

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

David Bilan

Bankovní úvěrové produkty, srovnání a vývoj

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: doc. RNDr. Jarmila Radová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

David Bilan

Bank credit products, comparison and evolution

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: doc. RNDr. Jarmila Radová Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

David Bilan

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. RNDr. Jarmile Radové Ph.D. za cenné připomínky, rady a podporu při tvorbě této práce.

Anotace

Práce se zaměřuje nejprve na stručnou teorii o důležitých bankovních službách, které jsou v současné době na trhu a jejich doplňujících produktech. Zkoumá grafy a statistiky úvěrů v ČR, kam až sahají bankovní záznamy. Dále představí srovnání přístupu zaměstnanců z personální stránky v dlouhodobě fungujících a velkých bankách, oproti nově založeným společnostem a určitě se bude zabývat i personálním systémem každé z bank, kde budeme vycházet především z rozhovorů se zaměstnanci a manažery daných firem.

Klíčová slova

Bankopojištění, bankovníctví, bankovní licence, motivace, spotřebitelský úvěr, trh, výběrové řízení.

Annotation

The diploma thesis focuses first on a brief theory of critical banking services that are currently on the market, and their complementary products. It examines and treats graphs and statistics of loans in the Czech Republic, which dates back to bank records. The thesis also presents a comparison of employee access to personnel functioning in the long term big banks, as opposed to newly established companies, and certainly it will deal with the personnel system each bank, which will be based mainly on interviews employees and managers of the companies.

Keywords

Bancassurance, banking, banking license, consumer credit, loan, motivation, tender.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1 OBCHODNÍ BANKY	9
1.1 Role bank v tržní ekonomice	9
1.2 Charakteristika banky	11
1.3 Bankovní licence.....	12
2 CHARAKTERISTIKA BANKOVNÍCH PRODUKTŮ.....	14
2.1 Charakteristické rysy bankovních produktů	14
2.2 Systematizace bankovních produktů.....	15
3 ÚVĚROVÉ PRODUKTY.....	16
3.1 Struktura bankovních úvěrových produktů.....	16
3.2 Úvěrová smlouva	17
3.2 Způsoby splácení úvěru	18
3.2 Peněžní úvěry.....	19
3.4.1 Kontokorentní úvěry	19
3.4.2 Hypoteční úvěry.....	19
3.4.3 Spotřebitelské úvěry	21
3.5 Závazkové úvěry a záruky	23
3.5.1 Akceptační úvěry	23
4 POJIŠTĚNÍ V BANKOVNICTVÍ	25
4.1 Spolupráce bank a pojišťoven.....	25
4.2 Vývoj bankopojištění v ČR a základní definice	26
4.3 Pojištění schopnosti splácet	29
PRAKTICKÁ ČÁST	
5 GRAFY A STATISTICKÉ ÚDAJE ÚVĚRŮ.....	31
5.1 Závěry z grafů a současná situace v bankách	38
6 PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ DO BANK	39
6.1 Retail - Assessment centrum.....	39
6.2 Využití assessment centra	41
6.3 Dílčí disciplíny používané v assessment centru	42
6.3.1 Assessment centrum Reiffeisenbank retail – osobní bankěř	44
6.3.2 Assessment centrum GE Money Bank, a. s.	46
6.4 Systém odměňování a motivování bankéřů	47
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	52
7.1 Cíl dotazníku.....	52
7.2 Dotazovaná skupina	52
7.3 Výsledky dotazníkového šetření	53
ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Téma bankovníctví je v dnešní době, stejně jako v historii, tématem aktuálním a zajímavým pro většinu lidí, ať už vedou jakýkoli styl života. Ať už se jedná o naše soukromé finance, úvěrové služby, zhodnocování peněz nebo finanční poradenství apod., vždy se to někoho z nás dotkne. Česká republika nabízí poměrně obsáhlé možnosti v bankovních službách a bankovníctví u nás má již svou tradici.

Cílem této práce bude stručné seznámení s bankovníctvím obecně, se službami, které nabízí, a rozbor historických dat v čerpání úvěrů na našem území. Dále si práce klade za cíl analyzovat stav personální kvality, včetně osobního přístupu v nově vzniklých bankách a v těch, které na našem území mají dlouholetou tradici, a porovnat jejich personální systémy a strategie řízení lidských zdrojů.

Součástí práce budou i dotazníky a rozhovory se zaměstnanci bank, které budou potvrzovat či vyvracet mé hypotézy. Rozhovorů se budou účastnit jak obyčejní bankéři, tak vrcholoví manažeři.

1 OBCHODNÍ BANKY

V odvětví bankovníctví je banka hlavní institucí. Téměř každý občan vyspělého státu navštěvuje jednou za čas banku, a přestože jsou bankovní služby veřejně známé a brány za samozřejmost, existují i méně známé věci, které si na první pohled při setkání s bankou neuvědomíme.

Vymezíme si pojem banka, vysvětlíme roli, jakou hraje v celém bankovním systému a zmíněna bude i bankovní licence a proces s ní spojený.

„Běžná a jednoduchá definice bank vychází z toho, že banky jsou finanční instituce, které přijímají depozita (vklady) a poskytují úvěry. Přestože se jedná na straně jedné o definici velice zjednodušenou, je na druhou stranu velice výstižná. Postihující klíčové aktivity bank. Vychází z ní legislativa, stejně jako z ní obvykle vycházejí orgány regulace a dohledu při rozhodování, zda příslušná instituce podléhá bankovní regulaci. V bankovní teorii jsou obvykle funkce bank vymezeny šířeji a často jsou členěny do čtyř základních oblastí: nabídka přístupu k platebnímu a účtovacímu mechanismu; transformace zdrojů (alokace zdrojů), resp. přijímání depozit a přeměna úspor v investice; řízení rizika; zpracování informací a monitorování dlužníků. Je zřejmé, že v realitě banky nabízejí celou řadu dalších produktů a služeb. Už jen z tohoto pohledu je definice, podle které banka přijímá depozita a poskytuje úvěry, definicí velice zjednodušenou.“ (Palouček a spol., 2006, s. 10)

1.1 Role bank v tržní ekonomice a vývoj peněz

Vznik prvních bank na území České republiky datujeme k počátkům 19. století. V roce 1824 byla v našem hlavním městě založena Česká spořitelna a v roce 1847 vstoupila na náš trh pobočka rakouské National bank.

„Velký význam měla pro drobné střadatele i zájemce o malé úvěry státní poštovní spořitelna, která byla založena v roce 1883.“ (Palouček a spol., 2006)

„Národní banka Československá zahájila svou činnost 1. dubna 1926, prvním guvernérem byl V. Pospíšil. Byla akciovou společností s povahou veřejného ústavu, získala na 15 let výhradní právo vydávat v ČSR bankovky při povinnosti udržovat kurz Kč k plnohodnotným zlatým měnám na úrovni posledních dvou let.“ (Palouček a spol., 2006)

Historie bankovníctví je velice bohatá a dlouhá. Za jejím vznikem stojí zavedení peněz jako směnného prostředku a platidla (bankovky, mince). Platidlo zkoumá numismatika. Před zavedením peněz lidé užívali přírodní platidla, například mušle, drahé kovy apod. Další vývoj směřoval k normování měny státem a také posilování nehmotné povahy platidel. Proto postupně vznikaly mince z obecných kovů a bankovky. V dnešní době je velká část financí ve virtuální nebo účetní podobě.

Díky vzniku platidel mohlo dojít k oddělení úspor od investic, což vedlo k vzniku nového podnikání – bankovníctví. Jakmile se vytvoří potřeba, je možné nabídnout službu, a právě to je podstatou bankovních společností. Banka se stala prostředníkem mezi lidmi, kteří potřebují peníze shromažďovat, investovat a nechat růst (věřiteli), a na druhé straně mezi těmi, kteří potřebují poskytnout i cizí finance, tzv. dlužníci. Tomuto celému procesu se říká finanční zprostředkování a lidem, kteří to umožňují, finanční zprostředkovatelé. Zde mají banky majoritní podíl na trhu, nicméně sem můžeme řadit také pojišťovny, fondy, úvěrová družstva a další.

Finanční trh se rozděluje do dvou skupin:

Peněžní trh – *„Obvykle se jedná o řešení problémů spojených s potřebou získání nebo umístění finančních zdrojů na velmi krátké období – třeba jen na 24 hodin nebo na dobu do 1 roku.“ (Kipielová, 1998)*

Kapitálový trh – Středně a dlouhodobé finanční zdroje, také finance pro dlouhodobé investice.

„Tradičně zprostředkovatelská úloha bank na finančních trzích se soustřeďuje na:

- *shromáždování zdrojů formou primárních vkladů od obyvatel a podnikatelských subjektů*
- *půjčování takto získaných prostředků za účelem financování provozních a rozvojových potřeb soukromého a veřejného sektoru*
- *půjčování těchto prostředků mezi bankami navzájem“ (Kipielová, 1998)*

1.2 Charakteristika banky

Přestože pojem banka je všeobecně známý a mohlo by se zdát, že naprosto každý dokáže definovat její podstatu, rozebereme si tento jej více do hloubky.

Hlavní kritérium pro vymezení podstaty banky je ekonomická funkce. Máme zde také národohospodářské a podnikohospodářské hledisko.

„Z národohospodářského hlediska je možné za základní funkci bank považovat v nejširším slova smyslu chápané zprostředkování pohybu peněžního kapitálu mezi různými subjekty v ekonomice.“ (Petr Dvořák 1998, s. 30)

Čtyři dílčí funkce:

1. Věřitelé poskytnou volný kapitál bance a ta ho zprostředkovává dlužníkům
2. Emise bezhotovostních peněz
3. Zprostředkování platebního styku
4. Zprostředkování investování financí na kapitálové a peněžní trhy

„Z pohledu podnikohospodářského jsou banky podniky, které provádějí bankovní obchody, neboli jejich výstupem jsou služby označované jako bankovní produkty.“

(Petr Dvořák 1998, s. 30)

Banky mají na své okolí velký vliv a můžeme tedy dělit dopady dle makroekonomického a mikroekonomického typu.

Z hlediska makroekonomického má banka k dispozici díky vkladům věřitelů velkou částku peněz, nezanedbatelnou část financí na celém trhu, a proto její finanční chování může ovlivňovat celou ekonomiku.

Z hlediska mikroekonomického je vhodné vzít v potaz, že velký podíl kapitálu banky je od klientů, kteří ani nemohou vyhodnotit zdraví a stav instituce, tudíž svěřují své finance pod důvěrou k silné značce na trhu. Tudíž banka má vliv na životy a situaci mnoha svých klientů.

1.3 Bankovní licence

Tou nejvýznamnější podmínkou pro vznik banky je udělení licence. Bankovní licence se uděluje zejména proto, aby se zamezilo vstupu nekvalitním subjektům, a to proto, že banka může mít, jak již bylo zmíněno, vliv makroekonomického a mikroekonomického rozměru. Tudíž se jedná o významnou regulaci v tomto směru.

„Bankovní regulaci rozumíme koncipování a prosazování pravidel činnosti bankovních institucí v zemi. Dohled bank představuje kontrolu dodržování těchto pravidel.“
(Revenda, 2002)

Nicméně je potřeba zdůraznit, že udělení bankovní licence je nesmírně složitý proces a nikdy nelze na 100 % vyloučit všechny rizikové žadatele o tuto licenci. To je v praxi nemožné.

Podmínky pro udělení bankovní licence v ČR jsou následující: České národní bance je potřeba předložit žádost o licenci a ta si vyžádá stanovisko ministerstva financí.

Podmínky pro udělení bankovní licence:

1. Prokazatelný, legální a nezávadný původ kapitálu, jehož množství je dostačující
2. Základní kapitál musí být zcela splacený, jeho výše je 500 mil. korun českých v peněžitých vkladech.
3. Osoby s kvalifikovanou účastí musí mít odbornou způsobilost
4. Vedoucí manažerské pozice musí být obsazeny způsobilými, důvěryhodnými a zkušenými zaměstnanci.

5. Technické a organizační předpoklady a funkční systém řízení včetně kontrolního systému
6. Obchodní plán podložený strategií
7. Průhlednost skupiny
8. Sídlo banky musí být v České republice

Licence se uděluje na dobu neurčitou a je udělena jmenovitě, proto ji nelze převádět na jinou osobu. Obsahuje také jmenovité vymezení povolené činnosti (není myšleno jako omezování počtu obchodních případů).

Určité činnosti může na základě udělení bankovní licence provádět pouze banka, nikdo jiný nesmí. A to jsou např. tyto:

- Přijímání vkladů od veřejnosti
- Vydávání elektronických prostředků

Důvodem je ochrana klientů, kteří bankovní instituci svěřují své finanční prostředky.

Zánik bankovní licence může být způsoben odejmutím ze strany České národní banky při závažných porušeních a neaktivitě ze strany banky, a to vždy na základě posudku ministerstva financí. Dále může být banka zrušena likvidací v důsledku rozhodnutí valné hromady, že banka již nebude vykonávat činnost spojenou s licencí, nebo výmazem banky z obchodního rejstříku (bez likvidace).

2 CHARAKTERISTIKA BANKOVNÍCH PRODUKTŮ

Portfolio produktů bank je obecně obrovské a služby, které banky nabízejí, se neustále mění, zlepšují a vyvíjí. Proto není jednoduché toto vše jednoznačně shrnout, nicméně jistou charakteristiku vytvořit lze.

2.1 Charakteristické rysy bankovních produktů

Služby bank jsou převážně nemateriální podstaty. Pro převážnou část produktů platí, že vliv materiální části je zcela nepodstatný. Zde jsou příklady společných vlastností bankovních produktů:

- Nehmotný charakter
- Dualismus
- Vzájemná propojenost

Nemateriální charakter napovídá, že nelze produkty skladovat. Tudíž banka musí být připravena reagovat na každodenní požadavky široké klientely a to se promítá do vysokých fixních nákladů.

Dále jsou produkty abstraktní, tudíž je nevidíme a nevíme o nich bez vyvinutého úsilí na reklamu a představení produktů a jejich přínos.

Nejsou patentovatelné a to znamená, že žádná banka nemůže mít dlouhou a velkou výhodu v nějakém převratném produktu. Konkurence se často velmi pružně přizpůsobuje.

Dualismus je dalším charakteristickým rysem bankovních produktů. Zde se setkáváme s propojením věcné a hodnotové stránky. Věcná stránka se dá vyjádřit například počtem úvěrových případů, jedná se tedy o faktory technické, personální a materiální. Naproti tomu hodnotová stránka se vyjadřuje objemem daného produktu, například velikostí čerpaného úvěru či rámcem. Toto rozdělení slouží v bankovníctví především k interním

účelům, jako je kalkulace nákladů. Zpracování úvěru za jeden milion má stejné náklady jako úvěru za pět milionů apod.

2.2 Systematizace bankovních produktů

K systematizaci produktů dochází nejen proto, aby došlo k určitému rozdělení, ale je to důležité také pro uspořádání oddělení v rámci banky, pro účetní zobrazení bankovních produktů nebo i pro sjednávání produktů. Systematizace se provádí dle různých kritérií:

1. **Produkty dle odrazu v bilanci** – Zde se zkoumá jejich odraz v bilanci banky a dělíme tedy na aktivní, pasivní a neutrální (indiferentní).
2. **Produkty dle účelu použití** – Jedná se o modernější členění, které již nevychází tolik z potřeb banky, ale naopak z pohledu trhu, tedy potřeb klientů. Banky se obecně v dnešní době musí řídit požadavky klientů a řadu věcí jim přizpůsobovat, jelikož bankovní prostředí konkurence se nemilosrdně zostřilo. V této systematizaci jsou tedy produkty děleny na základě účelu použití a funkce produktu.
3. **Produkty dle klientského segmentu** – Zde se jedná o členění na oblast retailových produktů, které se objevují v mnohem větší četnosti a menších objemech, a oblast produktů whosalových, které se zaměřují především na individuálnější řešení a větší částky.

3 ÚVĚROVÉ PRODUKTY

Úvěrové produkty jsou jednou z nejvýznamnějších částí portfolia produktů banky, ne-li těmi nejvýznamnějšími, což dosvědčují i obchodní plány, které jsou na ně zpravidla prioritně zaměřené. Znamenají pro banku většinový podíl zisku, nicméně také představují největší riziko.

