané symboly, nebo jejich souhrn
<b>Komunikační proces</b>	Prostředek kterým je zajišťováno vyslání poselství od zdroje k příjemci

Rozšířené prvky	
<b>Zakódování</b>	Přeměna poselství na symboly
<b>Dekódování</b>	Interpretace přijatých symbolů
<b>Odezva</b>	Forma reakce příjemce na vyslané poselství
<b>Zpětná vazba</b>	Reakce příjemce vyslaná zpět ke zdroji
<b>Informační šum</b>	Porucha v komunikaci, které má za následek změnu poselství – jeho smyslu

### Komunikace ve firmě

Má svůj význam pro zachování její existence. Jejím prostřednictvím je realizován vztah s vnějším světem, přenášení image, informace trhu o produktech a službách, výhodách, které nákup jejich produktů ve srovnání s konkurencí přináší.

Firma nevyhnutelně zaujímá postavení komunikátora a propagátora. Nic nelze ponechat náhodě a každé sdělení, které je vysláno má svůj význam a odrazí se v tržbách a zisku. Pro efektivní komunikaci jsou nájímány PR (public relations – agentury pro styk s veřejností) agentury, specialisté na podporu prodeje, reklamní agentury. Ve firmách jsou vytvářeny útvary pro styk s veřejností a zřizovány pozice tiskových mluvčích (jedním z hlavních důvodů pro zřízení funkce tiskových mluvčích je aby ten kdo komunikuje s veřejností prostřednictvím tisku nemohl sdělit nežádoucí informace – prostě je nezná).

Komunikaci si můžeme rozdělit na:

- vnější komunikaci
- vnitřní komunikaci.

## 8.2 Vnější komunikace

Komunikace vždy znamená vzájemné předávání správných informací ve správný okamžik. Pokud máme na mysli vnější komunikaci potom příjemce stojí vně organizace a zdrojem informace je organizace. Informace je přenášena z organizace na její okolí.

### Význam vnější komunikace:

**Společnost** jejím prostřednictvím vstupuje na trhu ve známost a propaguje své výrobky. Není důležité mít pouze ten správný produkt, pro úspěch je nutné aby o něm věděl trh a především náš cílový segment. Pokud o nás trh neví – nejsme. Uvedený přírůstek můžeme i obrátit „vědí o nás, tedy jsme“.

**Klient** je jejím prostřednictvím významně ovlivněn. Není vždy možné předem analyzovat hodnotu služeb, vzhledem k jejich nehmotné povaze. Zejména v bankovních službách vzhledem k jejich komplexnosti a snadné napodobitelnosti je nutnost ovlivnění trhu mnohem významnější. Není tedy nezbytně nutné aby se klient o bance a jí nabízených produktech a službách pouze dozvěděl, ale by se pro ni a ně rozhodl.

**Jejím prostřednictvím** můžeme odlišit jednu banku od druhé. Komunikace je tím co odlišuje jednu banku od druhé. Co vlastně odlišuje jednu banku od druhé - logo symbol reprezentující banku na první pohled. Nebo osobní styk (a zejména zkušenosti z něj) s pracovníky banky a ten je rozhodující pro věrnost klientů k bance. Při akvizicích nových klientů se banky předhánějí v nabídkách nejrůznějších zvýhodněných balíčků bankovních služeb. Jako příklad je možno uvést banku, která nabízí vedení internetového bankovníctví tři měsíce zdarma. Zapomíná se přitom na to, jakou důležitost má osobní přístup a dlouhodobá spolupráce a zvýhodnění věrných klientů.

### Cíle vnější komunikace

Na úvod považují na nutné abychom správně pochopily co je to cíl a co prostředek::

- **cíl** - ovlivnit chování příjemce aby jednal tak jak je pro nás příznivé
- **prostředek** - způsob, kterým zajišťujeme přenos informace ke konečnému příjemci.

Použité prostředky k předání informací nemusí vždy přímo a bezprostředně navozovat určitou formu jednání. Cílem potom je vytvoření image organizace, produktu a služby. Je to i vytváření příznivé atmosféry jejímž cílem je ovlivnění chování spotřebitele a jeho přesvědčení.

Klienta můžeme přesvědčit jak k aktivnímu tak pasivnímu jednání:

- aktivní jednání má za cíl aby spotřebitel si koupil nový produkt, nové služby, změnil banku, přešel od konkurence k nám
- pasivní jednání má za cíl přesvědčit spotřebitele aby zůstal věrný produktu, službě producentovi, bance.

Cílům, které sledujeme musíme přizpůsobit komunikační cesty, které používáme např. formy inzerce (místa inzerce), styk s veřejností, přímý marketing, vlastní zaměstnanci a podpora prodeje.

### **Zásady vnější komunikace**

Komunikace je rozhodující pro budoucnost firmy a její strategii. Přesné stanovení strategie má zajistit aby použité prostředky byly správně a efektivně použity.

### **Zůstává však vždy hlavní otázka jak to všechno správně udělat.**

Na ni je jediná odpověď – neexistují žádné předem sepsané pokyny, recepty postupy jak to udělat – každý případ je sám o sobě jedinečný, i když prvotní recepty jsou stejné, ale je nutno je rozvinout a vytvořit konečný jedinečný postup – ušít jej na míru. Principy jsou zahrnuty do hlavních zásad efektivní komunikace.

**Předem definovat a charakterizovat cílový segment na který zaměřujeme komunikaci.** Základem je buď důkladný průzkum, zkušenosti nebo prostá úvaha vyplývající ze dravého rozumu. Nejoptimálnější je pochopitelně kombinace všech. Přitom nesmíme zapomenout na profil příjemce – jemu musí odpovídat jazyk a struktura našeho poselství.

### **Soulad s marketingovým plánem.**

**Věřohodnost.** Dobrému prodeji neposlouží pokud budeme nabízet o nabízených produktech, službách takové informace a vytvářet očekávání, které nejsme schopni splnit.

**Respektování sebe sama.** Není možné si stanovit cíle, které nejsme schopni ani ve střednědobém horizontu realizovat – nemáme a nejsme schopni pro ně si ve vlastní organizaci vytvořit podmínky.

**Minimální informace – maximální komunikace.** Naše poselství musí být stručné, jasné a výstižné. Příjemcům našeho poselství musí být ihned jasné, proč by si měli koupit náš výrobek nebo službu. (Zejména volební kampaně politických stran jsou nejlepším dokladem o využívání zásady minimální informace - maximální komunikace. Volební slogany jsou jednoduché a co nejvýstižnější)-

### **Postavení na trhu**

Postavení na trhu je neodmyslitelně spojeno s cílem a odlišností. Cíle a odlišení se, musí být prvotním cílem marketingového plánu.

Cíle jsou:

- poskytovat trhu informace, které zdůrazňují naše přednosti, význam
- informace o přednostech našich produktů a služeb
- jak odlišit naše produkty od produktů jiných producentů
- cílový zákazník (v cílovém segmentu) musí poznat naši výjimečnost.

Odlišnosti jsou:

- produkt, služba
- kvalita
- cena
- forma distribuce
- reklama a image.

Zůstává otevřenou otázkou jak se mohou banky od sebe pozitivně odlišit. Možnosti jsou ve vztahu ke klientům a celé společnosti – podpora významných celospolečenských projektů, slabších skupin obyvatelstva. Je však otázka jak na tato odlišení reagují cílové segmenty klientů, i když u velkých bank jsou cílové segmenty velmi rozsáhlé konečný dopad rozdílné reakce může být zanedbatelný.

### **Úrovně vnější komunikace**

Rozeznáváme je dvě a na jejich vzájemném sladění je závislý výsledek reklamních aktivit. Obě úrovně musí být před zahájením reklamní kampaně důkladně informovány a přesvědčeny o novém produktu a tom, že se mu dostává nejvyšší možné podpory od logistiky a reklamy. To už je však i součástí vnitřní komunikace.

Z pohledu vnější komunikace jak již bylo uvedeno rozeznáváme dvě úrovně:

- **vrcholovou** – vedení firmy. Na její úrovni je tvorba, realizace komunikační politiky, inzerce, styk s veřejností, marketing, přímý marketing a podpora prodeje. V případě bank ji zajišťují centrály bank

- **místní.** Zajišťují místní podporu prodeje a přímý marketing. V bankovníctví je zajišťována pobočkami bank.

### 8.3 Vnitřní komunikace

Zatím byla v českých bankách poněkud opomíjena a teprve v posledních létech začíná nabírat na významu. Zatímco centrály bank vyhlášovaly reklamní kampaně se zaměřením na prodej nových produktů a služeb, pracovníci poboček nejenže nebyli proškoleni na jejich prodej, ale v mnoha případech o nich byly informovány až reklamní kampaní stejně jako jejich klienti. Namísto proškolení odborníky bylo toto ponecháno na jejich přímých vedoucích, kteří sami dostali pouze obecné informace.

Odpovězme si proto na základní otázky co je to vnitřní komunikace a proč je na ni kladem takový důraz:

- vnitřní komunikací rozumíme vertikální a horizontální přenos informací uvnitř celé společnosti (firmy), tak aby se celé zapojila do naplnění jejich cílů
- vnější komunikace se odehrává na dvou úrovních a její výsledný efekt je závislý na jejich vzájemném souladu
- pracovníci i těch nejnižších složek prodeje musí mít pro prodej stejné informace jako pracovníci na nejvyšších složkách
- do prodeje musí být zapojeni všichni
- není žádoucí aby si jednotlivé úrovně při prodeji měly rozdílnou kvalitu informací o produktu a prodejní podpoře a tak si vzájemně konkurovali
- stejná kvalita informací na všech stupních vytváří pocit sounáležitosti s firmou.

#### Hlavní zásady pro úspěšnost komunikace

Vlastní řešení je vždy závislé na poměrech ve firmě. Přesto se však dále budeme zabývat hlavními zásadami úspěšné komunikace:

- **znalost příjemce** - komunikace se liší od jejich příjemců. Jinou formu komunikace použijeme při jednání s kolegy, podřízenými, nadřízenými, kolegy z jiných útvarů, vedoucími z jiných útvarů. Otázkou je – známe nejlepší způsob jejich přesvědčování
- **nahoru** - komunikace s nadřízenými. Přesto že každý má své vlastní starosti a problémy jsou zde možné dva přístupy. Napsat to, co požadujeme, a náš návrh řešení stručně, obvykle maximálně na jednu stránku tak, aby vše bylo přehledně srovnáno a snadno se četlo. Druhou možností je obsáhlá zpráva tak, aby nadřízený neměl prostor pro diskusi a návrh schválil. (Např. v bývalé SBČS musel mít návrh předkládaný vedení k jednání tloušťku minimálně 2 cm aby se s ním vedení vůbec zabývalo)
- **dolů** – komunikace s podřízenými. Autorita vedoucího má svůj význam pouze omezený význam, rozhodující je schopnost vedoucích řídit a motivovat
- **do stran** – komunikace s ostatními útvary. Úspěch prodeje není nikdy závislý pouze na jednom útvaru, nezbytná je i podpora ostatních
- **jasnost, váha a věrohodnost** – ve vztahu ke všem příjemcům na ni nesmíme zapomenout
- **formulace** musí být takové aby jim každý rozuměl (není vhodné používat termíny, které jsou známy pouze omezenému počtu pracovníků)
- vyjadřuje se **postavení** jednotlivých příjemců v procesu prodeje
- **přidaná hodnota a výstižnost** – pro příjemce musí být informace nové a zároveň musí vše předchozí shrnout
- **věrohodnost** - musí být neotřesitelná
- **přesvědčení a motivace poselství** – vytváří zájem a ovlivňuje chování příjemců. Pro jeho dosažení je možné zdůraznit – přínos a zajímavost pro klienty, okamžitý a budoucí prospěch, provizi, získání nových informací, ■ cíle s předem stanoveným časovým rozvrhem a kontrolou
- **správné načasování** – vnitřní komunikace musí vždy být v předstihu před vnější komunikací. Pokud nemáme jistotu, že není dokončena vnitřní komunikace, nemůžeme zahájit vnější komunikaci
- **použité prostředky.** Nejdůležitější jsou dobře připravené osobní kontakty nebo písemné informace. Významnou roli hrají i společenská setkání při vhodných příležitostech (výročí firmy,



pobočky, vánoce, pořádání sportovních setkání) při nichž se pracovníci firmy mohou nejen seznámit a ztotožnit s firmou, ale vedení má možnost získat od nich informace.

### **Klíčové pojmy**

- komunikace
- poselství
- vnitřní komunikace
- vnější komunikace

## 9 Úvod do Risk managementu

### 9.1 Systém řízení úvěrového rizika:

Pozornost věnována systému řízení úvěrového rizika je ve všech jeho rovinách – risk managementu, t. j. na úrovni jednotlivých úvěrových obchodů, na úrovni úvěrového portfolia a na úrovni bankovního portfolia.

Pokud chce banka úvěrové riziko úspěšně zvládnout, musí akceptovat základní součásti systému jeho řízení, tedy jeho identifikaci, měření, zajištění se proti němu a jeho sledování. Úvěrové riziko je riziko, že protistrana nedostojí svým závazkům podle podmínek smlouvy. V oblasti úvěru se setkáváme zejména s rizikem výpadku a rizikem bonity. Riziko výpadku obsahuje nebezpečí ztráty pohledávek z úvěrových obchodů, riziko bonity se týká vhodnosti dlužníka pro získání bankovního úvěru. Dalším je riziko, že dlužníci určitých oblastí ve větším rozsahu nejsou schopni splácet úvěr, tj. riziko teritoriální. Výše rizika bankou poskytnutého úvěru závisí na tom, jaký typ úvěru a komu byl poskytnutý a jaká je kvalita jeho zajištění.

Ve většině případů banka poskytuje úvěry zajištěné, a to majetkem dlužníka, vinklovaným vkladem dlužníka, případně jinými hodnotami. Navíc banka důkladně analyzuje finanční situaci dlužníka, jeho důvěryhodnost a schopnost splácet poskytnutý úvěr. Každá banka má vypracovány vlastní analytické a hodnotící postupy. Přesto úvěry zůstávají výrazně rizikovým aktivem.

Pokud chce banka úspěšně zvládnout úvěrové riziko, musí akceptovat základní integrální součásti systému jeho řízení, tedy:

- identifikaci úvěrového rizika
- měření úvěrového rizika
- zajištění úvěrového rizika
- sledování úvěrového rizika.

Podceňování či vyloučení kterékoliv z uvedených součástí procesu řízení úvěrového rizika má za následek rostoucí pravděpodobnost ztráty z úvěrového obchodu.

#### **Stanovení úvěrových limitů:**

Řízení úvěrového rizika na jednotlivých úrovních je založeno na stanovení úvěrových limitů, které jsou současně využívány jako jeden z nástrojů řízení úvěrového rizika a ve své podstatě vyjadřují míru rizika, kterou je banka schopna akceptovat.

