



# MASARYKOVA UNIVERZITA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

## Ekonomika a řízení bank

# Cíl

Cílem předmětu je seznámit se mechanismy řízení banky, specifickým zaměřením na řízení bankovních aktiv a pasiv, ale současně i s bankovním marketingem s cílem dosažení optimálního hospodářského výsledku.

Významnou roli v řízení banky hraje i Risk management. Navazujeme na znalosti, získané v Bankovníctví 1 a 2.

Součástí jsou:

- přednášky
- prezentace zadaných seminárních prací
- přednášky odborníků z praxe

## Rozvrh přednášek

- 1) Banka jako podnikatelský subjekt
- 2) Podstata, význam, cíle a obsah řízení bankovní ekonomiky
- 3) Řízení bankovní rozvahy, strany aktiv a pasiv
- 4) Ekonomika řízení nákladů a výnosů v bance
- 5) Kvalita bankovních služeb
- 6) Marketing v ekonomickém řízení banky- úloha klienta v bankovním marketingu
- 7) Strategie produktů a služeb v bankách a tvorba cen bankovních produktů a služeb
- 8) Komunikace a distribuce bankovních služeb
- 9) Úvod do Risk managementu
- 10) Řízení rizik pohybu úrokové sazby a měnového rizika
- 11) Řízení likvidity a kapitálového rizika
- 12) Řízení portfolia cenných papírů a mimobilančního položek
- 13) Řízení operačního rizika a bankovní pobočky

# Seminární práce - POT

Každý posluchač prezenčního studia si vybere a připraví k prezenci na semináři

Prezentace na jednotlivé semináře jsou uvedena v rozpisu

[https://is.muni.cz/auth/rozpis/?fakulta=1456;obdobi=6250;studium=501602;kod=MPF\\_EARB;predmet=791555;sorter=vedouci](https://is.muni.cz/auth/rozpis/?fakulta=1456;obdobi=6250;studium=501602;kod=MPF_EARB;predmet=791555;sorter=vedouci), podle jednotlivých seminářů, kde se posluchači.

Prezentace, které připadají na 1.5.2015 budou prezentovány 24.4. 2015

Prezentace, které připadají na 8.5.2015 budou prezentovány 24.4. 2015 a 15. 5. 2015

Do odevzdávarny se vkládají prezentace v PowerPoint, které budou prezentovány na semináři. Musí být vloženy nejpozději před zahájením semináře.

**Doporučené banky:**

Komerční banka, ČSOB, ČSAS, Raiffeisenbank, Citibank, Royal Bank of Scotland, Unicredit, GE Money Bank

Studující z jiných zemí než České republiky si vyberou domácí banky.

**Prezentace je nutno vkládat s následujícím označením:**

Příjmení\_UČO\_Stručný název prezentace

Příklad:

Krajíček\_27420\_Operační riziko a jeho řízení

Práce musí být vloženy do odevzdávarny

**Doporučené banky:**

Komerční banka, ČSOB, ČSAS, Raiffeisenbank, Citibank, Royal Bank of Scotland, Unicredit, GE Money Bank

Studující ze zahraničí vhodně využijí svoje domácí banky.

# Požadavky ke zkoušce

- 1) Kontrolní testy se píší v 7. a 13. týdnu semestru.
- 2) Semestrální práce mají hodnocení prospěl - neprospěl.
- 3) Zkouška má písemnou formu a konečná známka je tvořena:
  - hodnocení písemné části zkoušky (80%)
  - hodnocení semestrálních práce maximálně 20%).

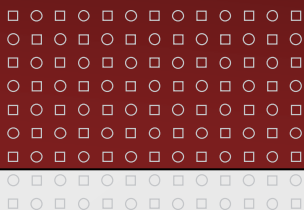
# Doporučená literatura

## 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) **Pro kombinovanou formu studia.** 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) **Pro kombinovanou formu studia.** Distanční studijní opora (DSO) PETRJANOŠOVÁ, B.: *Bankovní management - Distanční studijní opora*. vyd. 1., Brno: MU Brno, 2004. 114 s. ISBN 80-210-3481-5.
- 6) EARB - Studijní materiály a další materiály z interaktivní osnovy

## b) doporučená literatura:

- 6) DVOŘÁK, 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.



# 1 přednáška

## Banka jako podnikatelský subjekt



# Členění bank

Ve vyspělých tržních ekonomikách se setkáváme s různými typy bank, které si můžeme členit následovně.

**Vlastnická forma:**

- státní
- družstevní
- soukromé

**Zaměření banky:**

- univerzální
- specializovaná

**Velikost a rozsah sítě:**

- mezinárodního významu
- celostátního významu
- lokálního významu



# 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 další činnosti, 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.

# Obchody bank

**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** - 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)
- **vlastní zdroje banky** - základní kapitál, zákonné rezervní fondy, ostatní fondy tvořené ze zisku, kapitálové fondy a nerozdělený zisk banky.

## Pasiva

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

- závazky banky - 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)
- vlastní zdroje banky - základní kapitál, zákonné rezervní fondy, ostatní fondy tvořené ze zisku, kapitálové fondy a nerozdělený zisk banky.

## Aktiva

**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.

## Cíle bankovního podnikání

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

Banka by neměla jít pouze 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.

K tomu je nezbytné aby banka měla:

- zisk
- likviditu
- jistotu
- podíl na trhu
- uspokojení akcionářů.

# 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 projeví 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

Riziko, že protistrana úvěrového vztahu nedostojí svým závazkům, nedodrží dohodnuté podmínky úvěrové transakce a bance tím vznikne ztráta:

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

## Riziko likvidity

- 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.
- Obsahuje i riziko neschopnosti banky splnit požadavky ČNB na povinné minimální rezervy.



## Tržní riziko

- Souhrnný pojem 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.

# Úrokové riziko

- Negativní vliv změny úrokových sazeb na náklady a výnosy banky, a tím na její ziskovost
- Dopad na dlužníky i věřitelů banky
- V důsledku změny úrokových sazeb dochází navíc ke změně tržní hodnoty bankovních aktiv.

## Kursově riziko

- 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 kursově riziko spočívá v znehodnocení dané měny.
- U vkladů a dalších pasiv v jejich zhodnocení.
- Růst vlastních devizových operací bank a větší volatilita kursů cizích měn způsobují výrazné zvýšení kursového rizika.

## Akciové riziko

- Držení akcií v rozvaze banky s možností poklesu jejich tržní ceny
- 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 nadržují 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 regulatorních 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.

# Zisk a rentabilita bankovního podnikání

## Rentabilita bankovního podnikání

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

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

## Bankovní regulace a dohled nad bankami

V oblasti bankovního podnikání se uplatňuje regulace a dohled nad bankami:

- 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 a její pilíře

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.



## Bankovní dohled

Znamená kontrolu dodržování stanovených pravidel a vyvozování důsledků při jejich nedodržování.