Za úvěrové produkty se pokládá jak finanční obnos poskytnutý klientovi, tak například určitá částka, kterou za různých podmínek může čerpat pro své účely.

3.1 Struktura bankovních úvěrových produktů

Úvěrové produkty představují pro komerční bankovníctví velké zdroje příjmů a jejich dělení je složité. I zde rozlišujeme různá kritéria, podle kterých je možné je třídit. Tato kritéria se mohou lišit jak v rámci zemí, tak i v rámci různých bank.

1. **Příjemce úvěru** – Příjemcem může být stát, veřejnoprávní subjekty, podnikatelské subjekty a fyzické osoby
2. **Forma poskytnutí úvěru** – Existují dvě základní formy poskytnutých úvěrů. Jednou jsou peněžní úvěry a druhou závazkové úvěry.
3. **Doba splatnosti úvěru** – Rozlišujeme úvěry krátkodobé do jednoho roku, střednědobé od jednoho do pěti let a dlouhodobé se splatností delší než pět let.
4. **Účel použití** – Úvěry jsou jednak účelové, kdy se klient zavazuje smlouvou použít prostředky na smlouvenou věc, v opačném případě se jedná o závažné porušení smlouvy. A také jsou úvěry bezúčelové, které klient může využít dle svého vlastního uvážení.
5. **Měna, ve které je úvěr poskytován** – Dělí se na tuzemské a zahraniční.
6. **Způsob zajištění** – Existují úvěry nezajištěné, kde neexistuje záruka poskytnutého úvěru, a naopak úvěry zajištěné, kde je sjednána domluvená forma zajištění úvěru.

3.2 Úvěrová smlouva

Úvěrová smlouva je začátkem úvěrového vztahu klienta s bankou a začíná žádostí o úvěr.

Žádost o úvěr je předkládána na pobočce banky, kde se klient rozhodl o čerpání zažádat. Banky mají připravené koncepce a přesné postupy, které se liší, nicméně určité prvky jsou povinné a společné.

1. **Osobní údaje o žadateli – fyzická nebo právnická osoba**
2. **Předmět podnikatelské činnosti, doklad o oprávnění k podnikatelské činnosti**
3. **Údaje o dosavadní podnikatelské činnosti**
4. **Účel požadovaného úvěru**
5. **Objem a měna úvěru**
6. **Návrh splátkového kalendáře a podmínek splácení (nesplácení)**
7. **Detailní finanční situace a bonita klienta po celé období čerpání úvěru, její rozbor**
8. **Údaje o možných zajištěních klienta v případě nesplácení úvěru a podmínky**

Před žádostí o úvěr by si klient měl předem zjistit podmínky k odsouhlasení úvěru a vyhnout se tak předběžnému zamítnutí žádosti. Také je potřeba mít na vědomí, že po dobu trvání úvěru bude mít klient vázaný účet ve zmíněné bance, což poskytne velmi důležité informace o finančním vývoji a bonitě klienta.

Pokud dojde ke schválení žádosti ze strany banky, je další fází úvěrová smlouva. V této i dalších fázích hovoříme o klientovi jako dlužníkovi a o bance jako věřiteli. Tomuto vztahu se říká absolutní obchod. Jednoduchým vysvětlením této smlouvy je, že banka se zavazuje k poskytnutí smluvené částky na konto klienta a ten se zavazuje k jejímu řádnému splacení dle smluvených podmínek.

Smlouva obsahuje určení smluvních stran (věřitel, dlužník), výši čerpaného úvěru a měnu, délku poskytnutí úvěru a do kdy je potřeba obnos v plné výši vrátit. Dále účel úvěru, který je pouze u účelových úvěrů, nikoli u bezúčelových, kde banka má právo

účel znát, ale není součástí smlouvy. Nesmí chybět doba splatnosti a způsob splácení úvěru. Dále je ve smlouvě uvedena výše úrokové sazby a veškeré další poplatky k vedení úvěru. Poslední částí bývá zajištění úvěru, pokud by se situace klienta při splácení zhoršila a nebyl by schopen dále řádně splácet.

Poslední fází je zánik úvěrové smlouvy, a to několika způsoby.

1. **Splněním smlouvy** – došlo k řádnému splacení dle domluvených podmínek a v domluvené lhůtě
2. **Dohodou mezi bankou a klientem**
3. **Odstoupením od smlouvy**

3.3 Způsoby splácení úvěru

Způsob splacení úvěru je uveden v úvěrové smlouvě a vyplývá z podmínek banky a možností klienta. Na tomto prvku se obě strany v rámci povolených možností dohodnou. Existují různé varianty splacení úvěru:

1. **Jednorázově v době splatnosti** – Úvěr je poskytnut na předem domluvenou dobu splatnosti, bývá obvykle 1, 3, 6, 12 měsíců.
2. **Po uplynutí výpovědní lhůty** – Zde se nesjednává na určitou dobu. Nicméně bývá určena minimální doba, po kterou nelze úvěr vypovědět. Úvěr je splatný po uplynutí výpovědní doby, a to jednorázově, opět v intervalech 1, 3, 6, 12 měsíců.
3. **Průběžné splácení** – Zde dlužník splácí úvěr průběžně, nicméně ne ve stanovených termínech splacení. Jedná se většinou o kontokorentní úvěry a kreditní karty, kde je průběžně čerpána část nebo celý úvěrový rámec a dle stanovených podmínek doplácen.
4. **V pravidelných splátkách** – Při tomto způsobu dochází ke splácení úvěru v předem domluveném splátkovém kalendáři, kdy klient doplácí pravidelné stejné částky, které postupně úvěr umořují a zahrnují také poplatky a úroky bance. Tudíž se úvěr ponižuje vždy o část těchto splátek, ne o celý obnos.
5. **V pravidelných anuitách**

3.4 Peněžní úvěry

Peněžní úvěry jsou ty, kdy banka poskytuje dlužníkovi určitý finanční obnos likvidních finančních prostředků.

3.4.1 Kontokorentní úvěry

Jedná se o jeden z nejvýznamnějších úvěrových produktů v komerčním bankovníctví. Kontokorentní úvěr znamená přidruženou část financí k účtu klienta v určitém úvěrovém rámci, schváleném bankou za smluvených podmínek. Tento typ úvěru může i nemusí být čerpaný a poměrně často se u něj mění jeho výše. Většinou bývá spojen s poplatkem, kdy za nevyužívaný rámec klient platí měsíční poplatky, ale zde jde o individuální nastavení finanční politiky jednotlivých bank. Díky tomuto typu úvěru může klient libovolně přecházet na svém účtu do „povoleného mínusu“ nebo také debetu.

Splatnost kontokorentních úvěrů bývá zpravidla krátkodobá, což vyplývá z podstaty úvěru, kde se částka pohybuje z kladu do mínusu v nepravidelných intervalech. Smlouva bývá sjednána na jeden rok, nicméně s klientelou, která má v bance slušnou bankovní historii, je zpravidla doba automaticky prodlužována.

Zajištění vyplývá z bonity a výše úvěru klienta. Pokud je ale zajištění vyžadováno, může být sjednáno ve všech známých a dostupných formách.

Co se týká úrokové sazby u kontokorentních úvěrů, pohybuje se na mnohem vyšších číslech než například spotřebitelský nebo hypoteční úvěr, a to až desetinásobně více. Vyplývá to také z částky a doby splatnosti.

3.4.2 Hypoteční úvěry

Jsou další velmi důležitý úvěrový produkt bank, charakteristický velkou půjčenou částkou, dlouhou dobou splatnosti a velmi nízkým úrokem. Jsou zajištěny zástavním

právem nemovitosti. U v České republice se rozšířilo poskytování hypotečních úvěrů až po roce 1995, kdy vstoupil do legislativy zákon správy hypotečního bankovníctví.

Důležitou charakteristikou hypotečního úvěru je podmínka, že nemovitost musí být na území České republiky, evropské unie anebo členských států evropského hospodářského prostoru.

Výše úvěru je vzhledem k zajištění nemovitostí závislá také na příjmech klienta, z kterých je úvěr primárně splácen. I zde je prováděn na obchodním místě dané banky tzv. scoring, což je schvalování a posuzování celé situace a rozhodování o poskytnutí či neposkytnutí úvěru klientovi banky. Touto záležitostí se zabývá především oddělení riziku, které je sestavené ze specialistů na toto odvětví. Máme oddělení retailového riziku, jež se týká úvěrů menších objemů pro fyzické osoby nebo drobné podnikatelské subjekty, a oddělení komerčního riziku, kde se pohybují velké podniky. V případě krytí úvěru hypotečními zástavními listy nesmí poměr poskytnuté částky přesahovat 70 % hodnoty nemovitosti.

Způsoby čerpání hypotečního úvěru jsou:

- 1. Jednorázové čerpání** – V případě, že klient plánuje koupit již existující nemovitost nebo na doplacení již dříve existujícího úvěru.
- 2. Postupné čerpání** – V případě, že klient nemovitost staví a postupně čerpá potřebné finanční prostředky k výstavbě.

Způsoby splácení hypotečního úvěru jsou:

- 1. Jednorázové splacení** – Bývá v případě, že klient plánuje úvěr splatit ze stavebního spoření nebo jiného životního zajištění a do doby jeho naplnění platí bance pouze úroky a poplatky za poskytnutí. Výhodou je, že prostředky postupně ukládané na zajišťovací účet jsou výhodně zhodnocovány. Po dovršení splatnosti je částka přesunuta na splacení úvěru.
- 2. Průběžné splácení** – Forma pravidelných měsíčních splátek zahrnujících úrok a poplatky.

Úroková sazba hypotečních úvěrů je vzhledem k nízkému riziku, vyplývajícímu ze zjištění nemovitostí, poměrně nízká. Také se samozřejmě vlivem konkurenčního prostředí a díky státní podpoře neustále snižuje a nejde ji srovnat s úrokovou sazbou u obyčejných úvěrových produktů. Sazba těchto úvěrů může být pevná nebo pohyblivá. Existují také kombinované formy, kdy je po určitou dobu sazba pevná, neměnná, a poté se uvolní a stane se pohyblivou.

Co se týká státní podpory hypotečních úvěrů, má několik možných forem. Jednou z nich je příspěvek k úrokům, dále také možnost pro fyzické osoby, aby si ze základu daně z příjmu odečetly částku odpovídající úrokům za zdaňovací období hypotečního úvěru.

3.4.3 Spotřebitelské úvěry

Jedna z významných forem úvěrů, která získává i u nás na popularitě. Nicméně jsou zde určité odlišnosti, které musí brát banky v úvahu. A to jsou například:

- Většinou slouží k pokrytí spotřebních výdajů. To znamená, že objekt úvěru přímo neprodukuje finance k jeho splacení na rozdíl od podnikatelských úvěrů, u nichž je při posuzování velmi významným faktorem právě objekt, který je financován z úvěru, jelikož jeho budoucí splacení záleží na funkčnosti onoho podnikatelského záměru. Ve výsledku to znamená, že samotný objekt u spotřebitelského úvěru nehraje při schvalování roli.
- Podklady a informace o klientovi jsou méně vypovídající a mnohem obtížněji dohledatelné než např. u firem. A proto se při schvalování úvěrů vychází z velké části z registrů bank.
- Obecně v mnoha případech není průměrný klient schopen posoudit, zda jsou podmínky smlouvy správně a spravedlivě vytvořené, proto existují určité regulace, kterými se banky musí řídit. Vše najdeme v zákoně o spotřebitelském úvěru. Jednou variantou je například zákon, že klient může do 14 dnů od uzavření smlouvy tuto smlouvu bez důvodu vypovědět a smluvní vztah rozvázat.

- Co se týče spotřebitelského sektoru, má tendence k předlužení, a proto je velmi důležité, aby schvalovací kritéria byla sestavena správně a banka měla také možnost nahlédnutí do bankovních i nebankovních registrů.
- Jelikož se jedná celkově o menší částky, než které jsou u podnikatelských subjektů, tak i samotný proces schvalování a náklady banky tomu musí být přizpůsobeny. Důležitým faktorem je pro banku to, aby správně vyhodnotila při schvalovacím procesu klienty, kteří nebudou schopni úvěr splatit, a ty, kteří naopak budou. K tomuto je používána metoda scoringu, probíhající za pomoci počítače. Tato operace trvá jen pár minut, někdy ani ne celou minutu. Jsou posuzovány mnohé faktory. Z důvodu ochrany až na pár lidí téměř nikdo nezná jejich přesné složení. V případě, že scoring zaznamená nějaké nejasnosti, na které není kompetentní správně reagovat, předá se žádost do manuálního schvalování na oddělení riziku. Může se jednat o potvrzení o příjmech, ověření zaměstnavatele a jiné.

Spotřebitelské úvěry jsou poskytovány v mnoha variantách, a proto dochází k logickému rozdělení do několika kategorií.

- 1) **Přímé spotřebitelské úvěry** – jsou klientovi poskytovány přímo bankou, kde vznikne smluvní vztah. Banka jako věřitel a klient jako dlužník.
- 2) **Nepřímé spotřebitelské úvěry** – jsou zprostředkovány společnostmi, které prodávají určité zboží a zároveň s prodejem sjednají jako prostředník úvěrový vztah. Vždy mají partnerské úvěrové společnosti.
- 3) **Jednorázové spotřebitelské úvěry** – jsou čerpány jednorázově na určité období a po splacení smlouva zaniká.
- 4) **Revolvingové spotřebitelské úvěry** – fungují na bázi úvěrového rámce. Tento rámec se stanovuje dle bonity klienta, bankovní historie apod. Úvěrový rámec je možné opakovaně čerpat v jeho plné výši a klient platí sjednaný úrok (většinou mnohem vyšší než u jednorázového úvěru, a to až trojnásobně) pouze za čerpanou částku. Z toho vyplývá, že pokud máme úvěrový rámec na sto tisíc a čerpáme nulu, tak platíme pouze poplatek za vedení tohoto úvěru, případně nic, záleží na podmínkách banky.

Mezi revolvingové úvěry řadíme několik produktů, které banky nabízejí.

- **Kontokorentní úvěry:** jsou běžné revolvingové úvěry, u kterých je úvěrový rámec přiřazen k běžnému účtu, který klient využívá.
- **Úvěrové karty (kreditní karty):** Jsou revolvingové úvěry v podobě karty, kterou lze platit a vybírat, ale veškeré takto využití finance jsou půjčené od banky, opět do výše úvěrového rámce. Banky těmto kartám přiřazují veškeré možné výhody, aby přilákaly co nejvíce klientů, kteří kartu vlastní. Spolu se spotřebitelskými úvěry je to jedno z nejvíce soutěžních prostředí. Jednou z výhod je bezúročné období, po které lze z karty libovolně vybírat a využívat odměny za placení u partnerských společností. Po vrácení financí na kartu se nestrhnou žádné úroky. Co se týká úrokové sazby na kartách, bývá okolo 30 % a splátky se pohybují v rozmezí 5-10 % z úvěrového rámce.

3.5 Závazkové úvěry a záruky

Jedná se o produkty, kdy banka neposkytne likvidní prostředky, ale za klienta se zaručí, že pokud nesplní sjednané podmínky, splní je banka za něj.

3.5.1 Akceptační úvěr

Úvěr je svázán se směnkou. Klient tedy nedostane likvidní finanční prostředky, ale příslib banky, že se vypořádá s určitým závazkem klienta. Tento druh úvěru poskytuje akceptační banka příjemci akceptačního úvěru.

Výhodou tohoto úvěru je především to, že pro dodavatele, prodejce, je mnohem jistější poskytnout zboží na směnku, kde dlužníkem je banka, než když je dlužníkem samotný klient. U banky je samozřejmě mnohem pravděpodobnější jistota navrácených peněz.

„Směnka je cenný papír splňující zákonem předepsané náležitosti, na které se určitá osoba zavazuje zaplatit oprávněnému majiteli směnky uvedenou peněžní částku. Směnka může být vlastní nebo cizí.“ (Pánek, 2001)

Při poskytování akceptačního úvěru banka rozhodne, do jaké výše je ochotná jej povolit.

Účelem akceptačního úvěru je financovat zboží jak ve vnitřním, tak i v zahraničním obchodě. Klient může směnkou, kterou od banky dostane, zaplatit například dodavateli nebo jiné osobě a v okamžiku splatnosti směnky lze tuto donést do akceptační banky k proplacení.

