

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství (PEF)**



**Bakalářská práce**

**Tvorba portfolia bankovních produktů podle  
modelových scénářů**

**Kadavý Libor**

**© 2024 ČZU v Praze**



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Libor Kadavý

Ekonomika a management

Název práce

Tvorba portfolia bankovních produktů podle modelových scénářů

Název anglicky

The Creation of Banking Products Portfolio according to Model Scenarios

---

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je tvorba modelových scénářů klientů a jejich aplikace pro sestavení portfolia bankovních produktů podle výhodnosti a výkonnosti.

Metodika

Bakalářská práce bude mít část rešeršní a část praktickou. Rešeršní část práce vznikne na základě práce s odbornou literaturou a samostudiem. Praktická část práce vznikne na základě spolupráce s vybranou bankovní institucí. Po navázání spolupráce v bance budou provedeny polostrukturované rozhovory za účelem identifikace klíčových aspektů pro posuzování a hodnocení klientů. Budou vytvořeny alespoň 3 modelové scénáře klientů jako základ pro návrh portfolia bankovních produktů (výběr z již existujících a zavedených). Pro tvorbu portfolia bankovních produktů bude použito produktů a služeb vybraného partnera z praxe, oslovené bankovní instituce. Při sestavování a posuzování výhodnosti a výkonnosti portfolia bankovních produktů dle scénářů bude užíváno kvantitativního přístupu, modelů a metod (Teorie rozhodování aj.). Dalším vlastním přínosem práce bude na závěr práce posouzení vlastního návrhu portfolia dle výsledků metod a modelů teorie rozhodování a návrhu portfolia osloveného bankéře banky dle běžných interních postupů a jeho praxe (po diskuzi). Srovnání výsledných portfolií bude provedeno k navrženým modelovým scénářům a diskutováno.

**Doporučený rozsah práce**

40 – 60 stran

**Klíčová slova**

Teorie rozhodování, vícekriteriální rozhodování, matematické metody, bankovní instituce, portfolio produktů

---

**Doporučené zdroje informací**

BROŽOVÁ, Helena; ŠUBRT, Tomáš; HOUŠKA, Milan; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA OPERAČNÍ A SYSTÉMOVÉ ANALÝZY. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. Praha: Credit, 2003. ISBN 80-213-1019-7.

FIALA, Petr; JABLONSKÝ, Josef; MAŇAS, Miroslav. *Vícekriteriální rozhodování : Určeno pro stud. všech fakult VŠE Praha*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-748-7.

FIALA, P. – *Modely a metody rozhodování – 2. přepracované vydání* – Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1345-4

HRON, Jan; TRAXLER, Arnošt; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Teorie řízení organizačních systémů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.

PLAMÍNEK, J. – *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu – 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Česko: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5

ŠILEROVÁ, E. *Informační systémy v podnikové praxi*. ISBN 978-80-87994-78-8.

ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-345-2.

Urban, J. – *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Česko: Grada, 2017. ISBN 978-80-2710-227-3

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2024

---

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Tvorba portfolia bankovních produktů podle modelových scénářů" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2024

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu panu doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D. za odborné vedení práce, věcné rady a ochotu při zpracování této práce. Nadále bych rád poděkoval paní Benešové, paní Ing. Srovnalové, panu Ing. Siblíkovi a panu Ing. Jančuškovi za asistenci při tvorbě praktické části.

# Tvorba portfolia bankovních produktů podle modelových scénářů

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na identifikaci situací, ve kterých mohou komerční bankéři na podnikatelské úrovni uskutečnit rozhodnutí, které změní finální podobu bankovního úvěru. Tento proces je zde zachycen a popsán prostřednictvím čtyř modelových scénářů klientů. Tito klienti byli sestaveni poté co byly nalezeny potřebné situace, ve kterých mohou bankéři učinit rozhodnutí. Právě proto účel, pod kterým byly modelové scénáře sestaveny nebyl nalezení těch nejběžnější obchodní operace mezi bankéřem a klientem, ale právě situací, ve kterých může mít bankéř vliv na finální podobu úvěru. Modelové scénáře byly sestaveny podle polostrukturovaných rozhovorů vedených s bankéři na podnikatelském oddělení nejmenované komerční banky působící na území ČR. Přepis rozhovorů je obsažen v příloze této práce.

Výstupem této práce je zachycení, jaký vliv má bankéř jako jedinec na podobu bankovního úvěru. Celý horizont bankovních produktů byl, pro účely dodržení rozměru bakalářských prací, zredukován na pouze úvěrové produkty. Teoretická část této práce je zaměřena na bankovní strukturu v Česku. Nadále, jsou zde rozebrány aktuální nabízené bankovní produkty a jejich minulé trendy.

**Klíčová slova:** Teorie rozhodování, VAV, matematické metody, bankovní úvěry, bankovní produkty, leasing, hypotéka, fixace úrokových sazeb, úroková sazba, ČNB

# **Creation of a portfolio of banking products in accordance with model scenarios**

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses on identifying situations in which commercial bankers can make decisions at the business level when granting bank loans to clients. This process is captured and described here through four fictitious clients. These clients were constructed after identifying the necessary situations in which bankers can make decisions. Thus, the purpose of creating the fictitious clients was not to find the most common business operations between the banker and the customer, but only situations in which the banker can influence the final form of the loan. The fictitious clients were assembled from semi-structured interviews conducted with bankers in the commercial department of an unnamed commercial bank operating in the country. The transcript of the interviews is included in the appendix of this paper.

The result of this work is to capture the influence that the banker as an individual has on the form of bank credit. The whole horizon of banking products has been reduced to credit products only, in order to keep the dimension of the thesis. The theoretical part of the thesis focuses on the banking structure in the Czech Republic. It also discusses the current range of banking products and the trends that these products have followed in the past.

**Keywords:** Theory of decision making, multi-criteria analysis of variants, mathematical methods, bank loans, bank products, leasing, mortgage, interest rate fixation, interest rate, Czech National Bank



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
Cíl práce .....	12
Metodika .....	12
<b>3 Teoretická Východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Bankovní systém v České republice .....	14
3.1.1 Centrální banka.....	15
3.1.2 Komerční banky .....	17
3.2 Finanční trh .....	19
3.3 Úroková sazba.....	20
3.3.1 Nominální a reálná úroková sazba .....	21
3.3.2 Fixace úroků .....	21
3.4 Produkty Komerčních Bank.....	22
3.5 Komerční bankéř.....	28
3.5.1 Produktová portfolia.....	29
3.5.2 Poradenské činnosti .....	29
3.5.3 Rozhodování bankéřů.....	31
3.6 Teorie rozhodování .....	32
3.7 Teorie her .....	34
3.8 Vícekriteriální analýza variant .....	36
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>39</b>
4.1 Rozhovory .....	40
4.1.1 Sestavení otázek .....	40
4.1.2 Užití otázek na firemních bankéřích.....	40
4.1.3 Výsledky rozhovorů .....	40
4.2 Sestavení modelových scénářů .....	41
4.2.1 První modelový scénář .....	42
4.2.2 Druhý modelový scénář.....	46
4.2.3 Třetí modelový scénář .....	52
4.2.4 Čtvrtý modelový scénář.....	53
<b>5 Diskuze vlastních výsledků.....</b>	<b>55</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>57</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>58</b>
Knížní zdroje.....	58
Webové stránky.....	59

Oficiální dokumentace .....	60
<b>8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>61</b>
Seznam obrázků .....	61
Seznam tabulek.....	61
Seznam použitých zkratk.....	61
<b>Přílohy .....</b>	<b>62</b>
Přepis rozhovoru s prvním firemním bankéřem:.....	62
Přepis rozhovoru s druhým firemním bankéřem:.....	64
Přepis rozhovoru se třetím firemním bankéřem: .....	66

# 1 Úvod

Řádné a spolehlivé fungování bank je nezbytnou součástí každé vyvinuté země. Bez něho není možný výrazný ekonomický růst země (Revenda 2011) a tedy ani podniků v zemi. Bankovní instituce pomocí bankéřů zastřešují veškeré podstatné bankovní funkce. Tedy obstarávají nabídku a poptávku na finančním trhu, ovlivňují ho a trh zas zpětně ovlivňuje banky.

Pro mnohé klienty je bankéř ta nejdůležitější osoba v bance, jelikož je to jediná osoba, která vyslechne a doporučí řešení jejich úskalí. Z pohledu klientů, působí bankéři doslova jako tvář banky. Je tedy dost důvodů pro udržení rozhodnutí bankéřů co nejstřízlivější. Dobrá rozhodnutí od bankéřů požaduje jak vedení banky, tak i klientela. V této práci jsem se chtěl zaměřit na právě tento rozhodovací proces.

Hlavním výstupem této práce je zjištění nejdůležitějších aspektů, které ovlivňují rozhodování komerčního bankéře, určení modelových scénářů dle praktické zkušenosti reálných firemních bankéřů a modelování rozhodovacího procesu firemního bankéře při obsluze těchto klientů. V komerčních bankách se bankéři rozdělují na privátní a firemní. Tato práce je zaměřena pouze na firemní bankéře. Díl teoretické části je dedikován bankovnímu systému České republiky. Toto bylo uskutečněno, jelikož považuji pochopení konání centrální banky a návazné chování komerčních bank za důležitou při hovoření o obchodních bankéřích.

## 2 Cíl práce a metodika

### Cíl práce

Cílem bakalářské práce je tvorba modelových scénářů klientů, dle reálných zkušeností aktivních bankovních poradců (bankéřů). Scénáře mají co možná nejbližší popisovat skutečné situace, ve kterých má bankéřovo rozhodnutí vliv na podobu finálního bankovního úvěru, nabízeného pro klienta. Po konstrukci těchto scénářů je možné zachytit bankéřův rozhodovací proces teorií rozhodování a následné finální modely jsou aplikovatelné v praxi pro podporu budoucích bankéřských rozhodnutí.

Na základě výsledků polostrukturovaných rozhovorů byla provedena korekce záměru práce. Zde byl dán větší důraz na formulaci scénářů dle skutečných parametrů a následná formulace rozhodovacích modelů až na základě modelových scénářů. Na vytvořených scénářích nebylo dostatek společných rysů pro porovnání a vyhodnocení nejefektivnějšího klienta.

### Metodika

Bakalářská práce má část rešeršní a část praktickou. Rešeršní část práce vznikla na základě práce s odbornou literaturou a samostudia. Praktická část práce zase na základě spolupráce s vybranou bankovní institucí. Po navázání spolupráce v bance byly provedeny polostrukturované rozhovory se třemi firemními bankéři za účelem identifikace klíčových aspektů pro posuzování a hodnocení klientů. Přepisy rozhovorů jsou v příloze této práce.

Posloupnost operací, provedených pro sběr potřebných informací je následující:

1. Nejprve byl osloven firemní bankéř pro asistenci a definici klíčových míst, na která by se otázky měly vztahovat (tento bankéř nebyl součástí rozhovorů).
2. Následovně byly vytvořeny otázky, které byly opět prodiskutovány se zmíněným firemním bankéřem.
3. Následovaly samotné polostrukturované rozhovory, které v průměru trvaly okolo 50 minut (přepisy těchto rozhovorů jsou v příloze práce). Po diskuzi

- výsledků spolu s vedoucím práce byl v tomto kroku upraven záměr práce a zároveň bylo portfolio nabízených produktů zúženo na čistě úvěrové produkty.
4. Poté bylo možné s bankéři, kteří se zúčastnili rozhovorů, navrhnout podobu modelových scénářů.
  5. Teprve od tohoto bodu bylo možné definovat varianty rozhodování a modelovat rozhodovací proces.
  6. Z rozhodovacích modelů jsou vyvedeny závěry a rozděleny do dvou kategorií:
    - modely, které jsou v budoucím rozhodování bankéřů využitelné;
    - a na modely, které nejsou.

Z rozhovorů a následných konzultací s bankéři byly zkonstruovány čtyři modelové scénáře, přičemž dva z nich jsou vyvedeny jako potenciálně použitelné v budoucím rozhodování a zbývající dva nikoliv.

## 3 Teoretická Východiska

### 3.1 Bankovní systém v České republice

Bankovní systém, představuje, dle Zbyňka Revendy (2011, s. 15) v jeho knize Centrální bankovnictví, sumu veškerých bankovních institucí působících v určitý čas na určitém území státu. Bankovní systém disponuje propojenými složkami, složkou **institucionární** a složkou **funkční**.

Pod složkou institucionární je dle autora Revendy (2011, s. 16) samotný věcný charakter banky, co vlastně dělá. Z širšího pohledu jsou banky instituce, jenž provádí operace na finančním trhu. Tato definice zastřešuje i penzijní fondy, pojišťovny, finanční poradenství a jiné. Pro oddělení těchto institucí od komerčních bank udělují centrální banky bankovní licenci.

Podle Revendy (2011, s 18) určuje funkční složka, jak probíhá poměr mezi komerčními bankami a bankou centrální. Rozlišují se dva systémy: jednostupňový a dvoustupňový. V **jednostupňovém systému** působí centrální banka jako středisko veškerého manažerského rozhodování a role komerčních bank se blíží spíše pobočkám centrální. Je zde extrémní centralizace veškerého bankovnictví. Samotné kroky, jež tato centrální banka uskutečňovala, vystihovaly zájmy aktuální politické strany. Centrální banka byla tedy podřazena fiskální politice.

V České republice, jako ve většině vyspělých kapitalistických zemí, dle Revendy (2011, s. 19) působí **dvoustupňový bankovní systém**. Na vrcholu tohoto sektoru sedí centrální banka. Každý stát má právě jednu takovouto instituci, která vytváří, úrodné prostředí pro správné fungování komerčních bank a dohlíží na celkové množství peněz v oběhu dané ekonomiky. Na druhém stupni jsou komerční banky, jejichž primárním cílem je vytváření zisku díky poskytování úvěrů a provádění jiných operací na finančním trhu.

### 3.1.1 Centrální banka

Centrální banka, jedinečná státní instituce, jenž spravuje monetární politiku v zemi. Podle České národní banky (dále jen ČNB) ([1]<https://www.cnb.cz/> , [online 24.05.2023]) je důležité, aby centrální politika byla **nezávislá** od konání fiskální politiky. Toto bylo zaručeno zákonem o ČNB č. 6/1993 Sb., o České národní bance, s účinností od roku 1993. Pokud by tomu tak nebylo, varuje Tomáš Holub předseda bankovní rady, mohla by vláda, nebo vládou pověřeni lidé, určovat působení monetární politiky k jejich osobním politickým záměrům. Členům bankovní rady je dokonce vysloveně zakázáno poslouchat jakékoliv rozkazy od vlády, prezidentské kanceláře nebo parlamentu. Píše se tak v §9 jmenovaného zákona.

*„bankovní rada ani žádný člen bankovní rady nesmějí při výkonu pravomocí a plnění úkolů a povinností (...) vyžadovat ani přijímat pokyny od prezidenta republiky, Parlamentu, vlády a jiných orgánů České republiky, dále od orgánů, institucí nebo jiných subjektů Evropské unie, od vlád členských států Evropské unie nebo od jakéhokoli jiného subjektu“*

Zákon č. 6/1993 Sb. §9

Centrální banka, není instituce, u které si mohou fyzické osoby libovolně otevírat běžný účet. Ovšem tato instituce stále „vede účty“ pro ostatní komerční banky kde mohou uskutečňovat vklady, výběry, případně uzavírat úvěry s centrální bankou. Výše těchto úroků určuje **lombardní** a **diskontní** sazba, jenž vyhláší ČNB.

Podle ČNB ([2]<https://www.cnb.cz/> [online 25.05.2023]) působí tyto sazby u produktů, kde si komerční banky uschovávají, nebo půjčují finanční prostředky přes noc. **Lombardní** sazba je cena peněz, jež si ČNB účtuje za poskytnutou likviditu přes noc. K večeru si komerční banka zažádá o úvěr a ráno vrátí výši úvěru plus vypočítaný úrok. **Diskontní** sazba se využívá, pokud si komerční banka uschová likviditu u ČNB. Zde sazba představuje určitou finanční odměnu.

Díky své podstatě jsou podle centrální banky ([2]<https://www.cnb.cz/> [online 25.05.2023]) tyto sazby schopny nepřímo ovlivňovat výši krátkodobých komerčních úvěrů. **Diskontní** sazba svou funkcí tvoří **dolní mez** pohybu krátkodobých úvěrových

sazeb na trhu. Komerční banky jsou ziskem poháněny, to znamená, že se budou přiklánět k více výdělečným věcem.