### Způsoby vykonávání:

- 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.

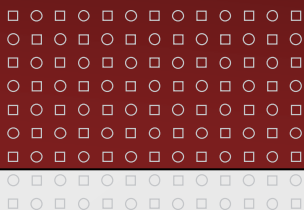
# Organizační struktura bank

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.



## 2 přednáška

# Podstata, význam, cíle a obsah řízení bankovní ekonomiky



# Úvod

Bankovníctví jako odvětví prochází již delší čas výraznými změnami. Managementy bank jsou pod neustálým tlakem obhájit právo na jejich existenci a přizpůsobit bankovní podnikání měnícím se podmínkám.

- postupná globalizace finančních trhů, expanze kapitálových trhů, sekuritizace, progresivní rozvoj informačních a telekomunikačních technologií a sociální změny
- vkladové a úvěrové operace bank vždy tvořily základ bankovního podnikání
- 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
- nebankovní subjekty, které přebírají činnosti bank nebo tyto činnosti nahrazují.

## Hlavní konkurenti bank

- Investiční podílové fondy
- Pojišťovny
- Velké obchodní společnosti a obchodní domy
- 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
- Směnárný apod.
- Banky, které založily nebankovní instituce, aby internacionalizovaly své finanční činnosti.

## Současné trendy v bankovníctví v současné době

- přechod od klasického modelu k přechodnému modelu bankovníctví
- konsolidace
- fúze a akvizice
- snižování nákladů
- postupná globalizace
- využívání nových informačních technologií
- sociální změny
- zvyšování akciové hodnoty

## Podstata finančního řízení

Hlavní složky finančního řízení bank jsou :

- systém finančního plánování zahrnující strategické plánování, taktické plánování a rozpočtování
- manažerský informační systém (MIS) 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.

# Řízení rizik a řízení aktiv a pasiv

Jedna z nejdůležitějších vazeb systému finančního řízení je na akcionáře, které zajímá:

- 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 specifíků nabízí.



# System řízení rizik

Pro řízení bankovních rizik je nezbytné splnit dvě podmínky:

- identifikovat rizika
- změřit rizika

**Identifikace bankovních rizik:**

- úvěrové (kreditní)
- úrokové
- kursové
- akciové
- provozní (operační).

## Měření a řízení rizik

**Měření bankovních rizik** - je nezbytným předpokladem řízení - 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.

**Řízení bankovních rizik** - dva základní přístupy:

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

## 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.

### Řízení bankovní rozvahy jako celku

- 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 bankovních pasiv

- 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

- 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.
- Ve struktuře bankovních aktiv je nutno respektovat dva základní cíle - rentabilitu banky na základě výnosně použitých zdrojů a stabilitu banky na základě řízení rizik.

# Organizace a úlohy útvarů finančního řízení

**Úlohy představenstva, příp. dozorčí rady - podle rozdělení jejich pravomocí:**

- 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.

# Organizace a úlohy útvarů 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.

# Organizace a úlohy útvarů finančního řízení

Útvar řízení rizik - 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.

## Organizace a úlohy útvarů finančního řízení

- 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, což má zajistit kvalitu a přijatelnost těchto rozhodnutí pro všechny útvary, kterých se to týká.



# Organizace a úlohy útvarů finančního řízení

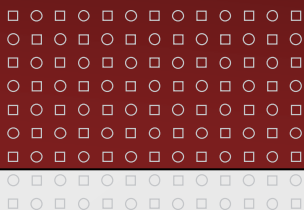
## Vnitřní audit

- Základním posláním **vnitřního auditu** 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.

# Organizace a úlohy útvarů finančního řízení

## Útvar 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.



## 3 přednáška

# Řízení bankovní rozvahy, strany aktiv a pasiv



## Historie vývoje řízení bankovních aktiv a pasiv

**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 aktiv a pasiv byl vznik Assets and Liability Committee (ALCO).

## Kapitál a 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. Obvyklá výše cizího kapitálu je zhruba 90% z bilanční rozvahy banky. Rozvaha banky má značnou vypovídací schopnost, na základě její analýzy můžeme odhadnout typ banky, její sílu i “zdraví”. Do rozvahy se promítá jak obchodní plán, tak 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.

# 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.

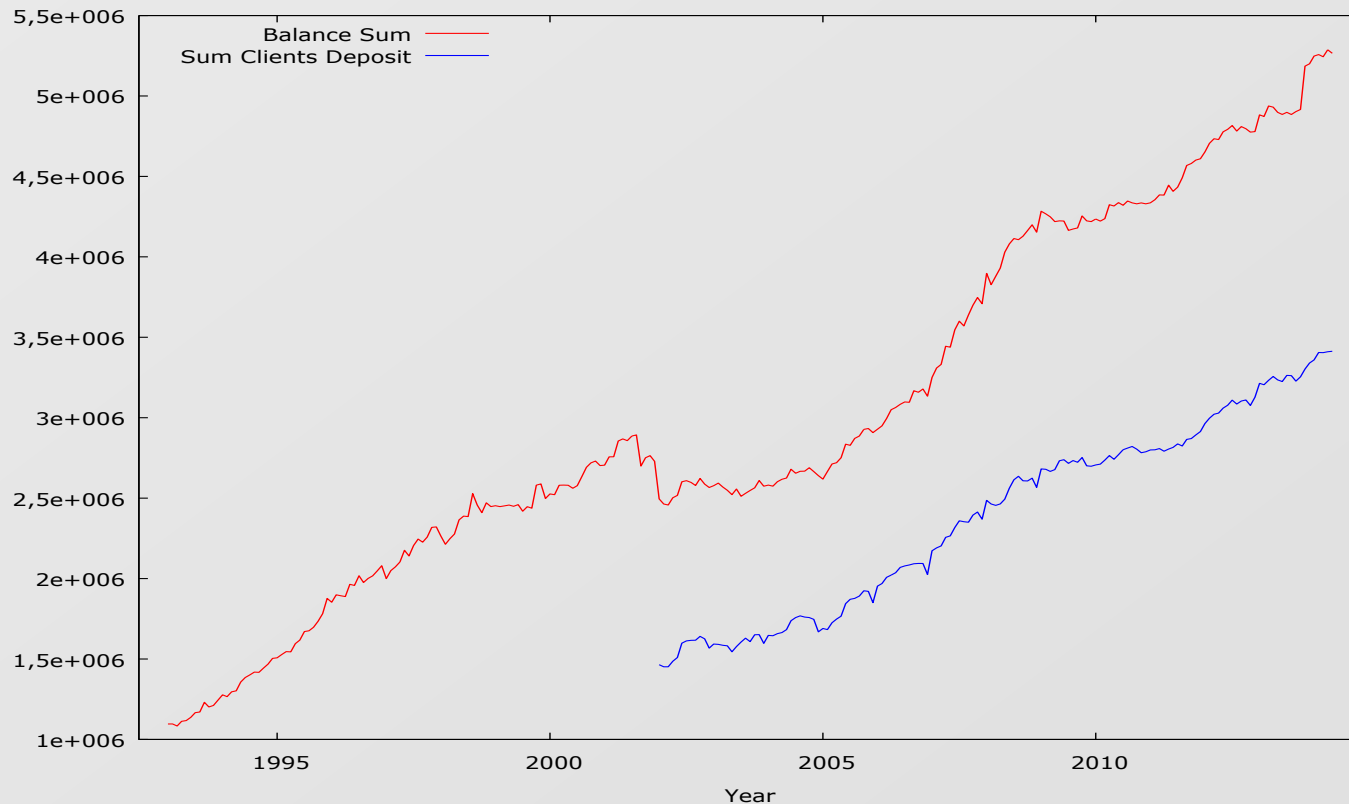
## Pasiva - zdroje peněžních prostředků:

- 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.