Poplatek z Akceptačního úvěru má obvykle formu akceptační provize, což je procentuální část měsíčně.

4 POJIŠTĚNÍ V BANKOVNICTVÍ

S významem pojištění se veřejnost setkává čím dál tím častěji, nicméně je vhodné si tento doplňkový produkt představit pomocí definic z odborných zdrojů.

„Vychází ze záměru nabízet v síti bankovních poboček kromě tradičních produktů komerčního bankovníctví také produkty pojistné.“ (Polouček, 2006)

„Bankopojištění znamená prodej pojišťovacích produktů v obchodní síti bank. V zúženém pojetí se bankopojištěním rozumí především prodej životního pojištění na přepážkách bank. Před několika lety to mělo své opodstatnění, ale dnes k tomu již není důvod. Stejně jako životní pojištění se totiž v bankách prodává i celá řada produktů neživotního pojištění - platebních karet, schopnosti splácet půjčky, cestovní pojištění, pojištění domácnosti nebo vozidel.“ (Vavroušek Michal – bankovníctví)

„Bankopojištění je strukturovaný prodej kombinovaných finančních produktů banky a pojištění cíleným skupinám klientů.“ (Finance.cz: daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn, online, cit. 2012-03-03)

„Podstatou bankopojištění je efektivní vytváření distribuce bankovních a pojišťovacích produktů pro společnou skupinu klientů. Vychází ze záměru nabízet v síti bankovních poboček kromě tradičních produktů komerčního bankovníctví také produkty pojistné.“ (Polouček, 1999)

4.1 Spolupráce bank a pojišťoven

Tato spolupráce vznikla na základě globalizace. V minulosti spolu banky a pojišťovny soupeřily a byly konkurenty. Nyní se stávají partnery a jejich služby jsou provázané. Díky této spolupráci se zisky mohou zvyšovat, nicméně aby vše probíhalo řádně a efektivně, je potřeba mít vypracovaný strategický plán.

Z počátku byla spolupráce jen velmi malá, oddělená, teprve postupem času došlo k plné integraci bankopojištění.

Výhody bankopojištění jsou:

- **Snížené náklady:** distribuce pojišťovacích služeb v bance jsou finančně mnohem výhodnější než externí partneři jako pojišťovací agenti či makléři.
- **Snížené riziko bank:** Často se pojištění uzavírá přímo z iniciativy klienta a pro banku je mnohem bezpečnější poskytnout úvěr, kdy je klient pojištěný proti ztrátě zaměstnání apod. Proto také u některých klientů při scoringu vyjde podmínka, kdy si úvěr smí vzít, ale pouze s pojištěním.
- **Komplexnost služeb:** Pro klienta je mnohem pohodlnější si pojištění uzavírat na jednom místě. Ať už se jedná o pojištění k úvěru nebo cestovní pojištění ke kartě, které vyjde výhodněji než jednorázová pojištění v pojišťovnách a bývá na 1 rok.
- **Společná databáze a informační systém:** Vzhledem k evidování klientů do databáze bank je klient na místě ověřený a při zakládání pojistného produktu již nestráví další čas vyplňováním svých identifikačních údajů. Kdyby klient šel zvlášť do pojišťovny, tento proces by absolvoval na dvou místech a byl by veden ve dvou verzích. Takto je to velmi zjednodušené.
- **Zavedená distribuční síť:** Pro pojišťovnu je velmi výhodné využít síť klientů v bance a nevytvářet si pracně svou vlastní, novou.

4.2 Vývoj bankopojištění v ČR a základní definice

Počátkem 90. let minulého století se velké banky začaly zajímat o spolupráci s pojišťovnami. Probíhaly rozsáhlé výzkumy, jednání a rozvahy. První bankou, která své síly spojila s pojišťovnou, byla Poštovní banka, a.s., z které vznikla dnes známější Československá obchodní banka - ČSOB. Pro tyto služby má společnost ČSOB pojišťovna, a. s.

Neméně významnou institucí je ING Banka, která taktéž má část pro pojišťovací služby.

Na názorném přehledu se podíváme, co patří do které banky.

Česká spořitelna:

- Brokerjet České spořitelny
- Erste corporate
- Finance, Stavební spořitelna České spořitelny
- Penzijní fond České spořitelny
- sAutoleasing
- Factoring České spořitelny
- Realitní společnost České spořitelny
- REICO České spořitelny
- GRANTIKA České spořitelny
- S MORAVA leasing

Komerční banka:

- Pojišťovna KB
- ESSOX
- Modrá pyramida, Stavební spořitelna
- Penzijní fond KB
- Factoring KB
- Equipment finance SOCIETE GENERALE
- Protos, uzavřený investiční fond
- KB Real estate
- Bastion european Investments

ČSOB:

- ČSOB pojišťovna
- Hypoteční banka
- Českomoravská stavební spořitelna
- ČSOB Penzijní fond Stabilita
- ČSOB leasing

- ČSOB Asset management, a. s., investiční společnost
- Patria Finance

Ze srovnání počtu bank a pojišťoven je zjevné, že na našem trhu je zhruba desetkrát více bank, než pojišťoven.

Nyní si rozepíšeme, se kterými společnostmi banky spolupracují (údaje k r. 2010 – pouze pro přehled typu spolupráce v historii, neslouží jako aktuální přehled):

- Česká spořitelna – Pojišťovna České spořitelny, Kooperativa
- ČSOB, ERA poštovní spořitelna, Hypoteční banka, a. s. – ČSOB pojišťovna
- GE Money bank – Generali pojišťovna, AIG Europe, ING pojišťovna
- Komerční banka – Komerční pojišťovna, Allianz pojišťovna
- Raiffeisenbank – Uniqa pojišťovna, Generali pojišťovna, ING pojišťovna
- UniCredit Bank – UniCredit pojišť. makléřská spol., Generali pojišťovna, Aviva životní pojišťovna
- Volksbank – Victoria-Volksbanken pojišťovna, Axa penzijní fond
- Wustenrot hypoteční banka – Wustenrot, životní pojišťovna

„Právní předpisy – pro oblast bankovníctví:

- *č. 21/1992 Sb., zákon o bankách*
- *č. 6/1993 Sb., zákon o České národní bance*
- *č. 57/2006 Sb., zákon o změně zákonů v souvislosti se sjednocením dohledu nad finančním trhem*
- *č. 253/2008 Sb., zákon o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu*
- *č. 254/2008 Sb., zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona č. 253/2008 Sb.“*

(Česká národní banka, online, cit. 2012-03-03)

Právní předpisy pro oblast pojišťovnictví:

- *„č. 37/2004 Sb., zákon o pojistné smlouvě*
- *č. 137/2006 Sb., zákon o veřejných zakázkách*
- *č. 349/2006 Sb., úplné znění zákona*
- *č. 363/1999., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojišťovnictví)*
- *č. 350/2006 Sb., úplné znění zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí*
- *č. 267/2009 Sb., úplné znění zákona č. 168/1999 Sb., pojištění odpovědnosti z provozu vozidla*
- *č. 277/2009 Sb., Zákon o pojišťovnictví*
- *č. 278/2009 Sb., Zákon o změně zákonů v souvislosti s přijetím zákona o pojišťovnictví“*
(Česká národní banka online, cit. 2012-04-17)

4.3 Pojištění schopnosti splácet

Pojištění schopnosti splácet spotřebitelský úvěr je velmi důležitým produktem, který banky nabízejí v rámci spolupráce s pojišťovny a zároveň tak snižují riziko ze své strany. Toto je příklad spolupráce tzv. „win win“ spolupráce, která přináší výhody oběma stranám.

Pojištění schopnosti splácet je určeno osobám ve věku 18-60 let a žadatelům o spotřebitelský úvěr, hypotéku apod.

„Charakteristika pojištění schopnosti splácet:

- ***Smrt*** – v případě úmrtí pojištěného uhradí pojišťovna aktuální výši nesplacené jistiny
- ***Plná invalidita*** – v případě plné individuality pojištěného uhradí pojišťovna aktuální výši nesplacené jistiny

- **Pracovní neschopnost** – při pracovní neschopnosti pojištěného vyplátí pojišťovna pojistné plnění za každý den pracovní neschopnosti ve výši 3.3 % měsíční splátky úvěru
- **Ztráta zaměstnání** – V případě ztráty zaměstnání je pojištěnému hrazena pravidelná měsíční splátka úvěru za každý měsíc trvání nezaměstnanosti

Pojistit lze pouze úvěry do 2.500.000 Kč. Společný limit plnění pro jednu a všechny pojistné události z pojištění pro případ plné invalidity a smrti pojištěného je 2.500.000 Kč.

Vstupní věk pojištěného musí být minimálně 18 let, maximálně však 60 let. Součet vstupního věku a pojistné doby v letech nesmí přesáhnout 62 let.

Výhody pojištění schopnosti splácet:

- Rychlá a účinná finanční pomoc se splátkami úvěru v případě nečekané události
- Platba za pojištění je po celou dobu splácení úvěru neměnná
- Komplexní pojistná ochrana pro těžké životní situace za atraktivní ceny
- Pojistné plnění nepodléhá dani z příjmu
- Jednoduché sjednání bez zdravotního dotazníku
- Flexibilita – možnost sjednat pojištění k již splacenému úvěru
- Možnost kdykoli pojištění ukončit“

(Komerční banka, online, cit. 2015-10-08)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 GRAFY A STATISTICKÉ ÚDAJE ÚVĚRŮ

V této části grafy naznačí situaci na českém bankovním trhu od ledna 1993 do konce roku 2015. Ke každému grafu je přiřazen stručný popis a na konci kapitoly závěry z grafů vyplývající.

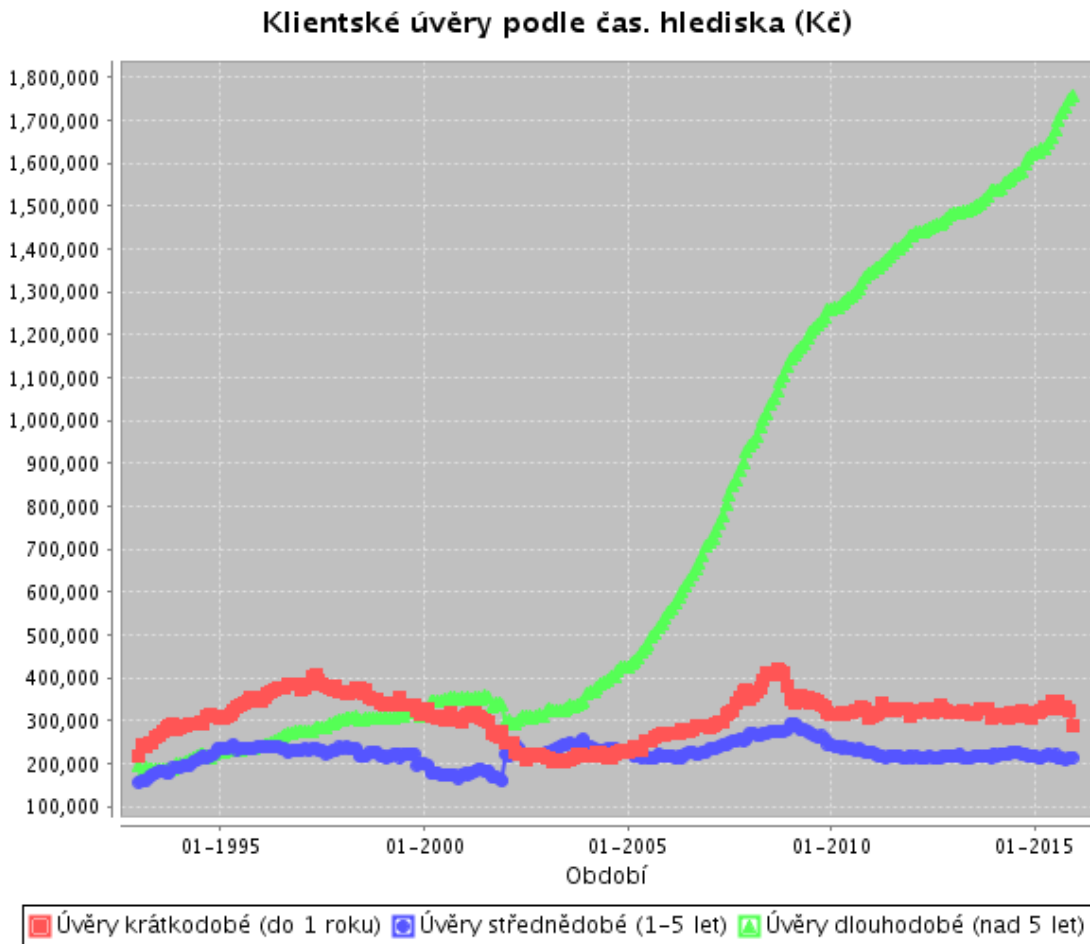
Graf 1: Klientské úvěry podle sektorového hlediska (Kč)



Zdroj: Česká národní banka, online, cit. 2015-10-08

Na prvním obrázku vidíme celkové klientské úvěry v CZK od roku 1993 do konce roku 2015. Kolísání nabralo strmý směr vzhůru okolo roku 2003-2004. Konec roku 2015 znamenal velmi významnou částku 2.200.000.000.000Kč pro rezidenty. Pokud ji rozpočítáme na obyvatele ČR, pak každý občan načerpal za rok 2015: 220.000 Kč, což není malé číslo, ale toto rozpočítání je samozřejmě pouze obecné.

Graf 2: Klientské úvěry podle časového hlediska (Kč)



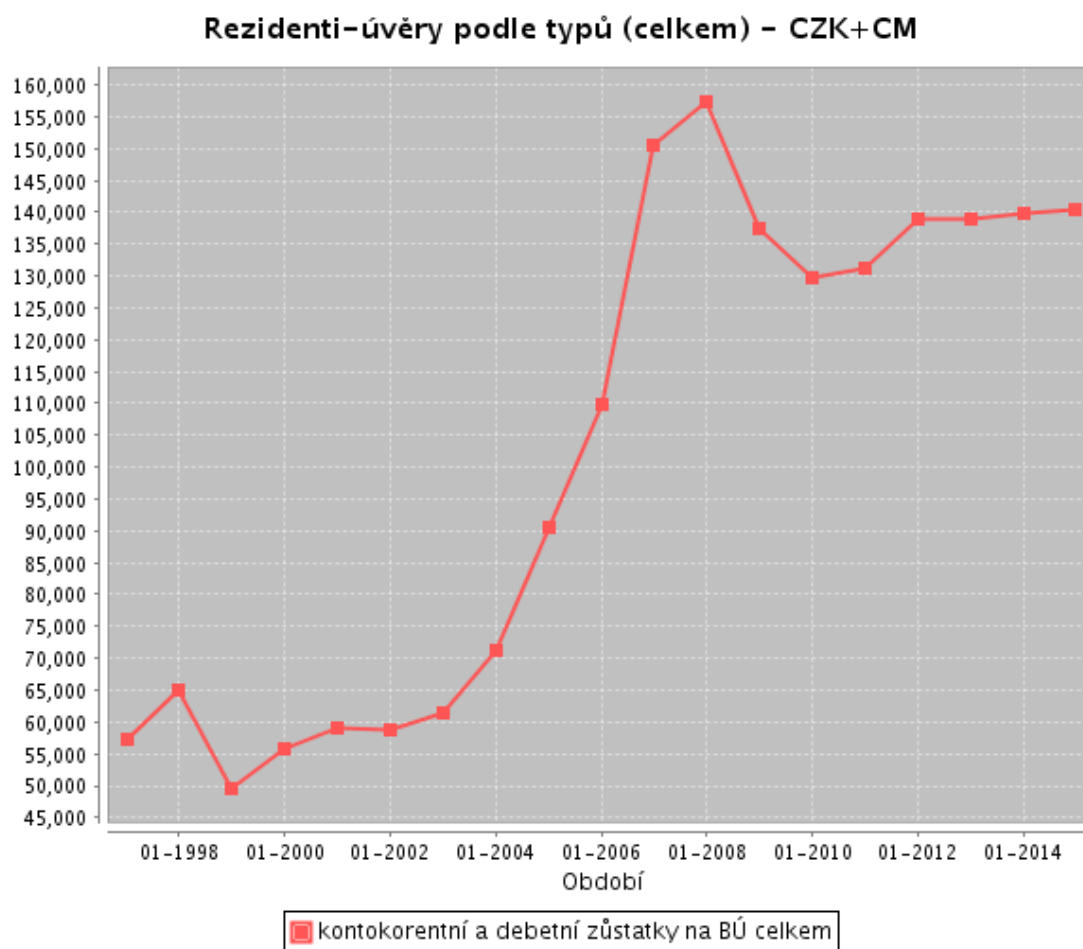
Zdroj : Česká národní banka, online, cit. 2015-10-08

Na tomto obrázku se nachází srovnání klientských úvěrů podle časového hlediska. Zkoumá úvěry krátkodobé (do 1 roku), úvěry střednědobé (1-5 let) a úvěry dlouhodobé (nad 5 let).