Ve stejném smyslu a dle stejného článku ([2]<https://www.cnb.cz/> [online 25.05.2023]) lze vyložit taktéž lombardní sazbu. Tu vyplácí zase komerční banka za přes noc poskytnuté finance, které může investovat. Z pohledu banky se jedná o stejnou operaci, jako když klient u banky spoří. Klient půjčí bance finance a ta za oplátku mu ve stanovený čas vyplatí úroky. **Lombardní** sazba tedy působí, naopak od diskontní, jako **horní mez** krátkodobých úrokových sazeb. Pro banky je totiž nevýhodné určovat úrokové sazby nad lombardní, jelikož poté by musely vyplácet více peněz klientům za poskytnuté finance, než kolik by zaplatily ČNB.

### **Cíle centrální banky**

Hlavní cíl každé centrální banky je dle Revendy (2011, s. 20) udržování **stabilní cenové hladiny**, tedy udržování inflace v takzvané „cílené inflaci“. Pokud je aktuální inflace pod tímto cílem, bude ČNB konat proinflační činnosti. Dále udržování přiměřeného **měnového kurzu**, vůči zahraničním měnám a bilance **zahraniční obchodní politiky**, poměr importu a exportu. Také napomáhá fiskální politice s udržením růstu HDP a nízkou obecnou mírou nezaměstnanosti.

### **Funkce centrální banky**

Dle Jana Černohorského (2020) v jeho knize Finance: od teorie k realitě, rozdělujeme funkce centrální banky na makroekonomické a mikroekonomické.

**Makroekonomie** zastihuje dle pana Černohorského (2020) celý stát z širšího nadhledu, užívají se zde ukazatelé, které mají vypovídající schopnost pro celkové obyvatelstvo a je zde možnost přímého internacionálního porovnání. Centrální banka má jako jediná instituce **monopol pro emisi peněz**. Komerční banky mohou taktéž vytvářet peníze prostřednictvím poskytování úvěrů (ty se ovšem po splacení opět vymažou, více u kapitoly komerční banky), ovšem jedině centrální banka má státem povolen tisk bankovek a slévání mincí. Jak již bylo řečeno, centrální banka nepřímo ovlivňuje trh peněz změnami lombardní a diskontní sazby, čímž ovlivňuje bankovní



**úrokové míry** a tím množství peněz v oběhu. Dalším způsobem, jak může centrální banka stáhnout přebytečnou likviditu je zvýšením **povinných minimálních rezerv**, komerční banky tak budou nuceny držet větší část každého vkladu „mimo trh“ v rezervách. Jelikož je Česká republika držitelem jedinečné měny, může taktéž centrální banka změnou měnového kurzu ovlivňovat sílu **importu a exportu**, tudíž ovlivňovat poměr mezi vývozem a dovozem.

Co se **mikroekonomických** funkcí týče, ty se soustředí podle Černohorského (2020) spíše na klasické fungování jednotlivých ekonomických subjektů, v bankovním případě jde o jednotlivé banky.

Centrální banka má, jak je řečeno na stránkách ČNB ([3]<https://www.cnb.cz/> [online 25.05.2023]), dozorčí funkci nad všemi bankovními institucemi působící na území České republiky. Komerční banky potřebují pro poskytování služeb bankovní licenci, kterou uděluje centrální banka. Poté co se akciová společnost stane licencovanou bankovní institucí, spadá pod dozor ČNB, která ji taktéž může kdykoliv pod dostatečným odůvodněním licenci odebrat. Poslední moment, kdy ČNB odebrala bankovní licenci bance působící v České republice je, v čas psaní této práce, akciová společnost Sberbank CZ v likvidaci, rozhodnutí nabylo právní moci 30 dubna 2022.

### 3.1.2 Komerční banky

Hlavní úkol komerčních (obchodních) bank je podle autorky Kašparovské (2006), tvorba **zisku**. Zde je největší rozdíl oproti centrální bance a spočívá ve způsobu přemýšlení, ve filosofii instituce. Centrální banka sice může jednoduše nařídít komerčním bankám, aby uskutečnili určité změny v jejich produktech, ovšem tento způsob vedení bude mít neblahé následky na konkurenční schopnosti menších bank na trhu. Komerční banky se ovšem rozhodují podle osobní výhodnosti. Proto nejlepší cesta docílení změny na trhu, je změna „hracího pole“ kdy centrální banka vytvoří takové prostředí kde neuskutečnění požadované změny komerčními bankami je pro ně ziskově nevýhodné.

V České republice může jako bankovní instituce působit pouze akciová společnost, jenž získala již zmíněnou licenci od ČNB. Pro získání licence je dle ČNB ([4] <https://www.cnb.cz/> [online 27.05.2023]) zapotřebí splnění několika podmínek.:

- společnost musí dosahovat základního kapitálu minimálně 500 mil. Kč;
- dále musí být složena písemná žádost obsahující veškeré potřebné informace o způsobilosti a případné historii žadatele, hlavních akcionářů, potencionálních členů statutárních a řídicích orgánů banky a jejich znalostní, morální způsobilosti a technické předpoklady;
- rovněž musí být předložen obchodní záměr banky a analýza trhu, na kterém banka plánuje působit.

Bylo mluveno o lombardní a diskontní sazbě a jak si banky s její pomocí mohou půjčovat od centrální banky. Mohou si ovšem také dle autora (Jílek 2013) půjčovat na PRIBORu (Prague Interbanking Offer Rate). Kvůli tomuto jsou intervence centrální banky **ne zcela efektivní**, jelikož si banky můžou půjčovat mezi sebou za mírně výhodnější sazby, než jaké nastaví ČNB. Sazby **PRIBOR** mají vliv dle ČNB ([5,6] <https://www.cnb.cz/> a <https://www.kb.cz/> [online 27.05.2023]) na úrokovou sazbu bankovních produktů. Členství na tomto trhu je dobrovolné.

### **Cíl komerčních bank**

Dlouhodobý cíl komerčních bank je dle Kašparovské (2006) právě zisk. Obchodní banky jsou akciové společnosti s bankovní licencí. Do těchto společností bylo v mnoha případech investováno externími podnikateli s očekáváním návratnosti.

### **Funkce komerčních bank**

Banky mohou podle autorky (Kašparovská 2006) tvořit zisk dvěma způsoby. Uchovávání vkladů klientů a poskytování úvěrů. Banka může **vklady** od klientů dále využívat pro zhodnocování těchto prostředků. Pro motivaci ekonomických subjektů k vložení nadbytečných financí do banky se užívá zhodnocení vkladů. Při poskytování **úvěrů** jsou role banky a klienta otočeny. Klient potřebuje peníze pro uskutečnění investice a banka je může poskytnout z vkladů jiných klientů, nebo vytvořením.

Banky ovšem mohou poskytovat úvěry i když financemi aktuálně nedisponují, vysvětluje v knize Money and Debt: The Public Role of Banks (Stellinga et al. 2021). Musí přijít klient, který si bude žádat o úvěr. Banka si poté klienta prověří, zda je schopen splácet měsíční splátky a pokud ano, peníze vytvoří a připíše je na účet klienta. S každou uskutečněnou splátkou se peníze na druhou stranu zase smažou. Toto je také velký důvod, proč banky musí bedlivě kontrolovat každého klienta před poskytnutím úvěru.

### 3.2 Finanční trh

Finanční trh je určitý systém, na kterém dle ČNB ([7]<https://www.cnb.cz> [online 31.05.2023]) působí instituce a instrumenty. **Instituce** jako banky, firmy nebo fyzické osoby a **instrumenty** peněžní a nepeněžní (akcie, dluhopisy a jiné cenné papíry).

Na finanční trh, dle zákona č. 6/1993 Sb., dohlíží ČNB. Centrální banka stanovuje pravidla, kterých se instituce musí při pohybu na trhu řídit a je jí umožněné udělování případných postihů při porušení stanovených pravidel.

Finanční trh je právě místo, vysvětluje Oldřich Rejnuš (2016, s. 24), na kterém se vklady a úvěry uskutečňují. Konfiguruje zde strana disponující finančními aktivy (nabídka) a strana, která má deficit a poptává se (poptávka).

Autor Rejnuš (2016, s. 29) rozděluje finanční trh podle více hledisek, ten nejčastější způsob rozdělení je podle **splatnosti** na trh peněžní a trh kapitálový. Jedná se o klasické rozdělení finančního trhu. **Peněžní trh** představuje dle Rejnuše (2016, s. 44) místo obchodování krátkodobých finančních závazků s dobou splatnosti do jednoho roku včetně. Je zde vysoká míra likvidity, pohybují se zde krátkodobé úvěry, cenné papíry s dobou splatnosti do jednoho roku. Na **kapitálovém trhu** je pro kontrast peněžnímu trhu doba splatnosti nad jeden rok, s relativně nižší mírou likvidity uvádí autor (Rejnuš 2016, s. 45). Za cenné papíry zde jsou nejčastější investiční akcie a dluhopisy (oboje drženo nad jeden rok).

Dále pan Rejnuš (2016, s. 45) rozděluje finanční trh podle **věcného** hlediska na to, co je skutečnou náplní jednotlivých položek. Rozlišuje trhy peněžní, kapitálové, devizové a komoditní.

#### **Peněžní trh**

V tomto chápání slova zde již působí pouze peněžní úvěry a již je irelevantní, na jak dlouhou dobu jsou tyto úvěry uzavírány (Rejnuš 2016, s. 45).

#### **Kapitálový trh**

Do této se přesunuly veškeré cenné papíry bez ohledu na dobu splatnosti (Rejnuš 2016, s. 46).

#### **Devizový trh**

Tento trh vysvětluje Rejnuš (2016, s. 46) jako trh s cizí měnou. Lze zde uskutečňovat úvěry nebo vklady v cizích měnách, pokud jsou v zahraničí výhodnější úrokové míry. Jde o určitý spekulativní trh s nakupováním a prodáváním cizí měny.

#### **Komoditní trh**

U obchodování se zbožím na komoditní burze je možné si samotné statky pořídit ještě před samotným vytvořením statku (Rejnuš 2016, s. 47).

### **3.3 Úroková sazba**

Úroková sazba je dle autorů Šoba a Širůček (2017, s. 13-15) jedním z nejzákladnějších parametrů pro bankovní operace. Jedná se obecně o cenu peněz a vyjadřuje se v procentuálních hodnotách k určitému časovému úseku. Z pohledu věřitele působí úrok jako odměna za půjčení. Z pohledu dlužníka se jedná o cenu za půjčené peníze. V komerčních bankách se tato hodnota udává v ročním sledu, tedy „per annum“. Lze tuto hodnotu dále dělit na půl roční, čtvrt roční, měsíční případně denní sazby.

Tabulka 1: Rozdělení stejné úrokové sazby dle různých časových období

Časový horizont	Odpovědná procentuální sazba
Roční úroková sazba	12 % p. a.
Pololetní úroková sazba	6 % p. s.
Čtvrtletní úroková sazba	3 % p. q.
Měsíční úroková sazba	1 % p. m.
Denní úroková sazba	0,0333 %; 0,0328 %* p. d.

Zdroj: Šoba, Širůček (2017)

\*rozdíl výpočtu účetního (360) a kalendářního (365) roku (Šoba, Širůček 2017, s. 15).

V komerčních bankách se udává tato sazba v roční výši, říkají autoři Šoba a Širůček (2017, s. 14). S pojem úroková sazba bývá někdy užíván i termín **úroková míra**. Úroková sazba představuje sazbu pro jeden určitý bankovní produkt, kdežto úroková míra se odvozuje z jednotlivých úrokových sazeb, například průměrnou hodnotou. Nelze ovšem říct, že záměna těchto termínů je závažná chyba.

Dle autorů (Šoba a Širůček 2017, s. 15) ji lze také používat, pro porovnávání stejných produktů zprostředkovaných jinými bankovními institucemi. Detailnější porovnávání jednotlivých produktů ovšem nabízí sazba RPSN (roční procentní sazba na spotřebitelský úvěr).

### 3.3.1 Nominální a reálná úroková sazba

**Nominální** sazba dle ČNB ([8]<https://www.cnb.cz/> [online 22.06.2023]) je napsána na smlouvě a počítá pouze s množstvím peněz, jenž bude vyplaceno na konci úročící doby. **Reálná** sazba počítá s možnou změnou peněžní hodnoty produktů. Pro vypočtení, se od nominální sazby odečte inflace.

### 3.3.2 Fixace úroků

Zde nabízí banky možnost si sazbu **zafixovat** na určité časové období, obvykle se nabízí možnosti fixace na jeden, tři až deset let (Janda 2013).

### 3.4 Produkty Komerčních Bank

Bankovní instituce mohou komunikovat a uzavírat obchody s centrální bankou, mezi sebou anebo s klienty (tedy s fyzickými a právníckými osobami). Tato kapitola je zaměřena na produkty nabízené fyzickým a právníckým osobám. Tyto služby jsou jakýmsi stavebním kamenem pro veškeré komerční banky a přináší jim velmi obsáhlou část celkového zisku (Dvořák 2015).

Oldřich Rejnuš, (2016, s. 75) řadí bankovní produkty do tří skupin. Skupiny jsou seskládány z pohledu klienta, tedy žadatele o služby, rozdělení je následující:

#### **Úvěrové bankovní produkty**

Rejnuš (2016, s. 75) hovoří o veškerých situacích, kdy klient obdrží finanční hodnotu a opětovně se vytvoří závazek vůči bance tuto hodnotu se stanovenými úroky ve stanovené podobě splatit.

#### **Investiční bankovní produkty**

Jedná se o de facto opak úvěrového srovnání, spadají sem produkty jako termínovaný vklad, ze kterých klientům plyne úrok v jejich prospěch (Rejnuš, 2016, s. 76).

#### **Ostatní bankovní produkty a služby**

Autor (Rejnuš, 2016, s. 76) sem zařazuje další bankovní operace, jenž netvoří úroky. Spadají sem realizace bankovních styků a pokladních a směnkových převodů.

#### **1. Běžný účet**

Běžný účet dle Máče (2019, s. 65) je tou nejzákladnější položkou bankovní položkou. Jedná se o místo úchovy bezhotovostní měny. Ke každému účtu v každé komerční bance se vede číselný popis. Tento popis obsahuje předčíslí, hlavní číslo účtu a číselný kód komerční banky spravující účet.

#### **2. Spořicí účet**

Dle portálu Finanční vzdělávání ([9]<https://www.financnivzdelavani.cz/>, [online 22.05.2023]), si lidé zakládají, pro uschování a investování přebytečných peněz, jimiž momentálně disponují a nemají pro ně v krátkodobém horizontu lepší využití. Tyto

služby se rozdělují na dva hlavní produkty: **spořicí účet** a **termínovaný vklad** (účet). Hlavní rozdíl mezi těmito produkty je v dostupnosti finančních prostředků. K penězům na spořicímu účtu mají klienti přístup vždy. Na konci určitého časového úseku je bankou vyplacen úrok. Termínovaný vklad je uzavírán na určitou dobu. Délka vedení termínovaného účtu je vedena v úsecích od jednoho měsíce až po několik let. Spořicí účty jsou velice závislé na aktuální úrovni úrokové míry, čím vyšší bude tato míra, tím větší zájem bude o tyto služby.

### **3. Bankovní úvěr**

Úvěr je, konstatuje Syrový (2009, s. 113), kapitál z cizích zdrojů. Úroky zde působí jako určitá **cena peněz**. V praxi se do samotného procesu poskytnutí úvěru mohou začlenit i ostatní náklady spojené s poskytnutím tohoto úvěru.

Základní rozdělení úvěrů vychází dle autora (Syrový 2009, s. 122) od poskytovatele, dělíme je na **bankovní** a **nebankovní** úvěry. Banky sice budou klást větší důraz na kontrolu klienta, ovšem pravidla pro splácení budou férovější a úroky nižší. U nebankovních společností lze očekávat menší kontrolu bonity klienta, ale větší úrokovou sazbu a větší důraz na včasné splácení.

Mezi nejčastějšími úvěry patří následující (Syrový 2009, s. 122):

#### **Spotřebitelský úvěr**

Jeden z nejzákladnějších druhů úvěrů, hodnotí autoři (Blažek, Vrabcová 2019, s. 76). Je určen pro potřeby fyzických osob, nikoliv pro naplňování účelu podnikání. Spotřebitelský úvěr si může založit osoba pro pořízení statků pro dlouhodobou užitečnost typu automobil, elektronika, stroj a jiné. Je možné, že pro uzavření úvěru bude banka považovat ručení.

#### **Kontokorentní úvěr**

Účet umožňující takzvané přečerpaní dle autorů (Blažek, Vrabcová 2019, s. 74). I pokud osoba na běžném účtu již nedisponuje potřebnými financemi na provedení jisté platby, transakce se stále uskuteční a pro doplacení potřebné výše bude

automaticky sjednán úvěr. Samotné zřízení a vedení kontokorentu nebývá obvykle zpoplatněno, jelikož se počítá, že klient bude odvádět úroky z nově vzniklých úvěrů.

