



MASARYKOVA UNIVERZITA  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

# Bankovníctví 2

## Banking 2

# Cíl

Druhá část Bankovnictví 2 se věnuje systému finančního řízení, organizační struktury a kompetencí jednotlivých bankovních útvarů, informačního systému, strategie a plánování, kontrolního systému, základy postavení klienta v bankovním podnikání, personálního managementu a ekonomické analýzy banky

Navazujeme na znalosti z předmětů Bankovnictví I,

Součástí jsou:

- přednášky
- semináře
- zpracování zadaných seminárních prací a POT
- prezentace zadaných seminárních prací
- přednášky odborníků z praxe, především v prezenční formě studia

# Plán přednášek

## 1) Specifické postavení firemního bankovníctví

- Podstata bankovníctví pro fyzické osoby
- Podstata firemního bankovníctví
- Výběr klientů a jejich segmentace
- Segmenty firemního bankovníctví
- Postavení firemních klientů v bance

## 2) Firemní bankovníctví a jeho trh

- funkce a význam bankovních poradců
- politika produktů a služeb
- hodnocení a ocenění obchodního personálu

## 3) Firemního bankovníctví a jeho strategie

- Východiska pro tvorbu produktů a služeb
- Tvorba nových produktů
- Omezení tvorby nových produktů
- Východiska pro strategii

## Plán přednášek

- 4) Strategie korporátních bank (firemní bankovníctví)
  - Tvorba strategie klienta a strategie banky
  - Produkty a služby ve vazbě na strategii banky
  - Stávající klienti a akvizice nových klientů
- 5) Produkty firemního bankovníctví a jeho strategie
  - Sofistikované produkty a služby
  - Cash Management a Cash Pooling
  - Syndikované úvěry
  - Kolateralizované produkty (CDO, CDM apod.)
  - Spolupráce s klienty a jejich poradci
- 6) Očekávaný vývoj ve firemním bankovníctví
  - Orientace bank
  - Priority
  - Akvizice klientů
  - Požadavky klientů na nové produkty a služby

# Seminární práce

## 1) Specifické postavení firemního bankovníctví

**Analýza základní klientské segmentace v bankách**

(analyzovat nejméně dvě vybrané banky)

## 2) Firemní bankovníctví a jeho trh

**Analýza přístupu bank k firemní klientele**

(porovnání přímých přístupů a akvizic prostřednictvím třetích osob na příkladu nejméně dvou vybraných bank)

## 3) Produkty firemního bankovníctví a jejich strategie

**Analýza nejpoužívanějších produktů ve firemním bankovníctví**

(analyzovat produkty nejméně dvou vybraných bank)

## 4) Strategie korporátních bank (firemní bankovníctví)

**Analýza strategického přístupu k firemní klientele**

(vzájemně analyzovat jaký je přístup bank a tvorba jejich strategických záměrů)

## 5) Produkty firemního bankovníctví a jeho strategie

**Prezentace vybraných produktů pro firemní klientelu a jejich porovnání**

(je možno si vybrat libovolné produkty, jejich popis, uplatnění a výhody pro klienty)

## 6) Očekávaný vývoj ve firemním bankovníctví

**Co lze očekávat ve firemním bankovníctví**

Všichni (vlastní volné úvahy v rozsahu cca 1 strany - všichni studenti)

## Kontrolní test

**Vybrané banky:** Komerční banka, ČSOB, ČSAS, Raiffeisenbank, Citibank, Royal Bank of Scotland, Unicredit,  
GE Money Bank, banky dle státní příslušnosti

# POT

Stejně jako u pro seminární práce, ale posluchači si vyberou každý pouze jedno téma

## 1) Specifické postavení firemního bankovníctví

**Analýza základní klientské segmentace v bankách**  
(analyzovat nejméně dvě vybrané banky)

## 2) Firemní bankovníctví a jeho trh

**Analýza přístupu bank k firemní klientele**  
(porovnání přímých přístupů a akvizic prostřednictvím třetích osob na příkladu nejméně dvou vybraných bank)

## 3) Produkty firemního bankovníctví a jejich strategie

**Analýza nejpoužívanějších produktů ve firemním bankovníctví**  
(analyzovat produkty nejméně dvou vybraných bank)

## 4) Strategie korporátních bank (firemní bankovníctví)

**Analýza strategického přístupu k firemní klientele**  
(vzájemně analyzovat jaký je přístup bank a tvorba jejich strategických záměrů)

## 5) Produkty firemního bankovníctví a jeho strategie

**Prezentace vybraných produktů pro firemní klientelu a jejich porovnání**  
(je možno si vybrat libovolné produkty, jejich popis, uplatnění a výhody pro klienty)

## 6) Očekávaný vývoj ve firemním bankovníctví

**Co lze očekávat ve firemním bankovníctví**  
Všichni (vlastní volné úvahy v rozsahu cca 1 strany - všichni studenti)

## Kontrolní test

**Vybrané banky:** Komerční banka, ČSOB, ČSAS, Raiffeisenbank, Citibank, Royal Bank of Scotland, Unicredit,  
GE Money Bank, banky dle státní příslušnosti

# Požadavky ke zkoušce

## Prezenční studium

### Podmínkou účasti na zkoušce je:

- úspěšné absolvování obou plánovaných kontrolních seminárních testů. Podmínkou pro úspěšné absolvování každého z nich je dosažené hodnocení 66% a více (2/3 a více).
- zpracování, předložení a presentace seminárních prací na zadané téma s hodnocením prospěl.

## Kombinované studium

### Podmínkou účasti na zkoušce je:

- Vypracování a odevzdání prací opravovaných tutorem (POT) podle harmonogramu jako průkazný výsledek domácí přípravy studentů v rámci samostudia.



