

# **Využití moderních měřítek výkonnosti procesů v oblasti aktivních obchodů v bance XY a.s. pomocí metody Balanced Scorecard**

Bc. Lucia Komárová

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucia KOMÁROVÁ**  
Osobní číslo: **M10442**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Využití moderních měřítek výkonnosti procesů v oblasti aktivních obchodů v bance XY a.s. pomocí metody Balanced Scorecard**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zhodnoťte literární prameny a zformulujte teoretická východiska pro zpracování projektu využití moderních měřítek výkonnosti v bankovním sektoru.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky v jednotlivých procesech v rámci metody Balanced Scorecard.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav jednotlivých procesů v bance XY a.s.
- Vytvořte projekt využití moderních měřítek výkonnosti procesů v oblasti aktivních obchodů banky XY a.s. v rámci metody Balanced Scorecard.
- Projekt podrobte nákladové analýze a analýze přínosů.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**CIENCIALA, Jiří.** Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-807-4310-447.

**KAPLAN, Robert a David NORTON.** Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Vyd. 5. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807-2611-775.

**TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK.** Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. Zvolen: Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-228-1796-7.

**VYLEŤAL, Pavel.** Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – Agentura vojenských informací a služeb, 2008. ISBN 978-807-2784-387.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 20. 4. 2012 .....



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomové práce je vypracovat projekt vhodného nástroje pro měření výkonnosti procesů v bance XY, a.s. Projekt je orientován na procesy v rámci oblasti akvizice aktivních obchodů s pomocí využití konceptu Balanced Scorecard. Práce se dělí na dvě části – teoretickou a praktickou část. V teoretické části je provedena kritická literární rešerše a definován pojem výkonnost, způsoby jeho měření, systém Balanced Scorecard, modelování procesů a taktéž procesy v rámci akvizice úvěrů. V praktické části je pomocí analýzy představeno vnější a vnitřní prostředí banky XY, a.s. jakož i analýza jejich největších konkurentů. Na základě stanovených cílů banky v jednotlivých perspektivách modelu Balanced Scorecard, je vytvořen systém měřítek a plánovaných hodnot pro rok 2012. V závěrečné části jsou popsány přínosy a náklady projektu.

### ***Klíčová slova:***

Výkonnost podniku, měření výkonnosti, Balanced Scorecard, ukazatele, banka, proces, akvizice

## **ABSTRACT**

Subject of the thesis is to develop suitable tools for measuring performance processes in the Bank XY Ltd. The project is focused on processes within the active acquisition deals with the use of the concept of Balanced Scorecard. The thesis is divided into two parts - theoretical and practical part. The theoretical part is a critical literature search and definition of the term “performance”, possibilities of measurement, Balanced Scorecard, process modeling, and also processes in the acquisition of loans. The practical part is introduced by analyzing the external and internal environment of the Bank XY Ltd., as well as analysis of their largest competitors. Based on the objectives of the bank perspectives model Balanced Scorecard is a system of standards and values projected for 2012. The final part describes the benefits and costs of the project.

### ***Keywords:***

Company Performance, Performance Measurement, Balanced ScoreCard, Indicators, Bank, Process, acquisition

## Pod'akovanie

S potešením vyjadrujem pod'akovanie Ing. Přemyslovi Pálkovi, Ph.D. za jeho ochotu a ústretovosť, užitočné rady a odborné vedenie pri spracovaní mojej diplomovej práce.

Taktiež by som sa chcela pod'akovať Ing. Pavlovi Šustáčkovi za pomoc a ochotu pri spracovaní projektu pre banku XY, a.s. ako aj Ing. Renáte Smoloňovej, za poskytnutie všetkých potrebných informácií z oblasti úverových procesov.

## Motto:

*„Překážky jsou ony obávané věci, které spatříte, když odvrátíte pohled od svého cíle.“*

Henry Ford

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 DEFINÍCIA VÝKONNOSTI</b> .....	<b>12</b>
1.1 KRITÉRIUM VÝKONNOSTI.....	14
1.2 FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE VÝKONNOSŤ.....	14
<b>2 MERANIE VÝKONNOSTI FIRMY</b> .....	<b>16</b>
2.1 KEÚČOVÉ UKAZOVATELE (INDIKÁTORY) VÝKONNOSTI - KPI.....	18
2.2 RIADENIE VÝKONNOSTI PODNIKU .....	18
2.3 UKAZOVATELE MERANIA VÝKONNOSTI .....	19
2.3.1 Klasické ukazovatele.....	19
2.3.2 Moderné ukazovatele .....	20
<b>3 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>24</b>
3.1.1 Perspektívy BSC .....	25
3.1.2 BSC ako systém riadenia.....	29
3.1.3 Strategická mapa BSC.....	29
3.1.4 Ukazovatele Balanced Scorecard .....	30
3.1.5 Nevýhody modelu BSC.....	31
<b>4 PODNIKOVÉ PROCESY</b> .....	<b>32</b>
4.1 ČLENENIE PROCESOV.....	32
4.2 MODELOVANIE PROCESOV.....	34
4.2.1 Mapa procesov .....	35
4.3 AKVIZÍCIA .....	35
<b>5 VÝSTUPY TEORETICKEJ ČASTI</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>6 SYSTÉM PRAKTICKEJ ČASTI</b> .....	<b>38</b>
<b>7 CHARAKTERISTIKA BANKOVÉHO SEKTORU V ČESKEJ REPUBLIKE</b> .....	<b>39</b>
7.1 BANKY V ČR.....	39
7.1.1 Vývoj bankového sektoru v rokoch 2009 – 2010.....	40
7.2 SPORITELNÉ DRUŽSTVÁ V ČR.....	42
7.2.1 Vývoj sporiteľných družstiev (družstevných záložní).....	42
7.2.2 Rozdiel oproti banke .....	43
7.2.3 Poskytnuté úvery bankového sektoru vs. sektoru družstevných záložní.....	44
<b>8 CHARAKTERISTIKA BANKY XY, A.S.</b> .....	<b>45</b>



8.1	FINANČNÁ ANALÝZA BANKY XY, A.S.....	46
8.2	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA BANKY XY, A.S. ....	50
8.3	SWOT ANALÝZA BANKY XY, A.S. ....	51
8.4	ANALÝZA NAJVÄČŠÍCH KONKURENTOV BANKY XY, A.S. ....	52
8.4.1	Komerčná banka, a.s. ....	52
8.4.2	UniCredit Bank Czech Republic, a.s.....	55
8.4.3	Československá obchodná banka, a.s.....	57
8.4.4	Porovnanie konkurenčných bánk s bankou XY, a.s.....	59
8.5	ANALÝZA MODERNÝCH UKAZOVATEĽOV BANKY XY, A.S. ....	61
8.5.1	EVA.....	61
8.5.2	Balanced Scorecard.....	70
<b>9</b>	<b>RIADENIE PROCESOV.....</b>	<b>73</b>
9.1	PROCESY V BANKE XY, A.S. ....	73
9.2	ÚVEROVÝ PROCES BANKY XY, A.S. ....	75
9.2.1	Oblasť Akvizície .....	76
9.2.2	Plánovanie akvizície.....	76
9.2.3	Akvizícia .....	77
<b>10</b>	<b>BALANCED SCORECARD PRE OBLASŤ AKVIZÍCIU AKTÍVNYCH ÚVEROV.....</b>	<b>78</b>
10.1	CIELE BANKY V OBLASTI AKVIZÍCIE AKTÍVNYCH OBCHODOV A ICH MERANIE.....	78
10.2	UKAZOVATELE VÝKONNOSTI BANKY XY, A.S. V AKVIZÍCIÍ PRE ROK 2012.....	84
10.3	BSC OBLASTI AKVIZÍCIE AKTÍVNYCH OBCHODOV V PRAXI.....	88
<b>11</b>	<b>VÝSTUPY A ODPORÚČANIA PRE BANKU XY, A.S.....</b>	<b>91</b>
11.1	ANALÝZA PRÍNOSOV A NÁKLADOV PROJEKTU .....	94
11.1.1	Prínosy projektu .....	94
11.1.2	Náklady projektu .....	95
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>105</b>

## ÚVOD

V súčasnosti je často skloňovaný výraz výkonnosť podniku. Každá spoločnosť sa snaží o dosiahnutie svojich strategických cieľov. V moderne zmýšľajúcich firmách už nestačí len merať výkonnosť firmy podľa rastu zisku a podobných finančných ukazovateľov, ale je dôležité zamerať sa na využívanie moderných nástrojov a rýchle reagovanie na meniace sa podmienky trhu.

V prípade mojej diplomovej práce sa orientujem na analýzu výkonnosti v bankovom sektore Českej republiky v rokoch 2009 až 2011 so zameraním na meranie procesov v banke XY, a.s. V práci sa venujem definícií výkonnosti, ktorá nie je v literatúre jednoznačná. Dôraz kladiem na systém merania výkonnosti a systém procesov, ktoré v banke prebiehajú. Najväčšia časť je venovaná modernému nástroju merania výkonnosti Balanced Scorecard. Ten predstavuje komplexný systém prepojenia jednotlivých cieľov ako aj ich ukazovateľov. Práve tento systém je ústredným pomocníkom pri splnení cieľov stanovených v mojej práci.

Cieľom mojej diplomovej práce je vytvorenie vhodného nástroja pre meranie výkonnosti v oblasti akvizície aktívnych obchodov v banke XY, a.s. Nakoľko akvizícia, patrí v banke medzi jej kľúčové činnosti, je pre manažment banky rozhodujúce zamerať sa na túto oblasť.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEFINÍCIA VÝKONNOSTI

Výkonnosť podniku je v dnešnej dobe veľmi často skloňovaným pojmom. Spoločnosti sa snažia o zvyšovanie svojej efektivity, produktivity a naopak o znižovanie výdavkov a celkových nákladov, ktoré vedú k rastu ich výkonnosti. Čo ale pojem výkonnosť znamená, ako ju merať a ktoré parametre ju ovplyvňujú? V nasledujúcej časti bude nadefinovaný samotný pojem výkonnosť.