Některé limity mají charakter externích závazných předpisů a jejich dodržování je kontrolováno ze strany orgánů bankovní regulace, jiné limity si banka může stanovit jako interní.

#### **Typy úvěrových limitů:**

- limity pro jednotlivé klienty a skupiny klientů - stanovené na základě politiky diverzifikace rizika a úvěrové angažovanosti
- limity pro odvětví - stanovené na základě ratingu odvětví
- limity pro země - stanovené na základě ratingu zemí
- limity kapitálové - ve vztahu k výši vlastního kapitálu banky.

### 9.2 Úvěrové riziko a úvěrový proces

Poskytnutí úvěru není v bance zpravidla jednoduchou záležitostí. Jde o proces s postupnými kroky a pevně stanovenými pravidly. Úvěrový proces začíná žádostí klienta o úvěr, hodnocením jeho důvěryhodnosti, ekonomické způsobilosti a jeho možností zabezpečit úvěr požadovanými hodnotami.

Hodnocení klienta končí buď vyslovením záporného stanoviska banky k jeho požadovanému úvěru, nebo uzavřením úvěrové smlouvy. Na to navazuje poskytnutí úvěru, sledování (monitorování) úvěru a při problémových úvěrech jejich řešení.

Snížení rizika v oblasti úvěru je přímo úměrné tomu, jakou pozornost banka věnuje jednotlivým činnostem úvěrového procesu, zejména:

- uzavírání smluvního vztahu, obsahu smlouvy, podpisování smluvních dokumentů oprávněnými osobami a všem dalším právním dokumentům, které jsou neodmyslitelnou součástí smlouvy o úvěru (dohoda o inkasu z účtu klienta, záložní smlouvy, kupní smlouvy, ručitelské listiny apod.),
- zadávání údajů o úvěru do bankovního informačního systému,

- procesu čerpání úvěru, tj. sledování časového hlediska a hlediska účelovosti čerpání úvěru podle podmínek smlouvy.

Stejně významným opatřením ke snížení úvěrového rizika je důsledné monitorování bankou poskytnutého úvěru.

Úlohou banky je zde zejména:

- sledovat platební disciplínu úvěrového dlužníka
- sledovat podmínky plnění úvěrové smlouvy, zejména předkládání finančních výkazů a dalších informací o aktuálním ekonomickém stavu dlužníka
- provádět finanční a nefinanční analýzy v oblasti podnikatelských aktivit dlužníka
- kontrolovat změny předpokladů, za kterých byl úvěrový vztah uzavřen
- kontrolovat aktuální a reálnou hodnotu záruk, sledovat jejich aktuální likviditu.

Monitorovací proces vyúsťuje do závěrečné etapy, která definuje stav úvěrového portfolia banky podle jednotlivých úvěrových pohledávek pomocí inventarizace a kategorizace pohledávek ve smyslu opatření ČNB a posuzuje nutnost tvorby opravných položek a rezerv jako zdrojů krytí úvěrového rizika.

#### **Faktory způsobující problémové úvěry:**

- na straně klienta - většina problémů zde vzniká z důvodu špatného řízení, které se promítá do jeho ekonomiky, příliš nákladného provozu, neuspokojivých finančních výsledků a v konečném důsledku neschopnosti splácet úvěr
- na straně banky - většina problémů zde vzniká z důvodu špatného řízení banky a problémů v práci úvěrových pracovníků.

#### **Konkrétní rizika úvěrového procesu, která zpravidla vedou k rizikovým úvěrům:**

- banka není technicky ani personálně připravena na poskytování určitého druhu úvěrů, určité skupině klientů, případně úvěrů poskytovaných do určitého odvětví
- příliš vysoká koncentrace úvěrů do určitého odvětví, příp. určité skupině klientů
- nesprávně nebo nedostatečně zaškolený bankovní personál, nízká odborná úroveň, nedostatečná metodická příprava pracovníků
- neúčinné a nevhodně definované zásady úvěrování
- nedostatečný systém hodnocení kvality úvěrového portfolia
- podceňování úlohy monitorování úvěrů, zpracování smluvní dokumentů a kontroly prostředků zabezpečujících poskytnutý úvěr
- novelizace zásad a technik úvěrování se značným časovým zpožděním, využívání zastaralých poznatků apod.

#### **Kvalita úvěrových aktiv je ovlivňována tímto rizikovým počínáním banky:**

- poskytování úvěrů začínajícím podnikatelským subjektům
- poskytování úvěrů vysoce zadluženým podnikatelským subjektům
- poskytování úvěrů podnikatelským subjektům, které ztrácejí podíl na trhu a konkurenční schopnost
- poskytování úvěrů bez přiměřené analýzy a kontroly schopnosti dlužníka úvěr splatit
- poskytování úvěrů bez dostatečné podkladové dokumentace
- poskytování úvěrů koncentrovaných v jednom odvětví nebo u jednoho klienta.

#### **Zásady zmírňující úvěrové riziko akceptované bankami při poskytování úvěru:**

- žádný úrok není dost vysoký, aby kompenzoval případné ztráty z nesplacení úvěru
- úvěrové riziko je spojené s každým úvěrem (kromě státních úvěrů)
- při poskytování úvěru banka musí především posuzovat bonitu klienta - dlužníka, jeho schopnost splatit úvěr včas a v plné výši
- čím delší je lhůta splatnosti a čím je objemově úvěr větší, tím větší význam má posuzování dlužníka
- nezajištěné úvěry lze poskytnout zcela výjimečně a jenom těm klientům, u kterých neexistují žádné pochybnosti o jejich úvěrové schopnosti
- hodnoty zajišťující úvěr musí banky "přeceňovat" v závislosti na inflaci a s tím souvisejících změnách tržních cen,
- i zdánlivě 100% zajištěné úvěry zpravidla obsahují určité riziko nesplacení
- v případě úvěrů poskytovaných do zahraničí je nezbytné posoudit riziko země dlužníka.

### **Hodnocení úvěrového rizika**

- objektivní kritérium – plnění závazků plynoucích úvěrovému dlužníku z právního smluvního vztahu, na základě kterého předmětný závazek
- subjektivní kritérium – hodnocení ekonomické a finanční situace dlužníka prostřednictvím výsledků finančních analýz a výsledků z kontrolní činnosti provedené u dlužníka na místě vzniku

## **9.3 Finanční analýza úvěrového dlužníka a úvěrové riziko**

Finanční analýza úvěrového dlužníka poskytuje bance při monitorování cenné poznatky, které umožňují zmírnit bankou podstupované úvěrové riziko. Ukazuje bance jeho skutečně dosažené finančně-ekonomické výsledky, což jí umožňuje předvídat i to, jakou splátkovou disciplínu může od něho během úvěrového vztahu očekávat.

Banka posuzuje i zatížení podnikatelského subjektu

Jde zejména o finanční analýzu “ex post”, která je zaměřena retrospektivně, snaží se zjistit příčiny, které ovlivňují ekonomické výsledky banky.

Analýzu finanční situace dlužníka banka uskutečňuje ze základního zdroje informací, kterým jsou účetní výkazy dlužníka, jeho objektivní zhodnocení si však vyžadují i informace z prostředí, ve kterém působí.

### **Informace získané bankou ze strany aktiv:**

- investiční náročnost podnikatelské činnosti (na základě vzájemného poměru fixních a oběžných aktiv)
- hodnota a charakter výrobního potenciálu úvěrového dlužníka (na základě analýzy struktury fixních aktiv)
- charakter podnikatelské činnosti úvěrového dlužníka a předpokladech jeho platební schopnosti (na základě struktury oběžných aktiv)

### **Informace získané bankou ze strany pasiv:**

- úroveň tvorby zdrojů pro samofinancování (na základě analýzy struktury vlastního jmění)
- charakteru zadluženosti úvěrového dlužníka (na základě analýzy cizích zdrojů)
- míra zadluženosti úvěrového dlužníka (na základě poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů)

### **Informace získané z výkazu zisku a ztráty:**

- struktura hospodářského výsledku
- typ náročnosti vykonávané činnosti na vstupy
- druh podnikatelských aktivit úvěrového dlužníka, jejich dynamice a efektivnosti
- zatížení úvěrového dlužníka nákladovými úroky z titulu využívání cizích zdrojů

### **Informace z přehledu o peněžních tocích:**

- vnější zdroje financování (úvěry, obligace, závazky apod.)
- časová struktura peněžních toků, zejména vnějších
- vnitřní zdroje financování (zisk, odpisy, rezervy, prodej nepotřebného majetku)

### **V rámci hodnocení smlouvy o úvěru banka sleduje:**

- trvá registrace klienta pro podnikatelskou činnost,
- stav zajištění úvěru,
- pojištění úvěrového objektu i založeného majetku,
- skutečnosti uváděné ve výkazech a jiných podkladech jsou skutečně pravdivé.

Na základě sledování klienta, analýzy jeho výkazů a hodnocení úvěrové smlouvy banka často zachytí varovné signály, které umožní řešit problémy s úvěrem včas a zpravidla s menšími ztrátami.

### **Nejčastější varovné signály:**

- oblast finanční
- oblasti provozní
- oblasti managementu
- běžné chyby vedoucí k nedobytným úvěrům.

## 9.4 Kvalita úvěrového portfolia banky a řešení rizikových úvěrových pohledávek

Kvalitu úvěrového portfolia banky ovlivňuje ekonomická pozice úvěrových dlužníků, kterou určují jejich reálné finanční toky. Strukturu úvěrového portfolia z hlediska účelovosti poskytnutých úvěrů si určuje banka prostřednictvím své zvolené strategie a obchodní politiky.

Stav a základní vývojové tendence úvěrového portfolia jsou vyjádřeny mírou návratnosti úvěrů, přičemž příčiny vzniku rizikových úvěrů spočívají nejenom ve schopnosti, ale i v ochotě dlužníků splácet úvěr.

Rizikový (problémový) úvěr je úvěr, při kterém klient není schopen postupovat plně v souladu s dohodnutými podmínkami nebo kde bance hrozí možnost vzniku částečné nebo úplné ztráty.

Druhy rizikových úvěrů:

- ještě k porušení ustanovení příslušných smluv nedošlo, ale úvěrový dlužník se ocitl ve finančních těžkostech a krátkodobých problémech s likviditou
- došlo k porušení dohodnutých podmínek a ustanovení úvěrových a zajišťovacích smluv

Řešení problémových úvěrů bankou vychází vždy z konkrétního problému, přičemž banka postupuje v těchto etapách:

- vykonání přípravných opatření - uspořádání si možností, které má bankovní pracovník dispozici, komunikace s klientem, pochopení jeho situace a pracovní dialog s ostatními věřiteli
- vyhodnocení alternativ - definování cílů, sestavení akčního plánu a vyhodnocení základních alternativ.

Alternativy banky při řešení problémových úvěrů:

- nedělat nic a vyčkávat
- zlepšit si svoji vlastní pozici
- snížit úroky z úvěru
- okamžitě uplatnit pohledávku za dlužníkem
- zajistit dodatečné zajištění úvěru
- poskytnout další úvěr
- vypracovat předběžnou dohodu mezi věřiteli
- vypracovat program restrukturalizace dluhu
- působit na přijetí poradců do vedení firmy dlužníka
- podat žalobu u soudu
- vyvolat nedobrovolnou likvidaci nebo reorganizaci
- účastnit se na nedobrovolné likvidaci nebo reorganizaci
- přistoupit na mimosoudní urovnání.

Základní způsoby restrukturalizace úvěrového vztahu:

- refinancování - banka poskytne úvěrovému dlužníku úvěr na splacení jeho již dříve vzniknutých závazků z úvěrového obchodu
- převzetí dluhu - uplatňuje se tehdy, pokud se najde právnická, příp. fyzická osoba, s kterou banka bude souhlasit, aby předmětný závazek za původního dlužníka převzala
- přistoupení k závazku - znamená přistoupení nového dlužníka (spoludlužníka) k původnímu úvěrovému dlužníkovi
- kapitalizace pohledávky - je řešením úvěrové pohledávky výměnou za majetkovou účast na podnikání úvěrového dlužníka
- postoupení pohledávky - znamená postoupení (prodej) rizikové pohledávky za nižší cenu, než je její nominální hodnota.

Radikálnějším přístupem k řešení návratnosti úvěrové pohledávky jsou způsoby řešení, které svojí podstatou omezují úvěrového dlužníka v nakládání s jeho majetkem nebo omezují jeho podnikatelskou činnost.

## 9.5 Úvěrové riziko a řízení aktiv a pasiv

Úvěrové riziko je v rozvaze banky obsaženo v těchto aktivech:

- poskytnuté úvěry klientům /včetně bank/
- bankou nakoupené úvěrové cenné papíry.

Obě tato aktiva obsahují potenciál nedodržení závazku ze strany dlužníka. V rámci politiky řízení aktiv a pasiv si banka stanoví rozsah a procentní podíl uvedených aktiv na celkové bilanční částce v různých časových dimenzích (střednědobé i krátkodobé). V roční dimenzi se uvedený rozsah promítá do obchodního plánu banky.

V rámci managementu struktury bankovní rozvahy jsou pro politiku rizika důležité tři základní body: Základní body v oblasti politiky úvěrového rizika (v rámci struktury bankovní rozvahy):

- rozptýlení úvěrového rizika vhodnou diverzifikací
- zajištění se proti úvěrovému riziku vhodnými nástroji
- omezení rozsahu aktiv spojených s úvěrovým rizikem

Často je portfolio cenných papírů vytvořené bankou v opačném vztahu k úvěrovému portfoliu banky.

Čím je úvěrové portfolio rizikovější, tím je portfolio cenných papírů méně rizikové a naopak.

Pro oblast řízení aktiv a pasiv je závažné nastavení vztahu úvěrového rizika k

- zisku
- likviditě
- úrokovému riziku.

#### **Vztah úvěrového rizika k zisku:**

Vliv úvěrového rizika na zisk se projevuje v následujících směrech:

- nutnost tvorby opravných položek a rezerv - banka je tvoří v případě, že má pochyby o schopnosti dlužníka splatit jistinu, popřípadě úroky z poskytnutého úvěru – opravné položky a rezervy vystupují ve výkazu zisku a ztráty jako náklad
- snížení příjmů banky nesplácením úroků - nesplácení úroků klientem se projevuje jako neplánované snížení úrokových výnosů se všemi souvisejícími jevy - pokles úrokové marže, výnosnosti aktiv a výnosnosti kapitálu.

#### **Vztah úvěrového rizika k likviditě:**

Úvěrové riziko těsně souvisí s likviditou. Úvěr, který přestal být splácen, může nadále představovat hodnotu (zejména pokud je dobře zajištěn), ale v rozvaze banky zůstává jako nelikvidní položka. Navíc úrokové platby k pasivům, která takovýto úvěr financují, odčerpávají likviditu, ale nesplácený úvěr ji nepřináší, protože nejsou spláceny úroky ani jistina.