### **Kreditní karta**

Při čerpání (placení) kreditní kartou dle autorů (Blažek, Vrabcová 2019, s. 75) nedochází ke změně stavu účtu, nýbrž se ihned vytvoří úvěr v placené částce. Je tedy svou podstatou podobný kontokorentu s výjimkou, že nezáleží na výši stavu běžného účtu, úvěr se vytvoří i kdyby na účtu potřebná aktiva byla. Kreditní karty disponují takzvaným bezúročným obdobím (v ČR se toto období pohybuje do 30 až 45 dny), pokud držitel stihne v tomto období splatit vzniklý úvěr, nebude banka účtovat úroky a peníze si takřka „půjčí zadarmo“.

### **Hypotéka**

Hypotéka tvrdí kolektiv poradců (Společnost Partners 2014, s. 81) je účelový úvěr. Nejčastěji se využívají pro koupi nemovitosti případně pro rekonstrukci, nebo stavbu nemovitosti. Je potřeba aby klient žádajíc o úvěr dal nemovitost do zástavby. Ručit lze s jakoukoliv nemovitostí, dokud na to dotyčná osoba má právo, důležitá je hodnota objektu, kterou vyměří bankovní znalec.

Hypotéku definuje **zákon o dluhopisech** č. 190/2004. Sb. (§28 - §32) a to z toho důvodu, jelikož je možné pro bankovní instituce vypsát dluhopis na nemovitost, kterou banka vlastní v době splácení hypotéky.

Dnes je možné si také sjednat, říká kolektiv poradců (Společnost Partners 2014, s. 83), takzvanou **americkou hypotéku**. Je bezúčelová, ovšem je potřeba ručit nemovitostí. Výhodou půjčování peněz touto metodou je nižší úroková sazba než při spotřebitelském úvěru a možnost rozprostřít splácení na delší dobu.

## **4. Platební karty**

Podle autora (Máče 2019, s. 299) je více způsobů, jak rozdělovat platební karty, jdou rozdělit podle způsobu placení, podle způsobu, jakým zaznamenávají data, na elektronická/digitální nebo fyzická, nebo na územní správu. Ovšem zdaleka ta



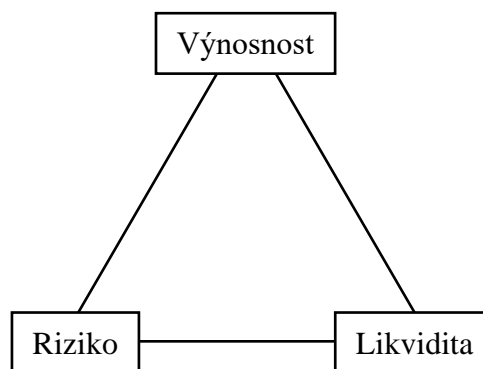
nejpoužívanější členění jsou právě dle způsobu inkasování transakcí. V tomto ohledu se rozdělují karty debetní a kreditní. O **kreditních** kartách již bylo slovo v podkapitole Úvěry, jelikož při čerpání kreditní karty uživateli vzniká závazek ve formě úvěru. Při správném využívání kreditní karty a splnění potřebných podmínek (jenž mohou obsahovat: minimální měsíční úhrady kartou, minimální pohyby na účtu, minimální měsíční příjem na účet, ...) mohou, tyto způsoby půjčování peněz přes kreditku, být právě ty nejvýhodnější kvůli již zmíněnému bezúročnému období. Na druhou stranu **debetní** karty působí jako klasický způsob placení, kdy se požadovaná částka ihned odebere z běžného účtu klienta a převede na účet poskytovatele služeb či statků. Debetní karty nemohou uskutečnit platbu, pokud účet nedisponuje potřebným finančním kapitálem.

## 5. Investiční produkty

Bankovní investiční produkty hovoří Dvořák (et al. 2015, s. 142) nabízejí možnost klientům investovat své finance s možností většího potenciálního zisku, ovšem taktéž zde může konfigurovat riziko ztráty investovaných financí.

Ve světě investic vysvětluje Dvořák (et al. *Obrázek 1: Magický trojúhelník*

2015, s. 142) se často objevuje pojetí **investičního trojúhelníku**. Tento graf představuje závislost mezi třemi vrcholy trojúhelníku. Čím více zvyšuje jedna požadovaná vlastnost, o to horší budou zbylé dvě vlastnosti.



Investice do té nejvýnosnější investice říká Dvořák (et al. 2015, s. 142), pravděpodobně nebude ta nejbezpečnější a nejlikvidnější.

*Zdroj: Vlastní zpracování, Dvořák et al. (2015)*

Slova **riziko** a **výnosnost** asi není třeba nikterak rozšiřovat. Čím vyšší výnosnost o to více lukrativní bude koupě pro investora. Finanční prostředky, které jsou dané do investice, se vrátí spolu s určitým výnosem navíc. A čím **rizikovější** investice, tím větší nejistota z objemu konečného výdělku, případně ztráty.

Za nejobvyklejší rizika se považuje podnikatelské, úrokové, inflační, finanční a tržní (Dvořák et al. 2015).

### **Podnikatelské riziko**

Představuje nejistotu v podnikatelském záměru tvrdí Dvořák (et al. 2015, s. 145). Vždy je tu totiž možnost, že celé odvětví jednoho podnikání spadne a účastníci trhu nebudou schopni s tím nic udělat.

### **Úrokové riziko**

Úroková sazba je často v pohybu říká Dvořák (et al. 2015, s. 145) dle potřeby trhu a neřízení ČNB. Mnoho investičních instrumentů je ovlivňováno úrokovou sazbou, ať už jsou ovlivňovány přímo nebo nepřímo.

### **Inflační riziko**

Představuje rozdíl mezi nominálním výnosem a reálným výnosem píše Dvořák (et al. 2015, s. 146). Reálný výnos se vypočítá nominální výnos mínus následky inflace.

### **Finanční riziko**

V podnikání se často dle Dvořáka (et al. 2015, s. 146) pracuje s vlastním a cizím kapitálem. Finanční riziko je spojeno s tím, v jakém poměru jsou tyto dvě složky. Čím více cizího kapitálu podnikatel používá pro svůj záměr, tím rizikovější je možný výpadek v podnikání.

### **Tržní riziko**

Zde podle autora (Dvořák et al. 2015, s. 146) patří veškeré věci, které mohou mít dopad na pohyblivost celkového trhu. Jako možné příklady lze uvést pozitivní/negativní očekávání na trhu, politické změny, změny v poptávce po produktech, změny cen vstupů, ...

Bankovní instituce dovolují investovat do cenných papírů, nejčastěji do akcií, dluhopisů a podílových fondů. Rozdělení jednotlivých jmenovaných je následující:

## **Akcie**

Akcie jsou velmi likvidní cenný papír říká Řezbová (2013), jenž se taktéž odpovědně může pružně cenově pohybovat. Cena jedné akcie by měla být přesně odpovídající aktuální hospodářské situaci akciové společnosti, ale v realitě tomu tak přímo není. Vyjma největších externích faktorů jako je ekonomická situace státu, stabilita sektoru podnikání, nebo úspěšnost konkurentů, tak sem mohou patřit i méně předpokládané faktory. Například, nepravdivá rychle se šířící fáma o jisté firmě, může být dostatečný podnět pro nemalou část akcionářů k prodeji akcií a poklesu ceny akcie.

Akcie jsou obchodovatelné u některých bankovních institucí, anebo od speciálních akciových portálů, takzvaných brokerů ([10]<https://www.moneta.cz/>, online [21.05.2023]).

## **Dluhopisy**

Dluhopisy (obligace) jsou dle Řezbové (2013) trochu více sofistikovaný způsob investování, oproti akciím. Ve smyslu, že je předem jistý výnos, který plyne z dluhopisu. Na dluhopisech je přesně stanoveno datum a částka, za kterou si emitent (vydavatel dluhopisu) zpětně odkoupí dluhopis od investora. Dluhopisy nejsou vůbec svázány hospodářským výdělkem společnosti, to znamená, že se cena dluhopisu nemění. Ovšem je také možné s nimi obchodovat mezi investory.

Dluhopisy nejsou ovšem něco, co by používaly jen firmy říká ČNB ([11]<https://www.mfcr.cz/> online [21.05.2023]). Dluhopis může emitovat a nakupovat i **státní instituce**. Dluhopisy jsou jedním z nástrojů, jenž státy používají pro regulaci nebo expanzi monetárních prostředků v ekonomice. Pokud ministerstvo financí vystaví státní dluhopisy, stahuje tak přebytečnou likviditu z trhu.

## **Podílové fondy**

Vysvětluje Řezbová (2013) jako sdružení určitého počtu různých druhů investičních majetků. Do podílových fondů, se investuje obdobně, jako do akcií, dluhopisů, nebo komodit. To je proto, že se podílové fondy skládají z těchto aktiv. Některé z nich jsou čistě složeny z jedné investiční složky, nebo případně mix více věcí. Hlavním důvodem takového rozdělení investice na mnoho menších kousků je právě

minimalizace rizika. Pokud jedinec investuje jen do jedné akciové firmy je možnost, že při špatném vývinu část financí může ztratit. Ovšem investování do podílových fondů tuto sumu rozhodí do několika různých míst, takže ztrátu jedné může vykompenzovat jiná akcie. Obecně řečeno investování do podílových fondů je bezpečnější, ale potenciálně méně výdělečné než investování dle vlastní úvahy. A mohou se skládat z akcií, dluhopisů, nemovitostí, komodit, cizích měn, případně fondy složené z jiných fondů ([10]<https://www.moneta.cz/>, online [21.05.2023]).

### **Kombinované investování**

Poměrně novodobý produkt popisuje Řezbová (2013), jenž kombinuje termínovaný vklad a investování do cenných papírů. Tedy, že polovina investice (případně jiný poměr) půjde do termínovaného vkladu a zbytek do cenných papírů. Při čemž klient nikdy nepřijde o část investice uloženou v termínovaném vkladu. Tento produkt má potencionálně vyšší výnosnost než klasický termínovaný vklad díky investici do cenných papírů.

## **3.5 Komerční bankéř**

Bankovní poradci, alternativně užívá autor Janda (2011, s. 25) v jeho knize „Spořit nebo investovat?“ také pojmenování „bankovní učitel“, jelikož obstojná část jejich času je obětována vysvětlováním měnicích se bankovních pojmů a produktů klientům.

Jedná se o zodpovědnou osobu, popisuje Tůma (2019, s. 38), zaměstnanou v bankovní instituci. Bankéři zpracovávají požadavky, analyzují je a formují do reálného zpracování, jenž poté klientům nabízí ve formě bankovních produktů. Nabízená podoba finálních produktů taktéž závisí na samotném klientovi. Banka je totiž schopna věrným klientům nabídnout výhodnější podmínky smlouvy než těm úplně novým. Je to určitá snaha o vytvoření a uchování loajální skupiny klientů, kteří budou bance dlouhodobě přinášet větší výdělky.

Společné soužití bankéře a klienta je dle autora (Tůma 2019, s. 38) důležité, dává totiž klientovi jméno a přátelský obličej, který si může pod bankovní instituci představit. Ovšem banka je podnik a jako každá jiná právnická osoba je zapotřebí, aby udržovala

v delším časovém horizontu kladný výsledek hospodaření. Velké místo odkud a kam proudí finanční prostředky banky, jsou právě klienti. Právě oni mohou vybírat úvěry, z nichž opět plynou bance provize, případně vkládají finance do banky. Tyto produkty v klientském vlastnění se nazývají portfolia.

### **3.5.1 Produktová portfolia**

Portfolio samotné definuje Tůma (2019, s. 15) pod více významy. Osobní portfolio investora může znamenat soubor investičních cenných papírů, do kterých se jedinec rozhodl vložit peníze. Bankovní portfolio je opět soubor, který se skládá z bankovních produktů. Banky mohou mít také své vlastní investiční portfolia, která jsou spravována interními pracovníky s příslušnou specializací na dané odvětví. Do těchto portfolií mohou poté klienti investovat s případným výdělkem, délka držení těchto cenných papírů se pohybuje na delší perspektivě (obvykle v řádu let) s různými výdělky. Pokud chce klient vybrat peníze předběžně, můžou zde nastat poplatky, které investici mohou dovést i ke ztrátě pro klienta.

### **3.5.2 Poradenské činnosti**

Podle autora (Janda 2011, s. 18) skoro každá bankovní instituce nabízí poradenské služby pro své klienty. Ovšem banky neposkytují tyto služby pro všechny své klienty. Častokrát jsou totiž svázány s používáním určitých produktů, vlastnění podnikatelského účtu nebo musí klient disponovat určitou výší kapitálu na účtech. Banky pro lukrativní klienty mohou poskytovat i nadstandartní služby. Na příklad tito klienti nemusí za bankéřem jen do banky, můžou se sejít třeba v kavárnách.

Nejčastěji, však dle Jandy (2011, s. 19) bude klient požadovat poradenskou činnost pro sestavení investičního portfolia. Sestavení portfolia je věc velice osobní, ideální portfolio pro sto lidí bude mít sto různých podob. Každý tedy potřebuje trochu jiný přístup. Ovšem toto od osobního bankéře, který obstarává tisíc klientů, nelze očekávat. Pokud se klient rozhodne využít služeb bankéřů, musí si uvědomit, že bankéř je zaujatá osoba a vždy nabídne pouze produkt od té určité banky. Pro větší nadhled je zapotřebí navštívit nezávislé poradenské firmy. Tyto služby využívají korporátní společnosti pro rozvoj a zabezpečení jejich aktiv pro delší dobu.

Aleš Tůma (2019, s. 32), ve své knize Ideální investiční portfolio, hovoří o informačním nadbytku. Množství dostupných informací je příliš široké pro sofistikované rozhodování úplného začátečníka na trhu. V tomto ohledu jsou poradenské společnosti jednou z možných cest, jak nátlak odlehčit (Tůma 2019).

Rozdělení bankéřů dle autora Josefa Jandy (2011, s. 21):

### **1. Bankovní poradce**

Pověřená osoba, jenž podle Jandy (2011, s. 21) disponuje základní expertízou pro uskutečnění potřebných rozhodnutí. S těmito bankéři se lze setkat na každé pobočce kamenné pobočky komerční banky. Osobnější přístup dostávají klienti, kteří disponují větším finančním obnosem na běžném účtu.

### **2. Privátní bankovníctví**

Dle Jandy (2011, s. 21) jsou klienti s milionovými vklady na účtech přesunuti do privátního bankovníctví. Jedná se o nejvyšší bankovní úroveň se specializovanými poradci. Bankéři na této úrovni jsou profesionálové s mnoholetou praxí.

### **3. Hypoteční poradce**

Tito poradci podle Jandy (2011, s. 22) nabízejí jen zúžené množství produktů, respektive hypotečních úvěrů. Poradci tohoto typu věnují veškerý svůj čas pro výpomoc při zřizování hypoték. Tedy mohou asistovat při potřebné dokumentaci v katastru nemovitostí, komunikovat s bankovními znalci, jenž provádějí odhady cen nemovitostí a jiné podrobnější funkce specializované právě na hypotéky.

### **4. Finanční poradce**

Klientům dopřává poradenství nejen v základních bankovních produktech, ale také převážně v investičních příležitostech, říká Janda (2011, s. 23). Poradenství převážně v akciích, spořicíh účtech, podílových fondech a jiné. Správný finanční poradce by měl zůstat s klientem v kontaktu i po podepsání smlouvy. Jedná se o bankéře, který sleduje vývoj trhu a může, v dobré příležitosti zavolat klientovi s investiční nabídkou.

## 5. Investiční poradce

Také investiční makléři, provádějí operace na trhu pro své klienty. Investiční makléři jsou spíše charakterističtí pro společnosti poskytující investiční rady, než přímo bankovní instituce (Janda 2011, s. 23).

## 6. Úvěroví poradce

Tito poradci podle Jendy (2011, s. 24) se liší zejména možnou výší úvěru, jenž jsou schopni pro klienta sjednat. Nejčastěji se jedná o spotřebitelském úvěru a s těmito poradci jsme schopni se dostat na statisícové částky.

## 7. Firemní poradce

Bankéři na tomto stupni jsou, stejně jako osobní bankéři, řazeni pro běžnou klientelu a pro privátní klienty, přičemž způsob řazení je také identický a klienti jsou řazeni dle výše vkladu (Janda 2011, s. 25).

### 3.5.3 Rozhodování bankéřů

Konečné slovo, ovšem vždy připadne na klienta, pokud bankéř něco doporučí, je na klientovi, zda se rozhodne pro jinou alternativu nebo ne.