Už ako to pri väčšine definícií býva, existuje veľa autorov, ktorí sformulujú definíciu výkonnosti podľa vlastného názoru na danú tému. Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2009, s. 13) výkonnosť vychádza z dlhodobého vývoja, kedy bola vyvinutá široká škála kritérií vyjadrujúca výkonnosť podniku z pohľadu vlastníkov. Niektoré z kritérií sú vyjadrením rozličných teoretických koncepcií zaoberajúcimi sa podnikovým riadením a iné naopak vychádzajú zo zvyklostí a pragmatických prístupov podnikovej praxe. Historický pohľad poukázal na vývoj názorov na toto meranie od merania ziskových marží a rastu zisku k meraniu rentability investovaného kapitálu až k moderným konceptom založených na tvorbe hodnoty pre vlastníkov a hodnotové riadenie.

Z toho vyplýva, že každý môže hodnotiť výkonnosť inak. Vlastník vyžaduje splnenie očakávaní ohľadom návratnosti svojich vložených finančných prostriedkov, zákazník trvá na uspokojení svojich potrieb a požiadaviek na výrobok či službu, cenu, dodacie a platobné podmienky atď., dodávatelia a banky sa zameriavajú na schopnosť splácať svoje záväzky, zamestnanci riešia otázku výšky mzdy a pracovných podmienok, štát zase schopnosť platiť dane apod. Je teda dôležité si uvedomiť, z ktorého pohľadu sa na výkonnosť pozeráme a z akej strany ju definujeme. (Pavelková a Knápková, 2009, s.13)

Podľa ekonomického slovníka (Cotoje.cz: Encyklopedie, ©2010) sa definícia výkonnosti veľmi nelíši: „výkonnosť, veličina – vyhodnocovací veličina pro očekávání, že systém v daném stave splní svůj účel.“ Týmto nám ukazuje, že výkonnosť sa meria podľa nášho očakávania a podľa pozície kde sa v systéme nachádzame. V ďalšej definícii podľa slovníka je výkonnosť braná ako ekonomická veličina teda „schopnost výrobního organizmu dosáhnout určitého výkonu, tj. vyrobit určitý objem produkce v určité struktuře (sortimentu) v dané časové jednotce; je určena zejména účinností jednotlivých činitelů (prac. prostředků, prac. síly a organizace práce).“ V prípade bankového sektoru je možné definíciu poup-

raviť na schopnosť dosiahnuť určitého objemu aktívnych obchodov v danom čase a za účelom dosiahnutia maximálneho zisku.

Ďalší pohľad na celkovú výkonnosť je možné nájsť v literatúre pána Pitru (2001, s. 13-16) ktorý preberá názor pána Campbella. Je dôležité rozlišovať medzi akciou ako psychologickým aspektom a aspektom, kde je výkonnosť výsledkom. Campbell označil výkonnosť ako niečo na čo si spoločnosti prenajímajú pracovníkov. Výkonnosť nie je definovaná samotnou činnosťou, ale rozhodovacím a hodnotiacim procesom. Platí, že len tie činnosti, ktoré môžu byť hodnotené a merané, sú považované za základ výkonnosti.

Výkonnosť je tiež možné považovať za multi-dimenzionálny koncept. Na základnom stupni Borman a Motowidlo rozlišujú dva druhy výkonnosti a to úlohovú a kontextovú. Úlohová sa zameriava na individuálnu schopnosť pracovníka, ktorá prispieva k celkovej výkonnosti spoločnosti, inak tiež v literatúre opisovanú ako pracovná výkonnosť. Tá môže byť priama, alebo nepriama. Kontextová výkonnosť sa zameriava na činnosti, ktoré neprispievajú k celkovej výkonnosti, ale slúžia ako podporný systém pre organizačné, sociálne a psychologické okolie, v ktorom sú ciele firmy budované. (Pitra, 2001, s. 27)

Zaujímavý je aj výstižný citát B. C. Forbese (Pitra, 2001, s. 30), ktorý rieši problematiku riadenia výkonnosti z trochu iného pohľadu. „If you do not drive your business, you will be driven out of business“ (v preklade: Pokiaľ neriadiš svoj biznis, budeš z neho vyhnaný). Autor sa zameriava na analýzu prostredia, v ktorom spoločnosť podniká, kde vládne silná konkurencia a prežijú len tí najsilnejší. Spravidla v tomto prostredí majú úspešné firmy nastavený komplexný systém riadenia výkonnosti, ktorý vzájomne prepletáva ciele akcionárov, podnikovej stratégie, plánovania a operatívneho riadenia, v rámci systému hodnotenia výkonu zamestnancov a ich motivácie do jedného integrovaného systému.

Pitra (2001, s. 9-12) zhŕňa výkonnosť ako výsledok organizovanej činnosti konkrétnych ľudí, ktorí spojili svoje sily a prostriedky, aby dosiahli presne definované ciele. Taktiež upresňuje, že výkonnosť nie je len požiadavkou ekonomickou ale celospoločenskou a ľudia, ktorí o jej úrovni rozhodujú (zamestnanci, manažéri a vlastníci) nesú za jej plnenie osobnú zodpovednosť.

## 1.1 Kritérium výkonnosti

K tomu aby bolo možné zhodnotiť spoločnosť či je konkurencieschopná je dôležité definovať tzv. kritérium výkonnosti. Zistenie kritéria pre meranie výkonnosti a taktiež jej interpretácie patrí medzi veľmi diskutované otázky. Existuje však rada rôznorodých odpovedí, ktoré sa spravidla prekrývajú alebo aj vylučujú. Podľa Wagnera (2009, s. 17): „výkonnosť není zcela objektivním způsobem uchopitelná“. Už ako bolo spomenuté v predchádzajúcej kapitole je preto dôležité dbať pri získavaní informácií o výkonnosti spoločnosti ako aj jej interpretácie z koho pohľadu je výkonnosť meraná.

Podľa Neumaierovej a Neumaiera (2002, s. 32-33) z pohľadu vlastníkov ale aj akejkolvek investície je týmto kritériom čistá súčasná hodnota – ČSH alebo NPV (Net Present Value). Rovnaký názor má aj Pavelková a Knápková (2009, s. 15) vo svojej knihe Výkonnosť podniku z pohľadu finančného manažéra. Spoločnosť je možné považovať za konkurencieschopnú, výkonnú, keď dosahuje kladnú čistú súčasnú hodnotu. Pričom platí, že čím vyššiu kladnú súčasnú hodnotu je podnik schopný vyprodukovať, tým je spoločnosť výkonnejšia. Pokiaľ firma prináša vlastníkovi viac ako do nej vložil, predstavuje to pre neho čisté zvýšenie hodnoty.

Dôležité pri posudzovaní výkonnosti podniku podľa Neumaierovej (2006, s. 22) je rešpektovanie dvoch základných princípov teórie financií a to:

1. Koruna získaná dnes má väčšiu hodnotu ako koruna získaná zajtra
2. Bezpečná koruna dosahuje väčšej hodnoty ako koruna riziková

## 1.2 Faktory ovplyvňujúce výkonnosť

Faktory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť je možné všeobecne deliť na externé a interné. **Externé faktory** sú faktory, ktoré spoločnosť nemôže ovplyvniť, pokiaľ aj áno tak len veľmi obmedzene. Medzi tie najznámejšie externé faktory patria: technologický vývoj, ekonomické a sociálne prostredie, taktiež demografické a geografické faktory ako aj legislatívne zmeny. Externé teda vonkajšie faktory sa často nazývajú ako príležitosti a hrozby a to hlavne ako súčasť SWOT analýzy. Spravidla sú pre všetkých konkurentov rovnaké aj keď nie vždy si ich určí firma rovnako. Je to hlavne z dôvodu, že spoločnosti pozerajú inak na udalosť, ktorá pre jedných je rizikom a pre iných príležitosťou. Aj na základe tohto vysvetlenia je veľmi zložitá vytvoriť kvalitnú a použiteľnú analýzu vonkajšieho prostredia.

**Interné faktory** sú faktory, ktoré sa nachádzajú vo vnútri spoločnosti a firma ich môže určitým spôsobom ovplyvňovať. Jedná sa o faktory, ktoré je možné merať, riadiť a plánovať. Medzi tie základné, ktoré majú najväčší vplyv patria: štruktúra výnosov (finančných zdrojov), pracovné zameranie, cieľové segmenty výkonov, miera centralizácie a decentralizácie riadenia, celková segmentácia organizácie ako aj história spoločnosti a ďalšie. Všetky spomenuté interné faktory ovplyvňujú do istej miery ciele spoločnosti. Opäť záleží z akého pohľadu sa na daný cieľ pozeráme, komu je určený. Medzi klasické ciele spoločnosti je možné zaradiť napr. zvyšovanie zisku v jednotlivých rokoch ako aj maximalizácia tržného podielu, výkonnosť zamestnancov a taktiež spokojnosť zákazníkov. Tie ovplyvňujú faktory ako miera investovania, množstvo konkurentov, úspory, vzdelávanie, benefity pre zamestnancov, vzťahy so zákazníkmi apod. Pre zjednodušenie uvádzame príklady niektorých faktorov v nasledujúcej tabuľke. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 106)

*Tab. 1 Príklady interných a externých faktorov výkonnosti firmy (vl. spracovanie podľa Pavelková a Knápková, 2009, s. 106)*

Externé faktory	Interné faktory
Zákony a predpisy, právna úprava	Tržný podiel spoločnosti
Štátne zásahy do odvetvia	Nákladovosť
Konkurencia	Výrobný proces
Úrokové miery a vplyv Centrálnej banky	Predaj a marketing
Vývoj menového kurzu	Spokojnosť zákazníkov
Postavenie na trhu	Prostredie firmy a kvalita pracovnej sily

Konkurencia na všetkých trhoch stále zosilňuje a ohrozuje tak existenciu ostaných podnikov, a preto v tejto súvislosti upozorňuje Pavelková a Knápková (2009, s. 14) na fakt že, úspešne sa v nových podmienkach môžu rozvíjať len tie subjekty, ktoré flexibilne reagujú na zmenené podmienky podnikania, sledujú a pravidelne vyhodnocujú úroveň podnikovej výkonnosti a investujú do jej zvyšovania. Aby spoločnosť vedela ako správne zistiť, riadiť a merať jednotlivé faktory a bola tak konkurencieschopná je potrebné zadefinovať k jednotlivým faktorom aj určité skupiny ukazovateľov.

