

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Bc. Bella Khachukaeva

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:
Inovace v bankovním sektoru

Autor: Bc. Bella Khachukaeva

Vedoucí: doc. Ing. Miroslav Špaček, Ph.D., MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
“Inovace v bankovním sektoru”
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

Praha, 14. prosince 2016

.....
Bc. Bella Khachukaeva

Poděkování

Ráda bych poděkovala pánu doc. Ing. Miroslavu Špačkovi, Ph.D., MBA za pomoc a podporu při zpracování diplomové práce

Abstrakt

Cílem práce je navrhnout zlepšení ve vybraném bankovním procesu. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se věnuje tradičnímu a bankovnímu přístupům k inovacím. Definice inovací, klasifikace, zdroje, modely inovačního procesu, překážky pro inovace jsou představovány v teoretické části. Praktická část se zabývá analýzou procesu a vytvořením návrhu inovačního modelu procesu.

Klíčová slova: inovace, proces, procesní analýza, inovační model, banka.

Abstract

The aim of this thesis is to propose improvements in the selected banking process. This thesis consists of a theoretical and a practical part. The theoretical part is devoted to the traditional and banking approaches to innovations. The definition of innovations, classification, sources, models of innovation process, barriers to innovations are defined in the theoretical part. The practical part is devoted to the analysis of the process and a proposal of the innovation model of the process.

Key words: innovation, process, process analysis, innovation model, bank.

Obsah

Úvod.....	8
Formulace problému.....	8
Cíle práce a metody výzkumu	8
Teoretická část	10
1. Tradiční pojetí inovací	10
1.1 Definice inovace	10
1.2 Klasifikace inovací.....	12
1.2.3 Inovační matice	14
1.3 Zdroje inovací.....	16
1.5 Modely inovačního procesu	20
2 Bankovní pojetí inovací	24
2.1 Finanční inovace	26
2.2 Definice a klasifikace	27
2.3 Trendy ovlivňující bankovní odvětví a inovace	29
2.4 Bariéry bankovních inovací	31
2.5 Cíle bankovních inovací.....	32
2.7 Procesní analýza.....	33
2.8 Hodnocení inovace	35
3 Praktická část.....	36
3.1 Charakteristika sektoru	36
3.1.1 Základní charakteristika bankovního sektoru	36
3.1.2 Klíčové charakteristiky bankovního sektoru	38
3.1.3 Hlavní rizika bankovního sektoru.....	41
3.2 Charakteristika banky.....	42
3.2.1 SWOT analýza	42
3.3 Porterova analýza	48
3.3 Charakteristika procesu.....	50
3.3.1 Popis procesu.....	50
3.3.2 Kontrola procesu.....	50
3.3.3 Cíle procesu	51
3.3.4 Struktura procesu	53
3.3.5 Výstup procesu.....	57
3.4 Gap analýza.....	59
3.5 Procesní perspektiva.....	61
3.6 Inovační model	62

3.6.1 Popis inovačního modelu	62
3.6.2 Cíle inovačního modelu	62
3.6.3 Struktura inovačního modelu	62
3.6.4 Výstup inovačního modelu	64
3.7 Hodnocení inovačního modelu.....	66
3.7.1 Hodnocení podle inovačních cílů	66
3.7.2 Hodnocení podle finálního cíle	67
Závěr	68
Bibliografie.....	69

Úvod

Posledních několik let je charakterizováno rychlým rozvojem ekonomiky, technologií a podnikání. Společnosti působí v podmínkách tržního hospodářství, kde je vysoká úroveň konkurence a boj o zákazníka. Společnost by měla neustále zavádět inovace, aby držela krok se svými konkurenty, protože inovace přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Inovace hrají obzvlášť důležitou roli v globálním vývoji, neboť inovace je motorem růstu.

Změny, které probíhají ve světě, se také dotkly bankovního sektoru. Bankovní odvětví je jedním z tradičních odvětví, které ne vždy bylo otevřeno inovacím. Nicméně situace se změnila v posledních letech. Banky si uvědomily, že aby mohly být konkurenceschopnými, je potřeba inovovat.

Formulace problému

Přestože český bankovní sektor je velmi stabilní, Česká národní banka začala zpřísnovat požadavky pro poskytování úvěrů a řízení rizik. Posledním doporučením Centrální banky bylo Doporučení pro řízení rizik při poskytování úvěrů zajištěných obytnými nemovitostmi. Navíc Centrální banka vydala nařízení, podle něho tři banky mají zvýšit své kapitálové rezervy, protože jejich krach by mohl poškodit stabilitu českého bankovního sektoru.

Tím pádem mají být banky připraveny na to, že Centrální banka bude pokračovat v zpřísnování požadavků na řízení rizik. Banky by měly začít zlepšovat oblasti risk managementu a zvyšovat kvalitu portfolia.

Cíle práce a metody výzkumu

Cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení ve vybraném bankovním procesu.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické části. Teoretická část představuje tradiční pojetí inovací. Tradiční pojetí inovací popisuje rozsáhlou tradiční definici inovace a tradiční přístupy ke klasifikaci inovací. Kromě toho jsou zdroje inovací také představovány v teoretické části. Pět inovačních modelů je rozebráno na konci části věnované tradičnímu pojetí inovací.

Bankovní pojetí inovací je představováno dále v teoretické části. Úvod do bankovních inovací začíná definováním pojmu finanční inovace. Bankovní klasifikace inovací rozebrána v porovnání s tradičním přístupem k inovacím. Trendy ovlivňující bankovní odvětví a inovace v něm, bariéry bránící bankovním inovacím jsou také popsány v rámci bankovního pojetí inovací. Metody analýzy a hodnocení inovací jsou představovány na konci teoretické části.

Praktická část začíná charakteristikou bankovního sektoru, včetně identifikace hlavních trendů a rizik bankovního sektoru. Dále je představována charakteristika bankovní instituce. Další část praktické části popisuje vybraný bankovní proces. Na základě analýzy procesu jsou definována místa pro zlepšení procesu. Výsledkem je

návrh inovačního modelu procesu. Úspěšnost inovačního modelu je hodnocena podle toho, jak inovační model splňuje stanovené cíle.

Cíle diplomové práce budou dosaženy za použitím uvedených metod.

Odborná literatura

Teoretická část je založena na studiu odborné literatury, která představuje porovnání tradičního pojetí a bankovního pojetí inovací. Tím pádem je možné rozlišit specifika bankovních inovací.

Analýza

Analýza procesu umožňuje pochopit fungování procesu a najít místa pro možná zlepšení procesu. Gap analýza je použita jako nástroj při provedení analýzy.

Syntéza

Syntéza je nástrojem umožňující spojení navrhovaných zlepšení do inovačního modelu procesu. Procesní perspektiva je použita jako nástroj, který navrhuje konkrétní cílové hodnoty a realizované akce.

Teoretická část

1. Tradiční pojetí inovací

1.1 Definice inovace

Existuje několik možností, jak definovat pojem inovace. Jedním z průkopníků ve studiu inovací je Schumpeter. Definoval pojem inovace jako *“Komerční nebo průmyslové použití něčeho nového – nový produkt, proces nebo metoda výroby; nový trh nebo zdroj zásobování; nový způsob komerční, podnikatelské nebo finanční”* (Schumpeter, 2012) (vlastní překlad).

Jiný vědec, Drucker, věnoval hodně času a sil studiu inovací. Drucker věřil tomu, že inovace je důležitou částí podnikatelského procesu. Definoval inovace jako *“Specifický nástroj podnikání, způsob, jakým se využívají změny jako příležitost pro odlišná podnikání nebo odlišné služby”* (Drucker, 2015) (vlastní překlad).

Porter představil vlastní vidění inovací. Tvrdil, že inovace nemůže existovat bez komercializace. Podle Portera je inovace *“Nový způsob, jak vytvářet věci, který je komercializován”* (Westland, 2008) (vlastní překlad).

Další sociální vývoj přispěl k tomu, že se objevily vědy jako marketing a management. Tím pádem došlo k rozšíření definice inovací. Třetí edice Oslo Manual definovala inovace jako *“Implementace nového nebo výrazně zlepšeného produktu (zboží nebo služby) nebo procesu, nové marketingové metody nebo nové organizační metody v podnikatelské praxi, organizaci pracoviště nebo vnějších vztáhů”* (OECD, 2005) (vlastní překlad).

Na počátku dvacátého století přišel Edquist s novým konceptem inovací, který zdůrazňoval ekonomickou hodnotu, kterou generuje inovace, místo technické hodnoty. Edquist definoval inovace jako *“Tvorbu ekonomické významnosti”* (Edquist, 2005) (vlastní překlad).

Výše zmíněná definice představuje inovace z různých pohledů. Hlavní příčinou rozdílných uhlů pohledů jsou různá historická období studia inovací. Kombinace těchto pojmů představuje nejobsáhlejší definici inovací.

Schéma 1 zobrazuje kompletní definici pojmu inovace.

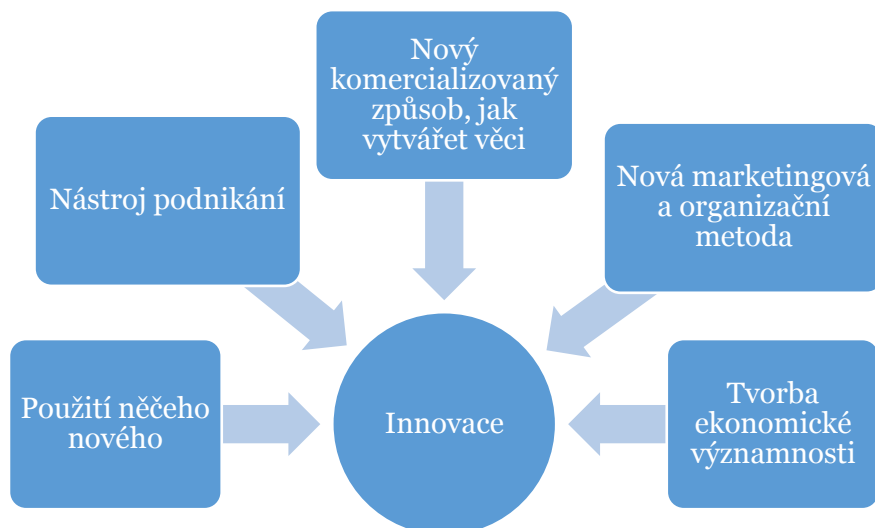


Schéma 1 Definice inovace

Zdroj: Vlastní zpracování

Je známo, že inovace vzniká z nápadu. Správné použití znalostí a investic může transformovat nápad ve vynález. Po komercializaci může být vynález transformován do inovace.

Schéma 2 zobrazuje proces vzniku inovace.



Schéma 2 Vznik inovace

Zdroj: (Stein, 2013)

1.2 Klasifikace inovací

Klasifikace inovací je představována ze dvou úhlů pohledu. První způsob klasifikace inovací je založen na práci Schumpetera a představuje tradiční pohled na inovace. Podle Schumpetera je inovace hlavním zdrojem ekonomického rozvoje a změn. Velké společnosti pohánějí technologický progres, protože mají k dispozici volné finanční prostředky pro aktivity týkající se výzkumu a vývoje.

Klasifikace Schumpetera měla fundamentální přínos pro studium inovací. Hodně vědců stále pracuje s klasifikací Schumpetera. Ve své klasifikaci Schumpeter rozlišoval pět typů inovací: zavedení nového zboží, zavedení nové metody výroby, otevření nového trhu, získání nového zdroje zásobování surovin nebo polotovarů, implementace nové formy řízení organizace (Godin, 2008).

Druhý způsob klasifikace je založen na práci Schmidta a Rammera, a je vidět, že tato klasifikace vychází z klasifikace Schumpetera, s tím, že tato klasifikace vylučuje "získání nového zdroje zásobování surovin nebo polotovarů" jako typ inovace. Podle klasifikace Schmidta a Rammera jsou inovace rozděleny do dvou skupin: technologické inovace a netechnologické inovace (Schmidt & Rammer, 2007).

Technologické inovace zahrnují produktové a procesní inovace. Netechnologické inovace představují marketingové a organizační inovace.

Tabulka 1 ilustruje porovnání obou klasifikací.

Schumpeter	Schmidt a Rammer
Zavedení nového zboží	Produktové inovace
Zavedení nové metody výroby	Procesní inovace
Implementace nové formy organizace	Organizační inovace
Otevření nového trhu	Marketingové inovace

Tabulka 1 Klasifikace podle Schumpetera a Schmidta a Rammera

Zdroj: Vlastní zpracování

1.2.1 Technologické inovace

Technologické inovace představují produktové a procesní inovace.

Celé dvacáté století je charakterizováno průlomem v technologických inovacích ve všech sférách lidského života. Vynález letadla, televize, mobilního telefonu, počítače a internetu je výsledkem technologického a inovačního průlomu dvacátého století.

Produktové a procesní inovace jsou úzce propojeny. V některých případech produktové inovace nemohou existovat bez procesních inovací.

Produktová inovace je *“Zavedení zboží nebo služby, která je nová nebo výrazně zlepšena s ohledem na její charakteristiky nebo zamýšlené využití”* (OECD, 2005) (vlastní překlad).

Procesní inovace je *“Implementace nové nebo výrazně zlepšené výrobní metody nebo způsobu doručení. Zahrnuje výrazné změny v technikách, zařízení a/nebo software”* (OECD, 2005) (vlastní překlad).

Hlavní rozdíl mezi produktovými a procesními inovacemi je orientace implementované inovace. Produktové inovace jsou více orientovány směrem mimo firmu – tj. na zákazníka. Výrazná zlepšení v technické specifikaci a funkčních charakteristikách, zlepšení v komponentech a použitých materiálech, nebo změny v exteriérovém provedení jsou implementovány s cílem přilákat nové zákazníky, a tím pádem zvýšit tržby.

Procesní inovace jsou více orientovány uvnitř firmy – tj. interní firemní procesy. Výrazná zlepšení v kvalitě technologického a výrobního procesu jsou implementována s cílem snížit výrobní náklady.

1.2.2 Netechnologické inovace

Netechnologické inovace představují marketingové a organizační inovace.

Na rozdíl od dvacátého století, 21. století je charakterizováno zvýšením popularity v oblasti implementace netechnologických inovací. Zvýšení podílu netechnologických inovací je výsledkem změn v globální sektorové struktuře, totiž přesunu z odvětví orientovaných na prodej výrobků a zboží k odvětvím, které jsou orientované na poskytování služeb. Čím více odvětví je zaměřeno na poskytování služeb, tím větší je podíl implementovaných netechnologických inovací. Netechnologické inovace lze definovat jako *“Zavedení nových organizačních metod nebo zavedení nových marketingových metod”* (Schmidt & Rammer, 2007) (vlastní překlad).

Marketingová inovace je *“Implementace nové marketingové metody, zahrnující výrazná zlepšení v produktovém provedení nebo balení, umístění produktu, propagaci produktu, nebo cenové politice”* (OECD, 2005) (vlastní překlad). Marketingové inovační aktivity jsou založeny na fundamentálně nových přístupech, které se liší od klasických a tradičně stanovených přístupů.

Organizační inovace je *“Implementace nové organizační metody ve firemních podnikatelských praxích, organizaci pracoviště nebo vnějších vztazích”* (OECD, 2005) (vlastní překlad).

Organizační inovace se charakterizují provedením změn v manažerské strategii, sloučením nebo splynutím firem, změnou v kapitálové struktuře společnosti nebo rozdělením.

Technologické a netechnologické inovace jsou v praxi těsně propojeny a navzájem se doplňují. Implementace vybraného typu inovace může způsobit změny v celém inovačním cyklu, který bude obsahovat i další typy inovací.

1.2.3 Inovační matice

Inovační matice (Davila, et al., 2013) představuje jiný způsob klasifikace inovací, založený na stupni technologického vývoje a vývoje business modelu:

- Radikální inovace
- Semi-radikální inovace
- Inkrementální inovace

Inovační matice demonstruje rozsah inovačních změn, které by měly být implementovány v jedné ze dvou sfér, protože inovace jsou potřeba v technologické sféře a v business modelu.

Schéma 3 zobrazuje Inovační matici

Technologie	Nová	Semi-radikální	Radikální
	Blízko k stávající	Inkrementální	Semi-radikální
		Blízko k stávající	Nový
		Business model	

Schéma 3 Inovační matice

Zdroj: (Davila, et al., 2013) (vlastní překlad)

Inkrementální inovace je inovace, která je *“Zaměřena na model zlepšení, tím pádem jsou zdokonaleny existující znalosti a dovednosti. Inkrementální inovace jsou nové nápady nevyžadující významné změny v tom, jak organizace funguje”* (Institute for Research and Innovation in Social Services, 2012) (vlastní překlad). Inkrementální inovace představují zlepšení v existujících business modelech a technologických procesech. Inkrementální inovace jsou více spolehlivé, predikované, méně rizikové. Inkrementální inovace jsou charakterizovány kratší dobou implementace.