# Faktory ovlivňující vývoj řízení aktiv a pasiv

- změny v míře inflace
- volatilita úrokových sazeb
- nárůst konkurence a tlak na marže.

# Development of the Bank Balance Sum and the Clients' deposit





# Balance Sum, Clients Deposit and Clients Credit. Monetary Aggregates M1, M2, M3



# Organizace řízení bankovních aktiv a pasiv

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:

- 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“.

## 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 na:

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

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

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

# Řízení aktiv a pasiv - základní otázky

## 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.

## Co je nutné

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.

## Management bankovních pasiv

**Cílem** je získat prostředky, zdroje na financování při splnění následujících požadavků:

- 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.)
- oblast vlastního kapitálu je podrobena regulaci centrální bankou, při řízení bankovních pasiv (i aktiv) a banka musí neustále sledovat jeho objem, strukturu a přiměřenost
- v určitých momentech se může stát brzdou zvyšování bilanční sumy banky (viz funkce vymezení obchodů)
- zájmem 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.

## Cizí zdroje

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

- vklady na požádání
- termínové vklady
- depozitní certifikáty
- dluhopisy
- úsporné vklady
- mezibankovní úvěry
- úvěry centrální banky.

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.

## 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.

Centrální banka, stanovuje povinné minimální rezervy ze získaných vkladů.

Banka svým managementem pasiv (samozřejmě i ve vztahu k aktivům banky) přispívá k zachování likvidity.

Pro zachování likvidity je vhodné volit ta pasiva, která jsou dlouhodoběji vázána, banka dokáže do značné míry určit, kdy bude klient své peníze požadovat zpět.



# 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 povinné 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.

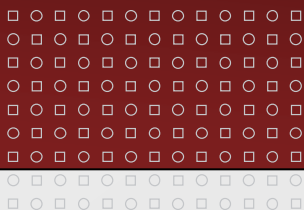
# Úvěry

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.



## 4 přednáška

# Ekonomika řízení nákladů a výnosů v bance



## Vývoj bankovního trhu v ČR

Do roku 2001 získaly zahraniční banky v zemích střední a východní Evropy po vlně akvizic více než polovinu bankovního trhu. Vlivem stále rostoucí ekonomiky od roku 2001 rostl i bankovní trh v České republice.

Při extrémním hledání inovací a zdánlivě nedostižných růstech objemů bankovních obchodů zůstaly náklady jaksi opomenuty.

V roce 2008 finanční krize.

V dobrých časech mohly banky použít ke zvyšování zisku aktivní přístup ke klientům.

Finanční krize se podstatně dotýká i České republiky.

V krizi je tahounem hlavně manažer. Jedním z hlavních posláních vedoucích pracovníků je umět čelit špatnému vývoji

## 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.



## Druhy středisek v bance

- **Nákladová střediska**, jsou nejnižším útvarem, mají předem stanoveny rozpočty ovlivnitelných nákladů.
- **Zisková střediska** 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.
- **Investiční střediska** podobná střediskům rentabilním, ale jejich vedoucí pracovníci mají ještě pravomoc rozhodovat o pořizování investic.
- **Výnosová střediska**, někdy označovaná jako příjmová střediska, jsou opakem nákladových středisek.
- **Výdajová střediska** 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.

## 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 neklentů a zvýšit tím své dosavadní výkony. Jedná se o známé pravidlo posuzování činnosti služba proti výrobku.

## Druhy výnosů obchodního místa

- Obchodní místo generuje výnosy vyplývající z obsluhy klientů a 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 umístěné v depozitních produktech, které banka pomocí své distribuční sítě nabízí klientům.
- Banka poskytuje klientům financování jejich 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.

## Výnosy z produktů a služeb

- Sledování výnosu z produktu je třeba k 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 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.
- Pro kalkulaci výnosů a nákladů na produkt, je třeba mít jednoznačně definované produkty a služby, které banka prodává.

## 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.

## 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. Neznamena to, že se s nimi nepočítá. Naopak s využitím metody ABC lze nalézt možnost ke snižování nákladů.

- provozní náklady
- sdílené náklady
- metoda ABC.

# Určení a plánování výnosů

## Úrokové výnosy

obchodní místa vytvářejí pro banku jak zdroje, což jsou vklady, tak příjmy formou poskytnutých úvěrů.

## Neúrokové výnosy

ostatní výnosy, jako jsou výnosy za zprostředkování, je nejlépe přiřazovat jako provize obchodnímu místu.

## Poplatky z bankovních činností

obvykle jsou to směnárenské 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.

## 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.

## Výnosy z nebankovních činností

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.

## 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.



# 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.

## 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 vyhledávaných bankovním dohledem.**

## 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.

Hlavní činnosti dozorčí rady:

- dohlížet na výkon působnosti představenstva a na uskutečňování podnikatelské činnosti banky
- oprávnění 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
- přezkoumat roční účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku a předložit své vyjádření valné hromadě
- pokud to vyžadují zájmy banky, svolat valnou hromadu a navrhnout na ní potřebná opatření.

## Vnitřní kontrola v bance

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 efektivnosti a zajištění souladu s předepsanými zásadami a postupy.

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 povinnost provádět kontrolu a supervizi. Příliš velké ztráty nebo četné podvody jsou důsledkem laxnosti a toho, že lidé plně nevykonávají svou odpovědnost.

## 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 rychlých informací, zajišťování dodržování cílů stanovených vedením banky

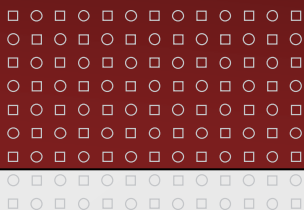
Každý bankovní akt je zároveň účetním aktem, důsledkem je obrovský počet účetních zápisů a účtů, navíc existence účtů, které časem vyžadují transfer zpravidla do ztrát a používání neodůvodněných účtů, aby sloužily jako zástěrka vnitřním podvodům a zpronevěrám,

Činnosti vnitřního auditu:

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

## 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
- působí i následně, tj. zjišťují 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.