#### **Vztah úvěrového rizika k úrokovému riziku:**

Vychází z faktu, že klienti přestanou splácet úroky, pokud dojde k růstu úrokových sazeb, čímž se sníží úrokový příjem banky.

## **9.6 Měření úvěrového rizika a tvorba opravných položek a rezerv**

Smyslem měření úvěrového rizika je vyčíslení možné ztráty z úvěrových obchodů banky. Na základě její kvantifikace pak banka provádí rozhodnutí o realizaci obchodu, o výši úrokové sazby, způsobu jeho zajištění, tvorbě rezerv či opravných položek a o způsobech jeho dalšího sledování.

V oblasti měření úvěrového rizika lze obecné metodické postupy klasifikovat do dvou skupin:

- metody založené na absolutní pozici v úvěrovém riziku
- metody založené na očekávané míře nesplácení úvěrové pohledávky.

Tyto metody udávají, jaký je objem bilančního aktiva, který je vystaven úvěrovému riziku. Při prodeji úvěru klientovi je úvěrové riziko /tedy potencionální ztráta/ představováno celou hodnotou úvěru včetně splatných úroků a poplatků, přičemž je možná korekce v případě existence kvalitní zástavy. Při využití tohoto metodického postupu banka k prodaným úvěrům zatím netvoří rezervy ani opravné položky. Začne je tvořit teprve tehdy, když dojde k porušení podmínek úvěrové smlouvy ze strany klienta, jako výraz možné ztráty z úvěru.

**Metody založené na očekávané míře nesplácení úvěrové pohledávky** – odhadují kromě výše předpokládané ztráty i pravděpodobnost vzniku této ztráty. Celková riziková částka /výše potencionální ztráty/ je rovna součinu pravděpodobnosti a výše ztráty. Banka zařadí úvěr hned při jeho prodeji do příslušné rizikové kategorie a stanoví jeho rizikovou váhu. Příslušná riziková kategorie pak ovlivňuje rozhodnutí banky o následujících faktorech:

- skutečná poskytnutá výše úvěru
- výše úrokové sazby z úvěru
- způsob sledování úvěrové pohledávky
- výše rezerv a opravných položek tvořených k úvěrové pohledávce

- charakter zajištění úvěru.

Očekávané míry nesplácení se dají použít při stanovení cen úvěrů. V zásadě by mělo platit, že úvěrová marže, tj. rozdíl mezi úrokovou sazbou z úvěru a bezrizikovou úrokovou sazbou odškodňuje věřitele /banku/ za riziko, které je vyjádřeno očekávanou mírou nesplácení. Pokud banka dokáže stanovit pravděpodobnost splacení u jednotlivých úvěrů, lze pak vyčíslit i riziko celého portfolia jako množství úvěrů, u nichž očekáváme, že splaceny nebudou. Po takovém vyčíslení lze provést rozhodnutí banky o tom, kolik úvěrového rizika na sebe nejvýše vezme a sledovat dodržování tohoto rozhodnutí.

## 9.7 Úvěrové riziko a právní předpisy ČNB

V oblasti úvěrového rizika platí tyto právní předpisy ČNB v platné znění:

- Opatření ČNB č. 9 ze dne 6. 11. 2002, kterým se stanoví pravidla pro posuzování pohledávek z finančních činností, tvorbu opravných položek a rezerv a pravidla pro nabývání některých druhů aktiv
- Opatření ČNB č. 5 ze dne 18. 12. 2003, kterým se mění Opatření ČNB č. 9 ze dne 6. 11. 2002
- Opatření ČNB č. 2 ze dne 3. 2. 2004 k vnitřním řídicím a kontrolnímu systému banky
- Vyhláška č. 333 ze dne 3. 7. 2002, kterou se stanoví pravidla obezřetného podnikání ovládajících osob na konsolidovaném základě.

Pohledávkou z úvěru se rozumí úhrn jistin, úroků a poplatků.

Pohledávky banky z poskytnutých úvěrů jsou klasifikovány podle kritérií stanovených ČNB a jsou odděleně evidovány jako:

- 1) Standardní pohledávky, o jejichž úplném splacení není důvodu pochybovat. Splátky jistiny a příslušenství jsou řádně hrazeny, žádná z nich není po splatnosti déle než 30 dní, žádná z nich nebyla v posledních 2 letech restrukturalizována.
- 2) Sledované pohledávky, jejichž úplné splacení je pravděpodobné. Splátky jistiny nebo příslušenství jsou hrazeny s dílčími problémy, avšak žádná z nich není po splatnosti déle než 90 dní, žádná z nich nebyla v posledních 6 měsících restrukturalizována.
- 3) Nestandardní pohledávky, jejichž úplné splacení je nejisté, částečné splacení je však vysoce pravděpodobné. Splátky jistiny nebo příslušenství jsou hrazeny s problémy, avšak žádná z nich není po splatnosti déle než 180 dní.
- 4) Pochybné pohledávky, jejichž úplné splacení je vysoce nepravděpodobné. Splátky jistiny nebo příslušenství jsou hrazeny s problémy, avšak žádná z nich není po splatnosti déle než 360 dní.
- 5) Ztrátové pohledávky, jejichž úplné splacení je nemožné, předpokládá se, že nebudou uspokojeny nebo budou uspokojeny pouze ve velmi malé částce. Splátky jistiny a příslušenství jsou po splatnosti déle než 360 dní.

Kategorie pohledávek – k jednotlivým klasifikovaným pohledávkám banka vytváří opravné položky. Stanoví je tak, že rozdíl mezi jistinou pohledávky zvýšenou o naběhlé příslušenství a bankou zohledněným zajištěním dané pohledávky násobí koeficientem:

- 0,01 v případě sledované pohledávky
- 0,2 v případě nestandardní pohledávky
- 0,5 v případě pochybné pohledávky
- 1,0 v případě ztrátové pohledávky.

Hlášení o pohledávkách podle jejich klasifikace a hlášení o pohledávkách nesplacených ve lhůtě splatnosti včetně příloh se sestavují podle vzorů stanovených ČNB a poskytují se ČNB ve stanovených lhůtách. Klasifikace rizikových pohledávek banky za klienty a tvorba opravných položek k nim je důležitá zejména z aspektu pokrytí již existujícího úvěrového rizika, čímž se podstatně zmírní dopad nezvládnutí tohoto rizika do hospodářského výsledku banky. Ve vyhlášce ČNB, kterou se stanoví pravidla obezřetného podnikání ovládajících osob na konsolidovaném základě, se určuje postup kvantifikace úvěrového rizika bankovního portfolia a obchodního portfolia regulovaného konsolidačního celku vzhledem k jeho pokrytí kapitálem banky. ČNB tu dále stanovuje limity čisté angažovanosti bankovního portfolia vůči jedné osobě nebo jedné ekonomicky spjaté skupině osob. Součástí bankovního portfolia jsou i poskytnuté úvěry. Opatření ČNB k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky stanovuje požadavky na řízení úvěrového rizika a vytváří tím předpoklady pro omezení ztrát z tohoto rizika. Základním požadavkem je, aby banka měla vhodnou strategii řízení

úvěrového rizika (schválenou představenstvem banky), kterou následně promítá do své vnitřní předpisové základny.

Strategie řízení úvěrového rizika musí stanovit zejména:

- přijatelnou míru úvěrového rizika
- metody pro řízení úvěrového rizika
- soustavu limitů, kterou banka bude používat
- zásady pro vymezení povolených produktů, zemí, regionů, segmentů trhů a smluvních stran
- základní požadavky na organizační strukturu banky z hlediska řízení úvěrového rizika, včetně stanovení pravomocí, odpovědností a toku informací.

V souladu s uvedeným opatřením musí mít banka odpovídající informační systém a systém měření a sledování úvěrového rizika, který odpovídá rozsahu aktivit banky a podchytí všechny významné zdroje úvěrového rizika, vyhodnotí jejich dopad na výnosy, náklady a hodnotu aktiv a pasiv banky tak, aby poskytl nezkreslený obraz o míře podstupovaného rizika.

### **Klíčové pojmy**

- riziko
- řízení rizika
- úvěr
- pohledávka
- klasifikace pohledávek



# 10 Řízení rizik pohybu úrokové sazby a měnového rizika

## 10.1 Management rizika úrokové sazby

Tržními riziky se rozumí rizika ztráty vyplývající ze změny cen, kurzů a sazeb na finančních trzích. Jedná se o souhrnný pojem pro úroková, měnová, akciová a jiná rizika spojená s pohybem tržních cen. V důsledku používání finančních opcí je dnes rizikem nejen samotný pohyb měnových kurzů, úrokových sazeb a cen komodit, ale též míry nestálosti (volatility) těchto cen. V důsledku tržních rizik dochází ke ztrátě tehdy, vzroste-li hodnota pasiv firmy více než hodnota jejích aktiv nebo hodnota aktiv klesne více, než klesla hodnota pasiv. Takto vzniklý rozdíl je ztrátou, kterou firma utrpěla. Stejným způsobem může vzniknout i zisk.

### Definice jednotlivých tržních rizik:

- 1) Úrokové riziko je riziko snížení čistého úrokového příjmu vlivem změny úrokových sazeb na finančních trzích.
- 2) Kurzové riziko je riziko újmy na zisku vlivem změny kurzů cizích měn vůči měně, v níž jsou vykazovány účty.
- 3) Akciové riziko plyne ze změny cen akcií.

V našich bankách se setkáváme zejména s úrokovým a kurzovým rizikem, méně už s akciovým rizikem. Důvodem je malý podíl akcií v portfoliu cenných papírů. Proto se dále budeme věnovat pouze úrokovému a kurzovému riziku.

Riziko úrokové sazby patří k nejvýznamnějším rizikům bankovního podnikání. Má takový význam, že v některých bankách je ztotožňováno s procesem řízení aktiv a pasiv.

Pohyb úrokových sazeb má vliv na výši úrokových nákladů a úrokových výnosů banky, tedy v konečném důsledku na výši jejího hospodářského výsledku. Změna úrokové sazby navíc působí na tržní hodnotu aktiv.

Platí, že když:

- úrokové sazby rostou, ceny (hodnoty aktiv) klesají
- úrokové sazby klesají, ceny (hodnoty aktiv) rostou.

### 10.1.1 Řízení rizika úrokové sazby

Management rizika úrokových sazeb je (podobně jako při řízení jiných rizik) proces, který se skládá ze tří hlavních složek:

- údaje o riziku
- analýza
- proces rozhodování jako součást řízení.

Proces managementu rizika úrokových sazeb:

Údaje o riziku

- Úvěry
- Investice
- Vklady

Analýza

- Identifikace aktiv a pasiv s citlivou úrokovou sazbou
- Durace
- Modelování a simulace

Rozhodnutí vedení

- Koncepce rizika
- Strategie refinancování
- Oceňování úvěrů
- Zajištění se proti riziku

Pro podporu rozhodování při hodnocení rizika a vývoj strategií řízení tohoto rizika se ve značné míře používá výpočetní technika, nástroje na řízení rizika se potom stávají součástí bankovního softwaru.

Řízení rizika úrokových sazeb, podobně jako i řízení jiných bankovních rizik, se opírá o potřebnou datovou základnu. Data se odvozují z účetního systému, který obsahuje celý soubor rizikových produktů aktiv a pasiv i rozvahu banky.

Získání potřebných informací dává bance možnost zaujmout pozice, které ji chrání před rizikem, ba dokonce ofenzivně zaujmout pozice, které by se jinak považovaly za nepřijatelné. Navíc údaje potřebné pro řízení rizika úrokových sazeb mohou podpořit plánování rozvahy a strategické plánování. Pro management rizika úrokových sazeb (i jiných rizik), i když jsou údaje nezbytné, samy o sobě nestačí. Moderní bankovní management se nemůže obejít bez modelování a simulace.

#### **Modelování a řízení rizika úrokových sazeb**

Modelování je při kontrole rizika úrokových sazeb podstatnou součástí jeho řízení, protože poskytuje rámec pro měření současného rizika a ukazuje vliv budoucích akcí vedení a změn ve finančním prostředí. Kvantifikace současného a budoucího rizika umožňuje kontrolovat hodně prvků, které by nebylo možné sledovat a hodnotit, když by se o nich hovořilo pouze popisným způsobem.

Simulace, která znamená zohlednění všech hlavních činitelů, které podporují rozhodnutí, případně na základě jejich posouzení revizi původního rozhodnutí, se začala používat i v oblasti řízení rizika úrokových sazeb. Když však máme shrnout všechny činitele, které působí na čistý příjem z úroků bank, vyžaduje si to formální strukturu, kterou lze definovat jako model.

Uvedený model musí poskytovat charakteristickou reprezentaci:

- směsi aktiv a pasiv banky,
- propojení mezi vnějším ekonomickým a finančním prostředím a touto směsí aktiv a pasiv,
- účetní zpracování různých tříd aktiv a pasiv.

Výchozím bodem je rozvaha banky nebo její účtová osnova. Obsahují produkty banky - aktiva a pasiva, která obsahují riziko úrokových sazeb. V této souvislosti je důležitá otázka, nakolik podrobná má účtová osnova být. Model jistě nemůže vzít v úvahu všechny podrobnosti účetních knih, navíc vysoce agregovaná osnova by mohla překrýt cíl – identifikaci a řízení zdrojů rizika úrokových sazeb. Proto je nezbytné dobře promyslet strukturu osnovy, aby úroveň její podrobnosti umožnila získat efektivní přehled o zdrojích rizika úrokových sazeb a aby se vyvinuly strategie na jeho řízení. V osnově se uvádějí historické údaje (údaje o minulosti) a údaje o výchozí pozici, dále údaje se splatností a bez splatností. Údaje se splatností jsou údaje o všech aktivech a pasivech s kontraktně určenou splatností a amortizací, načasováním, objemem a pravidly tvorby cen, které se vztahují k aktivům a pasivům banky.

Model musí obsahovat účetní a obchodní pravidla, zejména poznatek, že součet všech kategorií aktiv se rovná součtu všech aktiv, součet příjmu z úroků se rovná celkovému příjmu a součet všech pasiv se rovná pasivům celkem. K tomu, aby dokázal předvídat celkový příjem z úroků a úrokové náklady, model obsahuje další důležitou složku, a to předpovědi budoucího vývoje.

Předmětem předpovědi budoucího vývoje jsou všechny hlavní činitele, které ovlivňují výnos banky. Když vedoucí pracovníci přemýšlejí o činitelích, které mohou ovlivnit výsledku banky, identifikují podstatné faktory, které musí model obsáhnout. Čím realističtější jsou předpoklady, tím bude prostředí pro modelování důvěryhodnější a tím přesnější budou výsledky.