# Doporučená literatura

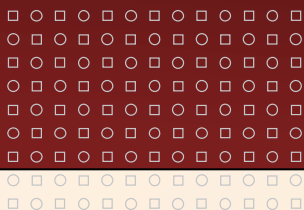
## a) základní literatura:

- MISHKIN, F. *The economics of money, banking and finance*. vyd. 7., Boston, 2004, 679 s. ISBN 0-321-12235-6
- REVENDA, Z., *Peněžní ekonomie a bankovníctví*, Management Press, vyd. 4., Praha, 2005, 627 s., ISBN 80-7261-132-1
- SŮVOVÁ, H., *Specializované bankovníctví*, vyd. 1., Bankovní institut, Praha, 1997, 398 s., ISBN 80-902243-2-6
- PETRJÁNOŠOVÁ, B. *Bankovníctví II-Distanční studijní opora*. vyd. 1., Brno: MU Brno, 2004. 80 s. ISBN 80-210-3523-4
- POLOUČEK, S. *České bankovníctví na přelomu tisíciletí*. vyd. 1. Ostrava: Ethics, 1999. 190s. ISBN 80-238-3982-9
- SOKOLOVSKÝ, Z. *Vitální banky..* 1. vyd. Praha : Bankovní institut, 1999. 374 s. ISBN 80-7265-024-6.

## b) doporučená literatura:

- CETLOVÁ, H., NEUMANN, J. a kol. *Bankovní strategie*. vyd. 1., Praha: Bankovní institut, a.s., 1999, 116s.
- LÉR, L. *Regulace činnosti bank*, vyd. 1., Praha: Bankovní institut, a.s., 1997, 157 s.;
- SARDI, A. *Vnitřní bankovní audit*. vyd. 1., Praha: HZ Praha, 1996. 112s. ISBN 80-86009-05-X
- TOMÁŠEK, M. *Bankovníctví jednotného vnitřního trhu Evropské unie*. Vyd. 1., Praha: Linde Praha, a.s., 1997. 516 s. ISBN 80-7201-052-2





# 1 přednáška

## Specifické postavení firemního bankovníctví



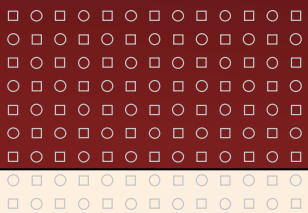
- podstata bankovníctví pro fyzické osoby
- podstata firemního bankovníctví
- výběr klientů a jejich segmentace
- segmenty firemního bankovníctví
- postavení firemních klientů v bance

## Podstata bankovníctví pro fyzické osoby

- Retailové obchody
- Jednotné postupy
- Velký počet klientů
- Vysoká rizika u jednotlivých klientů
- Celkově nižší riziko
- Vysoké výnosy - marže u jednotlivců

## Podstata firemního bankovníctví

- menší počet klientů
- cílená segmentace
- nižší úrokové výnosy - marže
- platební styk
  - tuzemský
  - zahraniční
  - přeshraniční



## Výběr klientů a jejich segmentace

- proč výběr klientu
- smysl segmentace
- podmínky segmentace



## Segmentace

O klientech musíme vědět, pokud je chceme opravdu uspokojit, vše (resp. co nejvíce).

Pokud opravdu víme vše, teprve potom můžeme vytvořit účinnou marketingovou strategii.

Současně máme možnost se zaměřit na náš cílový trh - tzv. **cílování trhu (targeting)**.

**O klientech je nezbytně nutné vědět:**

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

### Klient

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

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

# Segmentace v bankovníctví

## Segment soukromé klientské sféry

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

### Demografické faktory:

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



## Segment podnikatelské klientské sféry (corporate banking)

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

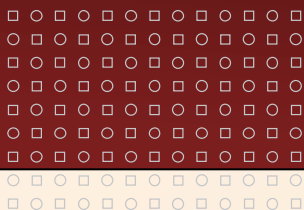
Kritéria jsou:

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

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

## Postavení firemních klientů v bance

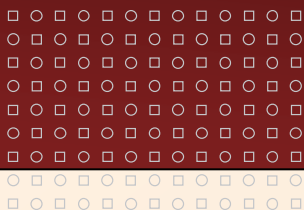
- drobní podnikatelé a fyzické osoby
- střední podniky
- velké podniky



## Čím tedy jsou korporátní klienti pro banku

- přinášejí rozhodující zisk
- Přitahují další klienty
  - Korporátní
  - Retailové

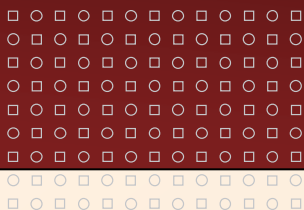




## 2 přednáška

# Firemní bankovníctví a jeho trh





- funkce a význam bankovních poradců
- politika produktů a služeb
- hodnocení a ocenění obchodního personálu



# Funkce a význam bankovních poradců

## Jak rozdělit bankovní poradce

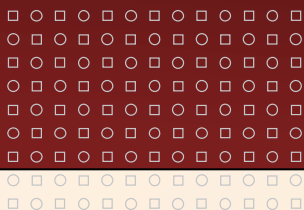
- v bance
- mimo banku na volné noze

## Politika produktů a služeb

**Nehmotná povaha služeb, zejména v bankovním sektoru má za následek odlišnosti při jejich prodeji od hmotných produktů.**

- Pokud si klient kupuje televizi má prodejce možnost mu ji zcela konkrétně předvést a klient možnost se s ní seznámit. Jakou možnost se seznámit s nabízenou bankovní službou má klient banky kterému je nabízena investice do zahraničních podílových fondů, otevření běžného účtu a jiné služby. S výjimkou platebních karet např. zlatých nebo platinových, kdy klient dostane do rukou prestižní kousek plastiku nemá klient banky k dispozici nic jiného než záznam v počítači banky a jeho otisk na papírové medium.
- Stejně tak pokud navštívíme holiče, aby nás ostříhal (oholil) po poskytnutí jeho služby již nemáme žádný pocit nového produktu.
- Bankovní službu, stejné jako ostatní služby můžeme považovat za nehmotný produkt, který je spotřebován v okamžiku jeho poskytnutí





## Hodnocení a ocenění obchodního personálu

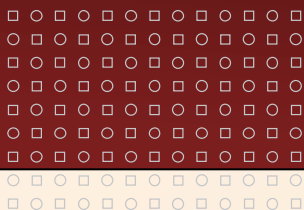
Na počátek se zamysleme nad tím co je vlastně úkolem zaměstnanců prodeje - obchodního personálu.