# 5 přednáška

## Kvalita bankovních služeb



# Koncepce kvality

Proč kvalita a marketing.

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.



# Marketingový mix

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.

## Odlišení u služeb

Čím se tedy mohou od sebe odlišit firmy poskytující služby:

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

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

- bezchybnost
- dokonalost
- uspokojení
- důvěra.

## Linie kvality služeb

Kvalita 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 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

- **Výkon.** Závisí na hodnocení klienta jak mu vyhovují provozní vlastnosti produktu nebo služby. Pokud jsou provozní vlastnosti produktu nebo služby v souladu s očekáváními a požadavky klientů bylo dosaženo požadovaného výkonu.
- **Příslušenství a služby navíc** - vlastnosti subjektivní. Jedná se o druhotné vlastnosti, které poskytovanou službu obohacují a ztraktivňují. 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.

# Povaha atributů kvality

## Objektivní kvalita

- Výsledek fyzického popisu produktů, soulad skutečnosti s technickými požadavky, specifikacemi a objektivními vlastnostmi.

## Subjektivní kvalita

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

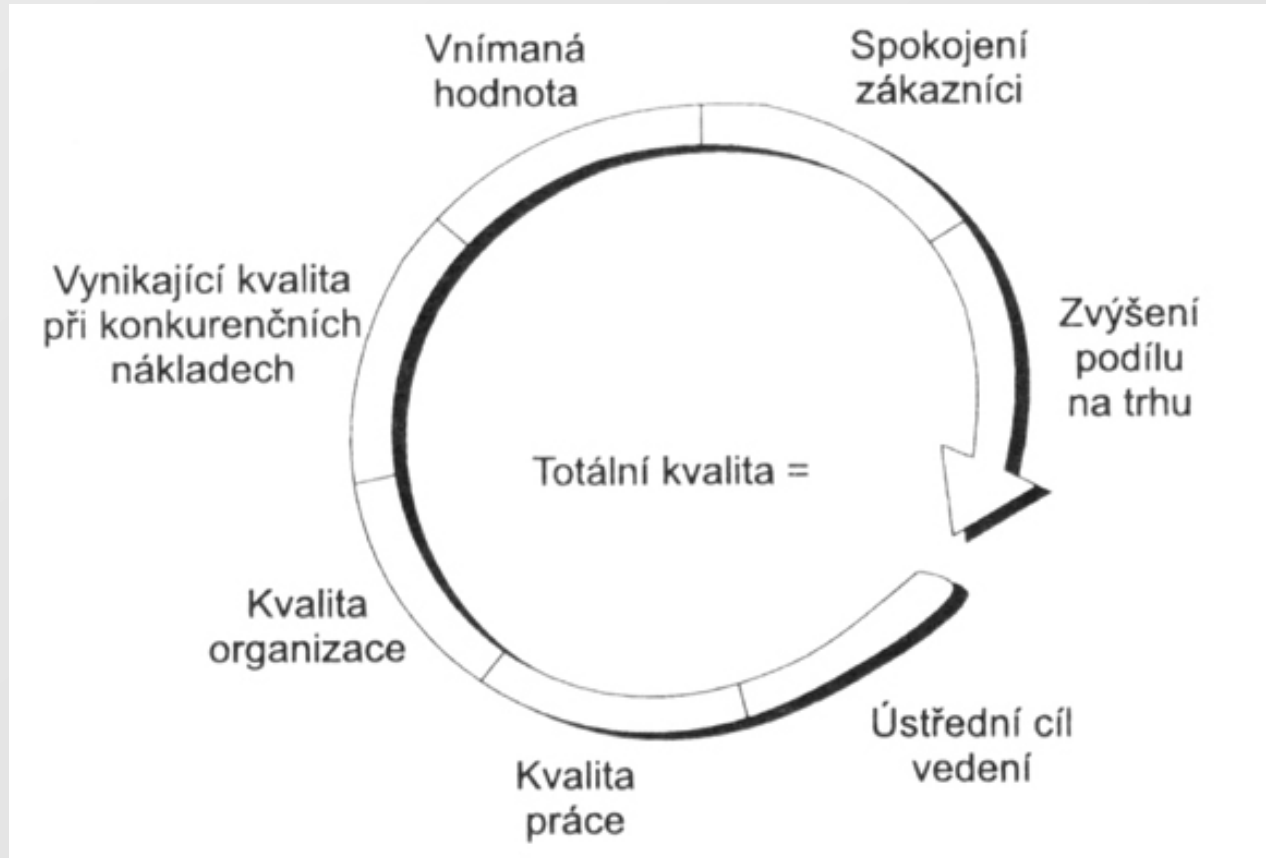
Na totální kvalitě jsou založeny moderní interpretace kvality. Svůj původ mají v Japonsku. Školy, které na základě japonské školy vznikly mají svoje základní pojmy:

- **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 nezpůsobí 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.



# Znázornění totální kvality



# Kvalita a cena

## 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 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 mimo sazebníkové ceny.

# Kvalita ve službách

## Souběh výroby a spotřeby

- na rozdíl od hmotné produkce dochází u služeb k jejich výrobě a spotřebě současně. Tím je zemožněno 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 pohledů 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.

## Význam kvality

**Kvalita jako srovnatelná výhoda** - 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.

## Zvýšení kvality služeb

Co 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.

## Náklady na kvalitu

Nezájem 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.

# Návrhy a stížnosti klientů

***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.

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

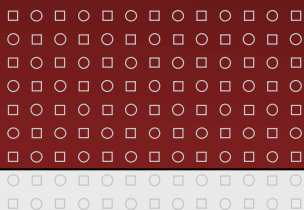
- nestěžuje si a je nespokojen, je vytvářen prostor pro změnu banky při další nespokojenosti
- nestěžuje si a jedná, změní banku, pro banku nejnepříznivější stav, neví proč ztratila klienta
- stěžuje si a mění banku, je příležitost jak se poučit z chyb
- stěžuje si a dává možnost nápravy, takový klient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

## Jak dosáhnou kvality služeb

Rozpory ve vnímání kvality, kritéria, 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.

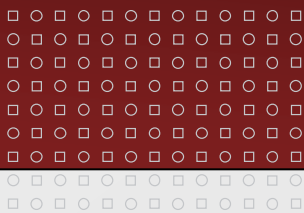




## Na závěr

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





## 6 přednáška

# Marketing v ekonomickém řízení banky - úloha klienta v bankovním marketingu



# Klient - důvod existence banky

Nejlépe je snad možno pro postavení klienta použít německé přísloví

## Klient je král

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

- Pokud si kupujeme výrobek o 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.
- 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 nezbytným prvkem**

### Klient nebo dodavatel?

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

## 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

- psychologické
- osobní
- sociální
- Kulturní.

