

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Zlepšení vybraného bankovního produktu  
korporátní klientely**

**Bc. David Opatrný**

© 2013 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomiky  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Opatrný David

Provoz a ekonomika

Název práce

**Zlepšení vybraného bankovního produktu korporátní klientely**

Anglický název

**Improvement of chosen corporate loan product**

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracovat komplexní návrh zlepšení efektivity procesu u vybraného bankovního domu v oblasti poskytování úvěrových produktů korporátní klientely.

### Metodika

Postup zpracování diplomové práce se skládá z následujících kroků:

- 1) Získání dat potřebných pro zpracování diplomové práce. Zdrojem dat jsou Bankovní asociace, Oddělení Public Relations u jednotlivých bankovních domů a oficiální zdroje ČNB.
- 2) Komparace produktů a jejich četnosti poskytování korporátním klientům podle jejich velikosti.
- 3) Nalezení slabého produktu u jednoho z bankovních domů, kdy tento produkt je u jiných bank poskytován s větší úspěšností.
- 4) Nalezení slabého místa v procesu zpracování nebo případně čerpání úvěrového produktu.
- 5) Navrnutí změny v procesu poskytování produktu.

### Harmonogram zpracování

Kapitoly:

1, 3 - do konce září 2012

4 - do konce listopadu 2012

5, 6 - konec prosince 2012/ konec ledna 2013

Dokončení, teze - únor/konec února 2013

**Rozsah textové části**

60 stran

**Klíčová slova**

Korporátní klientela, úvěrový produkt, Komerční banka, Česká spořitelna, Raiffeisenbank

**Doporučené zdroje informací**Česká národní banka - <http://www.cnb.cz>Česká spořitelna - <http://www.csas.cz>

Kalabis, Zbyněk. Bankovní služby v praxi. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005, 148 s. ISBN 80-251-0882-1

Komerční banka - <http://www.kb.cz>

Mejstřík, Michal. Základní principy bankovníctví. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2008, 627 s. ISBN 978-80-246-1500-4

Pavelka, František, Bardová, Dagmar, Opltová Radka. Úvěrové obchody. 2. vydání. Praha: Bankovní institut, 2008, 279 s. ISBN 978-80-7265-140-5

Půlpánová, Stanislava. Komerční bankovníctví v České republice. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007, 338 s. ISBN 978-80-245-1180-1

Raiffeisenbank - <http://www.rb.cz>

Revendá, Zbyněk. Centrální bankovníctví. 3. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011, 558 s. ISBN 978-80-7261-230-7

Srnc, Karel Jaroslav. Banking. 1. reprint. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009, 177 s. ISBN 978-80-213-1928-8

**Vedoucí práce**

Čechura Lukáš, doc. Ing., Ph.D.

**Termín odevzdání**

březen 2013

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.**

Děkan fakulty

V Praze dne 15.11.2012

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zlepšení vybraného bankovního produktu korporátní klientely" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že si nejsem vědom, že bych v souvislosti s jejím vytvořením porušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 3. 2013

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Lukáši Čechurovi, Ph.D., za vedení mé práce správným směrem. Dále bych chtěl poděkovat všem pracovníkům v bankovních institucích, jejichž údaje mi bylo umožněno při vypracování práce použít. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat redakci a šéfredaktorce časopisu Bankovníctví, od vydavatelství Economia, a.s..

# **Zlepšení vybraného bankovního produktu korporátní klientely**

---

## **Improvement of chosen corporate loan product**

### **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá identifikací neefektivního procesu v poskytování úvěrových produktů u bankovního domu, kde je tento proces zbytečně nákladný na kapitál nebo časové zpracování. Práce je zaměřena na korporátní klientelu banky, a to na produkty pro podnikatele, malé a střední firmy. Identifikace tohoto produktu vede ke konstrukci návrhu na optimalizaci / inovaci / změnu procesu tak, aby se stal efektivnějším. Ke kroku samotné implementace návrhu by bylo potřeba počáteční investice, která se za krátké období vrátí a samotná implementace návrhu není riziková z pohledu investice finančních prostředků, nehrozí tedy vysoká finanční ztráta z implementace navrhované optimalizace. Zavedením optimalizace lze dosáhnout poměrně velké finanční úspory díky úspoře na zaměstnancích, což dále vede i k celkovému snížení chybovosti při zachování základního procesu spojeného s poskytováním úvěrového produktu. Tím také dochází ke snížení rizika spojeného s čerpáním schváleného úvěrového návrhu. Identifikací dílčího místa procesu v obecné rovině může, tento návrh optimalizace, zajistit i další vedlejší efekty spojené s využitím řešení i pro jiné zpracování dat než jen pro čerpání spojené s úvěrovým produktem.

### **Summary**

This thesis deals with the identification of inefficient process in the provisioning of the credit products in the bank, where this process is unnecessarily capital costly or time processing costly. Thesis is focused on corporate clients of the bank, focused on products for entrepreneurs, small and medium businesses. The identification of this product leads to the construction of the improvement proposal for optimization / innovation / modification of the process to become more efficient. The actual design implementation would require an

initial investment that will return in a short period of time and the actual implementation of the improvement proposal is not a risk in terms of investing funds, there is no threat of a high financial loss from the implementation of the proposed optimization. Introducing the optimization can achieve comparatively large financial savings due to the savings of employees, which furthermore leads to an overall error rate reduction while retaining the basic process related to the provisioning of the credit product. This also reduces the risk associated with the usage of the approved credit proposal. In general the identification of the part of the process can, for this optimization proposal, ensure additional side effects associated with the usage of the proposed solution for different methods of data processing than just for the providing of the loan product.

**Klíčová slova:** Banka, produkt, proces, korporát, úvěr, dokumentace k produktu, optimalizace, platební příkaz, digitalizace, vytěžování, zpracování, core systém.

**Keywords:** Bank, product, process, corporate, loan, product documentation, optimization, payment order, digitization, data extraction, processing, core system.

# **Obsah**

1. Úvod.....	3
2. Cíl práce a metodika .....	6
3. Literární rešerše .....	8
3. 1 Úloha úvěrů v ekonomice .....	8
3. 1. 1 Úvěr .....	8
3. 1. 2 Druhy úvěrů pro právnické a fyzické osoby .....	9
3. 1. 3 Úvěrová rizika.....	9
3. 1. 4 Úvěrové registry .....	11
3. 1. 5 Snížení úvěrového rizika .....	11
3. 1. 6 Úvěry a jejich vztah k ekonomice.....	12
3. 1. 7 Úloha úvěrů v keynesiánské monetární ekonomice .....	14
3. 1. 8 Současná situace na úvěrovém trhu v České republice .....	16
3. 1. 9 Struktura bankovních úvěrů v České republice .....	17
3. 2 Problémy asymetrické informace .....	19
3. 2. 1 Informace .....	19
3. 2. 2 Asymetrická informace.....	19
3. 2. 3 Státní zásahy do ekonomiky z pohledu eliminace asymetrických informací ...	22
3. 2. 4 Implikace koncepce asymetrických informací .....	25
3. 3 Specifika financování jednotlivých sektorů ekonomiky.....	27
3. 3. 1 Sektory ekonomiky .....	27
3. 3. 1. 1 Primární ekonomický sektor .....	27
3. 3. 1. 2 Sekundární ekonomický sektor.....	28
3. 3. 1. 3 Terciární ekonomický sektor .....	28
3. 3. 1. 4 Kvaternární ekonomický sektor.....	29



3. 3. 2 Dotace a zdanitelnost finančního sektoru České republiky .....	30
3. 3. 3 Finanční sektor a jeho konkurenceschopnost .....	31
3. 3. 4 Vliv bankovního sektoru na hospodářský růst.....	32
4. Výsledky práce .....	34
4. 1 Vybrané bankovní instituce .....	34
4. 1. 1 Česká spořitelna a historie .....	34
4. 1. 1. 1 Historie České spořitelny.....	34
4. 1. 1. 2 Ocenění České spořitelny .....	35
4. 1. 2 Komerční banka a historie .....	37
4. 1. 2. 1 Historie KB .....	37
4. 1. 2. 2 O Komerční bance .....	37
4. 1. 2. 3 Komerční banka a Skupina KB v roce 2011.....	38
4. 1. 3 Raiffeisenbank a historie .....	39
4. 1. 3. 1 Historie Raiffeisenbank .....	39
4. 1. 3. 2 Ocenění Raiffeisenbank.....	40
4. 2 Úvěrový produkt - základní proces.....	41
4. 2. 1 Problémy bank .....	41
4. 2. 2 Proces poskytnutí úvěru.....	42
4. 2. 3 Proces čerpání úvěru individuální smlouvou.....	47
4. 2. 4 Proces čerpání úvěru rámcovou smlouvou .....	48
4. 2. 5 Proces změny podmínek úvěru .....	50
4. 2. 6 Proces ukončení smluvního vztahu.....	53
4. 3 Identifikace dílčího procesu, kde dochází k ručnímu zpracování dokumentů čerpání úvěru.....	55
4. 3. 1 Identifikace problému .....	55
4. 3. 2 Současná podoba dílčího procesu .....	55

4. 3. 3 Specifikace kroků dílčího procesu .....	56
4. 4 Předpoklady pro návrh optimalizace dílčího procesu, požadované přínosy návrhu optimalizace .....	57
4. 4. 1 Předpoklady optimalizace.....	57
4. 4. 2 Řešené úkoly.....	57
4. 4. 3 Přínosy optimalizačního řešení.....	58
4. 5 Optimalizace dílčího procesu úvěrového produktu, kde je nutné použití platebního příkazu .....	59
4. 5. 1 Optimalizace dílčího procesu.....	59
4. 5. 2 Optimalizace dílčího procesu - řešení.....	60
4. 5. 3 Co umožňuje technologie OCR od společností IBM nebo EMC <sup>2</sup> .....	61
4. 5. 4 Optimalizace procesu platebních příkazů s OCR .....	62
4. 5. 5 Vlivy změny procesu na provoz .....	66
5. Zhodnocení výsledků a doporučení optimalizace produktu .....	67
5. 1 Počet příkazů a technologie .....	67
5. 2 Cena optimalizace a ušetření nákladů.....	68
5. 2. 1 Očekávané provozní úspory.....	68
5. 2. 2 Stav nyní, cena optimalizace, úspora nákladů .....	68
5. 3 Doporučení optimalizace .....	72
6. Závěr .....	74
7. Seznam použitých zdrojů.....	77
8. Přílohy.....	82
Seznam příloh .....	82
Příloha 1: Potvrzení pro získání dat.....	83
Příloha 2: Seznam schémat .....	84
Příloha 3: Seznam tabulek .....	84

# 1. Úvod

Pojem „korporátní klientela“ je definován jako segment klientů banky, jako velké firmy, malé a střední podniky. Pro bezproblémový běh každého podniku je potřeba dostatečné zajištění finančními prostředky. S tím musí přímo souviset financování všech potřeb podniku a zajištění dostatečného kapitálu pro provoz samotného podniku, stejně jako financování jeho zájmů, a to jak současných, tak především budoucích. Požadavky korporátní klientely jsou natolik specifické, že je pro ně nutno vytvořit bankovní produkty přesně na míru, aby byl produkt pro podnik, ale i pro banku výhodný. Ve sféře korporátních produktů je již bankou pohlíženo na korporátního klienta jako na partnera, s kterým bude probíhat spolupráce a je proto ochota připravit produkt, který mu bude naprosto vyhovovat nebo s ním pouze upravit podmínky standardního produktu. Úspěch velkého podniku je pro banku vysoce důležitý i z hlediska získání dlouhodobého kvalitního zákazníka a partnera pro obchod.

Finanční prostředky může podnik získávat několika způsoby, z nichž poměrně časté je právě získání úvěru u banky. U velkých podniků se jedná o složitější proces než v případě poskytnutí úvěru fyzické osobě a je nutné tento proces zbytečně neprodlužovat a snažit se ho co nejvíce zkrátit a zjednodušit. Při procesu poskytování úvěru korporátnímu klientovi může docházet k mnoha problémům jak na straně poskytovatele produktu, tak samotného zájemce. Problémy nebo nedostatky na straně banky mohou potencionálně vést až k nespokojenému zákazníkovi bankovní instituce, který se obrátí na konkurenci. K popsané situaci může docházet z několika důvodů, kterými mohou být dlouhá doba vyhodnocení žádosti, nelogičnost procesu schvalování úvěru pro podniky – pokud postup získání úvěru není v souladu s představami a hlavně potřebami korporátní klientely, může se opět jednat o ztraceného partnera. Podnik ke svému fungování potřebuje kapitál získat do určitého období, kdy musí dojít ke splnění závazků a finanční prostředky jsou potřebné v nutnou dobu k dispozici, není tedy ani vhodné, je-li proces získání a schválení úvěru rychlou záležitostí v podobě minimálního množství předepsaných kroků, ale při samotném získávání prostředků dochází k zbytečným prodlevám.

Tyto komplikace mohou ohrozit podnik hned z celého množství důvodů, je proto nutné komplikace zcela omezit či dokonce odstranit. Mezi další komplikace patří problémy asymetrických informací, které představují ekonomickou situaci, ve které účastníci ekonomických vyjednávání disponují na jedné straně trhu lepšími informacemi než subjekty na straně druhé. Asymetrická informace se tak stává jednou z příčin selhání trhu. Jev lze vysvětlit jako následujícími body – negativní výběr a morální hazard (SOUKUP, 2003).

Pro dynamický rozvoj podniku na trhu je potřeba se moci spolehnout na finančního partnera v podobě banky, která poskytuje produkt. Dále je třeba se vyhnout situacím, které vedou ke zvyšování nákladů na zpracování a dále poskytování produktu, a s tím k celé nevýhodnosti nabídky produktu.

Z mnoha bankovních institucí na českém trhu je tedy potřeba si vybrat spolehlivého partnera, u něhož nedochází ke zbytečným časovým prodlevám a průtahům. Práce se zaměří na bankovní domy – Českou spořitelnu, Komerční banku a Raiffeisenbank.

Banka se při výkonu své podnikatelské činnosti vystavuje mnohým rizikům. Prostředí, ve kterém banka podniká, se vyznačuje nejistotou. Právě riziko této nejistoty způsobuje, že se nemusí vše vyvíjet tak, jak banka očekává při nabízení a poskytování úvěrů. Jsou situace, které se mohou vyvíjet lépe, jiné naopak hůře. O riziku hovoříme tehdy, pokud je vývoj horší než očekávaný, tedy pokud je dopad tohoto vývoje do hospodaření banky negativní. Riziko představuje možnost ztráty nebo nižšího výnosu oproti očekávání. A podle toho, z čeho riziko plyne, rozlišujeme několik kategorií rizik. Jedná se například o riziko úvěrové, likvidity, tržní, operační, reputační a další.

K návrhu optimalizace procesu bankovních produktů s využitím technologie spojené s digitalizací v praxi jsem se dostal již ve druhém ročníku bakalářského studia, kdy jsem se o bankovní domy začal více zajímat a sledoval jsem rozvoj technologie v oblasti skenování dokumentů a možného úspěšného převodu jednotlivých skenů do textové (číselné) podoby pro další zpracování v systémech, které používají bankovní domy. Po několika letech technologie pokročila dále a banky začaly využívat její výstupy, ale

myšlenka, kdy díky technologického pokroku lze vytvořit pozitivní business case, zůstala.  
Této myšlence je věnován směr diplomové práce.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh na optimalizaci dílčího procesu pro konkrétní bankovní produkt v oblasti poskytování úvěrů. Konkrétně se bude jednat o optimalizaci dílčího procesu pro komerční banky u korporátní klientely s využitím možností současné technologie vytěžování (OCR - Optical Character Recognition). Analýza procesu u úvěrového produktu bude hledat místo, kde bude docházet k vyšším nákladům na zpracování nebo jiným problémům z důvodů nevyužití možností, které lze získat současnou technologií digitalizace (OCR).

### **Metodika**

První krok je zaměřit se na získání dat potřebných pro zpracování DP. Místa sběru - Bankovní asociace, Oddělení Public Relations u jednotlivých bankovních domů (Česká spořitelna, Komerční banka, Raiffeisenbank), oficiální zdroje ČNB, konzultace s pracovníky obchodních oddělení korporátní klientely, časopis Bankovníctví.

Druhým krokem je sestavit proces poskytování úvěrového produktu a ověřit jeho správnost.

Třetím krokem je rozdělit proces na dílčí části a tyto části zanalyzovat. Cílem analýzy je nalézt místo v dílčím procesu určené k optimalizaci.

Čtvrtým krokem je vybrat dílčí část, která nejvíce odpovídá zadání – nízké náklady na implementaci, nízké riziko, vysoká návratnost, nutnost implementace technologie OCR.

Pátým krokem je navrhnout optimalizaci / změnu ve vybraném dílčím procesu.

Posledním krokem je provést finanční analýzu k zjištění finanční stránky navržené optimalizace.

Pro vypracování teoretické části bude použito odborné literatury, pro část praktickou interní data následujících bankovních institucí – Česká spořitelna, Komerční banka, Raiffeisenbank.

### **Použité analýzy:**

Pro vypracování výsledků práce je použit technický druh analýzy se zaměřením na odhalení místa v procesu, které lze vylepšit - klasifikační analýza, vztahová analýza, analýza procesu poskytování úvěrového produktu.

### **Očekávané výsledky:**

Lepší seznámení se s korporátní klientelou a bankovními produkty, které jsou bankovními domy těmto klientům nabízeny.

Identifikovat proces konkrétního úvěrového produktu vhodného pro dílčí optimalizaci procesu.

Posledním očekávaným výsledkem je vypracovat návrh na změnu / optimalizaci.

## **3. Literární rešerše**

### **3.1 Úloha úvěrů v ekonomice**

#### **3.1.1 Úvěr**

Úvěr je formou dočasného postoupení zboží nebo peněžních prostředků (ve formě půjčky věřitelem, na principu návratnosti) dlužníkovi, který je ochoten za tuto půjčku po uplynutí nebo v průběhu doby splatnosti zaplatit určitý úrok ve formě peněžité prémie.

Poskytování úvěru patří mezi základní činnosti bank, jedná se o hlavní položku jejich aktiv, která jednotlivým bankám zajišťuje nemalé příjmy. Nejsou však exkluzivitou banky – to znamená, že banky nejsou jediné instituce, které mohou poskytovat produkty ve formě úvěrů (GRIGNON, 2012).

Úvěr se uzavře mezi bankou (či případným jiným poskytovatelem) a fyzickou / právnickou osobou většinou uzavřením úvěrové smlouvy. U standardizovaných úvěrů jsou podmínky standardizované, které musí žadatel o úvěr splnit, a odvíjejí se od toho, zda-li se jedná o fyzickou, či právnickou osobu. U fyzických osob jsou jednodušší, neboť se nejedná o velké sumy a navíc těchto úvěrů se poskytuje značné množství. Banka si u každého potenciálního dlužníka, ať už se jedná o fyzickou osobu nebo osobu právnickou, zjistí jeho údaje a finanční situaci – možnost splácet, výše výdělku, současná finanční situace, nedluží-li firma u jiné bankovní instituce (z pohledu, zda plní své závazky a nežádá o půjčku zde jen proto, že nemá jak splácet úvěr jinde). U právnických osob se dále analyzuje podíl vlastního a cizího kapitálu ve firmě, zkoumá se podíl krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých zdrojů a pohledávek. Nakonec je pak proveden přepočítání bonity – jedná se o přepočítání různými druhy analýz (likvidity, bonity, rentability, ...), a ten se srovná s ostatními výsledky a poskytovatel rozhodne, zda-li může bezpečně úvěr poskytnout či nikoliv. V rozhodování o poskytnutí finančních prostředků se kromě již provedené analýzy klienta zohledňuje také i teritoriální příslušnost klienta a další kritéria. Po sepsání a podpisu smlouvy pak může klient čerpat podle uvedených podmínek. Poskytovatel úvěru sleduje plnění těchto podmínek (GRIGNON, 2012).



Úvěry mohou či nemusí být zajištěné. Jejich zajištění však zvyšuje bance jistotu, že v případě problémů ze strany klienta dostane svoje peníze zpět a nese s sebou zpravidla nižší úrok. Banka si může nechat prověřit bonitu klienta či stanovit úvěrům limity. U některých úvěrů tak dlužník ručí zastavením svého (většinou nemovitého) majetku bance (akcesorické zajištění), jindy například směnkou nebo uzavřeným životním pojištěním s případným plněním ve prospěch banky. V případě abstraktního zajištění přímá vazba mezi úvěrem a zajištěním neexistuje – v takovém případě se ale nejedná o konkrétní směnku, ale v podstatě jakoukoliv, která bance zajistí vrácení vlastních peněz (PAVELKA, 2008).

### **3. 1. 2 Druhy úvěrů pro právnické a fyzické osoby**

Bankovní úvěr je typ úvěrového produktu, který poskytují pouze bankovní instituce. Banky nabízejí dva typy půjček. Obchodní, neboli podnikatelský úvěr, je určen pro právnické nebo fyzické osoby – podnikatele. Slouží pro rozvoj podnikání. Lze jej získat od komerčních či státních bank. Soukromé či osobní úvěry jsou pro spotřebitele, kteří půjčené peníze uplatní na privátní účely. Tedy účely nepodnikatelské. Patří mezi ně například úvěry pro nákupy spotřebního zboží (PAVELKA, 2008).

Úvěry se dělí podle doby splatnosti na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Dlouhodobý úvěr je určen pro delší časový horizont. Splatnost úvěru je rozložena do několika let. Na rozdíl od krátkodobého typu úvěrování, který má rozpětí od několika dnů po měsíce. Mezi krátkodobé úvěry patří všechny úvěry spotřební. Právě bankovní úvěr se stal významným impulsem pro rozvoj bankovníctví (PAVELKA, 2008).

### **3. 1. 3 Úvěrová rizika**

Banka se při výkonu své podnikatelské činnosti vystavuje mnohým rizikům. Prostředí, ve kterém banka podniká, se dále vyznačuje nejistotou. Právě riziko této nejistoty způsobuje, že se nemusí vše vyvíjet tak, jak banka očekává při nabízení a poskytování úvěrů a dalších bankovních produktů. Jsou situace, které se mohou vyvíjet lépe, jiné naopak hůře. O riziku hovoříme tehdy, pokud je vývoj horší než očekávaný, tedy pokud je dopad tohoto vývoje do hospodaření banky negativní. Riziko představuje možnost ztráty nebo nižšího výnosu oproti očekávání (FICHTNER, 2011).

Úvěrové riziko je pro banku rizikem, při kterém banka utrpí ztrátu tím, že klient nedostojí svým závazkům. Spočívá v nejistotě, zda dlužník dostojí svému závazku uhradit svůj dluh včas a v plné výši, nebo z předem neznatelných příčin nebude schopen tyto závazky, ať z vlastní vůle nebo cizího přičinění, plnit (FICHTNER, 2011).

Je třeba říci, že úvěrové riziko se netýká pouze úvěrů. Toto riziko vyplývá ze všech pohledávek banky, u kterých může dojít k selhání protistrany – prostou úvahou se lze dostat k závěru, že takových pohledávek je naprostá většina, ne-li úplně všechny. Kromě úvěrů to jsou dále především cenné papíry v držení banky. Například u nakoupených dluhopisů může dojít k tomu, že ke dni splatnosti jejich emitent nedostojí svému závazku. U úvěrových pohledávek je selháním dlužníka opožděné placení, ale také neúplné plnění (jsou placeny pouze úroky a nikoliv jistina, ačkoliv je splatná; nebo dlužník zaplatí pohledávku do neplné výše). Ve všech těchto případech bance vzniká ztráta. Banka totiž neobdrží peníze, se kterými počítala, a nemůže s nimi tím pádem hospodařit. Takto nezískané peníze lze buď získat v budoucnu pomocí například exekuce, nebo donucením protistrany jinými prostředky ke splacení dluhu. Pro banku bohužel existují i pohledávky, ze kterých jsou peníze nezískatelné (BUČKOVÁ, 2010).