Hlavním úkolem zaměstnanců prodeje je jednak zabezpečení vlastního prodeje a současně udržovat trvalé dobré vztahy jak se současnými, tak potenciálními klienty.



Mají následující funkce:

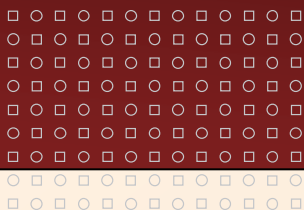
- Informovat klienty. Klienti, kteří projeví zájem o naše produkty a služby musí být informováni především o vlastnostech, použití a přednostech našich produktů. Není nutné aby se prodejci zabývali technickými detaily - klienti jim v mnoha případech rozumí mnohem lépe. Klient si vždy nutně nekupuje produkt, ale výhodu která je s jeho vlastnictvím spojena.
- Navrhovat. Zejména v bankovníctví jsou správné návrhy řešení k uspokojení potřeb klientů tím nejdůležitějším co banka získává klienty. Odrazem v potřebě správných řešení je private banking, které zaznamenává svůj rozmach. V bankách je to i otázka bankovních poradců, kteří řešení problému buď klientům sami navrhnou, nebo si přizvou specialisty.
- Přesvědčovat. Klienta je nutno přesvědčit k tomu aby přijal naši nabídku. Nemůžeme však klientovi vnucovat každou nabídku. Nabídka musí být pro klienta výhodná, jinak ohrožujeme své budoucí obchody s klientem, ale vznikne i potenciální hrozba že klient bude o našem postupu informovat i ostatní.
- Spolupracovat. Zejména v bankovníctví je nutno sledovat klienta a jeho chování, abychom měli jistotu že správně využívá naše služby.



## 3 přednáška

# Firemní bankovníctví a jeho strategie





- Východiska pro tvorbu produktů a služeb
- Tvorba nových produktů
- Omezení tvorby nových produktů
- Východiska pro strategii



# Východiska pro strategii

Určení cílového trhu

Rozhodující pro přežití firmy je především vytvoření:

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

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

Co je tedy smyslem:

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

## 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.

# Východiska pro tvorbu produktů a služeb

## Inovace klíč k úspěchu

Rostoucí konkurence a s ní spojená všeobecná agresivita vytvářejí na tlak na neustálou tvorbu nových produktů.

Tento trend je zřejmý ve finančnictví a bankovníctví zejména v posledních letech. Banky a finanční instituce jsou nuceny věnovat stále více času tvorbě a vývoji nových produktů a služeb. Klient může tak lépe uspokojovat své potřeby - má možnost si vybrat produkt, službu, která lépe uspokojí jeho potřeby.

### Příčiny vzniku inovací

#### Vnitřní faktory

- návrhy zaměstnanců
- vedoucí odd. styku s klienty
- vedoucí marketingu
- vedoucí oddělení vývoje
- návrhy spojené s rozvojem firmy
- firemní „brainstorming“

#### Vnější faktory

- klienti
- dodavatelé
- poradci
- zprostředkovatelé
- konkurence
- skupinové rozhovory
- změny ve společnosti
- legislativní změny



## 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 pořad řada fyzických osob, které nevyužívají služeb bank, a proto se využívají nejrůznější techniky marketingu, segmentují se trhy s cílem získat další klienty, zejména z řad klientů nevyužívajících služeb bank, resp. odlákání klientů jiným bankám (overtake)
- Přechemem 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

## Omezení tvorby nových produktů

- Jedná se o služby
- Kopírovatelnost
- Napodobitelnost
- Neexistence autorské ochrany

# 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:

- nezáměr 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 diferenciaci

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

Rozeznáváme několik možností cenové diferenciaci:

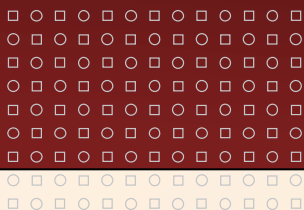
- **Geografická.** Pro různá geografická území je cena stanovena různě. Dobrým příkladem jsou ceny osobních automobilů, která se různí jak podle světadílů (Amerika, Evropa, Asie atd.), tak v rámci jednotlivých světadílů i podle jednotlivých zemí (je rozdíl mezi cenami automobilů v Německu a České republice).
- **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 nejrozumnější 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.