## Psychologické faktory - Motivace

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

Nejznámější jsou motivační teorie:

- Freudova teorie - založená na neuvědomělosti psychických sil ovlivňujících lidské chování.
- Maslowova teorie - řadí lidské potřeby hierarchicky od nejnaléhavějších po nejméně naléhavé.
- Herzbergova teorie - dvou faktorů.

## Psychologické faktory

- **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.

# Psychologické faktory

## Osobní faktory

- věk a životní cyklus
- povolání
- ekonomické podmínky
- životní styl
- osobnost a sebeuvědomění.

## Sociální faktory

- spotřebitelské chování je ovlivňováno i faktory jako referenční skupina, rodina, společenská role a postavení.

## Kulturní faktory

- zásady a kodexy, určující a charakterizující dané společenství mají nejširší a nejhlubší vliv na chování jejich členů (pro nás jsou to spotřebitelé)
- **subkultury** které skýtají svým příslušníkům více možností:
  - národnostní
  - náboženské
  - rasové
  - zeměpisné.

## Společenské vrstvy

- 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**.



## Segmenty trhu

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:
  - **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 výrobku.
  - **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.
- Popis a analýza každého ze segmentů.
- Výběr cílových segmentů (jeden, nebo více).
- Příprava marketingového mixu.

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.

# Segmentace v bankovníctví

## Dva hlavní segmenty:

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

# Segment soukromé klientské sféry

## Demografické faktory

- věk
- příjem, majetek
- zaměstnání
- pohlaví
- velikost rodiny
- životní cyklus rodiny
- vzdělání
- náboženství
- rasa
- národnost
- Bydliště.

## Další kritéria

- **Demografické prvky** - je možno zavést pohlaví a vzdělání, kterému zatím není přisuzována taková priorita, jakou si zasluhuje, 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.

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 krom 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 klientu.

## Segment podnikatelské klientské sféry (corporate banking)

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

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

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

# Strategie cílového trhu

## 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.

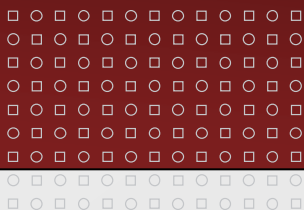
## Segmentovaný marketing

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.



# 7 přednáška

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



## Koncepce, inovace a vývoj nových produktů a služeb

### Klíčem úspěchu jsou inovace

Dobře hospodařící firma má zájem aby uváděla nové výrobky na trh v kombinaci uvedených kategorií a klade si 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.

## Etapy vývoje produktu, služby

- Etapu koncepce můžeme na:
  - kategorie výrobku - vytvoření představ o výrobku v rámci jeho kategorizace,
  - značky - rozpracovává koncepci výrobku.
- Etapa výběru
- Etapa předběžného testování
- Etapa analýzy zisku a plánu uvedení na trhu
- Etapa výroby, konkretizace produktu, služby
- Etapa uvedení na trh.

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



# Inovace a vývoj produktu v bankovníctví

## 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 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).
- Přechem na EUR byly banky připraveny o významnou část svých zisků z konverzi mezi měnami. Tlak na používání platebních karet (až 3,5 % z obrátu), poplatků za vystavení platební karty, její pojištění, cestovní pojištění apod.).

## Specifikum bankovního marketingu

- Možnost jejich snadného napodobování.
- Stačí pouze „Flash Idea“ a vše ostatní je již věcí rutiny.



# Životnost bankovních produktů a služeb

Životní cyklus bankovních produktů je v současnosti kratší než tomu bylo v minulosti.

Do konce 90. let v českém bankovníctví 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.

# Životnost bankovních produktů

	Zavádění	Růst	Zralost	Ústup z trhu
Charakter				
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
Strategie				
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 znače	Redukce na minimum

# Řízení produktů a služeb

Rozhodující je vytvoření:

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

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

Co je 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.

# Důležitost ceny

## Cena

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 nejrůznější 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 - RPSN.

## Cena v bankovníctví

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.

## Důvody pro které zůstávají u svých bank jsou:

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

# Cenová politika a strategie

## Cenová politika

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

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.

# Faktory ovlivňující tvorbu cen

## Vnitřní faktory

- cíle
- náklady
- klienti.

## Vnější faktory

- předběžná představa
- zákon nabídky a poptávky
- konkurence.



## Výběr metod pro tvorbu ceny

Ke stanovení ceny musíme mít k dispozici tři C :

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

### Optimální stanovená cena

umožní tvořit zisk v souladu s naší strategií při zajištění očekávaných tržních podílů.

### Výhodně stanovená cena

stanovené strategické cíle zisk a tržní podíl překračujeme.

### Nevhodně stanovená cena

neprodleně přehodnotit stanovení strategie a naše náklady a cenu upravit.

# Ceny v bankovníctví

- úroky
- poplatky
- provize

**RPSN**

# Cenová strategie

**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
- vysoká cena a vysoko-rozpočtová reklama
- nízká cena a vysoko-rozpočtová reklama
- nízká cena a nízko-rozpočtová reklama.

## Psychologické vlivy

- 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).

## 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, Jaguár, 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.

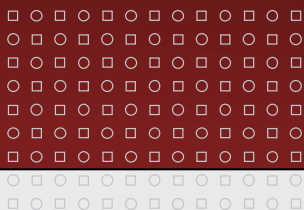
# Možnosti cenové diferenciacie

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

Rozeznáváme několik možností cenové diferenciacie:

- **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).
- **Regionální.** Ceny na území jednoho státu jsou různé v jednotlivých regionech. Cena bytů a stavebních prací je jiná v Praze než v Přerově. Stejně tak i ceny značkových výrobků jsou v Praze jiné než v Přerově.
- **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.
- **Osobní.** V závislosti na věku. Slevy pro děti, studenty, důchodce apod.
- **Podle účelu použití.** Dobrým příkladem jsou víceúčelové osobní automobily, jejichž cena je poměrně vysoká s stejně tak i provozní náklady.
- **Množstevní.** Stanovená cena je závislá na odebraném množství.
- **Platebních podmínek.** Konečná cena je stanovena v závislosti na skutečné lhůtě úhrady za dodávku.
- **Úprav.** Konečné úpravy mohou významně měnit konečnou cenu - lepší vybavení u automobilu, lepší balení výrobků.
- **Prodejního určení.** Výrobky určené pro nejruznější 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.



# 8 přednáška

## Komunikace a distribuce bankovních služeb



# Co je to komunikace

Za prostředky komunikace považujeme

- **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.
- **Písmo a písemné znaky.** Postupně se vyvinuly z obrázkového písma, jako zvláštní druh znaků. Bez něj by neexistovaly tištěné dokumenty.
- **Výrazy.** Neverbální komunikace. Jejím prostřednictvím vyjadřuje svoje emoce. Nejznámější výrazy jsou smích, pláč, posunky, způsob držení těla, mimika a pohledy.
- **Symbyly, piktogramy.** Prostředky jak odstranit jazykovou bariéru používáním znaků, které jsou jednotné pro celé civilizace. Zahrnují v sobě i víceslovné vyjádření.