Pro banku je proto klíčové nejlépe všechna rizika identifikovat, snažit se je eliminovat, zmírňovat jejich dopady a zajišťovat se proti nim. Pro eliminaci úvěrového rizika je nutné, aby banka své zdroje (tedy vklady akcionářů a zejména svých klientů) ukládala do kvalitních aktiv, u kterých bude toto riziko co nejmenší. Pokud banka nakupuje cenné papíry, které hodlá držet do doby jejich splatnosti, měla by si ověřit kvalitu emitenta, k čemuž by mělo docházet před realizovaným obchodem. Pokud poskytuje úvěry svým klientům, měla by je poskytovat pouze takovým klientům, u kterých je dostatečně velká pravděpodobnost, že je budou splácet podle podmínek ve smlouvě – ověřování bonity klienta je naprosto běžnou a obvyklou záležitostí, kterou si každá banka ověří, zda investované peníze do úvěru získá zpátky a s jakou pravděpodobností hrozí riziko (BUČKOVÁ, 2010).

V bankovním podnikání je tedy důležitá obezřetnost. Aby si banka ověřila bonitu budoucího dlužníka, provede „scoring“. To znamená zjištění bonity. Bonita klienta je určena mnoha faktory. Banka posuzuje kromě osobních údajů (věk, pohlaví, vzdělání, profese,

rodinný stav, ...) příjmy a výdaje klienta. Příjmy tvoří zejména příjmy ze zaměstnání nebo z podnikání, jestliže se jedná o podnikatele. Výdaje pak tvoří výdaje na domácnost, platby pojistného, příspěvky na penzijní připojištění a další (BUČKOVÁ, 2010).

Pro odhad budoucího chování klienta při splácení úvěru je důležité také zohlednění klientovy disciplíny při splácení předchozího úvěru, pokud nějaký měl. Je pochopitelné, že klientům, kteří měli v minulosti se splácením problémy, bude banka důvěřovat méně než bezproblémovým klientům, kteří spláceli řádně a včas (BUČKOVÁ, 2010).

Úvěrovou minulost banka lehce zjistí u klientů, kteří měli předchozí úvěr právě u ní. O úvěrech, které klient získal u jiných finančních institucí včetně jeho platební disciplíny, si banka zjistí z úvěrových registrů (BUČKOVÁ, 2010).

### **3. 1. 4 Úvěrové registry**

Úvěrové registry jsou významnými podpůrnými nástroji při řízení úvěrového rizika (monitorování, zajišťování a eliminace). V České republice působí několik úvěrových registrů – Bankovní registr klientských informací, Nebankovní registr klientských informací nebo SOLUS. V případě klientů podnikatelských osob mohou banky využít také údajů z Centrálního registru úvěrů (ČNB, 2012).

### **3. 1. 5 Snížení úvěrového rizika**

Pro snížení úvěrového rizika banky je velmi důležitá bonita klienta, kterému banka půjčuje své peníze. Například při poskytování úvěrů je pro banku za normálních okolností méně rizikové poskytnout úvěr klientovi s vysokým zajištěným příjmem, který v minulosti všechny úvěry řádně splatil, než klientovi, který má krátce po studiích, nastoupil do svého prvního zaměstnání a dosud žádnou úvěrovou historii nemá, jak již bylo výše zmíněno. Nebo při investicích do cenných papírů se banka obecně vystavuje většímu úvěrovému riziku u cenných papírů, jejichž emitenti jsou podnikatelské osoby, naopak nižšímu riziku při investicích do cenných papírů, jejichž emitentem je stát (FINANCE.CZ, 2010).

Na druhou stranu je i ve vlastním zájmu klienta, aby se banka, u které žádá o úvěr či jinou službu, přesvědčila o klientových možnostech plnění závazků. Tím, že banka eliminuje úvěrové riziko, stává se stabilnější. Je méně vystavena riziku ztráty z úvěrových obchodů a

následným finančním potížím. Tím pádem může svým klientům nabídnout bezpečnější uložení jejich finančních prostředků a nehrozí jejich ztráta v budoucnu. A nejde pouze o to, aby byla bezpečná pouze jedna banka. V bankovním prostředí hrají velkou roli psychologické faktory, takže pokud se do potíží dostane jedna banka, je velmi pravděpodobné, že se o své vklady budou obávat i klienti dalších bank. To může v nejhorším případě vyústit až ve výsledný nápor lidí na banky a následný kolaps celého systému, protože banky nemohou najednou vyplatit všem svým klientům dlužné peníze. Nastíněná katastrofa by měla ohromné důsledky na chod a následný, téměř jistý, kolaps ekonomiky (FINANCE.CZ, 2010).

Úvěrové riziko tedy představuje riziko, že úvěrový dlužník nesplácí splátky podle smluvních podmínek. I předčasné splacení je pro banku úvěrovým rizikem. Vzniká jí tak ztráta kvůli tomu, že se jí předčasně vrací peníze, pro které musí opět najít využití (například znovu poskytnout jako úvěr nebo investovat do cenných papírů (FINANCE.CZ, 2010).

### **3. 1. 6 Úvěry a jejich vztah k ekonomice**

Dále je potřeba se zaměřit na poptávkovou část úvěrů. Úvěry jsou poptávány a nabízeny, stejně jako všechny služby a zboží v ekonomice. Tím vzniká dvoustranná rovnice, kterou je třeba různými způsoby vyvážit (GERHARD, 2009).

Pomocí úvěru je možné zajistit lepší, plynulejší tok peněz v ekonomice, aby se dosáhlo toho, že není ovlivněno cash - flow jednotlivých firem. Je obzvláště důležité zajistit, aby pravidelné cash - flow bylo zajištěno ve všech společnostech pro jejich hladký chod a bezproblémový provoz. Stejně tak je tento fakt nutné zohlednit pro jednotlivce. Nelze zpochybnit užitečnost úvěrů pro financování velkých investičních výdajů, které by jinak nebylo možné získat – typicky se jedná o bydlení, auta, mzdy zaměstnanců, přechodné financování provozu podniku a další (GERHARD, 2009).

Nicméně pokud jde o nezajištěný dluh, máme zde jinou situaci, které je třeba věnovat zvláštní pozornost. Zejména je třeba si uvědomit, že úvěr jsou „budoucí“ peníze (nebo nezasloužené peníze) k získání zboží a služeb. Proto je naprosto nezbytné, aby výše úvěru nepřesahovala budoucí možné příjmy a výnosy. V kombinaci s vysokými úrokovými sazbami, vytváří obrovský nárůst na poptávkové straně trhu (HRNČÍŘ, 2010).

Další způsob jak se na tuto skutečnost podívat je z pohledu, že vždy existuje nějaká poptávka, která je dána tím, kolik peněz jsou jednotlivci nebo společnosti schopni vydělat a fakticky vydělají – disponibilním příjmem. Proto je třeba dosáhnout rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po penězích a právě k tomu zčásti přispívají úvěry. Je-li tedy poptávka po penězích, které teď nejsou k dispozici, ale je jisté, že v budoucnosti budou a budou vlastně nevyužité, je úvěr ideální volba, jak „budoucí“ peníze zaměstnat (GERHARD, 2009).

Tím, jak výše úvěru roste, chová se jako dotovaný plat, a tím vytváří umělý růst na straně poptávky. Bohužel tento stav nelze udržet, protože takto získaný „bonus“ ve formě peněz navíc, je nereálný. Nakonec i se započtením úrokových sazeb, peníze, které byly v té době určeny na zvýšení poptávky na trhu například zboží a služeb, jsou nyní zaměřeny a použity na splácení dluhu. Zvýšená dostupnost peněz zapříčinila náhlý vzrůst na straně nabídky, která také ale nemůže být reálně udržena. Jako odpověď na tento náhlý vzrůst poptávky dodavatelé vytvoří nadbytek produktů pro trh, čímž ve výsledku výše popsaný efekt vede k poklesu ekonomické rovnováhy, poté, co zmizí úvěrová dostupnost. V tomto bodě je tok peněz „veden po objízdě trase“ (peníze nejsou určeny k realizaci poptávky a nabídky, ale jsou spotřebovávány na splácení dluhů, tím se efektivně zase snižuje nabídka, protože výrobci nezískávají za své výrobky peníze ihned a část peněz je navíc ztracena na splacení úroků), tím pádem dochází k pozastavení ekonomiky (GERHARD, 2009).

Po přihlédnutí k výše popsané situaci jsou lákadla dříve získaného zboží a služeb ta tam, protože v průběhu času je tato výhoda vymazána a potlačena dlouhodobými vyššími náklady na splacení dluhu. Co tento problém dále prohlubuje je fakt, že náklady na úrokové sazby jsou s postupem času minimálně 30 %, ne-li vyšší, a proto může opět dojít k nezajištění dluhu (nebude dostatek peněz na jeho pokrytí). Tím pádem je o stejné procento peněz, které jsou spotřebovávány na splátky úrokových sazeb snížena i poptávková strana rovnice na trhu.

I když to může být přínosem pro finanční společnosti, bude taková situace decimovat ekonomiku, protože úroky nejsou vyváženy ani zbožím, ani službami a peníze se efektivně ztratí z ekonomického koloběhu (GERHARD, 2009).

Obecně platí, že když splátka úvěru překročí několik let, dochází k permanentní ztrátě ekonomiky na straně poptávky po zboží a službách. Peníze na straně poptávky byly sníženy,

což vede ke stagnaci, dokud nedojde k rovnováze (dostupnosti prostředků). Firma by například před úvěrem získávala peníze z prodeje, které jsou nyní určeny na splácení dluhu a to vše může vést k následnému propouštění a další pro firmu a lidi v ní pracující, nechtěným událostem, které zase sníží poptávkovou stranu rovnice (GERHARD, 2009).

V některých ekonomických konceptech a teoriích existuje mýtus, že přebytek příjmů za úroky bude investován zpět do ekonomiky, a tím se následně podpoří hospodářský růst. To je zjevně nepravdivý předpoklad, protože na straně nabídky není cash - flow žádný problém. Zatím nikdy v historii jakékoliv společnosti nebylo vytvořené jediné pracovní místo jen proto, že byl přebytek peněz (navíc, takový pracovník by nemusel pracovat, protože „jeho práce“ již byla udělána někým jiným a on by jen dostával peníze). To je problém, který může být vyřešen jen poptávkou po produktech. Proto musí existovat poptávka po výrobcích, která bude stimulovat nabídku, a nabídka bude získávat investice. Protože v tomto případě nabídka nevytváří poptávku (GERHARD, 2009).

Ve skutečnosti je ekonomika závislá na stálém přílivu peněz prostřednictvím systému a ne pouze sporadicky z nárazových činností. Cokoliv, co naruší tento tok, naruší i ekonomiku. Zatímco ekonomika bude určitě stabilizována s postupem času, chaos, který v tomto čase na stabilizaci vznikne, je nepotřebná odchylka, způsobená pokusy o přílišnou stabilizaci poptávky použitím virtuálních peněz, neboli úvěrů (HRNČÍŘ, 2010).

### **3. 1. 7 Úloha úvěrů v keynesiánské monetární ekonomice**

John Maynard Keynes tvrdil, že přítomnost nekrytých peněz zásadně mění charakter výměn a strukturu hospodářského systému. Jeho názory, které byly publikovány mezi lety 1937 a 1939, ve kterých řeší otázku financování výdajových rozhodnutí, specifikuje nový motiv, který ospravedlňuje peněžní poptávku, zvaný „Finanční motiv“. Bylo pozorováno, že tato teorie je omezená. Tato omezení by ale mohla být překonána, pokud by byl popsán trh s úvěry zvlášť od trhu s penězi - to znamená oddělen na dva vedle sebe samostatně fungující trhy (BERTOCCO, 2002).

Na základě argumentů Keynesovy teorie lze dojít k následujícím charakteristikám úvěrů, které nastíněný problém upřesňují:

- 1) Nabídka poskytování úvěrů je nezávislá na rozhodnutích, které vedou ke spoření
- 2) Poptávka po úvěrech závisí na firemních investičních rozhodnutích
- 3) Na výši úrokových sazeb nemá vliv spoření ani rozhodnutí spořit

Oddělení úvěrového trhu od trhu peněz nám umožňuje vysvětlit fungování monetární ekonomiky rozlišením do dvou fází. První fáze je charakterizována investičními rozhodnutími jednotlivých firem, které se na ekonomice podílejí. V této fázi je role bank zásadní při ovlivňování složení a úrovně investic firem (HRNČÍŘ, 2010).

Keynes zastával názor, že ekonomická rozhodnutí jsou přijímána za podmínek nejistoty. Tyto nejistoty umožňují zdůraznit důležité aspekty vztahu mezi bankou a firmou – díky specifikaci úvěrového trhu je umožněno přesnější odhalení úrovně důležitosti těchto vztahů mezi bankou a firmou, než kdyby nedošlo k rozdělení trhu na trh peněz a trh úvěrů. Podle „Teorie násobitele“ je dokázáno, že investiční rozhodnutí určují výši příjmu, který je roven výši úspor vůči získanému toku peněz plynoucího z investic. Tok z úspor je dále roven rozdílům v bohatství firmy nebo subjektu (BERTOCCO, 2002).

Ve druhé fázi problému vyvstává volba v podobě složek bohatství, které mohou být vysvětleny a vyřešeny „Teorií preference likvidity“ (BERTOCCO, 2002).

Popsaný model umožňuje poukázat na důležitost bankovních institucí v obou fázích, popravdě lze říci, že rozhodnutí bank ovlivňují jak nabídku a výši dostupných úvěrů, tak i samotnou zásobu peněz. Značná rozšířenost krátkodobých dluhopisů a rozhodnutí peněžních orgánů o nastavených podmínkách úrokových sazeb jsou ospravedlněna penězi, které jsou určeny nejen na úrokové sazby, ale také pochází především z vlivu rozhodnutí bank na výši a složení investic (BERTOCCO, 2002).

Výše popsaná úvěrová teorie je jasně odlišitelná od nových klasických ekonomů, kteří předpokládají, že v systému je stále plná zaměstnanost (znamená, že nejsou volná místa), s přímou vazbou na cenovou flexibilitu (HRNČÍŘ, 2010).

Stejně tak se liší od teorie, kterou předkládají nový „keynesiánové“, podle kterých je zase význam úvěrového trhu odůvodněn pouze přítomností samotných vad systému (BERTOCCO, 2002).

### **3. 1. 8 Současná situace na úvěrovém trhu v České republice**

Úvěrová expanze podle České bankovní asociace stále pokračuje, meziročně vzrostl celkový objem klientských úvěrů v portfoliích bank o 5,7 % na rekordních 2 330,1 miliard Kč. Navzdory ekonomickému zpomalení dále roste objem úvěrů nefinančním podnikům (meziročně + 3,9 % k 31. 5. 2012), banky tak stále podporují tuzemskou ekonomiku.

Také objem úvěrů poskytnutých obyvatelstvu se zvyšuje (+ 4,4 %), byť klesajícím tempem. Na přírůstcích se podílejí hlavně úvěry na bydlení, jejichž celkový objem vzrostl ke konci května meziročně o téměř 6,1 % (ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, 2012).

Za období od ledna do května bylo v roce 2012 ve srovnání s rokem 2011 poskytnuto o 4,8 % více nových korunových úvěrů nefinančním podnikům (ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, 2012).

Zdraví českých bank je potvrzeno analýzou Komerční banky. Český bankovní systém se podle ní vyznačuje vysokým podílem klientských depozit a naopak nízkým podílem financování emisemi cenných papírů. Koncentrace českého bankovního systému na úvěrování ekonomiky v rámci bilanční sumy překonává podobně jako v dalších zemích evropský průměr (V4). Na rozdíl od bank v jiných zemích Evropy pak mají české banky přebytek externích aktiv nad pasivy a nejsou tak závislé na financování ze zahraničí. Zhruba polovina bankovních úvěrů byla poskytnuta domácnostem. Nejdynamičtějším úvěrovým sektorem byli nerezidenti, kde se pohledávky meziročně zvýšily o více než pětinu, což se odrazilo i na dynamice úvěrů v cizích měnách (BUBÁK, 2012).

V posledních měsících je znatelný pokles u spotřebních úvěrů. Rizikovost těchto úvěrů se nadále drží poblíž maximálních hodnot. Vývoj míry nezaměstnanosti naznačuje stabilizaci úvěrových rizik v nejbližších měsících (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

Bohužel situace s firemními úvěry na tom není nejlépe, tato část úvěrů se dosud nezotavila z finanční krize. V posledním období v tomto sektoru roste pohledávka zhruba



inflačním tempem, zatímco náklady na riziko se ale pomalu snižují (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

V mezinárodním srovnání evropských zemí je vlastní kapitál pro české banky důležitým zdrojem financování. Zatímco v eurozóně připadá na jednotku kapitálu zhruba 15 jednotek aktiv, v českém bankovním sektoru je to 9 jednotek. Menší rozdíl vidíme u poměru klientských úvěrů a kapitálu, což znamená, že zahraniční banky se více soustředí na neklientské úvěry a jiná aktiva včetně cenných papírů (BUBÁK, 2012).

Naopak je možné říci, že české banky se v rámci své bilance nadprůměrně soustředí na úvěrování ekonomiky. To je znak podobný s ostatními zeměmi V4. Bankovní instituce v České republice jsou méně závislé na financování z cizích zemí. České banky mají podle dat ECB kladnou bilanci se zahraničím, když jejich čistá externí aktiva odpovídají 4,5 % bilanční sumy (BUBÁK, 2012).

### **3. 1. 9 Struktura bankovních úvěrů v České republice**

Zhruba polovina bankovních úvěrů k 31. květnu 2012 byla poskytnuta domácnostem. Hlavním posunem v tomto sektoru za poslední rok bylo zvýšení podílu úvěrů na bydlení na úkor spotřebních úvěrů. Podíl úvěrů nefinančních podniků se takřka nezměnil, neboť dynamika tohoto sektoru zhruba odpovídala dynamice celkových bankovních úvěrů. Nejdynamičtějším sektorem pak byli nerezidenti, kde se pohledávky meziročně zvýšily o více než pětinu. Silný růst úvěrů nerezidentům se projevil na měnové struktuře bankovních úvěrů jako celku, když podíl úvěrů vedených v cizích měnách vzrostl za posledních dvanáct měsíců o 1,7 procentního bodu na 14,8 % (BUBÁK, 2012).

V rámci firemních úvěrů pohledávky za nefinančními podniky reagovaly na recesi v roce 2009 výrazným poklesem a ani mírné oživení v posledních čtvrtletích dosud nevedlo k překonání velikosti trhu z roku 2008. Postupem času dochází sice k mírnému zlepšování, ale i přesto zůstává v dalších 20 měsících podíl úvěrů se selháním na celkové pohledávce zhruba dvojnásobný proti úrovni z let 2006 - 2008. Ani recese v posledních letech nezastavily trend prodlužování splatnosti firemních úvěrů. Z tohoto faktu vyplývá, že za posledních 10 let se podíl dlouhodobých úvěrů (jedná se v tomto případě o úvěry se splatností 5 a více let) zvýšil o

více než 20 procentních bodů na 50 %, a to přibližně rovným dílem na úkor krátkodobých a střednědobých úvěrů (podle metodiky ČNB se jedná o splatnost od 1 roku do 5-ti let). Delší průměrná splatnost naznačuje větší důvěru bank k firemním klientům, která by mohla v delším horizontu přinést zlepšení situace na firemním úvěrovém trhu v podobě nižších nákladů rizika (BUBÁK, 2012).

## **3. 2 Problémy asymetrické informace**

### **3. 2. 1 Informace**

Informace jsou specifickým výrobním prostředkem, který slouží, k rozhodování. Jsou prostředkem, jehož specifičnost je dána tím, že se svým užíváním informace nespotřebovává ani jinak nepoškozuje, jsou obnovitelné a otevírají přístup k dalším informacím (jinými slovy lze uvést, že informace je zdroj, který sám svým používáním generuje další informace v menším i větším množství, v ceně nižší, stejné nebo dokonce vyšší). Důležité je si také uvědomit, že s rostoucím množstvím informací rostou náklady na jejich uchovávání a obranu. Mezi další negativa informací patří, že časem klesá jejich užitná hodnota. Postupem času a dalším vývojem lidského poznání informace zastarává, stává se proto pro uživatele stále obtížněji využitelnou. Doba zastarávání není u všech informací stejně dlouhá, některé mohou zastarávat v řádu minut (jako vhodný příklad lze uvést informace na burze), jiné zastarávají v řádu let (například nevedená technologie, ke které se konkurence bude svým výzkumem dostávat několik let). S malým množstvím nadsázky lze konstatovat, že kdo má informace, má i moc. Subjekt mající potřebné informace je komplexnější a navíc v předstihu může získat výraznou konkurenční výhodu. Má-li být informace ekonomickým zdrojem, musí být data nejen vlastněna, ale také zhodnocena správným pochopením a interpretací, včetně schopností je zpracovat a využít (ŠVARC, ZEMAN, 2009).

### **3. 2. 2 Asymetrická informace**

Nerovnost informací (především co se týká rozsahu a úplnosti) vede ke znevýhodňování té strany na trhu, která má informací méně. Asymetrická informace má dvě dimenze – nepříznivý výběr (v anglickém jazyce zvaný „adverse selection“ - asymetrie informací vede k vytěsňování kvalitnějšího zboží a služeb z trhu na úkor méně kvalitního) a morální hazard (v anglickém jazyce „moral hazard“ - informovaný subjekt při maximalizaci svého užítku snižuje užitek subjektů neinformovaných). Nepříznivý výběr je projevem asymetrické informace, kdy jedna strana pojistného vztahu má k dispozici informace, které nejsou dostupné druhé straně (SOUKUP, 2003).

Asymetrická informace je obecně vztažena k situaci, kdy jedna strana tržního vztahu má úplnější informace, než strana druhá. Informační asymetrie je jednou z příčin nerovnováhy na trhu. Za analýzu trhů fungujících v podmínkách informační asymetrie obdrželi v roce 2001 Nobelovu cenu za ekonomii George A. Akerlof, Michael Spence a Joseph E. Stiglitz (SOUKUP, 2003).

Existence informační asymetrie na trzích zboží a služeb je tak jedním z hlavních důvodů opodstatněnosti ochrany spotřebitele. Vedle zneužití tržní síly také informační asymetrie může mít za následek, že spotřebitel platí vyšší ceny za neodpovídající kvalitu (ŠVARC, ZEMAN, 2009).

Jednou z hlavních skutečností ovlivňujících úspěšnost hospodářské politiky je minimalizace faktorů, které vedou k narušování rovnováhy trhu. Mezi příčiny tržních selhání jsou obvykle řazeny veřejné statky, externality (důsledek určité ekonomické činnosti, který ovlivňuje ostatní subjekty bez toho, aby se tyto oné činnosti jakkoliv účastnily), tržní síla, asymetrie informací. Rozhodnutí jednotlivých subjektů jsou účelově a cílevědomě usměrňovány procesy a činností řízených subjektů ve shodě s cíli toho subjektu, který řídí. Efektivnost rozhodování a řízení jsou závislé na znalostech a na předávání, zpracovávání a uchovávání informací (ŠVARC, ZEMAN, 2009).

Problém lze ukázat na následujícím příkladu: Předpokládejme situaci, kdy má pojištěný více informací o riziku škody než poskytovatel pojištění, a je schopen lépe určit sazbu pojistného. Při nepříznivém výběru tedy není pojišťovna schopna dostatečně přesně ohodnotit riziko vzniku škody. Nepříznivý výběr je formou předmluvního oportunismu (KOKEŠ, 2009).