## 2 MERANIE VÝKONNOSTI FIRMY

K tomu aby spoločnosť dosiahla svoje ciele je nevyhnutné aby ich vedela správne merať a vyhodnocovať. Existuje veľa možností ako merať a zdokonaľovať výkonnosť firmy. Prvoradá je zistiť akými ukazateľmi spoločnosť disponuje. Každé meranie výkonnosti je v podstate pomerová veličina a to buď primárna (priamo merateľná), alebo sekundárna (odvodená od primárnych), absolútna či relatívna. K celkovému pohľadu na meranie výkonnosti je potrebné rešpektovať ich vzájomnú závislosť na:

- dĺžke časového intervalu (časová dimenzia),
- veľkosti priestoru (priestorová dimenzia),
- šírke druhového vymedzenia (druhová dimenzia).

Sústavy ukazateľov umožňujú pochopiť ako spoločnosť funguje ako je výkonná. Podľa výkonnosti rozlišujeme nasledujúce sústavy a to:

- paralelné sústavy ukazateľov,
- pyramídové sústavy ukazateľov,
- bankrotné a bonitné indexy.

Pri meraní výkonnosti je dôležité mať dopredu nadefinované vstupy a výstupy, ktoré chceme merať. Tie tvoria základ pre fungovanie celého ekonomického systému. Slúžia tiež ako východisko pre hodnotenie podniku a ako základné stavebné kamene pri konštrukcii pomerových ukazateľov. Problémom je však skutočnosť, že veľa spoločností pracuje s nerelevantnými ukazovateľmi výkonnosti, ktoré nesprávne nazývajú kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI). V skutočnosti málo podnikov monitoruje svoje správne kľúčové ukazovatele výkonnosti. Príčinu je možné hľadať už v podstate ukazovateľov výkonnosti, ktorú nepoznajú ani manažéri ani iné zodpovedné osoby v podniku a to čo vlastne pojem kľúčový ukazateľ znamená. (Parmenter, 2008, s. 1)

Pojem „meranie výkonnosti“ podľa ekonomického slovníka (Cotoje.cz: Encyklopedie, ©2010) predstavuje hospodársky ukazovateľ, základnú štatistickú informáciu, ktorá ukazuje smer pohybu ekonomiky (miera nezamestnanosti, miera inflácie, index spotrebiteľských cien a ďalšie). Taktiež sa jedná o číselný údaj, ktorý charakterizuje podmienky, priebeh a výsledky určitého presne vymedzeného hospodárskeho procesu, prípadne viacerých procesov. Je to nástroj riadenia, ktorý sa používa pre väčší počet rôznych ukazovateľov vzhľadom ku komplexnosti a mnohostrannosti hospodárskych procesov.



Počas analýzy výkonnosti podniku pripadajú do úvahy dva druhy ukazovateľov a to finančné a nefinančné. **Finančné ukazovatele** vychádzajú z účtovných informácií o spoločnosti. Tie si zachovávajú ich vlastnosti ale aj slabé stránky finančnej analýzy, ktoré zhoršujú možnosť kvalitného spracovania kľúčových faktorov výkonnosti. Práve pomocou Du Pontovho rozkladu finančných ukazovateľov na nižšie úrovne, by mal podnik zistiť relevantné vplyvy, ktoré ovplyvňujú tvorbu hodnoty a teda aj kľúčové elementy výkonnosti podniku. (Marinič, 2008, s. 19)

Nedostatky finančných ukazovateľov eliminujú **nefinančné**, ktoré nevychádzajú z účtovných rámcov. Tieto výkonnostné ukazovatele je možné nájsť vo firemnej stratégii, vízií a realite. V praxi je možné nájsť systémy, ktoré fungujú buď len na finančných ukazovateľoch, nefinančných, alebo najvýhodnejším spôsobom, a to ich vzájomnou prepojenosťou. Marinič (2008, s. 30) opisuje svoj názor na finančné a nefinančné ukazovatele nasledovne: „z hľadiska úspešné konstrukce systému měření a hodnocení firemní výkonnosti je stěžejním problémem propojení finančních a nefinančních ukazatelů na nejvyšší cíl. Toto propojení předpokládá definici příčinné (kauzální) vazby a od ní se odvíjející rámec a způsob fungování.“ K určeniu príčinných vzťahov ako aj ich závislostí slúžia štatistické metódy ako korelačná a regresná analýza, ďalšie štatistické testy, odľahlé dáta a pod. Pre detailnejšie rozpracovanie sú nefinančné ukazovatele rozdelené do dvoch skupín podľa ich merateľnosti na **kvantifikovateľné** a **nekvantifikovateľné**. Prvú skupinu je možné vyjadriť pomocou merných jednotiek množstva, objemu a veľkosti. Druhú skupinu nie je možné vyjadriť v merných jednotkách ale slovne, pomocou grafov a stupníc. Ukazovatele je možné deliť taktiež na **externé** a **interné**. Externé faktory spôsobia na firmu z okolia a ovplyvňujú ju buď priamo alebo nepriamo. Tie ďalej delíme na makroekonomické, mikroekonomické a geografické. Pričom interné faktory môžu ovplyvniť spoločnosť ako celok. Nie je možné ich presne definovať, pretože vychádzajú z individuálnych potrieb každej firmy.

K tomu aby ukazovatele zodpovedali reálnej situácii podľa Mariniča (2008, s. 31) musia splňovať nasledujúce predpoklady:

- vysoký stupeň integrity údajov a dát,
- efektívne prepojenie strategických cieľov a akceleratorov tvorby hodnoty,
- zmysluplnosť, jednoznačnosť, vypovedaciu schopnosť,
- aplikovateľnosť pre spätnú väzbu a následnú koreláciu.

## 2.1 Kľúčové ukazovatele (indikátory) výkonnosti - KPI

V Parmenterovej (2008, s. 1-3) literatúre sú definované tri základné typy ukazovateľov výkonnosti:

- **Kľúčové ukazovatele výsledkov (KRI)** – hodnotia výkonnosť spoločnosti so zameraním na minulosť, zisťujú či sa firma vydala správnym smerom.
- **Ukazovatele výkonnosti (PI)** – vyjadrujú čo je potrebné vykonať.
- **Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI)** – tvoria základ pre zvýšenie výkonnosti firmy.

V rovnakom duchu Parmenter (2008, s. 5) pojednáva o základných charakteristikách, ktoré určujú KPI, ako sú nefinančné ukazovatele merania, ktoré sú opakované, zaoberá sa postojom riaditeľa ako aj vrcholového vedenia, integráciou všetkých zamestnancov, pri pochopení a úprave ukazovateľov, zodpovednosťou k jednotlivcom ale aj tímom, značným a pozitívnym dopadom.

V prípade efektívneho nastavenia a zhodnotenia stanovených ukazovateľov je dôležité správne načasovanie. Z toho vyplýva, že kľúčové ukazovatele merané v reálne danom okamihu musia byť predané ku spracovaniu a analýze ihneď, aby nedošlo k ich skresleniu. Meranie by preto malo byť najlepšie na dennej báze. Často vznikajú nezhody pri meraní medzi manažérmi a zamestnancami. Meranie by malo podporovať partnerstvo a konzultácie, či diskusie s cieľom nájsť vhodný kompromis. Parmenter (2008, s. 5-8) odporúča využiť pravidlo 10/80/20, ktoré predstavuje využitie 10 ukazovateľov výsledkov, 80 ukazovateľov výkonnosti a 10 kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Ukazovatele bývajú bezvýznamné pokiaľ nemajú priamu väzbu na strategické ciele spoločnosti. Práve toto hľadisko sleduje moderná metóda Balanced Scorecard (BSC), ktorej hlavná úloha je určenie kritických faktorov úspechu. Zameriavajú sa na oblasti, ktoré rozhodujú o strategickom vývoji a blahu celej firmy. Kritické faktory úspechu (spravidla ich býva päť až osem) majú vplyv na viacero oblastí BSC. Je dôležité aby boli merané skôr ako samotné ukazovatele výkonnosti.

## 2.2 Riadenie výkonnosti podniku

V súčasnosti celkový pohľad na meranie výkonnosti predstavuje zmenu v myslení ľudí a ich pohľad na dosiahnutie úspešného podnikania. Z historického pohľadu došlo k určité-

mu vývoju vid'. Tab. 2. Pre prvú a druhú generáciu je významné zameranie sa na meranie ziskových marží a rastu samotného zisku, ktorý sa rozvinul v neskoršom období na meranie rentability investovaného kapitálu. Za celkový posun sa v tejto oblasti predstavuje štvrtá generácia v podobe moderných metód a konceptov, ktoré sú založené na tvorbe hodnoty pre vlastníka a hodnotové riadenie. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 14)

Tab. 2 Vývoj ukazovateľov finančnej výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2009, s. 14)

1.generácia	2.generácia	3.generácia	4.generácia
Zisková marža	Rast zisku	Výnosnosť kapitálu	Tvorba hodnoty pre vlastníkov
Zisk/Tržby	Maximalizácia zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF, BSC...

Pri moderných metódach sa kladie dôraz na názory a potreby vlastníkov, pretože práve tí priniesli myšlienku, investíciu, založili podnikanie a preto nesú najväčšie riziko. Na vlastníkoch záleží do kedy v danej činnosti zotrávajú, do kedy im vložený kapitál bude prinášať zhodnotenie a teda aj uspokojenie ich očakávaní.

## 2.3 Ukazovatele merania výkonnosti

Zo súčasného moderného pohľadu sa dívame na dva tábory odborníkov, ktorí vedú ostrú diskusiu o voľbe toho najvhodnejšieho konceptu riadenia a merania výkonnosti podnikov. Prvá skupina prikladá väčší dôraz na používanie klasických ukazovateľov a druhá sa orientuje na moderné prevedenia a analýzu výkonnosti podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 20)

**Klasické ukazovatele** – podstata je v snahe o maximalizáciu zisku ako základného cieľa podnikania. Túto oblasť predstavuje veľké množstvo ukazovateľov, ktoré sú niekedy až vzájomne nezlučiteľné.