Jiné druhy rozhodování se budou vytvářet na jiných úrovních společnosti. Obecně platí, že čím výše lezeme v bankovní i firemní struktuře, tím větší dopady mají jednotlivá rozhodnutí jak na klienta, tak i na samotnou banku. Na úplně nejnižší úrovni ve spolupracované bankovní instituci jsou **osobní bankéři**. Jejich úkolem je uspokojit základní poptávku fyzických klientů. Mezi tyto služby může patřit vše od základních věcí, jako jsou uzavírání účtů, vyřizování platebních příkazů, komunikace s klienty, zodpovídání dotazů, až po úrokované služby, například úvěry nebo investice.

Další oddíl bankéřů, kteří pracují v pobočkách, jsou **firemní bankéři**. Zodpovědné osoby, jenž spravují účty pro právnické osoby. Často jsou právnické osoby vně banky dále řazeny interním bankovním systémem dle výše ročního obrátu a jsou obsluhovány jinými bankéři. Na čím vyšší pozici se právnická osoba pohybuje, tím výhodnější nabídky jsou bankéři schopni klientovi obstarat.

Dále máme rozhodování na **specializovaných stupních**, na příklad hypoteční bankéři. Zde jsou bankéři odborníci na dané téma a mohou klientům napomáhat při legislativním procesu. Následně má každá banka své specialisty na investování a pohyby s investičními produkty. Tito lidé spravují a investují ve prospěch bankovní instituce, je to množina interních a externích poradců a znalců trhu.

### 3.6 Teorie rozhodování

Pro uskutečnění rozhodnutí tvrdí Koukolík (2016, s. 22) je zapotřebí, aby rozhodovatel znal možné hodnoty výplat jednotlivých alternativ. Ekonomové v tomto pojetí hovoří o užítku – *utility*. K uskutečnění rozhodnutí, jsou zapotřebí varianty. Obecné věci, mezi kterými se jedinec rozhoduje. Učinit rozhodnutí, tedy znamená oddat se jedné z možných cest a obětovat tak případný přínos ostatních možností.

Existuje hovoří Šubrt (et al. 2019, s. 116) metoda, která může objektivně určit nejideálnější rozhodnutí, nazývaní se **rozhodovací proces**. Tento proces může odlehčit od samotného rozhodnutí a z množiny možných alternativ vybrat právě tu nejlepší. Podstatou tohoto modelu je pravděpodobnost, není totiž jisté, jaká situace bude v budoucnu, jen je zřejmé, jaká může potencionálně být.

Pojmy užívané v teorii rozhodování popsány Šubrtem (et al. 2019 s. 116):

#### **Objekt rozhodování**

Jedná se o samotný problém celé úlohy. Zde musí být učiněno rozhodnutí (Šubrt et al. 2019 s. 116).

#### **Subjekt rozhodování**

Pozorovatel, jenž uskutečňuje samotné rozhodnutí (Šubrt et al. 2019 s. 116).

#### **Alternativy rozhodnutí**

Množina všech variant popisuje Šubrt (et al. 2019 s. 116), ze kterých rozhodovatel vybírá. Je možné si vybrat vždy jen jednu variantu, teorie rozhodování neumožňuje kombinaci variant, tudíž jsou jednotlivé možnosti kontradikční.



### **Pravděpodobnost**

Podle Šubrta (et al. 2019 s. 116) jde o stav jistoty nastání jevu. Vyjadřována v intervalu  $\langle 0,1 \rangle$ , nebo procentuálně. Pravděpodobnosti se rozdělují podle způsobu sběru na objektivní a subjektivní. **Objektivní** pravděpodobnosti jsou podloženy fakty. **Subjektivní** pravděpodobnost vzniká ze zkušeností a usouzení rozhodovatele.

### **Jistota, nejistota a riziko**

Jak moc jsou známé pravděpodobnosti budoucích situací a pravděpodobnost možných okolností, které mohou nastat, popisuje Šubrt (et al. 2019 s. 117). Krajní hodnoty,  $\langle 0 \rangle$  nastání je vyloučeno a  $\langle 1 \rangle$  zaručené nastání, jsou vypovídající o **jistotě**. Pokud je zvolena alternativa s nepoměrnými pravděpodobnostmi nastání stavů okolností, jedná se o **riziko**. Jelikož při opakování tohoto rozhodnutí bude vypadávat jiná odpověď. Rozhodování za **nejistoty** je v momentě, když jsou pravděpodobnosti zcela neznámé, případně poměrově stejné – dvě možnosti s 50% šancí nastání, 4 možnosti s 25% šancí nastání jednotlivých variant a další.

### **Stavy okolností**

Dle Šubrta (et al. 2019 s. 118) jsou pozorovatelem neovlivnitelné. Množina budoucích stavů, které mohou nastat. Není jisté v momentě uskutečnění rozhodnutí, která z nich nastane, lze jen odhadovat jejich pravděpodobnost nastání.

### **Výplata alternativ**

Určité bodové ohodnocení jednotlivých alternativ soudí autor (Šubrt et al. 2019 s. 117). Nejčastější je peněžní ohodnocení a může určovat, kolik peněz osoba vydělá nebo prodělá, pokud se rozhodne pro jednu alternativu.

### **Cíl rozhodování**

Čeho má být docíleno při rozhodování, zda je zapotřebí maximalizace, minimalizace, nebo je potřeba se co nejvíce přiblížit nějakému číslu (Šubrt et al. 2019 s. 117).

### 3.7 Teorie her

Matematické znázornění situací, ve kterých dochází ke konfliktu dvou, či více inteligentních hráčů, hovoří Šubrt (et al. 2019, s. 141). Termín „inteligentní“ lze taktéž zaměnit za slovo cílevědomý, jelikož jde o hráče, kteří mohou změnit svou strategii. Klasický příklad neinteligentního hráče je příroda, jelikož nereaguje na chování inteligentního hráče a je tedy nepředvídatelná. Pro rozhodování proti přírodě existuje přímo odvětví zvané „hra s přírodou“. Dále lze dělit hry podle počtu hráčů na hru dvou hráčů, nebo hru více hráčů.

Teorie rozhodování, z minulé kapitoly, je rozhodování jednoho neinteligentního hráče, který působí jakožto určitá nezaujatá neznámá a jednoho inteligentního hráče (Šubrt et al. 2019, s. 141).

Podle Šubrt (et al. 2019, s. 140) má každý hráč své cíle, které se pokouší naplnit. Zájmy hráčů mohou být i protichůdné. Tyto situace se obecně nazývají konfliktní situace. Zde dochází ke střetu zájmů určitých jedinců, případně skupin. Řešením konfliktních situací je takový stav, při kterém jsou veškeré zapojené osoby dostatečně spokojeny s výsledkem v rámci možností.

Konfliktní situace Šubrt (et al. 2019, s. 140) dále řadí na situace antagonistického a neantagonistického charakteru. V **antagonistických** modelech jsou cíle hráčů v rozporu. V **neantagonistickém** modelu jsou cíle hráčů nezávislé na ostatních.

Šubrt (et al. 2019, s. 141) podobně dělí hry na koaliční a nekoaliční. U **koaličních** her je možnost utvářet kooperační skupiny, kde je cíl jednotlivců uvnitř skupiny nahrazen cílem jednotným cílem skupiny. V **nekoaliční** není možnost utvářet koalice.

Podle Šubrt (et al. 2019, s. 141) se Konfliktní situace mohou opakovat, jedno opakování se nazývá **partie**. Hra bez opakování obsahuje jednu partii. Hráči mohou používat strategie, které udávají, jak se hráč zachová v určitých situacích. **Strategie** může být posloupnost několika tahů, nebo to může být jen stálé opakování jediného tahu. **Tah** se nazývá jednotlivý krok hráče. Teorie her neuznávají možnost změnit strategii v průběhu tahu.

Jednotlivé možné výsledky jsou dle autory (Šubrt et al. 2019, s. 141) opět ohodnoceny **výplatou**, která říká, kolik daný hráč získá (případně ztratí) pokud uskuteční tuto strategii. Zde lze rozlišovat hru s nulovým (konstantním) součtem a hru s nenulovým součtem. Pokud jsou veškeré výplaty získány jedním hráčem odebrány jinému, hovoříme o **nulovém součtu**. Jelikož to, co jeden hráč vydělá, druhý prodělá, součet výplat se tedy vždy rovná nule. Pokud jsou výplaty tvořeny z vnějšku, tedy do systému vstupují „platby“ (nemusí se vždy jednat jen o peněžní sumy) od osob, které se neúčastní přímo ve hře, mluvíme o nenulovém součtu.

Jelikož má model hry být co nejpřesnější odraz reality, popisuje Šubrt (et al. 2019, s. 141), je zapotřebí definovat několik prvků. Za prvé, kdo jsou samotní hráči, jaké mají jednotlivé strategie a jaké jsou jejich výplaty. Dále je zapotřebí definovat co znamenají výplaty, zda se jedná o příjmy, náklady nebo něco jiného. A co jsou cíle jednotlivých hráčů.

### **Model hry v rozvinutém tvaru**

V tomto tvaru je hra chápána, jak ji vysvětluje autor (Šubrt et al. 2019, s. 141), v podobném smyslu jako společenské hry. Tedy jednotliví hráči se střídají ve svých tazích. Hra je vyobrazena ve dvojrozměrném grafu s uzly a hrany. Na začátku je stanoven jeden uzel, hrany tohoto uzlu korespondují s veškerými možnými otevíracími tahy prvního hráče. Druhá úroveň představuje veškeré možné první tahy druhého hráče. Poté co se vystřídají všichni hráči v jejich prvních tazích, pokračuje se ve druhém tahu prvního hráče. Obsáhlejší hry se v tomto zobrazení mohou stát velmi rychle nepřehlednými, a proto se pro zobrazení komplikovanějších her užívá normální tvar.

### **Model hry v normálním tvaru**

Zobrazení v tabulkové formě dle autora (Šubrt et al. 2019, s. 143). Hráči, jejich strategie a výplaty jsou zaznamenány v tabulce pro přehlednější zobrazení. Normální tvar, ovšem neumožňuje tvorbu koalic, pro tuto funkci se užívá zobrazení v charakteristických funkcích.

### Model hry ve formě charakteristických funkcí

Základem jsou výplatní funkce, které určují možnou výhru každé z koalic (Šubrt et al. 2019, s. 144).

### 3.8 Vícekriteriální analýza variant

Jak již název napovídá, jedná se o výběr přípustných variant, nebo případně o sestavení posloupnosti přístupnosti daných variant, dle uvážení více výběrových kritérií najednou, charakterizuje autor (Šubrt et al. 2019, s. 153). V této analýze tedy působí dva hlavní pojmy. Pojem **varianta** zastupuje jednu z možných vybraných možností. Správné varianty by měly být dosažitelné, relevantní k dané problematice a jedno z vhodných řešení. Tyto varianty jsou posléze kriticky hodnoceny dle jejich **kritérií**. Jednotlivá kritéria mohou nabírat podoby jak kvantitativní, tak kvalitativní, tedy může se jednat o číselné vyjádření hodnoty nebo o slovní vyjádření. Charakter těchto kritérií může být buď maximalizační (preferovaná hodnota je ta největší př.: výkon), nebo minimalizační (preferovaná hodnota je ta nejmenší př.: cena).

Ne všechna kritéria si jsou rovnocenná popisuje Šubrt (et al. 2019, s. 155), proto je podstatné nastavit si důležitost jednotlivých kritérií. Tato důležitost se jmenuje váhy kritérií a vyjadřují posloupnost kritérií od nejvíce po nejméně důležité. Hodnoty se stanovují z intervalu od nuly do jedné  $<0;1>$ . Dalším způsobem, jak ovlivnit důležitost kritérií je skrz aspirační úrovně, zde je totiž možnost nastavit krajní přípustnou hodnotu jednotlivých kritérií. Tedy u maximalizačního kritéria se jedná o nejmenší přípustnou hodnotu a u minimalizačního jde o největší akceptovatelnou jednotku. Pro správné porovnávání všech variant nesmí v rozhodování konfigurovat dominovaná varianta.

Pro porovnávání všech možných řešení je možné vytvořit ideální a bazální variantu. Jedná se ve většině případů o neexistující řešení, jelikož tyto varianty v sobě obsahují ty nejlepší (nejhorší) kritéria ze všech jednotlivých variant (Šubrt et al. 2019, s. 156). **Kompromisní varianta** je možnost, popisuje autor (Šubrt et al. 2019, s. 156) které bylo vybráno jako doporučené řešení. Jedná se o variantu, která není žádným způsobem dominována. Nemusí se jednat pouze o jednu variantu, pokud cílem

problému bylo nalézt určitý počet nejlepších řešení, nebo uspořádat varianty posloupně může tato množina být taktéž přípustné řešení. Další možné řešení může být rozdělení množiny řešení na efektivní a neefektivní varianty, případně může kompromisní variantu určovat relativně nejkratší vzdálenost od ideální varianty.

V knize Ekonomicko-matematické metody popisuje paní profesorka Helena Brožková rozdělení dle dvou základních vlastností (Šubrt et al. 2019, s. 157):

- 1) dle **cíle úlohy** a
- 2) **dle informace**, se kterou úloha pracuje.

Příčemž, tyto klasifikace lze nadále tříštit na následující okruhy:

### 1. Cíl úlohy

- Problémové situace o výběru jedné, případně **několika kompromisních variant**. Zde autor (Šubrt et al. 2019, s. 157) definuje množinu možností spolu s kritérii. Rozhodovatel zde bude vybírat jednu či více kompromisních variant s ohledem na váhu kritérií a použitou metodiku.
  
- Problémové situace o **uspořádání**, případně **částečné uspořádání variant**. Podle autora (Šubrt et al. 2019, s. 157) se zde pracuje s množinou různých možností, které je za potřeby uspořádat dle preference od nejlepší po nejhorší. Postup může být prakticky velice podobný předchozímu řešení, tedy že stanovíme tu nejlepší variantu za užití VAV a následně ji z příštích rozhodování vyřadíme, dále opět stanovíme nejlepší variantu, kterou umístíme na druhé místo. Takto postupujeme dále do dovršení potřeby.
  
- Problémové situace o **efektivnosti a neefektivnosti**. Zde se dle Šubrt (Šubrt et al. 2019, s. 157) již nejedná o hodnocení typu nejlepší a nejhorší, ovšem pracujeme zde s pojmy efektivita a neefektivita. Zde se hodnotí, zda je určitá varianta relativně efektivní, či nikoliv.

## 2. Druh dostupné informace o preferencích

- Pokud **informace** o preferencích mezi kritérii a variantami **neexistuje**, není možné problémovou situaci vyřešit (Šubrt et al. 2019, s. 157).
- Nominální informace rozděluje varianty – dle kritéria – na akceptovatelné a neakceptovatelné, lze ji tedy vyjádřit za pomoci aspirační úrovně (Šubrt et al. 2019, s. 157).
- Ordinální informace řadí kritéria dle důležitosti. Alternativně toto lze chápat jako určité uspořádání variant dle hodnocení kritériem (Šubrt et al. 2019, s. 157).
- Kardinální informace může být jak slovní, tak číselné vyjádření hodnoty kritéria a vystihuje o kolik je jedna varianta lepší než druhá (Šubrt et al. 2019, s. 157).

## 4 Vlastní práce

Praktická část je zaměřena na identifikování modelových situací, kde může bankéř učinit rozhodnutí, které ovlivní finální podobu klientského úvěru. V praxi by totiž nemělo záležet s jakým bankéřem si klient domlouvá podmínky smlouvy. Ideálně by měl každý bankéř dát klientovi identické portfolio produktů dle klientských potřeb. Avšak okolnosti některých produktů a některých klientů jsou natolik specifické, že zde je určitá volatilita, kde může bankéř učinit rozhodnutí, které změní podobu úvěru. V případech modelového scénáře 3. a 4. ani není přítomnost klienta na učinění rozhodnutí potřebná, jelikož je celý proces interní.

Bankovní instituce, která zastřešovala informace obsažené v této praktické části je zahraniční firma působící na území České republiky již více než šestnáct let a poskytuje bankovní produkty pro fyzické i právnické osoby.

Způsob sběru informací od bankovních poradců je veden formou polostrukturovaných rozhovorů. Po identifikování situací, kde bankéřovo rozhodnutí může ovlivnit podobu úvěru je potřebný co nejdetailnější popis dané situace. Toto kritérium dotazníkové šetření většího počtu bankéřů nespĺňuje, z tohoto důvodu byla vybrána forma polostrukturovaných rozhovorů.