Morální hazard abstrahuje od předpokladu nepříznivého výběru, že ani jeden z účastníků pojistného vztahu nemůže ovlivnit pravděpodobnost vzniku pojistné události. Morální hazard je projevem asymetrické informace, kdy aktivity jedince mohou měnit pravděpodobnost vzniku pojistné události. Další definice říká, že morální hazard je schopnost pojištěného zvýšit svou očekávanou náhradu škody změnou chování poté, co uzavřel pojištění. Morální hazard je způsoben změnou chování pojištěného, která zvyšuje

riziko realizace škody. Na rozdíl od nepříznivého výběru je morální hazard formou oportunistu, který vznikne po uzavření smlouvy (ŠPIČKA, 2012).

Teoretická východiska informační asymetrie z roku 1970 jsou uvedena v článku „The Market for Lemons“ od George Arthur Akerlofa. Akerlof vysvětluje informační asymetrii na příkladu trhu ojetých aut, přičemž nekvalitní ojetá auta jsou označována jako „lemons“. Ačkoliv kupující mají méně informací o kvalitě nabízených aut než prodávající, znají pravděpodobnost získání méně kvalitního auta a průměrnou kvalitu aut, za niž jsou ochotni platit. Kvalitní auta budou podceněna, naopak méně kvalitní auta („lemons“) budou přeceněna. „Lemon market efekt“ nepříznivého výběru spočívá ve vytěšňování kvalitního zboží méně kvalitním, dokud nenastane rovnovážná situace (AKERLOF, 1970).

Pro případ pojištění lze pravidlo přeformulovat jako vytěšňování kvalitních klientů (méně rizikových) méně kvalitními klienty (rizikovějšími). Dále je možné doložit existenci informační asymetrie na příkladu starších lidí, kteří mají obtížnější přístup k nemocenskému pojištění, na příkladu zaměstnávání menšin, nepoctivých obchodů a úvěrového trhu, který se týká méně rozvinutých zemí. Rovněž jsou uvedeny způsoby snižování informační asymetrie ve vztahu ke kvalitě výrobků – pro příklad je možné vybrat následující - poskytování záruky výrobcem, uvádění obchodní značky výrobku, rozvoj značkových řetězců restaurací, které zajišťují stejnou kvalitu ve všech provozovnách a osvědčení o dosažené odborné kvalifikaci (ŠPIČKA, 2012).

Elementárními způsoby řešení informační asymetrie, které nastínil Akerlof, se podrobněji věnovali ve svých dílech Spence, Rothschild a Stiglitz. Spence představil myšlenku signalizačního chování na příkladu trhu práce. Tuto myšlenku publikoval v roce 1973. Zaměstnavatel hledá nového zaměstnance, který má dobrou schopnost učit se, avšak není schopen přesně odhadnout vhodného uchazeče, neboť o něm nemá dostatečné informace. Z článku je možné vyvodit, že lidé, kteří navštěvují vysokou školu, vysílají vůči potenciálním zaměstnavatelům jasný signál, že mají schopnost učit se. Lépe informovaná strana vyvíjí iniciativu k tomu, aby méně informovaná strana dokázala identifikovat různé typy méně informovaných subjektů (ŠPIČKA, 2012).

Jedno z dalších řešení nepříznivého výběru, takzvaného filtrování („screening“) představili Rothschild a Stiglitz. V případě filtrování je naopak aktivní méně informovaná strana, která se snaží identifikovat různé typy subjektů na lépe informované straně vztahu. Obecné teoretické předpoklady modelu informační asymetrie využili Makki a Somwaru jako východisko k empirické analýze existence nepříznivého výběru na trhu pojištění plodin v USA (ŠPIČKA, 2012).

Pro výpočet rovnováhy na dokonale konkurenčním trhu pojištění se uvažují dva vztahy okolního světa. První stav je zadán jako „dojde ke škodě“, naproti tomu druhý stav je logicky „nedojde ke škodě“. Dále je třeba vzít v úvahu předpoklad, že jedinec má snahu maximalizovat a maximalizuje očekávaný užitek. V situaci, kdy jedinec nemá uzavřené pojištění, bude jeho očekávaný výsledek, že očekávaný výnos z pojištění je roven očekávaným nákladům na pojistné plnění (zde je třeba podotknout, že nejsou zvažovány administrativní náklady). V této situaci je kalkulována spravedlivá pojistná sazba (ŠPIČKA, 2012).

Při existenci nepříznivého výběru přicházejí v úvahu dvě situace – jednotná pojistná smlouva a diferenciací pojistných smluv. V případě jednotné pojistné smlouvy nediferencuje pojišťovna různé úrovně rizika vzniku škody a účtuje si průměrnou sazbu pojistného. Klienti tak uzavírají identické smlouvy. Toto řešení může vést k vytěšňování kvalitních klientů nekvalitními. V případě diferenciací pojistných smluv pojišťovna při kalkulaci pojistného zohledňuje úroveň rizika klientů a nabízí smlouvy s odstupňovanou sazbou pojistného. Klienti se tak uzavíráním různých typů pojistných smluv automaticky třídí podle rizikovosti (ŠPIČKA, 2012).

### **3. 2. 3 Státní zásahy do ekonomiky z pohledu eliminace asymetrických informací**

Koncepce asymetrických informací sama o sobě, stejně jako principiální nejistota, zřejmě neimplikuje zdůvodnění státních zásahů do ekonomiky. Účel i koncepci asymetrických informací je třeba zasadit do širšího paradigmatického rámce. Sama o sobě včetně s ní spojených koncepcí morálního hazardu a negativního výběru má vedle regulace

a státních zásahů do ekonomiky i tržní řešení a je možno ji spojit s liberalismem. Řešením může být vytváření etických kodexů chování a profesní regulace prostřednictvím profesních komor a obdobných institucí. Ke zdůvodnění státní regulace či státních zásahů do ekonomiky může koncepce asymetrických informací přispět ve spojení s některými dalšími argumenty (ŠVARC, ZEMAN, 2009).

Je proto vyžadováno širšího zasazení do takového paradigmatického rámce, který ji je schopen využít pro posílení své argumentace ve prospěch státních zásahů do ekonomiky. Tento závěr lze ukázat na následujících dvou příkladech (ŠVARC, ZEMAN, 2009).

První je spojen s existencí externalit a druhý je založen na makroekonomických důsledcích asymetrie informací na trhu práce, jež vyústila v neschopnost dosahovat plného využívání zdrojů na makroekonomické úrovni a v hledání cest, jak zlepšit makroekonomickou výkonnost státními zásahy (ŠVARC, ZEMAN, 2009).

S výraznou asymetrií informací se lze dále běžně setkat například ve školství nebo zdravotnictví. V obou případech se jedná o příklady, které nemají co do činění s aktivitami, které nemají povahu čistých soukromých statků, nejsou však ani čistými veřejnými statky. Příklad vysokoškolského vzdělání, zvyšování kvality formálního vzdělání ve společnosti je spojeno s výraznými pozitivními externalitami či přelivy. V podmínkách přechodu od industriální k postindustriální společnosti se význam kvality vzdělání podstatně zvyšuje, na jejím základě lze kultivovat nové komparativní výhody a zvyšovat potenciální produkt ekonomiky. Je tedy zájmem společnosti pečovat o kvalitu vzdělávacích institucí a hledat nástroje ke zvyšování kvality vysokoškolských institucí (ŠVARC, ZEMAN, 2009).

Pokud se ale na popsanou situaci podíváme ze strany druhé, jasně vidíme, že je zřejmé, že jedná-li se o vysokoškolské vzdělání a jednání rodičů, máme co do činění s výrazným prvkem asymetrických informací. O skutečné kvalitě poskytovaného vzdělání v konkrétní vysoké škole se nejsou uchazeči schopni v době, kdy vstupují do přijímacího řízení, přesvědčit. Kvalitu mohou již lépe ocenit s dostatečným odstupem po absolvování. V případě, že se jim dostalo velmi neadekvátního vzdělání, však není náprava jednoduchá. I kdyby byly všechny vysokoškolské instituce soukromé a dodržovaly přesně stanovené standardy a jakési kodexy, ani v tom případě to nepovede k likvidaci nekvalitních škol. V průběhu delšího časového období sice bude diferenciací a selekcí probíhat, mohou však

vznikat nové špatné a nekvalitní školy, a v sektoru bude neustále v důsledku asymetrických informací hrozit morální hazard. Kvalitní instituce mohou reagovat zavedením vnitřní evaluace a zveřejňováním informací, čímž volbu uchazečům usnadní, avšak morální hazard touto cestou nelze plně odstranit (ŠVARC, ZEMAN, 2009).

V tomto případě je za lepší řešení možno považovat zřízení institucí hodnotících kvalitu a motivujících ke zvyšování kvality ve vysokém školství. Východiskem pro akreditace je zajištění alespoň minimálních akceptovatelných standardů kvality a doporučení sloužících ke zvyšování kvality vyplývajících z hodnocení vysokých škol a jejich studijních programů. Dokladem tohoto vývoje jsou i vznikající snahy o zavedení akreditace a vytvoření akreditačních komisí na vládní úrovni či úrovni ministerstva školství v západoevropských zemích (ŠVARC, ZEMAN, 2009).

Jako další příklad lze použít teorii efektivnostních mezd a její makroekonomické vyústění. Efektivnostní mzdy jsou reakcí na asymetrické informace, a hrozbu morálního hazardu a negativního výběru tam, kde se lze setkat s vysoce kvalifikovanými pracovníky ve firmách využívajících nejmodernější technologie. Na úrovni firem je vznik efektivnostních mezd účinným tržním řešením problému. Vytvářejí však strnulost mzdových sazeb v ekonomice. To vede dále k tomu, že se v takové ekonomice musí prosazovat množstevní přizpůsobovací procesy spojené s neschopností vyčistit trh (SOJKA, 2002).

Výsledkem je existence nezaměstnanosti a agregátní poptávka pohybující se pod úrovní zajišťující plné využívání zdrojů v ekonomice (SOJKA, 2002).

Pro zajímavost lze uvést, že výrazná asymetrie informací a podmínky pro morální hazard byly charakteristické i pro českou kupónovou privatizaci. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že sama koncepce asymetrických informací neimplikuje za všech okolností státní regulaci či státní zásahy do ekonomiky. Může však být s výhodou využita k podepření takové argumentace v rámci příslušného paradigmatického rámce (SOJKA, 2002).

Asymetrické informace jsou problémem v celém odvětví trhu, kde jimi vzniká de facto nadřazenost a podřízenost subjektů. Jeden subjekt má více informací a je schopen je využít / zneužít proti druhému subjektu. Dále mohou vést k celkovému kolapsu trhu (kdy



trh přestane existovat úplně), nebo ke kolapsu částečnému (s menším množstvím obchodů, než které by vznikly při plné informovanosti) (STIGLITZ, 2001).

V praxi existují možnosti a postupy, jak informace odhalit a tím předejít informační asymetrii, bohužel v dynamickém světě jsou tyto možnosti příliš složité, než aby se daly úspěšně využít (STIGLITZ, 2001).

### **3. 2. 4 Implikace koncepce asymetrických informací**

Koncepce asymetrických informací představuje důležitý posun v ekonomické teorii spojený s uznáním dalšího rozměru nejistoty, s nímž dosud ekonomie hlavního proudu nepracovala. Vztah koncepce asymetrických informací k neoklasické teorii lze vyložit obdobně, jak se to stalo v případě teorií nedokonalé a monopolistické konkurence ve vztahu k teorii firmy Alfreda Marshalla. Je možné argumentovat tradičním způsobem, že neoklasická ekonomie neboli teorie celkové rovnováhy reprezentuje nejobecnější teoretickou koncepci (SOJKA, 2002).

Od problematiky nejistoty je zcela abstrahováno, a z toho důvodu není brána v úvahu ani existence asymetrických informací a s nimi spojené problémy. O nejistotě a asymetrii informací lze hovořit, až v případě, kdy dojde k uvolnění tohoto předpokladu.

Jako příklad lze použít instituce a technického pokroku. Problém však nastává v případě, že se dojde ke zcela jiným závěrům, než jaké původně vyplývaly z neoklasické teorie celkové rovnováhy. Tam, kde je asymetrie informací, trhy nefungují efektivně. V takových případech nastává selhání trhu, je-li asymetrie značná. Tato cesta, svého času spojená i s vytvořením syntézy neoklasické mikroekonomie a keynesovské makroekonomie, není příliš přesvědčivá. Jejím základem je pohled na vztah obecné ekonomické teorie a aplikované ekonomické teorie, kdy uvolňováním předpokladů a doplňováním dalších faktorů se lze dopracovat k realističtější a dynamičtější teorii (STIGLITZ, 2001).

V metodologii ekonomie převážil již v průběhu 60. a 70. let 20. století názor, že pojem neoklasická ekonomie je třeba omezit na teoretické koncepce založené na metodologickém individualismu pracující s ekonomickými subjekty, jež jsou schopny optimalizačního chování, a jsou spojeny představou, že se na trzích dosahuje rovnováhy definované jako vyčistění trhu prostřednictvím cenově přizpůsobovacích procesů. Tyto koncepce si nejsou

schopny poradit s principiální nejistotou, nedostatkem informací a tudíž ani s asymetrií informací. Pokud vyjdeme z tohoto vymezení neoklasické ekonomie, znamená uznání asymetrie informací cestu k alternativní mikroekonomii, protože ekonomické subjekty za těchto podmínek nejsou schopny optimalizačního chování. Tržní řešení asymetrie informací znamenají znemožnění optimalizačního chování ekonomických subjektů. V jejich důsledku dochází k podstatnému rozšíření vzorců chování ekonomických subjektů, institucionální řešení pracuje s koncepcí omezené racionality (STIGLITZ, 2001).

## **3.3 Specifika financování jednotlivých sektorů ekonomiky**

### **3.3.1 Sektory ekonomiky**

Sektory trhu (někdy též sektory ekonomiky nebo ekonomické sektory) je pojem, který se používá pro základní rozdělení činností odehrávajících se v ekonomice (národním hospodářství) každého státu do základních skupin (sektorů). Základní rozdělení sektorů trhu je třísektorové, někdy se rozděluje jako čtyřsektorové (zvláště se vyčleňuje věda a výzkum, která je jinak zahrnuta v terciárním sektoru). Sektory trhu se od sebe odlišují druhem ekonomické činnosti. Čtyři sektory jsou rozděleny následovně – primární sektor, sekundární sektor, terciární sektor, kvaternární sektor (MANAGEMENT MANIA, 2012).

#### **3.3.1.1 Primární ekonomický sektor**

Primární sektor ekonomiky je sektor ekonomiky, jehož účelem je přímé využití přírodních zdrojů. To zahrnuje zemědělství, lesnictví a rybolov, hornictví, těžba ropy a zemního plynu. To je v kontrastu se sekundárním sektorem, který zpracovává tyto suroviny, které jsou získány primárním ekonomickým sektorem, a jejich zpracováním vytváří další použitelné výrobky. Primární sektor je také vázán na sektor terciární, který se zabývá službami a využívá vyrobené zboží pro svou činnost. Primární sektor je obvykle nejdůležitější v méně rozvinutých zemích, a typicky méně důležitý v průmyslových a rozvinutých zemích (MANAGEMENT MANIA, 2012).

Výrobní odvětví, která agregují, balí, čistí nebo zpracování suroviny, jejichž zpracování je v těsné blízkosti s primárním sektorem se někdy také řadí do primárního sektoru, i přesto, že by teoreticky měly patřit do sektoru sekundárního, neboť zpracovávají suroviny – pro příklad lze uvést těžbu rud – ruda se vytěží a je dále zpracována do použitelného tvaru, množství, zbavena nečistot a vyrobí se dále použitelná „surovina“, například železný drát. Protože samotný drát nemá využití pro normální spotřebu, musí být „znovu zpracován“, což se děje v sekundárním sektoru. Lze říci, že se do primárního sektoru řadí všechny suroviny a jejich zpracovatelé u surovin, které jsou vhodné pro prodej do další výroby nebo jsou obtížně přepravovatelné například kvůli své váze a velikosti (WIKIPEDIA.ORG, 2012).

### **3. 3. 1. 2 Sekundární ekonomický sektor**

Sektor výroby a průmyslu, označovaný jako sekundární sektor, někdy též jako zpracovatelský nebo výrobní sektor, zahrnuje všechna odvětví lidské činnosti, která přeměňují suroviny na výrobky nebo zboží. Do sekundárního sektoru patří druhotné zpracování surovin, výroba potravinářských výrobků, textilní průmysl a v poslední řadě průmyslová výroba (MANAGEMENT MANIA, 2012).

Sekundární sektor bývá často členěn na lehký a těžký průmysl. Každý podnik, organizace nebo profesní skupina, komora či cech, může mít navíc vlastní klasifikaci.

Sekundární sektor tvoří podstatnou část HDP, vytváří hodnoty (neboli výrobky), je motorem ekonomického růstu a je klíčový pro všechny rozvinuté ekonomiky, přestože trendem v nejrozvinutějších zemích je převládající terciální sektor (MANAGEMENT MANIA, 2012).

Mezi základní odvětví výroby a průmyslu, neboli sekundárního sektoru jsou: strojírenství, automobilový průmysl, elektrotechnický průmysl, chemický průmysl, energetický průmysl (podle některých zdrojů na pomezí sekundárního a terciálního sektoru) a další průmysl.

Každá země má poměr jednotlivých odvětví průmyslu jiný, podle místních podmínek a průmyslových tradic. Pro podrobnější členění sekundárního sektoru do jednotlivých odvětví a na jednotlivé ekonomické aktivity se používají různé klasifikace lidské činnosti (MANAGEMENT MANIA, 2012).

### **3. 3. 1. 3 Terciální ekonomický sektor**

Terciální sektor ekonomiky je jinak také známý jako odvětví služeb nebo sektor služeb. Sektor služeb se skládá z "měkkých" částí ekonomiky - činnosti, při nichž lidé nabízejí své znalosti a čas pro zlepšení produktivity, výkonu, potenciálu a udržitelnosti. Základní charakteristikou tohoto odvětví je „výroba“ služeb namísto koncových produktů. Služby (jiným pojmenováním známé jako nehmotné statky) zahrnují pozornost, rady, zkušenosti a diskuzi. Produkce informací je obecně také považována za službu, ale někteří ekonomové nyní připisují produkci informací na vrub čtvrtému odvětví, kvartérnímu sektoru (MANAGEMENT MANIA, 2012).

Terciální sektor ekonomiky zahrnuje poskytování služeb jiným podnikům, stejně jako pro konečné spotřebitele. Služby mohou zahrnovat dopravu, distribuci a prodej zboží od výrobce ke spotřebiteli a další. Zboží může být transformováno do procesu poskytování

služby, jak je tomu v pohostinství, kdy se ze surovin připraví jídlo (MANAGEMENT MANIA, 2012).

Za posledních 100 let došlo k podstatnému posunu od primárního a sekundárního sektoru do terciárního sektoru v průmyslově vyspělých zemích. Tento posun se anglicky nazývá „tertiarisation“ (což lze volně přeložit jako terciarizace).

Terciární sektor je nyní největší sektor ekonomiky v západním světě, a je také nejrychleji rostoucí odvětví. Při zkoumání růstu odvětví služeb v počátku devadesátých let, globalista Kenichi Ohmae poznamenal, že: „Ve Spojených státech 70 procent pracovních sil pracuje v sektoru služeb, v Japonsku 60 procent a na Tchaj-wanu 50 procent (WIKIPEDIA.ORG, 2012).

Sektor služeb představuje významnou část národního hospodářství moderních ekonomik – organizace poskytující služby (poskytovatelé služeb) vytváří ve vyspělých zemích cca 60 % HDP a tento podíl stále roste (MANAGEMENT MANIA, 2012).

Do sektoru služeb patří fakticky všechny organizace (tedy kromě výrobních podniků, zpracovatelského průmyslu surovin a zemědělství, které se řadí do primárního a sekundárního sektoru), které předmětem svého působení či podnikání zapadají alespoň do jednoho z odvětví služeb, kterými jsou obchod a zprostředkování, transport, doprava, přeprava, skladování, cestovní ruch, ubytování a pohostinství, finanční služby („Finanční sektor“) a mnohé další. Zvláštní podmnožinou sektoru služeb je veřejný sektor, který zahrnuje všechny služby financované z veřejných financí (takzvané veřejné služby) (MANAGEMENT MANIA, 2012).

### **3. 3. 1. 4 Kvaternární ekonomický sektor**

Kvaternární sektor je označován z hlediska národního hospodářství jako kvartérní sektor ekonomiky, jinak zvaný znalostní sektor. Tento sektor je založený na znalostech a zahrnuje zejména vědu a výzkum (MANAGEMENT MANIA, 2012).

Někdy se též uvádí širší pojetí kvartérního sektoru včetně veškerých služeb založených na znalostech a informacích, tedy vzdělávání, odvětví informačních a komunikačních technologií, poradenství a další (MANAGEMENT MANIA, 2012).

Kvartérní sektor je založený na vysoké vzdělanosti a vyžaduje vysoce kvalifikované pracovníky. Znalostní sektor je rostoucí především v nejvyspělejších státech

a je hnacím motorem inovací v ostatních sektorech, zejména v průmyslu a službách (MANAGEMENT MANIA, 2012).

Znalostní sektor přináší nové trhy, vytváří nová odvětví, produkuje inovativní služby, produkty, či metody práce. Z toho důvodu je klíčový pro rozvoj ekonomiky států a celé společnosti (MANAGEMENT MANIA, 2012).

### **3. 3. 2 Dotace a zdanitelnost finančního sektoru České republiky**

Finanční sektor ČR je výrazně málo zdaněn a značně dotován. Finanční krize dosti změnila postoje EU a dalších institucí k finančnímu sektoru. Důvodem byly značné fiskální náklady na regeneraci tohoto sektoru. Česká republika sice nebyla postižena přímým selháním finančních institucí, nicméně by se měla účastnit zejména akcí koordinovaných EU a IMF. I s ohledem na ziskovost českého bankovního sektoru se lze připojit k ostatním zemím EU a zavést bankovní daň, která je pro příklad zavedena ve Slovenské republice (VOSTATEK, 2012).

Přístupy EU k aplikaci daně z přidané hodnoty na úseku finančních služeb vyžadují větší pružnost a propojení této problematiky s ostatními mezinárodně uvažovanými daněmi, s koncepcí zdanění příjmů, jakož i se zdaněním a dotováním penzijních produktů, stavebního spoření a hypotečních úvěrů (VOSTATEK, 2012).

Dotování penzijních produktů, stavebního spoření a hypotečních úvěrů je v České republice extrémně vysoké, ve srovnání se světem. Systémy těchto dotací vyžadují zásadní reformu, která by měla být uskutečněna ve dvou až třech krocích, v zájmu postupné adaptace obyvatelstva a finančního sektoru a v návaznosti na další reformní kroky. Bez zbytečného odkladu lze doporučit snížení dotací stavebního spoření, penzijního připojištění a soukromého životního pojištění na rakouskou úroveň, přitom sjednotit konstrukci těchto dotací. Obdobně je potřebné podstatně snížit odpočty úroků z hypoték a ze stavebního spoření a sjednotit regulaci bank a stavebních spořitelén. Perspektivně by bylo možné buď zrušit státní podporu těchto finančních produktů, anebo státní podporu sjednotit a koncentrovat do 25 produktů, které sdružují zabezpečení bydlení, dále ve stáří a při mimořádných událostech, pro příklad lze použít Německo (VOSTATEK, 2012).