**Moderné prístupy** – sú zamerané na snahu riadiť hodnoty, prepojiť všetky činnosti a ľudí v podniku v jeden celok. Hlavným kritériom je zvýšenie hodnoty investovaného kapitálu.

### 2.3.1 Klasické ukazovatele

K významným nástrojom finančného riadenia patrí finančná analýza, ktorá hodnotí minulé a súčasný vývoj hospodárenia podniku, a tým zisťuje predpokladaný vývoj do budúcnosti.

Práve pomocou finančnej analýzy je možné identifikovať kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť podniku. Všetky tradičné ukazovatele vychádzajú z účtových informácií, ktoré sú verejne dostupné ako finančné výkazy, výročné správy a prehlásenia. Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2009, s. 20) medzi klasické ukazovatele výkonnosti zaraďujeme ukazovatele zisku, cash flow a rentability.

Z dôvodu, že moja diplomová práca je zameraná za moderné ukazovatele výkonnosti a to hlavne na oblasť merania výkonnosti procesov v banke s využitím Balanced Scorecard, tradičné ukazovatele budú v tejto kapitole spomenuté len veľmi okrajovo.

Základné rozdelenie ukazovateľov podľa Kislingerovej a Hnilicu (2008) a Sedláčka (2001, s. 15) je na:

- Absolútne ukazovatele – vertikálna a horizontálna analýza, EAT, EBT, EBIT, ukazovatele cash flow,
- Rozdielové ukazovatele – čistý pracovný kapitál, čisté pohotovité prostriedky, čistý peňažne -pohľadávkový fond,
- Pomerové ukazovatele – ukazovatele rentability, aktivity, zadlženosti a likvidity, produktivity práce a tržnej hodnoty.

Klasické ukazovatele sú často kritizované práve za ich východiskovú pozíciu a to z účtových dát, ktoré sú upravené podľa podnikovej politiky, zvolenej techniky oceňovania, odpisovej politiky ako aj pohľadu mimoriadnych nákladov a výnosov. Ďalším problémom je oblasť vymedzenia kapitálu podniku v porovnaní s modernými ukazovateľmi, ktorý upravujú výkazy na operatívne a neoperatívne položky. Tradičné ukazovatele zabúdajú na riziká a infláciu spojenú s vloženým kapitálom ako aj na časovú hodnotu peňazí a náklady obetovanej príležitosti.

### 2.3.2 Moderné ukazovatele

Ako bolo už spomenuté, moderné prístupy sa zameriavajú na riadenie hodnoty investovateľného kapitálu pre vlastníka, ktorý očakáva jej zhodnotenie. Na rozdiel od tradičných ukazovateľov tie moderné zavádzajú do merania výkonnosti tzv. oportunitné náklady, ktoré vystupujú v podobe nákladov na kapitál (WACC) a taktiež pracujú s prevádzkovým hospodárskym výsledkom (NOPAT). (Kislingerová 2001, s. 86-90) Rozvoj ukazovateľov ako takých začal doplnovaním finančných ukazovateľov tými nefinančnými. Aj vďaka takému to postojú došlo k rozvoju tzv. **Business Performance Management** (BPM), ktorý vznikol

v 80. rokoch 20 storočia. Vo voľnom preklade je možné tento termín preložiť ako „riadenie výkonnosti podniku“. Autorom konceptu je analytik Howard Dresner zo spoločnosti Gartner. Dresner, ktorý tvrdí, že riadiť je možné len to, čo je možné merať a úspech podniku, ako aj mieru dosiahnutého úspechu je možné merať. Dôležité je však zamerať sa na niekoľko dôležitých parametrov úspešnej firmy a u nich sledovať výkonnosť. **Kľúčové ukazovatele výkonnosti KPI (Key Performance Indicators)** sú tak základným nástrojom BPM.

Od roku 1992 došlo k veľkému nárastu populárnosti metódy Balanced Scorecard. Podstatou BSC je vyjasnenie firemných cieľov, ich vzájomná prepojenosť a porozumenie týmto cieľom až na najnižšie riadiace a výkonné funkcie v spoločnosti. Modernou metódou BSC sa bude podrobnejšie zaoberať kapitola 3.

Medzi základné moderné metódy merania výkonnosti, ktoré opisuje Pavelková a Knápková (2009, s. 43-101) vo svojej knihe Výkonnosť podniku z pohľadu finančného manažéra patria:

- MVA (Market Value Added),
- EVA (Economic Value Added),
- CFROI (Cash Flow Return on Investment Capital),
- RONA (Return On Net Assets),
- Diskontované cash flow (Discounted Cash Flow, DCF),
- Balanced Scorecard (BSC)
- a ďalšie.

V nasledujúcich kapitolách budú predstavené len niektoré moderné ukazovatele, ktoré sú významné pre praktickú časť mojej diplomovej práce a to len v jednoduchšej verzii, následne sa budem orientovať na metódu Balanced Scorecard, ktorá je zaužívaná vo vybranej a analyzovanej banke XY a.s. Ostatné ukazovatele je možné podrobne nájsť v knihách Kissingerovej, Pavelkovej a Knápkovej.

### 2.3.2.1 EVA

V poslednom období došlo k intenzívnemu presadeniu finančného ukazovateľa **Economic Value Added** (EVA). Ten je často využívaný v rôznych odvetviach aj vďaka jasnému pochopeniu pre manažérov neekonomov. Ukazateľ EVA meria, ako spoločnosť svojimi aktivitami za určité obdobie prispela ku zvýšeniu (kladná EVA) alebo zníženiu (záporná EVA) hodnoty pre svojich vlastníkov. Táto svetovo známa metóda vznikla v roku 1991 v poradenskej spoločnosti Stern Stewart & Co a naďalej vystupuje ako registrovaná obchodná značka tejto spoločnosti. (Brigham a Ehrhardt, 2005, s. 76) Hodnotu EVA je možné získať podľa nasledujúceho vzorca:

$$EVA = NOPAT - NOA \times WACC \quad (1)$$

Výpočet EVA je ľahký pokiaľ máme všetky vstupné informácie, ktoré sa už získavajú ťažšie. Dôležité v prvom kroku je rozdeliť činnosti a aktíva podniku na operatívne a neoperatívne. Pre vysvetlenie operatívna časť podniku je tá časť, ktorá slúži základnému podnikateľskému účelu. Naopak neoperatívne činnosti nepredstavujú hlavnú časť podniku, ale vystupujú v roli podporných činností k tým operatívnym.

Pre výpočet **hodnoty čistých operatívnych aktív** (Net Operating Assets, NOA) vychádzame zo súvahy, ktorú upravíme o už spomínané neoperatívne aktíva a zistíme tak operatívny zisk. Spravidla sa jedná o operácie ako aktivácia položiek, ktoré v súvahe chýbajú, naopak vylúčime aktíva, ktoré nie sú potrebné pre vykonávanie hlavnej činnosti a ako posledný krok upravené aktíva znížime o pasíva, ktoré nenesú základ.

V prípade **čistého operatívneho zisku** (Net Operating Profit After Tax, NOPAT), vychádzame z aktív, ktoré tvoria NOA. Podľa Maříka (2007, s. 282-291) je možné k výpočtu použiť dve možnosti:

- výsledok hospodárenia za bežnú činnosť,
- prevádzkový výsledok hospodárenia.

V našom prípade budeme voliť možnosť prvú. Výsledok hospodárenia za bežnú činnosť následne upravuje o výnosy a náklady, ktoré sa nebudú opakovať, platené úroky, výnosy z nepotrebných aktív, tvorba a čerpanie rezerv, daň a ďalšie.

### 2.3.2.2 Výpočet nákladov na kapitál

Ako posledné pre výpočet ukazateľa EVA je potrebné zistiť náklady na kapitál, presnejšie teda **vážené priemerné náklady na kapitál** (Weighted Average Capital Costs, WACC). Podľa Maříka (2007, s. 207-252) náklady na kapitál predstavujú príjmy, ktoré investori pri odpovedajúcom riziku očakávajú zo svojich investícií do podniku. Dôležité je si uvedomiť, že sa nejedná o príjmy skutočné, ale o náklady ušlej príležitosti.

WACC je následné možné vypočítať podľa vzorčeka:

$$WACC = N_{CK} \times CK/C + N_{VK} \times VK/C \quad (2)$$

CK – tržná hodnota úročeného cudzieho kapitálu

VK – tržná hodnota vlastného kapitálu

C - tržná hodnota celkového kapitálu, súčet VK a CK

$N_{CK}$  – náklady na cudzí kapitál,  $N_{CK} = i \times (1-T)$ ,  $i$  = úroková sadzba,  $T$  = daňová sadzba

$N_{VK}$  – náklady na vlastný kapitál

Pri výpočte sa spravidla používa štruktúra kapitálu, ktorá je zrovnateľná s inými podnikmi. Problémom pre výpočet nie sú náklady na cudzí kapitál, ale naopak náklady na vlastný kapitál. Tie predstavujú očakávané zhodnotenie vloženého kapitálu vlastníckmi. Výnosové očakávanie je nutné odvodiť z možného alternatívneho výnosu kapitálu s prihliadnutím na výšku rizika. Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2009, s. 63) a Maříka (2007, s. 216) sa pre odhad nákladov vlastného kapitálu sa používajú nasledujúce metódy:

- Model CAPM (oceňovanie kapitálových aktív)
- Stavebnicový model
- Odvodenie nákladov vlastného kapitálu z nákladov cudzieho kapitálu
- Dividendový model
- Priemerná rentabilita vlastného kapitálu v odvetví (odhad od konkurencie)

V rámci mojej diplomovej práce v časti finančná analýza banky XY, a.s. budem rozoberať výkonnosť pomocou moderných ukazovateľov EVA a Balanced Scorecard. Pri výpočte WACC a nákladov na vlastný kapitál, využijem teoretické poznatky modelu CAPM, stavebnicový model a odvodenie od nákladov na cudzie zdroje a ich následné praktické prevedenie v banke XY, a.s.