Semi-radikální inovace je *“Nový nápad, který si žádá změny ve fungování organizace (v její business modelu), procesech, službách nebo produktech”* (Institute for Research and Innovation in Social Services, 2012) (vlastní překlad). Semi-radikální inovace představují radikální zlepšení v business modelu nebo v technologických procesech.

Semi-radikální inovace nejčastěji implementují firmy s omezeným rozpočtem a nedostatkem zdrojů pro zavedení radikálních inovací. Semi-radikální inovace

dovolují firmě držet krok s konkurenty v odvětví. Ale radikální inovace nezaručují vedoucí pozici v odvětví.

Radikální inovace jsou *“Celkové změny ve fungování organizace, které vyžadují nové znalosti a dovednosti (zároveň předchozí znalosti a dovednosti zanikají), a které ukazují, že stávající produkty, služby, procesy jsou zastaralé”* (Institute for Research and Innovation in Social Services, 2012) (vlastní překlad). Radikální inovace jsou nejvíce efektivní inovace, které se podílejí na tvorbě úplně nových produktu nebo procesů. Zavedení radikálních inovací dává firmě konkurenční výhodu po delší dobu. Za nevýhody radikálních inovací lze považovat větší riziko a nižší predikce dopadu, navíc vyžadují rozsáhlé finanční výdaje.

1.3 Zdroje inovací

Americký vědec Drucker významně přispěl ve studiu inovací. Mimo jiné Drucker identifikoval sedm základních zdrojů inovací (Drucker, 2015). Podle Druckera vyhledávání inovací probíhá jak uvnitř, tak i mimo firmu, tím pádem zdroje inovací lze rozdělit do dvou skupin: zdroje inovací nacházející se uvnitř firmy a zdroje inovací nacházející se mimo firmu.

Tabulka 2 zobrazuje interní a externí zdroje inovací podle Druckera (Drucker, 2015).

Interní zdroje inovací	Externí zdroje inovací
Nečekaný úspěch, selhání nebo jiná událost	Demografie
Nesoulad mezi realitou a tím "co by mělo být"	Změny ve vnímání, náladě a mínění
Procesní potřeby	Nové znalosti
Změna v odvětví a struktuře trhu	

Tabulka 2 Zdroje inovací podle Druckera

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Nečekaný úspěch, selhání nebo jiná událost

Ve většině případů je nečekaný úspěch výsledkem procesu výzkumu a vývoje. Úspěšný vynález je základem pro úspěšnou inovaci.

Proces výzkumu a vývoje často probíhá v rizikových podmínkách a nejistotě ohledně budoucího dopadu, proto mají firmy počítat nejenom s pozitivním výsledkem procesu výzkumu a vývoje inovace, ale také brát v úvahu možný neúspěch. V případě neúspěchu firma již nemusí být nikdy v budoucnu schopna získat zpět finanční prostředky, které byly investovány do procesu výzkumu a vývoje. Existuje možnost, že v případě neúspěchu určité inovace, tato inovace může být modifikována a použita jiným způsobem, nebo v jiné sféře. V takovém případě firma může eliminovat vzniklé ztráty.

Ne vždy proces výzkumu a vývoje předchází vzniku inovace. To se stává v případě, kdy zdrojem inovace je nečekaná událost. Inovace vzniká z nečekané a náhodné situace.

2. Nesoulad mezi realitou a tím "co by mělo být"

Existují případy, kdy rozhodnutí firmy vychází z odhadů a předpokladů. Nesprávný předpoklad může vést k rozporu mezi očekáváními firmy a realitou. Drucker rozlišoval tři typy nesouladu mezi realitou a očekáváním:

- Nesoulad mezi realitou odvětví a předpokladem o ní
- Nesoulad mezi vnímanou (aktuální) hodnotou zákazníka a očekáváními
- Nesoulad v rytmu a logice procesu

3. Procesní potřeby

Technologický progres vyžaduje modernizaci procesu. Bez průběžné kontroly, revize a modernizace procesů se firmě zvyšuje riziko zastaralosti a ztráty konkurenční pozice v porovnání s ostatními firmami v odvětví.

Proces modernizace má různé stupně obtížnosti a náročnosti při implementaci. Například modernizace technologického procesu může být více složitá než modernizace netechnologického procesu. Proces modernizace může být zaměřen na určitý proces, na určitou divizi nebo na celou firmu.

4. Změna v odvětví a struktuře trhu

Změny v odvětví a změny na trhu vyžadují provedení změn i uvnitř firmy. Jinak může silná konkurence vytlačit firmu z odvětví a zkomplikovat opětovný vstup do odvětví. Úroveň rozvoje firmy by měla odpovídat celkové úrovni rozvoje odvětví.

5. Demografie

Demografické změny se považují za jeden z nejvíce spolehlivých zdrojů inovací, protože jsou založeny na statistických datech. K nejvíce důležitým demografickým změnám patří:

- Stárnutí populace
- Zvýšení podílu pracujících žen
- Zvýšení počtu migrantů
- Lidé netradiční orientace
- Lidé tmavé pleti
- Zvýšení počtu vzdělaných lidí
- Úroveň příjmů

Demografické změny mají různý vliv na společnost. Specifické demografické změny mají různý vliv na země nebo regiony. Jinými slovy demografické změny se projevují různou silou v závislosti na konkrétním regionu. Navíc v různých fázích rozvoje společnosti převládají různé demografické změny.

6. Změny ve vnímání, náladě a mínění

Změny ve vnímání, náladě a mínění lze považovat za nejméně spolehlivý a nejvíc se měnící zdroj inovací. Takové změny je těžké předvídat a ovlivnit jejich vznik. Preference běžných lidí se mohou měnit rychle a často. Důvodem těchto změn mohou být jak vnitřní lidské motivy a pocity, například kvůli externím faktorům.

Tento zdroj inovací je docela rozsáhlý a zahrnuje změny v životním stylu, ve způsobu oblékání, v koníčcích, apod.

7. Nové znalosti

Znalosti jsou považovány za zdroj inovace vysoké kvality. Inovace založené na znalostech jsou velmi důležité inovace, protože jsou schopny ovlivnit budoucí pokrok.

Inovacím založeným na znalostech předchází procesem výzkumu a vývoje. Implementace těchto inovací vyžaduje velké úsilí spojené s rizikem. Hledání nových znalostí vyžaduje značné finanční investice, ale návratnost těchto investic je v případě úspěšné implementace je vyšší.

1.3.1 Moderní zdroje inovací

Hodně času uplynulo od doby, kdy Drucker vyvinul svou teorii o sedmi zdrojích inovací. Svět a globální ekonomika se mění. Nové trendy ovlivňují i inovace. Níže jsou uvedeny zdroje inovací, které byly formulovány na základě trendu několika posledních let. Vybrané trendy lze považovat za předpoklady vzniku uvedených zdrojů inovací.

- Zákaznický orientovaný business model
- Silně konkurenční okolí
- Fúze, akvizice, kooperace
- Důraz na osobní rozvoj zaměstnanců

1. Zákazník jako zdroj inovací

Moderní svět vytváří nové trendy pro rozvoj určitých odvětví a celé ekonomiky. Moderní business model je charakterizován přesunem z business modelu orientovaného na produkt k business modelu orientovanému na službu. Zákazník je nedílnou součástí procesu poskytování služeb. Jenom interakce se zákazníkem dělá proces poskytování služby kompletním.

Hodně firem považuje zákazníka za hlavní komponent firemní strategie. Firma musí být otevřena nápadům a komentářům a být schopna je využít jako zdroj inovací.

2. Konkurence jako zdroj inovací

Silné konkurenční prostředí je charakteristickým rysem moderního světa. Firma musí inovovat, aby byla konkurence schopná. Pokud firma neimplementuje inovace, rozvoj firmy se může zastavit, firma se posune dozadu a konkurenti ji předběhnou. Na druhou stranu konkurence vytváří zdravé konkurenční prostředí a motivuje firmy inovovat.

Jestli je firma velká a má finanční zdroje pro vývoj a implementaci inovací, může se stát průkopníkem a inovačním lídrem odvětví. Ostatní firmy se budou snažit dosáhnout úrovně lídra odvětví.

Jestli firma nemá finanční nebo jiné možnosti pro rozvoj vlastních inovací, může použít konkurenci jako zdroj inovací a aplikovat metody konkurence ve vlastních podmínkách. Často menší firmy používají osvědčené postupy větších konkurentů v odvětví.

3. Partnerství jako zdroj inovací

Partnerství a kooperace je dalším charakteristickým rysem moderního podnikání. Konkurence je jedním z důvodů, proč se firmy shromažďují do větších celků a vstupují do spolupráce – být spolu, aby byly silnější proti ostatním konkurentům.

Mezi hlavní důvody pro kooperaci lze zařadit větší tržní podíl, úspory z rozsahu, výměnu inovací a zkušeností, apod. Úspěšná kooperace může vytvořit podmínky pro velmi úspěšnou inovací v obou firmách.

4. Zaměstnanci jako zdroj inovací

Velké korporace investují hodně peněz do vzdělání svých zaměstnanců. Chtějí motivovat zaměstnance pracovat a poskytnout jim prostor pro seberozvoj uvnitř firmy. Není důvod hledat inovační potenciál mimo firmu, inovační potenciál se může vytvářet uvnitř firmy. Hlavní výhodou je úspora firemních nákladů spojených s vyhledáváním inovačních řešení mimo firmu, proto firmy mohou používat zaměstnance jako zdroj inovací.

1.5 Modely inovačního procesu

Inovační proces zahrnuje soubor činností zaměřených na úspěšnou implementaci inovací a zvýšení hodnoty firmy. Různé vědecké publikace nabízejí několik definicí inovačního procesu. Běžná definice inovačního procesu může být formulována jako proces úspěšné transformace nápadů do zboží a služeb přes takové fáze jako výzkum, vývoj, výrobu, marketing, prodej, apod. Tím pádem může být inovační proces rozdělen do níže uvedených základních fází:

- Výzkum
- Vývoj
- Výroba
- Marketing
- Prodej

Nicméně V praxi však jednotné schéma inovačního procesu neexistuje. Britský sociolog Rothwell představil koncept pěti generací inovačních modelů, který ukázal závislost struktury inovačního procesu na historickém období (Hobday, 2005).

Rothwell definoval pět inovačních modelů.

1.5.1 Technology Push model

Technology Push model je lineárním modelem první generace, kde je inovace řízena procesem výzkumu a vývoje. Inovační proces je představován jako proces transformace znalostí a dovedností do produktů a služeb. V Technology Push modelu zákazník neurčuje poptávku, ale spíše spotřebovává ty produkty, které trh nabízí. Hlavní riziko modelu je nejistota ohledně přání a potřeb zákazníků, zejména nejistota ohledně ochoty zákazníků kupovat finální produkt.

Schéma 4 zobrazuje Technology Push model.



Schéma 4 Technology Push model

Zdroj: (Hobday, 2005) (vlastní překlad)

1.5.2 Market Pull model

Market Pull model je lineárním modelem druhé generace, kde inovace je řízena trhem a poptávkou. Inovace je výsledkem signálů, které vysílají zákazníci ohledně svých přání a potřeb v rámci trhu. Tím pádem zákazník vytváří poptávku po inovaci. Hlavní výhodou Market Pull modelu je to, že se snižuje nejistota ohledně přání zákazníka, protože inovace reaguje na potřeby trhu a uspokojuje zákaznickou poptávku.

Schéma 5 zobrazuje Market Pull model.

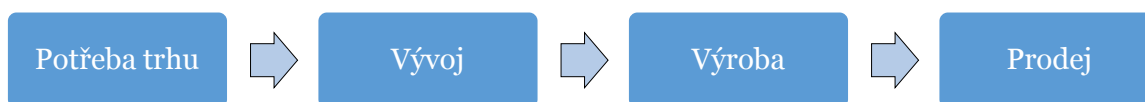


Schéma 5 Market Pull model

Zdroj: (Hobday, 2005) (vlastní překlad)

1.5.3 Coupling model

Coupling model je nelineárním modelem třetí generace, který představuje kombinaci dvou předchozích modelů: modelu Technology Push a modelu Technology Pull. Coupling model zdůrazňuje důležitost interní a externí interakce. Za interní interakci lze považovat vzájemnou interakci uvnitř firmy, mezi odděleními výzkumu a vývoje, mezi firemními partnery. Externí interakce se vztahuje k interakci se zákazníky s ohledem na potřeby a přání zákazníků.

Schéma 6 zobrazuje Coupling model.

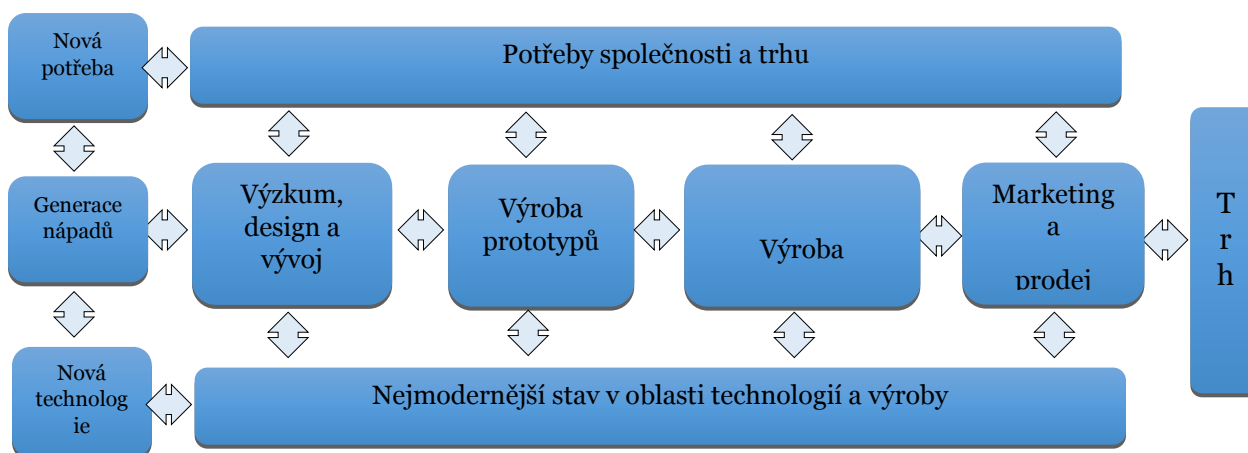


Schéma 6 Coupling model

Zdroj: (Hobday, 2005) (vlastní překlad)

1.5.4 Integrated model

Integrated model čtvrté generace představuje vzájemnou integraci přes zcela odlišné úrovně uvnitř a mimo firmu. Komunikace uvnitř firmy probíhá jak v horizontálním, tak i ve vertikálním směru. Za horizontální komunikaci se považuje komunikace mezi obory a odděleními, divizemi, zaměstnanci, komunikace uvnitř oddělení výzkumu a vývoje, apod. Vertikální komunikace představuje komunikaci mezi odlišnými úrovněmi managementu, od provozních zaměstnanců do vrcholového vedení. Společná skupinová setkání mezi inženýry a manažery přispívají ke zvýšení

efektivnosti a účinností procesů. Komunikace mimo firmu probíhá se zákazníky, dodavateli, partnery, konkurenty, státem, státními institucemi, apod.

Schéma 7 zobrazuje Integrated model.

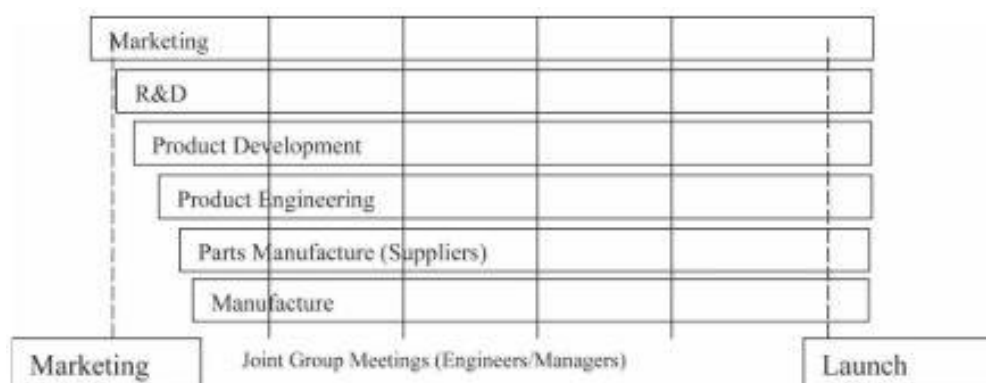


Schéma 7 Integrated model

Zdroj: (Hobday, 2005)

1.5.5 Systems Integration and Networking model

Systems Integration and Networking model je modelem páté generace, který je založen na plné integraci z fáze učení a získávání znalostí.

Rostoucí důležitost role informace je hlavním předpokladem vzniku Systems Integration and Networking modelu. Informace je vnímána jako získávání, sdílení a výměna znalostí a dovedností: znalostí týkajících se přání zákazníků, znalostí o konkurentech a jejich nabídkách, znalostí o business partnerech a dodavatelích, znalostech o podnikatelském prostředí, apod.