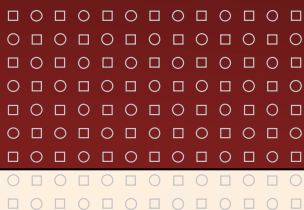




## 4 přednáška

# Strategie korporátních bank (firemní bankovníctví)





- Tvorba strategie klienta a strategie banky
- Produkty a služby ve vazbě na strategii banky
- Stávající klienti a akvizice nových klientů



# Tvorba strategie klienta a strategie banky

- O co má zájem banka
  - Maximalizaci zisku na klienta
  - Udržet si klienta
  - Podíl na trhu
  - Získat nové klienta
- O co má zájem klient
  - Co nejnižší náklady na bankovní služby
  - Sofistikované produkty

## Produkty a služby ve vazbě na strategii banky

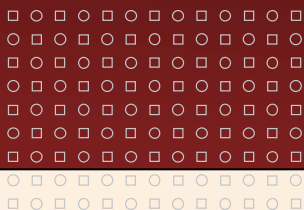
- Inovace jako klíč k úspěchu
- Etapy vývoje produktu, služby
  - Jaké služby
  - Jaké produkty
- Inovace a vývoj produktu v bankovníctví
- Specifikum bankovního marketingu

## Stávající klienti a akvizice nových klientů

Co je těžší

- Klienta udržet
- Klienta získat
- Nabídky klientům

Válka topinkovačů



## 5 přednáška

# Produkty firemního bankovníctví a jeho strategie

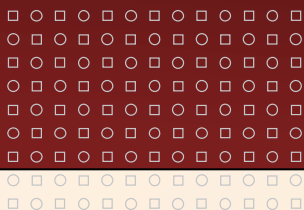


- Sofistikované produkty a služby
- Cash Management a Cash Pooling
- Syndikované úvěry
- Kolaterizované produkty (CDO, CDM apod.)
- Spolupráce s klienty a jejich poradci

## Sofistikované produkty a služby

- Over-night servis
- Cash management
- Multicash
- Poradenství

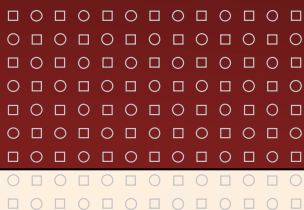




# Cash Managament a Cash Pooling

## Co je více Cash Management nebo Cash Pooling





# Konkurence na trhu bankovních služeb

- **zisk**
- **riziko**
- **zvyšování tržní hodnoty**
- **postavení na trhu - tržní podíl**



## Příčiny a podmínky pro vznik nových bankovních služeb

- prudký rozvoj možností informačních technologií.
- rozšiřování clearingového systému zpracování mezibankovních plateb, které je výrazně levnější a rychlejší než korespondenční platby;
- významným činitelem byla i iniciativa Evropské komise, která zrušila od roku 2004 ve většině členských států EU daň z přeshraničních plateb úroků a tím zatraktivnila reálný Cash Pooling.
- SEPA

# Významné bezrizikové produkty

## Cash Managament

- vedení běžných účtů v domácí měně
- vedení běžných účtů v cizích měnách
- platební styk tuzemský a zahraniční
- tresory operace - termínované vklady, spořicí účty a úsporné vklady
- devizové transakce
- operace s hotovostmi v domácí měně a cizích měnách
- platební karty, jak debetní tak kreditní
- vedení zaměstnaneckých účtů
- Cash Pooling
- servisní střediska

# Cash Pooling

## Jeho varianty

- monokriteriální
- multikriteriální
- jednoměnový
- multiměnový
- lokální
- multinacionální
- úvěrový
- snížení rizika
- reálný
- fiktivní



# Hodnocení rizikovosti Cash Managamentu

## Ze strany bank

- vedení běžných účtů v domácí měně - bezrizikový produkt
- vedení běžných účtů v cizích měnách - bezrizikový produkt
- platební styk tuzemský a zahraniční - bezrizikový produkt
- tresory operace - termínované vklady, spořicí účty a úsporné vklady - bezrizikový produkt
- devizové transakce - pokud jsou zajištěny peněžními prostředky na účtu klienta, jedná se o bezrizikový produkt
- operace s hotovostmi v domácí měně a cizích měnách - v zásadě bezrizikový produkt pokud nedojde k selhání lidského faktoru u pracovníků banky. Banky se je snaží omezovat a nahrazovat bezhotovostními operacemi
- platební karty, jak debetní tak kreditní - v případě debetních karet se jedná o bezrizikový produkt. U kreditních karet je potom kreditní riziko v závislosti na výši poskytnutého úvěru a bonitě klienta
- vedení zaměstnaneckých účtů - bezrizikový produkt
- Cash Pooling - rizikem zůstává pouze ta část úvěru, která není kryta kreditem na účtech klienta
- servisní střediska - bezrizikový produkt