Postup stanovení rozhodovacích modelů záležel na modelových scénářích. Tedy, nejprve byly stanoveny modelové scénáře, které co nejbližší popisují skutečné klientské situace a teprve na tyto scénáře byly sestaveny rozhodovací modely.

Výsledkem této práce je tedy:

- identifikace míst, kde je úvěr ovlivnitelný ze strany bankéře;
- zmapování rozhodovacího procesu v těchto místech;
- nalezení, zda jsou tyto rozhodovací modely potencionálně užitečné v praxi.

## **4.1 Rozhovory**

V následující kapitole se hovoří o rozhovorech, které sloužili jako částečný podklad pro praktickou část bakalářské práce, o důvodech výběru rozhovorů pro sběr informací a o závěrech plynoucí z výsledků rozhovorů.

### **4.1.1 Sestavení otázek**

Otázky byly sestavovány za asistence bankéře, který nebyl součástí rozhovorů. Otázky se dotýkají nejdůležitějších témat pro banku a odpovědi jsou otevřené, aby se mohl každý bankéř podělit o svůj úhel pohledu. K některým otázkám jsou taktéž uvedeny doplňující otázky, které jsou užity dle potřeby nasměrovat dotazovaného blíže zkoumané problematice.

### **4.1.2 Užití otázek na firemních bankéřích**

Následně byly sestavené otázky užity na vybraných firemních bankéřích. Rozhovory byly nahrávány na audiozáznam a přepis je k nahlédnutí v příloze této práce. Každý rozhovor trval okolo 50 minut.

Po dokončení všech rozhovorů, byly výsledky analyzovány a následně za pomoci vedoucího práce byl vyvozen směr pokračování praktické části.

### **4.1.3 Výsledky rozhovorů**

Rozbor výsledků rozhovorů probíhal spolu s vedoucím práce a bylo to právě zde, kdy bylo stanoveno finální směřování praktické části. Z následných náčrtů prováděných za asistence bankéřů byly alternativy podoby klientů různé, od investování přes životní pojištění až po úvěry. Nicméně, kvůli podobě bakalářských prací bylo pole zredukováno na pouze ty nejlukrativnější bankovní produkty, a to jsou úvěry.



Z množství sebraných informací z těchto rozprav je zřejmé, že určité pokračování této práce se zaměřením pouze na rozhodování bankéřů při investování je také možné.

Další poznatky obsahují:

- klient s jakýmkoliv zápisem v bankovním nebo nebankovním registru nemá šanci na získání úvěru;
- podoba schvalování úvěru (banky mají na toto speciální oddělení);
- obecná podoba bankéřů, jakožto lidí, jenž spíše vysvětlují a objasňují aktuální situaci svým klientům;
- fakt, že bankéř podobu úvěru jako takového změnit nemůže, ovšem může mít vliv na okolnosti úvěru.

## 4.2 Sestavení modelových scénářů

Modelové scénáře byly sestaveny za asistence aktivních firemních bankéřů zaměstnaní u nejmenované banky. Tvorba scénářů byla nastavena tak, aby co nejlépe popisovala skutečný stav reálných klientů a reálných situací. A právě na základě těchto modelových scénářů byly sestaveny rozhodovací modely.

Veškerí klienti jsou vedeni na **firemním bankovním oddělení**. Zde se spravují firmy s ročním obratem do přibližně 25mil Kč. Maximální možný úvěr je na 10 % obratu firmy, tedy 2,5 mil Kč a jedinec může mít více úvěrů.

Modelové scénáře byly sestavovány s cílem analyzovat právě ty oblasti, ve kterých rozhodnutí bankéře může mít vliv na finální podobu úvěrové smlouvy. Proto se v podobě modelových scénářů neobjevují na příklad spotřebitelské úvěry, jelikož je jejich podoba závislá hlavně na interním úvěrovém oddělení, které stanovuje podobu a podmínky smlouvy.

Bankéři mají možnost k úvěrům napsat i **doporučující dopis**. Úvěry totiž schvaluje specializované interní oddělení a pokud bankéř usoudí, může k žádosti o úvěr napsat poznámku, kde apeluje na kladné aspekty klienta. Díky tomuto může v interním

oddělení dojít k delšímu procesu rozhodování a může být schválen i úvěr, který by pod čistě legislativním rozhodováním schválen nebyl.

V následné části jsou chronologicky čtyři modelové scénáře. První dva popisují obvyklou situaci v bance, která se velmi běžně stává při poskytování jmenovaných produktů. Modelový scénář třetí a čtvrtý popisuje situace méně obvyklé, ve kterých ovšem má rozhodnutí klíčovou roli.

#### **4.2.1 První modelový scénář**

*„První klient má rodinu – jedno dítě a manželku – a vlastní firmu, která podniká v zahradnictví. Pro podporu podnikání a osobní potřeby potřebuje klient automobil v hodnotě 736 618,- Kč. Klient má měsíční příjem v hodnotě 80.000 Kč s disponibilní měsíční hodnotou 25.000 Kč.“*

Klient se může spolu s bankéřem rozhodovat, jak financovat vozidlo. Toto je situace, která se reálně stává na bankovním oddělení. Bankéř vytiskne různé návrhy, jak může leasing vypadat. Varianty se od sebe liší délkou splácení a výší akontace. V této situaci není neobvyklé, že se klient obrátí na bankéře s radou, jakou variantu zvolit. V této situaci musí bankéř zjistit klientovi preference. Tedy jak moc preferuje jednu vlastnost úvěru nad ostatními.

Nabízí se možnosti finančního leasingu na 3, 4, nebo 5 let, přičemž klient bude potřebovat splatit akontaci. Výše akontace záleží na klientovi, čím vyšší částka bude, tím menší bude celková výše úvěru. Z praxe dle bankéřů bývá nejčastější hodnota akontace od 15 do 30 procent, proto se i tento modelový klient bude rozhodovat v tomto intervalu jakou výši akontace bance poskytne. Na výběr má mezi 20 % nebo 30 % výší z celkové prodejní ceny automobilu. Úrok tohoto úvěru je 3,9 %.

Na následující stránce je vyobrazena kritériální matice pro řešenou problematiku spolu se stanovenými váhami kritérií. Váhy byly stanoveny pomocí bodovací metody, vyšší bodů určovali bankéři.

Tabulka 2: Kriteriaální matice pro leasingovou smlouvu prvního scénáře

		Měsíční splátka	Akontace	Délka splácení (měsíce)	Úrok p.a.*	Celkové přeplacení**	Pojištění
Leasing na 3 roky	Při 20 % Akontaci	18 273,94 Kč	147 323,60 Kč	36	3,9 %	1,106	9 264,00 Kč
	Při 30 % Akontaci	15 989,70 Kč	220 985,40 Kč	36	3,9 %	1,094	9 264,00 Kč
Leasing na 4 roky	Při 20 % Akontaci	14 190,81 Kč	147 323,60 Kč	48	3,9 %	1,137	9 264,00 Kč
	Při 30 % Akontaci	12 416,96 Kč	220 985,40 Kč	48	3,9 %	1,122	9 264,00 Kč
Leasing na 5 let	Při 20 % Akontaci	11 749,53 Kč	147 323,60 Kč	60	3,9 %	1,170	9 264,00 Kč
	Při 30 % Akontaci	10 280,84 Kč	220 985,40 Kč	60	3,9 %	1,150	9 264,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Stanovené váhy kritérií pro první scénář metodou bodovací

	Měsíční splátka	Akontace	Délka splácení (měsíce)	Úrok p.a.*	Celkové přeplacení**	Pojištění	SUMA
Body od 0 do 10	10	8	6	0	4	2	30
Váhy kritérií	0,333	0,267	0,200	0,000	0,133	0,067	1

Zdroj: Vlastní zpracování

\* Výpočet úrokové sazby dle standartního vzorečku (jistina \* úroková sazba \* počet let splácení) = úrok v Kč  
Respektive: Úroková sazba = (úrok v Kč / jistina) / počet let splácení

\*\* Celkové přeplacení bylo vypočítáno jako: (Měsíční splátka \* počet měsíců + akontace + celkové pojištění) / hodnota vozidla

Následovalo za pomoci bankéřů stanovení vah kritérií bodovací metodou. Body byly rozděleny na škále od 0 do 10 bodů a následné stanovení vah kritérií probíhalo standardním způsobem popsaným v učebnici Ekonomicko-matematické metody:

$$v_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j}, j = 1, 2, \dots, n$$

Autor: Šubrt et al. 2019, s. 162

Nejvýznamnější kritérium z vybraných bylo stanoveno kritérium měsíční splátka. Obecně jsou klienti na toto velmi citliví. A kritérium úrok p. a. bylo identifikováno jako nejméně významné. Rozhodování, v jaké bance bude klient financovat úvěr již proběhlo bez bankéře. Proto je úrok p. a. pro toto rozhodování nepotřebný.

Po zvážení možností výpočtu, byla vybrána metoda bazické varianty. Metoda pracuje s nastavením, takzvané bazické (ideální) varianty. Veškerá kritéria obsáhla v tomto rozhodovacím modelu mají charakter minimalizační.

Tabulka 4: Bazická varianta prvního scénáře

	Měsíční splátka	Akontace	Délka splácení (měsíců)	Úrok p.a.*	Celkové přeplacení**	Pojištění
Bazická varianta	10 280,84 Kč	147 323,60 Kč	36	3,9 %	1,094	9 264,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním krokem po určení bazální varianty je zjištění relativní vzdálenosti jednotlivých kritérií od právě této varianty. Pro určení přesné vzdálenosti u minimalizačních kritérií je zapotřebí vydělit bazální hodnotu kritéria skutečnou hodnotou.

$$u_{ij} = \frac{y_j^B}{y_{ij}}$$

Autor: Šubrt et al. 2019, s. 172

Ve druhém kroku se nově vzniklé vektory vynásobí o váhy kritérií a jednotlivé hodnoty sečtou. Díky tomuto budou vyneseny kritéria s vyšší důležitostí. Následná varianta s nejvyšším součtem se stává kompromisní.

$$u_i = \sum_{j=1}^k v_j u_{ij}$$

Autor: Šubrt et al. 2019, s. 172

Tabulka 5: Kriteriační matice s relativní vzdáleností od bazické varianty (první krok)

		Měsíční splátka	Akontace	Délka splácení (měsíců)	Úrok p.a.*	Celkové přeplacení**	Pojištění
Leasing na 3 roky	Při 20 % Akontaci	0,56	1,00	1,00	1,00	0,99	1,00
	Při 30 % Akontaci	0,64	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00
Leasing na 4 roky	Při 20 % Akontaci	0,72	1,00	0,75	1,00	0,96	1,00
	Při 30 % Akontaci	0,83	0,67	0,75	1,00	0,98	1,00
Leasing na 5 let	Při 20 % Akontaci	0,88	1,00	0,60	1,00	0,94	1,00
	Při 30 % Akontaci	1,00	0,67	0,60	1,00	0,95	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Kriteriační matice s relativní vzdáleností od bazické varianty obohacené o váhy kritérií (druhý krok)

		Měsíční splátka	Akontace	Délka splácení (měsíců)	Úrok p.a.*	Celkové přeplacení**	Pojištění	
Leasing na 3 roky	Při 20 % Akontaci	0,19	0,27	0,20	0,00	0,13	0,07	<b>0,85</b>
	Při 30 % Akontaci	0,21	0,18	0,20	0,00	0,13	0,07	<b>0,79</b>
Leasing na 4 roky	Při 20 % Akontaci	0,24	0,27	0,15	0,00	0,13	0,07	<b>0,85</b>
	Při 30 % Akontaci	0,28	0,18	0,15	0,00	0,13	0,07	<b>0,80</b>
Leasing na 5 let	Při 20 % Akontaci	0,29	0,27	0,12	0,00	0,12	0,07	<b>0,87</b>
	Při 30 % Akontaci	0,33	0,18	0,12	0,00	0,13	0,07	<b>0,82</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z následné tabulky lze vypočítat, že kompromisní varianta pro prvního klienta je leasing na 5 let s akontací ve výši 20 % celkové ceny vozidla. Tudíž, bankéř doporučí tuto variantu pro klienta, zda si ji skutečně vybere nebo nikoliv už záleží na samotném klientovi.

#### 4.2.2 Druhý modelový scénář

*„Druhý klient si s manželkou sjednává hypoteční úvěr a spolu s bankéřem se rozhodují, na jak dlouho mají zafixovat úrokovou míru. Banka nabízí fixaci na 1, 3, 5 a 10 let.“*

Aktuálně si klient sjednává úvěr ve výši 5 mil Kč, na 20 let a s úrokem 4,5 %. Klientovi disponibilní měsíční finance jsou 50.000 Kč.

Obecně platí, že čím delší je fixace tím výhodnější úrok může banka nabídnout. Ovšem s rostoucí délkou fixace se zde také objevuje riziko, že úroková míra spadne pod fixovanou částku a celková fixace se tak klientovi nevyplatí. Rozhodování by tedy záleželo na výhodnosti aktuálně nabízených úrokových sazeb a na míře, jak moc se mohou změnit v budoucnu.

Pro začátek se v tomto ohledu užije historický vývin úrokové míry centrální banky pro stanovení odhadovaného intervalu, ve kterém se i budoucí úroková míra může pohybovat ([12] [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz) online [07.03.2024]). Nadále bude zapotřebí na návrh komerčního bankéře odstranit z historických dat extrémní hodnoty. Ku příkladu hodnotu v polovině roku 1997, kdy ČNB kvůli finanční krizi a spekulováním s českou měnou, nastavila dvoutýdenní repo sazbu na hodnotě 39 % a v řádu měsíce ji stáhla na 19 % ([15,16] Macháček 1997). Na závěr bude následovat citlivostní analýza pro stanovení v jaké přesné výši úrokové sazby by se již vyplatilo změnit aktuální strategii.

V době psaní této práce byla dvoutýdenní úroková sazba snížena poprvé na konci roku 2023 ze 7 %, kde přetrvávala již přes rok, na 6.75 % a nyní na začátku roku 2024 klesla o další půl procentní bod na hodnotu 6.25 %. Je zde tedy trend ve snižování úrokové sazby, který jde spolu s prognózou České Bankovní Asociace (ČBA), kde předpovídá 4 % repo sazbu koncem roku 2024 ([14] [www.cbamonitor.cz/](http://www.cbamonitor.cz/) online [07.03.2024]).

Pro další práci s daty budou filtrována pouze data od roku 1999 ([12] [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz) online [07.03.2024]). Od tohoto roku je totiž vidět poslední dozvuk finanční krize v Česku na úrokových repo sazbách.

Z vybraných dat je možné určit interval, ve kterém by se mohla budoucí repo sazba pohybovat:

- Maximální hodnota: 9,5 %
- Střední hodnota: 3,3 %
- Minimální hodnota: 0,05 %
- Aktuální hodnota: 6,25 %
- Aktuální prognóza ČBA: 4 %

(Prognóza České bankovní asociace pro konec roku 2024 [14] [www.cbamonitor.cz](http://www.cbamonitor.cz) [online 07.03.2024])

Banka klientovi aktuálně nabízí čtyři typy fixace za výše sazby ČNB ve výši 6,25 %:

- fixace na jeden rok s úrokovou sazbou 5,34 %;
- fixace na tři roky s úrokovou sazbou 4,03 %;
- fixace na pět let, s úrokovou sazbou 3,80 %;
- fixace na deset let s úrokovou sazbou 3,76 %.

Pro stanovení zvýšených úrokových sazeb bude předpoklad, že ČNB navýší základní úrokovou repo sazbu na maximální hodnotu z vybraných historických dat. Tedy na hodnotu 9,5 %. Změna z aktuální hodnoty 6,25 % na hodnotu 9,5 % představuje změnu o 3,25procentních bodů, tedy navýšení o 52 %. Pro odhad hodnot adekvátních fixovaných sazeb, budou jednotlivé výše sazeb taktéž zvýšeno o 52 %.

Za nezměněnou úrokovou sazbu bude brána aktuální úroková sazba s aktuálními hodnotami fixace.

Za sníženou hodnotu základní sazby ČNB bude brána pozitivní predikce ČBA, která prognózuje základní repo sazbu na hodnotě 4 % ke konci roku 2024. Toto představuje

rozdíl od aktuální sazby ve výši 2,25procentních bodů. Tedy pokles o 36 %, aktuální hodnoty fixace klesnou na 64 % jejich aktuální podoby.

Tabulka 7: Matice výplat s úrokovými sazbami druhého scénáře

Fixace	Za zvýšení úrokových sazeb	Za neměnných úrokových sazeb	Za snížení úrokových sazeb
Fixace na 1 rok	8,42	5,54	3,55
Fixace na 3 roky	6,13	4,03	2,58
Fixace na 5 let	5,78	3,80	2,43
Fixace na 10 let	5,41	3,56	2,28

Zdroj: Vlastní zpracování

Aktuální úrokové sazby lze nyní projektovat na stanovený hypoteční úvěr. Výsledkem budou jednotlivé měsíční splátky.