### 3. 3. 3 Finanční sektor a jeho konkurenceschopnost

Následující charakteristiky jsou v některých případech považovány nesprávně za slabinu českých bank – zejména silný poměr depozit k úvěrům či zahraniční vlastnictví. Tato hodnocení však abstrahují od příčin, jež stojí za těmito fakty. Dnes často rozporovaná vlastnická struktura bank byla způsobena kolapsem většiny polostátních bank koncem 90. let, kdy rychlá privatizace zahraničním vlastníkům byla zřejmě nejefektivnějším řešením vzniklé situace. Vysoký podíl primárních vkladů je zase důsledkem hlavně stability české koruny a důvěry občanů ve finanční sektor a nikoliv důsledkem neschopnosti bank poskytovat úvěry, jak je někdy uváděno (ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, 2012). Poskytování úvěrů ukazuje poměrně rychlý růst v poměru k růstu HDP, ale zejména ve většině oblastí (s výjimkou spotřebních úvěrů domácnostem) i příznivé úrokové náklady srovnatelné se zeměmi eurozóny. Pozornost zaslouží způsob, jakým český bankovní a fakticky i finanční sektor prošly krizí z let 2008 - 2009. Stabilita bankovního sektoru je někdy mírně podceňovaným příspěvkem ke konkurenceschopnosti ekonomiky, ale právě světová hypoteční a finanční krize z předchozích let ukázala ve většině vyspělých ekonomik zcela jasně, jaký nestabilita a problémy bankovního (a finančního) sektoru představují problém pro ekonomický růst a konkurenceschopnost. Banky v ČR nejen že nechtěli a ani nepotřebovaly státní podporu, ale zdá se dokonce, že jejich finanční síla způsobila, že reakce finančního sektoru na vývoj v ekonomice byla spíše reálně ekonomické povahy. Banky si udržely dokonce vysokou ziskovost (ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, 2012).

Zásadní otázkou spojenou s fungováním finančního sektoru v budoucnu budou změny v jeho regulaci, které jsou připravovány (v reakci na právě proběhlou a úspěšně překonanou krizi) na globální i evropské úrovni. Bez ohledu na to, jaká přesně bude výsledná podoba opatření a kdy efektivně vstoupí v platnost, bude pravděpodobně platit následující - poměrně malý český finanční sektor zaměřený na podporu reálné ekonomiky relativně jednoduchými produkty odpovídá svou podstatou tomu, kam se snaží někteří regulátoři „bezpečně“ banky směřovat; podle dosavadních analýz by byl přímý dopad navrhovaných opatření na české komerční banky spíše menší a většina se ho bude odehrávat spíše v kontextu celých finančních skupin než na úrovni českých bank (ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, 2012).

Opakující se finanční krize svědčí o tom, že obecně existují rizika pro ekonomiku vycházející z finančního sektoru, respektive z jeho interakce s ekonomikou. Ambice tyto krize do budoucna zcela vyloučit však není v žádném případě reálná. Tržní soutěž soukromých subjektů včetně bank může totiž vždy vést ke vzniku situací i trendů, jejichž udržitelnost se ukáže ve světě vývoje nereálná (ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, 2012).

Z tohoto pohledu si stojí český bankovní sektor dobře – díky kombinaci výše zmíněného poměrně úzkého zaměření a poměrně vysoké a stabilní ziskovosti, která zvyšuje odolnost bilancí bank. Nemalou roli v poměrně příznivém hodnocení stability českého finančního systému také sehrává relativně nízký státní dluh a obezřetná fiskální politika, což jsou faktory, jejichž nesplnění dnes řadu finančních systémů dostává do podstatných problémů. Dnešní hodnocení českého finančního a bankovního systému vychází příznivě, avšak nelze přesně předpovědět další vývoj, který je zatížen ohromnou nejistotou (ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, 2012).

Prioritou je dnes jednoznačně finanční stabilita a poté taková finanční síla institucí, která nepodvazuje rozvoj ekonomik. I přes řadu otázek spojených s vývojem i stavem českého finančního systému není pochyb, že z tohoto pohledu si stojí ČR doposud na velmi dobré úrovni (ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, 2012).

### **3. 3. 4 Vliv bankovního sektoru na hospodářský růst**

Finanční zprostředkovatelé vykonávají několik funkcí. Poskytují likviditu, snižují riziko a disponují odbornými znalostmi při realizaci půjček. Dále nabízejí širokou varietu finančních instrumentů deficitním subjektům, včetně úvěrových produktů s odpovídající dobou splatnosti. Tyto úvěry jsou poskytovány ve velkém množství případů za nižší sazby, než by mohli dlužníci dosáhnout na finančním trhu. Banky poskytují úvěry jak podnikatelskému, tak soukromému sektoru ekonomiky. Fungující finanční systém je extrémně důležitý pro efektivní fungování ekonomického systému v čase. Finanční systémy zvětšují efektivní alokaci kapitálu díky sdílení rizika a informací (CHMELOVÁ, 2010).

Rapidní expanze finančního systému na evropské rozvíjející se trhy přinesla vyšší zisky a diversifikaci, ale také větší zranitelnost – především úvěrové riziko včetně rizika spojeného s půjčováním v zahraniční měně do těchto zemí. Finanční systém je obecně



zdravý, ekonomická krize na něj neměla dlouhodobý ani zničující dopad. Souhrnné indikátory finanční zdravoti bank dosahují uspokojivých úrovní. Český bankovní sektor je stabilní, efektivní a zdravý. Tradiční orientace českých bank na retailové obchody se projevují minimální držbou rizikových aktiv. Stabilita trhu se v čase příliš nemění. Banky mají dostatek finančních prostředků na krytí úvěrové politiky. Banky, v reakci na nepříznivou situaci na globálním trhu zúžily úvěrové standardy a obecně snížily rizikový profil svých aktiv, a tím v určitém rozsahu odrážejí politiku mateřských bank v cizích zemích. Ke konci roku 2009 byl patrný stále pozitivní růst bankovního zisku (CHMELOVÁ, 2010).

V České republice hrají rozhodující roli zejména akciové banky. Nižší počet bankovních institucí lze považovat za přednost českého bankovního sektoru, neboť tyto instituce nabízejí univerzální finanční služby, které uspokojují aktuální poptávku ze strany subjektů reálné ekonomiky a tím pozitivně podporují hospodářský růst (CHMELOVÁ, 2010).

## **4. Výsledky práce**

### **4.1 Vybrané bankovní instituce**

K výběru následujících 3 bankovních domů došlo z důvodu jejich zastoupení na českém trhu, ale také z důvodu jejich kladně hodnoceného přístupu ke klientům. Je možné říci, že se jedná o nejvýznamnější banky na českém trhu.

#### **4.1.1 Česká spořitelna a historie**

##### **4.1.1.1 Historie České spořitelny**

Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992. Počet klientů České spořitelny ve výši 5,2 miliónů hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012).

Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě se 17-ti milióny klientů v osmi zemích, z nichž většina je členy Evropské unie. V červenci roku 2001 Česká spořitelna úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012).

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina České spořitelny je počtem přes 5 miliónů klientů největší bankou na trhu. Česká spořitelna již vydala více než 3,2 miliónů platebních karet, disponuje sítí 657 poboček a provozuje více než 1435 bankomatů a platbomatů. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna mezi významné obchodníky s cennými papíry (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012).

Česká spořitelna udržuje a rozvíjí mecenášskou tradici, která stála u samého zrodu spořitelnictví před 180 lety. Podporuje charitativní neziskové společnosti a organizace, občanská sdružení, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační fondy. V roce 2002 se

stala zřizovatelem Nadace České spořitelny, jejímž účelem je podpora projektů v oblasti kultury, vzdělávání, vědy, veřejných a sociálních záležitostí, zdravotní péče, charity, komunálních aktivit, sportu a ekologie. Z prostředků nadace jsou finančními dary podporovány neziskové charitativní společnosti a sdružení, jako například Charita Česká republika, Život 90, Sananim, Nadační fond Livie a Václava Klausových, Nadace VIA nebo Nadace Partnerství. Od roku 2005 zapojuje Česká spořitelna do charitativních aktivit svoje klienty v rámci věrnostního Bonus Programu, jehož prostřednictvím mohou klienti své body za platby kartou věnovat na vybrané charitativní projekty. Od roku 2007 umožňuje Česká spořitelna všem svým zaměstnancům věnovat dva pracovní dny v roce na charitativní a obecně prospěšné účely. Svou společenskou zodpovědnost na finančním trhu prezentuje Česká spořitelna iniciativou politiky zodpovědného úvěrování. V lednu 2008 stála u zrodu Poradny při finanční tísní, nezávislé organizace, prvním svého druhu v ČR (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012).

Jako první komerční instituce v České republice ustanovila Česká spořitelna institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty. Zcela nový přístup k poskytování služeb, s důrazem na rozvoj moderních komunikačních nástrojů, umožňuje České spořitelně rychle a efektivně reagovat na požadavky trhu (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012).

#### **4. 1. 1. 2 Ocenění České spořitelny**

Česká spořitelna se stala v jubilejním desátém ročníku soutěže Fincentrum Banka roku 2011 Bankou desetiletí a poosmé v řadě si odnáší titul Nejdůvěryhodnější banka roku. Titul Nejdůvěryhodnější banka roku se uděluje na základě hlasování veřejnosti a o ostatních titulech rozhoduje odborná porota. Cílem soutěže Fincentrum Banka roku 2011 je ocenění služeb a produktů bank působících v České republice. Základním kritériem je zaměření bank na drobnou klientelu (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012).

V roce 2010 získala Česká spořitelna v České republice opět prvenství v mezinárodní soutěži Banka roku vyhlášené každoročně časopisem The Banker, který patří do mediální skupiny Financial Times. Prestižní ocenění se uděluje již jedenáctým rokem (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012).

Česká spořitelna je podle hodnocení amerického časopisu Global Finance nejbezpečnější bankou regionu střední a východní Evropy. Žebříček Global Finance ve

svém srovnání hodnotil pět set světových bank na základě ratingů agentur Moody's, Standard & Poor's a Fitch, a to zejména s důrazem na kapitálovou přiměřenost a objem aktiv finančních ústavů (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012).

**Tabulka 1: Základní fakta České spořitelny k 30. 6. 2012**

<b>Aktiva celkem</b>	915,0 mld. Kč
<b>Počet klientů České spořitelny</b>	5 162 622
<b>Počet aktivních klientů přímého bankovníctví SERVIS 24 a BUSINESS 24</b>	1 441 694
<b>Počet poboček</b>	657
<b>Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny</b>	10 643
<b>Počet karet</b>	3 134 891
<b>Počet bankomatů a platbomatů</b>	1 435

Zdroj: Česká spořitelna, 2012

**Tabulka 2: Aktuální akcionářská struktura České spořitelny**

<b>Akcionář</b>	<b>Podíl na základním kapitálu (v %)</b>	<b>Podíl na hlasovacích právech (v %)</b>
<b>Erste Group</b>	97,99	99,52
<b>Samosprávy</b>	1,57	0
<b>Ostatní</b>	0,44	0,48

Zdroj: Česká spořitelna, 2012

**Tabulka 3: Aktuální rating České spořitelny**

<b>Ratingová agentura</b>	<b>Dlouhodobý</b>	<b>Krátkodobý</b>
<b>Fitch</b>	A	F1
<b>Moody's</b>	A2	P-1
<b>Standard &amp; Poor's</b>	A	A-1

Zdroj: Česká spořitelna, 2012

## **4. 1. 2 Komerční banka a historie**

Komerční banka je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

### **4. 1. 2. 1 Historie KB**

V roce 1990 byla Komerční banka založena jako státní instituce. Poté v roce 1992 byla transformována na akciovou společnost. Akcie KB jsou kótovány na Burze cenných papírů Praha i v RM-Systému již od jejich vzniku. Dalším milníkem se stal rok 1995, od kdy se obchodují globální depozitní certifikáty (GDR) zastupující akcie KB na Burze cenných papírů v Londýně (London Stock Exchange) (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

V roce 2001 koupila skupina Sociétés Générale státní 60 % podíl v Komerční bance. Po této privatizaci začala KB kromě své tradičně silné pozice na trhu podniků a municipalit výrazně rozvíjet aktivity také pro individuální zákazníky a podnikatele. V roce 2006 Komerční banka odkoupila zbývající 60 % podíl v Modré pyramidě, čímž banka získala plnou kontrolu nad třetí největší stavební spořitelnou v České republice, a mohla tak dále rozšiřovat své retailové aktivity. Dne 31. prosince 2010 nabyla účinnosti přeshraniční fúze sloučením Komerční banky a Komerční banky Bratislava. Nástupnickou společností se stala Komerční banka, která pokračuje v aktivitách na Slovensku prostřednictvím své pobočky (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

### **4. 1. 2. 2 O Komerční bance**

Komerční banka patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví, je dostupná prostřednictvím sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě Společnosti Skupiny Komerční banky nabízejí další specializované služby, mezi které patří penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

Všechny služby jsou dostupné díky husté síti poboček Komerční banky, vlastní distribuční síti a díky on-line službám (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

Obsluha korporátní klientely Komerční banky je rozdělena do dvou segmentů, parametrem je obvykle roční obrat (tržby) klienta a škála produktů, které využívá. Společnosti s obratem od 60 do 1 500 miliónů Kč jsou obsluhovány zpravidla na obchodních centrech segmentu Corporate. Klienti s vyšším obratem než 1 500 miliónů jsou obsluhováni většinou divizemi segmentu Top Corporations, které jsou v Praze, Brně a v Bratislavě (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

Komerční banka ve Slovenské republice obsluhuje své klienty prostřednictvím pobočky s názvem „Komerční banka, a.s., pobočka zahraničnej banky“. Orientuje se zejména na velké a střední firmy s obratem od 33 miliónů EUR, nabízí standardní bankovní služby, mezi které patří Cash Management, elektronické bankovníctví, platební karty, financování, produkty investičního bankovníctví a Trade Finance, kde KB zaujímá vedoucí pozici v České republice (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

Pozice pobočky KB ve Slovenské republice je v této oblasti silnější o to víc, že disponuje know - how mateřské KB a využívá synergie v rámci skupiny Komerční banky i Société Générale, díky které dokáže poskytovat svým klientům komplexní finanční řešení (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

Nedílnou součástí nabídky služeb je individuální osobní přístup a produkty připravené na míru dle požadavků konkrétního klienta (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

#### **4. 1. 2. 3 Komerční banka a Skupina KB v roce 2011**

Služby Komerční banky v roce 2011 využívalo 1,6 miliónu zákazníků na 397 pobočkách, prostřednictvím 693 bankomatů po celé České republice. Více než dvě třetiny zákazníků využívaly alespoň jeden kanál přímého bankovníctví. V rámci pobočkové sítě Komerční banka vybudovala 20 specializovaných business center pro střední podniky a municipality a 4 centra pro velké podniky (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

Na slovenském bankovním trhu působila Skupina v roce 2011 prostřednictvím pobočky Komerční banky zaměřené na obsluhu podnikových klientů. Modrá pyramida stavební spořitelna obsluhovala 649 tisíc klientů, penzijní fond KB registroval 508 tisíc účastníků penzijního připojištění. Počet aktivních klientů společnosti spotřebitelského financování ESSOX činil 288 000, průměrný počet zaměstnanců Skupiny KB v roce 2011 činil 8 774. Ke konci března 2012 byla Komerční banka hodnocena dlouhodobým

ratingem A od Standard & Poor's, A od Fitch Ratings, A2 od Moody's Investors Service (KOMERČNÍ BANKA, 2012).

### **4. 1. 3 Raiffeisenbank a historie**

Raiffeisenbank a. s. působí na českém trhu od roku 1993, ovšem samotné jméno Raiffeisen má ve světě už více než 140-ti letou tradici a pyšní se mnoha úspěchy. Podporuje navíc také řadu prospěšných aktivit na nebankovním poli (RAIFFEISENBANK, 2012).

Raiffeisenbank a. s. nabízí v České republice velké množství bankovních služeb pro soukromou i podnikovou klientelu. Poskytuje služby na mnoha pobočkách, v klientských i hypotečních centrech (RAIFFEISENBANK, 2012).

#### **4. 1. 3. 1 Historie Raiffeisenbank**

Raiffeisenbank a.s. (RBCZ) poskytuje od roku 1993 v České republice široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele. V roce 2006 zahájila spojování s eBankou, integrační proces obě banky dokončily v létě roku 2008. Raiffeisenbank obsluhuje klienty v síti více než 120 poboček a klientských center, poskytuje rovněž služby specializovaných hypotečních center, osobních a firemních poradců (RAIFFEISENBANK, 2012).

V roce 2011 navýšila Raiffeisenbank zisk o 22 % na 2,22 miliardy korun, výrazně rovněž posílila svůj kapitál. Celková aktiva přesahují 200 miliard, Raiffeisenbank se řadí mezi pět největších bank v ČR (RAIFFEISENBANK, 2012).

Majoritním akcionářem je s 51 % rakouská finanční instituce Raiffeisen Bank International AG (RBI), která vznikla v říjnu 2010 spojením Raiffeisen International a části RZB. Dalšími akcionáři banky jsou Raiffeisen Zentralbank AG s 24 % a RB Prag-Beteiligungs GmbH, která drží 25 %. RBI zajišťuje služby firemním a investičním klientům v Rakousku a dále obsluhuje klienty v řadě zemí střední a východní Evropy. Majoritním vlastníkem Raiffeisen Bank International je RZB se 78,5 %, se zbývající částí se volně obchoduje (RAIFFEISENBANK, 2012).

#### **4. 1. 3. 2 Ocenění Raiffeisenbank**

Skupina Raiffeisen získává pravidelně od prestižních časopisů Euromoney, Global Finance i The Banker ceny pro "Nejlepší banku ve střední a východní Evropě", síťové banky navíc získávají ocenění pro nejlepší banky v daných zemích regionu (RAIFFEISENBANK, 2012).

Nabídku kvalitních služeb potvrzuje celá řada domácích i mezinárodních ocenění. V soutěži Banka roku je Raiffeisenbank pravidelně vyhlašována „Nejdynamičtější bankou roku“. eKonto získalo v roce 2011 počtvrté v řadě titul pro nejlepší účet. Raiffeisenbank rovněž získala titul pro nejlepší banku v České republice od magazínu Global Finance i PwC. V soutěži Zlatá koruna banka v roce 2011 získala 1. místo v kategoriích přímé bankovníctví, podnikatelské účty a podnikatelské úvěry (RAIFFEISENBANK, 2012).



## **4. 2 Úvěrový produkt - základní proces**

Vzhledem ke specifickým požadavkům velkého korporátu, kde dochází ke speciálnímu individuálnímu přístupu ke každému klientovi, byla nalezena vhodná optimalizace v části procesu u SME, kde dochází k optimalizaci dílčího procesu při zpracování platebních příkazů. Tak i míra návratnosti úspor z případné optimalizace vychází u SME profitabilně. Z tohoto důvodu se práce zabývá produkty pro podnikatele a malé a střední firmy.

Pro malý a střední korporát přichází v úvahu pouze ti klienti banky, kteří nepoužívají bankovní produkty elektronického bankovníctví nebo jejich doplňkové produkty zaměřující se na elektronický platební styk.

### **4. 2. 1 Problémy bank**

Česká spořitelna, Komerční banka i Raiffeisenbank se při poskytování úvěrů korporátní klientele setkávají hned s několika problémy, na které je nutné se zaměřit. Jejich úspěšné řešení velice usnadní celý proces poskytování úvěrů. Problémy jsou následující:

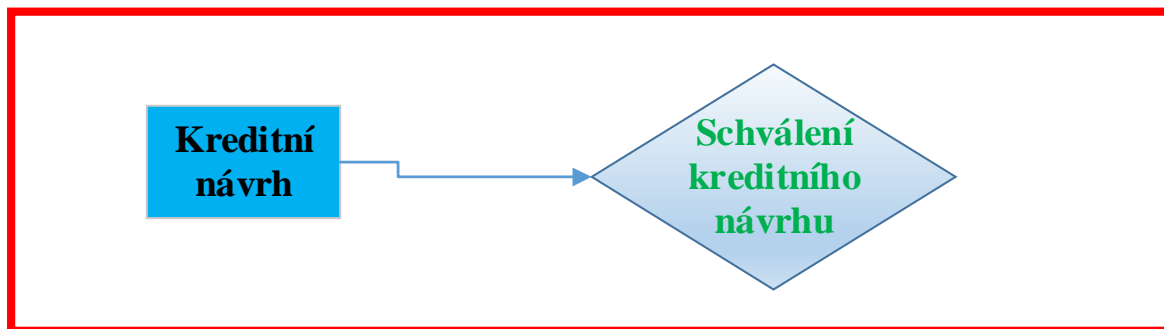
- Nejednotný postup při schvalování různých typů úvěrů.
- Dlouhá doba zpracování žádostí o úvěry.
- Nedostatečný přehled centrály o obchodech na pobočkách, o jejich efektivitě, o osobách zodpovědných za zpoždění – dochází potom k problému efektivního řízení a případné nápravy.
- Informace o klientovi, klientská dokumentace a jiné informace z jiných bankovních systémů jsou těžko dostupné, což opět navyšuje dobu kontroly i přehlednost celého procesu poskytování.
- Nedostatečná úroveň zabezpečení dokumentace o úvěrech a existence více konfliktních verzí dokumentů vede k potížím, která verze dokumentace platí, je třeba dohledávat změny ve verzích a zjišťovat, která verze je platná a bude / byla použita k procesu schvalování úvěru korporátnímu klientovi.

## 4. 2. 2 Proces poskytnutí úvěru

Dále popsáný proces poskytování úvěru je u všech studovaných bank v obecném měřítku stejný, nedochází tedy k žádným zásadním odchylkám, které je nutné pro návrh optimalizace zohlednit. Důležitý je však vlastní dílčí detail procesu, u kterého bude navrhována optimalizace. Tento proces je níže uveden i s podrobným rozebráním kroků.

Před započtením procesu poskytnutí úvěru je potřeba od zákazníka získat množství dokumentů, v samotném procesu je sepsáno množství dokumentů (smlouva o podmínkách zajištění, všeobecné podmínky zajištění, bankovní záruka (jako zajištění), úvěrové podmínky, dokumenty o pojištění / pojistná smlouva, podmínky čerpání, rámcová smlouva, ...). Tyto dokumenty jsou v papírové nebo elektronické podobě a jsou v různých krocích procesu navrhování, schvalování, poskytování úvěru nepostradatelné.

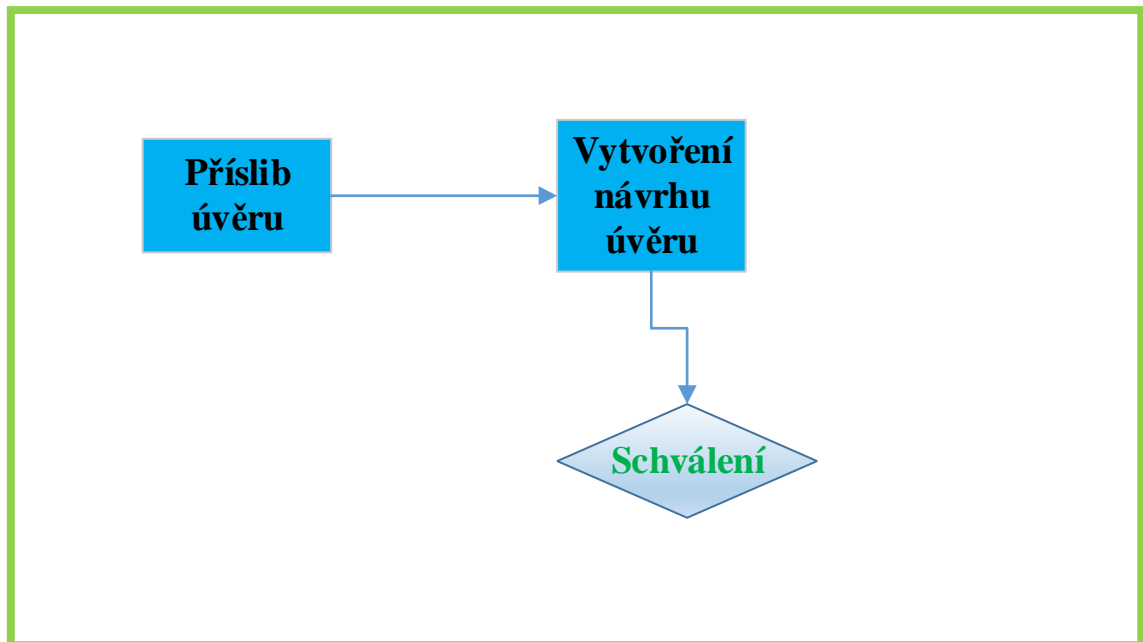
### Schéma 1: Kreditní návrh



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Všechny interní potřebné dokumenty v procesu jsou vytvořeny v templatech banky a poté jsou dále zpracovány v jejích interních systémech. Před poskytnutím úvěru je třeba zpracovat a schválit kreditní návrh, který pro danou firmu určuje její kreditní limit. Předpokladem je, že kreditní limit byl pro klienta schválen před samotným procesem poskytování úvěru.