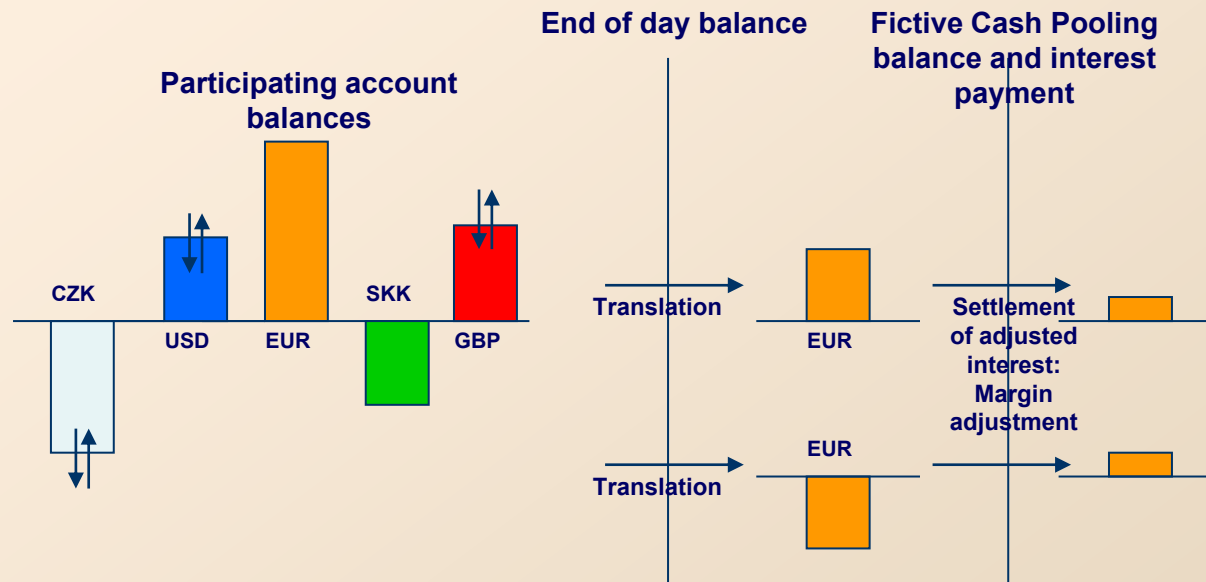


# Hodnocení rizikovosti Cash Managamentu

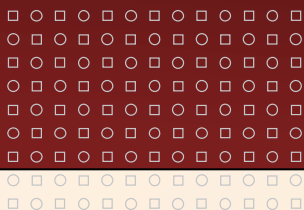
## Ze strany klientů

- vedení běžných účtů v domácí měně - bezrizikový produkt
- vedení běžných účtů v cizích měnách - bezrizikový produkt
- platební styk tuzemský a zahraniční - bezrizikový produkt
- tresory operace - termínované vklady, spořicí účty a úsporné vklady - bezrizikový produkt, i když jeho bezrizikovost je omezena pojištěním vkladů
- devizové transakce - bezrizikový produkt
- operace s hotovostmi v domácí měně a cizích měnách - v zásadě bezrizikový produkt pokud nedojde k selhání lidského faktoru u pracovníků firmy
- platební karty, jak debetní tak kreditní - bezrizikový produkt
- vedení zaměstnaneckých účtů - bezrizikový produkt, navíc je zde omezena možnost přístupu neoprávněných osob k citlivým údajům o příjmech
- Cash Pooling - bezrizikový produkt, navíc dochází k úspoře nákladu na úvěry, které jsou kompenzovány zůstatky na kreditních účtech
- servisní střediska - bezrizikový produkt

# Příklad fiktivního řízení Cash Poolingem pro více měn







## Závěr Cash Managamentu

- snížení rizika na straně bank
- lepší využití vlastních zdrojů u klientů bank
- snížení zisku bank
- konkurenční boj - bank má klienta
- Tlak na rozvoj bankovních služeb s nižším rizikem



Viceměnová úroková kompenzace pro Vetropack Moravia Glass, a.s.

Date	A-balance 1 1004012580	O/N rate	Top int-rate-tiered CR25049/DBfix	Daily interest 1	FX rate 1 CZK	Daily interest 1 LCY	A-balance 2 1004019843	O/N rate	Top int-rate-tiered CR2500/Dbfix	Daily interest 2
8/1/2005	-188,893,893.28	1.65	2.3	-12,068.22	1	-12,068.22	2,501,809.97	3.23	2.63	200.80
8/2/2005	-186,292,083.55	1.65	2.3	-11,901.99	1	-11,901.99	2,501,809.97	3.20	2.6	198.81
8/3/2005	-184,023,756.79	1.70	2.31	-11,808.19	1	-11,808.19	2,559,569.47	3.15	2.55	200.24
8/4/2005	-182,704,313.18	1.65	2.31	-11,723.53	1	-11,723.53	2,740,939.85	3.25	2.85	222.44
8/5/2005	-179,707,007.22	1.65	2.3	-11,481.28	1	-11,481.28	2,740,939.85	3.40	2.8	233.37
8/6/2005	-179,707,007.22	1.65	2.3	-11,481.28	1	-11,481.28	2,740,939.85	3.40	2.8	233.37
8/7/2005	-179,707,007.22	1.65	2.3	-11,481.28	1	-11,481.28	2,740,939.85	3.40	2.8	233.37
8/8/2005	-178,437,238.63	1.63	2.3	-11,400.16	1	-11,400.16	2,740,939.85	3.45	2.85	237.02
8/9/2005	-183,508,464.36	1.64	2.29	-11,673.18	1	-11,673.18	2,740,939.85	3.45	2.85	237.02
8/10/2005	-183,403,146.42	1.64	2.29	-11,666.48	1	-11,666.48	2,892,229.26	3.42	2.82	248.38
8/11/2005	-181,762,289.08	1.65	2.29	-11,562.10	1	-11,562.10	2,892,229.26	3.41	2.81	247.61
8/12/2005	-186,639,936.19	1.65	2.29	-11,872.37	1	-11,872.37	2,892,229.26	3.45	2.85	250.69
8/13/2005	-186,639,936.19	1.65	2.28	-11,820.53	1	-11,820.53	2,892,229.26	3.45	2.85	250.69
8/14/2005	-186,639,936.19	1.65	2.28	-11,820.53	1	-11,820.53	2,892,229.26	3.45	2.85	250.69
8/15/2005	-184,560,738.99	1.65	2.28	-11,688.85	1	-11,688.85	2,892,229.26	3.48	2.88	253.01
8/16/2005	-183,896,837.39	1.65	2.28	-11,646.80	1	-11,646.80	2,892,229.26	3.45	2.85	250.69
8/17/2005	-182,466,212.27	1.64	2.28	-11,556.19	1	-11,556.19	2,892,229.26	3.42	2.82	248.38
8/18/2005	-181,934,985.17	1.64	2.28	-11,522.55	1	-11,522.55	2,892,229.26	3.43	2.83	249.15
8/19/2005	-180,214,360.21	1.64	2.28	-11,413.58	1	-11,413.58	2,892,229.26	3.44	2.84	249.92
8/20/2005	-180,214,360.21	1.64	2.28	-11,413.58	1	-11,413.58	2,892,229.26	3.44	2.84	249.92
8/21/2005	-180,214,360.21	1.64	2.28	-11,413.58	1	-11,413.58	2,892,229.26	3.44	2.84	249.92
8/22/2005	-178,536,786.22	1.64	2.29	-11,356.86	1	-11,356.86	2,892,229.26	3.45	2.85	250.69
8/23/2005	-169,694,209.57	1.64	2.29	-10,794.44	1	-10,794.44	2,892,229.26	3.44	2.84	249.92
8/24/2005	-168,274,521.10	1.64	2.29	-10,704.13	1	-10,704.13	2,892,229.26	3.45	2.85	250.69
8/25/2005	-173,476,029.98	1.64	2.29	-11,035.00	1	-11,035.00	2,902,643.57	3.45	2.85	251.64
8/26/2005	-153,302,544.25	1.64	2.29	-9,751.75	1	-9,751.75	3,069,739.15	3.48	2.86	267.56
8/27/2005	-153,302,544.25	1.64	2.29	-9,751.75	1	-9,751.75	3,069,739.15	3.46	2.86	267.56
8/28/2005	-153,302,544.25	1.64	2.29	-9,751.75	1	-9,751.75	3,069,739.15	3.46	2.86	267.56
8/29/2005	-152,324,752.80	1.65	2.29	-9,689.55	1	-9,689.55	3,069,739.15	3.48	2.88	269.20
8/30/2005	-152,517,612.98	1.65	2.29	-9,701.81	1	-9,701.81	3,069,739.15	3.49	2.89	270.02
8/31/2005	-153,618,153.44	1.71	2.29	-9,771.82	1	-9,771.82	3,069,733.96	3.52	2.92	272.48