Za formy komunikace považujeme

- **Aktivní komunikaci,** již rozumíme komunikační formu při níž oba účastníci komunikace mění svoje postavení.
- **Masovou komunikaci,** probíhající nejčastěji prostřednictvím komunikačních médií (rozhlas, televize apod.). Komunikace probíhá mezi různě velkými skupinami a reakce na vlastní sdělení má časové zpoždění.
- **Adresnou komunikaci,** jako oslovení cílové skupiny s využitím všech tvůrčích a technických prostředků, které máme k dispozici a jež slouží k utvoření názorů, postojů a změn jejího chování.

# Komunikace

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. Není vhodné komunikaci považovat za jednostrannou a je dobré dodržovat některá osvědčená 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.

## 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
- pro efektivní komunikaci jsou najímány PR (public relations - agentury pro styk s veřejností) agentury, specialisté na podporu prodeje, reklamní agentury
- 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.



# Vnější komunikace

## Význam vnější komunikace

- společnost jejím prostřednictvím vstupuje na trhu ve známost a propaguje své výrobky - „vědí o nás, tedy jsme“
- klient je jejím prostřednictvím významně ovlivněn
- jejím prostřednictvím můžeme odlišit jednu banku od druhé

## Cíle vnější komunikace

- 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.

# Vnější komunikace

## Zásady vnější komunikace

- komunikace je rozhodující pro budoucnost firmy a její strategii. Přesné stanovení strategie nám zajistí aby použité prostředky byly správně a efektivně použity
- **hlavní otázka jak to všechno správně udělat** - 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. **Předem definovat a charakterizovat cílový segment na který zaměříme komunikaci. Soulad s marketingovým plánem**
- **věrohodnost.** 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 nejdůležitější)
- **postavení na trhu** - je neodmyslitelně spojeno s cílem a odlišností. Cíle a odlišení se, musí být prvotním cílem marketingového plánu.

## 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.

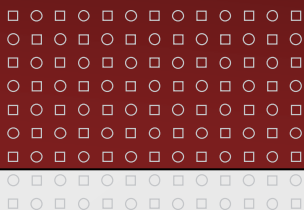
- **vrcholovou** - vedení firmy. Na její úrovni je tvorba, realizace komunikační politiky, inzerce, styk s veřejností, marketing, přímý marketing a podpora prodeje. V případě bank ji zajišťují centrály bank
- **místní.** Zajišťují místní podporu prodeje a přímý marketing. V bankovníctví je zajišťována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

# Vnitřní komunikace

## Hlavní zásady pro úspěšnou komunikaci

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 obsahla 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.



# 9 přednáška

## Úvod do Risk managementu



# Úvěrové riziko a banka

## Rizika se není nutno obávat - riziko je nutno mít pod kontrolou

Bankovní podnikání bylo, je a zůstane pevnou součástí celkového podnikatelského prostředí. Tento druh podnikatelské činnosti významným způsobem ovlivňuje alokaci kapitálu.

Bankovní podnikání je ve srovnání s ostatními podnikatelskými činnostmi charakteristické, že základem tohoto podnikání je hospodaření s majetkem, který není ve vlastnictví banky.

Bankovní podnikání je významným způsobem schopno ovlivnit jak podnikatelskou, tak i nepodnikatelskou sféru.

Základní podnikatelskou činností bank je přijímání vkladů a poskytování úvěrů.

Původně zisky bank byly tvořeny zejména těmito operacemi. V současné době však jsou zdroje bankovního zisku mnohem širší.

Hlavním zdrojem jsou v současné době zejména poplatky za bankovní operace.

Je velkou výhodou bank, že současný platební styk v rozvinuté tržní ekonomice je většinou bezhotovostní, tj. prováděn prostřednictvím zpoplatněných bankovních operací.

# System řízení úvěrového rizika

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

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

## 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.

# Úvěrové riziko a úvěrový proces

## Úvěrový proces

- 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.)
- zadání údajů o úvěru do bankovního informačního systému
- proces 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 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.

## Příčiny problémových úvěrů

- 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.



## Co je základní příčinou rizikových úvěrů

- 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.

## Jak ovlivňuje kvalitu aktiv činnost 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.

## Jak zmírnit úvěrové riziko

- 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.

## Úvěrové riziko

- 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.

# Finanční analýza úvěrového dlužníka a úvěrové riziko

## 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).

## Finanční analýza úvěrového dlužníka a úvěrové riziko

**V rámci hodnocení smlouvy o úvěru banka především 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.

**Nejčastější varovné signály:**

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

## Kvalita úvěrového portfolia banky a řešení rizikových úvěrových pohledávek

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

- 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.
- omezení pro dlužníka v nakládání s jeho majetkem
- omezení pro dlužníka v jeho podnikatelské činnosti.

# Úvěrové riziko a řízení aktiv a pasiv

Úvěrové riziko je v rozvaze banky obsaženo v aktivech

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

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.

Pro oblast řízení aktiv a pasiv je zásadní nastavení vztahu úvěrového rizika

- zisku
- likviditě
- úrokovému riziku.

# Úvěrové riziko a řízení aktiv a pasiv

## Úvěrové riziko a zisk

- 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.

## Úvěrové riziko a likvidita

- 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.

## Úvěrové riziko a úrokové riziko:

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

## Měření úvěrového rizika a tvorba opravných položek a rezerv

Měření úvěrového rizika lze obecně rozdělit do dvou skupin

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

Riziková kategorie 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.

# Úvěrové riziko a právní předpisy ČNB

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.

## Opravné položky

2. 0,01 v případě sledované pohledávky
3. 0,2 v případě nestandardní pohledávky
4. 0,5 v případě pochybné pohledávky
5. 1,0 v případě ztrátové pohledávky.

# Strategie řízení úvěrového rizika

- přijatelná míra 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 opatřeními 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 nezkrácený obraz o míře podstupovaného rizika.**

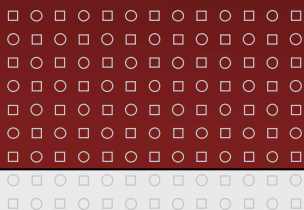
## Tržní riziko a stress-testy

Rizika spojena s otevřenými pozicemi transakcí na finančních trzích.

Základní prvky pro metodologii stanovování a řízení rizika jsou pro většiny dnešních bank společné. Využívají se statistické metodiky, které se snaží určit citlivost jednotlivých položek na změnu rizikových faktorů a hlavně vždy se využívá metodiky Value at Risk (VaR).