### 3 BALANCED SCORECARD

V súčasnosti v dobe globálnej konkurencie a rýchlych zmien prostredia sa za jednu z najznámejších a diskutovaných metód strategického controllingu považuje Balanced Scorecard. Žiadny zo systémov nie je dokonalý a to hlavne v procese implementácie. Dôležité je stavať na individuálny prístup pre každú firmu a zvoliť nástroj šitý na mieru. Marinič (2008, s. 29) vo svojej publikácii Plánovaní a tvorba hodnoty firmy zdôrazňuje myšlienku: „v podnikovej praxi je k dispozícii mnoho cenných údajů a informáci, ktoré nelze měřit klasickými finančními nástroji, ale bez nich by obraz o finanční situaci nebyl úplný a pravdivý.“

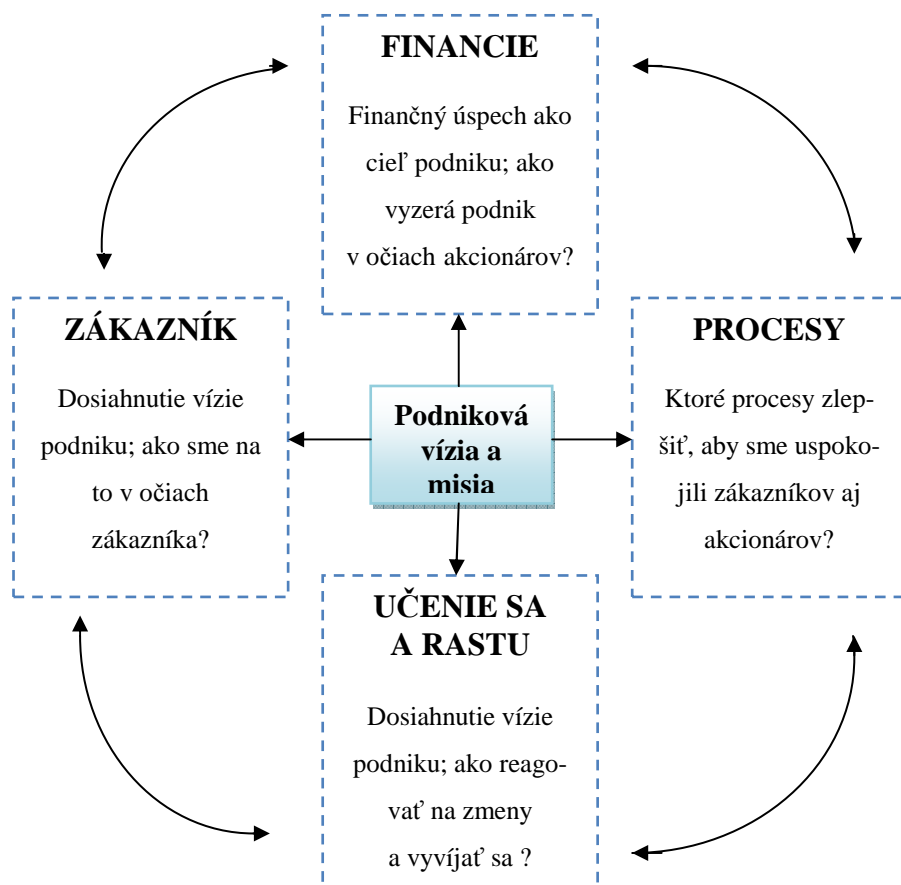
Moderný spôsob merania výkonnosti predstavuje metóda Balanced Scorecard (BSC), alebo vo voľnom preklade „bilančná kartička“. Definovať tento pojem je možné ako komplexnú metódu strategického hodnotenia výkonnosti podniku vo všetkých úrovniach spoločnosti. Základom metódy BSC je riadenie strategického plánovania, ktoré je možné využiť ako v prostredí obchodu a priemyslu tak aj pre rozhodovanie o víziách a stratégiách vládnych a neziskových inštitúcií (Balance Scorecard Institute, ©1998-2011). BSC zabezpečuje prepojenosť a vzájomnú komunikáciu medzi zainteresovanými stranami ako internými tak aj externými. Celý systém monitoruje výkonnosť spoločnosti v závislosti na dopredu zadaných cieľoch spoločnosti. Autormi tejto svetovo uznávanej metódy sú Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) a David Norton, ktorí predstavili tento prevratný systém merania výkonnosti už v januári 1992 (Horváth a Partner, 2002, s. 7). Predstavitelia konštatujú, že rad podnikov pracuje so systémami, ktoré rešpektujú ako finančné tak aj nefinančné ukazovatele. Tie im však prispievajú len k riadeniu krátkodobých operácií. BSC predstavuje prepojenosť medzi štyrmi rôznymi perspektívami: finančnej, zákazníckej, internej alebo procesnej, inovačnej a rastovej, ktoré udržiavajú rovnováhu medzi finančnými a nefinančnými ukazovateľmi, medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi a tiež vnútornými a vonkajšími faktormi výkonnosti. Balanced Scorecard zachytáva a vyberá kľúčové faktory úspechu (KPI). Tie identifikujú čo je potrebné urobiť, aby spoločnosť dosiahla úspech. Celá metóda je považovaná za manažérsky nástroj. Musí však byť skonštruovaný na solídnych základoch vyhodnotenia hodnoty, ktorú podnik poskytuje zákazníčkovi. (Horáková, 2003, s. 190)



Kaplan a Norton (2007, s. 32) opísali inovatívnuosť tejto metódy nasledovne: Balanced Scorecard ponecháva tradičné znaky hodnotiacich nástrojov. Tieto nástroje predstavujú hodnotenie minulých udalostí vo vzťahu investície a zákazníka, ktoré v konečnom dôsledku neboli rozhodujúce pre úspech spoločnosti. To však nie je dostatočné a preto sa vedenie spoločnosti musí zameriavať aj na vytváranie ďalších hodnôt prostredníctvom investície do zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov, procesov, technológií a inovácií.

### 3.1.1 Perspektívy BSC

Základnou myšlienkou BSC je sústrediť pozornosť podniku na metriku, ktorá je dôležitá zo strategického hľadiska. Jeho dlhodobé zameranie sa rozštiepuje do jednotlivých aktivít, ktoré vedú k dosiahnutiu želaného cieľa. Aby bolo prepojenie BSC s ostatnými ukazovateľmi efektívne, BSC sa zameriava na finančnú metriku ale aj metriku z oblastí ako je zákazník, či interné procesy alebo aj perspektíva rastu a učenia sa.



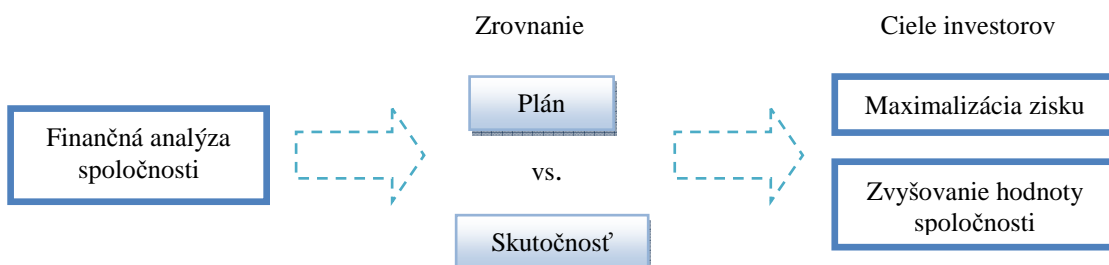
Obr. 1 Schéma Balanced Scorecard (Balanced Scorecard Institute, ©1998-2001)

V BSC je kladený dôraz na komunikáciu a spoluprácu so zainteresovanými stranami. V prípade, že nedôjde k splneniu tejto požiadavky jedná sa o veľkú chybu, ktorá býva základom neúspechu pri jeho implementácii. Jedná sa o zložitý proces, ktorý spravidla trvá viac ako jeden rok. V procese je dôležité postupovať od definovania zámerov, cieľov, ktoré vedú k dosiahnutiu podnikovej vízie a misie, cez ukazovatele výkonnosti ich plnenie a aktivity nutné k dosiahnutiu stanovených cieľov v každej kľúčovej oblasti (financie, perspektíva zákazníka, podnikové procesy a inovácie, perspektíva učenia sa a rastu).

V porovnaní s finančnou analýzou BSC sa zameriava na budúcnosť a schopnosť transformácie vízie spoločnosti do stratégie a plánu. Dôležitá je aj spätná väzba a kontrola celého systému. BSC nie je úplne protiklad finančnej analýzy, ale naopak čerpá všetky informácie z nej potrebné a stavia na pevných základoch. (Marinič, 2008, s. 156)

### 3.1.1.1 Finančná perspektíva

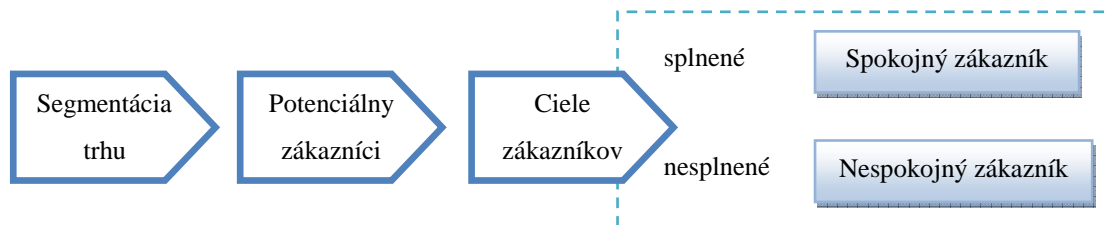
Finančná perspektíva definuje spokojnosť investorov z pohľadu plánovaných a skutočných hospodárskych výsledkov. V rámci BSC plní kľúčovú úlohu. Presné a aktuálne informácie, boli, sú a vždy budú veľmi dôležitým aspektom riadenia podniku. Kaplan a Norton (2007, s. 33; 50) vo svojej knihe *Balanced Scorecard* tvrdia, že základom sú finančné ukazovatele výkonnosti, ktoré ukazujú kedy je zavádzanie a následná realizácia stratégie úspešná. Finančné ciele sa zvyčajne týkajú ziskovosti napr. meranie prostredníctvom prevádzkového zisku, ROCE či dokonca ekonomickej pridanej hodnoty EVA. Síce zaradíme túto perspektívu medzi hlavné ale nesmieme zabudnúť aj na prepojenosť s ďalšími perspektívami. Preto je dôležité brať ohľad aj na oblasti (analýza rizík, cost – benefit analýza) súvisiace s financiami.