### **10.1.2 Měření rizika úrokové sazby**

Identifikace rizika úrokové sazby nestačí, banka se musí pokusit o jeho změření, kvantifikaci, ke které ji vedou následující důvody:

- změny v tržních úrokových sazbách mohou změnit sazby u některých finančních instrumentů v rozvaze banky rychleji než u jiných, čímž může dojít k poklesu úrokových příjmů
- změny v tržních úrokových sazbách mohou výrazně ovlivnit tržní hodnotu kapitálu banky.

Typy bank z aspektu postoje k riziku úvěrové sazby

#### **konzervativní banky:**

- jejich úrokový příjem nepříliš závisí na změnách úrokových sazeb
- svůj čistý úrokový příjem mají zafixován na úrovni rozpětí (spredu) banky, tzn. ať již sazby klesají nebo rostou, čistý úrokový příjem banky se nemění

#### **banky spekulující na pohyb úrokových sazeb:**

- jejich úrokový příjem závisí na změnách úrokových sazeb

- jestliže očekávají zvýšení úrokových sazeb, snaží se mít v bilanci na aktivní straně instrumenty, které se přeceňují rychleji než instrumenty na straně pasivní (analogicky to platí pro banku spekulující na pokles úrokových sazeb)

#### **Riziko a změna hodnoty kapitálu banky:**

Změna hodnoty kapitálu banky vyplývá z faktu, že změny tržních úrokových sazeb způsobí větší (nebo menší) změnu tržní hodnoty aktiv než tržní hodnoty pasiv. Výsledkem je, že tržní hodnota kapitálu roste, případně klesá.

Vliv změny tržní hodnoty aktiv a pasiv banky působí na změnu hodnoty kapitálu banky z toho důvodu, že: pokud sazba finančního instrumentu okamžitě nereaguje na pohyb tržních sazeb, jeho tržní hodnota se změní.

$$\text{tržní hodnota kapitálu} = \text{tržní hodnota všech aktiv} - \text{tržní hodnota všech pasiv}$$

Koncepce měření úrokového rizika

- gapová analýza (analýza rozdílu citlivých aktiv a pasiv)
- durace (citlivost) a elasticita (pružnost) úrokové sazby
- simulace, použití simulačních modelů

#### **1. Gapová analýza**

Je základní koncepcí měření úrokového rizika. Její největší výhodou je jednoduchost. Gapová analýza porovnává, jak rychle aktiva a pasiva banky reagují na změny v tržních sazbách, na základě čeho se banka snaží odhadnout, jak se změny úrokových sazeb dotknou čistého úrokového příjmu banky. Výstupem gapové analýzy je tzv. gapová zpráva, ve které je každé aktivum, příp. pasivum banky začleněno do časových košů dle periody přeceňování.

#### **Definice gapu:**

Gap (mezera) je rozdíl mezi aktivy citlivými na pohyb sazeb a pasivy citlivými na pohyb sazeb.

#### **Definice kumulovaného gapu:**

Kumulovaný gap (kumulovaná mezera) je součet gapu v období  $t$  a kumulovaného gapu v období  $t-1$ .

#### **Kroky při přípravě gapové analýzy:**

- určení počtu časových košů - jejich počet záleží na kompozici bilance a účelu analýzy, nejčastěji se volí 5 až 12 košů
- určení šířky časových košů - šířka záleží na kompozici a mixu splatnosti aktiv a pasiv, úzké koše jsou voleny pro krátké splatnosti, zatímco pro delší splatnosti jsou voleny koše širší
- zařazení každé položky - jde o zařazení každé položky aktiv a pasiv do nadefinovaných časových košů
- spočítání gapu - spočítá se jako rozdíl přeceňovaných aktiv a pasiv v každém nadefinovaném koši
- spočítání dalších ukazatelů - spočítají se další ukazatele, např. kumulovaný gap, kumulovaný gap jako procento z celkových aktiv, kumulovaný gap jako procento z celkových úročených aktiv, kumulovaný gap jako procento z kapitálu, kumulovaný poměr aktiv a pasiv.

Gapová struktura je různá pro investiční nebo klasickou komerční banku

Investiční banka	Klasická komerční banka
1 den	1 měsíc
1 týden	1 - 3 měsíce
1 měsíc	3 - 6 měsíců
1 - 3 měsíce	6 - 12 měsíců
3 - 6 měsíců	1 - 3 roky
6 - 12 měsíců	3 - 5 let
nad 12 měsíců	nad 5 let

#### **Můžeme se setkat se dvěma typy gapu:**

- pozitivní gap (rozdíl)
- negativní gap (rozdíl).

**Pozitivní gap** (rozdíl) existuje, když aktiva citlivá na sazbu převyšují pasiva citlivá na sazbu. Když se úroková sazba zvýší, přecení se větší korunové množství aktiv než pasiv, proto z krátkodobého aspektu bude rychlejší růst úrokového příjmu než úrokových nákladů. Naopak když úroková sazba poklesne, nastane opačný jev.

**Z toho vyplývá, že při pozitivním rozdílu:**

- když úrokové sazby stoupají, lze očekávat růst zisků
- když úrokové sazby klesají, lze očekávat pokles zisků.

**Negativní gap** (rozdíl) existuje, když aktiva citlivá na sazbu jsou nižší než pasiva citlivá na sazbu. Když se úroková sazba zvýší, přecení se větší korunové množství pasiv než aktiv, proto z krátkodobého aspektu bude rychlejší růst úrokových nákladů než úrokových příjmů. Když budou sazby klesat, dojde k opačnému jevu.

**Z toho vyplývá, že při negativním rozdílu:**

- když úrokové sazby stoupají, lze očekávat pokles zisků
- když úrokové sazby klesají, lze očekávat růst zisků.

Dále banka sleduje poměr citlivosti na sazbu, který se vypočítá:

poměr citlivosti na sazbu = pasiva citlivá na sazbu/aktiva citlivá na sazbu

V případě, že

- poměr citlivosti = 1, existuje nulové riziko
- poměr citlivosti < 1, znamená to negativní citlivost na sazbu, tj. banka je citlivá na pasiva
- poměr citlivosti > 1, znamená to pozitivní citlivost na sazbu, tj. banka je citlivá na aktiva.

**Nevýhody a omezení gapové analýzy:**

- nebere v úvahu nesoulad v rámci zvoleného časového koše
- nedokáže spolehlivě pracovat s instrumenty, které nemají pevnou splatnost
- nepostihuje skryté opce apod.

Uvedená omezení gapové analýzy jsou důvodem, proč ji dnes celá řada bank nepoužívá jako primární nástroj měření rizika úrokové sazby. Žádná z nich však tuto analýzu neignoruje, i když ji bere jako jeden z pohledů na riziko úrokové sazby.

## **2. Durace (citlivost) a elasticita (pružnost)**

Jde o další z koncepcí měření úrokového rizika.)

**Definice durace:**

Durace je faktor naznačující citlivost finančního instrumentu na změnách úrokových sazeb a měří se v časových jednotkách. Čím větší je durace instrumentu, tím větší je jeho citlivost na změnu tržních úrokových sazeb.

Vzorec pro výpočet durace:

$$D = \frac{\sum (t * PV(t))}{\sum PV(t)}$$

kde

D je durace,

t je časová perioda,

PV (t) je současná hodnota cash flow v periodě t.

**Definice elasticity úrokové sazby:**

Elasticita úrokové sazby je procentuální vyjádření změny hodnoty finančního instrumentu, jestliže tržní úrokové sazby vzrostou o jedno procento.

Vzorec pro výpočet elasticity úrokové sazby:

$$IRE = \frac{D}{(1 - i)}$$

kde

IRE je elasticita úrokové sazby,

i je výnos instrumentu do splatnosti.

**Jednotlivé kroky při výpočtu durace a elasticity úrokové sazby:**

- zjištění přesného cash flow příslušných instrumentů
- výpočet současné hodnoty (PV - present value) všech cash flow
- výpočet sumy současných hodnot všech cash flow
- výpočet časově vážené současné hodnoty (TWPV - time weighted present value) všech cash flow
- výpočet sumy časově vážených současných hodnot všech cash flow
- výpočet durace /D/

- výpočet elasticity úrokové sazby /IRE/.

Durace je poměrně stará koncepce měření rizika úrokové sazby, od jejího použití však částečně odradí složitě vyhlížející matematický aparát. Přesto je to koncepce stále platná a banky ji používají jako jednu z metod pro měření rizika úrokové sazby.

### 3. Simulace

Třetí metodou řízení rizika úrokové sazby je simulace, která spočívá v tom, že se do počítače vloží data, počítač je zpracuje a banka dostává výstupy simulující různé situace v pohybu úrokové sazby.

Na první pohled tato metoda vypadá jednoduše, je však značně složitá. V praxi existuje více modelů simulace řízení rizika úrokové sazby, téměř všechny však vycházejí z třístupňového přístupu:

- datové vstupy
- simulace
- datové výstupy

#### Datové vstupy se týkají:

- současné situace - vycházejí ze současné situace banky a zahrnují bilanční zůstatky všech instrumentů, které banka používá
- predikce - jde o predikci vývoje tržních úrokových sazeb, cílových bilancí, případně ostatních veličin.

#### Výstupy ze simulačních modelů jsou:

- výkazy
- analýzy.
- rozhodovací matice.

#### Výhody simulačních modelů:

- umožňují pracovat s bilancí dynamicky, je zde brán v úvahu i potenciální vývoj jak uvnitř, tak vně banky
- umožňují vyzkoušet běh banky “nanečisto”, včetně řešení krizových situací
- výstupy z těchto modelů lze snáze interpretovat než výstupy z jiných metod měření rizika úrokových sazeb
- tyto modely umožňují pracovat s cash flow daleko přesněji než například durace nebo gapová analýza.

#### Nevýhody simulačních modelů:

- zpravidla vysoké náklady na zakoupení
- značná náročnost na vstupní data
- riziko, že u používaného simulačního modelu banka neporozumí základní souvislosti
- potřeba vysoce kvalifikovaných odborníků.

## 10.2 Management kurzového rizika

Kurzové riziko se v bance objevuje tehdy, pokud má banka určitá aktiva a pasiva v cizích měnách. Ke kurzovému riziku pak dochází, je-li množství aktiv a pasiv v každé jednotlivé cizí měně různé. Pohyb kurzů cizích měn vůči domácí měně pak vede k dopadům do zisku. Kurzové riziko se však váže i k faktu, že banky provádí obchody na mezinárodních devizových trzích pro sebe i své klienty.

#### Základní pojmy v oblasti kurzového rizika:

- zhodnocení měny - růst hodnoty měny vůči jiné měně
- znehodnocení měny - pokles hodnoty měny vůči jiné měně
- okamžitý směnný kurz - směnný kurz mezi dvěma měnami, platný pro okamžitý obchod
- termínový směnný kurz - dnes dohodnutý směnný kurz na dodání měny v určitém termínu v budoucnosti
- čistá míra vystavení se riziku - částka, o kterou je banka v čisté dlouhé pozici (převyšuje) nebo v čisté krátké pozici (chybí) v určité měně
- čistá dlouhá pozice - aktiva v cizí měně plus částka deviz koupených v obchodní pozici přesahují pasiva v cizí měně plus částka deviz prodaných v obchodní pozici
- čistá krátká pozice - aktiva v cizí měně plus částka deviz koupených v obchodní pozici jsou nižší než pasiva v cizí měně plus částka deviz prodaných v obchodní pozici
- otevřená pozice - devizová nezajištěná pozice.

Banka si počítá čistou míru vystavení se riziku v určité měně, označujeme ji  $NEXP_i$ , kde "i" představuje určitou měnu.

$$NEXP_i = (FXA_i - FXL_i) + (FXb_i - FXs_i)$$

kde

$FXA_i$  = výška aktiv v měně "i",

$FXL_i$  = výška pasiv v měně "i",

$FXb_i$  = výška měny "i", kterou banka zakoupila přes svoje obchodní operace,

$FXs_i$  = výška měny "i", kterou banka prodala přes svoje obchodní operace.

Pro banku mohou nastat tyto situace:

- 1)  $NEXP_i > 0$ , potom je banka v měně "i" v čisté dlouhé pozici, to znamená, že banka ztrácí, když hodnota této měny ve vztahu k jiným měnám klesá, naopak banka získává, když hodnota této měny stoupá.
- 2)  $NEXP_i < 0$ , potom je banka v měně "i" v čisté krátké pozici, to znamená, že banka ztrácí, když hodnota této měny ve vztahu k jiným měnám stoupá, naopak banka získává, když hodnota této měny klesá.

Výše rizika, které na sebe banka v cizích měnách bere, závisí na:

- velikosti čisté míry vystavení se riziku v každé měně
- velikosti čisté míry vystavení se riziku ve všech měnách společně.

Čím více se čistá míra vystavení riziku blíží k nule - pro jednotlivé měny zvlášť a pro všechny měny společně, tím je pro banku kurzové riziko nižší. Celková výška rizika, které na sebe banka v devizové oblasti bere, závisí na:

- $NEXP$  (velikosti čisté míry vystavení se riziku ve vztahu k cizím měnám)
- volatilitě devizových směnných kurzů.

Značný posun hodnoty měny může vést k velké ztrátě nebo k velkému zisku v dané měně, v závislosti na čisté míře vystavení se riziku. Velikost zisku nebo ztráty na devizové pozici se tedy rovná produktu čisté míry vystavení se riziku v dané měně a změny okamžitého směnného kurzu dané měny, což lze vyjádřit tímto vzorcem:

$$\text{Zisk/ztráta na devizové pozici} = NEXP * (St - St-1)$$

kde

$St$  = okamžitý směnný kurz v čase "t",

$St-1$  = okamžitý směnný kurz v čase "t-1", resp. v předchozím časovém období.

Pro banku je z aspektu devizového rizika důležitá čistá rozvahová pozice v cizí měně. Mnohé banky berou na sebe devizové riziko, protože jim v rozvaze nesedí evidovaná aktiva a pasiva v cizích měnách (čistá míra vystavení se riziku v nějaké měně se nerovná nule). Pro mnohé banky, které s devizami neobchodují, vzniká devizové riziko přímo z rozvahových aktivit.

Aktiva banky v cizí měně:

- hotovost v cizí měně
- cenné papíry zakoupené v cizí měně
- poskytnuté úvěry v cizí měně
- běžné účty a vklady banky v cizí měně

Pasiva banky

- běžné účty vedené v cz měně
- vklady banky získané v cizí měně
- bankou emitované cenné papíry v cizí měně

V souvislosti s vystavením se kurzovému riziku banka může zároveň podstupovat i riziko likvidity a riziko úrokové sazby.