Firma může získávat potřebné informace jak z interních zdrojů (marketingové oddělení, finanční oddělení, oddělení výzkumu a vývoje, výrobní oddělení), tak i z externích zdrojů (konkurenci, zákazníky, distributory, univerzity, apod.).

V moderním světě je silný tlak na to, s jakou rychlostí se šíří informace, na rychlost přenosu informací. Internet a informační systémy zrychlují proces předávání informací a dat.

Zvýšení kvality, objemu a rychlosti informace předávané mezi jednotlivci, firmami a institucemi vedlo k výraznému zkrácení délky inovačního procesu – zkrácení časového intervalu mezi generováním nápadů a implementací inovace.

Schéma 8 zobrazuje Systems Integration and Networking model.

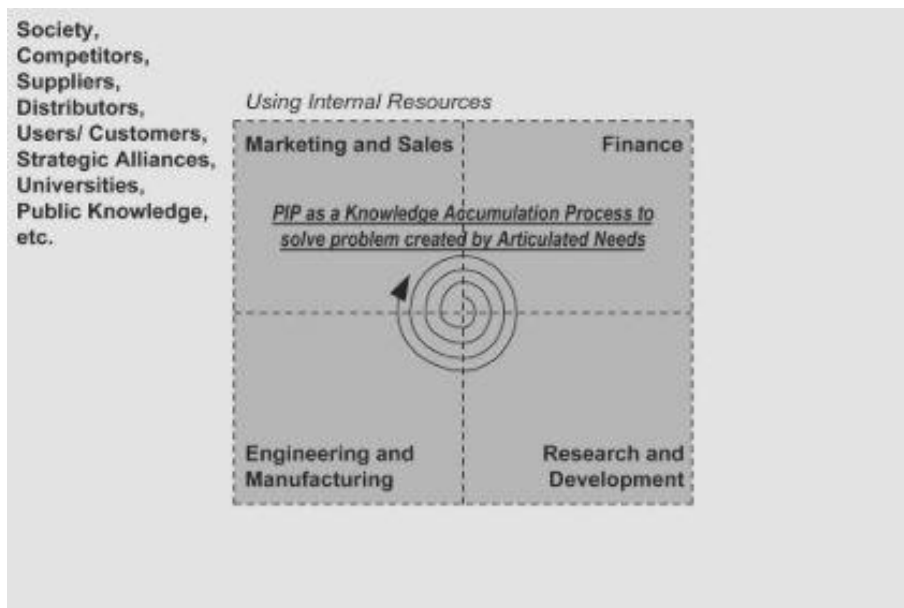


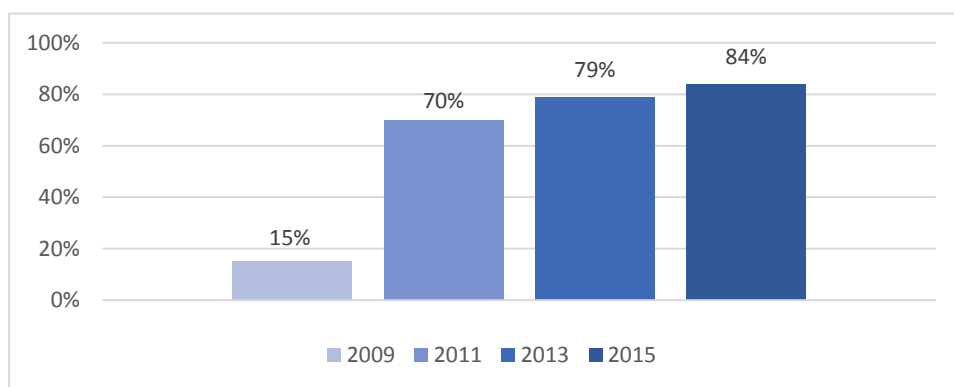
Schéma 8 Systems Integration and Networking model

Zdroj: (Hobday, 2005)

2 Bankovní pojetí inovací

V posledních letech roste podíl bank, které zvyšují investice do inovací a do vývoje inovačního potenciálu. Největší nárůst investic do inovací byl mezi lety 2009-2011. Po globální finanční krizi v roce 2008 bankovní sektor začal ožívat a banky chtěly kompenzovat svoje ztráty, které způsobila globální finanční krize. Banky se snažily být konkurenceschopné a zvyšovaly investice do inovací s cílem přilákat více klientů, zvýšit tržní podíl a tržby.

Graf 1 zobrazuje podíl bank zvyšujících investice do inovací (Pearson, 2015).

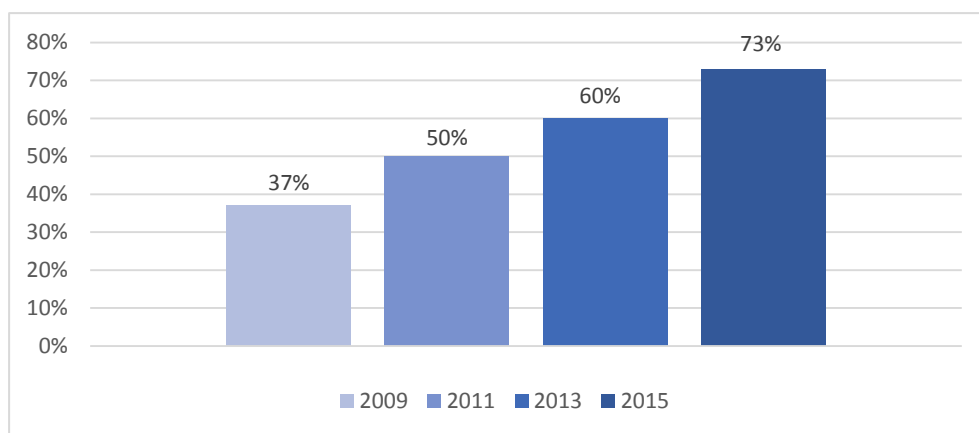


Graf 1 Podíl bank zvyšujících investice do inovací

Zdroj: (Pearson, 2015)

Tvrzení, že inovační činnost aktivně provádějí jenom technologické společnosti je zastaralé. Banky chtějí držet krok s moderní dobou, proto je potřeba pracovat na strategii neustálé inovace. Počet bank s vlastní inovační strategií výrazně vzrostl v posledních letech.

Graf 2 zobrazuje podíl bank s inovační strategií (Pearson, 2015).



Graf 2 Podíl bank s inovační strategií

Zdroj: (Pearson, 2015)

Jak je patrné z obou grafů aktivní inovační politika v bankách začala v průběhu posledních let. Podmínky tvrdé konkurence v bankovním sektoru nutily banky ke snížení délky cyklu mezi vznikem nápadu a jeho implementací. Čas se stal rozhodujícím faktorem ve vývoji a zavedení inovací. Zákazníci chtějí vidět zboží a služby, které budou schopny uspokojit jejich potřeby a zároveň ušetří čas a peníze.

Oblast bankovních inovací má obrovský potenciál a perspektivu rozvoje. Úroveň inovačního rozvoje v rámci určité bankovní instituce závisí na různých faktorech, například na velikosti bankovní instituce, finančních a lidských zdrojích, velikosti pobočkové sítě, počtu poboček v zahraničí, apod. Tyto a mnoho dalších faktorů je třeba vzít v úvahu při vývoji inovační strategie v bankovní instituci.

2.1 Finanční inovace

Jedním ze způsobů, jak klasifikovat inovace je klasifikace podle oboru, například: technologické, ekonomické, právní, výrobní, sociální, ekologické, obchodní, finanční, apod.

Globální ekonomika se rozvíjí velmi rychle a ve světě vznikají jak nové komerční, tak i nekomerční obory. Typ inovace, který bude dále zkoumán je finanční inovace.

Finanční inovace může být různě definována jako “a) zavádění nového finančního nástroje nebo služby nebo praxe, b) zavádění nových využití fondů, c) zavádění nových zdrojů financování, d) zavádění nového procesu nebo techniky zvládnutí day-to-day operací, nebo k provádění nové organizace” (Bhole & Mahakud, 2009) (vlastní překlad).

Sinkey popsal finanční inovaci jako interakci několika komponentů v dynamickém modelu změny TRICK (Sinkey, 2007). Podle modelu TRICK se finanční inovace skládá z 6 komponentů:

T – Transparency (Transparentnost): informace o ekonomické situaci bankovní instituce by měla být srozumitelná a veřejně přístupná.

R – Risk exposure (Riziková expozice): řízení rizika a kontrola rizikovosti portfolia.

I – Information technology (Informační technologie): zavedení a zlepšení technologií.

C – Competition for customer (Konkurence o zákazníka): zvýšení portfolia a spokojenosti zákazníka.

K – Capital adequacy (Kapitálová přiměřenost): Řízení objemu kapitálu, kombinace aktiv a likvidity.

Rational Self-Interest (Racionální vlastní zájem) je doplňujícím komponentem finanční inovace. Každá finanční instituce sleduje vlastní cíle a každá komerční firma se snaží maximalizovat zisk.

Schéma 9 zobrazuje vzorec finanční inovace.

$$\text{FINANČNÍ INOVACE} = \text{TRICK} + \text{RACIONÁLNÍ VLASTNÍ ZÁJEM}$$

Schéma 9 Finanční inovace

Zdroj: (Sinkey, 2007) (vlastní překlad)

2.2 Definice a klasifikace

Tradičně jsou inovace klasifikovány jako produktové, procesní, organizační a marketingové (Schmidt & Rammer, 2007). V rámci bankovního sektoru produktové inovace mohou být pojaty odděleně jako inovace bankovního produktu a inovace bankovní služby. Procesní inovace také lze rozdělit na inovace bankovní technologie a inovace bankovní operace. Organizační a marketingové inovace v bankovním odvětví se moc neliší od tradičního pojetí.

Schéma 10 zobrazuje tradiční a bankovní klasifikaci inovací.

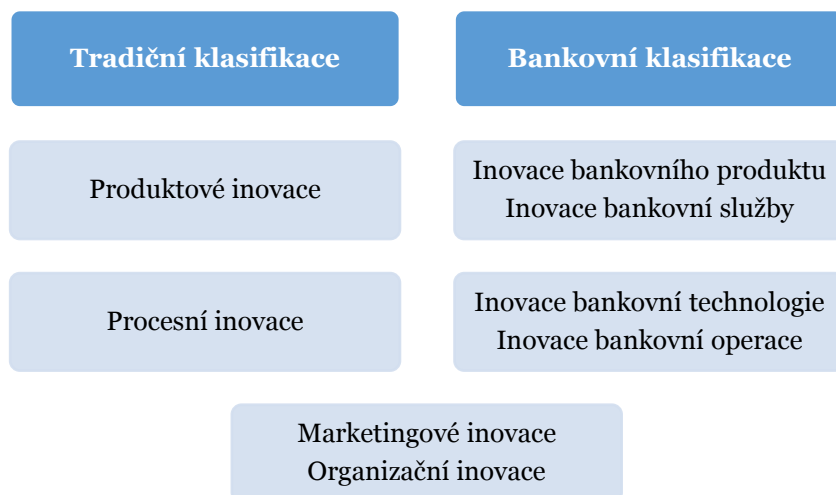


Schéma 10 Tradiční a bankovní klasifikace inovací

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Bankovní operace

Bankovní operace je představována jako *“Praktické činnosti (regulovaný, vnitřně stanovený soubor činností) zaměstnanců banky v průběhu poskytování služeb zákazníkům, transformace bankovního produktu do reality”* (Tavasiev, 2011) (vlastní překlad). Bankovní operace je nejmenším elementem procesu poskytování bankovních služeb, ale zároveň je nejdůležitějším elementem. Bankovní operace je základním komponentem bankovní technologie. Bankovní technologie nemůže existovat bez předem stanoveného souboru operací.

2. Bankovní technologie

Bankovní technologie je *“Regulovaný soubor funkčně a informačně vzájemně propojených operací, kroků a postupů zajištěných potřebnými zdroji (finanční, materiální, technické, informační, softwarové, lidské, apod.) a realizovaných pomocí technických a lidsky řízených systémů, a zaměřených na dosažení efektivity bankovních operací”* (GOST, 2007) (vlastní překlad).

3. Bankovní služba

Bankovní služba je *“Výsledkem bankovní operace (cílevědomá činnost bankovního pracovníka), zaměřena na uspokojení potřeb klientů”* (Tavasiev, 2011) (vlastní překlad). Bankovní služba je schopna uspokojit standardní potřeby zákazníků a zpravidla má specifický algoritmus. Jestli je potřeba zákazníka uspokojena použitím několika bankovních služeb, pak se bankovní služba stává kompletním bankovním produktem.

4. Bankovní produkt

Bankovní produkt je definován jako *“Specifický způsob, kterým banka poskytuje, nebo je připravena poskytnout určitou službu klientovi, který ji potřebuje. To je regulovaný, vnitřně stanovený a zpravidla zdokumentovaný soubor vzájemně souvisejících, technických a technologických, informačních, finančních, právních a jiných činností (postupů), které tvoří komplexní regulaci interakce mezi pracovníkem banky a klientem; jednotná a kompletní technologie poskytování služby pro zákazníka”* (Tavasiev, 2011) (vlastní překlad).

2.3 Trendy ovlivňující bankovní odvětví a inovace

Vývoj světové ekonomiky přivedl ke změnám, které mohou ovlivnit vývoj konkrétního odvětví nebo země. Rose vyznačil klíčové trendy, které jsou schopny ovlivnit bankovní sektor a bankovní inovace (Rose & Hudgins, 2008).

1. Proliferace služeb

Proliferace služeb znamená rozšíření nabídky služeb s ohledem na nové potřeby a preference zákazníků. Zvláště důležitou roli má v tomto případě faktor času. Jestli firma nenabídne nové služby včas, jiné firmy to udělají rychleji a získají konkurenční výhodu.

2. Rostoucí konkurence

Riziko konkurence už dávno přesahuje hranice bankovního sektoru. Mezi hlavní bankovní konkurenty nyní patří také nebankovní instituce, které jsou schopny poskytovat podobné služby v různých bankovních sférách. Například PayPal je konkurentem ve službě poskytování plateb.

3. Vládní deregulace

Síla vlivu vlády na bankovní sektor převážně zaleží na konkrétní zemi. Velmi silné vztahy mezi vládou a Centrální bankou jsou typickou situací pro některé země. Vláda může ovlivňovat rozhodnutí centrální banky v otázkách monetární politiky. Ale v jiných zemích, vláda a Centrální banka fungují jako dvě naprosto oddělené instituce.

4. Zvýšeně citlivá úroková kombinace finančních fondů

V současnosti se lidé snaží alokovat svoje úspory tak, aby z nich měli co nejvyšší zisk. Banky nabízejí spoustu různých způsobů, jak zachovat hodnotu peněz: spořicí účty, vklady, komoditní investování, apod. Tím pádem se zákazníci stávají citlivými na změny nabízených úrokových sazeb při hledání nejvyššího výnosu.

5. Technologická změna a automatizace

Celkový technologický rozvoj ovlivnil skoro všechny business sféry a bankovní sektor není výjimkou. Některé banky se stávají průkopníky v oblasti zavedení a implementace nových technologií v standardních bankovních službách, zatímco jiné banky se snaží dohánět konkurenty. Nicméně jestli banka chce být konkurenceschopná, jsou pro její podnikání nové technologie nezbytné.

6. Konsolidace a geografické expanze

Touha bank zvyšovat tržby je motivuje otevírat nové trhy a nové segmenty. V současné době se nejvíce rozvinuté země shromažďují do politických nebo

ekonomických asociací, například Evropská Unie. Tím pádem se v rámci konkrétní asociace stává jednodušší otevírání nových trhů.

7. Konvergence

Konvergence je definována jako spojování dvou nebo více oddělených odvětví nebo sektorů do jednoho podnikatelského projektu. Nejlepším příkladem konvergence může být bankovnínictví a pojišťovnictví. Například většina bank vyžaduje uzavřít pojistnou smlouvu jako doplňující zajištění při poskytování úvěru: životní pojištění, pojištění nemovitosti, pojištění schopnosti splácet, apod. Nakonec jsou v některých bankách pojistné služby zařazeny do bankovní produktové řady.

8. Globalizace

Globalizace je fenoménem, který představuje integraci zemí, populací, kultur, trhů, odvětví, ekonomik a dokonce i politik. Bankovní odvětví čelí globalizaci finančních trhů, která je výsledkem vývoje světového obchodu, vznikem obchodních unií a volného pohybu lidí a kapitálu.

2.4 Bariéry bankovních inovací

Implementace inovací je dlouhým a složitým procesem, který vyžaduje velké objemy investic a čelí překážkám. Každé odvětví má specifické bariéry, které jsou schopny ovlivnit proces implementace inovací. Nejrelevantnější bariéry inovací v bankovním odvětví jsou uvedeny níže (Future Banking, 2012).