Tabulka 8: Matice výplat s měsíčními splátkami druhého scénáře (bez zvýhodnění flexibility)

Fixace	Za zvýšení úrokových sazeb	Za neměnných úrokových sazeb	Za snížení úrokových sazeb
Fixace na 1 rok	43 138,33 Kč	34 507,42 Kč	29 126,62 Kč
Fixace na 3 roky	36 184,79 Kč	30 378,11 Kč	26 688,49 Kč
Fixace na 5 let	35 178,43 Kč	29 774,68 Kč	26 329,82 Kč
Fixace na 10 let	34 144,08 Kč	29 152,38 Kč	25 962,53 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

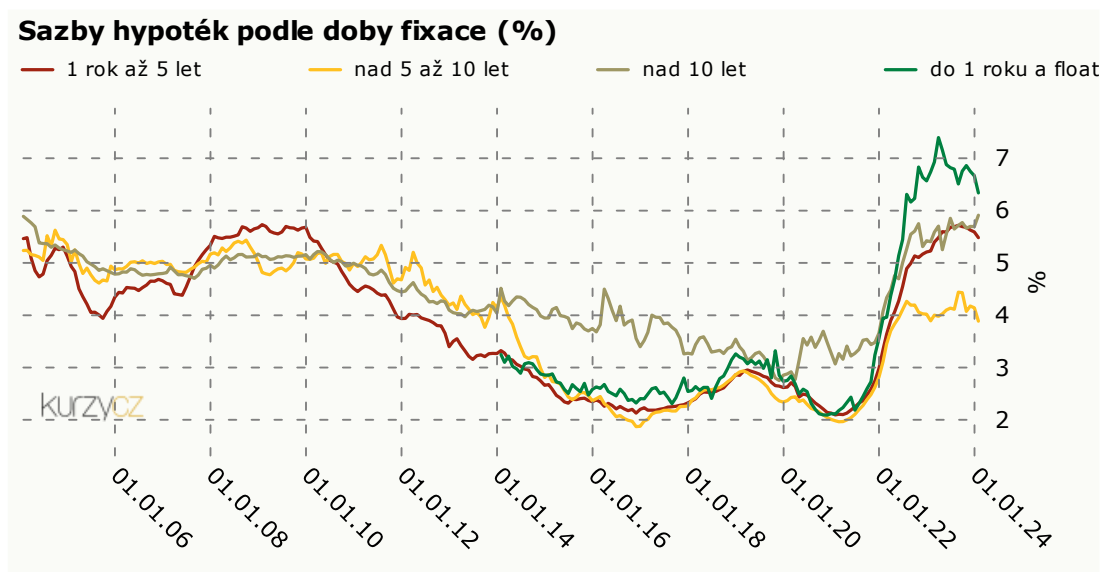
Měsíční splátky v tabulce byly zprostředkovány prostřednictvím funkce platba v excelu.

Hodnoty jsou ovšem uvedeny za předpokladu, že klient nezmění svou fixaci a že míra fixace bude identická po dobu splácení, a to je nedostatek aktuální tabulky. V praxi mají fixace na kratší dobu ve zvýšených úrokových sazbách výhodu, kterou je flexibilita.

Tento jev je viditelný v aktuálních fixacích hypoték, kdy stouply krátkodobé fixace českých hypoték (viz Tabulka 11).



Tabulka 9: Sazby fixace hypoték podle doby fixace od 2006 do 2024



Zdroj: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz) online [07.03.2024]

Pro simulování tohoto jevu budou u stavu okolností za zvýšených úrokových sazeb uměle zvýhodněny krátkodobé fixace hypotéky a znevýhodněny fixace na 5 a 10 let. Koeficient flexibility, jejichž navržení bylo konzultováno s bankovním poradcem, jenž bude násobit jednotlivé hodnoty za zvýšení úrokových sazeb, je následující:

Tabulka 10: Koeficient zvýhodňující flexibilitu u zvýšených úrokových sazeb

	Koeficient flexibility
Fixace na 1 rok	0,8
Fixace na 3 roky	0,9
Fixace na 5 let	1,1
Fixace na 10 let	1,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vynásobení koeficientem flexibility jednotlivé hodnoty pouze sloupec výplat za zvýšených úrokových sazeb, je finální podoba matice výplat následující:

Tabulka 11: Matice výplat s měsíčními splátkami a zvýhodněním flexibility

Fixace	Za zvýšení úrokových sazeb	Za neměnných úrokových sazeb	Za snížení úrokových sazeb
Fixace na 1 rok	34 510,66 Kč	34 507,42 Kč	29 126,62 Kč
Fixace na 3 roky	32 566,31 Kč	30 378,11 Kč	26 688,49 Kč
Fixace na 5 let	38 696,27 Kč	29 774,68 Kč	26 329,82 Kč
Fixace na 10 let	40 972,89 Kč	29 152,38 Kč	25 962,53 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Při řešení této matice výplat je důležité mít na paměti, že se jedná o matici výplat s minimalizačním kritériem, kde hodnoty představují měsíční splátky. Nadále, lze z těchto hodnot počítat kritéria rozhodování za úplné nejistoty:

**Kritérium maximaxové** má absolutně nulovou averzi k riziku. Předpokládá se tedy, že nastane ten neoptimálnější stav okolností, a proto si tento rozhodovat vybírá tu nejdelší možnou fixaci úroků.

**Waldovo kritérium**, které se vyznačuje absolutní averzí k riziku. Jde tedy o pozorovatele, který vidí budoucnost pesimisticky a přemýšlí, jak nejlépe se na situaci připravit. Varianta tohoto pozorovatele je fixace na tři roky.

**Bernoulli-Laplaceovo kritérium** je rozhodování za předpokladu ekvivalentních pravděpodobností nastání. Toto kritérium považuje, obdobně jako Waldovo kritérium za optimální variantu fixace na tři roky.

Pro konstrukci matice ztrát u **Savege kritéria**, bylo zapotřebí, pro minimalizační kritérium, převrátit způsob jejího výpočtu. Tedy, namísto:

$$z_{ij} = \max_{i=1, \dots, m} v_{ij} - v_{ij} \quad \text{Pro každé } j = 1, \dots, m$$

Autor: Šubrt et al. 2019, s. 130

Bylo užito:

$$z_{ij} = v_{ij} - \min_{i=1, \dots, m} v_{ij} \quad \text{Pro každé } j = 1, \dots, m$$

Zdroj: Vlastní zpracování

A zde vyšla varianta fixace na jeden rok jakožto optimální.

**Hurwitzovo kritérium** je založeno na maximaxovém a Waldově kritériu. Nabízí zde možnost pro rozhodovatele stanovit optimisticko-pesimistický index. Pro výpočetní potřeby jsou stanoveny míry optimismu na 0; 0,3; 0,5; 0,8; 1. Z výsledků lze interpretovat, že pesimistický pohled pro fixování pouze na tři roky je silnější, než ten optimistický.

Tabulka 12: Výpočet rozhodovacích kritérií za úplné nejistoty

Fixace	Za zvýšení úrokových sazeb	Za neměnných úrokových sazeb	Za snížení úrokových sazeb	Maximax kritérium	Waldovo kritérium	Laplace kritérium
Fixace na 1 rok	34 510,66 Kč	34 507,42 Kč	29 126,62 Kč	29 126,62 Kč	34 510,66 Kč	32 714,90 Kč
Fixace na 3 roky	32 566,31 Kč	30 378,11 Kč	26 688,49 Kč	26 688,49 Kč	<b>32 566,31 Kč</b>	<b>29 877,64 Kč</b>
Fixace na 5 let	38 696,27 Kč	29 774,68 Kč	26 329,82 Kč	26 329,82 Kč	38 696,27 Kč	31 600,26 Kč
Fixace na 10 let	40 972,89 Kč	29 152,38 Kč	25 962,53 Kč	<b>25 962,53 Kč</b>	40 972,89 Kč	32 029,27 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Matice ztrát a Savageovo kritérium

Matice ztrát	Za zvýšení úrokových sazeb	Za neměnných úrokových sazeb	Za snížení úrokových sazeb	Savage kritérium
Fixace na 1 rok	5 384,05 Kč	5 380,81 Kč	0,00 Kč	<b>5 384,05 Kč</b>
Fixace na 3 roky	5 877,83 Kč	3 689,63 Kč	0,00 Kč	5 877,83 Kč
Fixace na 5 let	12 366,45 Kč	3 444,86 Kč	0,00 Kč	12 366,45 Kč
Fixace na 10 let	15 010,36 Kč	3 189,85 Kč	0,00 Kč	15 010,36 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Hurwitzovo pravidlo

Maximax	Maximin	Hurwitzovo				
		0	0,3	0,5	0,8	1
29 126,62 Kč	34 510,66 Kč	34 510,66 Kč	32 895,45 Kč	31 818,64 Kč	30 203,42 Kč	29 126,62 Kč
26 688,49 Kč	32 566,31 Kč	<b>32 566,31 Kč</b>	<b>30 802,96 Kč</b>	<b>29 627,40 Kč</b>	<b>27 864,05 Kč</b>	26 688,49 Kč
26 329,82 Kč	38 696,27 Kč	38 696,27 Kč	34 986,34 Kč	32 513,05 Kč	28 803,11 Kč	26 329,82 Kč
25 962,53 Kč	40 972,89 Kč	40 972,89 Kč	36 469,79 Kč	33 467,71 Kč	28 964,61 Kč	<b>25 962,53 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.2.3 Třetí modelový scénář

*„Třetí klient má rodinu – dvě děti a manželku – a podniká v oboru informačních technologií. Jeho firma je na trhu již několik let s ročním obratem ve výši 22 mil Kč. Podnikatel neměl nikdy problémy s neplacením a firma má velmi pozitivní výkaz zisku a ztrát. Vlastník by rád požádal o úvěr pro rozšíření podnikání. Proto přichází do banky, aby zjistil, jakou nabídku mu je banka schopna poskytnout. Klient dosahuje měsíčního příjmu 100.000 Kč, s měsíčními disponibilními financemi do 50.000 Kč.“*

Banka je na tomto oddělení schopna sjednat úvěr na maximálně 10 % obratu firmy a jeden klient může mít spotřebitelský úvěr a kontokorent v tomto limitu. Klient si tedy může půjčit spotřebitelský úvěr ve výši 2,2 mil Kč a kontokorent ve výši 2,2 mil Kč.

*„Klientovi ovšem bude kvůli exekuci, úvěr odmítnut. Exekuce je již plně splacena a důvod jejího vzniku je dopuštěním se omylu ze strany účetní, exekuce vznikla minulý měsíc a firma ji okamžitě splatila. Ovšem dle bankovní legislativy, nemohou klienti obdržet úvěr 6 měsíců po splacení exekuce, jelikož jsou stále viděni jako rizikový. Aktuálně by tedy klient musel čekat 5 měsíců na novou žádost.“*

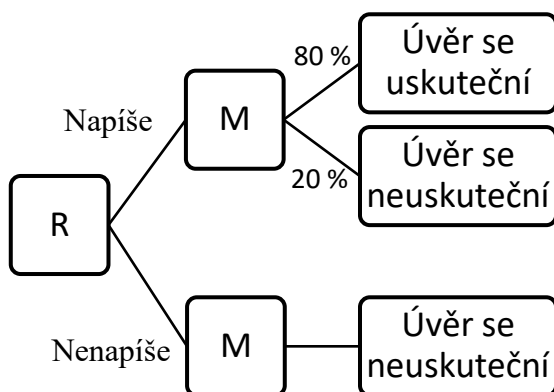
V této situaci bude úvěrová nabídka bankéře, který se řídí pouze bankovní legislativou, s jistotou zamítnuta. Jelikož se klient nachází v šestiměsíčním pásmu po splacení exekuce, nebude mít bez intervence bankéře šanci na získání úvěru. V této chvíli může bankéř do žádosti o úvěr po interní oddělení správy úvěrů napsat poznámku, ve které bude apelovat na pozitivní výkaz zisku a ztrát a na jinak neproblémovost klienta splácet své dluhy a na fakt, že exekuce vznikla z nedbalosti.

Poslední verdikt na to, zda klient dostane úvěr nebo nikoliv má však interní oddělení, které požadavek spolu s poznámkou posoudí a podle celkové bonity klienta a ostatních okolností se rozhodnou.

Tuto praxi ovšem nekonají veškerí bankéři. Záleží zde velmi silně na iniciativě a ochotě samotného bankéře. Z předchozích zkušeností byli tázaní bankéři schopni určit pravděpodobnost úspěch požadavku v této situaci na 80 %.

Schéma rozhodovacího stromu ze strany bankéře by vypadalo následovně. Bankéř má na výběr buď nečinnost, kde doporučující poznámku k úvěru nenapíše, nebo ji napíše:

Obrázek 3: Schéma rozhodovacího stromu pro 3. modelový scénář



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro tento modelový scénář nebylo možné vytvořit rozhodovací model, ovšem stále mapuje rozhodování bankéře, které je klíčové pro obdržení úvěru. Zde totiž z pohledu klienta záleží velmi na tom, jak se bankéř rozhodne a jeho činnost může pro klienta znamenat rychlejší obdržení úvěru.

#### 4.2.4 Čtvrtý modelový scénář

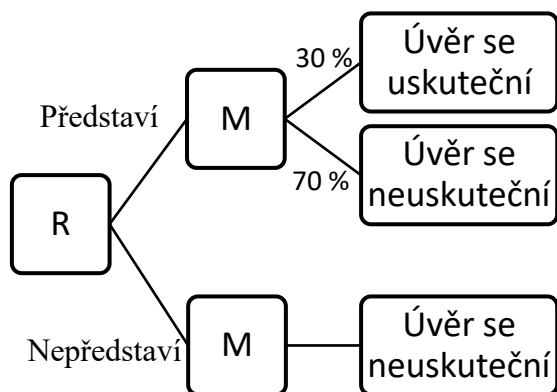
*„Čtvrtá klientka se snaží započít novou firmu. Klientka je ve věku 35 let, bez dětí, s měsíčním čistým příjmem ve výši 40.000 Kč a měsíčně disponibilní částkou ve výši 20.000 Kč. Klientka chce otevřít cukrárnu/kavárnu, ovšem nemá dostatečné finance na naplnění, proto žádá o půjčku ve výši 600.000 Kč. Podnik hodlá otevřít v její lokalitě. Prostory, ve kterých by prodej provozovala již vlastní.“*

Některé banky nabízejí nabídku úvěrů orientovanou právě na začínající podnikatele. Evaluace těchto půjček probíhá velmi osobně, proto tento produkt nenabízí veškeré banky a ty které ano, jsou obecně opatrnější se svými investicemi. Klient bance dodá informace ohledně oboru podnikání, místa podnikání a další. Kvůli charakteru těchto

informací, část z nich není kvantitativní ale kvalitativní, může mít bankéř silnější slovo u rozhodování, zda klient dostane půjčku, než jaké bankéř obvykle má u úvěrů.

V případech, kdy je bankéř opravdu přesvědčen, že by klient měl dostat úvěr, může bankéř osobně představit klienta internímu oddělení schvalování úvěrů. Zde na této schůzce bude bankéř apelovat na důvody akceptace klienta, které poté mohou ovlivnit finální verdikt, zda dotyčná osoba dostane úvěr nebo ne. Takovéto úvěrové start-up produkty bývávají dražší než spotřebitelské úvěry, zajištěny zástavbou a sjednávají se maximálně na tři roky s maximální půjčkou do 600 000 Kč. Schéma rozhodovacího stromu je v tomto případě podobné třetímu scénáři. Zde se bankéř rozhoduje nad tím, zda představí klienta na interním oddělení, nebo nikoliv:

Obrázek 4: Schéma rozhodovacího stromu pro 4. modelový scénář



Zdroj: Vlastní zpracování

Procentuální šance na získání úvěru byla bankéři zde popisována jakožto minoritní – tedy 30 %.

Zde je opět obdobná interpretace, jako u třetího scénáře. Tedy, činnost bankéře může být ve prospěch klienta a může v této situaci znamenat nejen kratší čekací lhůtu pro obdržení úvěru, ale změnu v samotném výběrovém systému. Pokud se bankéř rozhodne s klientem jít na schůzku s interním oddělením, dává klientovi větší šanci akceptace úvěru.