Jako příklad si uveďme – klient má v bance uložený dolarový vklad, který je splatný za 3 měsíce. Pro banku může v tomto případě nastat kdykoliv riziko likvidity, protože majitel vkladu dostane vklad vyplacený v dolarech, banka musí mít proto přístup k dolarům, pokud si chce plnit své závazky vůči danému klientu. Riziko úrokové sazby může vzniknout za tři měsíce (případně později), protože banka musí refinancovat tento vklad za úrokové sazby, které v tomto momentě převládají. V případě, že úrokové sazby stoupou, úrokové náklady banky se zvýší bez ohledu na to, jak se mění směnný kurz. Z

toho vyplývá, že čistá míra vystavení se kurzovému riziku vzhledem ke struktuře rozvahy banky může způsobit managementu banky problémy s likviditou a s řízením úrokové sazby.

#### **Možnost banky zajistit se proti kurzovému riziku:**

Banka se může zajistit tak, že v rámci rozvahy spáruje účty v tom smyslu, že aktiva a pasiva v každé cizí měně si budou navzájem odpovídat a výška měny, kterou banka přes své obchodní operace zakoupí, se bude rovnat výšce měny, kterou přes své obchodní operace prodá, tedy v podrozvaze banka použije termínové kontrakty forwardy, futures a měnové swapy.

#### **Měření kurzového rizika:**

Pro kurzové riziko se používá metoda VAR (value-at-risk), která se snaží odhadovat vývoj směnných kurzů. Devizový trh, který se vyznačuje dlouhou historií statistického souboru a dostatečnou likviditou, odpovídá statistickým předpokladům pro použití této metody. Metoda Var se nejčastěji používá právě pro měření kurzového rizika.

Její podstatou je snaha odhadnout vývoj zvoleného ukazatele či veličiny na základě historických dat v potřebném časovém horizontu a na základě pravděpodobností, a tím podle nejhoršího scénáře určit nejvyšší možnou ztrátu se zvolenou pravděpodobností.

## **10.3 Řízení tržních rizik a právní předpisy ČNB**

V oblasti řízení tržních rizik najdeme tyto základní právní předpisy ČNB v platném znění:

- Opatření ČNB č. 2 ze dne 3. 2. 2004 k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky
- Vyhláška č. 333 ČNB ze dne 3. 7. 2002, kterou se stanoví pravidla obezřetného podnikání ovládajících osob na konsolidovaném základě
- Opatření ČNB č. 2 ze dne 3. 7. 2002 o kapitálové přiměřenosti bank a dalších pravidlech obezřetného podnikání na individuálním základě.

#### **Požadavky na banku plynoucí z uvedených opatření:**

- banka je povinna řídit svá tržní rizika, tzn. jejich identifikaci, měření, sledování a případné přijímání opatření vedoucích k omezení podstupovaných tržních rizik
- banka musí mít vhodnou strategii řízení tržních rizik, tj. soubor dokumentů schválených představenstvem, které obsahují strategická rozhodnutí ohledně řízení tržních rizik
- představenstvo banky zodpovídá za vytvoření a fungování takové organizační a řídicí struktury banky, která umožní účinně a efektivně realizovat strategii řízení tržních rizik.

#### **Strategie řízení tržních rizik stanoví .**

- přijatelnou míru tržních rizik
- metody pro řízení tržních rizik, včetně stresového testování
- soustavu limitů, kterou bude banka používat
- zásady pro vymezení povolených produktů, měn a trhů
- základní požadavky na organizační strukturu banky z hlediska řízení tržních rizik, včetně stanovení pravomocí, zodpovědnosti a toku informací.

#### **Klíčová slova**

- durace
- simulace
- gap
- devizová pozice
- krátká pozice
- dlouhá pozice

# 11 Řízení likvidity a kapitálového rizika

## 11.1 Vlastní kapitál a kapitálová přiměřenost

Vlastní kapitál je pro banku nesmírně důležitý, a to nejenom co do jeho výšky, ale i co do struktury. Z hlediska bankovního managementu je nezbytné rozlišovat mezi kapitálem z hlediska účetního a kapitálem z hlediska regulačního.

Likviditu v bance nelze dosáhnout bez zvládnutí ostatních finančních rizik. Riziko likvidity, podobně jako ostatní rizika, se banka pokouší měřit. Měření rizika likvidity je však nejsložitější a existuje více názorů na to, který způsob je nejvhodnější.

Vlastní kapitál má v bance více funkcí - zřizovací funkci, funkci ručení, financování a vymezení obchodů. Pro banky s kvalitními aktivy a silným potenciálem růstu a výnosů existuje několik zdrojů kapitálu:

- interní kapitál, generovaný prostřednictvím příjmů z nevyplacených dividend
- externí kapitál, generovaný prostřednictvím
  - o emise kmenových akcií
  - o emise preferenčních akcií
  - o emise podřízeného dluhu

### Výhody emise kmenových akcií:

- regulačními orgány jsou preferovány jako zdroj externího kapitálu
- v případě, že aktiva banky se stanou nedobytná, znamenají pro banku největší ochranu, ztrátami je možné zatížit ekvitu, ale ne dluh
- znamenají trvalý zdroj (nemají žádnou fixní splatnost)
- výplata dividend probíhá na základě uvážení vlastníka, kmenové akcie tedy neznamenají fixní zatěžování výnosů
- banka může relativně levně vydávat akcie současným akcionářům.

### Nevýhody emise kmenových akcií:

- kmenové akcie mají vysoké náklady, dividendy jsou vypláceny z výnosů po zdanění
- akcionáři očekávají, že dividendy na akcii budou růst s růstem výnosů banky
- transakční náklady nových emisí převyšují porovnatelné náklady na podřízený dluh, čímž může dojít ke zkrácení výnosů banky, na což jsou akcionáři obzvláště citliví – banky proto často s emisí kmenových akcií čekají, až jsou ceny akcií vysoké a výnosové výsledky silné
- emise kmenových akcií není vhodná, když je současná cena akcií hluboko pod účetní hodnotou, nová emise pak zmenší vlastnické zájmy současných akcionářů
- když jsou ceny akcií nízké, mnohé velké banky emitují dluh, který je konvertovatelný na kmenové akcie.

### Výhody emise preferenčních akcií:

- forma ekvity, u které jsou nároky investorů nadřazeny nárokům kmenových akcionářů
- znamenají ochranu při ztrátách
- vyplácejí se z nich dividendy, které mohou být nižší než dividendy z kmenových akcií
- v případech nízké ceny akcií dochází k menšímu “zředění” nároků těchto akcionářů
- není potřeba mít umořovací fondy.

### Nevýhody emise preferenčních akcií:

- z preferenčních akcií se dividendy vyplácejí ze zisku po zdanění
- mají vysoké náklady
- jejich transakční náklady převyšují náklady emise dluhu.

### Výhody emise podřízeného dluhu:

- nízké náklady, poněvadž platba úroků z něho je zpravidla odčitatelnou položkou z daňového základu
- nedochází k zmenšování výnosů na akcii
- chrání nároky vkladatelů
- některé formy konvertovatelného dluhu je možné konvertovat na kmenový kapitál.



### **Nevýhody emise podřízeného dluhu:**

- nemůže být součástí kapitálu 1. vrstvy, protože v konečném důsledku se v určité lhůtě splatí a musí se znovu doplnit
- regulační orgány upřesňují ekvitu,
- úrokové platby z něj jsou povinné, dluh pak zatěžuje banku úrokovými náklady v čase jejích nízkých příjmů.

Pro banku je důležitá absolutní výše vlastního kapitálu. Čím více má kapitálu, tím více prostředků do ní vložili nebo nahospodařili akcionáři a tím větší mají zájem na jejím správném chodu. Stejně důležité je i stanovení kapitálové přiměřenosti ve vztahu k rizikům, která bankovní hospodaření obsahuje.

### **Rozdíl mezi vlastním kapitálem a kapitálovou přiměřeností:**

Vlastní kapitál zachycuje současnou hodnotu subjektu a kapitálová přiměřenost si klade ambicióznější cíl - ohodnocení perspektivy banky v budoucnosti. Podstatou koncepce kapitálové přiměřenosti je změření rizik daného subjektu a stanovení odpovídající minimální úrovně kapitálu. Kapitálová přiměřenost představuje ohodnocení bezproblémového chodu finanční instituce v budoucnosti, tj. je ukazovatelem finanční síly a důvěryhodnosti banky.

**Kapitálové riziko** – je riziko nedostatečné výše vlastního kapitálu vzhledem k pokrytí ztrát banky.

Pokrytí ztrát banky

- potenciální ztráty spojené s dnešními riziky – kryté vnitřními zdroji – kapitálem akcionářů
- existující ztráty – promítnuté do hospodářského výsledku a následně do kapitálu

Případné ztráty v budoucnosti musí pocítit zejména vlastníci banky.

**Význam kapitálové přiměřenosti** – krom stanovení potřebné výše kapitálu spočívá zejména v tom, že obsahuje univerzální a praxí osvědčené postupy měření a regulace úvěrových a tržních rizik.

Význam určité minimální výše bankovního kapitálu vyplývá z těchto faktů:

- kapitál banky tvoří nárazník na absorbování ztrát banky,
- vyšší poměr kapitálu k rizikovým aktivům zlepšuje přístup banky na finanční trhy,
- rizikově vážené normy poskytují základní rámec pro hodnocení všech bank,
- rizikově vážené normy omezují bankám možnosti riskovat tím, že omezují růst rozvahových a podrozvahových aktiv.

Kapitálové požadavky byly historicky založeny na různých poměrech, například na poměru kapitálu a celkových aktiv bank. Růst podrozvahových aktivit však způsobil, že celková aktiva ztratila vypovídací schopnost o bankou podstupovaných rizicích.

## **11.1.1 Kapitálová přiměřenost podle BASEL I**

Kapitálová přiměřenost stanovená podle BASEL I sledovala určité cíle.

- posílit zdraví a stabilitu
- mezinárodního bankovního systému a zajistit mezinárodní konvergenci regulací kapitálové přiměřenosti bank s mezinárodní aktivitou
- snížit konkurenční nerovnost tak, aby banky s nízkou kapitálovou přiměřeností nemohly provádět vyšší rozsah bankovní činnosti a bankám se silným kapitálovým zázemím přebírat klienty
- zohlednit podrozvahové aktivity
- zvýšit motivaci pro držení likvidních a nízkorizikových aktiv
- zabránit bankám podstupovat nadměrná úvěrová rizika a učinit regulační kapitál citlivější na rozdíly v rizicích jednotlivých bank

Basilejský poměr kapitálové přiměřenosti byl plně přijat mezinárodní finanční komunitou jako indikátor finanční síly bank.

### **Struktura kapitálu podle BASEL I:**

- rozlišuje kapitál ve formě tier 1 a tier 2
- obě složky kapitálu mají být schopné pokrýt běžné ztráty, přičemž se předpokládá, že banka pokračuje ve své činnosti /going concern/,
- každému aktivu se přiřazuje určitá váha vzhledem na úvěrové riziko
- rizikové váhy se přiřazují i podrozvahovým aktivům
- podrozvahová aktiva se před přiřazením rizikových vah konvertují na úvěrové ekvivalenty.

## Kapitálová přiměřenost se stanovuje:

$$kp = \frac{\text{kapitál}}{\text{rva}} = \frac{\text{tier 1} + \text{tier 2} - O}{\text{rva}}$$

kde

kp - kapitálová přiměřenost

rva - rizikově vážená aktiva

O - odčitatelné položky

Musí platit:  $kp \geq 8\%$

Kapitálové vrstvy podle BASEL I

- kapitál 1. vrstvy (tier 1) – obsahuje základní kapitál akcionářů (equity)
- kapitál 2. vrstvy (tier 2) – obsahuje rezervy, dlouhodobý podřízený dluh, příp. jiné hybridní typy dluhových nástrojů

Z pohledu regulátora je zde důležitý zejména kapitál 1. vrstvy, poněvadž tvoří nejsilnější část kapitálu banky s nejmenšími restriktivními dopady.

### Problémy v oblasti stanovení kapitálové přiměřenosti podle BASEL I:

- vážení aktiv podle rizika svádí banky k tomu, aby obchodní úvěry nahrazovaly státním dluhem na úkor soukromých dlužníků
- jednotná riziková váha 100% na obchodní úvěry soukromému sektoru je nejvážnější spornou otázkou BASEL I
- BASEL I nestanovuje žádné směrnice pro tvorbu opravných položek k úvěrům
- opravné položky ve vztahu ke zhoršené kvalitě aktiv nazývá specifickými rezervami, které není možné zahrnout pro potřeby kapitálové přiměřenosti
- BASEL I vymezuje tzv. obecné rezervy jako rezervy, které nejsou alokovány k určitému zhoršení aktiv, které je možné zahrnout do kapitálu tier 2 apod.

## 11.1.2 Kapitálová přiměřenost podle BASEL II

Nový koncept pravidel kapitálové přiměřenosti (BASEL II) je považován za nejvýznamnější změnu v oblasti regulace finančních institucí posledních desetiletí. Základním rozdílem oproti stávajícím pravidlům (BASEL I) z roku 1988 je snaha o maximální přiblížení minimálního regulačně vymezeného kapitálu ke skutečné ekonomické potřebě kapitálu vycházející z konkrétních rizikových pozic banky. Těchto cílů bylo možné dosáhnout pouze za cenu upuštění od předchozí poměrně jednoduché, avšak příliš zobecňující metodiky (především v oblasti úvěrového rizika) kalkulace kapitálové přiměřenosti a zavedení pokročilejších, ale podstatně složitějších přístupů věrněji odrážejících podstatu rizikového profilu regulovaného subjektu.

### Vývoj kapitálové přiměřenosti

Vývoj regulace finančních rizik (či v bankovníctví ekvivalentně vývoj kapitálové přiměřenosti) probíhal historicky na základě doporučení basilejského výboru a direktiv EU. Příslušné materiály obou těchto institucí byly vytvářeny téměř paralelně a příliš se od sebe neliší. Materiály basilejského výboru jsou praktičtější zaměřeny, neboť byly navrhovány odborníky z praxe. Těžkopádněji formulované direktivy EU jsou naopak více nestranné, neboť nejsou ovlivněny zájmy a lobováním velkých světových bank.