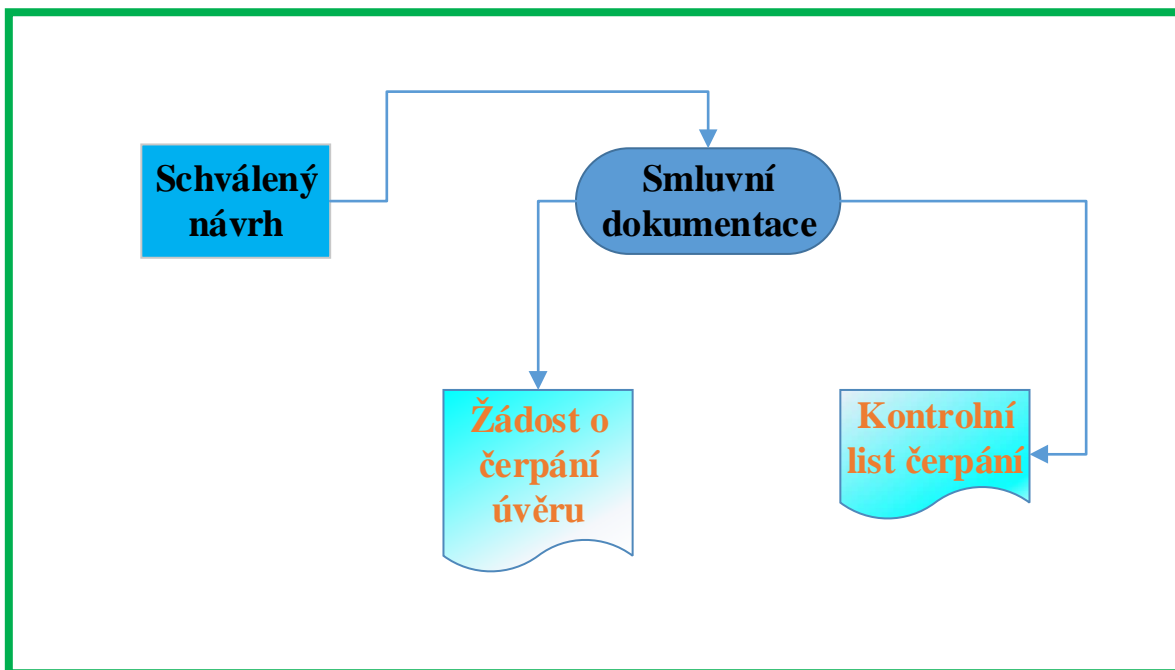
**Schéma 2: Vytvoření návrhu úvěru**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Prvním krokem samotného procesu je příslib úvěru s následnou tvorbou dokumentu po obdržení vyplněné žádosti o poskytnutí úvěru od klienta. Popsaný postup je prvním krokem – jedná se o přípravu návrhu. Po vytvoření návrhu úvěru dochází k přeposlání vytvořeného dokumentu tohoto návrhu do schvalovacího procesu – tento požadavek na schválení je předán v papírové podobě z banky, kde byla klientem podána žádost.

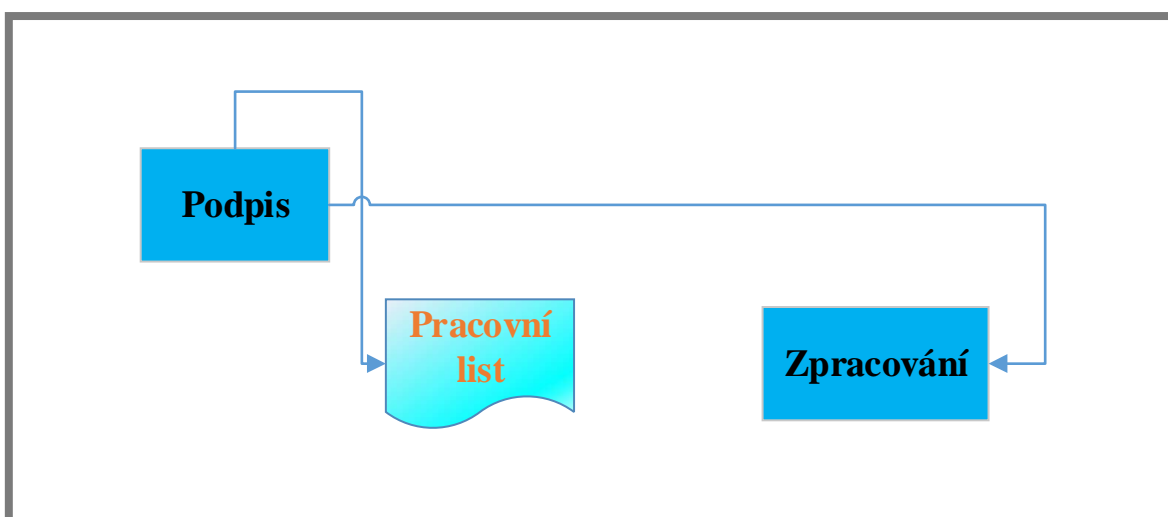
**Schéma 3: Smluvní dokumentace**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Schválený návrh se dále dostává zpět na místo, odkud byl odeslán, na tomto místě nyní dochází k vypracování smluvní dokumentace – dochází k vytvoření Žádosti o čerpání úvěru a Kontrolního listu čerpání (slouží k odsouhlasení podmínek čerpání úvěru).

**Schéma 4: Podpis návrhu**

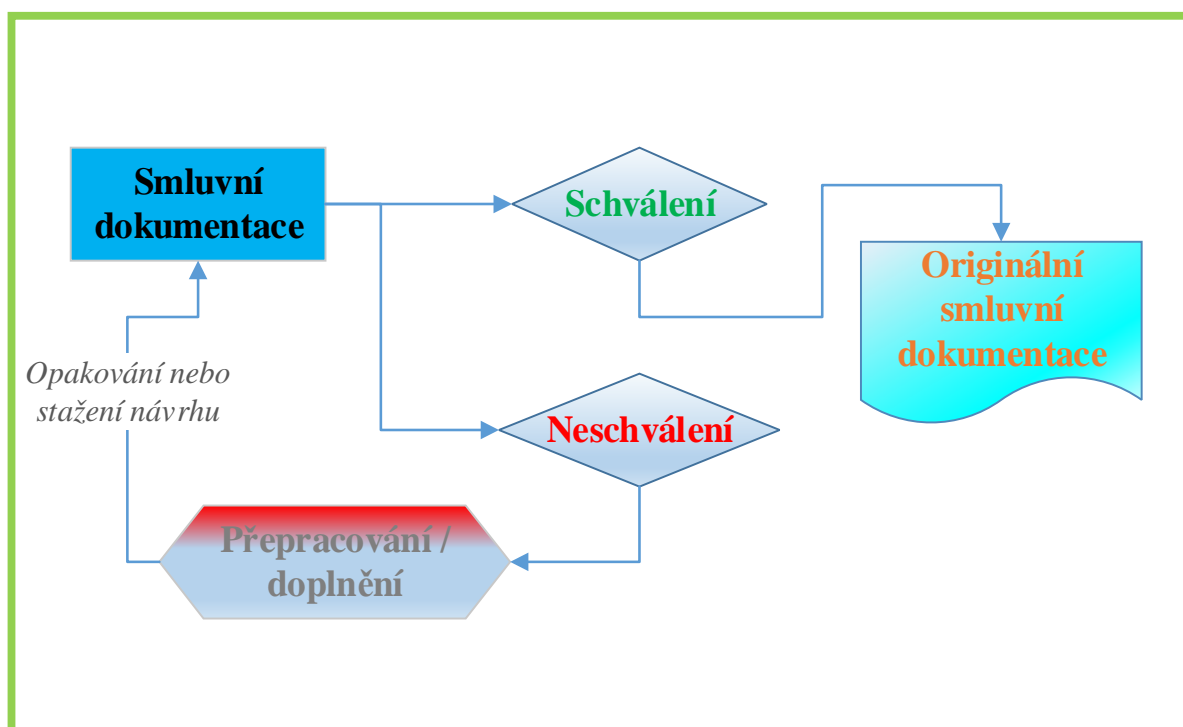


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Po splnění všech výše uvedených kroků, je smluvní dokumentace vytištěna a dochází k podpisu pracovníkem banky a fyzickou osobou zastupující podnik nebo právnickým subjektem, který o úvěr žádá. Po podpisu dochází ke zpracování obchodu v Centru aktivních produktů. Zároveň je vytvořen Pracovní list (pro vytvoření je nutné předchozí zaslání návrhu v elektronické podobě pracovníkem banky).

Po dokončení návrhu a Pracovního listu klient osloví banku se záměrem požádat o poskytnutí úvěru. Protože dosud byly vytvořeny výše jmenované dokumenty, přechází se k vytvoření přípravy smluvní dokumentace. Smluvní dokumentace je po vytvoření zaslána ke schválení.

#### Schéma 5: Podklady ke schválení návrhu

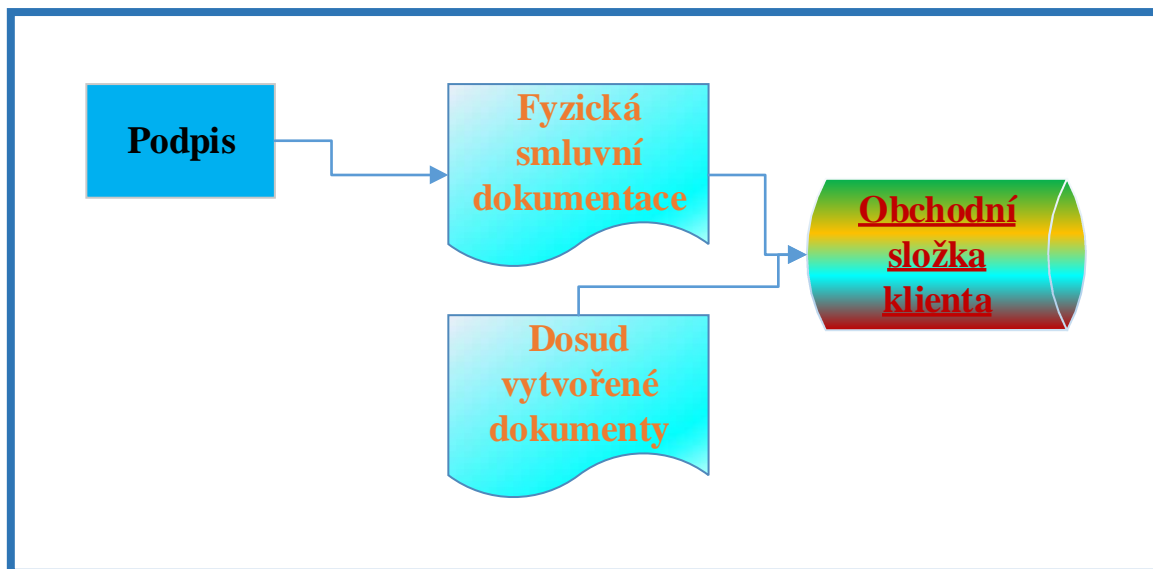


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Schválení probíhá formou odsouhlasení smluvní dokumentace v souladu s parametry notifikace a kontrolou cenových podmínek. Nyní může dojít ke dvěma závěrům – schváleno nebo neschváleno. V případě schválení proces pokračuje dále a dochází k přípravě originální smluvní dokumentace. V případě neschválení smluvní dokumentace dochází k doplnění, případně přepřacování a je zpátky vrácena pracovníkovi

na pobočku banky, ze které byla podána žádost o poskytnutí úvěru. Zde je také možné požádat o stažení návrhu žádosti.

### Schéma 6: Podpis smlouvy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

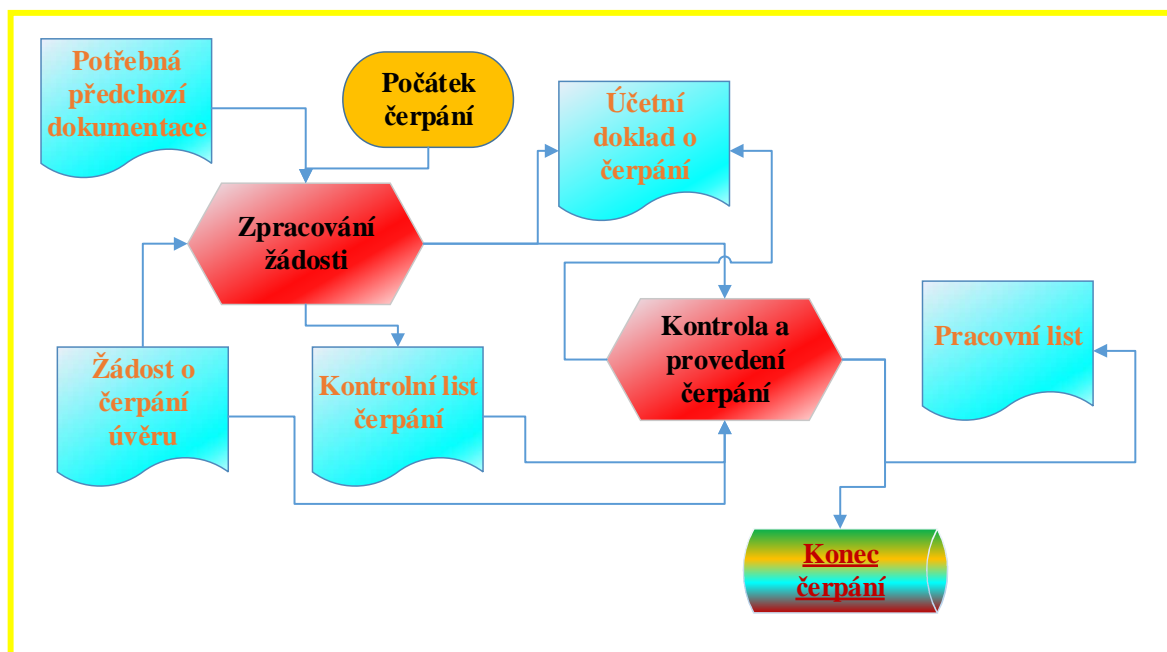
Po úspěšném schválení úvěrové smlouvy je pracovníkem banky připravena a vytištěna originální smluvní dokumentace. Poté jsou dokumenty podepsány fyzickou osobou zastupující podnik, který úvěr požaduje, a pracovníkem banky. Tímto krokem dojde ke vzniku fyzické smluvní dokumentace. Na pobočce banky zůstává klientská složka s dosud připravenými, schválenými a podepsanými dokumenty. Originály dokumentů jsou poskytnuty pro další zpracování do systému banky.

Veškerá dokumentace je založena do systému banky a je vytvořena obchodní složka klienta. Originály dokumentů jsou uloženy do trezoru.

Tímto posledním krokem je dokončen samotný proces poskytnutí úvěru pro malý a střední korporát.

### 4. 2. 3 Proces čerpání úvěru individuální smlouvou

Schéma 7: Celý proces čerpání úvěru individuální smlouvou



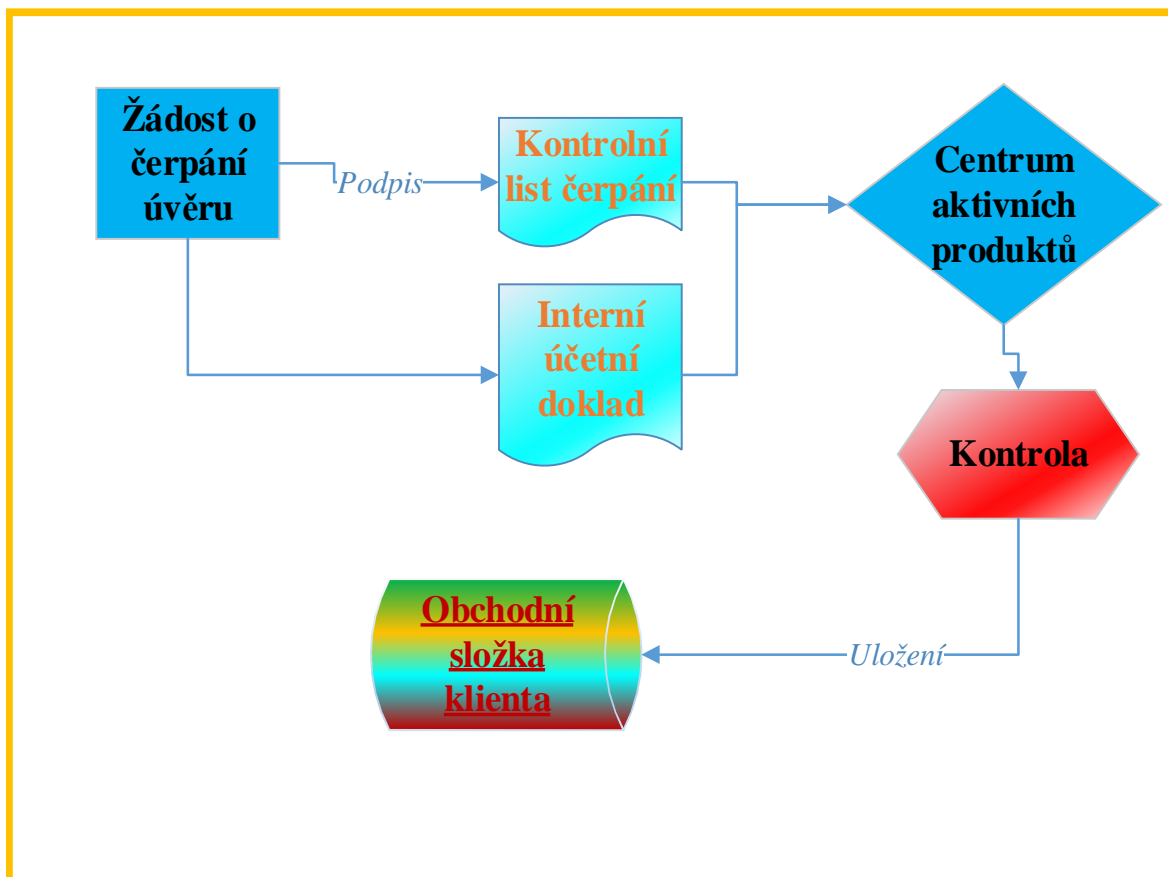
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na Schématu 7 lze vidět „Účetní doklad o čerpání“. Součástí účetního dokladu je také žádost o převod finančních prostředků mezi jednotlivými účty klientů bankovních institucí. Žádost o převod se realizuje šablonou banky - „Platební příkaz“, kde při jeho zpracování je možnost využít technologii OCR k vytěžení znaků.

Čerpání úvěru je možné v prvním případě přes individuální smlouvu o úvěru nebo v případě druhém přes smlouvu rámcovou.

K individuálnímu čerpání úvěru je nutné, aby klient dodal k tomu potřebné dokumenty, jak bylo s bankou domluveno. Úvěr je možné čerpat postupně nebo jednorázově v souladu s platebním kalendářem.

Schéma 8: Čerpání úvěru individuální smlouvou



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Prvním krokem samotného procesu čerpání úvěru je zpracování žádosti. Pracovník banky v tomto kroku zkontroluje všechny dodané dokumenty a podepíše Kontrolní list čerpání. Veškerá dokumentace se zasílá do Centra aktivních produktů. U malého a středního korporátu je také potřeba založit Interní účetní doklad, což je provedeno.

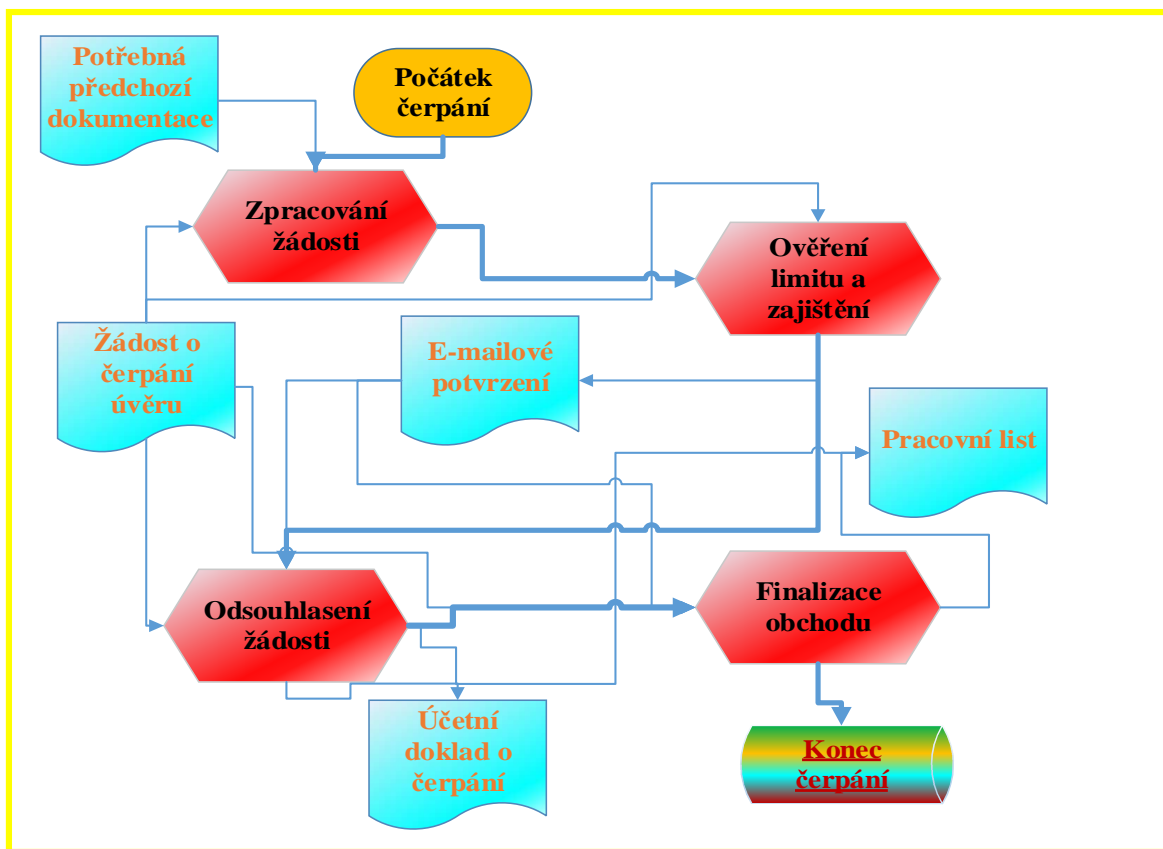
V Centru aktivních produktů dochází ke druhé kontrole všech klientových dokumentů podle stanovených podmínek. Po splnění předchozího kroku je veškerá dokumentace založena do obchodní složky a systému banky.