## 5 Diskuze vlastních výsledků

Práce je zaměřena na nalezení míst, kde bankéř může učinit rozhodnutí, které změní finální podobu podnikatelského úvěru poskytovaného bankou. Toto bylo dosaženo díky asistenci s aktivními bankovními poradci. Díky pomoci podnikatelských bankéřů bylo možné identifikovat právě tyto místa a projektovat je do modelových scénářů, teprve v tomto bodu byly na modelové scénáře použity rozhodovací modely.

Nalezené modelové scénáře lze **klasifikovat do dvou kategorií**. V **první kategorii** jsou scénáře jejichž rozhodovací model je aplikovatelný pro podporu budoucích rozhodování bankéřů, jedná se o první a druhý modelový scénář. Tyto modelové scénáře se odlišují svou četností výskytu v praxi. Jde totiž o situace, které jsou poměrně obvyklé ve všech bankách, které nabízí produkty leasingového nebo hypotečního úvěru. Jsou to taktéž situace, které lze poměrně snadno modelovat do rozhodovacích modelů.

Rozhodování **prvního scénáře** je zachyceno v modelu Vícekriteriální analýze variant, jelikož se rozhodování stává v jednom časovém bodě a nekonfiguruje zde žádná nejistota. Podmínky dohodnuté ve smlouvě v moment rozhodnutí jsou neměnné až do dne poslední splátky úvěru. Sestrojený model v této práci lze taktéž využít v praxi. A to v momentě, kdy by se klient obrátil na bankéře s otázkou, jakou variantu leasingu mu bankéř doporučuje. Stačí bankéři pouze získat informace o preferencích jednotlivých kritérií od klienta, tehdy je možné dopočítat kritériální matici a vyhodnotit kompromisní variantu, případně i pořadí preference jednotlivých variant, podle znázorněného postupu v této práci.

U **druhého** modelového **scénáře** byla vybrána teorie rozhodování, jelikož rozhodnutí se týká pravděpodobností nastání jednotlivých stavů okolností. Pravděpodobnosti v tomto ohledu jsou absolutně neznámé a jedná se o rozhodování za nejistoty. Byl tedy model řešen přes množství rozhodovacích kritérií za úplné nejistoty. Pro kompletní a úplnou radu klientovi v tomto ohledu je zapotřebí aby bankéř znal aktuální situaci na trhu, úrokové sazby a jejich trend či predikce vývinu. Za těchto podmínek je bankéř schopen za pomoci – ku příkladu – Hurwitzova pravidla doporučit klientovi spíše krátkodobé (do 3 let), nebo spíše dlouhodobé fixování hypotéky. Lze tedy konstatovat, že i tento rozhodovací model je aplikovatelný v praxi, a proto je také zařazen do první kategorie.

Do druhé kategorie spadají zbývající modelové scénáře, tedy třetí a čtvrtý modelový scénář, ze kterých tvorba rozhodovacích modelů nebyla možná. Proto mají tyto modelové situace spíše deskriptivní funkci. Ovšem nadále popisují situace, ve kterých je rozhodnutí bankéře potenciaálně klíčové, pro finální podobu úvěru.

Schéma rozhodovacího stromu **třetího i čtvrtého scénáře** je znázorněno u jejich jednotlivých popisků, ovšem jejich nejdůležitější přidaná hodnota je zmapování celého rozhodovacího problému. Nejpodstatnější jsou okolnosti těchto scénářů, jelikož bez intervence bankéře v obou situacích nemá klient žádnou šanci na získání úvěru. Ve třetím scénáři nedostání úvěru znamená časovou prodlevu, kdy klient bude muset čekat pět měsíců na novou žádost úvěru, která by ovšem měla být schválena. Ve čtvrtém scénáři po zamítnutí úvěru již klient nemá šanci na budoucí získání tohoto způsobu financování, pokud nedojde k významné změně finanční situace dotyčné.



## 6 Závěr

Lze konstatovat, že se úspěšně podařilo identifikovat až čtyři místa, z celého bankovního úvěrového procesu, ve kterých může bankéřovo rozhodnutí ovlivnit podobu finálního klientského úvěru. Z těchto čtyř míst vzešly dva rozhodovací modely, které mapují celý rozhodovací proces a které lze potencionálně využít pro podporu budoucích rozhodnutí bankovními poradci v obdobných situacích.

Jak je zmíněno v úvodu, zaměření práce bylo po zvážení výsledů rozhovorů a snížení rozsahu práce, upraveno. Původní zadání bylo psáno pod domněnkou, že bankéři mohou ovlivnit podmínky úvěrové smlouvy, které jsou ovšem v praxi vždy stanovené interním oddělením. Zde bylo zadání upraveno na nalezení právě těch míst, která se vymykají tomuto stanovenému procesu.

Určité pokračování, nebo případné rozšíření této práce, ve kterém by se uvažovalo čistě s bankovními investičními produkty, je také reálné. Při investování, je případná rozmluva s mezi bankéřem a klientem velice důležitá. Zde se totiž bankéř dozvídá finanční situaci klienta a může mu na míru vytvořit alternativy investování a diverzifikace jeho financí do různých bankovních produktů případně investičních portfolií.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

1. REVENDA, Zbyněk. 2011. Centrální bankovníctví. 3. vydání. Praha: Management Press. s. 16-67. ISBN 978-80-7261-230-7
2. ČERNOHORSKÝ, Jan. 2020. Finance: od teorie k realitě. N.p.: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-2711-809-0, 8027118093
3. KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. 2006 Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly. Česko: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7179-381-6, 8071793817
4. JÍLEK, Josef. 2013. Finance v globální ekonomice II: Měnová a kurzová politika. Česko: Grada. ISBN: 978-80-2474-516-9, 802474516X
5. DE HOOG, Josta., STELLINGA, Bart., VAN RIEL, Arthur., DE VRIES, Casper. 2021. Money and Debt: The Public Role of Banks. Německo: Springer International Publishing. ISBN: 978-30-3070-250-2, 3030702502
6. ŠIRŮČEK, Martin., ŠOBA, Oldřich. 2017. Finanční matematika v praxi: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Česko: Grada Publishing, a.s. ISBN: 970-88-0271-025-01, 8027102502
7. DVORÁK, Petr. 2015. Peněžní ekonomie a bankovníctví. N.p.: Albatros Media a.s. ISBN 978-80-2474-568-8
8. REJNUŠ, Oldřich. 2016. Finanční trhy: Učebnice s programem na generování cvičných testů. Česko: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-2475-871-8, 8024758717
9. MÁČE, Miroslav. 2019. Finanční účetnictví veřejného sektoru. Česko: Grada. ISBN 978-80-2712-002-4
10. SYROVÝ, Petr. 2009. Financování vlastního bydlení - 5. zcela přepracované vydání. Česko: Grada. ISBN 978-80-2472-388-4
11. BLAŽEK, Lukáš. VRABCOVÁ, Pavla. 2019. Finanční gramotnost. N.p.: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-8833-033-2
12. Kolektiv finančních poradců. 2014. Jak ovládnout své peníze. N.p.: Albatros Media a.s.. ISBN 978-80-2650-156-5, 802650156X
13. MÁČE, Miroslav. 2006 Platební styk: klasický a elektronický. Česko: Grada. ISBN 978-80-2471-725-8, 8024717255
14. DVORÁK, Petr. MANDEL, Martin. REVENDA, Zbyněk. MUSÍLEK, Petr. KODERA, Jan. 2015. Peněžní ekonomie a bankovníctví. N.p.: Albatros Media a.s. ISBN: 978-80-7261-303-8, 8072613030
15. ŘEZBOVÁ, Helena. 2013. Cvičení z ekonomiky podniku. Česko: Česká zemědělská univerzita. ISBN: 978-80-213-2363-6
16. TŮMA, Aleš. Ideální investiční portfolio: 2019. Jak dosáhnout investičního zenu. N.p.: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-2712-623-1, 8027126231
17. JANDA, Josef. 2011. Spořit nebo investovat?. Česko: Grada. 978-80-2473-670-9, 8024736705
18. JANDA, Josef. 2013. Jak žít šťastně na dluh. N.p.: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-2478-823-4, 8024788233
19. KOUKOLÍK, František. 2016. Rozhodování: eseje. Česko: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN: 978-80-2463-364-0, 8024633647
20. ŠUBRT, Tomáš. BARTOŠKA, Jan. BROŽOVÁ, Helena. DÖMENOVÁ, Ludmila. HOUŠKA, Milan. KUČERA, Petr. 2019. Ekonomicko-matematické

## Webové stránky

1. Důležitost nezávislosti centrální banky. Stránky České národní banky: FIŠEROVÁ, Markéta. 2021 [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/vlog-cnb/T.-Holub-Proc-je-dulezita-nezavislost-centralni-banky/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/vlog-cnb/T.-Holub-Proc-je-dulezita-nezavislost-centralni-banky/) [online 24.05.2023]
2. Diskontní a lombardní sazba ČNB: PETRUŠ, Marek. 2009 <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/Diskontni-sazba-Ceske-narodni-banky> [online 25.05.2023]
3. Odebrání bankovní licence Sberbank CZ, a. s.: FIŠEROVÁ, Markéta. 2022 <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-odebrala-licenci-Sberbank-CZ/> [online 25.05.2023]
4. Způsob licencování komerčních bank v České republice: Česká národní banka <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/vykon-dohledu/postaveni-dohledu/dohled-nad-uverovymi-institucemi/licencovani/> [online 27.05.2023]
5. Informace o PRIBORu ze strany ČNB: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/penezni-trh/pribor/> [online 27.05.2023]
6. Informace o PRIBORu ze strany komerčních bank: Komerční banka <https://www.kb.cz/cs/podpora/slovník/vyrazy-zacinajici-na-p/pribor> [online 27.05.2023]
7. Dohled nad finančním trhem ČNB: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/> [online 31.05.2023]
8. Co jsou nominální a reálné úrokové sazby?: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-jsou-nominalni-a-realne-urokove-sazby/> [online 22.06.2023]
9. „Finanční vzdělávání“ Společný projekt finančních asociací: Česká bankovní asociace 2021 <https://www.financnivzdelavani.cz/> [online 22.05.2023]
10. Vysvětlení, co jsou cenné papíry: akcie, dluhopisy a podílové fondy. Stránky komerční banky Moneta: Moneta Money Bank <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/co-jsou-cenne-papiry> [online 21.05.2023]
11. Internetové stránky ministerstva financí ohledně dluhopisů: Ministerstvo financí <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/emise-statnich-dluhopisu> [online 19.05.2023]
12. Česká Národní Banka: Vývoj dvoutýdenní repo sazby od roku 1995 do roku 2024 <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-dvoutydeni-repo-sazba-CNB/> [online 15.02.2024]
13. Graf úrokových sazeb hypoték: <https://www.kurzy.cz/hypoteky/graf-sazeb-hypotek/> [07.03.2024]
14. Prognóza ČBA ohledně ekonomických ukazatelů koncem roku 2024: <https://www.cbamonitor.cz/kategorie/cba-prognoza> [online 07.03.2024]
15. Článek týdeníku respekt z roku 1997, ohledně finanční krize: <https://www.respekt.cz/tydenik/1997/22/koruna-v-ohrozeni>
16. Internetový článek roku 2006 popisující spekulování s českou měnou v roce 1997: <https://www.penize.cz/urokove-sazby/18518-bitva-o-ceskou-korunu-spekulanti>

## **Oficiální dokumentace**

Zákon č. 6/1993 Sb., Zákon České národní rady o České národní bance  
Zákon č. 190/2004 Sb., Zákon o dluhopisech

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Magický trojúhelník .....	25
Obrázek 3: Schéma rozhodovacího stromu pro 3. modelový scénář.....	53
Obrázek 4: Schéma rozhodovacího stromu pro 4. modelový scénář.....	54

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení stejné úrokové sazby dle různých časových období.....	21
Tabulka 2: Kriteriaální matice pro leasingovou smlouvu .....	43
Tabulka 3: Stanovené váhy kritérií metodou bodovací .....	43
Tabulka 4: Bazická varianta .....	44
Tabulka 5: Kriteriaální matice s relativní vzdáleností od bazální varianty (první krok).....	45
Tabulka 6: Kriteriaální matice s relativní vzdáleností od bazální varianty obohacené o váhy kritérií (druhý krok) .....	45
Tabulka 9: Matice výplat s úrokovými sazbami .....	48
Tabulka 10: Matice výplat s měsíčními splátkami (bez zvýhodnění flexibility).....	48
Tabulka 11: Sazby fixace hypoték podle doby fixace .....	49
Tabulka 12: Koeficient zvýhodňující flexibilitu u zvýšených úrokových sazeb .....	49
Tabulka 13: Matice výplat s měsíčními splátkami a zvýhodněním flexibility .....	49
Tabulka 14: Výpočet rozhodovacích kritérií za úplné nejistoty .....	51
Tabulka 15: Matice ztrát a Savagovo kritérium.....	51
Tabulka 16: Hurwitzovo pravidlo .....	51

### Seznam použitých zkratek

VAV – Vícekriteriaální analýza variant  
ČNB – Česká národní banka  
ČBA – Česká bankovní asociace

## Přílohy

### Přepis rozhovoru s prvním firemním bankéřem:

**1) Jak dlouho a na jaké pracovní pozici pracujete aktuálně a jaké byly vaše předešlé pozice v bankovním sektoru?**

Aktuálně pracuji 10 měsíců jako komerční bankéř a předtím jsem byla na pozici osobního bankéře dva a půl roku a pak jako bankovní projektový manažer.

**2) Setkáváte se zde pouze s právníckými nebo i fyzickými osobami? Liší se produkty nabízené právníckým osobám od těch, co nabízíte fyzickým?**

Ve velké většině se setkáváme s právníckými, ale občas máme k navázání i fyzické osoby, které jsou jednateli nebo majiteli těchto společností. Někdy pokud byl klient založen na jiné pobočce, tak je stejně zvyklý na kompletní servis od bankéře, tudíž obsluhujeme i klienta jakožto fyzickou osobu.

Ano liší, jsou tam jiné typy účtů, nebo rozdíly v internetovém bankovníctví. Fyzické osoby si mohou dělat více věcí z aplikaci oproti firmám. Ty většinou musí chodit na pobočku. Fyzické osoby, už jen z pohledu trhu, mají jiné typy úročení a mají spořicí prostředky. Pokud chce firma zhodnotit své prostředky tak buď přes termínovaný vklad anebo investici, firmy nemají spořicí účty u nás.

**3) Jak vypadá klasické portfolio v této bance?**

My obsluhujeme podniky s obratem do 25 mil. Kč za rok. Nejvíce jsou zde běžně účty, kde mají klienti prostředky, které se nezhodnocují. Na tyto účty chodí výplata a firmy si tyto prostředky drží pro budoucí potřebu. Případně hodně bytová družstva si je přesouvají na termínované vklady, ale firmy tady mají hodně měnové prostředky na běžných účtech. K různým druhům měn jsou zde nejčastěji české, eurové, eventuálně dolarové. Největší zájem je o tedy o české a eurové. **Je pravda, že klienti s vyšším příjmem mají i více bankovních produktů?** V zásadě ano, vlastně jim banka bude také schvalovat možnost mít větší úvěry, ať už jde o jakýkoliv. Tak taky ze strany klienta bude mít více financí pro spoření nebo investování u banky.

**4) Jaké jsou rozdíly mezi uzavírání smluv s tuzemskými a se zahraničními klienty původem z EU a mimo EU?**

Vždy u zahraničních klientů je lepší, když mají nějaký vztah k České republice. To znamená, že tady mají nějaký druh pobytu s adresou, tedy je setrvání dotyčného zde nějak ověřeno, ať už je z EU nebo mimo. Je nutnost ukázat, že tady mají nějaký pobyt anebo alespoň odběratelské vztahy. Jelikož stejně dáváme veškeré zahraniční klienty na schvalování, tuzemské klienty založí bankéř ihned bez problémů.

Dále každý nový zahraniční klient vyplňuje dotazník s otevřenými otázkami. Toto je kvůli kontrole ČNB a EU, kvůli praní špinavých peněz a dalších nelegálních finančních záležitostí. Co o sobě klient sdělí je v zásadě na něm, čím přesnější a objemnější informace budou, tím snadnější bude celý schvalovací proces.

**5) Co musí brát bankéř na vědomí při sjednávání úvěru s klientem?**

Hospodaření společnosti v každém případě. Poté máme interní aplikaci pro vypočítání, zda je klient vůbec akceptovatelný. Za neakceptovatelné se může počítat třeba likvidace exekutora společnosti, nebo exekuce lidí v rámci společnosti. Což je první vyhodnocení a poté záleží na hospodářských výsledcích, tedy na daňovém priznání, výkazu zisku a ztrát a rozvaze. Dále může vyskočit, zda klient již má někde úvěr, nebo zde máme odvětví podnikání, která nefinancujeme vůbec.