### BASEL I

Tzv. basilejská kapitálová dohoda (BASEL Capital Accord) z roku 1988 stručně označovaná jako BASEL I a podepsaná guvernéry centrálních bank zemí G – 10 byla první mezinárodní dohodou s účinností nejpozději od roku 1993 týkající se regulace finančních rizik, a to zatím pouze úvěrových rizik v bankách. Stanovila společnou míru kapitálové přiměřenosti pro úvěrové riziko označovanou podle tehdejšího předsedy výboru jako Cookeův poměr (cooke's ratio) či jednoduše kapitálová přiměřenost (capital adequacy, solvency ratio): poměr regulačního kapitálu k rizikově váženým aktivům banky by měl dosahovat minimálně 8%. Přitom regulační kapitál v činiteli musí být minimálně z 50% tvořen kvalitním jádrovým kapitálem (tier 1, core capital)40 a zbytek pak může tvořit dodávkový kapitál (tier 2). Rizikově vážená aktiva ve jmenovateli se spočtou jako součet účetních hodnot přes jednotlivé třídy aktiv banky, přičemž každý sčítanec je opatřen předepsanou

rizikovou vahou z intervalu mezi nulou a jedničkou (například peněžní hotovost, zlato a pohledávky za vládami a centrálními bankami zemí OECD mají rizikovou váhu 0, takže ve jmenovateli kapitálové přiměřenosti fakticky nefigurují; na druhé straně například pohledávky za soukromým sektorem mají rizikovou váhu 1, takže ve jmenovateli

kapitálové přiměřenosti figurují ve své plné účetní hodnotě a musí být tedy minimálně z 8% pokryty regulačním kapitálem). Přestože původní návrh podepsaly jen země G-10, stala se brzy takto definovaná kapitálová přiměřenost celosvětově uznávaným standardem a akceptovaným indikátorem finanční síly bank.

Z roku 1993 pochází další návrh basilejského výboru, který v rámci kapitálové přiměřenosti zohledňuje vedle úvěrového rizika také riziko tržní. Jedná se o tzv. standardní metodu založenou na blokovém přístupu (building block approach), kdy se kapitálové požadavky nejprve stanoví zvlášť pro každou jednotlivou (kompenzovanou) pozici tržního rizika a tyto bloky se pak jednoduchým způsobem sumarizují. Speciálně např. pro obecné úrokové riziko bylo navrženo 13 časových pásem splatnosti s duračními vahami od 0,002 pro úrokové pozice se splatností do tří měsíců až po 0,125 pro pozice se splatností nad dvacet let, přičemž celkový kapitálový požadavek k tomuto tržnímu riziku je váženým součtem pozic v jednotlivých pásmech vážených vždy příslušnou durační vahou. Pro obecné akciové riziko a pro měnové riziko je kapitálový požadavek k tržnímu riziku roven vždy minimálně 8% z kompenzované pozice, zatímco pro komoditní riziko se analogicky jedná minimálně o 15%. Nakonec se kapitálové požadavky pro jednotlivé typy tržního rizika jednoduše sečtou a přičtou ke kapitálovému požadavku stanovenému k úvěrovému riziku. Nutnost alokovat další regulační kapitál vzhledem k tržnímu riziku vedlo k povolení třetí složky regulačního kapitálu (vedle tier 1 a tier 2) označované jako tier 3: jedná se o nejméně kvalitní kapitál složený především z krátkodobého podřízeného dluhu (tj. z krátkodobého dluhu, nad nímž má v případě bankrotu prioritu jakýkoliv obyčejný dluh).

Závažným nedostatkem standardní metody je skutečnost, že nezohledňuje diverzifikaci přes jednotlivá rizika, kdy korelační struktura mezi jednotlivými pozicemi daná závislostmi mezi jednotlivými trhy, odvětvími, měnami, národními ekonomikami apod. může celkový kapitálový požadavek podstatně snížit (sčítání pozic ve standardní metodě odpovídá při tomto pohledu speciálnímu případu, kdy by mezi pozicemi byla dokonalá pozitivní korelatnost s jednotlivými korelačními koeficienty). To byl jeden z důvodů revize předchozího návrhu basilejského výboru zformulované v roce 1995. Zatímco pro výpočet kapitálových požadavků k úvěrovému riziku (především v bankovním, ale také v obchodním portfoliu) se doporučuje standardní metoda, pro výpočet kapitálových požadavků k tržnímu riziku (především v bankovním, ale také v obchodním portfoliu) se doporučuje tzv. metoda vnitřních modelů založená většinou na přístupu VaR (Value at Risk, hodnota v riziku), kdy se odhaduje nejhorší ztráta, ke které může dojít s předepsanou pravděpodobností v nejbližší budoucnosti. Předchozí návrhy zahrnující standardní metodu a metodu vnitřních modelů byly basilejským výborem shrnuty pod názvem dodatek kapitálové dohody o zahrnutí tržních rizik (Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks) z roku 1996 a stručně se označují jako BASEL II.

BASEL I zahrnovala pouze úvěrové riziko. Postupem času se ukázalo, že je třeba zahrnout i další rizika. Tržní riziko bylo přidáno v roce 1996 a operační riziko je explicitně obsaženo v Nové Basilejské dohodě platné od ledna 2007 (někdy označovaná také jako NBICA nebo BASEL II). S ohledem na kritiku BASEL I bylo přijato mnoho změn, které vyústily ve finální dokument nové kapitálové dohody (BASEL II) vydaného v červnu 2006 a platného od ledna 2007. Časový vývoj začleňování jednotlivých rizik ukazuje následující přehled:

1988

– přidání tržních rizik

1996 2007

- Úvěrové riziko
- Tržní riziko
- Úvěrové riziko
- Tržní riziko
- Operační riziko
- Úvěrové riziko

## **Řízení rizik v BASEL II**

BASEL II klade, mimo jiné, důraz na měření rizik a podporu zlepšování řízení rizik v bankách (tedy kvantitativní i kvalitativní požadavky). Na základě rizikově citlivějšího měření rizik mohou banky lépe a efektivněji využít kapitál k jejich pokrytí.

Rozdíl mezi BASEL I a BASEL II je nejen ve flexibilitě možností, které banky dostanou pro měření kapitálových požadavků podstupovaných rizik, ale též v zahrnutí operačního rizika.

BASEL II umožňuje volbu metod, ze kterých si banky (většinou se souhlasem regulátora) mohou vybrat tak, aby daná metoda odpovídala jejich rizikovému profilu a možnostem.

### **Cíle BASEL II**

Hlavní cíl BASEL II je zvýšit bezpečnost a zdraví mezinárodního finančního systému pomocí:

- vytvoření více rizikově citlivých kapitálových požadavků bank při udržení stávající úrovně průměrného regulatorního kapitálu v bankovním systému
- pravomocí bank vybrat si z různých možností pro výpočet kapitálových požadavků pro tržní, úvěrové a operační riziko,
- zavedení různých rizikových vah pro subjekty (banky a společnosti) zohledňujících míru úvěrového rizika (podle BASEL I všechny společnosti měly 100% rizikovou váhu, podle BASEL II riziková váha společností může být v závislosti na ratingu v rozmezí 0% až 150%),
- implementace operačního rizika do regulatorního kapitálu,
- možnosti použití vlastních modelů interních ratingů bank pro měření úvěrového, tržního a operačního rizika (s podmínkou schválení regulátorem),

### **Základní charakteristika BASEL II**

Oproti původní koncepci BASEL I je nová dohoda komplexnější a založena na 3 pilířích:

#### **Pilíř I – Minimální kapitálové požadavky**

Tato část BASEL II se soustřeďuje na nové metody měření rizik a stanovení kapitálového požadavku pro úvěrové a operační riziko. Metody měření tržního rizika zůstávají prakticky beze změny. Nově navrhované postupy pro úvěrové riziko umožňují bankám použít pro výpočet kapitálových požadavků tři metody: standardizovanou metodu, metodu interních ratingů (základní přístup) a metodu interních ratingů (pokročilý přístup).

U standardní metody se rizikové váhy subjektů odvíjí od ratingů, které stanoví exportní agentury (ECA - Export Credit Agencis) a externí ratingové agentury (ECAI – External Credit Assessment Institutions). Způsobilost ratingů těchto agentur podléhá schválení regulátora. Pokročilé metody zavádí také přesnější požití zajišťovacích technik a sekuritizaci, měření rizika je postaveno na využití vlastních bankou prováděných ratingů klientů (tzn. interních ratingů). U základního postupu metody interních ratingů však banka má používat vlastní odhady pouze pro pravděpodobnost selhání klienta, ostatní rizikové charakteristiky jsou stanoveny regulátorem. Pouze u pokročilého postupu banka smí sama odhadovat všechny prvky pro stanovení rizikových vah (zejména pravděpodobnost defaultu a ztrátu vyplývající z defaultu). Používání metody interních ratingů je opět podmíněno souhlasem regulátora.

Nově je stanovován kapitálový požadavek k operačnímu riziku. Banka si může vybrat ze tří metodických postupů s ohledem na stručnost své činnosti a s ní spojená rizika.

Nejjednodušší metoda počítá s kalkulací kapitálového požadavku jako pevného procenta z hrubého příjmu banky ve výši 15%, nejpokročilejší metoda umožňuje bankám použít vlastní interní metody či modely, avšak po schválení regulátorem.

#### **Pilíř II – Proces dohledu**

Druhý pilíř se zaměřuje na proces hodnocení dostatečnosti kapitálu dané banky regulátorem. Banka by měla mít zavedeny odpovídající vnitřní procesy, které jí umožňují vyhodnotit adekvátnost jejího kapitálu s ohledem na bankou postupovaná rizika. Regulátor má právo požadovat kapitálový požadavek vyšší, než činí propočítání banky, zhodnotí-li, že kapitálový požadavek stanovený bankou neodpovídá jejímu rizikovému profilu. Pilíř II je založen na tezi, že subjekt s větší tolerancí k riziku je potenciálně zranitelnější a měl by být proto lépe kapitálově vybaven. Limit kapitálové přiměřenosti 8% bude nadále považován za jakési absolutní minimum, pod něž by se banka neměla za žádných okolností dostat.

Standardně by se ale měla kapitálová přiměřenost banky pohybovat v určité výši nad 8% v závislosti na jejím rizikovém profilu.

Jak vyplývá z výše uvedeného, druhý pilíř rovněž klade velké nároky na schopnost bank i regulátora odhadnout kapitálové požadavky.

### **Pilíř III – Průhlednost a tržní disciplína**

Tento pilíř orientuje banky na průhlednost a zveřejňování informací. Cílem pilíře je tedy prohloubit tržní disciplínu tím, že banky budou o sobě adekvátněji uveřejňovat více informací. Efektivní podávání informací je důležité pro to, aby všichni účastníci trhu získali lepší přehled o rizikovém profilu banky a adekvátnosti její kapitálové pozice. BASEL II proto stanoví požadavky na uveřejňování informací v různých oblastech, včetně metod použitých při propočtu kapitálové přiměřenosti.

## **11.2 Plánování kapitálu banky**

K managementu kapitálu banky patří i kapitálové plánování. Celý jeho proces lze shrnout do tří kroků:

**1. Kapitálové plánování** začíná tím, že vedení banky připraví odhadovanou rozvahu a výsledovku na několik následujících roků tak, že odhadne příjmy za předpokladu různých scénářů úrokových sazeb a projekcí neúrokových příjmů a výdajů, většinou se tento odhad vypracovává ve třech verzích jako:

- nejlepší případ
- nejhorší případ
- nejpravděpodobnější případ.

Tento krok poskytne odhad pro množství kapitálu potřebného na financování aktiv, protože:

- celkový potřebný kmenový kapitál se rovná zbytku mezi předpokládanými aktivy a předpokládaným dluhem /závazky/
- množství primárního a sekundárního kapitálu se musí rovnat alespoň regulačním minimům.

**2. Vyplácení dividend** redukuje množství nerozdělených příjmů banky a zvyšuje tlak na externí kapitálové financování. Volba vyplácených dividend identifikuje, jaké množství kapitálu bude generované interně a jaké je potřebné množství externího kapitálu.

**3. Banka analyzuje náklady a výhody alternativních zdrojů externího kapitálu.** Pokud plánovaný růst aktiv překračuje růst interně generovaného kapitálu plus růst pasiv, daný rozdíl musí být financovaný externím kapitálem. Vedení banky potom musí zhodnotit náklady a výhody každého zdroje. Znamená to hodnocení různých alternativ. Vedení banky by mělo odhadnout její potřeby na několik let tak, aby bylo možné vypracovat dlouhodobý plán.

Problémy kapitálového plánování se zabývá zejména výbor pro řízení aktiv a pasiv (ALCO). Zvažuje možné alternativy a stanoví nejlepší plán. Co je nejlepší, ukáže porovnání nákladů každé alternativy. Pokud zvažuje vyloučení dividend, jde o závažný krok, protože toto rozhodnutí snižuje ceny akcií a způsobuje značné těžkosti při získávání externího kapitálu banky v budoucnosti.

V případě, že banka plánuje získat kapitál z externích zdrojů, musí s velkou pečlivostí změřit náklady na jejich umístění a následný dopad na ceny akcií. Pokud například banka získá podřízený dluh, musí odhadnout jeho přímé transakční náklady a odložit stranou část budoucích peněžních toků na obsluhu tohoto dluhu. To platí i pro emisi kmenového kapitálu a vyplácení dividend.

### **Vymezení pravidel pro stanovení kapitálové přiměřenosti v bance:**

- banka člení všechny nástroje zachycené v účetnictví, příp. v jiné prokazatelné evidenci/ do obchodního a bankovního portfolia v souladu se strategií schválenou statutárním orgánem banky
- banka zachycuje všechny nástroje podle postupů účtování
- nástroje, pro něž nejsou postupy účtování stanoveny, a finanční leasing se zachycují podle mezinárodních účetních standardů.

## **11.3 Řízení likvidity**

Riziko likvidity znamená, že banka není schopna na požádání vyplácet vklady svým klientům. V literatuře se setkáváme s různými definicemi rizika likvidity, jejichž podstata je však stejná.

### **Riziko likvidity:**

- pod rizikem likvidity se chápá možná ztráta příjmu nebo poklesu tržní hodnoty banky v důsledku její neschopnosti uspokojit potřeby hotovosti včas a cenově efektivně
- likviditou se rozumí schopnost zajistit čerpání vkladů a poptávku po úvěrech bez nutnosti nouzových opatření, financování rozvoje aktiv za očekávaných podmínek bez omezení, která by

způsobil nedostatek fondů a splnění svých závazků a povinností i v době krátkodobější “krize”, bez ohrožení dlouhodobější reputace banky.

### **V opatření ČNB k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky se setkáváme s touto definicí rizika likvidity:**

Rizikem likvidity se rozumí riziko, že banka ztratí schopnost dostát svým finančním závazkům v době, kdy se stanou splatnými nebo nebude schopna financovat svá aktiva.

I když často hovoříme o likviditě banky, rozlišujeme likviditu aktiv a likviditu pasiv banky. Pod likviditou aktiv rozumíme schopnost aktiva rychle prodat, přeměnit na hotovost s minimálním cenovým rizikem. Likvidita pasiv znamená schopnost získávat nová pasiva při korektních tržních úrokových sazbách, resp. získat potřebnou hotovost.