Celkem

-346,725.09

Víceměnová úroková kompenzace pro Vetropack Moravia Glass, a.s.

FX rate 2 USD	Daily interest 2 LCY	A-balance 3 1004027504	O/N rate	Top int-rate-tiered CR25000/Dbfix	Daily interest 3	FX rate 3 EUR	Daily interest 3 LCY	Daily consolidated balance	Daily compensated balance
24.81	4,981.83	2,073,041.44	2.05	1.9	100.19	30.17	3,022.60	-84,280,327.66	124,613,565.60
24.65	4,900.64	2,096,690.17	2.04	1.89	100.88	30.08	3,034.00	-61,554,027.48	124,738,056.07
24.55	4,915.86	2,100,557.53	2.05	1.9	101.62	29.96	3,044.48	-58,253,622.70	125,770,134.09
24.26	5,396.30	2,092,534.91	2.05	1.9	101.20	29.88	3,023.87	-53,684,169.31	129,020,143.87
24.2	5,647.59	2,088,357.55	2.05	1.9	100.98	29.87	3,016.36	-50,997,022.83	128,709,984.39
24.2	5,647.59	2,088,357.55	2.05	1.9	100.98	29.87	3,016.36	-50,997,022.83	128,709,984.39
24.2	5,647.59	2,088,357.55	2.05	1.9	100.98	29.87	3,016.36	-50,997,022.83	128,709,984.39
24.09	5,709.73	2,156,604.76	2.05	1.9	104.54	29.72	3,106.80	-48,313,704.18	130,123,534.45
23.78	5,636.25	2,168,310.64	1.95	1.8	99.42	29.42	2,925.04	-54,537,215.70	128,971,248.66
23.87	5,928.91	2,187,873.70	2.03	1.88	105.01	29.47	3,094.59	-49,888,996.04	133,514,150.38
23.68	5,863.47	2,198,951.46	2.04	1.89	106.16	29.34	3,114.72	-48,757,044.37	133,005,224.71
23.67	5,933.94	2,175,747.11	2.03	1.88	104.38	29.44	3,073.06	-54,126,874.69	132,513,061.50
23.67	5,933.94	2,175,747.11	2.03	1.88	104.38	29.44	3,073.06	-54,126,874.69	132,513,061.50
23.67	5,933.94	2,175,747.11	2.03	1.88	104.38	29.44	3,073.06	-54,126,874.69	132,513,061.50
23.71	5,998.78	2,221,722.07	2.04	1.89	107.34	29.45	3,161.12	-50,556,268.27	134,004,470.72
23.71	5,943.97	2,244,854.05	2.03	1.88	107.94	29.35	3,168.13	-49,435,615.27	134,461,222.12
23.83	5,918.97	2,244,854.05	2.04	1.89	108.54	29.34	3,184.45	-47,680,371.18	134,785,841.09
23.91	5,957.27	2,244,854.05	2.04	1.89	108.54	29.40	3,190.97	-46,783,074.49	135,151,910.68
24.12	6,028.17	2,244,854.05	2.04	1.89	108.54	29.40	3,190.97	-44,455,081.39	135,759,278.82
24.12	6,028.17	2,244,854.05	2.04	1.89	108.54	29.40	3,190.97	-44,455,081.39	135,759,278.82
24.12	6,028.17	2,244,854.05	2.04	1.89	108.54	29.40	3,190.97	-44,455,081.39	135,759,278.82
24.23	6,074.33	2,303,045.10	2.04	1.89	111.55	29.44	3,284.02	-40,655,425.51	137,880,362.71
24.12	6,028.17	2,349,825.81	2.03	1.88	113.35	29.50	3,343.82	-30,613,778.42	139,080,431.15
24.25	6,079.35	2,349,825.81	2.05	1.9	114.59	29.61	3,393.12	-28,559,619.31	139,714,901.79
24.23	6,097.15	2,345,347.63	2.05	1.9	114.36	29.67	3,393.08	-33,558,512.08	139,917,517.88
24.14	6,458.96	2,351,296.14	2.05	1.9	114.67	29.67	3,402.27	-9,436,084.70	143,866,459.55
24.14	6,458.96	2,351,296.14	2.05	1.9	114.67	29.67	3,402.27	-9,436,084.70	143,866,459.55
24.14	6,458.96	2,351,296.14	2.05	1.9	114.67	29.67	3,402.27	-9,436,084.70	143,866,459.55
24	6,460.82	2,361,163.91	2.05	1.9	115.18	29.60	3,409.44	-8,760,561.46	143,564,191.34
24.1	6,507.48	2,366,701.38	2.06	1.91	116.10	29.60	3,436.52	-8,482,538.60	144,035,074.36
24.26	6,610.29	2,502,263.22	2.04	1.89	121.87	29.58	3,604.77	-5,129,461.52	148,488,691.92

183,215.55

98,983.48

Víceměnová úroková kompenzace pro Vetropack Moravia Glass, a.s.