1. Konservatismus

Banka je konservativní institucí, která není moc otevřena inovacím. Historicky finanční instituce nebyly považovány za inovační průkopníky. Doposud si ne všechny rozvinuté banky mohou dovolit být inovativní.

2. Globální inovační vývoj

Globální inovační vývoj regionu ovlivňuje banky jak pozitivně, tak i negativně. Jestli banka následuje globální vývoj a využívá výhody tohoto vývoje, celkový efekt globálního inovačního vývoje na banku je pozitivní. Nicméně jestli banka nedrží krok s globálním vývojem, bude to na ni mít negativní vliv. Tím pádem bankovní inovace by měly držet krok s globálním inovačním vývojem v regionu.

3. Regulace

Každá banka funguje podle specifických pravidel a regulací, jak interních, tak i regulací ze strany Centrální banky. Bankovní regulace částečně omezují svobodu rozhodování, ale současně zachraňují banky před investováním do vysoce rizikových projektu a inovací.

4. Modernizace

Vzhledem k tomu, že bankovní odvětví je spíše tradičním odvětvím, je v něm menší prostor pro inovace a s postupem času se stává těžší a těžší vytvořit něco radikálně nového. Tím pádem většina inovací má inkrementální charakter a je modernizací.

5. Standardizace

Doposud většina bank nabízí standardní inovativní řešení pro všechny segmenty zákazníků. Reakce na inovace se může lišit mezi jednotlivými segmenty zákazníků. Především, je to způsobeno různou poptávkou po inovacích. Některé segmenty (dokonce i zákazníci) potřebují osobní přístup ve vývoji inovací, ale bankovní sektor je stále zaměřen spíše na standardizaci, místo personalizace.

2.5 Cíle bankovních inovací

Cíle bankovních inovací mají kvantitativní a kvalitativní charakter. Kvantitativní cíle jsou dobře měřitelné cíle. Ve většině případů jsou kvantitativní cíle představeny finančními a produktivními ukazateli.

Jak je známo firma chce maximalizovat zisk, a zákazník chce maximalizovat užitek. Avšak ve finanční sféře se cíle firmy a zákazníka protínají. Zákazník se také snaží maximalizovat svůj vlastní zisk. Tím pádem zákazníci hledají důvěryhodnou bankovní instituci, která jim pomůže maximalizovat zisk a snížit potenciální výdaje. Banky, vědomy si toho, jsou proto zaměřeny na vývoj a poskytování odpovídajících produktů a služeb. Snaha zvýšit zisk zákazníka a snížit náklady zákazníka, patří ke klíčovým kvantitativním cílům.

Proto lze kvantitativní bankovní cíle rozdělit na kvantitativní cíle zaměřené na banku a zaměřené na klienta.

Plnění kvantitativních cílů nezaručuje úspěch v bankovním odvětví. Ale aby byly banky úspěšné, musí plnit i kvalitativní cíle, protože dobrá pověst a spokojený zákazník jsou pro banky zvláště důležité.

Schéma 11 zobrazuje cíle bankovních inovací.

Kvantitativní cíle zaměřené na banku	Kvantitativní cíle zaměřené na klienta	Kvalitativní cíle
•Zvýšení zisku •Zvýšení podílu na trhu •Zvýšení klientské báze •Snížení nákladů •Snížení rizika	•Zvýšení zisku klienta •Snížení nákladů klienta	•Kvalitní individuální klientský přístup •Spokojenost zákazníků •Dobrá pověst a image

Schéma 11 Cíle bankovních inovací

Zdroj: Vlastní zpracování

2.7 Procesní analýza

Podle Business slovníku je procesní analýza “postupné rozdělení fází procesu, použitých k přenosu vstupů, výstupů a operací, které probíhají v každé fázi” (Business Dictionary, 2016) (vlastní překlad). Procesní analýza je prvním krokem ke zlepšení procesu.

Schéma 12 zobrazuje model zlepšování procesu podle Řepy (Řepa, 2007).



Schéma 12 Model zlepšování procesu

Zdroj: (Řepa, 2007)

1. Popis současného stavu procesu

Popis současného stavu procesu obsahuje popis místa procesu v organizační struktuře firmy, určení osob nebo oddělení odpovědných za průběh procesu, určení osob nebo oddělení kontrolujících proces, apod. Popis aktuálního stavu zahrnuje analýzu jednotlivých fází procesu, jejich posloupnost, jejich výstup, apod. Gap analýza může být použita jako nástroj pro hodnocení aktuální situace a identifikace slabých stránek procesu a míst pro zlepšení.

2. Stanovení sledovaných metrik

Stanovení sledovaných metrik určuje, jak se bude měřit proces, jaké ukazatele by měly být zlepšeny, a podle jakých indikátorů bude měřena úspěšnost procesu.

3. Sledování provozu procesu

Sledování provozu procesu pomáhá pochopit, jak proces současně funguje, na příkladu vybraného časového intervalu. Grafické provedení procesu pomáhá zobrazit možnosti pro zlepšení.

4. Měření provozu procesu

Měření provozu procesu je založeno na nastavených parametrech. Změny v hodnotách stanovených parametrů by měly vést ke zlepšení procesu.

5. Návrh a implementace zlepšení

Návrh a implementace zlepšení představuje kroky a akce, které mají být realizovány pro dosažení cílů.

Analýza perspektivy interních procesů může být použita jako nástroj, který shrne jednotlivé fáze modelu zlepšování procesu. Analýza PIP je součástí konceptu Balanced Scorecard, do kterého celkem patří čtyři perspektivy (Fotr, et al., 2012):

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Procesní perspektiva
- Perspektiva potenciálů

Procesní perspektiva pomáhá identifikovat a specifikovat strategické cíle procesu, určit měřítko, stanovit cíle a kroky, které mají být realizovány. Strategické cíle procesu jsou založeny na budoucím očekávaném stavu specifikovaném v rámci Gap analýzy.

Tabulka 3 zobrazuje příklad analýzy Procesní perspektivy (Fotr, et al., 2012).

Strategické cíle	Ukazatele	Cílové hodnoty	Strategické akce

Tabulka 3 Procesní perspektiva

Zdroj: (Fotr, et al., 2012)

Existence banky je založena na interakci procesů probíhajících na všech hierarchických úrovních od řádného zaměstnance do vedení. Bankovní procesy lze rozdělit na tři základní skupiny podle organizační struktury (Butcher, 2016):

- Front office procesy – procesy zajišťující přímou interakci se zákazníkem a tudíž jsou viditelné pro zákazníka. Například, klientské oddělení, obchodní oddělení, oddělení korporátního financování, apod.
- Middle office procesy – procesy operující s informací získanou od front a back office. Například, oddělení rizik, oddělení controllingu, apod.
- Back office procesy – procesy vykonávající administrativní a podpůrné funkce a nejsou viditelné pro zákazníka. Například, sekretariát, IT podpora, apod.

2.8 Hodnocení inovace

Proces hodnocení je založen na porovnání. Porovnání výsledků inovace lze provádět ve třech krocích:

- Porovnání stanoveného cíle s dosaženým výsledkem
- Porovnání výchozího stavu s dosaženým výsledkem
- Porovnání stavu bez implementace inovace s dosaženým výsledkem

Prvním krokem je porovnat cíl s výsledkem. Jestli je dosažený výsledek lepší než stanovený cíl, inovace může být považována za úspěšnou.

Pokud cíl nebyl dosažen, druhým krokem je porovnání výchozího stavu s výsledkem. Jestli je dosažený výsledek lepší, než výchozí stav, inovace může být považována za užitečnou.

Nejméně žádoucí je situace, kdy inovace způsobili škodu, a výsledek implementace inovace je horší, než stav “bez implementací inovace“. Proto třetím krokem je porovnání dosaženého výsledku se stavem “bez implementace inovace“:

- V nejlepším případě může implementace inovace přispět k získání zkušeností, i když inovace neměla žádný užitek.
- V nejhorším případě je implementace inovace pouze ztrátou času a finančních prostředků.

V případě neúspěchu inovace je potřeba zjistit, jestli problém nastal kvůli nesprávnému výběru inovace k implementaci, anebo byl nesprávný způsob implementace.

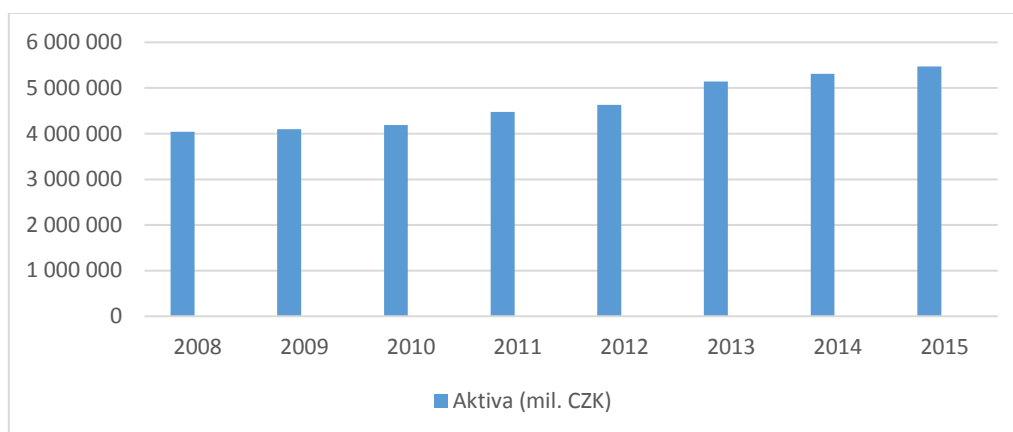
3 Praktická část

3.1 Charakteristika sektoru

3.1.1 Základní charakteristika bankovního sektoru

Český bankovní sektor je jedním z nejvíce stabilních bankovních sektorů v Evropské unii. Ke konci roku 2015 působilo v českém bankovním sektoru 46 bank. Hodnota aktiv českého bankovního sektoru rostla v průběhu posledních osmi let.

Graf 3 zobrazuje vývoj aktiv českého bankovního sektoru.

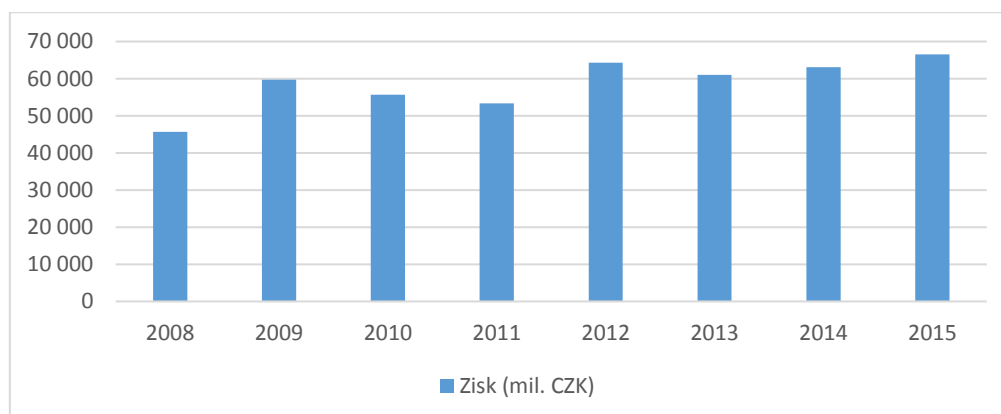


Graf 3 Aktiva českého bankovního sektoru

Zdroj: databáze ARAD

Hodnota celkového zisku kolísala v průběhu posledních osmi let. Mezi lety 2009 a 2011 byl pokles v hodnotě zisku. Tento pokles byl způsoben účastí českých bank v restrukturalizaci veřejného dluhu Řecka (Česká bankovní asociace, 2012). Po roce 2012 hodnota zisku bankovního sektoru rostla a dosáhla svého maxima v roce 2015.

Graf 4 zobrazuje vývoj zisku českého bankovního sektoru.

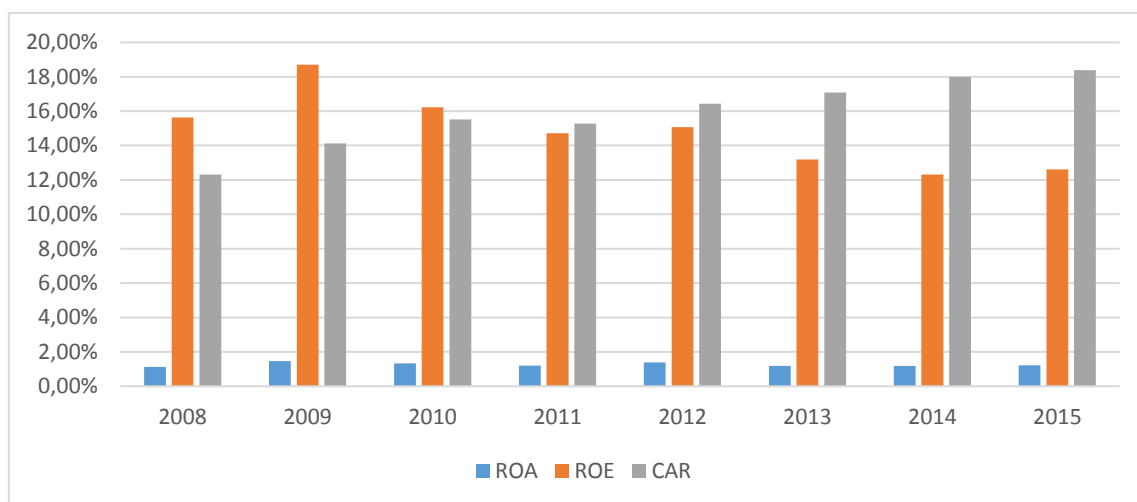


Graf 4 Zisk českého bankovního sektoru

Zdroj: databáze ARAD

Rentabilita aktiv (ROA) českého bankovního sektoru se v průběhu posledních let pohybovala přibližně na stejné úrovni. Pokles v hodnotě ROA mezi lety 2009 a 2011 byl způsoben poklesem zisku ve stejném období. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) kolísala od roku 2008, ale ke konci roku 2014 hodnota ROE českého bankovního sektoru byla nejvyšší v Evropské unii (12.7%) (European Banking Federation, 2015). Ukazatel kapitálové přiměřenosti CAR (poměr hodnoty regulatorního kapitálu k hodnotě celkových rizikově vážených aktiv) českého bankovního sektoru rostla v průběhu zkoumaného období (s výjimkou roku 2011). Ke konci roku 2015 ukazatel kapitálové přiměřenosti činil 18.4%.

Graf 5 zobrazuje vývoj ROA, ROE a CAR českého bankovního sektoru.

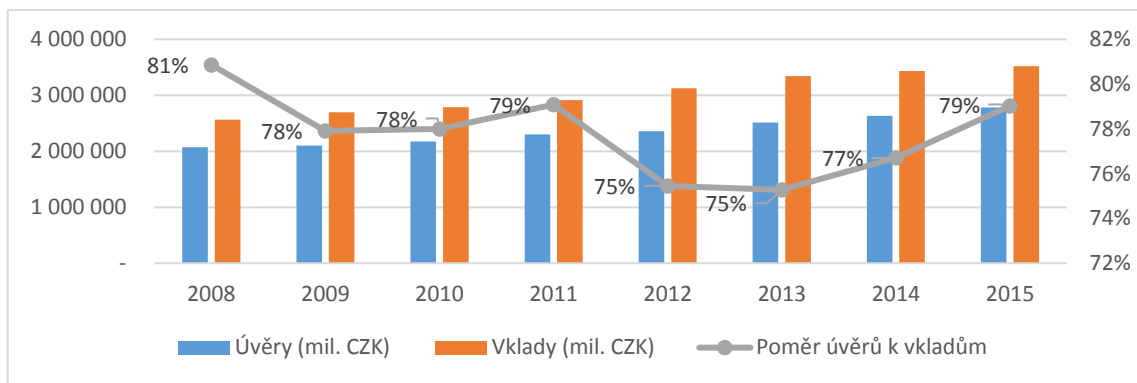


Graf 5 ROA, ROE a CAR českého bankovního sektoru

Zdroj: databáze ARAD

Přijímání vkladů a poskytování úvěrů jsou základními bankovními činnostmi. Bez ohledu na to, že úrokové sazby na vklady jsou v České republice velmi nízké, celková hodnota přijatých vkladů stále roste. Jedním z hlavních důvodů je důvěra lidí v český bankovní sektor. Ve většině zemí Evropské unie hodnota poskytnutých úvěrů daleko přesahuje hodnotu přijatých vkladů. Ale Česká republika je výjimkou. V českém bankovním sektoru hodnota poskytnutých úvěrů činí 79% z hodnoty přijatých vkladů.

Graf 6 zobrazuje vývoj úvěrů, vkladů a poměr úvěrů k vkladům v českém bankovním sektoru.