Vidíme, že od roku 2002 se prudce zvýšil trend dlouhodobých úvěrů, kdežto úvěry krátkodobé a střednědobé se drží na podobných číslech již 22 let. Je to dáno samozřejmě výškou splátky a od bankovních poradců jsou informace jasné: Klient má odejít s úvěrem co největším a na co nejdelší dobu. Triky, jak přesvědčit občany, aby načerpali úvěr na 5-9 let, jsou poměrně jednoduché. Využívá se především argumentů na nízkou splátku a možnost předčasného splacení, ve výsledku ale klienti zaplatí u těchto dlouhodobých úvěrů i dvojnásobnou částku.

V roce 2015 tvoří dlouhodobé úvěry 1.750.000.000.000, což je přibližně 79,5 % veškerých úvěrů.

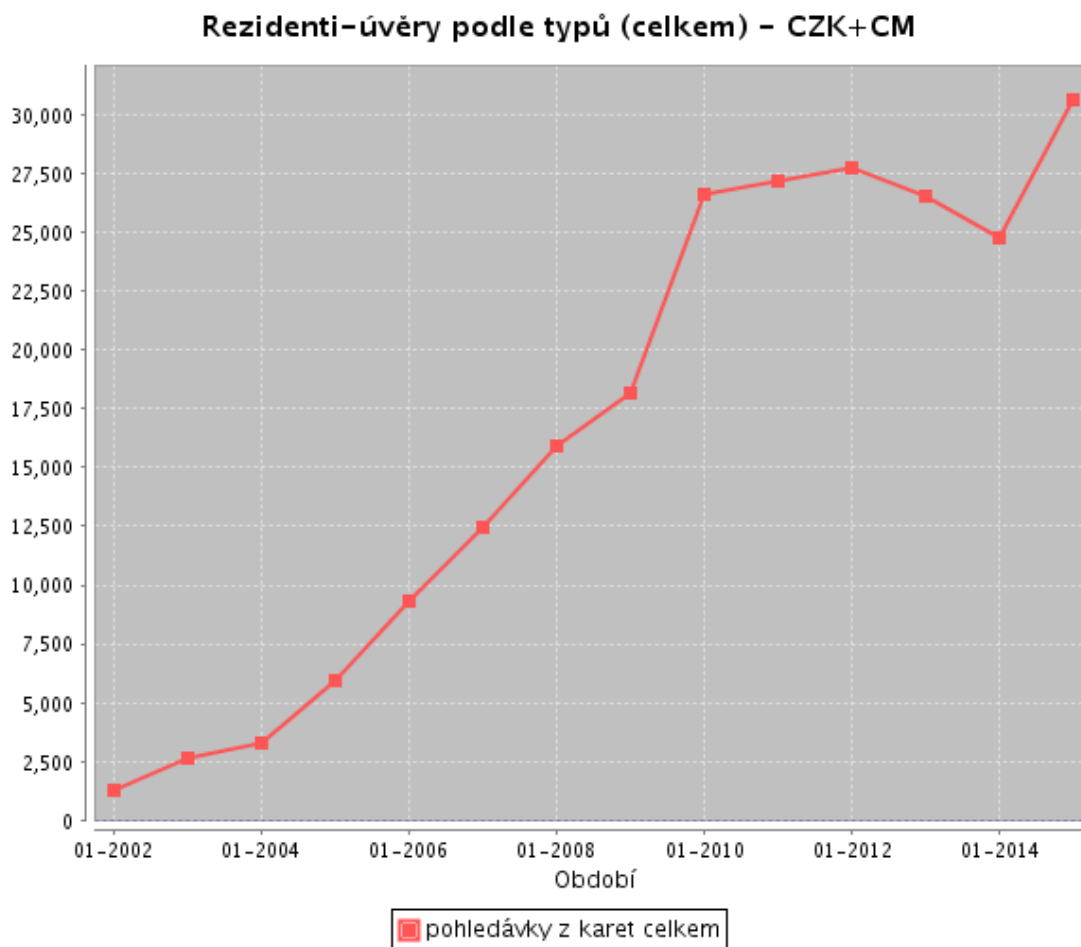
Graf 3: Rezidenti – úvěry podle typů (celkem) – CZK + CM



Zdroj: Česká národní banka, online, cit. 2015-10-08

Zde vidíme vývoj kontokorentních a debetních zůstatků na BÚ celkem u rezidentů. Od roku 1999 mírně stoupající trend, ale v roce 2008 se promítla ekonomická krize, kde vidíme propad ve dvou letech o 30 miliard. Následuje mírný růst, ale přes hodnoty v roce 2007 se nám nepodařilo zatím dostat.

Graf 4: Rezidenti – úvěry podle typů (celkem) 2 – CZK + CM

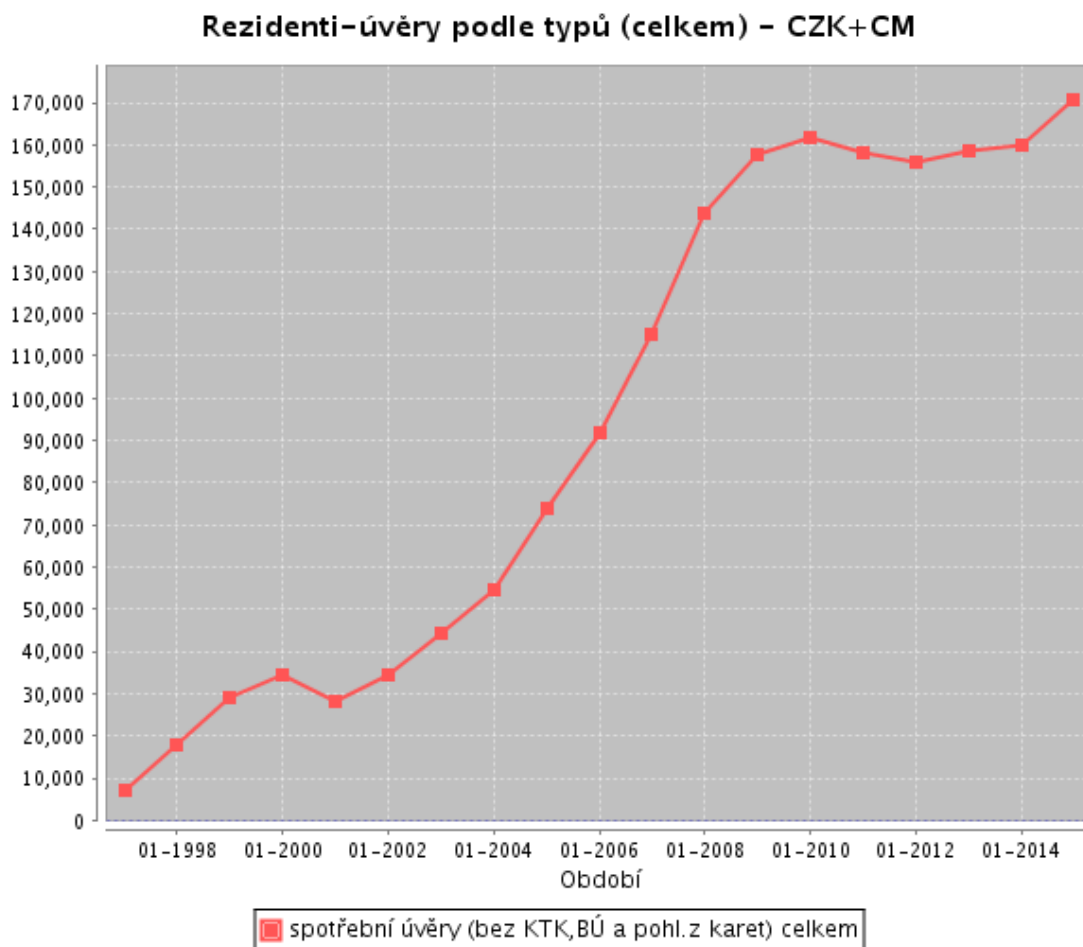


Zdroj : Česká národní banka, online, cit. 2015-10-08

Co se týče úvěrových karet, zde je trend bez větších výkyvů stoupající. Rok 2008 neměl žádný vliv. Je to dáno využíváním úvěrových karet, které mají běžně bezúročné období a často se používají jako rezerva do zahraničí nebo pro své bonusové programy. Dalším faktorem také může být jejich relativně snadné dosažení; do určitého úvěrového rámce jsou požadovaná kritéria velmi nízká a člověk může s kartou odcházet z banky během 15 minut.

V roce 2015 překročilo celkové číslo 30 miliard. To je ve výsledku méně než u kontokorentů, přibližně o 100 miliard.

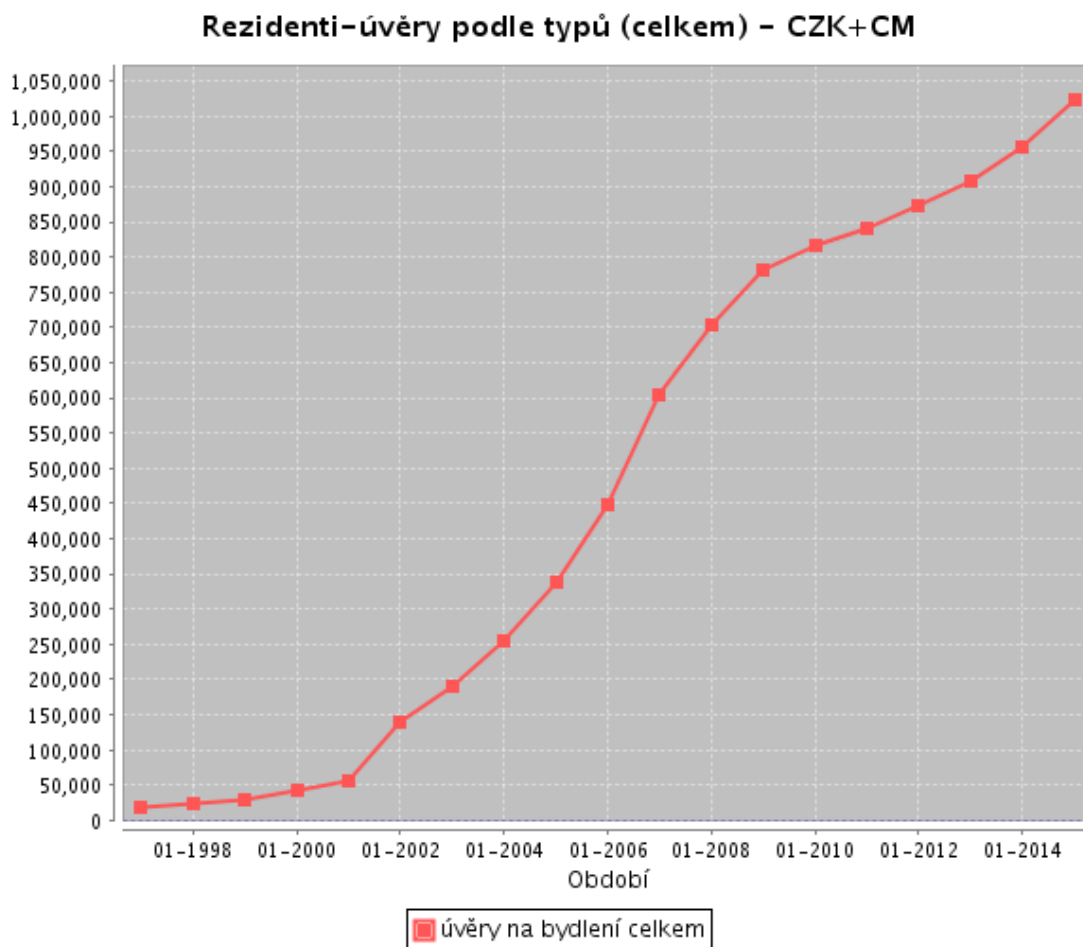
Graf 5: Rezidenti – úvěry podle typů (celkem) 3 – CZK + CM



Zdroj : Česká národní banka, online, cit. 2015-10-08

Na tomto obrázku vidíme spotřebitelské úvěry čistě, bez karet, kontokorentů apod. Do roku 2010 neustále narůstaly a v dnešní době se opět zvedly do rekordních čísel. Opět se jedná, jako u všech obrázků, pouze o rezidenty.

Graf 6: Rezidenti – úvěry podle typů (celkem) 4 – CZK + CM

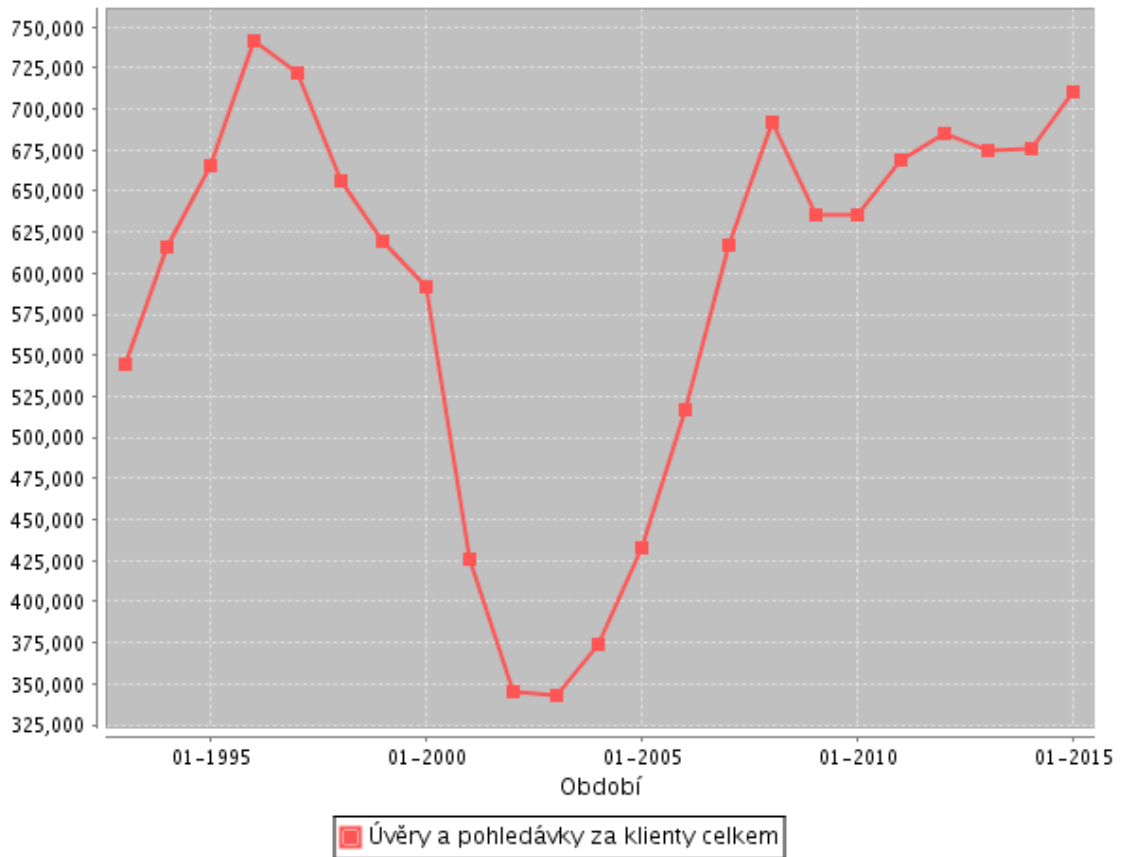


Zdroj : Česká národní banka, online, cit. 2015-10-08

Tento graf vypovídá o celkovém trendu hypotečních úvěrů v ČR pro rezidenty. Okolo roku 2001, kdy především v USA už dávno byl úvěr na bydlení velmi oblíbeným, se u nás teprve dostával do podvědomí lidí. Následuje strmé navyšování, takže v roce 2015 se hypoteční úvěry vyšplhaly nad číslo 1.000.000.000.000Kč.