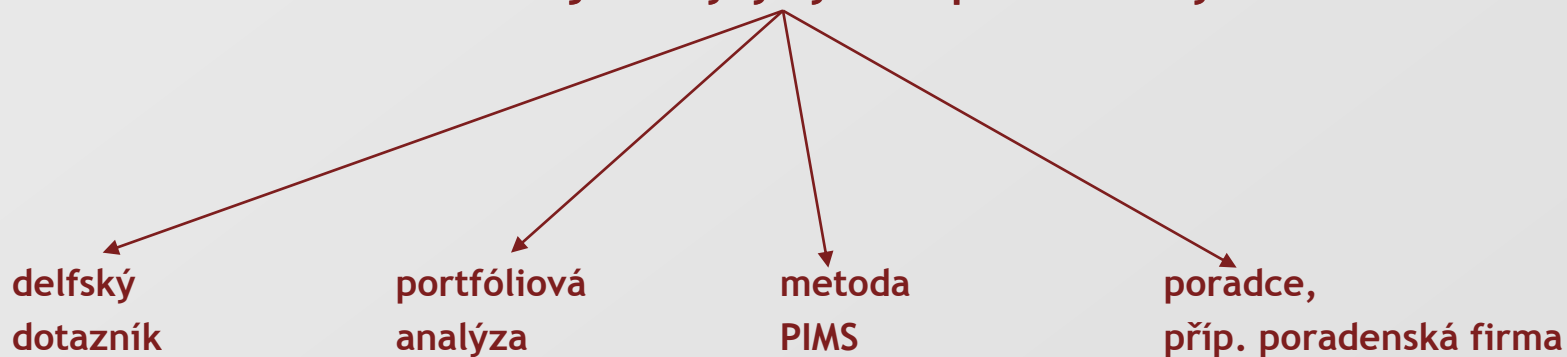
Měří se držba na 1 den při úrovni spolehlivosti 99%. Maximální limity VaR zpravidla stanovují představenstva bank a znamenají tak maximální možnost angažování se obchodního portfolia na trhu, tak aby situace pro banku nepředstavovala zvýšená rizika.

Stress-testy - analýza dopadů nepříznivého vývoje tržních hodnot (měnových, úrokových, akciových) na hodnotu portfolia společnosti.

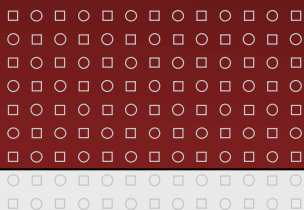


# Analýza celkového stavu banky

## Nástroje analýzy výchozí pozice banky







# 10 přednáška

## Řízení rizik pohybu úrokové sazby a měnového rizika



# Management rizika úrokové sazby

## Definice jednotlivých tržních rizik:

- úrokové riziko je riziko snížení čistého úrokového příjmu vlivem změny úrokových sazeb na finančních trzích
- kurzové riziko je riziko újmy na zisku vlivem změny kurzů cizích měn vůči měně, v níž jsou vykazovány účty
- akciové riziko plyne ze změny cen akcií.

# Riziko 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.

## 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.

**Každý 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.

## Měření rizika úrokové sazby

- 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.

### Konzervativní banky:

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

### Banky spekulující na pohyb úrokových sazeb:

- úrokový příjem závisí na změnách úrokových sazeb
- pokud 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

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

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.

## Měření úrokového rizika

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

## Gapová analýza

- 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 analýza

## Pozitivní gap (rozdíl)

aktiva citlivá na sazbu převyšují pasiva citlivá na sazbu. Když se úroková sazba zvýší, přecenění 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.

## Negativní gap (rozdíl)

aktiva citlivá na sazbu jsou nižší než pasiva citlivá na sazbu. Když se úroková sazba zvýší, přecenění 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.

Dále banka sleduje poměr citlivosti na sazbu, který se vypočítá:

$$\text{poměr citlivosti na sazbu} = \frac{\text{pasiva citlivá na sazbu}}{\text{aktiva citlivá na sazbu}}$$

Platí

- 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.

# Durace (citlivost) a elasticita (pružnost)

## 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/.

# Simulace

Jednoduchá ale značně složitá (spočívá v tom, že se do počítače vloží data, počítač je zpracuje a banka dostává výstupy simulující různé situace v pohybu úrokové sazby). 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.

# Management kurzového rizika

## Základní pojmy

- 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.

## Management kurzového rizika

Banka si počítá čistou míru vystavení se riziku v určité měně,  $NEXP_i$ , kde “i” představuje určitou měnu

$$NEXP_i = (FXA_i - FXL_i) + (FXB_i - FXS_i)$$

- $FXA_i$  = 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.

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

$$\text{Zisk/ztráta na devizové pozici} = NEXP * (St - St-1)$$

- $St$  = okamžitý směnný kurz v čase “t”,
- $St-1$  = okamžitý směnný kurz v čase “t-1”, resp. v předchozím časovém období.

## Management kurzového rizika

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 cizí 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.

# Zajištění a měření kurzového rizika

## Zajištění

- 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 podrozdaze banka použije termínové kontrakty forwardy, futures a měnové swapy.

## Měření

- 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.
- 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.

# 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.

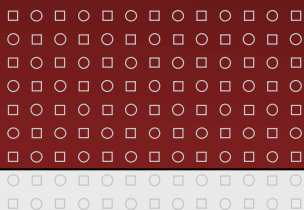
**Požadavky na banku plynoucí z uvedených opatření:**

- 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.





# 11 přednáška

## Řízení likvidity a kapitálového rizika



# Vlastní kapitál a kapitálová přiměřenost

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
  - emise kmenových akcií
  - emise preferenčních akcií
  - emise podřízeného dluhu.

**Rozdíl mezi vlastním kapitálem a kapitálovou přiměřeností:**

- vlastní kapitál zachycuje současnou hodnotu subjektu
- kapitálová přiměřenost si klade ambicióznější cíl - ohodnocení perspektivy banky v budoucnosti.

# Kapitál a kapitálová přiměřenost

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, které musí pocítit zejména vlastníci banky.

- potenciální ztráty spojené s dnešními riziky - kryté vnitřními zdroji - kapitálem akcionářů
- existující ztráty - promítnuté do hospodářského výsledku a následně do kapitálu

**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.

- 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.

# 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 podle BASEL I

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)<sup>40</sup>.

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. e tvořit dodávkový kapitál (tier 2).

# Kapitálová přiměřenost

$$kp = \frac{\text{kapitál}}{rva} = \frac{\text{tier 1} + \text{tier 2} - O}{rva} \geq 8\%$$

- kp - kapitálová přiměřenost
- rva - rizikově vážená aktiva
- O - odčitatelné položky.

Musí platit: kp 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.