#### 4. 2. 4 Proces čerpání úvěru rámcovou smlouvou

Před prvním krokem je potřeba, aby klient dodal veškerou potřebnou dokumentaci stejně jako v předchozím případě čerpání přes individuální smlouvu. Čerpání úvěru je možné opakovaně nebo jednorázově v souladu s platebním kalendářem.



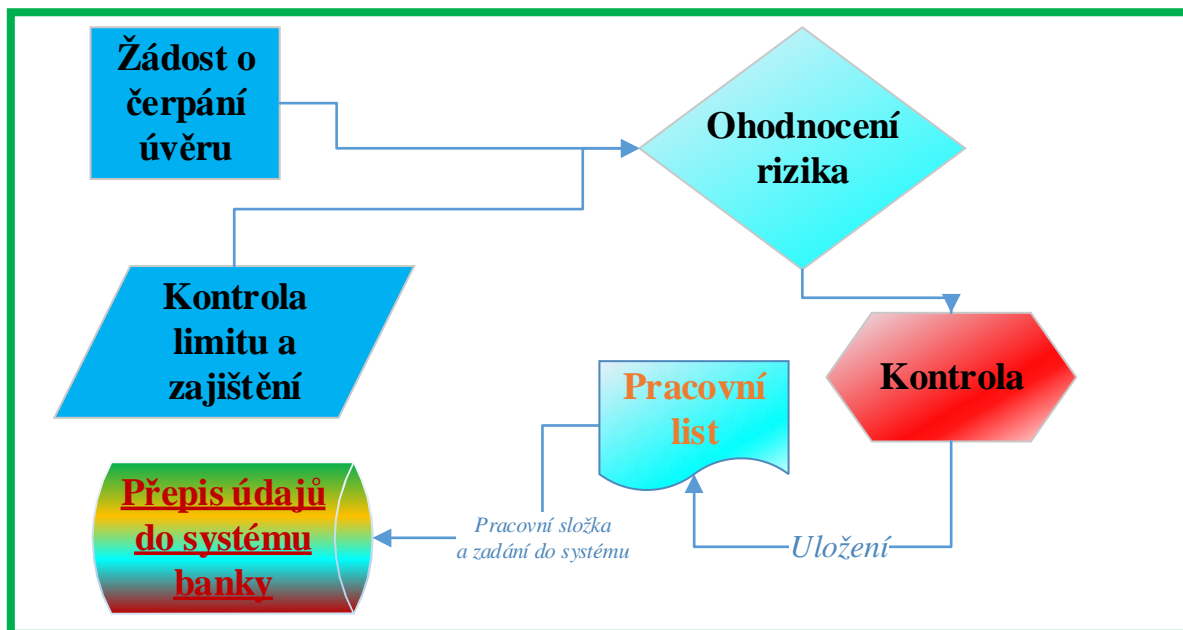
Schéma 9: Celý proces čerpání úvěru rámcovou smlouvou



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

I na Schématu 9 lze vidět „Účetní doklad o čerpání“. Součástí účetního dokladu je také žádost o převod finančních prostředků mezi jednotlivými účty klientů bankovních institucí. Žádost o převod se realizuje šablónou banky - „Platební příkaz“, kde při jeho zpracování je možnost využít technologii OCR k vytěžení znaků.

Schéma 10: Čerpání úvěru rámcovou smlouvou



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Prvním krokem procesu je podání Žádosti o čerpání úvěru ze strany klienta (v některých případech klient předloží potřebnou dokumentaci, která není součástí sjednané rámcové smlouvy). Žádost s požadavkem o kontrolu limitu a zajištění je předána na oddělení, kde ohodnotí riziko klienta. Tento proces probíhá pomocí e-mailové komunikace, po kontrole pracovník z oddělení rizik posílá zpět odpověď opět e-mailem na místo, kde klient o úvěr žádá.

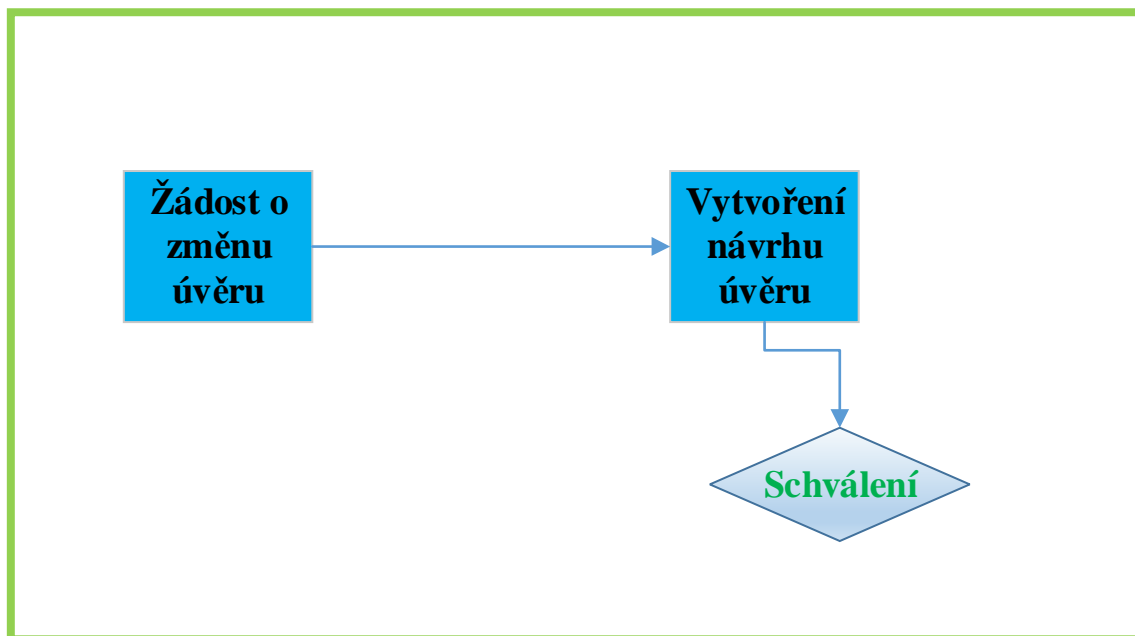
Posledním krokem je dokončení obchodu v několika bodech:

- Roztřídění dokumentace, třídění originálů a jejich založení (i do systému).
- Kontrola, příprava Pracovního listu (předán do Centra aktivních produktů).
- Vytvoření pracovní složky a zadání do systému.
- Centrum aktivních produktů obdrží Pracovní list elektronicky a dochází k přepisu údajů do systému banky z Pracovního listu.

#### 4. 2. 5 Proces změny podmínek úvěru

Změna podmínek může být pouze ve formě dodatku ke stávající Smlouvě o úvěru. Pro malý a střední korporát se vytvoří návrh, který se opět musí schválit.

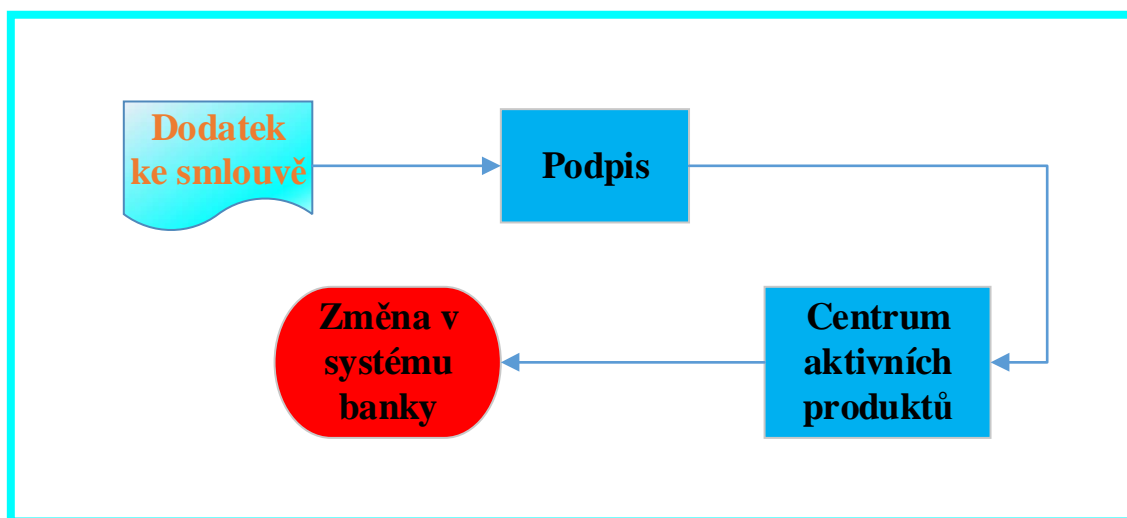
Schéma 11: Žádost o změnu podmínek úvěru



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

První krok je příprava návrhu, kdy pracovník banky od klienta obdrží vyplněnou Žádost o změnu úvěru. Je vytvořen návrh, který je zaslán ke schválení. Schvalovateli přijde požadavek na schválení v papírové podobě. Po schválení se připíše k návrhu souhlas a dokumenty se posílají zpět na pobočku.

Schéma 12: Změna v systému banky

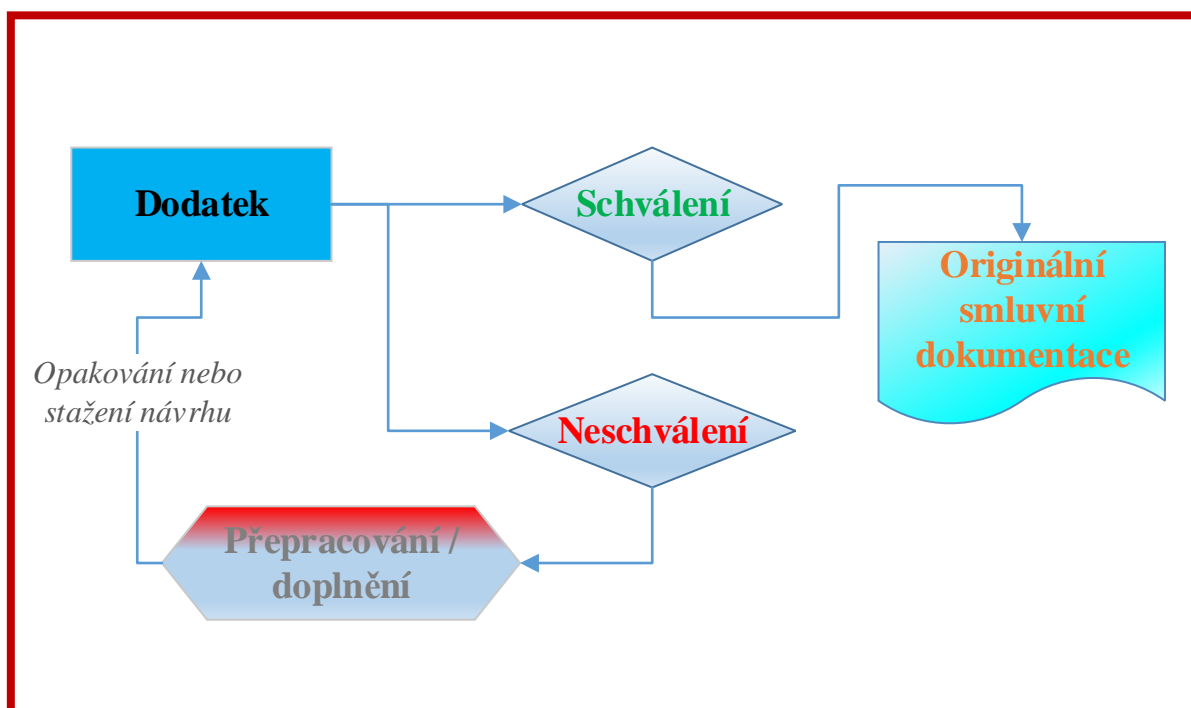


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Je vytvořen Dodatek ke smlouvě, který je na místě žádosti o změnu podepsán zástupcem firmy žádající o změnu podmínek úvěru a pracovníkem banky. Po podpisu dochází k zaslání dokumentace do Centra aktivních produktů. Dojde ke změně v systému banky.

V dalším kroku klient přichází s požadavkem na změnu. Předpokládá se, že klient má dostatečný kreditní limit pro jím požadovanou změnu. Je připraven dodatek, který se zasílá ke schválení.

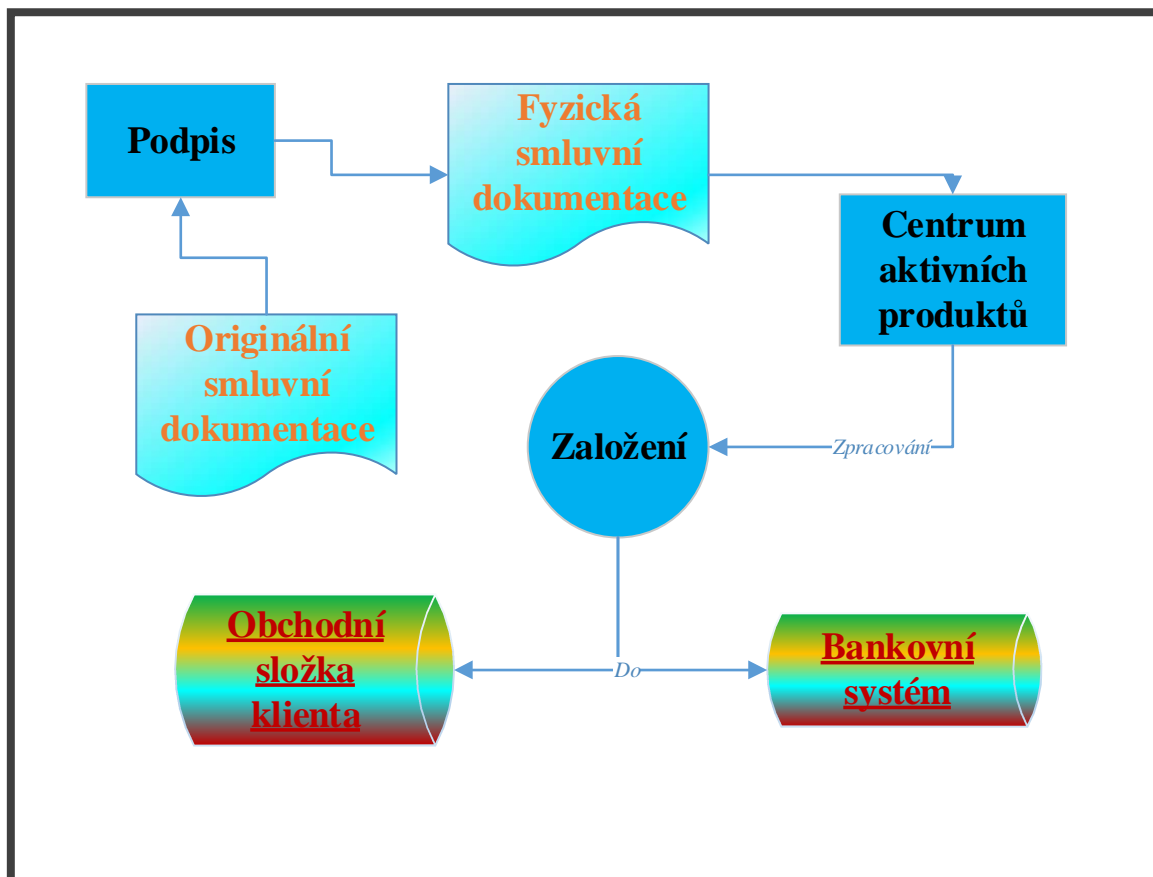
### Schéma 13: Podklady k vytvoření originální smluvní dokumentace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Schválení probíhá formou odsouhlasení smluvní dokumentace v souladu s parametry notifikace a kontrolou cenových podmínek. Nyní může dojít ke dvěma závěrům – schváleno nebo neschváleno. V případě schválení proces pokračuje dále a dochází k přípravě originální smluvní dokumentace. V případě neschválení smluvní dokumentace dochází k doplnění, případně přepracování a je zpátky vrácena pracovníkovi na pobočku banky, ze které byla podána žádost o poskytnutí úvěru. Zde je také možné požádat o stažení návrhu žádosti.

Schéma 14: Poslední kroky – obchodní složka a zápis do bankovního systému



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Po schválení dochází k přípravě veškeré originální smluvní dokumentace a tato dokumentace postupuje k tisku a podepsání klientem a pracovníkem banky. Tímto krokem dochází ke vzniku fyzické smluvní dokumentace, která je postoupena do Centra aktivních produktů.

Dochází ke změně v systému banky. Po zpracování je dokumentace založena do bankovního systému a obchodní složky klienta.

#### 4. 2. 6 Proces ukončení smluvního vztahu

Počátkem procesu ukončení smluvního vztahu je podání žádosti o ukončení smluvního vztahu. Dále jsou zkontrolovány sestavy účtů pracovníkem banky a ten provede i uzavření účtu (pokud se jedná o úvěr se zajištěním – provede se odváznání nebo uvolnění pojistného). Následujícím krokem je vytištění a podpis potřebných dokumentů klientem a

pracovníkem banky. Po ukončení těchto náležitostí je zkompletována klientská složka související s ukončením úvěru a je tato složka připravena k archivaci / je archivována.

## **4. 3 Identifikace dílčího procesu, kde dochází k ručnímu zpracování dokumentů čerpání úvěru**

### **4. 3. 1 Identifikace problému**

Na základě dosažení technického pokroku v oblasti OCR a využití těchto nových možností technologie pro oblast bankovních produktů byl zanalyzován proces poskytování úvěru. Analýzou bylo hledáno místo, které lze danou technologií optimalizovat s minimalizací nákladů na implementaci změny při zachování co možná nejvyššího užítka a nejvyšší možné návratnosti počáteční investice s nízkým rizikem. Z této analýzy bylo dospěno k závěru, že ideální místo je právě ruční přepis platebních příkazů. K optimalizaci této činnosti bude nejlépe využít právě OCR technologii, jejíž zavedení v tomto místě bude splňovat všechny podmínky – nízká počáteční investice, nízké riziko neúspěchu a vysoká návratnost investice.

Ze získaných poznatků bylo dále dospěno k závěru, že dochází k prodlevám ve zpracování převážně na místech procesu, kde dochází k ručnímu přepisu údajů do databází a systému bank. U ručního přepisování dochází také k riziku chybovosti. Není důležité, zda pracovník vypisuje data a údaje z papírové formy (například z platebního příkazu) nebo z formy elektronické (před samotným zapsáním dochází ke skenování). Proto by bylo nanejvýš vhodné, aby nebylo potřeba přepisovat údaje ručně, ale využít technologii umožňující vytěžování textových nebo číselných znaků běžně nazývanou OCR (Optical Character Recognition – optické rozpoznávání znaků).

### **4. 3. 2 Současná podoba dílčího procesu**

Proces začíná vybráním papírových platebních příkazů ze sběrného boxu, jejich kontrolou a přípravou svozu společně se svozem platebních příkazů odevzdaných pracovníkovi banky na přepážce / jejich naskenováním, případně natypováním (proces přepisu údajů z platebního příkazu do systému banky) na pobočce (může jít o jednorázový příkaz k úhradě, hromadný příkaz k úhradě, trvalý příkaz, změnu nebo zrušení trvalého příkazu, příkaz k inkasu, povolení inkasa a SIPO).

Proces končí archivací originálu platebního příkazu v centrálním klientském archivu anebo v externím archivu.

### **4. 3. 3 Specifikace kroků dílčího procesu**

1. Roztřídění příkazů ze sběrného boxu – Pověřený pracovník banky roztřídí příkazy podle typu (jednorázový příkaz k úhradě a inkaso ihned připraví do obálek).
2. Kontrola příkazů – pověřený pracovník ověří náležitosti zbylých platebních příkazů ze sběrných boxů a příkazů podaných na přepážce se splatností příkazu 1 pracovní den po dni podání.
3. Zpracování příkazů se splatností stejnou jako den podání příkazu - pověřený pracovník příkaz natypuje do systému, anebo jej naskenuje na CBO (Central Back Office).
4. Kompletace zásilky do svozu - Pověřený pracovník předá platební příkazy rozdělené do obálek ke svozu na CBO.
5. Výběr boxu po ranním / večerním svozu - Pověřený pracovník tyto platební příkazy natypuje do aplikace, anebo naskenuje na CBO.
6. Archivace - Pověřený pracovník jedenkrát za rok zašle šanony, ve kterých jsou chronologicky zarchivované jednotlivé platební příkazy.

Ve výše uvedených krocích lze nalézt současné problémy procesu.

- ❖ Pracovníci poboček při typování platebních příkazů chybují (není to pro ně rutinní činnost a chyby se dají předpokládat, protože lidé se mýlí).
- ❖ Osobní bankéř nemá aktuální informace o stavu zpracování platebních příkazů svých klientů.
- ❖ Ruční kontrola zaúčtování platebních příkazů je neefektivní a někdy probíhá duplicitně na CBO i na pobočce, jak již bylo uvedeno. Tvorba avíz není podpořena žádnou aplikací a není automatizovaná.
- ❖ Zasílání avíz poštou není operativní, neexistuje možnost odeslání e-mailem nebo pomocí SMS.



## **4. 4 Předpoklady pro návrh optimalizace dílčího procesu, požadované přínosy návrhu optimalizace**

### **4. 4. 1 Předpoklady optimalizace**

Návrh optimalizace procesu vychází z několika následujících předpokladů:

- Banka poskytuje úvěry nebo jiné finanční produkty, které jsou schvalovány na základě žádosti.
- Během poskytování již schváleného produktu probíhají různé další procesy, na kterých se podílí více různých specialistů.
- Jsou stanoveny lhůty, které je třeba dodržet a nepřesahovat.
- Výstupem schválení jsou dokumenty typu smlouva, podmínky čerpání úvěru a poskytnutí vlastního čerpání v návaznosti na ručně zpracovávaný platební příkaz.
- Nutnost použití technologie OCR.

### **4. 4. 2 Řešené úkoly**

Ideální a komplexní proces optimalizace jakéhokoliv úvěrového produktu by se měl snažit vyřešit všechny vznikající problémy a omezit, ideálně minimalizovat vznikající rizika. Na hlavním místě by ale měla být úspora nákladů, personálu, potíštěného papíru, úspora času na zpracování. Jaké úkoly tedy řeší ideální proces optimalizace?

- Minimalizace činností bez přidané hodnoty, které je třeba udělat, aby bylo možné vykonat činnosti s hodnotou přidanou.
- Odstranění prodlevy u ručně natypovaných platebních příkazů.
- Minimalizace doby pro sběr žádostí platebních příkazů z poboček.
- Snížení chybovosti.
- Zajištění dodržení předepsaného postupu při vyřízení platebních příkazů na všech pobočkách, sledování zodpovědnosti.
- Zajištění vytvoření všech předepsaných záznamů během zpracování.
- Umožnění sledování stavu schválení a provedení platebních příkazů.

### **4. 4. 3 Přínosy optimalizačního řešení**

Optimalizací bude dosaženo následujících přínosů:

- Sjednocení procesu a zavedení pravidel zajištění provedení platebních příkazů, zvýšení efektivnosti, snížení chybovosti a zajištění přesnějšího měření a hodnocení průběhu.
- Elektronické předávání informací o platebních příkazech ze vzdálených lokalit, kde se významně zkracuje doba vyřízení.
- Automatizace rutinních operací zkracuje dobu vyřízení a snižuje chybovost.
- Sledování a zaznamenávání historie jednotlivých kroků záznamů umožňuje důslednější kontrolu zpracovatelů, určení původce chyb, snižuje tak chybovost.
- Efektivní monitoring a detailní statistiky o průběhu zpracování případů usnadní pružné provádění potřebných korekcí platby.