Graf 7: Nefinanční podniky celkem

Nefinanční podniky celkem (rezidenti) – Úvěry podle časového hlediska (Kč)



Zdroj : Česká národní banka, online, cit. 2015-10-08

Tento graf je velmi zajímavý. Ukazuje velký propad a následný nárůst objemů úvěrů u nebankovních společností. Tyto společnosti mezi lety 2000-2005 výrazně změnily strategii a do roku 2008 zaznamenaly obrovský růst. Nyní kolísají a nad své historické maximum se nedostaly, nicméně s číslem nad 700 miliard jsou nezanedbatelnou částí úvěrové mapy.

5.1 Závěry z grafů a současná situace v bankách

Celkem bylo použito sedm grafů. Z výsledků je patrné, že u většiny případů se objem čerpaných částek zvyšuje a to je pro banky samozřejmě pozitivní zpráva. Není ani třeba se divit, že pro banky jsou úvěry jedny z prioritních činností. To se promítá do práce a obchodních plánů v retailovém prostředí.

Bankovní poradci jsou motivováni pomocí prodejních plánů, kde nejvyšší prioritu má objem spotřebitelského úvěru a počet úvěrových karet. Tyto obchodní plány jsou opravdu velmi náročné pro splnění a banky tím dávají jednoznačně najevo, co je jejich prioritou.

Také vidíme, že některých grafů se rok 2008 dotknul a některých ne. Bude tedy dobré si říct více o tomto roce. Jedná se o celosvětovou finanční krizi, jejíž zárodky byly v USA. Způsobilo ji prasknutí nemovitostní bubliny, která měla v USA svůj vrchol okolo let 2005, 2006. Podmínky pro získání úvěrů všeho druhu a především nemovitostí byly velmi mírné, a proto je mohl využívat téměř kdokoli. To vedlo k velkému nárůstu úvěrových objemů. Když bublina praskla, samotné domy měly menší hodnotu než jejich hypotéky a celková ekonomika se začala bořit. Celkové celosvětové ztráty se odhadují na bilion amerických dolarů a spousta firem a bank zkrachovala.

6 PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ DO BANK

Jelikož je tato práce zaměřená na řízení lidských zdrojů v ekonomickém prostředí a na úvěry, zaměříme se na přijímací řízení do retailové oblasti. Pro příklad jsem si vzal 2 banky, které jsou na českém trhu. Podíváme se podrobně na přijímací řízení do každé z nich a obecně si popíšeme celý proces.

Bude se psát o Raiffeisenbank, a. s., a GE Money Bank, a. s. K následujícím stránkám mi pomohlo setkání s níže uvedenými bankovními zaměstnanci, následné rozhovory s nimi a jejich připomínky:

- Martina Bilanová (Corporate senior risk manager – Raiffeisenbank)
- Alice Švehlová (Personální ředitelka – GE Money Bank)
- Michal Pekař (Vedoucí pobočky – GE Money Bank)

6.1 Retail - Assessment centrum

V moderní době je pro přijímání do retailové oblasti ve všech bankách zvolena metoda assessment centra. Tuto metodu si rozebereme, než se podíváme na průběh v jednotlivých bankách.

Většinou se nepřekládá doslovně, ale kdyby přece jen ano, bylo by to hodnotící středisko. Nicméně anglický význam: „to assess“ má daleko širší význam, znamená hodnotit, poměřit, posoudit a další, což je výstižnější a obsáhlejší, proto se nepřekládá.

„Jedná se o metodu důkladného hodnocení člověka, přesněji řečeno o kombinaci více hodnotících psychologických postupů a technik v jednom časově uzavřeném bloku. Techniky používané v rámci Assessment centra slouží všechny jednomu cíli – získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech člověka. Každá z nich na to jde jinak a každá z nich mapuje jiné oblasti.“ (Daňková, 2002)

„Tvoří jej řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:

- *Největší pozornost se soustřeďuje na chování.*
- *Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.*
- *Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.*
- *Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.*
- *Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.*
- *Za účelem zvýšení objektivit hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni.“*
(Armstrong, 2007)

Historie metody assessment centra sahá někam do období mezi světovými válkami. Když bylo potřeba najít během druhé světové války agenty, psychologové sestavili vhodný způsob vyhledání a rozpoznání kvalit, který se později vyvinul v assessment centrum. Ve Velké Británii se ve stejném čase tato metoda používala k výběru důstojníků.

První společností, která zapojila metodu do průmyslového odvětví, byla American Telephone and Telegraph Company.

V ČR ji zavedl do praxe nejviditelněji Tomáš Baťa, a to do Zlínských Baťových závodů. Největší rozšíření assessment center nastalo po roce 1989, kdy vznikalo velké množství personálních agentur.

6.2 Využití assessment centra

Vzhledem ke globalizaci jsou nároky na firmy obrovské. Konkurenční prostředí je větší než kdykoliv předtím a jednou z nejdůležitějších věcí je správný výběr zaměstnanců do společnosti. Zejména velké společnosti, kam se hlásí mnoho kandidátů, používají assessment centra k odhalení kvalitních budoucích zaměstnanců.

Assessment centrum má při výběru tři možnosti, a ty jsou všechny většinou obsaženy v jeho průběhu. Převažuje ta, která je pro danou pozici nejdůležitější. Jsou to:

- 1) Selekcce více zaměstnanců – Používá se k obsazení volné pozice jak svými zaměstnanci, tak externími zájemci. Důležité je, aby se rozpoznal potenciál jednotlivců. Tento způsob se může použít také pro povýšení na manažerské úrovni.
- 2) Zhodnocení osobnostních charakteristik – V tomto modelu se metoda zaměřuje na skupinu lidí, a to především ve stejné profesi; jejím cílem je najít vhodný program na podpoření silných stránek uchazečů a odstranění těch slabých. Výcvikový program pro ně se tvoří na míru.
- 3) Trénink manažerský dovedností – Většinou se provádí formou workshopu, kdy je účelem zlepšení dovedností uchazečů a naučení se novým.

6.3 Dílčí disciplíny používané v assessment centru

- Skupinová komunikace
- Samostatná prezentace
- Řešení problémů ve skupinách i samostatně
- Řízení porady
- Třídění došlé pošty
- Psychodiagnostika
- Sebereflexe a hodnocení účastníků mezi sebou
- Rozhovor podle schématu
- Manažerské hry
- Zjišťování faktů

- 1) Skupinová komunikace (diskuze) – Technika, která zkoumá především prosazení jednotlivce ve skupině. Jak dokáže prosazovat své názory a vliv na ostatní ve skupině. Závěrem je prezentace výsledků. Součástí skupinové komunikace také bývá otázka na skupinu, kdo se nejvíce angažoval.
- 2) Samostatná prezentace – Jedná se o metodu, kdy dotyčný dostane 5-10 minut času a buď s přípravou nebo bez přípravy předstoupí s prezentací před ostatní. Hlavním cílem je zjistit schopnosti při projevu, srozumitelnost, ucelenost, úroveň prezentačních schopností a odolnost vůči stresu.
- 3) Řešení problémů ve skupinách i samostatně – Něco mezi individuálním projevem a spoluprací s ostatními členy. Účastník dostává zadání, na které se může, ale i nemusí připravit. Cílem je obhájit vlastní tvrzení před různorodým publikem.
- 4) Řízení porady – Této techniky se obvykle účastní jeden z hodnotících. Jde o simulované hraní rolí směřované přímo k náplni budoucí práce.
- 5) Třídění došlé pošty – Tato metoda je velmi důležitá a její zařazení do assessment centra téměř nezbytné. Prozradí nám totiž, jak dotyčný zvládá time management a rozdělení priorit k jednotlivým úkolům. Když se celé cvičení časově ohraničí, zjistíme také schopnost reagovat v zátěži. Průběh je jednoduchý: proběhne seznámení s pracovními úkoly, informace o lidských zdrojích a možnostech a poté se nechá již na zúčastněném, aby předvedl, jak si pracovní náplň rozvrhne.
- 6) Psychodiagnostické metody – Ty používají širokou škálu osobnostních dotazníků za účelem zjistit psychologické rysy a povahu. Jejich součástí bývají také testy na inteligenci.
- 7) Sebereflexe a hodnocení účastníků mezi sebou – Jednou z metod je vlastní zhodnocení na závěr. Cílem je zhodnotit svůj vlastní výkon, proč by měl dotyčný být přijat do zaměstnání, a poté zhodnotit i ostatní, koho by přijal a z jakého důvodu, nebo naopak.
- 8) Rozhovor podle schématu – Jediněčná možnost zpětné vazby, kdy si účastník sedne s hodnotícím a může se vyjádřit k jednotlivým situacím, jak a proč v nich reagoval právě tak.

- 9) Manažerské hry – Modelové situace z profesního života ve formě her. Zpravidla oblíbené cvičení, které se zaměřuje na plánování, týmové nasazení apod.
- 10) Zjišťování faktů – Metoda, která zkoumá, jak umí dotyčný reagovat a strukturovat své otázky. Zpravidla bývá obeznámen s částí nějakého problému a má omezený čas a počet otázek na figuranta, který je s problémem obeznámen kompletně. Proto je třeba vhodně vybírat otázky, které jsou na figuranta směřovány.

6.3.1 Assessment centrum Raiffeisenbank retail – osobní bankéř

Průběh celého assessment centra byl konzultován se specialistkou Tomášem Rypáčkem, HR specialist, a Martinou Bilanovou, senior risk manažerkou pro movitou korporátní klientelu. Poznatky jsou získány díky autorově osobní účasti na jednom z pohovorů.

- Přihláška na výběrové řízení – Možností je několik, ale všechny jsou podány pomocí internetu. Inzeráty na pracovní pozice má Raiffeisenbank na mnoha pracovních portálech i na svých internetových stránkách www.rb.cz.
- V případě, že životopis bude vyhovovat představám personalisty, žadatel o místo je telefonicky kontaktován a seznámen s termínem výběrového řízení. Obvykle jsou požadovány doplňující otázky po telefonu, ještě než se dotyčný dostaví, aby nedošlo k nedorozumění například ve finančním ohodnocení a náplni práce. Nebaví se o konkrétních věcech, nicméně rámcová představa by se měla shodovat s realitou.
- Podle počtu přihlášených a také těch, kteří dorazí, se může počet lidí pohybovat od šesti do dvanácti. Assessment centrum probíhá v místnosti s velkým zasedacím stolem, aby byli všichni účastníci v blízkém kontaktu. Posuzující komise, která je složená z personalisty a zástupců poboček a jejich vedoucích, na které se hledá vhodný zaměstnanec, sedí odděleně nebo aspoň dále od uchazečů. Počet lidí v komisi může být okolo čtyř až šesti.
- Pohovor začíná představením zástupců banky a stručným představením všech zúčastněných podle předem daného schématu. Bývá to jméno

a příjmení, věk, stručné pracovní zkušenosti, z jakého důvodu přišel na tento pohovor a oblíbený citát, který dotyčného charakterizuje.

- Další aktivitou je čtení jazykolamů, které má odhalit vyjadřovací schopnosti zúčastněných. Každý si vylosuje náhodný jazykolam a poté postupně odřikává celá skupina.
- Následuje skupinová práce, sestavování hlavolamů. K dispozici jsou dřevěné části stavebnice, které je potřeba dle logického a prostorového uvažování složit v požadované tvary na obrázkových předlohách. Tato aktivita slouží jako vedlejší aktivita, zatímco si komise volá mimo místnost každého účastníka zvlášť na speciální úkol. Tudiž cílem je nechat účastníky v místnosti samotné, aby se snažili složit dané obrazce.
- Speciální úkol, kam chodí účastníci jeden po druhém zvlášť, spočívá v následujícím: Před dotyčného se dají falešné bankovky různé hodnoty od nejvyšších po nejmenší a je určen časový limit 5 minut na spočítání celkové hodnoty obnosu. Po přibližně dvou minutách vstoupí do počítání jeden z komise a hraje roli klienta banky, který vyruší bankéře v počítání a má nějaký požadavek, který nepočká. Cílem je zjistit, zda bankéř dá přednost počítání hotovosti, kterou bere jako hlavní zadání úkolu, anebo se bude věnovat klientovi (klient je na prvním místě). Na základě toho se komise poté rozhoduje, komu jde o klienty a kdo jen mechanicky plní úkoly, a to i za cenu odmítnutí klienta.
- Po této fázi začíná první hodnocení a vyřazení nevhodných kandidátů. Každý dostane list papíru a má za úkol napsat, s kým se mu při sestavování hlavolamů spolupracovalo nejlépe, kdo se neúčastnil a kdo se účastnil nejvíce. Na základě tohoto skrytého úkolu a vyhodnocení předchozích aktivit dojde komise k rozhodnutí, kteří účastníci pohovor opustí. Ti, kteří zůstanou, jsou již vhodnými kandidáty a pár dalších úkolů, již specifičtěji zaměřených na pracovní pozici, rozhodne o tom, koho si na kterou pobočku manažeri rozdělí.

6.3.2 Assessment centrum GE Money Bank, a. s.

Průběh celého assessment centra byl konzultován s Alicí Švehlovou (personální ředitelkou), Michalem Pekařem (vedoucím pobočky) a Michalem Matějem (oblastním manažerem – nyní nově působícím v Air Bank). Poznatky jsou opět získány díky osobní účasti autora práce na jednom z pohovorů.

- Přihlášení na pohovor probíhá také pomocí internetu. GEMB má inzeráty na pracovních portálech i na svých internetových stránkách www.gemoney.cz a stejně jako Raiffeisenbank volá vyhovujícím kandidátům, kteří prošli prvním kolem, kdy personalista zhodnotil jejich životopis.
- V komisi obvykle sedí okolo šesti zaměstnanců GEMB, nicméně záleží na počtu otevřených pozic. Personální ředitelka je téměř vždy přítomna. Začíná se opět vzájemným představením. Představitelé GEMB se ale představují podrobněji, a to formou svého profesního růstu v rámci organizace, což má motivovat uchazeče, že začínali na stejných pozicích, na které se uchazeči hlásí. Toto představování vede personální ředitelka.
- Poté následuje představení uchazečů, které není nijak určené osnovou. Záleží pouze na každém, co o sobě řekne, a komise se následně doptává na něco, co je například zaujalo v životopise nebo při představování.
- Další aktivitou je diskuze, při níž komise klade otázky týkající se společnosti a její historie a chce od účastníků pohovoru vědět, co o společnosti a její historii vědí. Následně také chtějí vědět, co účastníci vědí o náplni práce.
- Dalším úkolem je rozdání cizích slov, o nichž se předpokládá, že je zúčastnění nebudou znát. Následuje velmi krátká příprava bez používání internetu a 10 minut prezentace. Účelem je zjistit, jak umí účastníci pracovat s představivostí, prezentovat, čelit stresu a vypořádat se s nelehkým zadáním. Není hodnoceno, zda byl pojem správně vysvětlen dle slovníku, rozhodující jsou výše uvedené oblasti.
- Dalším tématem je skupinová práce. Uchazeči jsou rozděleni do dvou skupin se stejným zadáním. Obě skupiny mají například dle instrukcí, kritérií a rozpočtu navrhnout, vymyslet a zhodnotit marketingovou kampaň pro pobočku banky.,. Následně obě skupiny prezentují komisi své závěry a musí

si je obhájit. Skupina si vybere svého mluvčího na základě předchozích cvičení a ten přesvědčuje porotu.