Obr. 2 Schéma pre finančnú perspektívu BSC (vl. spracovanie podľa Kaplan a Norton, 2007, s. 33)

### 3.1.1.2 Perspektíva zákazníka

V zákaznickej perspektíve identifikujú podniky zákaznicke a tržné segmenty, v ktorých chcú podnikat'. Táto perspektíva umožňuje stanoviť kľúčové ukazovatele príslušných cieľových zákazníkov ako sú napr. spokojnosť a lojalita zákazníkov, získanie nových zákazníkov, predpoklad ich udržania a ziskovosť. Ako prax naznačuje, viac a viac sa spoločnosti snažia o vytvorenie kladného vzťahu so svojimi zákazníkmi či partnermi, aby dosiahli svojich stanovených cieľov a vízií (viď. Obr. 3). Naopak nespokojný zákazník prejde ku konkurencii a formou negatívneho prezentovania, bude odradzovať aj ďalších zákazníkov. Úbytok zákazníkov predstavuje pre spoločnosť najhorší scenár a nepriaznivý vývoj firmy do budúcnosti. (Kaplan a Norton, 2007, s. 61-65)

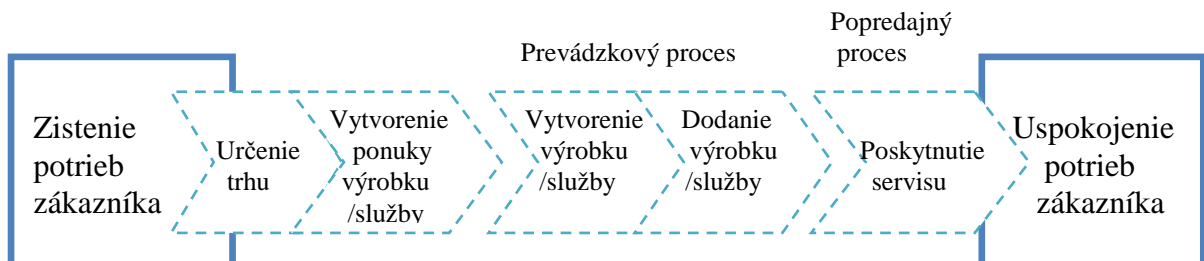


Obr. 3 Model perspektívy zákazníka (vl. spracovanie podľa Kaplan a Norton, 2007, s. 61)

### 3.1.1.3 Perspektíva interných podnikových procesov

Manažéri rozvíjajú perspektívu procesov až po ukončení predchádzajúcich dvoch. Podnikové procesy predstavujú oblasť pre vylepšenie existujúcich procesov tak, aby boli splnené očakávania zákazníkov a investorov. Ukazovatele z tejto oblasti následne predostrú manažérom obraz o zdraví podniku a či produkty a služby zodpovedajú požiadavkám zákazníkov. Celý proces by mal spadať do rúk odborníkom, ktorí poznajú podnikové procesy najlepšie a vedia tak nastaviť adekvátne ukazovatele.

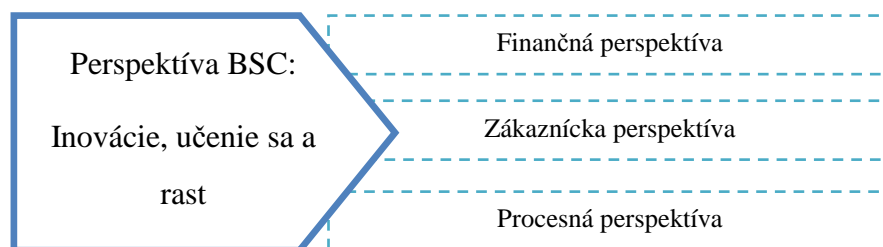
Pre uľahčenie prípravy perspektívy interných procesov bola navrhnutá šablóna hodnotového reťazca (viď. Obr. 4), ktorá obsahuje tri základné procesy: inovačný proces, prevádzkový proces a popredajný proces. (Kaplan a Norton, 2007, s.85 – 88)



Obr. 4 Všeobecný model hodnotového reťazca (Kaplan a Norton, 2007, s. 89)

### 3.1.1.4 Inovácie, učenie sa a rast

Ciele v perspektíve učenia sa a rastu vytvárajú infraštruktúru, aby bolo možné dosiahnuť cieľov vo všetkých ostatných perspektívach. Spravidla sa nevenuje veľká pozornosť pre možný rozvoj, učenie sa zamestnancov, budovanie kultúry, či schopnosť rýchlej reakcie na zmenu. To môže mať dlhodobé negatívne následky na celú spoločnosť. Práve vzdelanosť zamestnancov a kvalitné informácie sú základným zdrojom inovácií a rastu. Kaplan a Norton poukazujú na fakt že „učenie sa (learning)“ je niečo iné ako „trénovanie (training)“ . V prípade „trainingu“ spoločnosť využíva spravidla externých inštruktorov a trénerov. U „learningu“ firma využíva svojich radcov, tútorov a pomocníkov. Pri učení sa je vyzdvihnutá samostatnosť a iniciatíva zo strany zamestnancov, vzájomná komunikácia, kreatívne myslenie „out of the box“ a ďalšie. Táto perspektíva sa zameriava aj na využívanie podnikového intranetu ako informačný zdroj a taktiež na motiváciu, delegovanie právomocí a angažovanosť zamestnancov. (Kaplan a Norton , 2007 s. 112)



Obr. 5 Infraštruktúra perspektív BSC (vl. spracovanie podľa Kaplan a Norton, 2007, s. 112)

### 3.1.2 BSC ako systém riadenia

BSC predstavuje komplexný systém prepojenosti riadiacich činností na všetkých pozíciách a úrovniach podniku. Je dôležité aby každý zamestnanec firmy si bol vedomý svojej zodpovednosti, právomocí a zameraniu sa na cieľ celého podniku. Predstavitelia vrcholového manažmentu by mali rozumieť všetkým hybným silám, ktoré zaisťujú dlhodobý úspech. Práve BSC predstavuje manažérsky systém, ktorý je vhodný pre riadenie dlhodobej stratégie. Jedná sa o riadenie všetkých procesov, ktoré sa v podniku vyskytujú. Prvým krokom je si vyjasniť a previesť stratégiu do konkrétnych cieľov. Následným krokom je zaistenie komunikácie medzi jednotlivými divíziami ako aj prepojenie plánov a ukazovateľov. Nakoniec dochádza k celkovému plánovaniu a stanoveniu zámerov. BSC stanovuje ciele na tri až päť rokov, pričom je dôležité si stanoviť v tomto časovom ohraničení míľniky pre každý ukazovateľ výkonnosti. Súčasťou BSC je aj následne kontrola celého procesu. Jedná sa o najdôležitejší a najinovatívnejší krok v rámci BSC, ktorý pomáha manažérom spoločnosti. (Kaplan a Norton, 2007, s 165 - 171; 213)

### 3.1.3 Strategická mapa BSC

Vďaka definíciám jednotlivých kľúčových ukazovateľov a ich vzájomným prepojením vzniká tzv. mapa stratégie. Mapa vyjadruje vzájomné prepojenie a vplyv jednotlivých ukazovateľov v rámci danej perspektívy. Strategická mapa je dôležitým dokumentom pre strategické riadenie podniku. Poskytuje manažérovi, či vlastníkovi prehľad o aktuálnom stave podniku. Mapa predstavuje prehľad celého systému podnikových strategických cieľov. Ciele sú navzájom previazané a vytvárajú tak komplexný systém príčinných vzťahov. V strategickej mape sú navzájom previazané ciele s ukazovateľmi a faktormi. Výstupné ukazovatele bez hybných síl neukazujú nič o tom, akým spôsobom ich má byť dosiahnuté. Naopak hybné sily bez výstupných ukazovateľov neodhalia dopad ich pôsobnosti na finančnú výkonnosť (Marinič 2008, s. 157-159). Výber ukazovateľov závisí na každom podniku, v závislosti na ich stratégiách a špecifických činnostiach. Nasledujúca tabuľka zobrazuje možné ukazovatele výkonnosti v jednotlivých perspektívach.

Tab. 3 Ukazovatele pre jednotlivé perspektívy (Fibírová, 2005, s. 47)

Ukazovatele pre finančnú perspektívu			
Výstupné ukazovatele	Hybné sily		
	Marketingový mix	Znižovanie nákladov	Využitie zdrojov (investícií)
Ekonomická pridaná hodnota (EVA), EBIT, ...	Rast predaja podľa segmentov zákazníkov, % výnosov z nových výrobkov a zákazníkov, Vývoj ziskovosti zákazníkov, ...	Znižovanie nákladov (riadenie nákladov), ...	Návratnosť investícií % výdavkov na výskum a vývoj, ...
Ukazovatele pre zákaznícku perspektívu			
Výstupné ukazovatele	Hybné sily		
	Čas	Akosť	Cena
Objem predaja (v Kč, v ks), % podiel na trhu, % podiel u zákazníka, ziskovosť zákazníkov, ...	% splnenie termínov, priemerná doba odozvy, % servisných zásahov, ...	Počet reklamácií, počet záručných opráv, dotazníky na subjektívne hodnotenie akosti, ...	% zrovnanie cien s konkurenciou, % zrovnanie cien s minulým obdobím, priemerná jednotková cena, ...
Ukazovatele perspektívy interných podnikových procesov			
Výstupné ukazovatele	Hybné sily		
	Doba trvania procesu	Akosť procesu	Náklady na proces
Doba úhrady nákladov, vývoj zo „zisku“ vybraných výrobkov, ...	Čistá doba spracovania k celkovej dobe realizácie výrobku, % počet nových výrobkov, investície do nových produktov, ...	Miera poškodení na výrobku, množstvo odpadu, % procesov so štatistickou kontrolou, ...	Využitie metódy ABC, ...
Ukazovatele pre perspektívu učenia sa a rastu			
Výstupné ukazovatele	Hybné sily		
	Schopnosti zamestnancov	Schopnosti informačného systému	Motivácia
Meranie spokojnosti zamestnancov (dotazník), ...	Pomer obsadenia strategických pracovných miest, fluktuácia, ...	Pomer pokrytia strategických informácií, % informácií v reálnom čase, ...	% motivovaných riadiacich pracovníkov, zamestnancov, miera povedomia o projekte, ...