## **4. 5 Optimalizace dílčího procesu úvěrového produktu, kde je nutné použití platebního příkazu**

### **4. 5. 1 Optimalizace dílčího procesu**

Na základě rozpadu jednotlivých částí procesu uvedeného v předcházející kapitole byla identifikována potřeba optimalizace a ta je zaměřena jen na místo vlastního zpracování dílčího procesu při zadání platebního příkazu u výše uvedeného základního úvěrového procesu. Jednotlivá identifikovaná místa pro optimalizaci lze rozdělit podle ekonomického hlediska na přínosy krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Cílem je optimalizace procesu z pohledu krátkodobé návratnosti investice na základě osobního zjištění z pohledu zájmu jednotlivých bank a zjištěním do jaké oblasti optimalizace procesu je ochota investovat. Změna bude spočívat ve způsobu získání dat, která jsou dodávána klienty (v tomto případě právníckými osobami) v psané formě na předem předtištěný papírový formulář. Inovace ve své podstatě bude digitalizace neboli scan tohoto ručně vyplněného formuláře. Následné vytěžování údajů z níže uvedeného platebního příkazu z Obrázku 1 v digitální podobě. Kontrola správnosti takto vytěžených dat se provede metodou práce člověka a počítačové kontroly. Po kontrole jsou tato data předávána k dalšímu strojnímu zpracování do core systému banky (zpracování systémem, který obhospodařuje jednotlivé účty právníckých osob). Inovací touto optimalizací je tedy nejen pomoc při zpracování ručně psaných formulářů pro korporátní klientelu, ale vlastní technologie umožňuje zpracování formulářů i pro fyzické osoby a tím má pro banku daleko větší přidanou hodnotu. Otázkou zůstává, co vše by se dalo pomocí této technologie s použitím výše uvedené optimalizace zpracovat - pak je možné zpracovávat například i podklady a formuláře, které na jednotlivé bankovní domy podle zákona předává exekutor (příkazy k exekuci na základě rozhodnutí soudu). Zde má banka podle zákona povinnost splnit dobu ke zpracování.

## 4. 5. 2 Optimalizace dílčího procesu - řešení

Obrázek 1: Správně vyplněný platební příkaz

**Návod na vyplnění příkazu k úhradě**

**Raiffeisen BANK**  
Banka spořicího úspory

**PŘÍKAZ K ÚHRADĚ**  
PAYMENT ORDER

Číslo účtu příjemce např. ve tvaru 19-123456 nebo ve tvaru 190000123456 vpište do pole "číslo účtu" tak, jak je uvedeno v příkladu. Obě pole vyplňujte vždy zprava doleva. Údaje před pomlčkou pište vždy do řádku s názvem prefix.

Datum splatnosti ve tvaru DD.MM.RRRR

Číslo účtu klienta RBCZ, vždy max. 10 znaků, vyplňujte zprava doleva.

Kód banky RBCZ, vždy 5500.

Kód banky příjemce - vyplňujte zprava.

Částka - vyplňujte zprava doleva.

Spec. symbol, max. 10 znaků, vyplňujte zprava doleva.

Konst. symbol - vyplňujte vždy dle účelu a charakteru platby.

Podpis a razítko podle podpisového vzoru.

Kód měny - nejčastěji CZK.

Variabilní symbol, max. 10 znaků - vyplňujte zprava doleva.

Textová a číselná informace pro příjemce, max. 27 znaků - vyplňujte zleva doprava.

Datum vystavení ve tvaru DD.MM.RRRR

Místo vystavení

www.rb.cz  
InfoLinka 800 900 900

Zdroj: Raiffeisenbank, 2012

Celkovým cílem optimalizace v této práci je centralizovat zpracování papírových platebních příkazů a dosáhnout maximální časové úspory při jejich zpracování. Dále snížení chybovosti při jejich zadávání do systému.

Snížení chybovosti při typování platebních příkazů na pobočkách je významnou a extrémně důležitou součástí optimalizace. Zefektivněním procesu dojde ke snížení počtu zaměstnanců, kteří by se jinak byli nuceni natypováni platebních příkazů. Dále optimalizace procesu má za úkol eliminovat ruční kontrolu zaúčtování platebních příkazů, která někdy probíhá duplicitně na pobočce i na CBO.

Zefektivnění zamezením nedoručení platebních příkazů na centrálu banky kvůli překlepům při zadávání e-mailových adres na multifunkčních zařízeních a zrušení neoperativních a nákladných svozů originálních platebních příkazů, ke kterým před optimalizací dochází. Snaha o automatizaci statistik platebních příkazů a avíz – k tomuto účelu lze použít alternativní komunikační kanály pro jejich zaslání.

### 4. 5. 3 Co umožňuje technologie OCR od společností IBM nebo EMC<sup>2</sup>

- ❖ Provádí optické nebo inteligentní rozpoznávání znaků (OCR) - extrakce psaného textu pomocí zonální OCR pro strukturované dokumenty a fulltextové OCR pro nestrukturované dokumenty.
- ❖ Čte čárové kódy, získává alfanumerická data.
- ❖ Pomocí předdefinovaných pravidel provádí sběr dat s vysokou přesností.
- ❖ Automaticky pozná tabulky a extrahuje data pro zpracování faktur a jiných formátovaných informací.
- ❖ Umožňuje zpracování obrazových dat.
- ❖ Vyplní data z externího zdroje pomocí skriptovacích událostí.
- ❖ Ověřuje informace.
- ❖ Udržuje integritu dat.
- ❖ Ověřuje data oproti externí databázi nebo databázi vlastní pomocí skriptovacích událostí (EMC<sup>2</sup>, 2013), (IBM, 2013).

#### 4. 5. 4 Optimalizace procesu platebních příkazů s OCR

Proces začíná naskenováním platebního příkazu na pobočce a končí zaúčtováním platebního příkazu v SYSTÉMu. V případě špatně vyplněného platebního příkazu nebo nemožnosti zadat platební příkaz v SYSTÉMu proces končí předáním podkladů pro vytvoření avíza do systému. Originální formuláře platebních příkazů budou archivovány v centrální kartotéce klientských dat anebo v externím archivu.

##### Optimalizované kroky procesu:

1. Sběr platebních příkazů bankéřem - Při převzetí platebních příkazů od klienta bankéř provede kontrolu podpisového vzoru a tuto skutečnost potvrdí na platebním příkazu parafou. Převzaté platební příkazy třídí na expresní a ostatní platební příkazy.
2. Sběr platebních příkazů ve sběrném boxu - Pověřený pracovník pobočky u platebních příkazů zkontroluje, že se jedná o originály s ručně vepsaným podpisem. Rovněž ověří, že příkaz nebyl pořízen tužkou.
3. Skenování platebních příkazů - Pověřený pracovník několikrát denně umístí platební příkazy do podavače dokumentového skeneru a zadá příkaz k odeslání celé dávky na centrální server. Bude rozlišovat dávky expresních platebních příkazů, platebních příkazů zkontrolovaných bankéřem a platebních příkazů ze sběrného boxu.
4. Automatická klasifikace - Klasifikační modul provede automatické rozpoznání typu platebního příkazu (jednoduchý příkaz k úhradě, hromadný příkaz k úhradě, jednoduchý příkaz k inkasu, hromadný příkaz k inkasu, pořízení / změna / zrušení SIPO, pořízení / změna / zrušení souhlasu s inkasem, pořízení / změna / zrušení trvalého příkazu, zahraniční příkaz k úhradě a interní platební příkaz v cizí měně).
5. Ruční doklasifikace - Pracovník uvidí na jedné obrazovce obraz platebního příkazu a možné typy platebního příkazu. Tento typ vybere ze seznamu a potvrdí.
6. OCR - OCR modul provede rozpoznání znaků na digitálním obrazu platebního příkazu, rozpoznané znaky doplní do dohodnutých polí jednotlivých typů platebních příkazů.
7. Rovněž proběhnou kontroly dat, ověření existence účtu klienta v Registru účtů a získá se informace, zda je účet veden v SYSTÉMu. Tato činnost bude řešena pouze

pro platební příkazy na nových formulářích banky a pro jednoduché příkazy k úhradě a inkasu, hromadné příkazy k úhradě a inkasu.

8. Dotypování nerozpoznaných dat - Pracovník uvidí na jedné obrazovce obraz platebního příkazu a hodnoty (znaky), které nebyly rozpoznány automaticky. Tyto hodnoty postupně dotypuje. Automaticky proběhnou kontroly dat, ověření existence účtu klienta v Registru účtů a získá se informace, zda je účet veden v SYSTÉMu.
9. Ruční pořízení dat - U platebních příkazů, pro které se nebude provádět OCR, natypuje obsluha jednotlivá pole ručně. Pracovník uvidí na jedné obrazovce obraz platebního příkazu a pole, které má z příkazu přetypovat. Obsluha tyto hodnoty postupně přetypuje. Automaticky proběhnou kontroly dat, ověření existence účtu klienta v Registru účtů a získá se informace, zda je účet veden v SYSTÉMu.
10. Vizualní kontrola podpisového vzoru - Z Databáze s naskenovanými podpisovými vzory klientů budou zobrazeny podpisové archy klienta. Obsluha vybere správný arch a potvrdí / zamítne správnost vzoru. V případě dávek s expresními příkazy a příkazy ověřenými bankéřem, obsluha pouze zkontroluje parafu bankéře, který podpis ověřil na pobočce. Pokud je na platebním příkaze tato parafa, kontrola podpisového vzoru se již nebude provádět.
11. Ověření dat (verifikace) - Pracovník uvidí na jedné obrazovce obraz platebního příkazu a pole, které má z platebního příkazu přetypovat. Obsluha tyto hodnoty postupně přetypuje. Při typování bude obsluha upozorněna, že se zadané hodnota liší od hodnoty získané při OCR (případné dotypování nerozpoznaných dat). V takovém případě bude mít obsluha možnost hodnoty v poli znovu zkontrolovat. V případě neshody v datech proběhne verifikace dat ještě jednou, ale bude ji provádět jiný pracovník. Obsluha bude mít možnost platební příkaz zamítnout (například v případě nečitelnosti příkazu) ke zpracování. Verifikace dat proběhne pouze u platebního příkazu s částkou nad stanovený limit (například 250 000 Kč; 10 000 EUR; 12 500 USD) - tento limit bude součástí parametrů systému.
12. Automatické zaúčtování dat do SYSTÉMu - Po dokončení zpracování platebního příkazu dojde k automatickému přenosu transakcí do systému SYSTÉM. Při přenosu transakce bude předávána i informace o transakčním typu z důvodu zpoplatnění služby. Záměrem je účtovat příplatek za platební příkazy odevzdané na

cizích formulářích nebo na starých formulářích banky. V případě, že transakci není možné zaúčtovat, vrátí SYSTÉM informace o důvodu nezaúčtování, tato informace se použije při tvorbě avíza.

13. Ruční zaúčtování dat do Systému – Platební příkazy klientů vedených v SYSTÉMu obsluha zadá do SYSTÉMu ručně stejným postupem jako dnes. SYSTÉM obsluze nabídne seznam příkazů, které se do SYSTÉMu budou účtovat.
14. Ruční zaúčtování dat do SYSTÉMu - Příkazy, které nebude možné automaticky zaúčtovat do SYSTÉMu, obsluha zadá do SYSTÉMu ručně stejným postupem jako dnes. Může se jednat o pořízení / změnu / zrušení souhlasu s inkasem, SIPO a trvalého příkazu. SYSTÉM obsluze nabídne seznam příkazů, které se do SYSTÉMu budou účtovat.
15. Avíza - Data o platebních příkazech s formálními chybami a platební příkazy, které nelze zaúčtovat, budou k dispozici pro tvorbu avíz.
16. Ruční zpracování neklasifikovaných dokumentů - Obsluha rozhodne o způsobu zpracování neklasifikovaných skenů odeslaných z pobočky (nejedná se o platební příkazy nebo není jasný typ platebního příkazu). Zpracování takových dokumentů nebude automatizované.

**Po podrobném popisu jednotlivé optimalizace všech kroků se ve zkratce změní následující činnosti:**

- ❖ Na pobočkách budou zrušeny činnosti – Příprava svozu, ověření podpisů (mimo ověření bankéřem na žádost klienta), typování příkazů (4 oči – 2 pracovníci).
- ❖ Zrušení svozu platebních příkazů na CBO.
- ❖ Skenování všech platebních příkazů na pobočkách.
- ❖ Zrušení ručního třídění platebních příkazů a ruční tvorby statistik na CBO.
- ❖ Nahrazení ručního typování příkazů na CBO automatizovaným OCR.
- ❖ Automatické předání dat z platebních příkazů do systému SYSTÉM k zaúčtování.
- ❖ Automatizovaná kontrola realizace platby a vytvoření podkladů pro avíza.

**Činnosti jsou ve výsledku rozděleny mezi tři pracovní články – pověřeného pracovníka pobočky, automatickou činnost OCR serveru a pracovníka CBO.**



K zavedení navržené optimalizace je potřeba splnit základní předpoklady – nákup technologie umožňující skenování – u tohoto bodu se předpokládá, že hardware již banka má, protože pracovníci používají dostatečně výkonné stroje, které dokáží optimálně zpracovat nové požadavky. Je třeba zaplatit nákup softwaru a jeho instalaci ve výši 2 500 000 Kč – tímto nákupem banka získá analýzu vlastní situace a vypracování plánu implementace s vlastní implementací a uvedení do provozu. Kromě ukázání nového postupu a programu není nutné současně pracovníky, kteří zbydou po zavedení optimalizace, jinak speciálně školit. V poslední řadě bude třeba platit licence za každý sken ve výši 0,1 Kč, ale vezme-li se v úvahu téměř nulová chybovost optimalizovaného systému a jeho samotná efektivita oproti chybovosti a efektivitě současného procesu, jedná se o výdajovou položku, z které není třeba mít obavy, protože její výše je pro banku lehce splatitelná s udržením vysoké návratnosti investice. Současně dojde v relativně krátkém časovém úseku (počítáno s delším úsekem – 1 rok) k úspoře personálu, který se může věnovat jiným kritickým činnostem nebo je možné uspořit náklady, pokud jsou jiné pozice banky adekvátně zaplněny a tím náklady na tyto „přebytečné“ pracovníky úplně eliminovat. Dále nelze zpochybnit úsporu za náklady spojené s nedodržením termínů, z kterých mohou bance v současném provozu vznikat pokuty. Náklady na samotný provoz technologie jsou téměř nulové, předpokládá se určitý již nyní zavedený interval obměny technologie – PC, skenerů. Tyto náklady tedy nebudou započteny, jelikož po prvotním zakoupení těmito technologiemi banka disponuje. Výraznou úsporou bude eliminace nákladů spojených s dopravou příkazů.

Jako poslední lze zmínit úsporu papíru v odhadovaném množství 500 000 ročně.

#### **4. 5. 5 Vlivy změny procesu na provoz**

1. Změna procesu zpracování platebních příkazů.
2. Změna vzhledu formulářů platebních příkazů.
3. Potřeba najmout aplikačního administrátora – jehož pracovní vytížení bude odpovídat plnému pracovnímu úvazku.
4. Potřeba najmout systémového administrátora, jehož pracovní vytížení bude odpovídat 1, 5 – 2 hodinám denně.
5. Vybavení poboček dokumentovými skenery.
6. Nákup základní licence na moduly OCR.
7. Vytvoření validačního pracoviště v CBO.

## 5. Zhodnocení výsledků a doporučení optimalizace produktu

### 5.1 Počet příkazů a technologie

Podle podkladů z prosince 2009 pro jednoduché platební příkazy vyplývají následující údaje pro banku Raiffeisenbank, jejíž data byla použita pro následující výpočty:

**Tabulka 4: Počty zpracovávaných platebních příkazů dle poboček**

Kategorie dle průměrného denního počtu příkazů	Počet poboček	Počet příkazů zpracovaných za měsíc
1 – 3	34	877
4 - 5	10	823
6 - 10	16	2650
11 - 20	16	4982
21 a více	35	39 393
<b>Součet</b>	<b>111</b>	<b>48 725</b>

Zdroj: Raiffeisenbank, 2009

V prvním sloupci tabulky lze zjistit, kolik je denní průměr zpracovaných příkazů. Skupin jsem vytvořil celkem 5, podle počtu zpracovaných příkazů. Druhý sloupec ukazuje počet poboček, které udávaný počet platebních příkazů zpracují. Největší počty zastává skupina, která zpracovává platebních příkazů nejméně, a to 1 – 3 za den; a skupina zpracovávající největší počet platebních příkazů za den.

Pro výpočty budu tedy vycházet z počtu poboček 111. Celkem zpracovaných příkazů bylo v roce 2009 48 725 za měsíc.

Instalace a zavedení bude stát 2,5 miliónu Kč. Navíc je třeba připočíst licence a technologie. Základní balíček licencí je započten v původním nákupu systému, a to ve výši 2 000 000 ks skenů. Po vyčerpání tohoto množství se za další poplatek nakoupí další licence. Licence pro výpočty byly odhadnuty na 0,1 Kč za jeden sken s ohledem na počáteční množství – předpokládám, že by banka technologii použila i pro další účely,

proto by k vyčerpání limitu zakoupených licencí mělo dojít odhadem v prvním roce, až 2 letech.

## **5.2 Cena optimalizace a ušetření nákladů**

### **5.2.1 Očekávané provozní úspory**

1. Odstranění svozů = 750 000,- / za všechny pobočky
2. Úspora 8,5 pracovního místa na činnostech poboček
3. Zpracování všech příkazů na centrále v rozsahu 4,5 pracovníků plného pracovního poměru (odpovídá stávajícímu stavu)
4. Snížení chybovosti při typování příkazů (poměrně velký problém poboček)

### **5.2.2 Stav nyní, cena optimalizace, úspora nákladů**

Údaje použité v této části jsou vzaty z Tabulky 4 z předchozí stránky, konkrétně jsou data z Raiffeisenbank z konce roku 2009 – jedná se o data bankovní – počet poboček, počet platebních příkazů a náklady na dosavadní svoz platebních příkazů. Využití optimalizace je ale možné i u dalších bank, kde se po finanční stránce dají očekávat velice podobné výsledky.

Finanční stránka navržené optimalizace je počítána v průměru pro banku se 111 pobočkami a zaokrouhlena na celá čísla!

**Tabulka 5: Vstupní údaje pro všechny výpočty, změna stavu implementací, vstupní údaje stavu po implementaci optimalizace**

	PSP	MSPND	PNP	MNPND	NHWASW	Licence	PVNSS	SPP	PZPP	PP
Před optimalizací	9	1167	0	0	0	0	0	563	4061	111
Implementace optimalizace	-8,5	1167	1,25	1400	0	0	0	0	4061	111
Po optimalizaci	0,5	1167	1,25	1400	0	0,1	30000	0	4061	111

Legenda:

PPD	Počet pracovních dní
NPřO	Náklady před optimalizací
IO	Implementace optimalizace
NPoO	Náklady po optimalizaci
PSP	Počet současných pracovníků
MSPND	Mzda současného pracovníka na den
PNP	Počet nových pracovníků
MNPND	Mzda nových pracovníků na den
NHWASW	Nákup hardware Prostředky vydané na správu systému
PVNSS	Svoz platebních příkazů za měsíc
SPP	Počet zpracovaných platebních příkazů za měsíc
PZPP	Počet poboček
PP	Cena jedné licence pro sken jednoho platebního příkazu
Poznámka: Vhodné PC i skenery pobočky již používají, není tedy třeba investovat, proto se NHWASW rovná 0.	

Ceny jsou uvedeny v Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Současný stav je počítán s následujícími proměnnými. Počet pracovních dní jsou počty dní, kdy se pracuje z celého měsíce (použité dny jsou dopočtené pro rok 2013, kdy by se optimalizace dělala). Počet současných pracovníků, kterých by se změna týkala, odpovídá číslu 9 („PSP“). Jejich mzda je v tabulce uvedena jako mzda za den („MSPND“), protože u těchto pracovníků se mzda neplatí, pokud by například nepřišel do práce nebo z jiného důvodu nebyl schopen svůj úkol splnit. Průměrná mzda na měsíc je 24 514 Kč na pracovníka (ČSÚ, 2012). Průměrná mzda tedy vychází na 1 167 Kč za den. Cena za

měsíční svoz platebních příkazů odpovídá 563 Kč. Jiné položky nejsou pro výpočet současných nákladů týkajících se oblasti budoucí optimalizace potřeba.

Měsíční náklady na optimalizaci jsou spočítány následovně: Měsíc má počet pracovních dnů uvedených v příslušném políčku „Pracovních dní“ – tímto číslem je vynásobena mzda pro 9 pracovníků („PSP“) (pro každého v průměrné výši 1 167 Kč za den („MSPND“)). K výslednému mezičíslu jsou připočteny náklady na svoz platebních příkazů. Z toho se lze dostat na celkovou částku sečtením těchto dvanácti čísel (za každý měsíc jedno) k odpovídajícím nákladům za rok, a to v celkové výši 2 643 009 Kč.

$$PPD * (PSP * MSPND) + SPP = \text{Náklady za měsíc}$$

**Tabulka 6: Náklady a úspora**

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
PPD 2013	23	20	21	19	21	20	22	22	21	22	21	19
NPrO	242132	210623	221126	200120	221126	210623	231629	231629	221126	231629	221126	200120
IO												2500000
NPoO	84077	77076	79410	74743	79410	77076	81743	81743	79410	81743	79410	74743
Úspora	158055	133547	141716	125377	141716	133547	149886	149886	141716	149886	141716	125377

Legenda:

PPD	Počet pracovních dní
NPrO	Náklady před optimalizací
IO	Implementace optimalizace
NPoO	Náklady po optimalizaci

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Samotná optimalizace se skládá z 2 kroků – analýza a implementace. Počátek spuštění pro proces implementace optimalizace je vybrán jako leden.

Tyto činnosti provádí společnost zabývající se implementací nového systému. Jak již bylo zmíněno výše, cena optimalizace odpovídá 2 500 000 Kč. Optimalizace je placena na domluvený počet plateb mezi zavádějící společností a zákazníkem. Implementace optimalizace je prováděna v rozmezí 6 měsíců až jednoho roku, podle velikosti klienta a jeho specifických požadavků (EMC<sup>2</sup>, 2012). Počítám s optimalizací delší, a to 1 rok.

Po dokončení optimalizace je třeba najmout celkem 1,25 nového člověka („PNP“). To je 1 pracovník na plný úvazek a další na 0,25 úvazku. Jejich mzda byla odhadnuta na 1 400 Kč za den („MNPND“), protože se jedná o výše kvalifikovaný personál, u kterého je třeba odbornou práci zaplatit.

Optimalizací bylo možno celkem snížit náklady na pracovní personál o 8,5 pracovníka.

Náklady na optimalizaci jsou nový Počet současných pracovníků (odpovídá číslu 0,5) vynásobeným průměrnou mzdou 1 167 Kč na den + Počet nových pracovníků („PNP“) vynásobený jejich novou mzdou („MNPND“) (1,25 \* 1 400 Kč) opět vynásobeno počtem pracovních dní. K mezičíslu jsou připočteny „Prostředky vydané na správu systému (PVNSS)“. Posledním krokem je přičtení poslední položky ve výši 0,1 \* 4061 (která obsahuje „Počet zpracovaných platebních příkazů za měsíc (PZPP)“ vynásobenou cenou licence („Licence“).

$$(((PSP * MSPND) + (NPP * MNPND)) * PPD) + PVNSS + (Licence * PZPP) = \text{Náklady na měsíc po optimalizaci}$$

Ve výsledku se dostáváme k celkovým nákladům po implementaci optimalizace ve výši 950 584 Kč / rok.