- Po posledním cvičení dostanou uchazeči na půl hodiny volno a mezitím se rozhoduje, kdo pohovor opustí. Zůstanou opět jen vážní adepti na pozice. Výsledek se vždy oznamuje všem pohromadě.
- Pohovor pokračuje individuálním cvičením, kdy chodí zbylí uchazeči po jednom do místnosti za porotou, a následuje scénka. Pro příklad: Uchazeč má prodat kabát, který zůstal v šatně, úplně cizímu návštěvníkovi divadla, který si jde vyzvednout svou bundu. (Jde o simulaci prodeje produktu, pro který si zákazník původně nepřišel.. Je to velmi náročné cvičení, kde není účelem dohodnout se na později, ale prodat kabát ihned na místě. Po vystřídání všech účastníků už následují individuální pohovory o pobočce, kam by mohl dotyčný nastoupit, a domlouvání formalit. Výsledek je tudíž znám již v den pohovoru.

6.4 Systém odměňování a motivování bankéřů

Obecně v retailovém prostředí se logicky dbá na výsledky. Některé banky mají jako prioritní klientelu „obyčejné“ klienty a tedy velký příjem tvoří právě oni. Takoví klienti si často řeknou, když nějakou službu potřebují, nicméně to vzhledem k narůstajícím plánům bance nestačí.

Bylo vyhodnoceno, že velké množství potencionálních klientů prochází pobočkami a odchází bez jakéhokoliv produktu. Tomu se říká nevyužitý potenciál. Celá cituace vznikla tak, že poklesl zájem o úvěry, respektive požadavky se neustále navyšují a zájem lidí neroste kontinuálně s požadavkem bank.. Navíc obyvatelé, kteří už nějakou částku dluží, jsou často mimo možnost získání dalších produktů, a tak se určitá část lidí předlžuje, a proto je třeba hledat nové klienty.

Od té doby začal trend, kdy se situace obrací a klienti si již nechodí sami za bankéři žádat o nové a nové produkty, ale bankéř se musí přizpůsobit a dovést klienta k produktu. Toto je situace, kdy zasáhlo personální a obchodní oddělení a bylo potřeba

se důkladně připravit. Konkurence v této oblasti poskytování úvěrů a různých úvěrových doplňkových produktů je obrovská a boj se neustále zostřuje.

Bylo tedy potřeba začít jednat proaktivně a vypracovat obchodní plány pro pobočky, oblasti, regiony a celou zem. Průběh je jednoduchý, nahoře se určí a spočítá, jak velkého zisku má daná země potenciál dosáhnout. Následně se plán rozdělí do regionů, poté do oblastí mezi oblastní manažery, ti rozdělí plán na jednotlivé pobočky a vedoucí pobočky rozdělí na jednotlivé bankéře. Tím je celý proces hotový a stačí plány dodržet. Pokud by tento plán nebyl podpořen důkladnou motivací jak pozitivní, tak negativní, nedá se předpokládat jeho splnění. Z tohoto důvodu vzniklo několik nových postupů a změn v práci osobního bankéře.

Pravidelné porady a osobní hodnocení

Na pobočkách začaly vznikat pravidelné obchodní porady. Na začátku měsíce se nastínil kvartální plán a plán na následující měsíc. Zároveň se vyhodnotil uplynulý měsíc.

Je potřeba probrat obchodní plán celé pobočky na měsíc a poté jednotlivě u každého bankéře. Nastaví se kroky pro dosažení tohoto plánu. Akční plán je stručný, měřitelný a reálný. Většinou se skládá z hodnocení prodejního rozhovoru s každým klientem u stolečku, počtu vyvolaných schůzek a objemů a počtů prodaných produktů.

Na konci každého měsíce se vyhodnotí, který bankéř cíle překonal, splnil, nebo nesplnil. A podle toho se odvíjí možná finanční odměna a různá kladná ohodnocení a vyhlašování nejlepších prodejců apod. Pokud někdo cíle nesplní, je na vedoucím pobočky, aby s dotyčným prošel jeho práci, kde se vyskytují primární chyby a na to se společně zaměřili. Určí se nápravné kroky a společně se pracuje na zlepšení. Pokud zlepšení dlouhodobě nepřichází, obvykle se se zaměstnancem banka rozloučí, vždy záleží na více faktorech. Aby se předcházelo problémům, jsou assessment centra uzpůsobena k výběru lidí, kteří nebudou mít problémy tyto cíle plnit.

Jednotlivé fáze prodeje na pobočkách a kroky bankéřů k dosažení cílů

Kroků k využití veškerého potenciálu je několik a vznikly poměrně důkladně vypracované strategie, jak co největší procento lidí, kteří vstoupí do pobočky, dostat k bankéři a následně k podpisu smlouvy.

Tyto kroky můžeme rozdělit na 3 potenciální cesty, kterými se klient dostane k podpisu smlouvy. První a nejpřirozenější je moment, kdy si klient přijde sám na sjednanou schůzku nebo s požadavkem přímo něco na účtu změnit, opravit, vysvětlit nebo i založit. Druhá možnost je spolupráce pokladního a bankéře, kdy pokladní nahlédne do možností klienta a doporučí ho s jakýmkoli požadavkem k bankéři, který následně prodává. A poslední a nejméně oblíbenou variantou je vyvolávání schůzek na pobočku.

První možnost, že klient sám přijde, je tou nejlepší. Z psychologického hlediska chce totiž klient něco po bankéři a necítí se poté při obchodním zacílení tak ohroženě, jako třeba člověk přivolaný bankéřem nebo poslaný z pokladny. Samozřejmě úplně nejjednodušší je varianta, kdy si člověk přijde požádat o úvěr, ale i zde se hodnotí, co byl bankéř schopný doporučit a prodat k úvěru navíc. K těmto účelům slouží například nástroj prodejní hvězda. Jedná se o interní pomůcky v některých bankách, na kterých si bankéř značí odpovědi na předem danou strukturu otázek a sestavuje prodejní taktiky přímo při rozhovoru. Toto je velmi obtížná část a zde se projeví dobří prodejci. Díky správnému zvládnutí této techniky z personálního a prodejního oddělení je možné obchodně vyvrát nad klientem a podepsat s ním smlouvu na úvěrový produkt, přestože si přišel třeba jen aktualizovat telefonní číslo nebo změnit osobní údaje na účtu.

Druhá možnost je obtížnější a je potřeba spolupráce mezi pokladnou a bankéřem. Klientovi, který si vkládá na svůj účet nebo z něj vybírá a identifikuje se pomocí občanského průkazu, což je přibližně 60-80 % lidí každý den, se prověří účet a možné nabídky prodeje. Pokud je tam potenciál pro uskutečnění obchodu, doporučí se klient k bankéřovi pomocí jakékoli taktiky. Jakmile je člověk u bankéře, roztočí se klasický prodejní rozhovor a jsme u situace číslo 1. Pokud se uzavře smlouva, svůj podíl na něm má i pokladník, který má také plány a mnohdy je to jeden z bankéřů.

Třetí možnost je nejnáročnější a nejméně populární. Tlak na volání klientům roste. Mnoho lidí pobočky nenavštíví a tak bankéři volají a snaží se je na pobočku dostat, následně provést prodejní rozhovor a opět docílit podepsání smlouvy. Bankéř musí být velmi schopný a chytrý, pokud má mít výsledky při telefonování klientům. Spousta lidí reaguje už na samotné zavolání velmi negativně a odmítavě, proto tedy domluvená schůzka, ať už na aktualizování údajů, zavedení modernějších služeb, na cokoli, je velkým úspěchem. Od prodeje má bankéř ještě daleko, ale může si zapsat schůzku do systému a vykázat tak aktivitu, která kryje případné horší výsledky. Jestli bankéř nerealizuje schůzky, ani nemá výsledky, končí to zle. Pokud má schůzky, ale nejsou výsledky, pracuje se na nedostacích. Ideálně samozřejmě je, když probíhají schůzky a má i výsledky. Toto dodržet je ale měsíc od měsíce a rok od roku náročnější.

O motivačním programu říká personální ředitelka GE Money Bank Alice Švehlová:

„Motivace bankéře v dnešní době, to je jeden z nejdůležitějších aspektů obchodních úspěchů banky jako celku. Nároky na obchodní oblast v bankovníctví jsou v moderní době extrémně vysoké, a proto je potřeba se zaměřit na přímý kontakt s klientem.

Bankéři jsou motivováni finančně dle prodaných produktů, na kterých mají svou zásluhu, a také týmově jako pobočka. Je to z toho důvodu, aby si vzájemně pomáhali a zlepšovali se i slabší články pracovního týmu. Pobočku zastřešuje vedoucí, který je motivován ohodnocením za výsledek pobočky a jeho podřízených, proto je v jeho zájmu pravidelně monitorovat dění na pracovišti a vyhodnocovat výsledky. Následně musí tvořit kroky potřebné ke zlepšení a prokázat jejich účinnost. Určité oblasti poboček zastřešuje oblastní manažer, který je samozřejmě hodnocen podle celkového výsledku poboček po sečtení. Zde má motivace ten vliv, aby se pravidelně scházel s vedoucími poboček a kontroloval jejich práci, případně zjišťoval důvody záporných výsledků. Tyto manažery zastřešuje regionální manažer a nakonec ředitel pro Českou republiku.

Celý tento řetězec má nastavenou odměňovací politiku a pevně stanovená pravidla. Jeho cílem tedy je od vrchních manažerských pozic řídit i ty nejvzdálenější články, které jsou zároveň nejbližší zákazníkovi.“ (Autor práce, 2015, vlastní šetření)

K motivaci jednotlivců se vyjádřil Michal Pekař, oblastní manažer GE Money Bank: *Má oblast je složena z pěti poboček v Praze. Celkem v těchto pobočkách pracuje 20 bankéřů, kterým jsem vytvořil prodejní plány. Dostal jsem prodejní plán pro celou oblast od regionálního manažera, mého přímého nadřízeného a měl jsem za úkol rozdělit tyto plány na jednotlivé pobočky, kde už si to přerozdělí vedoucí poboček.*

Co se týče motivace jednotlivců, komunikuji především právě s vedoucími daných filiálék. Je velmi náročné je motivovat vzhledem k náročným plánům. Mnohé pobočky mají problémy a neplní nastavené cíle a vedoucí jsou nuceni mi vysvětlovat, z jakého důvodu se nedaří, kde je chyba a jaké jsou kroky ke zlepšení. V současné chvíli čtyři z pěti poboček své plány nezvládají a bohužel se to nedá přizpůsobit reálným potřebám klientů a schopnostem bankéřů, v dnešní době je to právě naopak. Banka chce, aby se bankéři a klienti přizpůsobili neustále narůstajícím obchodním plánům.

Jak motivuji jednotlivce, to je poměrně složité téma, pokusím se stručně shrnout. Máme nastavený určitý kvartální plán na objem úvěrů a počet kreditních karet. Dejme tomu, že pobočka v centru Prahy má za cíl prodat za kvartál 10 milionů úvěry a 110 kreditních karet. Sednu si s vedoucím, diskutujeme o tom, jak je číslo reálné neb nereálné. Vzhledem k tomu, že nereálné neexistuje, dopracujeme se k tomu, že je reálné respektive, že musí být reálné. Rozdělíme společně mezi podřízené jednotlivé plány a nastavíme porady, výstupy z porad a pravidelné návštěvy poboček i vedoucích manažerů. Jestliže v polovině kvartálu vidím, že situace je zlá, sedneme si s vedoucím, vyhodnotíme situaci a pokud dojdeme k závěru, že by se tímto tempem plán nesplnil, uspořádám akci zvanou mobilní pobočka. V tomto případě vyjdou bankéři před pobočku, je k tomu samozřejmě hudba, propagační technika a spousta dalších podpůrných prostředků, včetně našeho maskota a zde je bonus pro bankéře 200% za prodej. Dost často to zabere a bance přineseme mnoho klientů.“

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

7.1 Cíl dotazníku

Cílem dotazníku bylo zjistit, jaké procento lidí využívá bankovní služby, jak jsou spokojeni, jaké banky využívají a jaká je míra úvěrové zátěže. To vše se týká respondentů ve věku 18-20 let. Součástí dotazníku je i spokojenost s přístupem bankovního personálu ke klientovi a celkově s bankovními službami u nás.

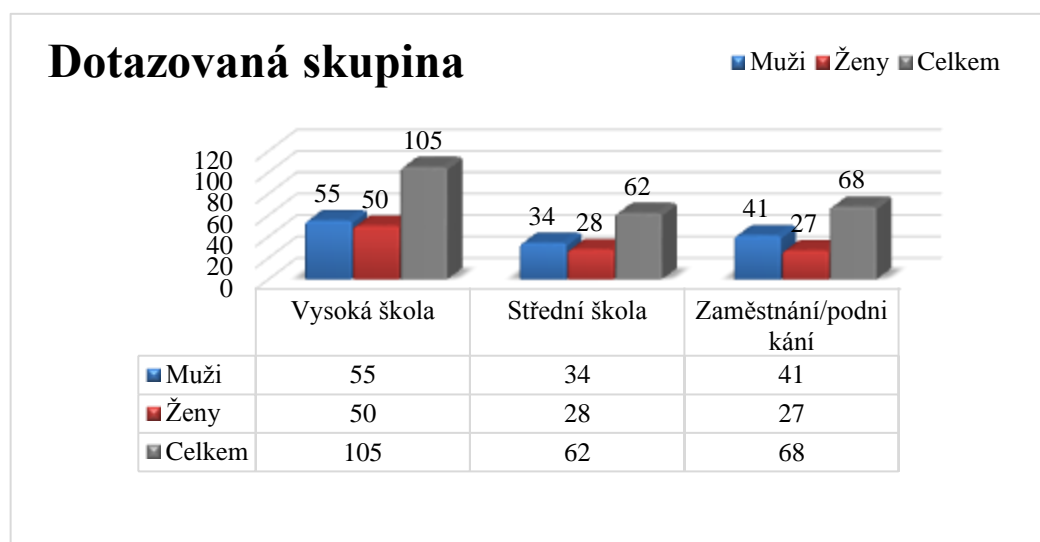
Dotazníkové šetření probíhalo v termínech 1. 1. 2016-12. 2. 2016 a obsahovalo 10 otázek.

7.2 Dotazovaná skupina

Celkem bylo osloveno 235 lidí (130 mužů a 105 žen).

Z toho 105 studentů VŠ, 62 studentů SŠ, 68 pracujících/podnikajících

Graf 8: Dotazovaná skupina



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

7.3 Výsledky dotazníkového šetření

1. Využíváte bankovní služby?

Předpoklad u této otázky byl, že pracující budou služby banky využívat výrazněji více než studenti. Život pracujícího člověka v dnešní době si bez bankovníctví ani neumíme představit, výplata chodí již ve většině případů pouze na účet.

Graf 9: Využíváte bankovní služby?



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Na základě odpovědí na první otázku můžeme odvodit následující:

Zaměstnaní lidé ve věku 18-26 let používají bankovní služby ve 100 %. U středoškoláků polovina ano a polovina ne, u vysokoškoláků je množství těch, kteří banku používají, 94.5 %.

Na základě těchto výsledků můžeme konstatovat, že míra využívání bankovníctví je velmi významná, neboť je užívá 189 z 235 lidí. Bankovníctví tudíž hraje podstatnou roli v životech mladých lidí.

2. Kolik bankovních institucí využíváte?

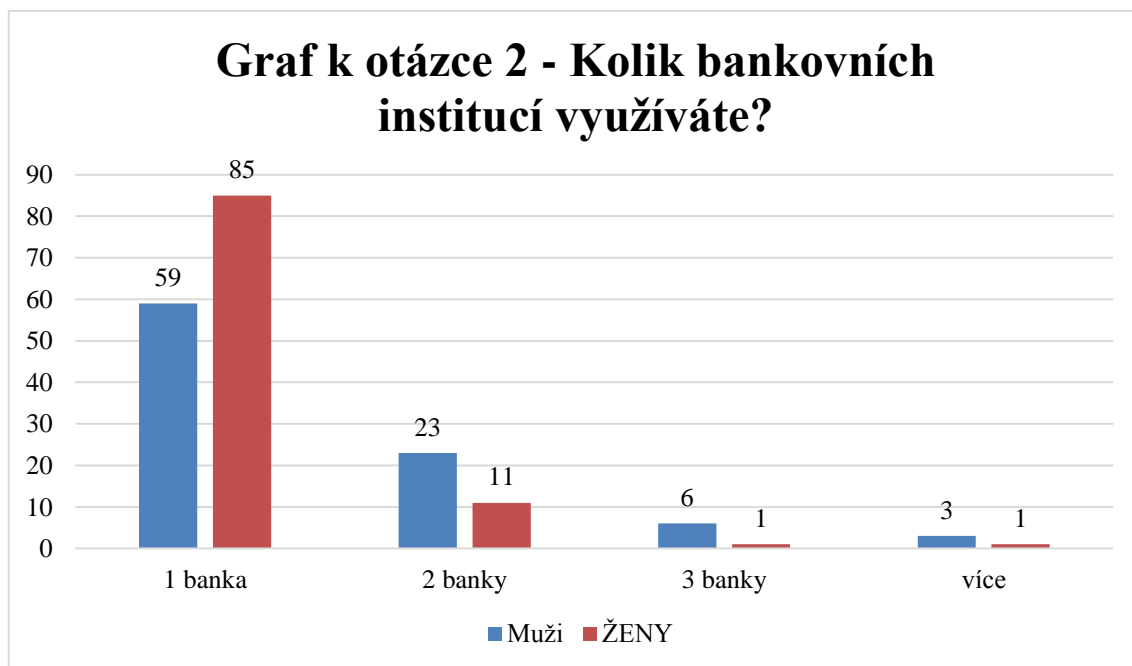
Předpokladem bylo, že většina osob ve věku 18-26 bude používat pouze jednu nebo žádnou banku.