### 3.1.4 Ukazovatele Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je model, ktorý je možné poňať aj ako štruktúru cieľov a ukazovateľov. Jedná sa o realizačný rámec, ktorý definuje vrcholový cieľ spoločnosti a následne ho rozpisuje do hierarchie jednotlivých menších cieľov (kaskádovanie), ktoré pripadajú každému pracovníkovi v spoločnosti. V štruktúre BSC sa pracuje s dvoma typmi ukazovateľov. **Hybné faktory** (taggs) sú faktory rozhodujúce pre úspešnosť spoločnosti

a predpovedajú tiež budúcnosť. **Oneskorené faktory** sú faktory, ktoré vyjadrujú skutočnosť a vychádzajú z minulosti. Vyjadrujú následok dejov a procesov vo vzťahu k hlavným ukazateľom. Najmenej hybných ukazovateľov je možné identifikovať vo finančnej perspektíve a naopak najviac v interných procesoch. Každá firma sa zameriava podľa svojej činnosti na výber vhodných ukazovateľov adekvátnych k jej cieľom a stratégií. (Marinič, 2008, s. 158). Ďalší autori píšu vo svojich publikáciách o rozdielnom pomenovaní ukazovateľov výkonnosti a to prevádzkových a výsledkových. Tento pohľad však nie je vhodným spôsobom definície ukazovateľov. Ukazovatele majú byť presne definované a orientované na súčasnosť a budúcnosť. (Parmenter, 2008, s.7)

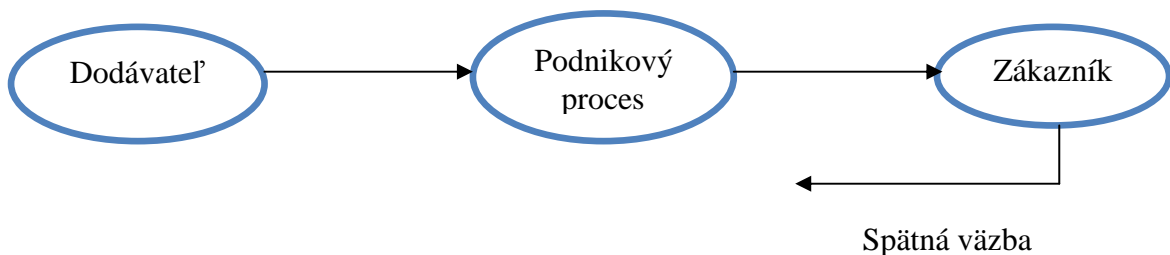
### 3.1.5 Nevýhody modelu BSC

Aj keď je metóda BSC vo svete veľmi uznávaná a to aj v rade českých firiem, jej implementácia predstavuje zložitý proces, ktorý odrádza aj tých najschopnejších manažérov. BSC obsahuje mnoho bariér, ktoré je nutné dopredu odstrániť, aby spoločnosť dosiahla svojho cieľa. Podľa Kaplana a Nortona (2007, s. 43-44) medzi hlavné bariéry BSC patria:

- dlhá doba implementácie BSC,
- nedostatočné strategické riadenie podniku,
- absencia benchmarkingu a teda nedostatok hlbkej analýzy konkurencie a trhu,
- stratégia nie je prekonzultovaná na všetkých úrovniach v podniku a chýba tak motivácia pracovníkov na najnižších úrovniach,
- zanedbáva sa problematika ľudských zdrojov a to prerozdelenie vytvorenej hodnoty medzi zákazníkov, vlastníkov, zamestnancov a dodávateľov,
- nezáujem manažmentu a zle nastavená komunikácia BSC smerom ku zamestnancom,
- zle nadefinované ciele podniku – často sa jedná len o definíciu operatívnych cieľov,
- neodhadnutie pripravenosti podniku na zavedenie a realizáciu projektu BSC.

## 4 PODNIKOVÉ PROCESY

V každom súčasnom podniku je možné vidieť súhrn veľkého množstva procesov, ktoré smerujú za jedinému cieľu, a to dosiahnutia maximálneho zisku, či maximálneho tržného podielu. Čím je podnik väčší a zložitejší tým väčšie množstvo procesov v ňom prebieha. Systém riadenia je založený na vertikálnom rozdeľovaní právomocí z tej najvyššej úrovne na tú najnižšiu. Řepa (2006, s.13) definuje **podnikový proces** ako: „súhrn činností, transformujúcich súhrn vstupov do súhrnu výstupov (tovar alebo služby) s využitím ľudí a nástrojov“, alebo podľa Tučka a Zámečníka (2007 s. 12) proces predstavuje „postupnosť sekvenčných aktivít, ktoré majú spoločný cieľ“. Podnikový proces je možné aj graficky znázorniť vid'. Obr. 6. Účelom modelu je definovať vstupy procesu a ich zdroj, proces samotný a tiež zákazníka a s ním spojené výstupy. V tomto prípade je dôležitá aj spätná väzba od zákazníka a tiež si podnik musí uvedomiť, čo je jeho základným poslaním, čo je hybným strojom jeho existencie. (Tuček, 2007, s. 13)



Obr. 6 Základné schéma podnikového procesu (Řepa, 2006, s. 13)

### 4.1 Členenie procesov

Spôsoby a postupy, ktoré sa využívajú pri členení procesov sú podľa rôznych autorov odlišné. Spravidla vychádzajú z ich dlhoročných skúseností v tejto oblasti.

Podľa Earla (Tuček, 2007, s. 13-14) rozdeľujeme podnikové procesy na štyri typy a to:

- **Kľúčové procesy** – predstavujú najvýznamnejšie procesy vo firme, ktoré slúžia pre fungovanie podniku a priamo sa vzťahujú k externým zákazníkom. Sú spravidla primárnymi aktivitami hodnotového reťazca (napr. príjem a spracovanie objednávky),
- **Podporné procesy** – podporujú kľúčové procesy a majú priamo nadväznosť na interných zákazníkov (napr. riadenie ľudských zdrojov),



- **Procesy obchodnej siete** – vyjadrujú konkurencieschopnosť podniku, je ťažko ich popísať aj z dôvodu, že čerpajú informácie z okolia podniku,
- **Manažérske procesy** – slúžia ako nástroj na plánovanie, riadenie, organizovanie zdrojov. Sú taktiež ťažko opísateľné a majú dopad na vnútornú efektívnosť.

Z iného pohľadu rozlišujeme tzv. procesný trojuholník, ktorého autorom sú Edwardse a Pepparda. Podľa nich delíme podnikové procesy nasledovne na:

- **Konkurenčné procesy** – sa vzťahujú ku súčasnému základu konkurencie tzn. zaisťujú podnikom zisky,
- **Procesy infraštruktúry** – rozoznávajú predpoklady pre odolnosť voči konkurenciám a zabezpečeniu budúceho efektívneho podnikania v danom obore,
- **Kľúčové procesy** – predstavujú hlas zainteresovaných strán a sú potrebné pre zabezpečenie konkurencieschopnosti. Edward a Peppard používajú radšej pojem zainteresované strany ako zákazníci, pretože do tohto pojmu je možné zahrnúť zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov aj vlastníkov,
- **Podporné procesy** – patria medzi krátkodobé procesy, ktoré ale nemajú významný dopad na chod spoločnosti. (Elišová, 2006, s. 28-29)

Ďalším predstaviteľom členenia procesov je Porter a jeho **model hodnotového reťazca**. V tomto modeli Porter rozdeľuje procesy na dve skupiny – primárne a podporné. Primárne procesy sú kľúčové (napr. výroba, logistika, predaj a servis), ktoré zabezpečia výsledok požadovaný zákazníkom a naopak podporné vystupujú ako podpora existencie primárnych procesov (napr. riadenie ľudských zdrojov, marketing, výskum a vývoj). (Tuček, 2007, s. 13-14). Hodnotový reťazec je základom pre definovanie procesnej mapy. Schému hodnotového reťazca vyjadruje Obr. 4, ktorý je súčasťou predchádzajúcej kapitoly o Balanced scorecard.

Pri tvorbe modelu podnikového procesu sa vychádza z nasledujúcich princípov:

- identifikácia kľúčových procesov,
- identifikácia podporných procesov,
- eliminácia procesov, ktoré sú duplicitné, zbytočné, stratové,
- zaradiť do zabehnutých procesov tie, ktoré chýbajú,

- inovovať neefektívne činnosti,
- každý proces má svojho zákazníka a vlastníka,
- definícia zodpovedností, kompetencií a prístupov.

Ďalším krokom je stanovenie rozsahu procesného modelu. Je potrebné určiť, ktoré oblasti zahrnieme a ktoré nie. Vytvorený model je závislý na type procesu a oblasti jeho aplikácie. Samotný model špecifikuje podnikový proces z troch relatívne nezávislých pohľadov (funkčného, objektívneho a koordinačného).