Compensation margin	Daily compensated interest costs	LCY equiv. of all interest paid/received without pooling
0.0	3,115.34	-4,063.79
0.0	3,118.45	-3,967.36
0.0	3,144.25	-3,847.86
0.0	3,225.50	-3,303.36
0.0	3,217.75	-2,817.33
0.0	3,217.75	-2,817.33
0.0	3,217.75	-2,817.33
0.0	3,253.09	-2,583.63
0.0	3,224.28	-3,111.88
0.0	3,337.85	-2,642.97
0.0	3,325.13	-2,583.91
0.0	3,312.83	-2,865.37
0.0	3,312.83	-2,813.53
0.0	3,312.83	-2,813.53
0.0	3,350.11	-2,528.95
0.0	3,361.53	-2,534.70
0.0	3,369.65	-2,452.77
0.0	3,378.80	-2,374.32
0.0	3,393.98	-2,194.44
0.0	3,393.98	-2,104.44
0.0	3,393.98	-2,194.44
0.0	3,447.01	-1,998.51
0.0	3,477.01	-1,422.44
0.0	3,492.87	-1,231.66
0.0	3,497.94	-1,544.78
0.0	3,596.66	109.48
0.0	3,596.66	109.48
0.0	3,596.66	109.48
0.0	3,589.10	180.72
0.0	3,600.88	242.19
0.0	3,712.22	443.24
	104,584.68	-64,526.05

# Syndikované úvěry

- Druhy syndikovaných úvěrů
- Proč syndikované úvěr
- Co syndikované úvěry přinášejí
  - Bance
  - Klientovi

## Kolaterizované produkty (CDO, CDM apod.)

- CDO
- CDM
- Příčiny jejich vzniky
- Jak je používat

## Spolupráce s klienty a jejich poradci

- Má banka spolupracovat s poradci
- Má klient spolupracovat s poradci
- Co přináší spolupráce s poradci
  - Klientům
  - Bance

**Protokol o navrženém grupování pro grupování do celkové výše 50 tis. EUR**

**Základní doporučení - bez dalšího výběru se platí následovně:**

**Platba na účet v KB Bratislava z KB. Na účet v Tatrabanky z RB Tuzemské devizové platby na účet z KB výhradně z KB**

Aktuální kurz měny platby:	Oročení:
EUR	EURIBOR 2.00%
USD	LIBOR 3.00%
CZK	PRIBOR 1.75%

Vybraná banka pro grupované placení:	<b>KB</b>
Platba v tuzemsku	<b>NE</b>

Banka na níž bude placeno (název), bez rozlišení země příjemce	<b>NDB</b>
--	------------

Závazně používané názvy bank:	Platba v tuzemsku	Banka na níž bude placeno	Poplatek za grupovanou platbu v CZK	Doporučení pro grupování
HVB	NE	NDB	350	NE
KB	NE	NDB	225	NE
RB	NE	NDB	175	ANO
(Rezervní banka) REZB	NE	NDB		
(Jiná banka) NOB	NE	NDB		