Tabulka 1: Kolik bankovních institucí využíváte?

	Vysoká škola	Střední škola	Zaměstnání/podnikání
1	69	30	45
2	13	1	20
3	5	0	2
více	3	0	1

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 10: Kolik bankovních institucí využíváte?



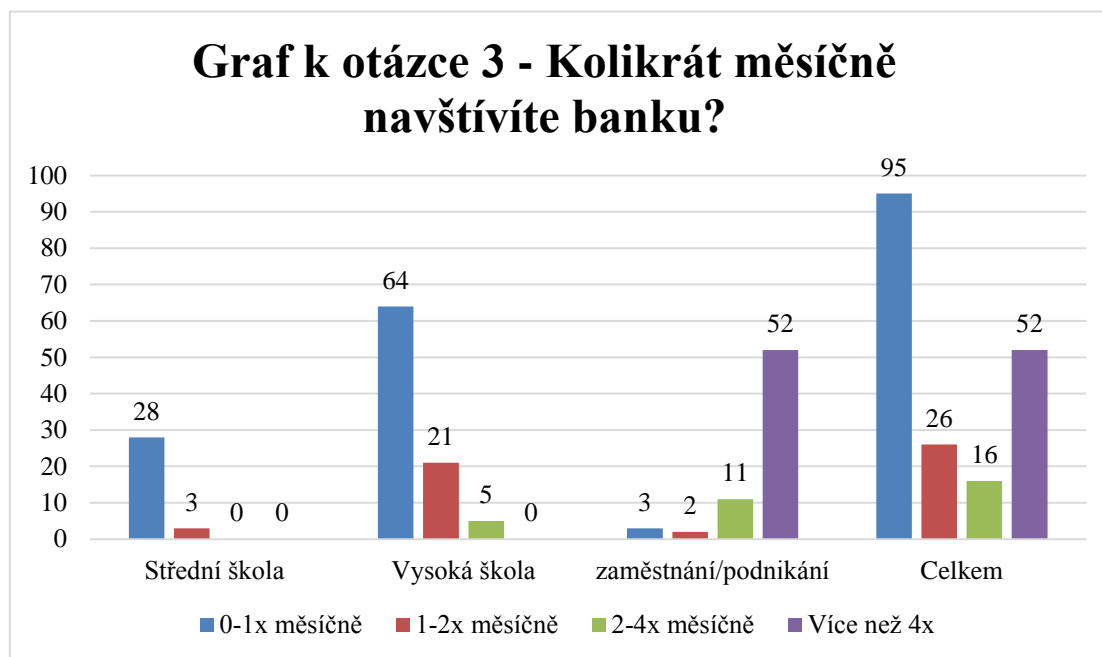
Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Z následující otázky nám vyplývá, že 62 % má jen jednu banku a zbytek více. Předpokládáme, že je to dáno potřebami vysokoškoláků, kteří používají bankovníctví omezeně; obvykle jim stačí jeden účet. Toto je ještě výraznější u středoškoláků, kteří mají v drtivé většině pouze jeden účet (pokud nějaký mají) pouze jeden má dvě banky. Naopak u zaměstnaných a podnikatelů vidíme, že různorodost bank je větší. To je samozřejmě dáno jak zkušenostmi, tak i možnou úvěrovou zátěží apod. To nám ověří další otázky

Posledním zjištěním je, že na rozdíl od mužů, kteří mají v oblibě větší počet bank než ženy, jsou ženy obecně v tomto věku loajálnější k jedné bance.

3. Kolikrát měsíčně navštívíte banku?

Graf 11: Kolikrát měsíčně navštívíte banku?



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Z této otázky nám jasně vyplývá, že středoškoláci, kteří preferují mít jeden účet, se do banky ani fyzicky mockrát nedostanou. Nepotřebují mít se svou bankou denní kontakt. Dalo by se také předpokládat, že díky svému věku využívají více internetové bankovníctví.

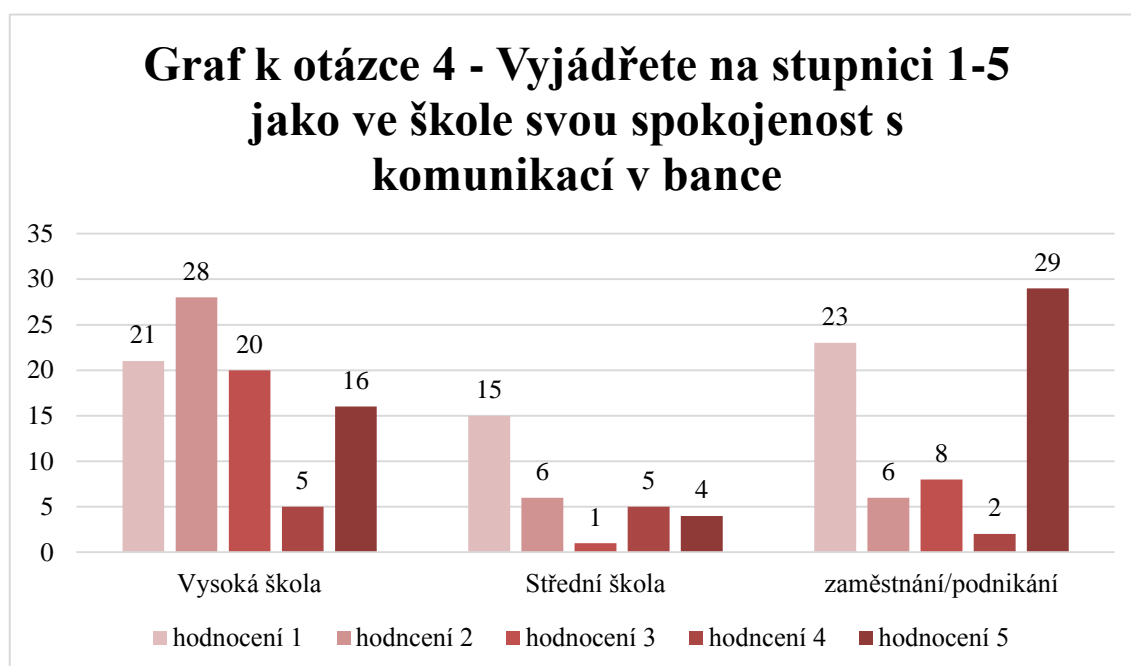
U vysokoškoláků to není tak jednoznačné, pár jich navštíví banku 1-2 x měsíčně (21), nicméně z 90 lidí je to opět menšina.

Naopak u zaměstnaných vidíme velmi častou interakci s bankou (příkazy, služby, vklady, výběry, servis účtů....)

Celkové statistiky ale mluví jasně, 50 % lidí v letech 18-26 přijdou s bankou do kontaktu 0-1x, tudíž můžeme tvrdit, že v této věkové skupině obecně není návštěva banky nezbytně nutnou záležitostí, ale samozřejmě záleží na hlubším zkoumání, o jaké skupině se bavíme.

4. Vyjádřete na stupnici 1-5 jako ve škole svou spokojenost s komunikací v bance.

Graf 12: Spokojenost s komunikací v bance



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

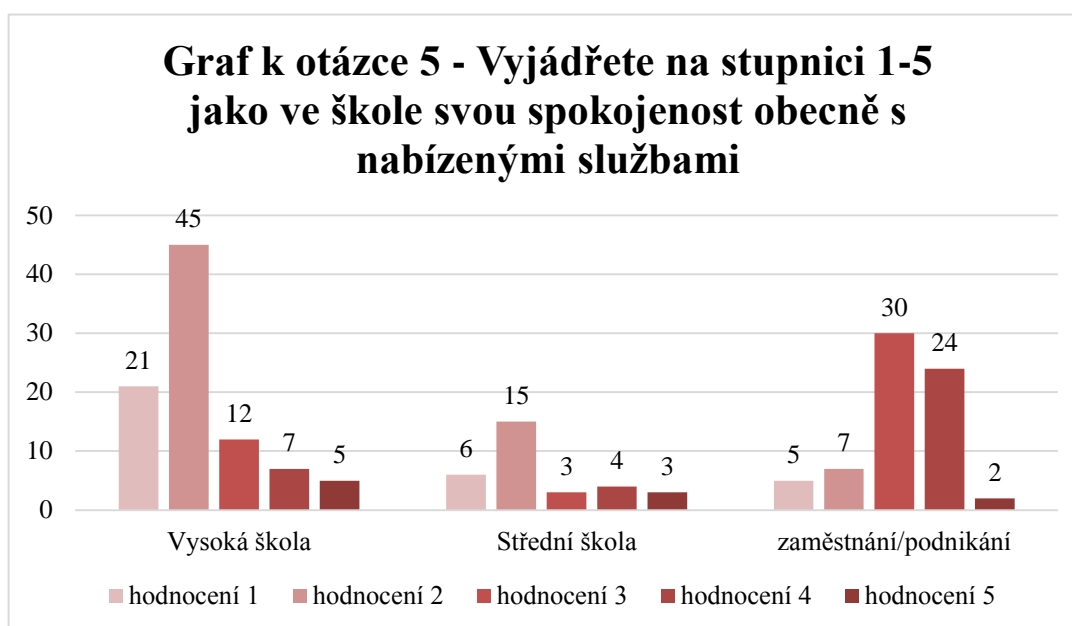
Z výsledků u této otázky vidíme, že nejspokojenější jsou s komunikací v bance středoškoláci, poté vysokoškoláci a nakonec pracující. Studenti nemají samozřejmě tak velké nároky jako pracující a jejich komunikace s bankou tedy je mnohem jednodušší; navíc samozřejmě nejsou tolik atakováni nabídkami ze stran telefonních bankéřů ani na

pobočkách. Nemají ještě stálý příjem, a tudíž není možné jim poskytnout úvěrové produkty, s výjimkou studentského kontokorentu, a proto nejsou tak atraktivním materiálem pro prodej. Naopak pracující jsou největší cílovou skupinou pro bankovního prodejce, mají většinou nárok na veškeré produkty.

Známku 1 a 2 dalo 99 respondentů ze 189 tázaných lidí využívajících bankovní služby. To je o trochu více než polovina. Za střed označilo služby 29 respondentů a špatné známky 4 a 5 dalo 61 lidí. Celkově se tedy dá říct, že převládá spokojenost, ale číslo nespokojených lidí poměrně vysoké.

5. Vyjádřete na stupnici 1-5 jako ve škole svou spokojenost obecně s nabízenými službami

Graf 12: Spokojenost s nabízenými službami



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Z tohoto grafu vidíme, že se službami jsou spokojeni především studenti a opět se negativně na množství a kvalitu služeb dívají pracující. Situace se je podobná jako u otázky č. 4; dosvědčuje, že vliv na tento výsledek má především četnost návštěv v bance a náročnost klienta. Zatímco studenti v bance řeší hlavně občasné vklady,

výběry a funkčnost karty, pracující využívají bankovní služby mnohem více a nejsou celkově spokojeni.

Vedoucí pobočky GE Money bank Michal Pekař se k výsledku vyjádřil a potvrdil i své zkušenosti. Jakmile se bavíme o rozšířenějších službách a úvěrových produktech mladí lidé ve věku 18-26 let obecně moc spokojení nejsou. Stěžují si především na poplatky a zdlouhavost procesu. Naopak velmi oceňují moderní technologie, které banky zavádějí, jako například elektronický podpis, bezkontaktní kartu, bezkontaktní nálepkou a funkčnost internetového bankovníctví.

- 6. Uved'te, v jaké skupině se nachází banka, kterou využíváte:** Nové (AirBank, Zuno, mBank, Equa Bank, Fio bank...), Tradiční (Raiffeisenbank, GE, ČSOB, KB, Česká spořitelna..)

Graf 13: Skupiny bank



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Tento výzkum prokázal poměrně jednoznačně, že pro mladé lidi ve věku 18-26 jsou nové, moderní banky atraktivnější než ty tradiční. Nové banky zpravidla tlačí poplatky na minimum a vytvářejí lákavější nabídky právě pro studenty a mladé lidi, proto i mladí

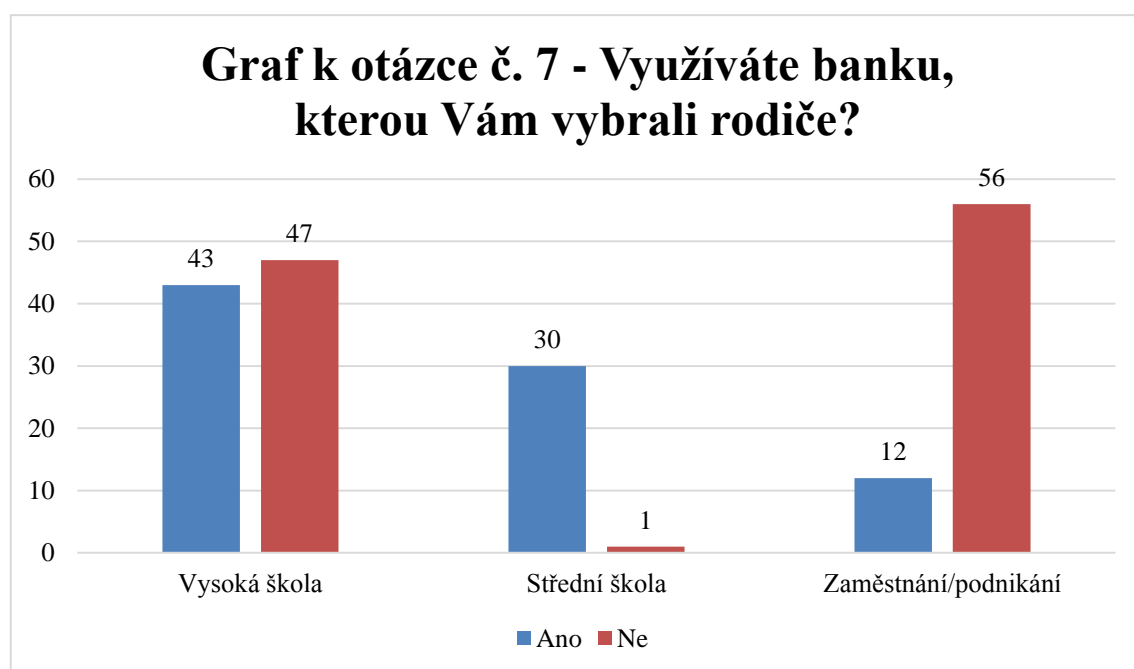
pracující už přecházejí k novým bankám. Tradiční banky se totiž více zaměřují na movitější klientelu a firemní služby.

Rozhovor s Michalem Matějem, oblastním manažerem AirBank, potvrdil, že lidé kteří k nim přecházejí, tak reagují na nepříjemné a vysoké poplatky a omezený přístup ze strany tradičních bank. U nových bank oceňují jejich čerstvost a kvalitu služeb.

Zajímavá čísla jsou u středoškoláků, kde vidíme převahu tradičních bank. Pravděpodobně je to z důvodu otevření účtu za přítomnosti rodičů, kteří tyto banky užívají. Tento odhad ale potvrdí nebo vyvrátí otázka č. 7.