**Tabulka 7: Celkový rozdíl nákladů před optimalizací a po optimalizaci včetně nákladů na implementaci optimalizace**

<b>NPřO</b>	<b><u>2 643 009 Kč</u></b>
<b>IO</b>	<b>2 500 000 Kč</b>
<b>NPoO</b>	<b>950 584 Kč</b>
<b>Úspora</b>	<b><u>1 692 425 Kč</u></b>

Legenda:

Úspora	Celková roční úspora
NPřO	Náklady před optimalizací
IO	Implementace optimalizace
NPoO	Náklady po optimalizaci

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Úspora je vypočtena jako *Náklady před optimalizací – Náklady po optimalizaci* a činí 1 692 425 Kč / rok.

Návratnost investice je  $1\,692\,425 / 2\,500\,000$ , což odpovídá 67,7 % za rok. Tato optimalizace je tedy velice výhodná, protože k návratu vydaných finančních prostředků na její implementaci je téměř 1 a půl roku – v průběhu 6. měsíce už bude ale banka mít optimalizaci zaplacenou a začnou se projevovat vysoké úspory.

### **5.3 Doporučení optimalizace**

Z předložených údajů lze dojít k závěru, že současný provoz bez optimalizace je nákladný a optimalizace je vysoce návratová. Ale každá změna, která vede k úspěšnému snížení nákladů a sama o sobě není drahá, je pro banku výhodná.

Mezi nevýhody lze řadit jen nutnost implementace a následnou údržbu.

Výhody rozhodně převažují:

1. Úspora času při typování platebních příkazů je 7 pracovníků pracujících na plný úvazek.
2. Úspora času při ostatních činnostech pobočky byla odhadnuta na 4 hodiny denně – 1 pracovní poloviční úvazek.
3. Úspora času při typování na CBO by odpovídala opět 4 hodinám / den – 1 pracovní poloviční úvazek. Z posledních dvou polovičních úvazků lze ušetřit jedno celé pracovní místo s požadavkem práce na plný úvazek. Zde je důležité podotknout, že úspora při typování na CBO je úspora, pokud by došlo ke zvýšení počtu zpracovaných příkazů o cca 20 000 ks / rok.
4. Úspora času při ostatních činnostech na CBO byla odhadnuta na 2 hodiny / den, což je polovina polovičního pracovního úvazku.
5. Ošetření operačního rizika typováním správných údajů se nepodařilo vyčíslit.
6. Úspora nákladů na svozy platebních příkazů při současných cenách byla odhadnuta na 750 000 Kč za rok z důvodu úplného zrušení dopravy platebních příkazů.

Optimalizaci lze jednoznačně doporučit, z důvodu úspory jak budoucích nákladů, tak i pracovníků, kteří mohou vykonávat jiné pozice, nebo tyto pracovníky lze propustit.



Náklady na zavedení jsou v porovnání s budoucí úsporou malé a návratnost téměř 68 % za první rok je výborná.

## **6. Závěr**

Navržená optimalizace může být použita v jakékoliv bance. Jak bylo ukázáno, její implementace není ani náročná a už vůbec není drahá. Jedná se o ušetření nemalých finančních prostředků, které se dají v budoucnu použít na důležitější věci, než je běžná činnost. Jak bylo ukázáno, snížení nákladů na běžný provoz po implementaci optimalizace z 2 643 009 Kč ročně na výsledných 950 584 Kč je určitě nezanedbatelné. Návratnost investice je téměř 68 % již prvním rokem – jedná se tedy bezesporu o návrh optimalizace, který by měla každá banka zvážit. Nebyly zjištěny důvody, proč tuto optimalizaci v reálu nevyužít.

### **Stav před implementací optimalizace:**

Proces začíná vybráním papírových platebních příkazů ze sběrného boxu, jejich kontrolou a přípravou svozu společně se svozem platebních příkazů odevzdaných pracovníkovi banky na přepážce / jejich naskenováním, případně natypováním na pobočce (může jít o jednorázový příkaz k úhradě, hromadný příkaz k úhradě, trvalý příkaz, změnu nebo zrušení trvalého příkazu, příkaz k inkasu, povolení inkasa a SIPO).

Proces končí archivací originálu platebního příkazu v centrálním klientském archivu anebo v externím archivu.

### **Stav po optimalizaci tedy dosáhne následujícího vylepšení:**

- ❖ Na pobočkách budou zrušeny činnosti – Příprava svozu, ověření podpisů (mimo ověření bankéřem na žádost klienta), typování příkazů (4 oči – 2 pracovníci).
- ❖ Zrušení svozu platebních příkazů na CBO.
- ❖ Skenování všech platebních příkazů na pobočkách.
- ❖ Zrušení ručního třídění platebních příkazů a ruční tvorby statistik na CBO.
- ❖ Nahrazení ručního typování příkazů na CBO automatizovaným OCR.
- ❖ Automatické předání dat z platebních příkazů do systému SYSTÉM k zaúčtování.
- ❖ Automatizovaná kontrola realizace platby a vytvoření podkladů pro avíza.

K zavedení navržené optimalizace je potřeba splnit základní předpoklady – nákup technologie umožňující skenování – u tohoto bodu se předpokládá, že hardware již banka má, protože pracovníci používají dostatečně výkonné stroje, které dokáží optimálně zpracovat nové požadavky. Je třeba zaplatit nákup softwaru a jeho instalaci ve výši 2 500 000 Kč – tímto nákupem banka získá analýzu vlastní situace a vypracování plánu implementace s vlastní implementací a uvedení do provozu. Kromě ukázání nového postupu a programu není nutné současně pracovníky, kteří zbydou po zavedení optimalizace, jinak speciálně školit. V poslední řadě bude třeba platit licence za každý sken ve výši 0,1 Kč, ale vezme - li se v úvahu téměř nulová chybovost optimalizovaného systému a jeho samotná efektivita oproti chybovosti a efektivitě současného procesu, jedná se o výdajovou položku, z které není třeba mít obavy, protože její výše je pro banku lehce splatitelná s udržením vysoké návratnosti investice. Současně dojde v relativně krátkém časovém úseku (počítáno s delším úsekem – 1 rok) k úspoře personálu, který se může věnovat jiným kritickým činnostem nebo je možné uspořit náklady, pokud jsou jiné pozice banky adekvátně zaplněny a tím náklady na tyto „přebytečné“ pracovníky úplně eliminovat. Dále nelze zpochybnit úsporu za náklady spojené s nedodržením termínů, z kterých mohou bance v současném provozu vznikat pokuty – jejich výše ale nelze odhadnout, protože se jedná o chráněná bankovní data. Náklady na samotný provoz technologie jsou téměř nulové, v porovnání nákladovosti současného provozu. Samozřejmě se předpokládá určitý zavedený interval obměny technologie – PC, skenerů. Tyto náklady tedy nebyly započteny, jelikož po prvotním zakoupení těmito technologiemi banka disponuje a finanční prostředky na jejich nákup již vydala v minulosti. Výraznou úsporou bude eliminace nákladů spojených s dopravou příkazů v celkové výši 750 000 Kč za všechny pobočky za rok. Jako poslední lze zmínit úsporu papíru v odhadovaném množství 500 000 ročně.

Inovací touto optimalizací je nejen pomoc při zpracování ručně psaných formulářů pro korporátní klientelu a tím pádem výrazné urychlení a zjednodušení celého procesu poskytování úvěrových produktů, ale sama technologie umožňuje zpracování formulářů i pro fyzické osoby a tím má pro banku daleko větší přidanou hodnotu. Otázkou zůstává, co vše by se dalo pomocí této technologie s použitím výše uvedené optimalizace zpracovat - pak je možné zpracovávat například i podklady a formuláře, které na jednotlivé bankovní

domy podle zákona předává exekutor (příkazy k exekuci na základě rozhodnutí soudu). Zde má banka podle zákona povinnost splnit dobu ke zpracování. Navrženou optimalizaci lze tedy implementovat do procesu a tím získat ve výsledku mnohem více než „jen“ zlepšení jednoho procesu.

#### **Jaké vlivy na současný chod banky bude mít implementace optimalizace:**

- ❖ Změna procesu zpracování platebních příkazů.
- ❖ Změna vzhledu formulářů platebních příkazů.
- ❖ Potřeba najmout aplikačního administrátora – jehož pracovní vytížení bude odpovídat plnému pracovnímu úvazku.
- ❖ Potřeba najmout systémového administrátora, jehož pracovní vytížení bude odpovídat 1,5 – 2 hodinám denně.
- ❖ Vybavení poboček dokumentovými skenery.
- ❖ Nákup základní licence na moduly OCR.
- ❖ Vytvoření validačního pracoviště v CBO.

#### **Finální přehled ušetřených nákladů:**

- ❖ Úspora času při typování platebních příkazů je 7 pracovníků pracujících na plný úvazek.
- ❖ Úspora času při ostatních činnostech pobočky byla odhadnuta na 4 hodiny / den – 1 pracovní poloviční úvazek.
- ❖ Úspora času při typování na CBO by odpovídala opět 4 hodinám / den – 1 pracovní poloviční úvazek. Z posledních dvou polovičních úvazků lze ušetřit jedno celé pracovní místo s požadavkem práce na plný úvazek. Zde je důležité podotknout, že úspora při typování na CBO je úspora, pokud by došlo ke zvýšení počtu zpracovaných příkazů o cca 20 000 ks / rok.
- ❖ Úspora času při ostatních činnostech na CBO byla odhadnuta na 2 hodiny / den, což je polovina polovičního pracovního úvazku.
- ❖ Ošetření operačního rizika typováním správných údajů se nepodařilo vyčíslit.
- ❖ Úspora nákladů na svozy platebních příkazů při současných cenách byla odhadnuta na 750 000 Kč za rok z důvodu úplného zrušení dopravy platebních příkazů.

## **7. Seznam použitých zdrojů**

- 1) AKERLOF, G. A., The Market for Lemons. [online]. 1970 [cit. 2012-21-7].  
Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Market\\_for\\_Lemons](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Market_for_Lemons).
- 2) ANONYM. Finanční sektor, 2009
- 3) BABOUČEK, I. Regulace činnosti bank. 3. vydání. Praha: Bankovní institut, 2009.  
318 s., ISBN 978-80-7265-144-3
- 4) BANKOVNICTVÍ. Měsíčník vydavatelství Economia, a.s., Praha. Číslo 1/2009 –  
12/2009, ISSN 1212-4273
- 5) BANKOVNICTVÍ. Měsíčník vydavatelství Economia, a.s., Praha. Číslo 1/2010 –  
12/2010, ISSN 1212-4273
- 6) BANKOVNICTVÍ. Měsíčník vydavatelství Economia, a.s., Praha. Číslo 1/2011 –  
12/2011, ISSN 1212-4273
- 7) BANKOVNICTVÍ. Měsíčník vydavatelství Economia, a.s., Praha. Číslo 1/2012 –  
12/2012, ISSN 1212-4273
- 8) BERTOCCO, G., The role of credit in a Keynesian monetary economy. [online].  
2002 [cit. 2012-15-6]. Dostupné z: <http://eco.uninsubria.it>.
- 9) BUBÁK, Z., Objem úvěrů v Česku roste a navíc jsou zdravější. [online]. 2012 [cit.  
2012-23-7]. Dostupné z: <http://www.finparada.cz/clanek.aspx?ID=727>.
- 10) BUČKOVÁ, V., Úvěrové riziko bank se netýká pouze úvěrů. [online]. 2010  
[cit. 2012-10-7]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/280055-uverove-riziko-bank-se-netyka-pouze-uveru/>.
- 11) ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. Finanční sektor, konkurence v něm a  
příspěvek ke konkurenceschopnosti ČR, 2011
- 12) ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. Finanční sektor, konkurence v něm a  
příspěvek ke konkurenceschopnosti ČR, 2012
- 13) ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. [online]. 2012 [cit. 2012 - 2013].  
Dostupné z: <http://www.czech-ba.cz/>.
- 14) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, Centrální registr úvěrů. [online]. 2012 [cit.  
2012-2-7]. Dostupné z:  
[http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financni\\_trh/centralni\\_registr\\_uveru/index.html](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/centralni_registr_uveru/index.html).

- 15) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, Číselník ekonomických sektorů BA0036. [online]. 2012 [cit. 2012-10-9]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/statistika/vykaznictvi\\_sber\\_dat/stat\\_vykazy/vykazy\\_oznamovaci\\_povinnost/ciselnik\\_ekonomickyh\\_sektoru\\_ba0036.html](http://www.cnb.cz/cs/statistika/vykaznictvi_sber_dat/stat_vykazy/vykazy_oznamovaci_povinnost/ciselnik_ekonomickyh_sektoru_ba0036.html).
- 16) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. [online]. 2011 - 2013 [cit. 2011 - 2013]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz>.
- 17) ČESKÁ SPOŘITELNA. [online]. 2011 – 2013 [cit. 2011 - 2013]. Dostupné z: <http://www.csas.cz>.
- 18) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Průměrné mzdy – 3. Čtvrtletí 2012. [online]. 2012 [cit. 2013-20-2]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz120412.doc>.
- 19) DEKOJOVÁ, D., Finanční sektor má svá specifika, mezi která patří i vysoká očekávání zaměstnanců, a to jak v odměňování, nabídce benefitů i v oblasti kariéry, osobního rozvoje a vzdělávání.. [online]. 2012 [cit. 2012-30-7]. Dostupné z: [http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=1937&o\\_id=1301](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1937&o_id=1301).
- 20) EMC<sup>2</sup>. [online]. 2012 [cit. 2013-2]. Dostupné z: <http://www.emc.com/index.htm?fromGlobalSiteSelect>.
- 21) FICHTNER. [online]. 2012 [cit. 2012-28-6]. Dostupné z: <http://www.fichtner.cz>.
- 22) FINANCE.CZ, Jaké máme druhy úvěrů?. [online]. 2012 [cit. 2012-27-6]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/hotovostni-pujcky/abeceda-hotovostnich-uveru/druhy-uveru/>.
- 23) GERHARD, A., Economic Theory - The Role of Credit. [online]. 2009 [cit. 2012-28-6]. Dostupné z: [http://www.science20.com/gerhard\\_adam/blog/economic\\_theory\\_role\\_credit](http://www.science20.com/gerhard_adam/blog/economic_theory_role_credit).
- 24) GRIGNON, P., Úvěr. [online]. 2012 [cit. 2012-26-6]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C3%9A%C4%9B>.
- 25) HENZLOVÁ, Š., Základy bankovníctví, Praha: Bankovní institut, 2007. 146 s., ISBN 978-80-7265-126-9
- 26) HEY, J. D., Asymmetric information. [online]. 2009 [cit. 2012-20-7]. Dostupné z: <http://www-users.york.ac.uk/~jdh1/micro%202/book/Ch34.pdf>.

- 27) HRNČÍŘ, M. Měnová teorie a politika. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (edice EUPRESS), 2010, 80 s, ISBN 978-80-7408-033-3
- 28) HUERTA de SOTO, J. Přeložil FRONĚK, M. a kolektiv. Peníze, banky a hospodářské krize. 1. vydání. Praha: Liberální institut, 2009. 865 s., ISBN 978-80-7357-411-6, ISBN 978-80-86389-54-7
- 29) CHMELOVÁ, J., Vliv bankovního sektoru na hospodářský růst, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. [online]. 2010 [cit. 2012-6-9]. Dostupné z:  
<https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/02Chmelova.pdf>.
- 30) IBM. [online]. 2012 [cit. 2013-2]. Dostupné z: <http://www.ibm.com>.
- 31) KALABIS, Z. Bankovní služby v praxi. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005, 148 s. ISBN 80-251-0882-1
- 32) KOKEŠ, V., Asymetrie informace na pojistných trzích. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. [online]. 2009 [cit. 2012-30-8]. Dostupné z:  
<http://www.nfvp.cz/res/data/000109.pdf>.
- 33) KOMERČNÍ BANKA. [online]. 2011 – 2013 [cit. 2011 - 2013]. Dostupné z: <http://www.kb.cz>.
- 34) LIŠKA, V. a V. NOVÁKOVÁ. Asymetrie informací a stavební firmy. 1. vydání. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009, 101 s., ISBN 978-80-01-04305-9
- 35) MACHÁČEK, J., Jak banky a finanční sektor přispívají k ekonomickému růstu?. [online]. 2012 [cit. 2012-11-9]. Dostupné z:  
<http://dialog.ihned.cz/machacek/c1-54743030-jak-banky-a-financi-sektor-prispivaji-k-ekonomickemu-rustu>.
- 36) MANAGEMENT MANIA, Sektor služeb (terciární sektor). [online]. 2012 [cit. 2012-30-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sektor-sluzeb-terciarni-sektor>.
- 37) MANAGEMENT MANIA, Sektory trhu. [online]. 2012 [cit. 2012-30-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sektory-trhu>.
- 38) MANAGEMENT MANIA, Suroviny (primární sektor). [online]. 2012 [cit. 2012-1-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/suroviny-primarni-sektor>.

- 39) MANAGEMENT MANIA, Výroba a průmysl (sekundární sektor). [online]. 2012 [cit. 2012-2-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vyroba-a-prumysl-sekundarni-sektor>.
- 40) MEJSTŘÍK, M. Základní principy bankovníctví. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2008, 627 s., ISBN 978-80-246-1500-4
- 41) MINISTERSTVO FINANCÍ. Finanční a ekonomické Informace, 6/2012
- 42) PAVELKA, F., D. BARDOVÁ, R. OPLTOVÁ. Úvěrové obchody. 2. vydání. Praha: Bankovní institut, 2008, 279 s., ISBN 978-80-7265-140-5
- 43) PLÍVA, S. a kolektiv. Bankovní obchody. 1. vydání. Praha: ASPI, 2009, 220 s., ISBN 978-80-7357-433-8
- 44) POKORNÝ, D., Financování veřejného sektoru z externích zdrojů – postavení subjektů veřejného sektoru jako klienta bankovní sféry, Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. [online]. 2009 [cit. 2012-10-9]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/20456/esf\\_d/](http://is.muni.cz/th/20456/esf_d/).
- 45) POLOUČEK, S. a kolektiv. Peníze, banky, finanční trhy. 1. vydání. Praha: Beck, 2009. 415 s., ISBN 978-80-7400-152-9
- 46) PRATTEN, J. Banking English. Addlestone: Delta Publishing, 1997. 112 s., ISBN 1-900783-21-5
- 47) PŮLPÁNOVÁ, S. Komerční bankovníctví v České republice. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007, 338 s., ISBN 978-80-245-1180-1
- 48) RAIFFEISENBANK. [online]. 2012 – 2013 [cit. 2011 - 2013]. Dostupné z: <http://www.rb.cz>.
- 49) REVENDA, Z. Centrální bankovníctví. 3. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011, 558 s. 978-80-7261-230-7
- 50) SOJKA, M. Asymetrické informace a jejich důsledky pro metodologii ekonomie, Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2002
- 51) SRNEC, K. J. Banking. 1. reprint. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009, 177 s., ISBN 978-80-213-1928-8
- 52) STIGLITZ, J. E., Asymetrie informací a ekonomické politiky. [online]. 2001 [cit. 2012-26-7]. Dostupné z: <http://www.project-syndicate.org/commentary/asymmetries-of-information-and-economic-policy/czech>.



- 53) ŠENKÝŘOVÁ, B. Bankovníctví. 1. vydání. Praha: Eupress, 2010, 253 s., ISBN 978-80-7408-029-6
- 54) ŠPICĀKA, J., Asymetrické informace v řízení zemědělských produkčních rizik. [online]. 2012 [cit. 2012-1-8]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=97.pdf>.
- 55) ŠVARC, Z. a J. ZEMAN., Informační asymetrie a tržní selhání, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. [online]. 2009 [cit. 2012-8]. Dostupné z: [http://vz.fmv.vse.cz/wp-content/uploads/11\\_2009.pdf](http://vz.fmv.vse.cz/wp-content/uploads/11_2009.pdf).
- 56) VALENTOVÁ, I., Specifika financování vědy a výzkumu z prostředků Evropské unie, Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.. [online]. 2010 [cit. 2012-9-9]. Dostupné z: [http://www.mvso.cz/Files/WEB/APSYS/22Specifika\\_financovani\\_vedy\\_a\\_vyzkumu\\_z\\_prostredku\\_EU.pdf](http://www.mvso.cz/Files/WEB/APSYS/22Specifika_financovani_vedy_a_vyzkumu_z_prostredku_EU.pdf).
- 57) VOSTATEK, J., Zdanění a dotování finančního sektoru, Vysoká škola finanční a správní. [online]. 2010 [cit. 2012-5-9]. Dostupné z: [www.vsfs.cz/prilohy/vostatek\\_zdani\\_a\\_dotovani\\_financniho\\_s.pdf](http://www.vsfs.cz/prilohy/vostatek_zdani_a_dotovani_financniho_s.pdf).
- 58) WIKIPEDIA.ORG, Primary sector of the economy. [online]. 2012 [cit. 2012-28-7]. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Primary\\_sector\\_of\\_industry](http://en.wikipedia.org/wiki/Primary_sector_of_industry).
- 59) WIKIPEDIA.ORG, Tertiary sector of the economy. [online]. 2012 [cit. 2012-30-7]. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Tertiary\\_sector\\_of\\_the\\_economy](http://en.wikipedia.org/wiki/Tertiary_sector_of_the_economy).
- 60) WIKIPEDIA.ORG, Loan. [online]. 2012 [cit. 2012-5-6]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Loan>.

## **8. Přílohy**

### **Seznam příloh**

**Příloha 1: Potvrzení pro získání dat**

**Příloha 2: Seznam schémat**

**Příloha 3: Seznam tabulek**

## Příloha 1: Potvrzení pro získání dat

### Potvrzení studia

V Praze, 22. 10. 2012

Studuji Provozně-ekonomickou fakultu České zemědělské univerzity v Praze a pracuji na diplomové práci na téma „Zlepšení vybraného bankovního produktu korporátní klientely“. V kontextu s tím bych Vás chtěl požádat o údaje Vaši banky uvedené v příloze tohoto dokumentu.

Potvrzení se vydává na žádost studenta.

Razítkem školy potvrzují, že požadované údaje poskytnou pro studijní účely.

Děkuji.

David Opatrný, student PEF ČZU, 2. Ročník PAEN

Česká zemědělská univerzita v Praze  
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA  
STUDIJNÍ ODDĚLENÍ  
158 21 PRAHA 5 - SUCHBÁT  
TEL: 224 384 345

Potvrzení školy

## **Příloha 2: Seznam schémat**

Schéma 1: Kreditní návrh

Schéma 2: Vytvoření návrhu úvěru

Schéma 3: Smluvní dokumentace

Schéma 4: Podpis návrhu

Schéma 5: Podklady ke schválení návrhu

Schéma 6: Podpis smlouvy

Schéma 7: Celý proces čerpání úvěru individuální smlouvou

Schéma 8: Čerpání úvěru individuální smlouvou

Schéma 9: Celý proces čerpání úvěru rámcovou smlouvou

Schéma 10: Čerpání úvěru rámcovou smlouvou

Schéma 11: Žádost o změnu podmínek úvěru

Schéma 12: Změna v systému banky

Schéma 13: Podklady k vytvoření originální smluvní dokumentace

Schéma 14: Poslední kroky – obchodní složka a zápis do bankovního systému

## **Příloha 3: Seznam tabulek**

Tabulka 1: Základní fakta České spořitelny k 30. 6. 2012

Tabulka 2: Aktuální akcionářská struktura České spořitelny

Tabulka 3: Aktuální rating České spořitelny

Tabulka 4: Počty zpracovávaných platebních příkazů dle poboček

Tabulka 5: Vstupní údaje pro všechny výpočty, změna stavu implementací, vstupní údaje stavu po implementaci optimalizace

Tabulka 6: Náklady a úspora

Tabulka 7: Celkový rozdíl nákladů před optimalizací a po optimalizaci včetně nákladů na implementaci optimalizace