Graf 6 Úvěry, vklady a poměr úvěrů k vkladům v českém bankovním sektoru

Zdroj: databáze ARAD

3.1.2 Klíčové charakteristiky bankovního sektoru

Česká bankovní asociace identifikuje klíčové charakteristiky českého bankovního sektoru (Česká bankovní asociace, 2016):

1. Českému bankovnímu sektoru dominuje několik velkých bank
2. Z většiny je český bankovní sektor vlastněn zahraničními majiteli
3. Vysoká úroveň konkurence uvnitř českého bankovního sektoru
4. Střední banky jsou motorem českých bankovních inovací
5. Retailové bankovníctví je jedním z nejvíce dynamických českých bankovních segmentů

1. Českému bankovnímu sektoru dominuje několik velkých bank

Na českém bankovním trhu působí pět typů bank: velké banky, střední banky, malé banky, pobočky zahraničních bank, stavební spořitelny.

Tabulka 4 zobrazuje typy bank působících na českém bankovním trhu.

Typ		Aktiva (mil. CZK)	Aktiva (%)	Zisk (mil. CZK)	Zisk (%)
Velké banky	4	3 214 815	59%	46 382	70%
Střední banky	8	1 069 360	20%	12 712	19%
Malé banky	6	227 275	4%	480	1%
Pobočky zahraničních bank	23	522 615	10%	3 800	6%
Stavební spořitelny	5	434 532	8%	3 152	5%
Celkem	46	5 468 596	100%	66 526	100%

Tabulka 4 Typy bank působících na českém bankovním trhu

Zdroj: databáze ARAD

Čtyři největší banky (ČS, ČSOB, KB, UCB) vlastní 59% aktiv českého bankovního sektoru a generují 70% celkového bankovního zisku.

2. Z většiny je český bankovní sektor vlastněn zahraničními majiteli

České bankovní okolí je stabilní a perspektivní. Zahraniční investoři mají často zájem o otevření pobočky nebo dceřiné společnosti. Podle České národní banky hlavní výhodou zahraničního vlastnictví je transfer know-how, nových technologií a distribučních kanálů, rozšíření produktové řady a poskytovaných služeb, zvýšení kvality řízení rizik a posílení systémů kontroly (Davidová, et al., 2006). Jako hlavní nevýhodu lze považovat přeshraniční transfer ekonomických a jiných šoků do českého finančního sektoru (Davidová, et al., 2006).

Tabulka 5 zobrazuje strukturu bankovního sektoru podle vlastnictví. Je patrné, že 83% bank je vlastněno zahraničními jednotkami.

Typ	Počet	%
Banky s většinovým českým vlastnictvím	8	17%
Banky s statním vlastnictvím	2	4%
Banky s českým vlastnictvím	6	13%
Banky s většinovým zahraničním vlastnictvím	38	83%
Banky se zahraničním vlastnictvím	15	33%
Pobočky zahraničních bank	23	50%
Celkem	46	100%

Tabulka 5 Struktura českého bankovního sektoru podle vlastnictví

Zdroj: databáze ARAD

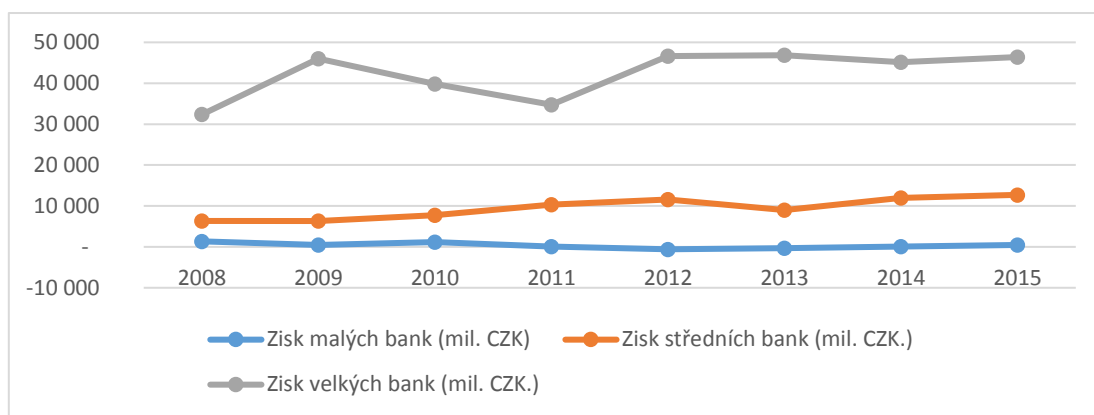
3. Vysoká úroveň konkurence uvnitř českého bankovního sektoru

Podle šéfa UniCredit Bank, v českém bankovním sektoru vysoká konkurence mezi bankami, že banky přijímají na sebe větší rizika (Skalková, 2016). Konkurenční napětí se také zvyšuje kvůli vstupu nových hráčů na český bankovní trh, zejména konkurenti ze zahraničí. Podle České bankovní asociace je konkurence na bankovním trhu na vysoké a rostoucí úrovni (Bušek, et al., 2011).

4. Střední banky jsou motorem českých bankovních inovací

Nejenom střední banky, ale také malé banky mohou být považovány za motor českých bankovních inovací. Takové banky jsou více flexibilní a více otevřeny změnám a tím pádem více přístupné inovacím.

Graf 7 zobrazuje zisk malých, středních a velkých bank.



Graf 7 Zisk malých, středních a velkých bank

Zdroj: databáze ARAD

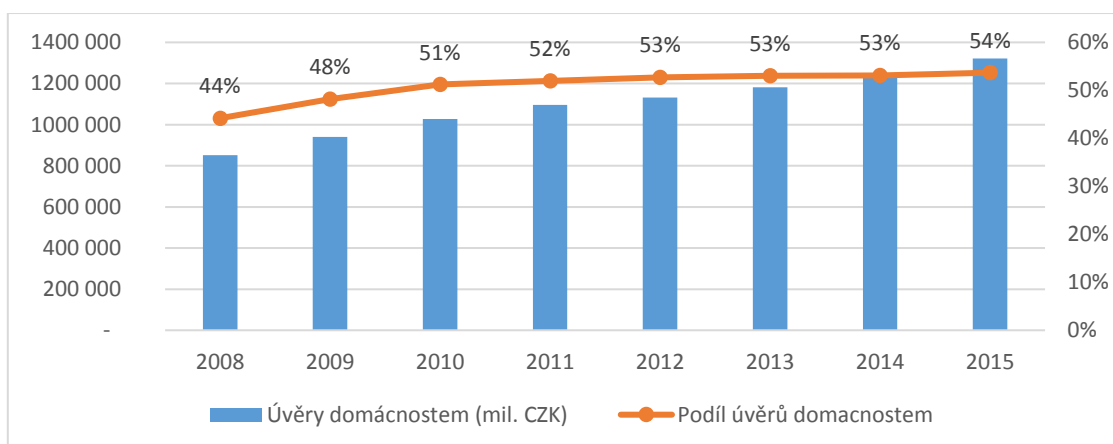
Zisk malých bank stabilně roste od roku 2012. Malé banky eliminovaly ztráty z roku 2012 a dokonce vykazovaly zisk ve výši 480 milionů korun ke konci roku 2015. Zisk středních bank také rostl od roku 2008 (s výjimkou roku 2013). V posledních několika letech český bankovní sektor zažívá trend, kdy klienti přecházejí od velkých bank k malým.

Malé a střední banky mají vyšší tempo růstu. Počet klientů roste. V prvním kvartálu roku 2016 malé banky přilákaly 2 miliony klientů (Bukovský, 2016).

5. Retailové bankovníctví je jedním z nejvíce dynamických českých bankovních segmentů

Retailový segment se rozvíjí rychle. V období mezi 2008-2015 objem úvěrů poskytnutých domácnostem stabilně roste. Úvěry domácnostem tvoří 54% celkově poskytnutých úvěrů.

Graf 8 zobrazuje objem a podíl úvěrů domácnostem



Graf 8 Objem a podíl úvěrů domácnostem

Zdroj: databáze ARAD

3.1.3 Hlavní rizika bankovního sektoru

Podle Reportu o finanční stabilitě 2014/2015 (Singer, 2015), k hlavním rizikům českého bankovního sektoru patří:

1. Oživení poptávky po úvěrech
2. Extrémně nízké úrokové sazby
3. Růst cen nemovitostí
4. Prohloubení transformace splatnosti vkladů a úvěrů

1. Oživení poptávky po úvěrech

Oživení poptávky po úvěrech nemůže být považováno jen za potenciální riziko. Na jednu stranu oživení poptávky po úvěrech vede k oživení úvěrových aktivit bank, totiž banky začínají nabízet nové úvěrové produkty a lepší úvěrové podmínky. Růst objemu poskytnutých úvěrů přispívá k růstu úrokových příjmů bank v budoucnu. Riziko se nachází v tom, že oživení poptávky po úvěrech způsobuje růst zadluženosti společnosti.

2. Extrémně nízké úrokové sazby

Klesající trend ve vývoji úrokových sazeb pokračuje v české ekonomii. Jednodenní sazba a sazba vkladů s výpovědní lhůtou byly na historickém minimu ke konci roku 2015 – 0,22% a 1,37% (databáze ARAD , 2016). Úroková sazba na hypotéky, spotřebitelské úvěry a úroková sazby pro nefinanční podniky byly také na historickém minimu ke konci roku 2015 – 2,51%, 4,44% a 1,74% (databáze ARAD , 2016). Výsledkem nízkých úrokových sazeb je pokles úrokové marže.

3. Růst cen nemovitostí

Nízké úrokové sazby na hypotéky přispěly ke zvýšení poptávky po nemovitostech. Aby uspokojili poptávku, developři aktivně staví nové rezidenční komplexy. Nicméně poptávka po nemovitostech převyšuje nabídku. Lidé jsou více motivováni investovat do nemovitostí, než například do cenných papírů.

4. Prohloubení transformace splatnosti vkladů a úvěrů

Prohloubení transformace splatnosti vkladů a úvěrů může negativně ovlivnit cash flow banky. Navíc restrukturalizace úvěrů představuje větší riziko pro banky, protože vyžaduje navýšení opravných položek banky. Podle Reportu o finanční stabilitě 2014/2015 činí průměrná splatnost úvěrů 24 let. Jenom několik bank poskytlo úvěry se splatností více než 30 let (Singer, 2015).

3.2 Charakteristika banky

Banka ABC (dále “Banka”) patří k menším hráčům na českém bankovním trhu. Banka se řídí zákaznický orientovaným obchodním modelem. Strategií Banky je poskytovat kvalitní zákaznické služby díky zkušeným zaměstnancům a posilovat partnerství a spolupráci s klienty. Personalizovaný klientský přístup je preferován před standardizovaným přístupem.

Mezi hlavní směry strategie patří:

- Spokojený zákazník je na prvním místě
- Předčít očekávání zákazníků a partnerů v procesu poskytování bankovních služeb
- Plnit přání a požadavky klientů na nejvyšší úrovni

Banka nemá jednoznačně preferovaný segment a rozvíjí svoje aktivity v retailovém a korporátním segmentu rovnoměrně. Banka nabízí účty ve více než šesti měnách. Mezi preferovanými měnami jsou CZK, EUR, USD, RUB. Pro studenty prezenční formy studia od 18 do 26 let jsou nabízeny běžné studentské účty se spousta benefitů a bonusů, a minimálními poplatky za vedení účtu.

Depozitní produkty zahrnují spořicí účty k běžným účtům, spořicí účty s výpovědní lhůtou a termínované vklady. Spořicí účty jsou poskytovány jak v českých korunách, tak i v jiných měnách.

K retailovým produktům patří osobní spotřebitelské úvěry se zástavou nemovitého majetku. Také jsou neúčelové úvěry, hypoteční úvěry, kontokorenty.

Pro korporátní segment jsou nabízeny běžné účty v zmiňovaných měnách, kapitálové účty a vázané účty. Také pro právnické osoby jsou nabízeny úvěry na financování provozních potřeb, kontokorentní úvěry a investiční podnikatelské úvěry. Pro úsporní a investiční důvody jsou nabízeny vklady a spořicí účty. Pro právnické osoby mající zájem o rychlý a bezpečný způsob vyřešení finančních vyrovnaní mezi partnery, je nabídka pro provedení dokumentárních operací, například poskytování bankovních záruk, dokumentárních akreditivů, inkaso.

3.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí interní a externí okolí Banky. Hodnocení interního okolí je představováno definováním silných a slabých stránek Banky. Silné stránky jsou aktivity, vlastnosti a výhody, kde Banka může překonat konkurenty a využít tyto silné stránky pro poskytování lepších služeb. Slabé stránky jsou aktivity a vlastnosti, kde je Banka slabší než konkurenti.

Hodnocení externího okolí je představováno přes definování příležitostí a hrozeb, které mohou přijít z vnějšího okolí. Příležitostmi jsou příznivé okolnosti, které mohou být využity ve prospěch Banky. K hrozbám patří faktory vnějšího okolí, které mohou mít negativní dopad na bankovní aktivity.

Silné stránky

Individuální zákaznický přístup

Základním principem práce s klienty je individuální přístup ke každému klientovi, na rozdíl od běžného standardizovaného přístupu. Finanční situace každého klienta je hodnocena individuálně a podle toho nabízí bankovní produkt šitý na míru. Zatímco většina bank má standardizovanou nabídku bankovních produktů a výjimky nejsou možné.

Rozsáhlé zkušenosti při práci s korporátními klienty

Díky individuálnímu přístupu hodně korporátních klientů preferuje Banku. Spousta záležitostí může být vyřešena přes email nebo prostřednictvím telefonického kontaktu velice operativně v průběhu pracovního dne. Požadavek klienta je prioritní. To je velmi důležité pro korporátní klienty, kteří nechtějí utrácet čas stáním ve frontách.

Kvalifikovaný a zákaznický orientovaný personál

Bankovní specialisté jsou vždy připraveni vyřešit záležitosti klientů, občas i mimo pracovní hodiny. Vysoce kvalifikovaný zákaznický přístup ve vztahu ke klientům bez ohledu na segment, příjmy, obor podnikání a jiné segmentační faktory je základem pro efektivní partnerství. Navíc provedení pravidelných školení a kurzů pomáhá udržovat kvalitu personálu na vysoké úrovni.

Mezinárodní klientela

Kromě českých klientů má Banka podíl klientů, jež nejsou z České republiky a EU. Například, klienti ze Severní, Latinské Ameriky, post sovětské země, Asie, apod. To, že klienti z jiných zemí si zvolí Banku, nasvědčuje tomu, že Banka poskytuje služby na velmi vysoké úrovni.

Kvalitní a vysoce zabezpečené internet bankovníctví

Internetové bankovníctví bylo uznáno jako jedno z kvalitnějších a bezpečnějších v České republice.

Slabé stránky

Malá pobočková síť

Pobočková síť je relativně malá, zejména při porovnání s většími bankami, což lze považovat za konkurenční nevýhodu. Pobočková síť se může stát rozhodujícím faktorem při výběru banky.

Omezený marketing produktů a služeb

Kvůli omezeným investicím do reklam bankovních produktů a služeb spousta potenciálních klientů se nemusí vůbec dozvědět o nabídkách Banky. Marketingové aktivity nemají být podceněny. Zvýšení výdajů na marketingové aktivity pomáhá nezaostávat za konkurenty.

Relativně slabé povědomí o značce

I přes to, že se Banka zúčastnila mezinárodních výstav a sponzorovala několik akcí v minulém roce, povědomí o značce je stále relativně slabé.

Slabý program podpory pro pečlivé dlužníky

Program podpory pro pečlivé dlužníky je velmi důležitý v konkurenčním prostředí. Banky konkurují pro pečlivé dlužníky, protože pečliví dlužníci zaručují stabilní příjem pro banku, proto banky nabízejí pohodlné a příznivé podmínky pro refinancování.

Tabulka 6 zobrazuje hodnocení silných a slabých stránek. Hodnocení bylo provedeno na základě vlastního posouzení.

Silné a slabé stránky	Hodnocení				
	Silné		Neutrální	Slabé	
	+2	+ 1	0	- 1	-2
Individuální zákaznický přístup	X				
Rozsáhlé zkušenosti při práci s korporátními klienty		X			
Kvalifikovaný a zákaznický orientovaný personál		X			
Mezinárodní klientela			X		
Kvalitní a vysoce zabezpečené internet bankovníctví		X			
Malá pobočková síť					X
Omezený marketing produktů a služeb				X	
Relativně slabé povědomí o značce					X
Slabý program podpory pro pečlivé dlužníky			X		

Tabulka 6 Silné a slabé stránky

Zdroj: Vlastní zpracování

Banka pracuje v těsné kooperaci s klientem a zdůrazňuje kvalitu klientské báze oproti velikosti. Udržování a zlepšování kvality klientské báze je prioritou, proto v tomto směru je místo pro zlepšení procesu sledování klientů na ještě vyšší úroveň.

Příležitosti

Stabilita bankovního sektoru

Český bankovní sektor je nejvíce stabilním v Evropské unii. Každá banka chce operovat ve stabilním a ziskovém prostředí, kde lidé důvěřují bankám a spolupracují s nimi. Stabilita bankovního sektoru vytváří příznivé podmínky pro Banku.