**6) Jaké mohou být postihy při nesplácení úvěrů?**

Nesplácení úvěrů znamená, že je bude muset doplatit. Ovšem tomuto předchází velká komunikace s klientem ze strany banky. Klient bude několikrát upozorněn, že nesplácí a že by měl splácet, nebo že neplní nějaké podmínky, které jsou u toho úvěru potřeba. Poté vlastně dochází k zesplatnění („věřitelovo právo požadovat dosud nesplacené finanční prostředky po dlužníkovi“) úvěru. **Pokud by dlužník vyloženě nesplácel?** Pravděpodobně bude následovat exekuce.

**7) Jakým způsobem si banka prověřuje klienty pro investování? Je zde vůbec nějaká prověrka, nebo si banka jen peníze vezme?**

Tady úplně nevím, přes investice jsou více specializovaní investiční bankéři. Ale je potřeba vyhodnotit rizikový profil klienta. On musí vědět o tom, že investice je riziková činnost, takže se vyplňuje investiční dotazník a z tohoto teprve může banka vědět, jak moc rizikově může zacházet s jeho financemi. Takže konzervativnímu investorovi se do portfolia třeba vůbec neprojeví akcie. Novinka v rámci EU, pokud by klient chtěl klient investovat pouze do takzvaných „zelených fondů“, což jsou společnosti, které jsou méně náročně na životní prostředí při svém operativním jednání. Takže společnost, která tomuto nevyhovuje, nemůže být financována tímto klientem.

**8) Pokud by klient zrušil svou investiční smlouvu, jaké mohou být postihy?**

Výstupní poplatky. Případně lze přijít o výnos do splatnosti z investice při předběžném odchodu. Záleží na tom, jak je napsaná smlouva a jak přesně je toto definováno. Také záleží na domluvě s bankéřem, zda klient nemůže alespoň chvíli počkat s výpovědí, aby se trochu stabilizoval trh, pokud to pro klienta není vyloženě „otázka života a smrti“.

**9) Bankéři dostávají finanční odměny za poskytnutí určitých produktů. Řekla byste, že je toto dostatečný popud pro bankéře, aby se snažili přemluvit klienta k jinému produktu?**

No takhle, teoreticky by to bylo možné, prakticky záleží. Klient řekne, že chce úvěr na pět let. Takže tomu nelze dát kontokorent. Nebo druhý klient přijde s potřebou dofinancovávat pár dní před výplatou každý měsíc, takže si zde vezme spíše ten kontokorent, kde bude platit úrok ne z celé půjčky, ale jen z toho, co zrovna vypotřebuje.

**Takže v praxi bankéř nepřemluví klienta?** Možná by i mohl, ale výše úvěru se vždy usuzuje z výsledků podniku. Takže ten bankéř sám není schopen nabídnout klientovi vyšší částku, než která mu vychází z počítače. Teoreticky pokud by bankéř opravdu potřeboval a zrovna by měl klienta s dostatečně dobrými čísly ve

výsledovce a dostatečně pružným účelem financování, že by mu mohl nabídnout obě varianty, tak ano. Jako všude ve společnosti, když opravdu nutně potřebuješ někoho přemluvit tak to lze. Ale kvůli bankovním omezením a způsobům jakým jsou produkty nastavovány, jsou možnosti přemluvení limitované. Navíc, to časové úsilí vynaloženo na přemluvu jednoho klienta se nevyplatí tomu finančnímu ohodnocení na jednoho klienta. Takže teoreticky ano, prakticky je lepší vyčkat, až přijde nějaký klient, který se bude poptávat po tomto produktu.

#### **10) Stává se, že klienti nedostanou to, co by chtěli?**

Jo, zrovna třeba v úvěrech, pokud by chtěli ty peníze, jelikož je potřebují na něco, tak pokud mají záporné výsledky hospodaření, což by zase bylo nezodpovědné ze strany banky, půjčovat takovýmto lidem, tak je nedostanou. Co se týče investic, tak tam vlastně ne, jelikož překážkou investování pro klienta jsou klienti samotní a to, jak vyplní investiční dotazník.

### **Přepis rozhovoru s druhým firemním bankéřem:**

#### **1) Jak dlouho a na jaké pracovní pozici pracujete aktuálně a jaké byly vaše předešlé pozice v bankovním sektoru?**

Momentálně skoro tři roky v [této] bance a na podobných pozicích jsem v jiných bankách pracoval necelé čtyři roky. Pracuji jako firemní bankéř pro firmy s obratem do 25 mil. Kč ročně.

#### **2) Setkáváte se zde pouze s právníckými nebo i fyzickými osobami? Liší se produkty nabízené právníckým osobám od těch, co nabízíte fyzickým?**

Chodí sem i fyzické osoby. Tedy jak podnikatelé, OSVČ tak i fyzické osoby.

#### **3) Jak vypadá klasické portfolio v této bance?**

Tím, že jsme pobočka v centru města, tak sem chodí poměrně větší množství cizinců, kteří pracují na vedoucí úrovni firmy. Tito většinou požadují základní služby, jako je běžný účet v české měně a případně jiných měnách. Moc úvěry a jiného financování nepožadují.

Co se týče české klientely, je zde poměr [mezi investicemi a úvěry] tak padesát na padesát. Klienti si mohou zřizovat splátkové úvěry, kde částku dostanou ihned. Případně kontokorent, kde se povoluje určité přečerpání běžného účtu.

#### **Je pravda, že klienti s vyšším příjmem mají i více bankovních produktů?**

Banka má několik segmentů klientů. U firemních klientů je to rozděleno hlavně dle ročního obratu. My jsme vlastně nejnižší segment podnikatelů s objemem ročních obrátů do 25 mil., dále zde jsou stupně korporátních osob až tedy mezinárodních podniků. Zde jsou roční obraty výrazně vyšší a také je potřeba financování vyšší. U základních, tedy fyzických, osob to je obzvláště. Zde se klienti také mohou nechat



nominovat do vyššího stupně privátního bankovníctví. Na vyšších stupních mohou dostávat výhodnější nabídky na úvěrování.

**4) Jaké jsou rozdíly mezi uzavíráním smluv s tuzemskými a se zahraničními klienty původem z EU a mimo EU?**

Co se týká procesu, tak ten je obdobný. Banka má určitá kritéria pro klienty, že potřebují mít vazby na ČR. Pokud vazbu nemají, je stále možné klienta otevřít, jen to musí projít schválením bezpečnostním oddělením.

V rámci EU je volný pohyb osob a zboží, tudíž u depozitních produktů, takže u účtů, je osoba branná jako občan České republiky.

**5) Co musí brát bankéř na vědomí při sjednávání úvěru s klientem?**

Pokud se jedná o stávajícího klienta banky a jeho požadovaná částka nebude výrazně vysoká, dejme tomu v řádu stovek tisíc korun, tak zde již existuje před-schválený limit. U takového klienta nepožadujeme žádné další podklady, jako daňové přiznání. Pokud se jedná o klienta bez tohoto před-schváleného limitu, případně o klienta nového, tak vyžadujeme jedno daňové přiznání za poslední účetní období.

**6) Jaké mohou být postihy při nesplácení úvěrů?**

O toto se stará oddělení vymáhání, takže mi bankéři s tímto nepřicházíme tak docela do kontaktu. Nicméně klient podepisuje takzvanou blanko smlouvu, tedy při neřádném splácení právnické osoby, jde dluh na fyzickou osobu, která podepsala tuto blanko smlouvu. Obecně je jednodušší vymáhat peníze z fyzických osob než z právnických osob.

**7) Jakým způsobem si banka prověřuje klienty pro investování? Je zde vůbec nějaká prověrka, nebo si banka jen peníze vezme?**

Každý klient, který investuje, musí mít platný investiční dotazník. Toto je povinné ze zákona. Banka si tímto prověří, jak moc je klient ochoten riskovat při investování a do jak moc je pro něj přijatelná ztráta. To znamená hodně konzervativní klient, který nechce přijít o žádnou investovanou část, nebude moc investovat na akciovém trhu. Nicméně stále je tu možnost pro takového klienta podepsat papír, kterým se zříká tohoto výsledku a do akcií investovat může.

Tímto se banka taktéž zříká odpovědnosti v případě ztráty investice.

**8) Pokud by klient zrušil svou investiční smlouvu, jaké mohou být postihy?**

Z každé investice platí klient vstupní poplatek, určen od půl procenta až do nějakých tří procent. Podle výnosnosti, a tedy i rizikovosti investice. Konzervativní, a tedy bezpečnější a méně lukrativní investice mají nižší vstupní poplatky a u výnosnějších, například u akcií, může poplatek být až tři procenta.

Při zrušení si klient odkupuje zpět vlastně své peníze za cenný papír v aktuální kupní hodnotě. Tedy pokud je tato hodnota nižší než hodnota, za kterou je nakoupil, takže ztrácí na rozdílu. Některé banky si mohou také účtovat výstupní poplatky.

**9) Bankéři dostávají finanční odměny za poskytnutí určitých produktů. Řekl byste, že je toto dostatečný popud pro bankéře, aby se snažili přemluvit klienta k jinému produktu i když to není to, co by chtěli?**

Záleží samozřejmě na osobě, ale nemyslím si, že by to bylo praktické pro bankéře. Na jiných pozicích, zejména třeba u nezávislých finančních poradců, kde ten dotyčný poradce má mnohem větší vliv na klienta, si to dovedu představit.

**10) Stává se, že klienti nedostanou to, co by chtěli?**

Může se stát, že klient bude nespokojen kvůli určitým objektivním důvodům, například si klienti stěžují na nemožnost uskutečňování okamžitých plateb, případně že nemohou měnit limity na kartě z domova a jiné. Další mohou být důvody subjektivní. Může se třeba stát, že klient měl jinou představou o výši úrokové sazby, nebo nepochopil určitá kritéria produktu. V těchto případech si dovedu představit, že odchází nespokojeni.

## **Přepis rozhovoru se třetím firemním bankéřem:**

**1) Jak dlouho a na jaké pracovní pozici pracujete aktuálně a jaké byly vaše předešlé pozice v bankovním sektoru?**

Pracuji již 10 let jakožto firemní bankéř. Za život jsem pracoval v třech bankách, v jedné slovenské a dvou českých.

**2) Setkáváte se zde pouze s právníckými nebo i fyzickými osobami? Liší se produkty nabízené právníckým osobám od těch, co nabízíte fyzickým?**

Setkáváme se s jak fyzickými, tak i právníckými. Respektive, takto tomu bylo doposud. Nyní od nového roku zde budeme mít pouze právnícké osoby.

Pokud se soustředíme jen na nabízené produkty, tak nikoliv. Produkty, které jsou nabízené fyzickým osobám jsou nabízené taktéž právníckým. Změny v těchto produktech ovšem jsou. Nejvýznamnější jsou úrokové sazby.

Oboje, jak právnícké, tak fyzické. Ted od nového roku máme jen právnícké. Firemní bankéř jen firemní

**3) Jak vypadá klasické portfolio v této bance?**

To přímo nelze takto určit. Velmi záleží na samotném klientovi a na bance. Každá banka má své, řekněme, skupiny klientů, na které se soustředí. Tedy, pokud je klient u jedné banky kam mu chodí příjem ze zaměstnání, případně podnikání, kde má veškeré své trvalé platby, kde zná a dobře se orientuje v bankovní aplikaci, tak takovému klientovi se bude těžko odcházet od této banky. Může působit jako tvrdší jádro bankovní klientely. Takovýto klient bude, dle potřeby, využívat a preferovat produkty této banky. A portfolia takovýchto klientů mohou být vskutku pestrá.

Pokud to vezmu z pohledu bankéřů, tak rozhodně zde přebývá podniků s ručením omezeným.

**Je pravda, že klienti s vyšším příjmem mají i více bankovních produktů?**

Nezáleží pouze na příjmu, rozhodují hlavně, řekněme, volné finance. Tedy disponibilní peníze, které klientovi zbydou poté, co splatil veškeré své měsíční výdaje. Čím má klient více produktů, tím je banka šťastnější. A klient s větším disponibilním bohatstvím si může dovolit více těchto produktů.

**4) Jaké jsou rozdíly mezi uzavíráním smluv s tuzemskými a se zahraničními klienty původem z EU a mimo EU?**

Vždy je jednodušší sjednat úvěr s rezidentem. U nerezidentů je tady totiž možnost, že odjedou a už se nevrátí a vymáhávat finance po někom na druhé straně Země může být komplikovanější. A z toho důvodu bývávají prověrky pro nerezidenty obsáhlejší a detailnější než ty pro rezidenty.

**5) Co musí brát bankéř na vědomí při sjednávání úvěru s klientem?**

Vlastně vše potřebné o klientovi. Prozkoumává se, zda má klient nějaký rejstřík v bankovním či nebankovním registru. V těchto registrech se dělají záznamy, pokud fyzická osoba včas nesplácí své finanční závazky. Ať už to jsou závazky z bankovních nebo nebankovních institucí. Roli v tomto může hrát i opakované pozdní splacení telefonu.

Dále záleží, zda je úvěr něčím kryt. Pokud klient žádá o nezajištěný úvěr, ve kterém neručí za jeho splacení, banka mu nebude ochotna proplatit tak vysokou částku jako u zajištěného úvěru. Nejideálnější bývá zajištění nemovitostí.

Na našem odvětví spravujeme firmy s obratem do 1 mil eur, tedy okolo 25 mil Kč. A maximálně jsme schopni půjčit firmě 10 % jejich obratu. Tudíž, maximální možný úvěr je pro našeho klienta do 2,5 mil Kč. A průměrná půjčka v našem odvětví je kolem 500 - 600 tis. Kč.

**Jaká je maximální možná částka, kterou banka půjčuje? A jak by se musel takovýto klient lišit od ostatních?**

Takovýto klient se musí lišit ve volných financích, musí jimi disponovat do dostatečné míry, že je schopen pohodlně ufinancovat vlastní živobytí a splátky úvěru. Dále nesmí mít žádný záznam v rejstříku, pokud má, může trvat i několik let, než se tento záznam zcela smaže. Je porovnávána celková bonita klienta skrze potvrzení o příjmu u zaměstnanců a daňové priznání u firem.

**6) Jaké mohou být postihy při nesplácení úvěrů?**

Budou zapsáni do bankovního registru dlužníků a lidsky řečeno „dostanou černý puntík“. Dále záleží na úvěru, který měl splácený. Pokud byl úvěr zajištěn, klient přichází o tento majetek. Pokud úvěr nebyl ničím zajištěn, v nejhorším případě může dojít i na exekuci.

**7) Jakým způsobem si banka prověřuje klienty pro investování? Je zde vůbec nějaká prověrka, nebo si banka jen peníze vezme?**

Nejideálnější prověrka je přes investiční dotazník. Zde si banka ověří klientovu zkušenost s investováním a také jeho znalosti. Tento dotazník funguje jako ochrana klienta před neočekávanou ztrátou financí. Obvykle klienti na retailu investují do 100tis Kč a v korporátním odvětví (tedy od 25mil Kč obratu) částky se pohybují do 10mil korun.

**8) Pokud by klient zrušil svou investiční smlouvu, jaké mohou být postihy?**

U termínovaného vkladu klient přichází o zisk z investice a investovaná částka samotná se mu vrací zpět. U spořicího účtu jsou peníze pro klienta vždy k dispozici, takže tady vlastně není potřeba rušit smlouvu. A u investic do cenných papírů je to trochu složitější. Investice ku příkladu do akcií bývá výhodná, pokud klient investuje po dobu ku příkladu sedmi let. Tehdy se investice zaručeně vyplácí, ovšem je potřeba informovat klienta, že je potřeba nechat tyto peníze jen ležet. Tedy, aby neinvestoval finance, jenž bude v nedaleké budoucnosti potřebovat. Pokud by se stalo, že částku potřebuje, smlouva se zruší a klientovi je vyplacena aktuální hodnota akcií, což může být méně než investovaná hodnota. Dále také záleží na smlouvě. Banka si může definovat další postihy při předčasném zrušení.

**9) Bankéři dostávají finanční odměny za poskytnutí určitých produktů. Řekl byste, že je toto dostatečný popud pro bankéře, aby se snažili přemluvit klienta k jinému produktu i když to není to, co by chtěli?**

Ne. Klient přichází do banky již s tím, co se bude poptávat. Není tedy zde prostor pro interpretaci nebo změnu tohoto návrhu a ani zde není důvod. Pokud by klient obdržel produkt, o který nemá ve skutečnosti zájem po určité době od smlouvy odejde.

**10) Stává se, že klienti nedostanou to, co by chtěli?**

Ano, stává se to. Vlastně veškeré tyto příklady byly možnosti, jak k tomuto může dojít, takže toto je tím zodpovězeno.