7. Využíváte banku, kterou Vám vybrali rodiče?

Graf 14: Volba banky



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

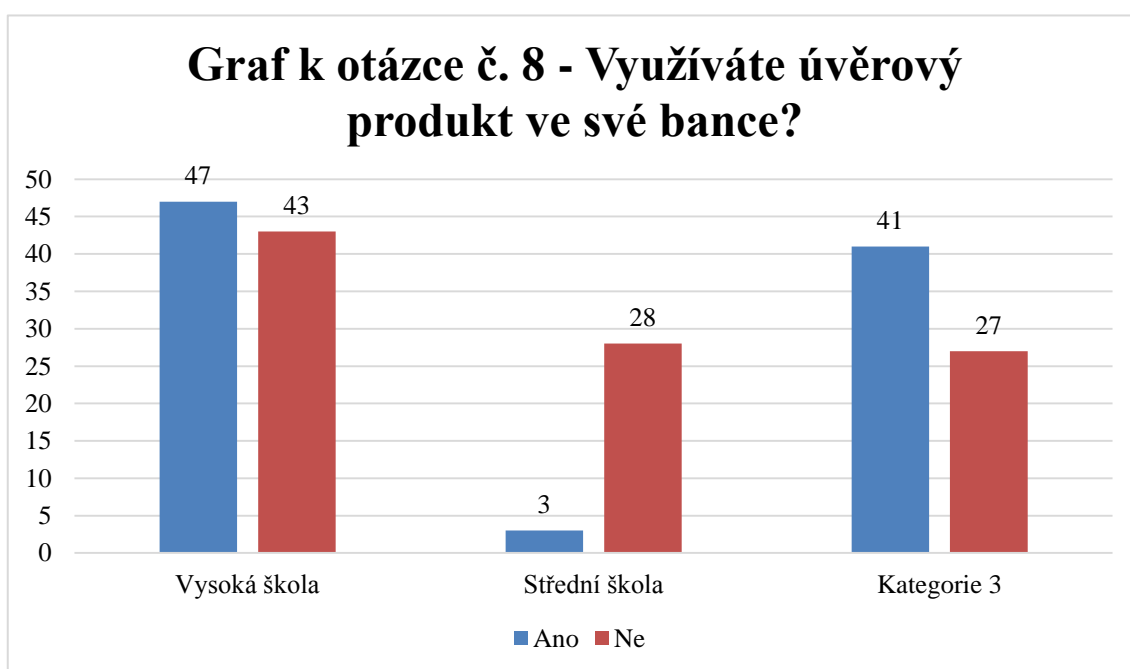
Tento výsledek naprosto jasně demonstruje hypotézu, že středoškoláci mají účty ve stejných bankách jako jejich rodiče; u vysokoškoláků to není tak jednoznačné, polovina jich přešla do jiných bank. Pracující mladí lidé již mají zpravidla banku, kterou si sami vybrali, a jen malý počet z nich (12) má ještě účet v bance, kde ho otevřeli za přítomnosti svých rodičů.

Vedoucí pobočky GE Money bank v Praze Michal Pekař tyto výsledky potvrdil a vyjádřil se, že 90 % studentských a dětských účtů přicházejí založit rodiče se svými dětmi. Zpravidla vždy mají rodiče účet v té samé bance.

8. Využíváte úvěrový produkt ve své bance?

U této otázky je předpoklad, že u středoškoláků to bude mizivé procento, zatímco u pracujících a podnikajících půjde o většinové číslo.

Graf 15: Využívání úvěrového produktu



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Z tohoto výsledku můžeme odvodit, že u středoškoláků dle očekávání téměř nikdo úvěrové produkty nevyužívá. Naopak u vysokoškoláků vidíme již téměř poloviční rozdělení. Není příliš neobvyklé, že si vysokoškoláci půjčují na studium nebo bydlení. U pracujících a hlavně podnikajících je úvěrová zátěž velmi častá.

Michal Pekař z GE Money bank situaci komentuje: „Za mých 9 let praxe na bankovní pobočce v centru Prahy se čím dál více setkávám s mladými lidmi, kteří žádají o úvěrové produkty. Nejčastějším účelem úvěru u nich bývá bydlení a také škola. Úvěry však nepřekračují hranici sto tisíc korun českých. Pokud bychom se bavili o mladých

podnikatelích, je pravidlem, že úvěrový produkt využívají, ať už je to kontokorent nebo přímo spotřebitelský úvěr.“

9. V případě, že využíváte úvěrové produkty, v jaké výši? Do 20 tisíc, do 50 tisíc, do 100 tisíc, více

U této otázky se předpokládá, že u studentů dle rozhovoru s Michalem Pekařem z GE Money Bank nebude částka přesahovat sto tisíc korun českých. U pracujících se očekává úvěr nad padesát tisíc korun českých. Naopak u středoškoláků jen minimální částky.

Graf 15: Výše využívaných úvěrů



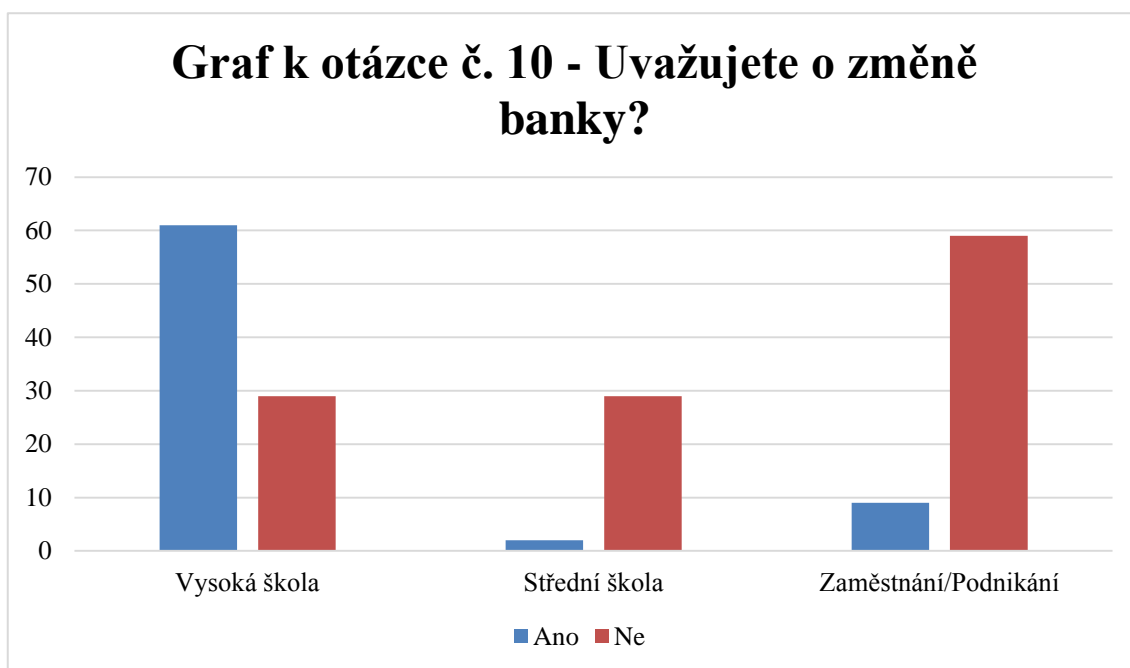
Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vidíme, že u studentů vysokých škol převažuje těsně úvěr do padesáti tisíc korun českých. A nepřesahuje vůbec sto tisíc korun českých. U středoškoláků dle očekávání se čísla pohybují velmi nízko a u pracujících do sta tisíc korun českých a více.

10. Uvažujete o změně banky?

Předpokládáme, že u studentů bude počet lidí, kteří přemýšlejí o změně banky, větší než u pracujících. Velká část chce změnit svou původní banku a vybrat si novou dle svých potřeb. U pracujících a podnikajících zatížených úvěrem je změna obtížná, jelikož účet je vázán na úvěr.

Graf 16: Změna banky



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Výsledek napovídá, že vysokoškoláci rádi experimentují a ve velké míře uvažují o změně banky. Co se týče středoškoláků, tuto potřebu zatím nemají a pracující ve většině také ne.

U pracujících zatížených úvěrem lze je možné banku změnit po doplacení úvěrů nebo konsolidací do jiné banky.

Konsolidace půjček umožňuje klientům banky sloučit úvěry dohromady v jeden. Možností je více, úvěry v primární bance se dají sloučit do jednoho, anebo lze sloučit úvěry ve více bankách v jeden do jiné banky, kam se vše převede, a banky se pak mezi sebou vypořádají. Důvodem konsolidace bývají především výhodnější podmínky

a jedna splátka. Nevýhodou bývá většinou navýšení doby splácení a také splatná částka. Co se týče úroků, také se zvyšují.

7.4 Závěr z dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina mladých lidí bankovní služby využívá. U zaměstnaných je to 100 % všech respondentů, u středoškoláků 50 % a u vysokoškoláků 94,5 %.

62 % respondentů má jen jednu banku. Předpokladem je, že potřeby studentů jsou omezenější než u pracujících respondentů. Také se ukázalo, že ženy jsou v tomto ohledu loajálnější než muži a mají většinou jen jednu banku.

50 % respondentů přijde do kontaktu s bankou 0-1x měsíčně, návštěva banky pro mladou generaci 18-26 let není tedy nezbytná pro jejich život. U pracujících je ale počet návštěv mnohem vyšší.

Nejspokojenější skupinou v komunikaci s bankou jsou středoškoláci a vysokoškoláci. Nároky pracujících jsou vyšší a u banky se s dobrou komunikací neseškávají dle svých představ. Pracující také obtěžuje silný tlak ze strany prodejců na služby, které nepotřebují; i toto může ovlivnit spokojenost s komunikací. Celkový počet spokojených je vyšší než nespokojených, ale není to jednoznačné. Poměrně velká část lidí si na komunikaci se svou bankou stěžuje.

S kvalitou služeb jsou studenti spokojenější než pracující. Je to dáno jednak nárokem na služby a také vyspělostí a finanční gramotností.

Moderní banky jsou pro všechny skupiny atraktivnější než tradiční větší bankovní instituce. Tradiční banky mají nastavené vyšší poplatky, ale nabízejí větší spektrum služeb a mnohdy i kvalitnější služby pro movitou klientelu a podnikatele.

U středoškoláků převládá banka, kterou mají jejich rodiče. U vysokoškoláků se projevuje velká míra experimentování a chuti dělat změny. Pracující ve velké míře nepřemýšlejí o změně banky.

Pokud se zaměříme na úvěry, u středoškoláků se vyskytují nejméně, zatímco u pracujících a podnikajících ve větší míře.

Svou banku by nejraději měnili vysokoškoláci a naopak pracující by zůstali ve větší míře u své stávající.

ZÁVĚR

Celá práce měla za cíl porovnat banky, především ty tradiční a nově vzniklé. V úvodní části a první polovině se čtenář seznámí se základními bankovními pojmy, od úplného počátku bank, až po druhy úvěrů a další podrobnější teoretické znalosti.

V druhé části se práce zabývá především tím, jaké jsou historické hodnoty a grafy ukazují rozsah úvěrových objemů, zároveň také umožňují srovnání s dnešní dobou. Srovnání není uvedeno pouze v oblasti úvěrů, pomocí dotazníků je rozebráno více prvků, podle kterých se řídí různé skupiny lidí. Z výsledků zjistíme, jaké banky a produkty lidé znají, zda je používají a proč. Je rozebráno také spousta prvků personálního charakteru, práce tedy hodnotí nejen finanční hledisko, ale také personální.

Co se týče personální části, je v práci k nalezení analýza assessment centra, systém hodnocení bankéřů a další poznatky, které poskytli samotní zaměstnanci bank.

Závěrem je možné říci, že trend úvěrů roste v celé České republice, a to v naprosto všech úvěrových oblastech jako jsou hypotéky, spotřebitelské úvěry, kreditní karty atd. Mladí lidé, především studenti vysokých škol, mají tendenci experimentovat a volí nové banky častěji než lidé starší.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada. ISBN 978- 80-247-1407-3.
- EVANGELU, J. E. a O. JUŘIČKA. 2013. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce: metody a postupy*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-164-1.
- DVOŘÁK, P. 1998. *Bankovníctví pro bankéře a klienty*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-585-9.
- KIPIELOVÁ, I. 1998. *Bankovníctví pro střední školy a veřejnost*. Praha: Fortuna. ISBN-80-7168-535-6.
- MERVART, J. 1998. *České banky v kontextu světového vývoje*. Praha: Lidové noviny. ISBN 80-7106-236-7.
- PÁNEK, D. *Bankovní služby*. 2001. Brno. Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita ISBN 80-210-2691-X.
- POLOUČEK, S. a kol. 2006. *Bankovníctví*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-462-7.
- REVENDA, Z. 1995. *Bankovní regulace a dohled*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-486-0.
- REVENDA, Z. a kol. 2002. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-031-7.
- VACULÍK, M. 2010. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing. ISBN 978-80-903858-8-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

- Právní předpisy. Česká národní banka [online]. © 2003-2012 [cit. 2012-04-17].http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/legislativni_zakladna/pojistovny_zajistovny_poj_zprostredkov_atele/pravni_predpisy.html
- Byznys - Hospodářské noviny (IHNEP.cz)* [online]. 2015 [cit. 2015-11-22] Dostupné z: www.finweb.cz

Československá obchodní banka [online]. 2015 [cit. 2015-11-17] Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/>

Finance.cz [online]. 2015 [cit. 2015-11-22] Dostupné z: www.finance.cz

Finexpert.cz [online]. 2015 [cit. 2015-11-24] Dostupné z: www.osobni-finance.cz

GE Money Česká republika [online]. 2015 [cit. 201-11-22] Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/lide>

Komerční banka [online]. 2015 [cit. 2015-11-17] Dostupné z: www.kb.cz

Měšec.cz [online]. 2015 [cit. 2015-11-24] Dostupné z: www.mesec.cz

Peníze.cz [online]. 2015 [cit. 2015-11-24] Dostupné z: www.penize.cz

POHANKOVÁ, Elena. *Finance.cz: daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. 18.5.2002 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/21845-bankopojisteni-nova-cesta-keklientovi/>

Právní předpisy: Česká národní banka. *Česká národní banka* [online]. © 2003-2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z:

http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/legislativni_zakladna/banky_a_zalozny/pravni_predpisy.html

stránky komerčních bank: www.rb.cz *Reiffeisen bank* [online]. 2015 [cit. 2015-11-17] Dostupné z: <https://www.rb.cz/osobni>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

PŘÍLOHA

Příloha A – Dotazník

Dotazník na téma bankovních služeb a spokojenosti se současnou situací

Dobrý den,

rád bych Vás poprosil o vyplnění tohoto dotazníku týkajícího se bankovních služeb a Vaší spokojenosti s nimi. Dotazníkové šetření mi bude cenným podkladem k bakalářské práci a je plně anonymní.

- 1) **Využíváte bankovní služby?** ANO/NE
- 2) **Kolik bankovních institucí využíváte?** 1, 2, 3, více
- 3) **Kolikrát měsíčně navštívíte banku?** 1 x měsíčně, 2 x měsíčně, 4 x měsíčně, více
- 4) **Vyjádřete na stupnici 1-5 jako ve škole svou spokojenost s komunikací v bance**
- 5) **Vyjádřete na stupnici 1-5 jako ve škole svou spokojenost obecně s nabízenými službami**
- 6) **Uveďte, v jaké skupině se nachází banka, kterou využíváte:** Nové (AirBank, Zuno, mBank, Equa Bank, Fio bank...), Tradiční (Raiffeisenbank, GE, ČSOB, KB, Česká spořitelna...)
- 7) **Využíváte banku, kterou Vám vybrali rodiče?** ANO/NE
- 8) **Využíváte úvěrový produkt ve své bance?** ANO/NE
- 9) **V případě, že využíváte úvěrové produkty, v jaké výši?** Do 20 tis., do 50 tis., do 100 tis., více
- 10) **Uvažujete o změně banky?** ANO/NE

Věk:

Pohlaví:

Kategorie:

VŠ, SŠ, PRÁCE / PODNIKÁNÍ

Děkuji za Váš čas.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: David Bilan

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Bankovní úvěrové produkty, srovnání a vývoj

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 56

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: RNDr. Jarmila Radová Ph.D.