Vznik nových bankovních produktů

Vývoj nových technologií a internetových služeb vytváří prostor pro zavedení inovačních bankovních produktů. Zavedení nových bankovních produktů pomáhá přilákat nové klientské segmenty a posílit tržní postavení.

Růst poptávky po hypotékách

Vývoj trhu s nemovitostmi je doprovázen nízkými úrokovými sazbami. Tato tržní situace pozitivně ovlivnila trh s hypotékami. Trh hypoték roste jako nikdy předtím ve své historii. Banka může využít tuto příležitost a zvýšit podíl retailového segmentu v portfoliu.

Růst popularity menších bank

Popularita menších bank roste. Spousta klientů se přesunula z velkých bank k malým. Především menší banky lákají klienty vedením účtů bez poplatků. Menší banky jsou populární hlavně mezi mladými lidmi.

Hrozby

Výjimečně nízké úrokové sazby z úvěrů

Úrokové sazby z úvěrů domácnostem v českých korunách jsou na historickém minimu z roku 2004 až do roku 2015. Úrokové marže klesají. Podle Reportu o finanční stabilitě 2015/2016 (Singer, 2015), nízké úrokové sazby jsou cyklickým rizikem pro bankovní sektor. Nízké sazby z hypotečních úvěrů nutí banky poskytovat větší množství jednotlivých úvěrů. Nicméně to je problémem pro malé banky, které nemají dostatek kapitálu na poskytnutí odpovídajícího množství úvěrů, aby pokryly ztráty.

Spousta nových konkurentů na bankovním trhu

Stabilní bankovní prostředí láká nové hráče na trh. Noví hráči přicházejí jak ze zahraničí, tak i z českého finančního trhu. Například Bank of China z Číny a PKO BP z Polska jsou novými hráči ze zahraničí. Ale například CREDITAS je českým

spořitelním družstvem, které má také bankovní licenci a bude schopné operovat jako bankovní instituce od 1.1.2017.

Přebytek likvidity na českém bankovním trhu

Český bankovní trh má přebytek likvidity. Bez ohledu na to, že se banky snaží půjčovat peníze i při klesajících úrokových sazbách, poměr úvěrů k vkladům činí 70% (databáze ARAD, 2016). Tím pádem 30% uložených depozit nejsou poskytnuty v podobě úvěrů a mohou negenerovat úrokový příjem.

Změny ve spotřebitelském zákoně v roce 2016

Nový spotřebitelský zákon č. 257/2016 Sb. začne platit od 1. prosince 2016. Nový zákon zavádí přísnější podmínky pro poskytování úvěrů. Banky budou muset přísně kontrolovat úvěruschopnost klientů. Jakékoliv doplňkové bankovní služby nabízeny při poskytnutí úvěru mají být specifikovány v doplňkové smlouvě. Nový zákon také nabízí možnost splácet do 25% hypotéky každý rok bez jakýchkoliv poplatků (Hypoteční banka, 2016).

Omezení stanovené Českou národní bankou

Centrální banka vyžaduje přísnější podmínky pro poskytování hypoték. Důvodem pro zpřísnění podmínek poskytování úvěrů domácnostem je růst zadluženosti domácností. Podle Reportu o finanční stabilitě 2014/2015 (Singer, 2015), zadluženost české domácnosti ve vztahu k hrubému domácímu důchodu činí 60%. Tím pádem citlivost domácností na úrokové nebo příjmové šoky roste. Česká národní banka zpřísnila pravidla pro poskytování hypoték od října 2016. Banky nebudou schopny poskytovat hypotéky v hodnotě 100% hodnoty zajištění úvěru. Od 1.10.2016 maximální výše hypotečního úvěru bude činit 95% hodnoty zajištění a od 1.4.2017 maximální výše hypotečního úvěru bude činit 90% hodnoty zajištění (Singer, 2015).

Tabulka 7 zobrazuje hodnocení příležitostí a hrozeb. Hodnocení bylo provedeno na základě vlastního posouzení.

Příležitosti a hrozby	Hodnocení				
	Silné		Neutrální	Slabé	
	+2	+1	0	-1	-2
Stabilita bankovního sektoru	X				
Vznik nových bankovních produktů			X		
Růst poptávky po hypotékách		X			
Růst popularity menších bank	X				

Výjimečně nízké úrokové sazby z úvěrů				X	
Růst konkurence na bankovním trhu					X
Přebytek likvidity na českém bankovním trhu			X		
Změny ve spotřebitelském zákoně v roce 2016					X
Omezení stanovené Českou národní bankou					X

Tabulka 7 Příležitosti a hrozby

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza ukazuje na to, že Centrální banka zpřísňuje úvěrové a kapitálové požadavky, a nutí banky k tomu, aby důkladněji sledovaly klienty.

3.3 Porterova analýza

Porterova analýza pěti sil je nástrojem pro analýzu sektoru, kde Banka operuje. Analýza představuje pět sil, které mohou ovlivnit bankovní aktivity v bankovním sektoru.

1. Síla konkurentů

České bankovní odvětví je vysoce konkurenčním odvětvím, kde operují banky všech typů: od malých českých bank až po velké mezinárodní bankovní korporace. Malé banky těžce konkurují velkým bankám, proto hlavní soupeření probíhá uvnitř segmentu malých bank.

2. Síla nových konkurentů

Navzdory tomu, že vstup na bankovní trh je přísně regulován a je drahou záležitostí, noví konkurenti přicházejí z bankovního a nebankovního segmentu. Dalším problémem je to, že bariéry vstupu do bankovního sektoru jsou také vysoké. Jestli vlastníci banky se rozhodnou opustit český bankovní sektor, bude jednodušší prodat banku a udělat rebranding. V takovém případě pokračuje bankovní jednotka ve své existenci.

3. Síla zákazníků

Síla klientů hodně zaleží na klientském segmentu a typu produktu. Síla korporátních klientů je vyšší, než síla retailových klientů. Zpravidla korporátní klienti generují větší příjem pro banku než retailové klienti, a mají větší vyjednávací sílu.

Náklady související se změnou banky také ovlivňují sílu zákazníků a zaleží na typu produktu. V případě vedení běžného účtu budou náklady související se změnou banky nízké. Ale v případě vedení úvěru budou náklady související se změnou banky rozhodně vyšší. To je důvod, proč se banky snaží zjednodušit systém pro refinancování úvěrů.

Podobné bankovní produkty a služby dovolují klientovi vybírat banku jenom na základě nabídnuté ceny. Díky internetu se porovnání cen stálo mnohem jednodušší.

4. Síla dodavatelů

Minimálně tři typy dodavatelů mohou být vyznačeny v rámci bankovního sektoru: zaměstnanci, dodavatelé služeb pro provoz a Česká národní banka.

Zaměstnance lze rozdělit do dvou skupin: na řadové zaměstnance a vedení. Řádoví zaměstnanci mají nižší sílu, protože jsou vyměnitelní a nemají rozhodovací pravomoc. Tím pádem vedení banky má větší dodavatelskou sílu.

Dodavatele služeb pro provoz lze rozdělit do dvou skupin: kancelářské dodavatele a dodavatele IT. Kancelářští dodavatelé mají nižší dodavatelskou sílu, protože je

jednoduché najít nového dodavatele kancelářských potřeb a řádný provoz. IT dodavatelé mají větší dodavatelskou sílu, protože IT služby, včetně IT bezpečnosti, IT podpory, IT rozvoje a internetových bankovních operací, jsou zvláště důležité pro bankovní instituci.

Česká národní banka také může být považována za dodavatele, a její dodavatelská síla je vysoká. Regulace stanovené Českou národní bankou mají absolutní vliv na aktivity bank.

5. Síla substitutů

Hlavní substituty bankovních produktů jsou poskytovány spořitelními družstvy, peer-to-peer úvěrování a jiné nebankovní instituce. Také velké obchodní domy a supermarketů nabízí vlastní finanční služby v místě nákupu, například finanční služby Tesco. Nicméně síla substitutů je nízká, protože lidé stále mají větší důvěru v bankovní instituce.

Tabulka 8 zobrazuje zmíněné stupně síly každé z pěti sil.

Pět sil	Stupeň síly
Síla konkurentů	Vysoký
Síla nových konkurentů	Vysoký
Síla zákazníků	Střední až vysoký
Síla dodavatelů	Nízký až vysoký
Síla substitutů	Nízký

Tabulka 8 Stupně síly pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky, pět zmíněných sil může mít významný vliv na bankovní činnost. Posílení vnitřních procesů by mělo přispět ke zvýšení odolnosti vůči vnějším silám.

3.3 Charakteristika procesu

3.3.1 Popis procesu

Základní proces monitorování je procesem, který bude restrukturalizován a přizpůsoben pro model menší banky. Proces monitorování je důležitým nástrojem správy úvěrového portfolia. Tím pádem by mělo zlepšení procesu vést k lepší správě úvěrového portfolia. Zatímco proces monitorování se provádí v každé bankovní instituci, získané znalosti a dovednosti mají široké praktické využití.

Proces monitorování je procesem, který se používá při sledování a kontrole úvěrového portfolia. Daný proces je součástí úvěrového procesu, který začíná po čerpání úvěru a končí při splacení nebo zesplatnění úvěru. V podstatě to je nejdelší část úvěrového procesu.

Schéma 13 zobrazuje umístění procesu monitorování ve vybrané části úvěrového procesu.



Schéma 13 Umístění procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

Proces monitorování je místem, kde portfolio a risk management jsou úzce spojeny.

Tento proces je odpovědný za průběžnou analýzu klienta v průběhu celého úvěrového vztahu. Proces monitorování je nejenom hodnocením reality, ale také predikcí budoucího vývoje. Kvalitní proces monitorování pomáhá identifikovat problematického klienta v raném stadiu. Většina problémových úvěrů je způsobena nedostatečným procesem monitorování. Odbor monitorování portfolia je odpovědný za daný proces.

3.3.2 Kontrola procesu

Centrální banka vykonává dohled nad procesem. Proces monitorování je povinností každé bankovní instituce operující v českém bankovním sektoru. Dana povinnost je stanovena vyhláškou České národní banky č. 163/2014 Sb. o výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry (Česká národní banka, 2014).

Konkrétní body přílohy č. 3 Vyhlášky ČNB č. 163/2014 Sb. jasně definují to, co má proces monitorování obsahovat:

“9. Povinná osoba zajistí, že její systém měření a sledování úvěrového rizika vyplývajícího ze sjednaných obchodů dále zajistí zejména

a) sledování finanční a ekonomické situace protistrany s ohledem na typ obchodů sjednaných s touto protistranou,

b) sledování plnění podmínek smlouvy protistranou,

c) sledování ocenění hodnoty zajištění,

d) sledování aktuálních problémů, které bezodkladně vyžadují nápravná opatření,

e) sledování přiměřenosti výše opravných položek a rezerv.” (Česká národní banka, 2014)

Navíc bod 5 Přílohy č. 3 k Vyhlášce ČNB č. 163/2014 Sb. představuje dodatečné body, které by měly být ověřeny v rámci procesu monitorování:

“5. Povinná osoba zajistí, že v rámci jejího systému pro provádění obchodů jsou v závislosti na druhu produktu a typu protistrany posuzovány, a to v časovém horizontu zohledňujícím splatnost expozice, zejména

d) účel provedení obchodu,

e) zdroje splácení včetně poměru hodnoty expozice k příjmům protistrany a včetně posouzení trvalosti a závaznosti těchto příjmů,

g) situace v ekonomickém odvětví protistrany; je-li expozice zajištěna majetkovým zajištěním, posoudí povinná osoba také poměr hodnoty expozice k hodnotě zajištění,

h) makroekonomické podmínky ve státě sídla protistrany včetně fáze hospodářského cyklu” (Česká národní banka, 2014)

Proces monitorování je důležitý nejen z hlediska pravidelné kontroly úvěrového portfolia, ale také z hlediska plnění požadavků regulátora. Absence procesu monitorování v bankovní instituci není možná. Proces monitorování je součástí Vnitřního řídicího a kontrolního systému bank.

3.3.3 Cíle procesu

Formulace cílů procesu je založena na analýze individuálních směrnic stanovených Českou národní bankou, které regulují proces monitorování a proces určení rizikové klasifikace pohledávek klientů.

Každá pohledávka v úvěrovém portfoliu musí být klasifikována do specifické rizikové skupiny. Opatření České národní banky č. 9/2002 stanovují pravidla pro hodnocení pohledávek. Podle České národní banky všechny pohledávky za klienty lze rozdělit do pěti rizikových skupin (Česká národní banka, 2004):

1. Standardní pohledávky
2. Sledované pohledávky

3. Nestandardní pohledávky
4. Pochybné pohledávky
5. Ztrátové pohledávky

Na základě stanovené klasifikace mají banky vytvářet opravné položky, které ve finále snižují zisk banky. Horší klasifikace pohledávky klienta znamená větší hodnotu opravných položek, které musí být vytvářeny. Podle České národní banky, každá klasifikace klienta vyžaduje určitou hodnotu koeficientu opravných položek.

Tabulka 9 zobrazuje koeficienty opravných položek (Česká národní banka, 2004).

Typ pohledávky	Koeficient opravných položek
1. Standardní pohledávka	Koeficient = 0
2. Sledovaná pohledávka	$0,01 \leq \text{Koeficient} < 0,2$
3. Nestandardní pohledávka	$0,2 \leq \text{Koeficient} < 0,5$
4. Pochybná pohledávka	$0,5 \leq \text{Koeficient} < 1$
5. Ztrátová pohledávka	Koeficient = 1

Tabulka 9 Koeficienty opravných položek

Zdroj: (Česká národní banka, 2004)

Banka hodnotí pohledávky na základě pravidel specifikovaných v Opatřeních České národní banky č. 9/2002. Podle těchto opatření banka musí brát v úvahu minimálně:

“a) finanční a ekonomickou situaci dlužníka a její vývoj, a to na základě aktuálních informací,

b) porušení smlouvy dlužníkem, např. prodlení s platbami příslušenství, jistiny či jejich nezaplacení, neplnění informačních povinností vůči bance,

c) provedení restrukturalizace pohledávky,

d) vnější ekonomické, politické a právní faktory” (Česká národní banka, 2004)

Vybraná kritéria používaná pro stanovení rizikové klasifikace pohledávky klienta jsou identická vybraným úlohám procesu monitorování, které již byly zmiňovány v kapitole 2.2.2 praktické části.

Tabulka 10 zobrazuje porovnání vybraných paragrafů procesu monitorování podle Vyhlášky ČNB č. 163/2014 Sb. a procesu hodnocení pohledávek podle Opatření ČNB č. 9/2002.

Úlohy procesu monitorování podle Vyhlášky ČNB č. 163/2014 Sb.	Kritéria hodnocení pohledávek podle Opatření ČNB č. 9/2002
„sledování plnění podmínek smlouvy protistranou“	„porušení smlouvy dlužníkem, např. prodlení s platbami příslušenství, jistiny či jejich nezaplacení, neplnění informačních povinností vůči bance“
„sledování finanční a ekonomické situace protistrany“	„finanční a ekonomickou situaci dlužníka a její vývoj“
„situace v ekonomickém odvětví protistrany“	„vnější ekonomické, politické a právní faktory“
„makroekonomické podmínky ve státě sídla protistrany včetně fází hospodářského cyklu“	

Tabulka 10 Úlohy procesu monitorování a kritéria hodnocení pohledávek

Zdroj: (Česká národní banka, 2014), (Česká národní banka, 2004)

Jak je patrné z Tabulky 10, proces monitorování sleduje ty paragrafy, které jsou používány při stanovení klasifikace pohledávky klienta. Tím pádem, výstup procesu monitorování je částečně zapojen do stanovení rizikové klasifikace pohledávky klienta. Tudíž cíl procesu může být formulován jako prevence zhoršení rizikové klasifikace pohledávky klienta.

Hlavní podpůrné cíle procesu, které by měly předcházet zhoršení v rizikové klasifikaci pohledávky klienta, mohou být formulovány jako:

- Dodržování podmínek specifikovaných v úvěrové smlouvě, smlouvě o zajištění a jiných dohodách
- Prevence zvýšení úvěrového rizika
- Včasné zahájení práce s potenciálními problémovými zákazníky

Dodržování podmínek uvedených ve smlouvách a dohodách je základním cílem procesu monitorování, který zahrnuje kontrolu povinností specifikovaných ve smlouvách a dohodách.

Úvěrové riziko pro banky je rizikem prodlení s provedením platby nebo neprovedení platby úroků nebo jistiny. Úlohou procesu monitorování je nejenom informovat o zvýšení úvěrového rizika, ale především předcházet riziku. Kontrola finanční situace klienta je zvláště důležitá.