Banky si likviditu plánují při respektování pravidel likvidity, která stanovuje svým opatřením centrální banka. Vypracovávají plány a strategie na zajištění dostupnosti fondů (zdrojů) tak, aby při minimálním cenovém riziku mohly uspokojit i nečekané potřeby hotovosti. Plánování likvidity patří do kompetence výboru pro řízení aktiv a pasiv banky. Jeho členové jsou odpovědní za prognózování růstu vkladů a poptávky po úvěrech a za zajištění přiměřených zdrojů bankovní likvidity vzhledem k potenciálním likvidním potřebám.

### **Souvislost mezi likviditou a ziskem banky:**

Mezi likviditou a ziskovostí banky existuje vylučovací vztah. Nejlikvidnější aktiva přinášejí nejnižší výnosy. Čím je banka likvidnější, tím nižší je ROA a ROE. Je to z toho důvodu, že krátkodobá aktiva (důležitá z hlediska likvidity) mají nižší výnosy než dlouhodobá aktiva a dále proto, že pro likviditu je rozhodující kvalita aktiv a výška kmenového kapitálu.

### **Souvislost mezi likviditou a ostatními riziky:**

Riziko likvidity banky úzce souvisí s ostatními bankovními riziky - úvěrovým, kapitálovým a úrokových sazeb. Největším zdrojem problémů je rizikový úvěr. Navíc banky, které mají značné problémy s úvěrem nebo neúspěšně hazardují s úrokovými sazbami, mají často velké úbytky (odlivy) vkladů.

Sled událostí v bance v případě problémů v likviditě:

- banka podstupuje značné úvěrové riziko, riziko úrokové sazby nebo devizové riziko
- banka tato rizika nezvládne a vykáže nižší zisky
- klienti banky a její akcionáři zjistí, že banka má problémy
- aby banka získala nové vklady, zpravidla musí při vznikající nedůvěře zaplatit klientům vyšší úrokové sazby
- banka má nižší čistý úrokový příjem (čistou úrokovou marži), v důsledku čehož její zisky stále klesají
- klienti banky si začínají vybírat své vklady, čímž nutí banku k tomu, aby prodala svá aktiva - v opačném případě totiž není schopna plnit své platební závazky.

### **Riziko likvidity v oblasti vkladů:**

Největší riziko je na straně vkladů, poněvadž je to oblast, kterou banka nemá až tak pod kontrolou. Podstatná je skladba pasiv, podíl vkladů, které lze kdykoliv vybrat. Důležitá je bezpečnost vkladů, zejména fakt, jsou-li pojištěny, příp. jaký je systém pojištění vkladů. Na likviditu banky působí i složení vkladatelů, nakolik jsou zastoupeni zahraniční investoři, velké podniky, veřejné instituce apod. Značné riziko tvoří velké vklady jedné skupiny nebo jednotlivce. Nezanedbatelný je i sezónní a cyklický charakter vkladů a citlivost vkladů na změny úrokových sazeb a rizika země.

### **Riziko likvidity v oblasti úvěrů:**

Pokud jde o úvěry, pro likviditu je nebezpečná nadměrná poptávka po úvěrech. Likviditu ohrožují nevyrovnané, zatím nevyčerpané otevřené úvěrové linky, zvýšená podnikatelská aktivita, která zvyšuje poptávku po nových úvěrech, demografické změny, které mají dopad na úvěry obyvatelstva a agresivita úvěrového marketingu banky.

Aby si banka udržela likviditu, musí mít v oblasti aktiv přiměřenou část likvidních aktiv.

Aby si banka rychle a snadno půjčila, její ekonomika musí být stabilní a mít tyto vlastnosti:

- značný vlastní kapitál
- aktiva vysoké kvality
- málo ztrátových a pochybných úvěrů
- vysoké rezervy na krytí úvěrových ztrát v poměru k rizikovým úvěrům
- značné množství stabilních vkladů

- málo zakoupených pasiv (sekundárních zdrojů).

## 11.4 Měření rizika likvidity

Měření rizika likvidity je nejsložitější ze všech rizik a názory na to, který způsob je nejvhodnější, se výrazně liší.

Dvě základní koncepce měření rizika likvidity jsou založena:

- na stavových veličinách
- na cash flow.

Podstata koncepce založené na stavových veličinách spočívá v tom, že všechny položky bilance jsou rozděleny vzhledem na jejich likviditu či nelikviditu jako:

- likvidní aktiva
- nelikvidní aktiva
- stálá pasiva
- volatilní pasiva.

Uvedené kategorie jsou pak proti sobě různě poměřovány s výsledkem značného množství ukazatelů likvidity.

Rozdělení na kategorie likvidních a nelikvidních bankovních aktiv a pasiv se v jednotlivých bankách může lišit, poněvadž každá položka bilance má určitý stupeň likvidity a volatility.

Vybrané ukazatele jednotlivých skupin:

1. skupina : likvidní aktiva/aktiva celkem,  
likvidní aktiva/nelikvidní aktiva,
2. skupina: volatilní pasiva/pasiva celkem,  
volatilní pasiva/stálá pasiva,
3. skupina: úvěry/vklady  
likvidní aktiva/vklady celkem,  
středně a dlouhodobé úvěry/středně a dlouhodobé vklady,  
likvidní aktiva/volatilní pasiva.

Ukazatele likvidity si banka zpravidla utváří jako ukazatele pro krátkodobou likviditu a ukazatele pro dlouhou likviditu.

### Ukazatele pro krátkodobou likviditu:

$$\text{ukazatel rychle likvidních aktiv} = \frac{\text{Likvidní aktiva}}{\text{Aktiva celkem}} * 100$$

$$\text{ukazatel pro krátkodobou likviditu} = \frac{\text{Likvidní aktiva}}{\text{Vklady celkem}} * 100$$

Za likvidní aktiva se dosadí hotovost, likvidní cenné papíry, krátkodobé vklady na mezibankovním trhu apod.

### Ukazatel pro dlouhodobou likviditu:

$$\text{ukazatel dlouhodobé likvidity} = \frac{\text{Středně a dlouhodobé úvěry}}{\text{Středně a dlouhodobé vklady}} * 100$$

Základní nevýhodou koncepce založené na stavových veličinách je skutečnost, že žádný z uvedených ukazatelů nebere v úvahu cash flow jednotlivých položek.

### Koncepce založená na cash flow:

U koncepce založené na cash flow je základem rozdělení všech položek do časových košů dle jejich splatnosti. Podstatný je systém zvolení časových košů, v tomto ohledu existuje řada různých přístupů. Rozhodující je vytvoření žebříčku nesouladu splatnosti aktiv a pasiv. Jde o období gapové analýzy používané při měření úrokového rizika, přiřazení instrumentu se zde provádí z pohledu jeho likvidity.

Základní skupiny časových kódů jsou  
pro krátkodobou likviditu

- 1 den
- 1 den až 1 týden
- 1 týden až 1 měsíc
- nad 1 měsíc

pro dlouhodobou likviditu

- do 1 měsíce
- 1 – 3 měsíce
- 6 -12 měsíců
- 1 až 2 roky
- 2 – 4 roky
- více než 4 roky

Nesoulad aktiv a pasiv je možné měřit:

- v absolutních částkách - jako skutečný rozdíl očekávaných splatností aktiv a pasiv v daném časovém období
- v rozdílu (gapu) vázaném k nějaké veličině.

Často se používá poměr aktiv splatných v určitém časovém koši k pasivům splatným ve stejném časovém období. Je nezbytné, aby banka brala v úvahu i vztah mezi potřebou likvidity a kurzovým rizikem. Banka má některá aktiva a pasiva v cizích měnách, čímž se vystavuje kurzovému riziku. Nečekané negativní změny kurzu mohou být pro banku z hlediska její likvidity osudné. Proto musí vedení banky udělat odhady likvidity pro jednotlivé měny (na různé časové intervaly) a dlouhodobou analýzu likvidity odděleně pro úvěry a odděleně pro vklady v cizích měnách.

### **Klíčové pojmy**

- likvidita
- kapitál
- BASEL I
- BASEL II



## 12 Řízení portfolia cenných papírů a mimobilančních položek

### 12.1 Portfolio cenných papírů

Investiční bankovníctví zahrnuje obchodní transakce, které jsou prováděny s cennými papíry, finančními deriváty a ostatními instrumenty finančních trhů.

**Do investičního bankovníctví jsou zahrnuty emisní obchody, vlastní a zprostředkovatelské obchody, depotní obchody, majetková správa, fúze a akvizice a investiční poradenství bank.**

Podmínky pro investiční činnost bank vznikaly zhruba ve druhé polovině 19. století, kdy banky pronikaly do nových oblastí emise akcií a dluhopisů a obchodování s cennými papíry.

**Investiční obchody bank jsou obchody bankovních subjektů, které nakupují od veřejnosti, jiných bank a dalších účastníků finančního trhu vklady, emitují cenné papíry a obchody s cennými papíry alokují zdroje do střednědobých a dlouhodobých investic subjektů. Investiční obchody bank se realizují pomocí investičních instrumentů.** Investiční instrumenty představují aktiva držena investory za účelem jejich zhodnocení. Investiční instrumenty mohou být finanční či reálné (hmotné). Finanční instrumenty jsou rozděleny na cenné papíry a finanční deriváty. Cenné papíry jsou dále klasifikovány podle typu a délky pohledávky na produkty peněžního trhu (krátkodobé pohledávky) a kapitálového trhu (dlouhodobé pohledávky nebo podíly).

Cenné papíry jsou listiny představující pohledávku, kterou má vlastní vůči jeho emitentovi. Je tedy nositelem právního nároku a je nenahraditelný.

Cenné papíry si můžeme rozdělit na:

Dle majetkového práva

- cenné papíry věcného obsahu, které zajišťují pohledávky – obvykle zástavní listy
- cenné papíry, které vyjadřují dlužnické peněžní závazky (obligace, šeky, směnky, depozitní certifikáty, pokladniční poukázky, vkladové a „vkladní knížky“)
- cenné papíry vyjadřující majetková práva (akcie, podílové listy)
- cenné papíry dispoziční (skladové listy)

Dle převoditelnosti

- cenné papíry na doručitele – vlastníkem je ten kdo je předloží
- cenné papíry na řad (order) u nichž je oprávněna osoba vyznačena jménem (názevem společnosti) a doložkou „na řad“
- cenné papíry na jméno (rektopapír) s uvedením jména oprávněného a převod je možný cesí se současnou informovaností dlužníka

Dle důchodů z nich plynoucích

- přinášející stálý důchod (obligace, vkladní knížky, depozitní certifikáty, vkladové listy)
- s proměnlivým výnosem (akcie, podílové listy)
- neúročené (losy, šeky, dispoziční cenné papíry)

Dle dlužníka

- státní
- veřejnoprávních institucí
- soukromé

Dle emise

- hromadně vydávané
- individuálně vydávané

## 12.2 Trh cenných papírů

Na trhu cenných papírů vystupují:

- domácnosti
- veřejný sektor
- podnikatelský sektor
- bankovní sektor
- specializované instituce (penzijní fondy, investiční společnosti a fondy)

**Primární trh** cenných papírů slouží k emisi cenných papírů. Emitenti na něm umísťují právo s cenným papírem spojené. Kupujícím je osoba, která má zájem do nich uložit svoje peněžní prostředky. Je pro něj používáno označení trh nových cenných papírů. Investor, který takto získá cenné papíry má možnost je prodat na sekundárním trhu cenných papírů.

**Sekundární trh** cenných papírů na které primárním investoři obchodují s primárně získanými cennými papíry je možno si rozdělit:

- národní trh, kde jsou realizovány obchody pouze s tuzemskými cennými papíry organizovaný jako
  - o burzovní
  - o mimoburzovní
- mezinárodní trh s cennými papíry, kde jsou obchodovány cenné papíry emitované ve více zemích a opět je bud
  - o burzovní
  - o mimoburzovní

## 12.3 Mimobilanční položky

Závazky a záruky bank jsou produkty aktivních bankovních obchodů, které nepřímo souvisí s poskytováním peněžních prostředků bank dlužnickým subjektům a nejsou účtovány přímo v bilanci banky, ale jako mimobilanční položky, v případě jejich realizace jsou potom účtovány v bilanci.

**Banka se v rámci bankovního obchodu zavazuje k určitému vztahu vůči subjektům obchodů.**

Banka provede sjednané plnění, pokud je neprovede klient a budou splněné dohodnuté podmínky bankovního obchodu.

**Závazky banky plynou z určitých druhů úvěrů a bankovních záruk.** Závazky banky vyplývají z úvěrů akceptačních, kdy úvěr je druhem závazkového úvěru a banka na základě směnky garantuje úhradu určitého závazku klienta. Také v případě ručitelských (avalový) úvěrů vystupuje banka ve formě ručení k úhradě závazku klienta.

Záruky banky jsou likvidní produkty bankovních obchodů spojené s různou formou zajištění.

**Bankovní záruka je závazek banky k úhradě peněžní částky dle obsahu a podmínek záruční listiny.** Bankovní záruka dle právní úpravy vzniká na základě písemného prohlášení banky. Podmínky a výše plnění jsou obsaženy v záruční listině, plnění je v peněžní formě. K plnění dochází po písemném sdělení věřitele. Bankovní záruka je časově omezená

**V mezinárodním bankovním styku se vychází z pravidel Mezinárodní obchodní komory v Paříži, které vymezují záruky do dvou skupin.**

1. Platební záruky (payment guarantee) je záruka banky za splnění platebního závazku klienta.
2. Neplatební záruky jsou záruky bank za jiný než platební závazek.

**Bankovní záruky mohou mít různou formu – například:**

- záruka za nabídku (vádium, bid bond), je záruka banky vůči veřejně právní instituci, že podmínky veřejné soutěže v rámci realizace určitého státního programu budou splněny.
- kauční záruka (performance bond) je záruka banky k zajištění kvality dodávky dodavatele.
- akontační záruka (advance payment guarantee) je zajištění vyplacených záloh, nákladů u kupujícího při nedodání nebo nedodržení podmínek dodávek produkce.
- záruka banky ve formě dokumentárního akreditivu (stand by letter of credit - L/C), banka se zavazuje zaplatit za klienta proti předložení stanovených dokumentů, pokud tak neučiní dlužník.

## 12.4 Řízení portfolia cenných papírů a mimobilančních položek

Řízení portfolia cenných papírů a mimobilančních položek podléhá v zásadě stejným pravidlům jaké jsou pro řízení aktivních a pasivních položek (je podrobně probráno v kapitole 10 a pouze pro zopakování si je dále shrneme). Rizika, které jsou s nimi spojena jsou stejné jako s aktivními a pasivními bankovními obchody a můžeme si ji rozložit na dvě základní části.