## 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 regulatorně 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 BASEL II

červen 1999	vydání první konzultativní verze Basel II (A New Capital Adequacy Framework)
leden 2001	vydání druhé konzultativní verze Basel II (The New Basel Capital Accord) - tzv. CP2
září 2002	vydání pracovního materiálu o operačním riziku (Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk) - tzv. CP 2,5
duben 2003	vydání třetí konzultativní verze Basel II (The New Basel Capital Accord) - tzv. CP3
červen 2004	vydání konečného znění Basel II (International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards - A Revised Framework)
červenec 2006	vydání komplexní verze Basel II (International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards - A Revised Framework) - zahrnuje dokument z června 2004, nezměněné části dokumentu z roku 1988, dodatek kapitálové dohody z roku 1996 zahrnující tržní rizika a dokument týkající se aplikace Basel II na obchodní aktivity a zohledňování dvojího selhání z roku 2005
31.12.2006	implementace Basel II v jednotlivých zemích a plný přechod na nová pravidla



## 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

- 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

## Pilíř I - Minimální kapitálové požadavky - Tier 1

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).

## Pilíř II - Proces dohledu - Tier 2

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 propoččet 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.

## Pilíř III - Průhlednost a tržní disciplína - Tier 3

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.

# Základní charakteristika BASEL III

Globální standardy likvidity BASEL III obsahují dva ukazatele:

➤ **Ukazatel likviditního krytí (Liquidity Coverage Ratio - LCR)**

Zajišťuje krátkodobou likviditu banky. Jeho cílem je zabezpečit, aby banky udržovaly přiměřenou úroveň vysoce kvalitních likvidních aktiv za účelem uspokojení likviditních potřeb v průběhu krizového scénáře v horizontu 30 kalendářních dní. Ukazatel LCR je sledován od roku 2011, jeho zavedení je očekáváno od roku 2015

➤ **Ukazatel čistého stabilního financování (Net Stable Funding Ratio - NSFR)**

Zaměřen na krátkodobou likviditu, střednědobá a dlouhodobá likvidita banky bude zajištěna ukazatelem NSFR. Úkolem tohoto ukazatele bude zabezpečit, aby banky si udržovaly dostatek likvidity k financování svých aktivit v časovém horizontu nejméně jednoho roku. Monitorovací období pro tento ukazatel je od roku 2012. Povinnost plnit požadavky z tohoto ukazatele budou mít banky od roku 2018.

## Plánování kapitálu banky

**Kapitálové plánování** začíná tím, že vedení banky připraví odhadovanou rozvahu a výsledovku na několik následujících roků.

**Vyplácení dividend** redukuje množství nerozdělených příjmů banky a zvyšuje tlak na externí kapitálové financování.

**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.

# Řízení likvidity

## Riziko likvidity

banka ztratí schopnost dostát svým finančním závazkům v době, kdy se stanou splatnými nebo nebude schopna financovat svá aktiva.

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.

## Likvidita a zisk banky

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.

## Likvidita a ostatní rizika:

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.

# Likvidita vkladů a úvěrů

## 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

- 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
- Pro udržení likvidity, musí mít banka v oblasti aktiv přiměřenou část likvidních aktiv
- Pro možnost půjček ekonomika banky 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).



# Měření rizika likvidity

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 pro 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

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.

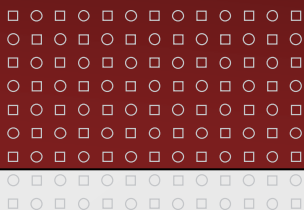
Základní skupiny časových kódů jsou:

- 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.



# 12 přednáška

## Řízení portfolia cenných papírů a mimobilančního položek



## Portfolio cenných papírů

Do investičního bankovníctví jsou zahrnuty emisní obchody, vlastní a zprostředkovatelské obchody, depotní obchody, majetková správa, fúze a akvizice a investiční poradenství bank.

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).

## Rozdělení cenných papírů

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).

Převoditelnosti:

- cenné papíry na doručitele - vlastníkem je ten kdo je předloží
- cenné papíry na řad (order) u nichž je oprávněná 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.

## Rozdělení cenných papírů 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).

Dlužníka:

- státní
- veřejnoprávních institucí
- Soukromé.

Emise:

- hromadně vydávané
- individuálně vydávané.

# Trh cenných papírů

Na trh cenných papírů vstupují:

- domácnosti
- veřejný sektor
- podnikatelský sektor
- bankovní sektor
- specializované instituce (penzijní fondy, investiční společnosti a fondy).



## Rozdělení trhů cenných papírů

- **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
    - burzovní
    - mimoburzovní
  - mezinárodní trh s cennými papíry, kde jsou obchodovány cenné papíry emitované ve více zemích a opět je bud
    - burzovní
    - Mimoburzovní.

## Mimobilanční položky

**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 směny 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 záruky

V mezinárodním bankovním styku se vychází z pravidel Mezinárodní obchodní komory v Paříži, které vymezují záruky do dvou skupin.

- platební záruky (payment guarantee) je záruka banky za splnění platebního závazku klienta
- neplatební záruky jsou záruky bank za jiný než platební závazek.

## Formy bankovních záruk

- 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.

## Řízení portfolia cenných papírů a mimobilančních položek

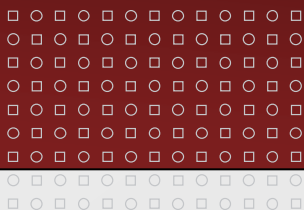
Řízení portfolia cenných papírů a mimobilančních položek podléhá v zásadě stejným pravidlům jaké jsou pro řízení aktivních a pasivních položek a používáme

**Řízení změn úročení v portfoliu cenných papírů a mimobilančních položek:**

- Gapová analýza
- Durace
- Simulace.

**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.



# 13 přednáška

## Řízení operačního rizika a bankovní pobočky



## Vzor obchodního plánu pobočky

Bankovní činnosti	Stav 1.1.	Plánovaný nárůst	Stav 31.12.	Změna v %
<b>Úvěry poskytnuté klientům</b>	<b>154 900</b>	<b>-785</b>	<b>153 705</b>	<b>-0,51</b>
Ktk firemní	25 420	2 524	27 764	10,00
Ktk občané	1 550	50	1 600	3,23
Investiční úvěry	35 660	-10 025	25 635	-28,11
Revolvingové úvěry	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
<b>Ztrátové úvěry</b>	<b>1 850</b>	<b>-350</b>	<b>1 500</b>	<b>-18,92</b>
<b>Vklady klientů</b>	<b>167 484</b>	<b>13 798</b>	<b>181 282</b>	<b>8,24</b>
BÚ v LCY (CZK)	71 589	3 811	75 400	5,32
BÚ v FCY	11 045	1 502	12 547	13,60
Termínované s spořicí účty v LCY (CZK)	72 160	7 216	79 376	10,00
Termínované s spořicí účty v FCY	12 690	1 269	13 959	10,00
Dceřiné společnosti	6 800	1 320	8 120	19,41

# Orientace poboček

- Obchodní centra
- Korporátní pobočky
- Retailové pobočky
- Smíšené pobočky



## Operační riziko

Řídit operační riziko, znamená vypořádat se se 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.

- 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.

## Rentabilita bankovní pobočky

- 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.