Včasné zahájení práce s potenciálně problémovými klienty pomáhá vyhnout se finančním ztrátám, které jsou způsobeny nesplacenými úvěry. Cílem není potrestat problémového klienta, ale najít řešení ve spolupráci s klientem.

3.3.4 Struktura procesu

Struktura základního procesu monitorování se odvozuje z Vyhlášky ČNB č. 163/2014 Sb. a je transformována do jednotlivých fází procesu.

Tabulka 11 zobrazuje úlohy procesu monitorování podle Vyhlášky ČNB č. 163/2014 a odpovídající fáze procesu.

Úlohy procesu monitorování podle Vyhlášky ČNB č. 163/2014 Sb.	Fáze procesu
„sledování plnění podmínek smlouvy protistranou“	Sledování neplatebních povinností
	Sledování platebních povinností
„sledování finanční a ekonomické situace protistrany“	Sledování finanční situace
„situace v ekonomickém odvětví protistrany“	Sledování makroekonomických podmínek
„makroekonomické podmínky ve státě sídla protistrany včetně fází hospodářského cyklu“	

Tabulka 11 Úlohy a fáze procesu

Zdroj: (Česká národní banka, 2014)

Frekvence procesu monitorování se může v průběhu roku lišit. Proces může být prováděn každých 30, 90, 180 nebo 360 dnů. Frekvence procesu musí poskytovat důvěryhodné informace o aktuální situaci klienta. Optimální průměrná frekvence procesu je 90 dnů. Analýza procesu je založena na frekvenci 90 dnů (dále „stanovené období“). Struktura procesu je ilustrována pomocí Ganttova diagramu. Model procesu reprezentuje stavový model, kdy se fáze procesu provádějí v jednom měsíci v určeném časovém intervalu.

Schéma 14 zobrazuje harmonogram procesu. Individuální fáze procesu jsou popsány níže.

1. Sledování neplatebních povinností

Neplatební povinnosti zahrnují povinnosti specifikovaných v úvěrové smlouvě, smlouvě o zajištění, smlouvě o vedení běžných účtů, dodatcích ke smlouvám a v ostatních dohodách. Správnost, úplnost, platnost a termín předložení mají být zkontrolovány. Kontrola smluvních podmínek nemůže být podhodnocena. V některých případech tato kontrola může vyžadovat spolupráci s jinými institucemi.

2. Sledování platebních povinností

Platební povinnosti zahrnují všechny platby, které mají být provedeny ve stanovém období: úroky, jistina, poplatky, mimořádné splátky jistiny a ostatní platby. Tato fáze procesu poskytuje celkový pohled na plnění platebních povinností během stanoveného intervalu, například kolikrát byl klient po splatnosti nebo maximální počet dnů po splatnosti, apod.

Cílem je nepotrestat klienta, ale zjistit, proč se klient dostal do stavu po splatnosti. Příčiny mohou být různé: zhoršení finanční situace firmy, druhotná platební neschopnost nebo nepravdivé informace od firmy o cash flow, apod.

V podstatě mohou nastat tři situace:

- Klient zapomněl zaplatit
- Klient nemůže zaplatit
- Klient nechce zaplatit

Jestli klient zapomněl zaplatit, situace se řeší krátkým připomenutím přes telefon nebo e-mail. Situace, kdy klient nemůže zaplatit, vyžaduje složitější řešení. Zpravidla tato situace bývá vyřešena ve spolupráci s klientem. V případě poslední z výše uvedených situací, kdy klient nechce zaplatit, komunikace s klientem může být velice komplikovaná a je těžké se domluvit na řešení.

Kvartál	Č.	Fáze	Začátek	Konec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
4Q	1	Sledování neplatebních povinností	1.2.201X	28.2.201X												
	2	Sledování platebních povinností	1.2.201X	28.2.201X												
	3	Sledování finanční situace	1.2.201X	28.2.201X												
	4	Sledování makroekonomických podmínek	1.2.201X	28.2.201X												
1Q	1	Sledování neplatebních povinností	1.5.201X	31.5.201X												
	2	Sledování platebních povinností	1.5.201X	31.5.201X												
	3	Sledování finanční situace	1.5.201X	31.5.201X												
	4	Sledování makroekonomických podmínek	1.5.201X	31.5.201X												
2Q	1	Sledování neplatebních povinností	1.8.201X	31.8.201X												
	2	Sledování platebních povinností	1.8.201X	31.8.201X												
	3	Sledování finanční situace	1.8.201X	31.8.201X												
	4	Sledování makroekonomických podmínek	1.8.201X	31.8.201X												
3Q	1	Sledování neplatebních povinností	1.11.201X	30.11.201X												
	2	Sledování platebních povinností	1.11.201X	30.11.201X												
	3	Sledování finanční situace	1.11.201X	30.11.201X												
	4	Sledování makroekonomických podmínek	1.11.201X	30.11.201X												

Schéma 14 Harmonogram procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Sledování finanční situace

Finanční situace klienta se hodnotí na základě finančních výkazů doložených klientem za stanovené období. Finanční analýza zahrnuje analýzu doložených finančních výkazů, analýzu finančních ukazatelů na základě odvětví, ve kterém společnost operuje, apod.

Finanční výkazy zahrnují rozvahu, výsledovku, analýzu majetku a závazků, analýzu výkazu cash flow. Kromě finančních výkazů klient může být požádán o doložení jiných dokumentů vztahujících se k podnikání.

Kvalitní finanční analýza je schopná predikovat budoucí potenciální problémy a předejít jim. Dokonce i malé změny k účetní ve finančních výkazech jsou důležité.

4. Sledování makroekonomických podmínek

Makroekonomické faktory zahrnují ekonomickou a politickou situaci v zemi, investiční a finanční prostředí, inflace, zaměstnanost, úrokové sazby, apod. Kontrola makroekonomických podmínek je zvláště důležitá, když banka spolupracuje se zahraničními klienty nebo české klienti chtějí si vzít úvěr pro investování do zahraničí. Existuje několik možností.

První možností je, když klient vydělává na území České republiky a investuje také na území České republiky. Tato možnost nevyžaduje nadstandardní úroveň kontroly makroekonomických podmínek regionu.

Druhou možností je, když klient vydělává na území České republiky, ale investuje do zahraničí. Tato možnost vyžaduje vysoké kontroly makroekonomických podmínek regionu a může být docela riziková, v případě že dojde k realizaci zastaveného majetku umístěného v zahraničí.

Třetí možností je, když má klient příjmy ze zahraničí, ale investuje na území České republiky. Tato možnost vyžaduje vysoké kontroly makroekonomických podmínek. Makroekonomické podmínky mohou ovlivnit příjmy klienta přicházející ze zahraničí a klient nebude schopen hradit své závazky vůči bance.

Čtvrtou možností je, pokud má klient příjmy ze zahraničí a investuje do zahraničí. Tato možnost je nejvíc riziková. Makroekonomické podmínky mohou ovlivnit příjmy klienta, které přicházejí ze zahraničí, a dodatečné problémy mohou vzniknout, pokud dojde k realizaci zajištění umístěného v zahraničí.

3.3.5 Výstup procesu

Výstupem základního procesu monitorování je report o plnění povinností, finanční analýze a hodnocení vlivu makroekonomických podmínek. Na základě Opatření ČNB č. 9/2002, Banka určuje rizikovou klasifikaci pohledávky podle těchto kritérií:

“a) finanční a ekonomickou situaci dlužníka a její vývoj, a to na základě aktuálních informací,

b) porušení smlouvy dlužníkem, např. prodlení s platbami příslušenství, jistiny či jejich nezaplacení, neplnění informačních povinností vůči bance,

d) vnější ekonomické, politické a právní faktory” (Česká národní banka, 2004)

Tím pádem může být riziková klasifikace klienta změněna na základě výstupu procesu monitorování. Nejméně žádoucí scénář nastane, když riziková kategorizace pohledávky klienta bude zhoršena na základě porušení smlouvy klientem.

3.4 Gap analýza

Gap analýza je vybrána jako nástroj, který je schopen shrnout hlavní nedostatky a slabiny procesu a identifikovat budoucí stav, který by měl být dosažen.

Tabulka 12 zobrazuje Gap analýzu, kde jsou shrnuty slabá místa, která jsou schopná ovlivnit kvalitu procesu. Proces se může zlepšit eliminováním těchto slabých míst.

Aktuální stav	Budoucí stav
Velké množství informací má být analyzováno v rámci jednoho měsíce	Rovnoměrné rozložení informací ke zkoumání
Málo času na zpracování kvalitní finanční analýzy	Více času pro provedení finanční analýzy
V ostatních měsících je portfolio méně monitorováno	Portfolio je neustále monitorováno
Je obtížné informovat klienta o chybějících podkladech předem	Informování o chybějících podkladech probíhá v předstihu
Relativně dlouhá doba před zahájením procesu	Proces začíná dříve

Tabulka 12 Gap analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.1 Možné důsledky

Důsledky, které mohou vyplývat ze zmíněných slabých míst, jsou rozebrány níže.

1. Velké množství informací má být analyzováno v rámci jednoho měsíce

Kvůli tomu, že velké množství informací musí být analyzováno v rámci jednoho měsíce, kvalita procesu monitorování se může snížit. Každá smlouva zahrnuje různé podmínky, které mají být zkontrolovány s ohledem na odvětví, ve kterém firma působí. Kromě výše uvedeného, pravděpodobnost nedodržení termínu se může také zvýšit.

2. Málo času na zpracování kvalitní finanční analýzy

Provedení finanční analýzy je nejsložitější a časově velmi náročnou částí procesu, která potřebuje maximální využití znalostí a dovedností. Při nedostatku času se zvyšuje riziko nesprávného hodnocení skutečné finanční situace klienta.

3. V ostatních měsících je portfolio méně monitorováno

V měsících, které jsou mimo proces monitorování, je portfolio méně monitorováno, ale problematická situace může nastat kdykoliv. Úvěrové portfolio musí být vždy pod kontrolou, protože nesplácené úvěry mohou vážně poškodit Banku.

4. Je obtížné informovat klienta o chybějících podkladech předem

Absence jakýchkoliv dokumentů je zjištěna až v průběhu procesu a klient může být vyzván k zaplacení pokuty. Tím pádem je obtížné informovat klienta o chybějících podkladech předem.

5. Relativně dlouhá doba před zahájením procesu

Kvůli relativně dlouhé době před zahájením procesu, může být finální report zpracován se zpožděním. Proto může opožděná reakce na zjištění procesu monitorování způsobit větší škodu pro Banku.

3.5 Procesní perspektiva

Procesní perspektiva je nástroj, který je součástí Balanced Scorecard. Daný nástroj bude použit jako další nástroj pro zlepšení procesu. Budoucí stav specifikovaný v Gap analýze bude transformován do jednotlivých cílů vnitřního procesu. Ukazatele a cílové hodnoty budou přiřazeny ke strategickým cílům. Strategické akce jsou konkrétními kroky, které budou uskutečněny v restrukturalizaci procesu.

Tabulka 13 zobrazuje analýzu procesní perspektivy.

Strategické cíle	Ukazatele	Cílové hodnoty	Strategické akce
Rovnoměrné rozložení informací ke zkoumání	Počet fází v měsíci	Maximálně dvě fáze v měsíci	Rozložení jednotlivých fází procesu na více měsíců
Více času pro provedení finanční analýzy	Počet fází v měsíci zpracování finanční analýzy	Maximálně jedna fáze	Posunutí ostatních fází procesu před zpracováním finanční analýzy
Portfolio je neustále monitorováno	Počet fází v měsíci	Minimálně jedna fáze v měsíci	Rozložení jednotlivých fází tak, že fáze procházejí každým měsícem v roce
Informování o chybějících podkladech v předstihu	Počet připomenutí před finálním reportem	Minimálně jedno připomenutí na konci první fáze	Zpracování reportu o nesplněných povinnostech po každé fázi procesu
Proces začíná dříve	Počet měsíců před začátkem procesu	Maximálně nula měsíců před začátkem procesu	Posunutí začátku procesu

Tabulka 13 Procesní perspektiva

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6 Inovační model

3.6.1 Popis inovačního modelu

Inovační model procesu je založen na restrukturalizaci procesu monitorování. Obsah jednotlivých fází zůstává neměnný. Restrukturalizace procesu monitorování je provedena na základě výsledků Gap analýzy a analýzy Procesní perspektivy. Restrukturalizace procesu se řídí pomocí strategických akcí specifikovaných v Procesní perspektivě, což má vést k dosažení strategických cílů uvedených v Procesní perspektivě.

Inovační model musí představit proces jako plynulý vícefázový proces, který probíhá během celého roku měsíc po měsíci. Vystavení se úvěrovému a jiným rizikům existuje v průběhu celého roku a úroveň rizika se může neočekávaně změnit. Inovační model musí zajistit základ pro rychlé, přesné a operativní řešení problémové situace.

3.6.2 Cíle inovačního modelu

Cíle inovačního modelu jsou reprezentovány strategickými cíli specifikovanými v analýze Procesní perspektivy:

- Rovnoměrné rozložení informací ke zkoumání
- Více času pro provedení finanční analýzy
- Portfolio je neustále monitorováno
- Informování o chybějících podkladech v předstihu
- Proces začíná dříve

3.6.3 Struktura inovačního modelu

Struktura inovačního modelu je ilustrována pomocí Ganttova diagramu. Schéma 15 zobrazuje harmonogram, který ilustruje inovační proces.

Jak je patrné z harmonogramu, proces je rovnoměrně rozložen v průběhu celého roku. Proces monitorování probíhá postupně měsíc po měsíci. Díky restrukturalizaci procesu bylo budoucího stavu – který je specifikován v Gap analýze – úspěšně dosaženo. Dopad restrukturalizace procesu monitorování jednotlivých fází procesu je popsán níže.

1. Sledování neplatebních povinností

Sledování neplatebních povinností je fází inovačního modelu, která začíná jeden měsíc před koncem stanoveného období. Tato fáze má být dokončena do konce stanoveného období. Výstupem dané fáze je report obsahující nesplněné smluvní povinnosti. Tento report má být připraven ke konci stanoveného období. Na základě daného reportu je klient urgován k doložení chybějících podkladů.

Kvartál	Č.	Fáze	Začátek	Konec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
4Q	2	Sledování platebních povinností	1.1.201X	31.1.201X												
	3	Sledování makroekonomických podmínek	1.1.201X	31.1.201X												
	4	Sledování finanční situace	1.2.201X	28.2.201X												
	5	Fáze překontrolování	1.2.201X	28.2.201X												
1Q	1	Sledování neplatebních povinností	1.3.201X	31.3.201X												
	2	Sledování platebních povinností	1.4.201X	30.4.201X												
	3	Sledování makroekonomických podmínek	1.4.201X	30.4.201X												
	4	Sledování finanční situace	1.5.201X	31.5.201X												
	5	Fáze překontrolování	1.5.201X	31.5.201X												
2Q	1	Sledování neplatebních povinností	1.6.201X	30.6.201X												
	2	Sledování platebních povinností	1.7.201X	31.7.201X												
	3	Sledování makroekonomických podmínek	1.7.201X	31.7.201X												
	4	Sledování finanční situace	1.8.201X	31.8.201X												
	5	Fáze překontrolování	1.8.201X	31.8.201X												
3Q	1	Sledování neplatebních povinností	1.9.201X	30.9.201X												
	2	Sledování platebních povinností	1.10.201X	31.10.201X												
	3	Sledování makroekonomických podmínek	1.10.201X	31.10.201X												
	4	Sledování finanční situace	1.11.201X	30.11.201X												
	5	Fáze překontrolování	1.11.201X	30.11.201X												
4Q	1	Sledování neplatebních povinností	1.12.201X	31.12.201X												

Schéma 15 Harmonogram inovačního modelu procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Sledování platebních povinností

Sledování platebních povinností je fází, která začíná po skončení stanoveného období. Daná fáze musí být dokončena v průběhu příštího měsíce po skončení stanoveného období. Výstupem této fáze je report s nesplněnými platebními povinnostmi, který musí být připraven ke konci měsíce. Na základě reportu je klient urgován k plnění svých platebních povinností.

3. Sledování makroekonomických podmínek

Sledování makroekonomických podmínek probíhá současně s kontrolou platebních povinností. Sledování platebních povinností je jednou z nejméně časově náročných fází, proto může být tato fáze provedena s tak časově náročnou fází jako sledování makroekonomických podmínek, která vyžaduje analýzu s použitím různých zdrojů informací.

Ted' sledování makroekonomických podmínek se neprovádí souběžně s finanční analýzou, protože zpracování finanční analýzy také vyžaduje dostatek času.

4. Sledování finanční situace

Díky tomu, že větší část procesu se provádí před zpracováním finanční analýzy, dost času zbývá i na provedení kvalitní finanční analýzy.

Jelikož kontrola makroekonomických podmínek již byla provedena, je možné porovnat výsledky finanční analýzy s makroekonomickými podmínkami a odvodit, jak se navzájem ovlivňuje finanční situace klienta a makroekonomické podmínky regionu.