### 12.4.1 Řízení změn úročení v portfoliu cenných papírů a mimobilančních položek

#### 1. Gapová analýza

Je základní koncepcí měření úrokového rizika, vyplývající ze změn výnosnosti cenných papírů a mimobilančních aktiv. Její největší výhodou je jednoduchost. Gapová analýza porovnává, jak rychle aktiva a pasiva banky reagují na změny v tržních sazbách, na základě čeho se banka snaží odhadnout, jak se změny úrokových sazeb dotknou čistého úrokového příjmu banky. Výstupem gapové analýzy je tzv. gapová zpráva, ve které je každé aktivum, příp. pasivum banky začleněno do časových košů dle periody přečeňování.

#### 2. Durace

Durace je poměrně klasická koncepce měření rizika výnosnosti cenných papírů a mimobilančních aktiv, od jejího použití však částečně odradí složitě vyhlížející matematický aparát. Přesto je to koncepce stále platná a banky ji používají jako jednu z metod pro měření rizika úrokové sazby.

#### 3. Simulace

Metodou řízení rizika výnosnosti cenných papírů a mimobilančních aktiv je i simulace, která spočívá v tom, že se do počítače vloží data, počítač je zpracuje a banka dostává výstupy simulující různé situace v pohybu úrokové sazby.

### 12.4.2 Řízení kreditního rizika portfolia cenných papírů a mimobilančních položek

Smyslem měření úvěrového rizika portfolia cenných papírů a mimobilančních položek je vyčíslení možné ztráty z jejich začlenění v majetku banky. Na základě jejich kvantifikace pak banka provádí rozhodnutí o realizaci obchodu.

#### Klíčové pojmy

- závazky
- záruky
- primární trh
- sekundární trh

## 13 Řízení operačního rizika a bankovní pobočky

### 13.1 Výchozí předpoklady

Samotné dosažení požadovaného zisku obchodním místem vyžaduje celoroční systematickou řídicí práci ve všech druzích skupin jednotlivých nákladů a výnosů a je v zásadě spojeno s řízením operačního rizika. K jejich řízení musí odpovědní pracovníci znát souvislosti a příčiny vzniku obou veličin, uvědomovat si vztahy ovlivňující jejich výši a mít k dispozici nástroje na řízení zisku.

Po využití kalkulací na jednotlivé produkty a činnosti, provedení jejich aktuálních revizí, jsou obchodním místům v bance v první řadě přiděleny plány prodeje produktů a obchodní plány. Prodej produktů je závislý na schopnostech pracovníků poboček. Není však vždy dáno, že například úvěr poskytnutý klientovi se slevou je pro pobočku ziskový. Téměř nulová marže u tohoto úvěru nemusí pokrýt cenu zdrojů danou vnitropodnikovou sazbou.

Obchodním plánem je pobočkám stanoven objem prodaných produktů podle jednotlivých kategorií v aktivech i pasivech. Obchodní plán zahrnuje všechny kategorie produktů obvykle bez členění podle doby trvání produktu. Nerozlišuje zda jde o vztah dlouhodobý, střednědobý či krátkodobý. Měl by však být podrobně členěn podle jednotlivých produktů. Rozdělení podle doby poskytnutí by mělo být obsaženo v plánu dosahovaných marží. Plán dosažených marží je nedílnou součástí obchodního plánu. Obchodní plán prakticky říká, jaký objem má pobočka mít na konci roku u čerpaných úvěrů, jaký objem vkladů má spravovat pro své klienty, a na jaké objemy má uzavřít zprostředkovatelské smlouvy za rok.

Obchodní plány, které obsahují spoustu detailních informací, jako je počet klientů v jednotlivých produktech nebo celkové náklady na každou aktivitu, mají jen omezenou vypovídající schopnost napomáhat manažerům poboček. Nutnými údaji jsou právě objemy a marže.

Vzor obchodního plánu pobočky

Bankovní činnosti	Stav k 1.1.	Plánovaný nárůst	Stav k 31.12.	Změna v %
Úvěry poskytnuté klientům	154 490	-785	153 705	-0,51%
Kontokorentní úvěry - firemní	25 240	2 524	27 764	10,00%
Kontokorentní úvěry - občané	1 550	50	1 600	3,23%
Investiční úvěry	35 660	-10 025	25 635	-28,11%
Revolving	15 800	-1 500	14 300	-9,49%
Spotřebitelské úvěry	22 600	1 200	23 800	5,31%
Kreditní karty	1 600	350	1 950	21,88%
Hypoteční úvěry	45 630	6 510	52 140	14,27%
Ostatní úvěry a refinancování	4 560	456	5 016	10,00%
Ztrátové úvěry	1 850	-350	1 500	-18,92%
Vklady klientů	167 484	13 798	181 282	8,24%
Běžné účty v Kč	71 589	3 811	75 400	5,32%
Běžné účty v cizí měně	11 045	1 502	12 547	13,60%
Termínované a spořicí účty v Kč	72 160	7 216	79 376	10,00%
Termínované a spořicí účty v cizí měně	12 690	1 269	13 959	10,00%
Dceřiné společnosti	6800	1 320	8 120	19,41%

Obchodní plán akceptuje vždy obchodní strategii banky. Jestliže se banka rozhodne expandovat nárůstem spravovaných vkladů klientů na úkor poskytování půjček firmám, je tento záměr zohledněn i v obchodním plánu poboček. Plánovaný nárůst vkladů je pak enormní, naproti tomu objem půjček se může snižovat. Takové záměry bylo možné vypořádat i v roce 2008 a v podobném duchu se nese i začátek roku 2009. Sledované cíle mohou být různé. Ať už jde o expanzi nebo o udržení likvidity.

## 13.2. Orientace poboček

K zařazení klientů do skupin přistupují všechny banky. Klienty je možné třídit různými způsoby tak, aby byl umožněn cílený marketing a vymezení nabízených produktů. Záleží na specializaci a zaměření banky, které souvisí se strategickým rozhodnutím, jakým směrem se bude finanční instituce ubírat a jaké služby chce poskytovat. Tato specializace se odráží v obchodních plánech poboček.

Základní rozdělení u velkých bank je podle způsobu obsluhy na drobnou klientelu a firemní klientelu. Specifikem jsou pobočky obsluhující pouze jeden segment klientů. Jsou to pobočky obsluhující velké podniky označované jako corporate pobočky, a nebo pobočky obsluhující bohatou soukromou klientelu. Tyto pobočky jsou zaměřeny jen na konkrétní poměrně úzkou skupinu klientů. Standardní segmentace je podle právní subjektivity na fyzické osoby, fyzické osoby podnikatele, právnické osoby a instituce veřejné správy a občanská sdružení.

Bankou zjištěné výsledky pomocí analýzy výnosnosti produktu mohou manažeři poboček využít pro řízení křížového prodeje svým klientům. Zvláště u segmentu masová a drobná klientela se nevyplatí provádět analýzu ziskovosti klienta. V tomto směru je ideální postupovat podle očekávané poptávky. Vytvořením modelů poptávky umožňuje pobočkám zaměřit se na cílovou skupinu klientů. Takto postupovala Komerční banka, a.s., která chtěla navýšit svůj tržní podíl v poskytování hypotečních úvěrů po roce 2006. V této době výrazně ztrácela za svými největšími konkurenty. Po pečlivé přípravě zaměstnanců v distribuční síti a přesunutí některých základních kompetencí a pravomocí přímo na pobočky se propad na tržním podílu poskytnutých hypotečních úvěrů zastavil. Hodně tomu napomohl právě křížový prodej svým klientům a zapojení třetích stran jako zprostředkovatelů. Obdobně se zachovaly také ČSOB, GE Money Bank a Raiffeisenbank. Do roku 2008 při stálém růstu realitního trhu v ČR nechtěl nikdo zůstat pozadu.

Stejně tak jsou obchodním místům dány k dispozici produkty vytvořené podle poptávkového modelu u ostatních skupin klientů. Některé banky se zaměřují na klienty podle vykonávaného povolání či příslušnosti k profesní skupině. Patří mezi ně notáři, advokáti, lékaři, insolvenční správci a klienti zastávající funkce ve vrcholných manažerských funkcích.

Produkty vytvářené na základě poptávkového modelu jsou aplikovány také u organizací veřejné správy a segmentu bytových družstev. Pásmové úročení na běžném účtu zvýhodňuje tyto segmenty před ostatní klientelou. Průměrné zůstatky vkladů na viděnou jsou motivátorem pro jejich správu pobočkou a tím i pro banku jako celek.

Pravidelně se setkávat s nejziskovějšími klienty je v bankách uplatňováno stejně jako v jiných odvětvích. Pokud dvacet procent klientů vytváří padesát procent zisku pobočky, je zřejmé, že zvýšený čas a úsilí by mělo být věnováno právě těmto klientům. Pomocí segmentace jde prakticky o to určit, která skupina klientů opakovaně využívá služeb obchodního místa a jejich produktů. Dále je dobré určit, která skupina klientů potřebuje méně obsluhy a je perspektivní z hlediska dlouhodobého vztahu s bankou. Dlouhodobý vztah mezi klientem a bankou může být prospěšný oběma stranám.

Negativní důsledky pro pobočku, a tím i pro celou banku, mohou vzniknout při obsluze jednoho klienta vícero útvary. Jde o případy, kdy se každý útvar snaží o maximalizaci svého zisku. V konečném důsledku banka maximalizuje svůj zisk z operací provedených klientem. Tento stav však může být jen krátkodobý. Z dlouhodobého hlediska klient po čase využije služeb jiného peněžního ústavu. Bude se snažit své náklady na bankovní služby naopak minimalizovat. Pobočka tak přijde o výnosy, které by byly sice nižší než maximální, ale mohly být dlouhodobé.

Je to případ klientů, kteří mají svou kmenovou pobočku pro běžné bankovní služby a využívají také ostatní zisková střediska banky. Těmito středisky mohou být oddělení dealingu nebo úschovy cenných papírů. Zřídka se objeví tento jev i v případě, že sám klient využívá služeb více poboček při roztroušenosti svých provozoven po celém regionu.

## 13.3 Operační riziko

Řídit operační riziko znamená vypořádat se s selháním personálu, výpočetní techniky, průnikem nepovolaných osob a vším co s tím souvisí. Banky proto pečlivě plánují svoje provozní náklady, tak aby mohli současně eliminovat provozní rizika.

Personální náklady jsou svou částí, kterou zaujímají v celkových nákladech pobočky, největší položkou. Plánování těchto nákladů na obchodní místo v bance se nijak neliší od plánování

v jiných podnicích. S ohledem na propracovanou personální politiku v bankách se dají poměrně přesně naplánovat.

Výdaje vynaložené na provoz obchodního místa v bance jsou stanovovány v rozpočtovém plánu nákladů na roční období. Podle velikosti pobočky je v rámci banky možno srovnávat úsporné hospodaření a hledání možných úspor. Významné je pojetí ovlivnitelnosti těchto nákladů přímo vedoucími pracovníky poboček. Podmínky u služeb prováděné dodavateli jsou totiž sjednávány na úrovni centrály, případně na úrovni střediska hospodářských služeb. Plánování provozních nákladů je prováděno na základě znalostí historických údajů, současných cen, velikosti pobočky a plánované celkové strategie banky. Pokud se banka rozhodne významně podpořit zavedení nového produktu formou posílení marketingové podpory, je potřebné navýšit i náklady na marketing a propagaci. Hotovostní platební styk který je nejrizikovější je v ČR daleko rozšířenější než v jiných zemích západní Evropy nebo zemích amerického kontinentu. Každá pobočka banky provádějící pokladní operace, musí držet ve svých zásobách určitý objem bankovek a mincí. Podobně jako ve výrobních podnicích je tato zásoba vedena účetně jako oběžné aktivum, ale držení této zásoby vyvolává další náklady. Není to jen samotná manipulace s penězi, ale i ušlé úroky. Tyto peníze nelze dále zhodnotit, ani je jinak použít. Jsou určeny výhradně pro použití ve styku pobočky s klienty.

### **13.4 Rentabilita bankovní pobočky**

Každá činnost má svou výnosovou i nákladovou složku. Marže přidělována pobočkám musí reprezentovat cenu, kterou daná činnost pro banku má. Marže se určuje jako rozdíl mezi úroky získanými od klientů a úroky placené bankou.

Banky znají cenu svých peněz. Dokážou přesně určit výši zdrojů, identifikovat od koho zdroje jsou získány a za jakou cenu. Využíváno je pro tyto účely spojení analytického a finančního účetnictví. Pro potřeby přiznávání výnosů obchodním místům je nutno určit vnitřní sazby. Vnitřní sazby vyjadřují výši, kterou platí centrála banky za zdroje zasláné pobočkou nebo, kterou účtuje za zdroje půjčené si z centrály banky pro poskytování úvěrů.

Jednoduchou záležitostí se zdá určení vnitřních sazeb. Banky využívají ke stanovení vnitřních sazeb metodu určení jedné sazby pro všechna aktiva a pasiva banky, případně metodu jedné sazby pro aktiva zvlášť a pro pasiva zvlášť. Moderní bankovní systémy již v dnešní době umožňují i použití metody určení vícenásobné sazby. U metody jedné sazby jsou všechna aktiva a pasiva získaná nebo zapůjčená pobočkami oceněna jednou sazbou, kterou je sazba většinou odvozená od peněžního trhu nebo sazba propojená s tržní sazbou. Je jednoznačné, že metoda určení vícenásobné sazby je pro pobočky přesnější, více vypovídající a tím dává více možností manažerům obchodních míst, jak řídit samotné výnosy.

Metoda jedné sazby je sice jednoduchá, ale není schopna zohlednit faktor časovosti při pořizování zdrojů. Tržní ceny u prodávaných produktů jsou různé podle toho, zda jde o produkty krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé. Zvláště nevhodné je používání metody jedné vnitřní sazby se ukazuje v dnešním tržním prostředí, kdy po dopadu finanční krize do bankovního sektoru se značně liší tržní sazby u krátkodobých produktů a dlouhodobých produktů bank. Po masivním snížení vyhledávané základní úrokové sazby centrální bankou se také zvýšilo rozpětí mezi tržními sazbami u placených úroků za vklady a inkasovaných úroků z poskytnutých úvěrů.

Pokud jsou určeny výnosy z bankovních činností a určeny jejich marže pro obchodní místo, je to základní předpoklad pro vyčíslení celkového výsledku pobočky. K zajištění důvěryhodnosti kontroly a motivace odpovědných vedoucích pracovníků je důležité, aby tito pracovníci měli možnost rozlišovat náklady a příjmy, které mají pod svou kontrolou.

Pobočka jako obchodní místo banky realizuje také výnosy z poplatků a z provizí. Jedná se o neúrokové výnosy. Z technického hlediska je přepočítávání neúrokových výnosů na obchodní místa relativně jednoduché.

Určování výnosových marží na obchodní místo podle bankovních činností je mnohem složitější vzhledem k různým druhům vkladů, úvěrů a refinancování a vzhledem k tomu jak obtížné je všechny tyto toky sledovat.

## Klíčová slova

- pobočka
- řízení
- obchodní místo
- rentabilita