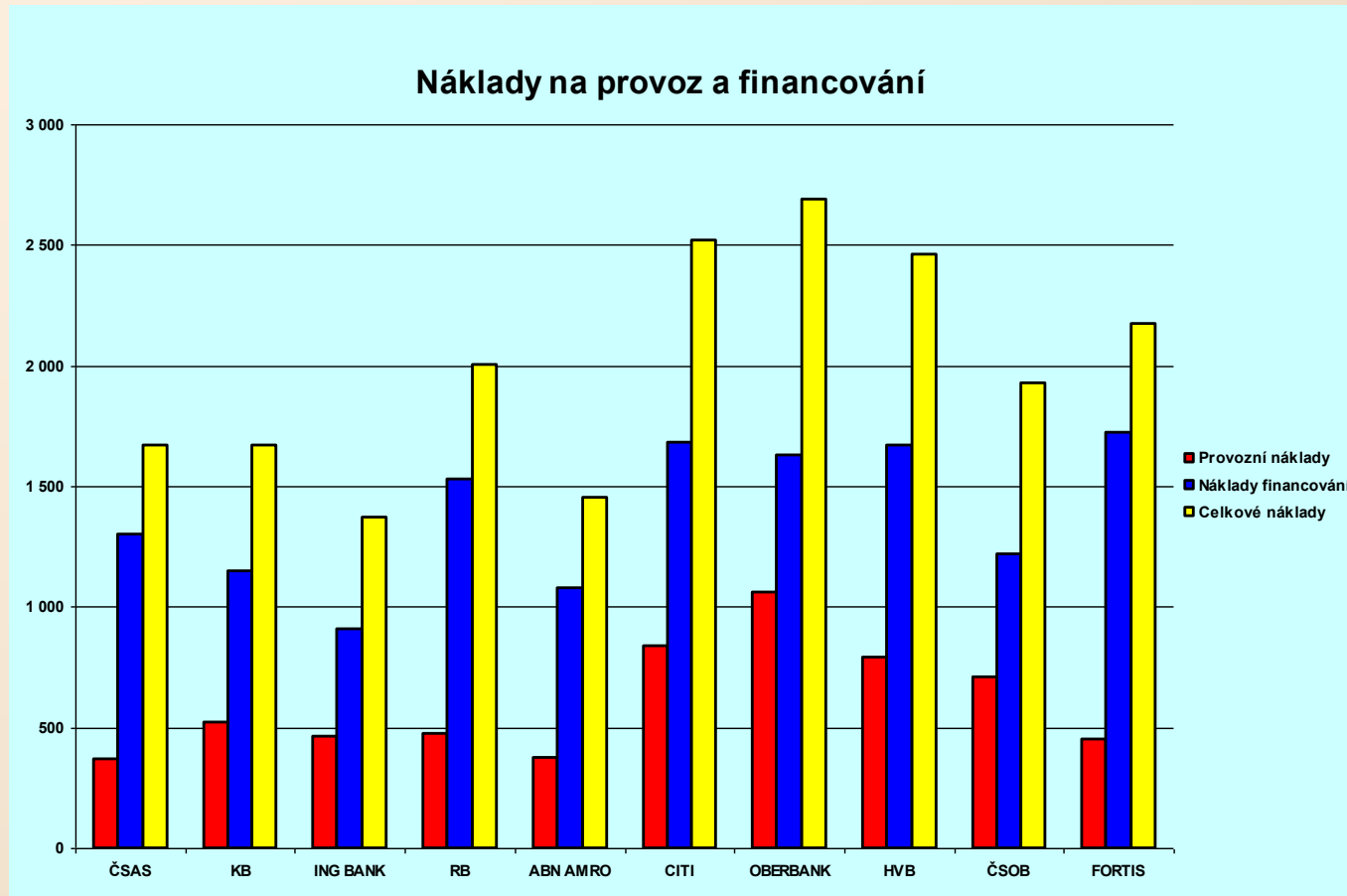
P.č. platby	Výše platby v měně platby		Výše platby v CZK		Banka z níž bude grupováno		Uhrazeno dnů před splatností	Poplatek za grupování plateb v CZK	Náklad na předčasnou úhradu v CZK	Uspory z grupování	Rozhodnutí o zařazení do grupování
					Banka	Poplatek za jednotlivou platbu v CZK					
1	10,000.00	EUR	284,000.00	CZK	KB	225	0	225	0.00	0.00	ANO
2	5,000.00	EUR	142,000.00	CZK	KB	225	2		15.78	209.22	ANO
3	2,000.00	EUR	56,800.00	CZK	RB	225	10		31.56	193.44	ANO
4	15,000.00	EUR	426,000.00	CZK	KB	225	20		473.33	-248.33	NE
5		EUR	0.00		KB	0	25		0.00	0.00	ANO
6		EUR	0.00		RB	0	15		0.00	0.00	ANO
7		EUR	0.00		KB	0	10		0.00	0.00	ANO
8		EUR	0.00		KB	0	5		0.00	0.00	ANO
9		EUR	0.00		KB	0			0.00	0.00	ANO
10		EUR	0.00		RB	0			0.00	0.00	ANO
11	25000	EUR	710,000.00	CZK	KB	225			0.00	225.00	ANO
<b>Celkem</b>	<b>57,000.00</b>	<b>EUR</b>	<b>1,618,800.00</b>	<b>CZK</b>	<b>KB</b>	<b>1,125</b>		<b>225</b>	<b>520.67</b>	<b>379.33</b>	<b>ANO</b>

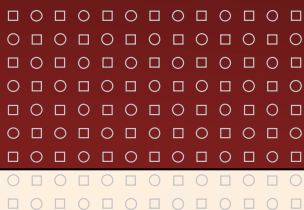
**Upozornění Pozor výsledná částka grupování přesahuje povolení !!!!!**

Výběr banky	
Datum:	5/24/2005



## Konkrétní příklad

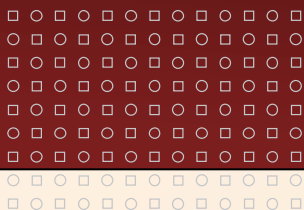




## 6 přednáška

# Očekávaný vývoj ve firemním bankovníctví





- Orientace bank
- Priority
- Akvizice klientů
- Požadavky klientů na nové produkty a služby
- Informační technologie



# Na co se banky orientují a jejich priority

- specializace
- univerzálnost
- sofistikované produkty
- zisk
- tržní podíly

## Akvizice klientů a její východiska

- analýza současných, budoucích cílových trhů a faktorů ovlivňujících trh
- potřeby, požadavky a hodnoty cílové skupiny klientů
- podíl na trhu, který v současnosti a v budoucnosti chceme obsadit
- současná a očekávaná výkonnost a účinnost produktu
- SWOT analýza klienta a klientů - cílových skupin a jejich určení
- analýza klientů
  - stávajících
  - Potenciálních
- potřeby klientů
  - služby
  - spolupráci
  - podporu

## Co musí banky dělat

- identifikací a vyhodnocení trhu jak po částech, tak celkově
- popis jednotlivých segmentů trhu
- identifikací potřeb a motivací klientů
- definovat předpokládaný vývoj obrátu a cenové úrovně svých klientů jak stávajících tak potenciálních
- analyzovat postavení banky na trhu a její image
- poznat firmu zevnitř
- poznat prostředí v němž se jak firma tak banka pohybuje jako základ pro strategická rozhodnutí
- sběr a analýzu informací u realizovaných i nerealizovaných projektů včetně příčin úspěšnosti a neúspěšnosti
- rozhodnout o formě a metodách propagační kampaně
- rozhodnout o uvedení nového produktu na trh

## Co tedy bylo a je pro další vývoj rozhodující

- Změny na finančních trzích
- Soudní rozhodnutí
- Sofistikované bankovní produkty
- IT