5. Fáze překontrolování

Fáze překontrolování je poslední fází procesu, která se provádí zároveň se zpracováním finanční analýzy. To je nejméně časově náročná fáze, protože obsahem této fáze je pouze překontrolování vybraných povinností, které nebyly splněny podle průběžných výsledků procesu.

3.6.4 Výstup inovačního modelu

Výstupem inovačního modelu procesu je finální report o plnění povinností, výsledky finanční analýzy a vliv makroekonomických podmínek. Na základě průběžných výsledků procesu byl již klient urgován k plnění nesplněných povinností. Klient měl možnost opravit situaci a splnit nesplněné povinnosti před přípravou finálního reportu. Proto může být počet nesplněných povinností uváděných ve finálním reportu snížen a finální report bude představovat lepší stav úvěrového portfolia. Riziková klasifikace vybraných pohledávek klientů nebude zhoršena na základě Opatření ČNB č. 9/2002.

Schéma 16 zobrazuje harmonogram inovačního modelu procesu na příkladu prvního kvartálu.

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Fáze			1. Sledování neplatebních povinností	2. Sledování platebních povinností 3. Sledování makroekonomických podmínek	4. Sledování finanční situace 5. Fáze překontrolování
Výstup			Report s nesplněnými neplatebními povinnostmi	Report s nesplněnými platebními povinnostmi	Report o kvalitě plnění povinností, výsledky finanční analýzy a vliv makroekonomických podmínek
Následující kroky			Klient je urgován k plnění nesplněných neplatebních povinností	Klient je urgován k plnění nesplněných platebních povinností	Na základě Opatření ČNB č. 9/2002 riziková klasifikace pohledávky klienta může být změněna

Schéma 16 Harmonogram inovačního modelu procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7 Hodnocení inovačního modelu

Inovační model bude hodnocen podle toho, jak model plní stanovené cíle. Schéma 17 zobrazuje inovační, průběžné a finální cíle, které již byly specifikovány v praktické části.

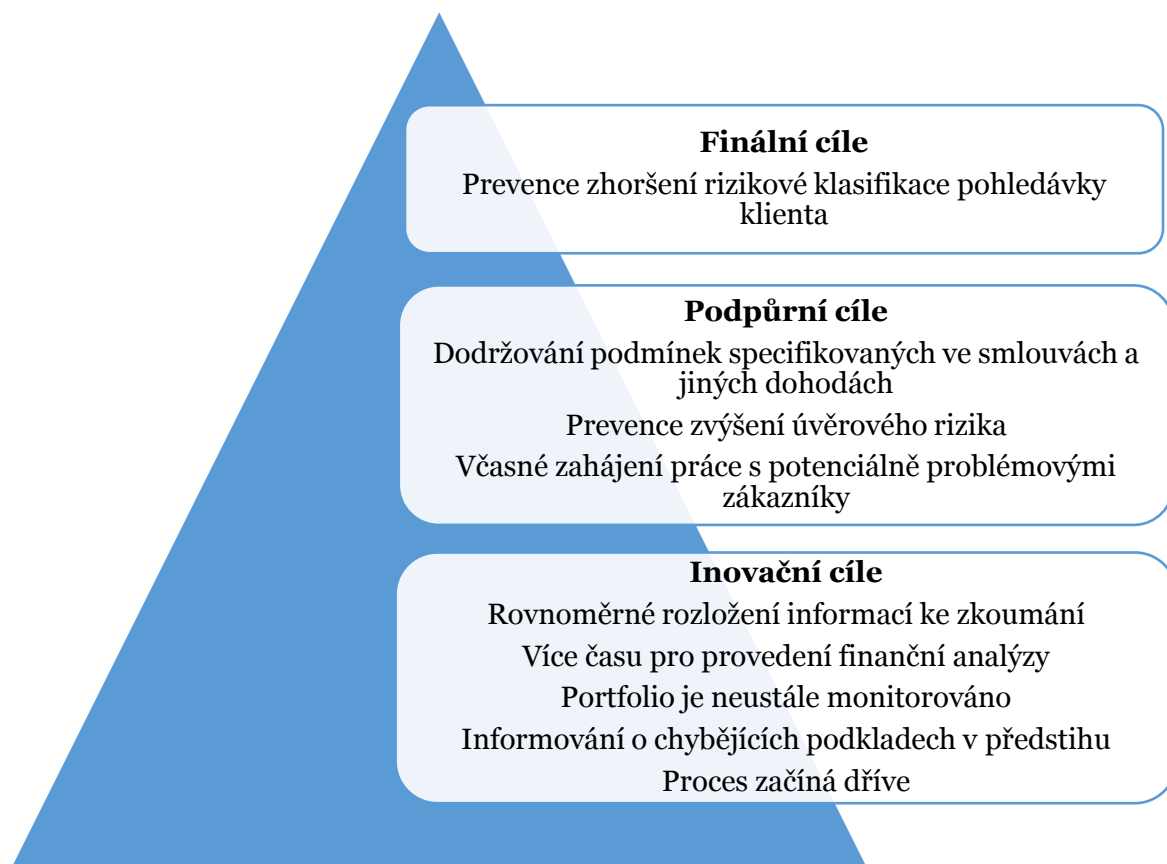


Schéma 17 Inovační, podpůrné a finální cíle procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení inovačního modelu procesu bude provedeno dvěma způsoby. V první řadě bude inovační model hodnocen podle toho, jak model splňuje stanovené inovační cíle. Ve druhé řadě bude inovační model hodnocen podle toho, jak model splňuje stanovený finální cíl.

3.7.1 Hodnocení podle inovačních cílů

Primární restrukturalizace procesu bude zaměřena na plnění inovačních cílů. Tabulka 14 zobrazuje stanovené inovační cíle a odpovídající výsledky.

Vzhledem k tomu že dosažené výsledky eliminují slabé stránky procesu, které byly specifikovány v Gap analýze, lze tvrdit, že inovační model procesu splnil stanovené inovační cíle.

Inovační cíle	Výsledky
Rovnoměrné rozložení informací ke zkoumání	Proces je rovnoměrně rozložen na tři měsíce
Málo času na zpracování kvalitní finanční analýzy	Tři fáze procesu provedeny před zpracováním finanční analýzy
V ostatních měsících je portfolio méně monitorováno	Proces probíhá každý měsíc
Je obtížné informovat klienta o chybějících podkladech předem	Informování o chybějících podkladech dva měsíce před konečným termín
Relativně dlouhá doba před zahájením procesu	První fáze procesu začíná již před koncem zkoumaného období

Tabulka 14 Hodnocení podle plnění inovačních cílů

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7.2 Hodnocení podle finálního cíle

Inovační model procesu bude hodnocen podle toho, jestli počet porušení smlouvy klientem, potenciálně vedoucích ke zhoršení rizikové klasifikace pohledávky klienta, bude snížen. Schéma 18 zobrazuje princip hodnocení úspěšnosti inovačního modelu procesu. Pokud počet jednotlivých porušení smlouvy uvedených ve finálním reportu bude menší, než bylo zjištěno v procesu průběžného monitorování, inovační model procesu lze považovat za úspěšný.

Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
		Report s nesplněnými neplatebními povinnostmi	Report s nesplněnými platebními povinnostmi	Finální report
Počet nesplněných neplatebních povinností = n				
	Počet nesplněných platebních povinností = m			
		Počet nesplněných neplatebních povinností < n Počet nesplněných platebních povinností < m		

Schéma 18 Hodnocení podle plnění finálního cíle

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout zlepšení ve vybraném bankovním procesu.

Teoretická část vytváří základ pro praktickou část. Definování procesních inovací bylo provedeno přes tradiční pojetí inovací popsané v teoretické části. Tradiční pojetí inovací bylo transformováno do bankovního pojetí inovací, kde procesní inovace byla představována jako bankovní technologie.

Zkoumání pojetí bankovních inovací začínalo úvodem do pojmu finanční inovace a jeho komponentů v rámci modelu TRICK. Model TRICK představoval šest komponentů finanční inovace. Komponent finanční inovace Riziková expozice, zahrnující řízení rizik a kontrolu rizikovosti portfolia, byl vybrán jako prioritní směr pro zlepšení v rámci modelu finanční inovace. Tudíž lze shrnout, že teoretická část představila procesní inovace ve formě bankovní technologie, která bude zlepšena v oblasti risk managementu a kontroly portfolia.

Praktická část začínala z analýzy bankovního sektoru. Tato část nemůže být vynechána, protože bankovní odvětví může silně ovlivnit činnost subjektů působících v něm, a to z důvodu přísných regulací ze strany Centrální banky.

Velmi důležitou pasáží praktické části byla analýza vybraného bankovního procesu, protože analýza procesu popisuje propojenost cílů a struktury procesu dle požadavků Centrální banky. Vybraný bankovní proces byl restrukturován podle výsledků provedené analýzy. Inovační model procesu byl vyvinut přes procesní transformaci ze standardního stavového modelu do plynulého modelu procesu. Výsledkem je to, že inovační model procesu lépe plní cíle původního procesu.

Hodnocení úspěšnosti procesu navrhovaného inovačního modelu bylo provedeno dvěma způsoby. Za prvé, inovační model byl hodnocen podle toho, jak model splňuje průběžné inovační cíle. Na základě porovnání stanovených cílů s výsledky bylo prokázáno, že inovační model splňuje své inovační cíle.

Za druhé, inovační model byl hodnocen podle toho, jak splňuje finální cíl. Finálním cílem bylo zabránit možnému zhoršení rizikové klasifikace pohledávky klienta kvůli neplnění smluvních povinností. Dosažení tohoto cíle lze ověřit při praktickém uplatňování modelu. Jestli v průběhu procesu počet jednotlivých nesplněných povinností, které mohou nepříznivě ovlivnit rizikovou klasifikaci klienta, bude snížen, inovační model procesu je považován za úspěšný.

Hlavní cíle diplomové práce byly dosaženy. Restrukturalizace procesu eliminovala specifikované slabé stránky procesu, a tudíž eliminovala výskyt možných následků.

Bibliografie

Bhole, L. & Mahakud, J., 2009. The Nature and Role of Financial System. V: *Financial Institutions and Markets. Structure, Growth and Innovations.*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education Private Limited, p. 24.

Bukovský, J., 2016. *e15.cz*. [Online]

Available at: <http://zpravy.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/male-banky-zbroji-proti-velkym-nalakaly-uz-dva-miliony-klientu-1293359>

Business Dictionary, 2016. *Business Dictionary*. [Online]

Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/process-analysis.html>

Bušek, J., Dufek, P., Heřmánek, J. & Kupka, M., 2011. *Česká bankovní asociace*. [Online]

Available at: https://www.czech-ba.cz/sites/default/files/down_41950.pdf

Butcher, S., 2016. *efinancialcareers*. [Online]

Available at: <http://news.efinancialcareers.com/uk-en/246493/front-office-middle-office-back-office-banking>

Česká bankovní asociace, 2012. *Česká bankovní asociace*. [Online]

Available at: <https://www.czech-ba.cz/cs/bankovni-sektor-v-obdobi-2011-2012>

Česká bankovní asociace, 2016. *Česká bankovní asociace*. [Online]

Available at: <https://www.czech-ba.cz/cs/bankovni-sektor>

Česká národní banka, 2004. Hodnocení jednotlivých pohledávek. V: *Opatření České národní banky č. 9/2002 (plné znění)*. Praha: Česká národní banka, p. 6.

Česká národní banka, 2004. Hodnocení pohledávek. V: *Opatření České národní banky č. 9/2002 (full text)*. Praha: Česká národní banka, p. 5.

Česká národní banka, 2004. Opravné položky k jednotlivým pohledávkám . V: *Opatření ČNB č. 6 ze dne 15.9.2004*. Praha: Česká národní banka, p. 5.

Česká národní banka, 2014. *Česká národní banka*. [Online]

Available at:

https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/vyhlasky/vyhlaska_163_2014.pdf

http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2016/20160824_rezerva_ke_kryti_systemoveho_rizika.html

Česká národní banka, 2014. Příloha č. 3 k Vyhlášce č. 163/2014 Sb.. V: *Vyhláška č. 163/2014 Sb.*. Praha: Česká národní banka, p. 1781.

databáze ARAD , 2016. *databáze ARAD*. [Online]

Available at: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_KOREN

databáze ARAD, 2016. *databáze ARAD*. [Online]

Available at: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_KOREN

- Davidová, P., Heřmánek, J. & Opravilová, R., 2006. *Česká národní banka*. [Online]
Available at: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2006/cl_06_060922.html
- Davila, T., Epstein, M. & Shelton, R., 2013. Making innovation work. How to manage it, measure it, and profit from it. V: *The Rules of Innovation*. New Jersey: Pearson Education, p. 14.
- Drucker, P., 2015. V: *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*.. New York: Routledge, p. 23.
- Drucker, P., 2015. Purposeful innovation and the seven sources for innovative opportunity. V: *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*.. New York: Routledge, pp. 42-43.
- Edquist, C., 2005. Systems of Innovation. Approaches Their Emergence and Characteristics. V: *Systems of innovation. Technologies, Institutions and Organizations*. . Abingdon: Routledge, p. 15.
- European Banking Federation, 2015. Economy, Capital and Profitability. V: *European Banking Sector. Facts & Figures*. Brussels: European Banking Federation, p. 8.
- Fotr, J. a další, 2012. Balanced Scorecard. V: *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, pp. 112-113.
- Future Banking, 2012. *Future Banking*. [Online]
Available at: <http://www.banking-gateway.com/projects/fba-capgemini-rbs-mobile-payments/fba-capgemini-rbs-mobile-payments2.html>
- Godin, B., 2008. In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation. V: *In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation*. Montreal: Project on the Intellectual History of Innovation, p. 4.
- GOST, 8.-9., 2007. *State system for ensuring the uniformity of measurements. Metrological ensuring of bank technologies. General principles*. [Online]
Available at: http://lawrussia.ru/texts/legal_273/doc273a693x671.htm
- Hobday, M., 2005. Technology Analysis and Strategic Management. V: *Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries*. Brighton: Routledge, pp. 124-127.
- Hypoteční banka, 2016. *Hypoteční banka*. [Online]
Available at: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/tiskove-zpravy/ostatni/novy-zakon-o-spotrebitelskem-uveru-meni-od-1-prosince-podminky/>
- Institute for Research and Innovation in Social Services, 2012. Internalising Innovation in Public Sector. V: *Creating a culture of innovation*. Glasgow: Institute for Research and Innovation in Social Services, p. 8.
- OECD, 2005. Basic definitions. V: *3rd edition of the Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OECD Publishing, p. 46.
- OECD, 2005. *Glossary of statistical terms*. [Online]
Available at: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6868>
- OECD, 2005. *Glossary of statistical terms*. [Online]
Available at: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6870>

- OECD, 2005. *Glossary of statistical terms*. [Online]
Available at: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6871>
- OECD, 2005. *Glossary of statistical terms*. [Online]
Available at: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6873>
- Pearson, M., 2015. Innovation trends. V: *Innovation in Retail Banking*. 7th annual report editor Paris: Efma and EdgeVerve Systems Limited, p. 14.
- Rose, P. & Hudgins, S., 2008. An Overview of Banks and the Financial-Services Sector. V: *Bank Management and Financial Services*. New York: McGraww Hill, p. 20.
- Řepa, V., 2007. Podnikové procesy. V: *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 2nd editor Praha: Grada Publishing, p. 16.
- Schmidt, T. & Rammer, C., 2007. V: *Non-technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows?*. Mannheim: Centre for European Economic Research, p. 1.
- Schmidt, T. & Rammer, C., 2007. *Non-technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows?*. Mannheim: Centre for European Research.
- Schumpeter, J., 2012. Introduction to the transaction edition. V: *The theory of economic development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New Brunswick: Transaction Publishers, p. 19.
- Singer, M., 2015. Česká národní banka. [Online]
Available at:
https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20150616_zfs_2014-2015.pdf
- Sinkey, J., 2007. Factors of changes, innovations and consolidations in financial service industry. V: *Commercial Bank Financial Management in the Financial-services Industry*. New Jersey: Prentice Hall, p. 59.
- Skalková, O., 2016. *Hospodářské noviny*. [Online]
Available at: <http://archiv.ihned.cz/c1-65165950-mezi-bankami-panuje-tak-ostra-konkurence-ze-se-pousteji-do-vyssiho-rizika-rika-sef-unicredit-kunert>
- Stein, A., 2013. *SteinVox*. [Online]
Available at: <http://steinvox.com/blog/invention-is-not-innovation-field-of-dreams-strategy-almost-always-fails/>
- Tavasiev, A., 2011. The place and role of the banks in economy. V: *The Banking*. Moscow: Dashkov i Ko, p. 21.
- Tavasiev, A., 2011. The place and role of the banks in economy. V: *The Banking*. Moscow: Dashkov i Ko, p. 22.
- Westland, C., 2008. What is Innovation?. V: *Global innovation management. A strategic approach*. New York: Palgrave Macmillan, p. 8.