V súvislosti so zavádzaním pojmu proces a ako ho efektívne riadiť existuje presne špecifikovaná manažérska disciplína – **Business Process Management** (BPM). Tá sa zameriava na čo najefektívnejšie riadenie procesov a so zameraním na uspokojenie potrieb klienta. Zároveň sa jedná aj o označenie technológie, ktorá podporuje realizáciu týchto procesov v informačných systémoch (IS). V prípade snahy spoločnosti o automatizáciu celého procesu je práve BPM vhodný nástroj, ktorý objaví v procese úzke miesta a tie sa následne snaží optimalizovať. V súčasnosti trh predstavuje rôzne nástroje BPM so softvérovou podporou, ktoré sa líšia určením, zložitou ale aj cenou. Vhodný výber nástroja spoločnosti ušetrí čas a peniaze. (Eliášová, 2006, s. 28-29)

## 4.2 Modelovanie procesov

V prípade, že chce spoločnosť modelovať nové procesy alebo optimalizovať už prebiehajúce procesy musí spĺňať určité pravidlá. Presne stanovené vstupy do procesu, ich nadväznosť na jednotlivé procesy a činnosti, grafické vyjadrenie celého fungovania procesov (viď. kapitola Procesné mapy), stanovenie zodpovedností všetkých účastníkov procesu ako aj spätná väzba (Cienciala, 2011, s. 59). Medzi základné prvky modelu podnikového procesu radíme:

- proces,
- činnosť,
- podnet,
- väzba – naviazanosť.

Proces je vždy predstavovaný ako štruktúra vzájomne naviazaných činností. Pričom platí aj opačné vyjadrenie, a to že každá činnosť môže byť samostatne popísaná ako proces. Všetko záleží od potreby zrozumiteľnosti celého modelu ako aj na autorovi. Jednotlivé činnosti

následne prebiehajú na základe podnetov, teda dôvodov či už z vonkajšieho alebo vnútorného prostredia. Vonkajším podnetom činností procesu, ktoré sú objektívne sa hovorí udalosti a vnútorným dôvodom je subjektívny okamih, v ktorom sa daný proces nachádza a tomu hovoríme stav procesu. (Řepa 2006, s. 69)

#### 4.2.1 Mapa procesov

**Procesná mapa** predstavuje grafické zobrazenie podnikového pracovného toku. Zameriava sa len na najdôležitejšie procesy, ktoré je možné následne rozštiepiť na ďalšie procesy. Procesy, ktoré sú v mape uvedené je možné meniť, upravovať, prispôbovať potrebám manažéra. Spravidla mapa procesov slúži ako manažérsky nástroj pre vedenie spoločnosti, ale taktiež je možné ju využiť na prezentáciu pre zákazníkov a externých audítorov. (Cienčiala, 2011, s. 63-65)

### 4.3 Akvizícia

Podľa interných zdrojov analyzovanej banky pojem **akvizícia** je možné definovať ako činnosť smerujúca k vytváraniu a následnému upevňovaniu obchodných vzťahov určité finančného ústavu s potenciálnymi obchodnými partnermi. V rámci akvizičného procesu dochádza k vytvoreniu **akvizičného plánu**, ktorý predstavuje základný nástroj riadenia akvizičnej činnosti.

Akvizície je možné deliť na:

- Nová – akvizícia potenciálneho obchodného partnera, ktorý doposiaľ nežiadal o poskytnutie úveru
- Rozvojová – všetky akvizície, ktorých cieľom je zvýšiť, alebo udržať súčasnú angažovanosť žiadateľa
- Studená - kontaktovanie klientov, ktorí dopredu neprejavili záujem, dokonca nemajú aktuálnu potrebu žiadať o poskytnutie úveru.

**Správa úveru** je osoba, ktorá má na starosti celý proces poskytnutia úveru a priamy kontakt so zákazníkom. Môže vystupovať aj ako obchodný manažér alebo akvizitér.

## 5 VÝSTUPY TEORETICKEJ ČASTI

V tejto časti zhrniem všetky poznatky, ktoré som rozoberala v predchádzajúcej teoretickej časti. Tie budú predstavovať podklad pre tvorbu analýzy ako aj vytvorenie samotného projektu merania výkonnosti procesov v nasledujúcej praktickej časti.

V prvom rade som nadefinovala, čo pojem výkonnosť znamená a ako sa naň pozerajú viacerí autori. Je dôležité z akého pohľadu sa na výkonnosť pozerám. Či sa jedná o splnenie očakávaní vlastníkov podniku, či z pohľadu zákazníka, dodávateľov, banky a prípadne štátu. Z môjho pohľadu najvýstižnejšie vysvetlenie, čo je výkonnosť podáva Pitra (2001, s. 9-12). Ten opisuje výkonnosť ako výsledok organizačnej činnosti konkrétnych ľudí, ktorí spojili svoje sily a prostriedky, aby dosiahli definované ciele. Nejedná sa len o systém zameraný na meranie výkonnosti a ako celkovo podnik hospodári (finančná stránka), ale práve naopak dôležitým pilierom celého podniku je človek (pracovná sila). Spôsobov ako merať výkonnosť podniku je veľa. Najznámejšie rozdelenie ukazovateľov je na finančné a nefinančné. Finančné ukazovatele, ktoré vychádzajú z účtovných dát využívajú najmä klasické metódy merania výkonnosti ako (EAT, cash flow, čistý pracovný kapitál a iné). Pri moderných metódach merania výkonnosti ako je EVA a BSC využívajú spoločnosti najmä nefinančné ukazovatele, ktoré z časti vychádzajú z účtovných informácií podniku. Tie sú ďalej upravené pre potreby danej metódy.

Najväčší dôraz v teoretickej časti je kladený na modernú metódu merania výkonnosti Balanced Scorecard. Jedná sa o komplexný systém prepojenia jednotlivých cieľov medzi štyri perspektívy (finančná, zákaznícka, procesná a perspektíva učenia sa a rastu). BSC je v poslednej dobe často využívaný nástroj pre vyjadrenie strategických cieľov podniku, zistenie potrebných ukazovateľov merania týchto cieľov a definovanie hodnôt, ktoré má podnik za určité časové obdobie dosiahnuť. Posledné kapitoly teoretickej časti sú zamerané na procesy a akvizíciu. Základom celej spoločnosti je sled procesov a činností, bez ktorých by podnik nedospel k zabezpečeniu svojich cieľov. Procesy sa líšia podľa typu podniku a jeho hlavnej činnosti. Dôležité je rozdelenie procesov na kľúčové, ktoré predstavujú najvýznamnejšie procesy vo firme a podporné, ktoré slúžia pre podporu kľúčových procesov. Všetky procesy, ktoré prebiehajú podnikom sú zaznačené v mape procesov. Súčasťou procesov je aj oblasť akvizície, ktorá zabezpečuje získavanie nových zákazníkov. Je na spoločnosti správne nastaviť systém riadenia celého akvizičného procesu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 SYSTÉM PRAKTICKEJ ČASTI

Praktická časť nadväzuje na poznatky z teoretickej časti. Pozostáva z niekoľkých krokov a ako aj udáva názov diplomovej práce jej cieľom je zistenie používaných ukazovateľov výkonnosti banky XY a.s. v nadväznosti na metódu Balanced Scorecard a navrhnúť zlepšenie ich efektívnosti. Prvým krokom je predstavenie odvetia ako takého. Jedná sa o bankový sektor, a tak sa v tejto časti zameriam na vývoj bankového sektora za posledné roky, ako aj analýzu troch najväčších konkurentov banky XY a.s. V druhom kroku predstavím vybranú spoločnosť XY a.s. Zameriam sa na analýzu súčasného stavu banky a všeobecných informáciách o spoločnosti samotnej, jej vedenie a riadenie jednotlivých súčastí. V tomto bode sa objaví SWOT analýza banky a taktiež krátka finančná analýza zameraná na moderné ukazovatele výkonnosti. V nasledujúcom kroku predstavím oblasť aktívnych obchodov a procesov, ktoré v nich prebiehajú. Zameriam sa na oblasť úverových procesov a presnejšie na oblasť akvizície. Na základe zistených skutočností stanovím potrebné ukazovatele efektívnosti týchto procesov v nadväznosti na Balanced Scorecard. Posledným krokom bude celkové zhodnotenie a vytvorenie modulu pre efektívne meranie týchto činností ako aj ich prevedenie do praxe. Výsledkom mojej diplomovej práce bude BSC akvizície aktívnych obchodov (AO) pre efektívne riadenie procesov v tejto oblasti, ktorý môže manažérom pri ich každodennom rozhodovaní.

Odvetvie		Banka XY a.s.		Riadenie procesov		
1.		1.		1.	2.	3.
Predstavenie bankového sektora v ČR		Súčasný stav		Aktívne obchody	Úverový proces	Oblasť akvizície
2.	3.	2.	3.	4.	5.	
Vývoj bank	Vývoj spořitelných družstev	SWOT analýza	Finančná analýza	Ukazovatele výkonnosti	Balanced Scorecard	
4.				6.		
Analýza konkurentov		Projekt BSC akvizície AO				

Obr. 7 Postup praktickej časti diplomovej práce (vlastné spracovanie)

## 7 CHARAKTERISTIKA BANKOVÉHO SEKTORU V ČESKEJ REPUBLIKE

Bankový sektor je v každej ekonomike hybnou silou. Nie je tomu inak aj v Českej Republike. Oblasť bankovníctva a finančných služieb zabezpečuje pohyb peňazí v ekonomike a taktiež sprostredkováva využitie a zhodnotenie dočasne voľných finančných prostriedkov. Podľa odvetvovej klasifikácie ekonomických činností je oblasť finančného leasingu, poskytovania spotrebných úverov, činnosť hypotekárnych úverových spoločností a investícií na trhu nehnuteľnosti zaradený do **OKEČ 65** a správa finančných trhov, obchodovanie s cennými papiermi, správa finančných fondov a zmenárenská činnosť patrí do **OKEČ 67**. (Infostat.cz, ©2008) Pre bankový sektor v Českej republike (ČR) je typické ovládanie finančného sektoru veľkými bankovými domami. Tie spravidla vystupujú v podobe pobočiek zahraničných bánk s vysokým podielom zahraničného kapitálu.

### 7.1 Banky v ČR

Banky predstavujú pre klienta zdroj možnosti čerpania úveru ale aj naopak možnosti vkladov a ich následné zhodnotenie. Celkový počet bank v ČR zobrazuje nasledujúca tabuľka a počet družstevných záložní zobrazuje Tab. 6 . Oblasť finančného sektoru je pod dozorom a reguláciou Českej národnej banky (ČNB), ktorá od apríla 2006 vystupuje v roli dozornej a kontrolnej inštitúcie nad celým finančných trhom a všetkými jeho subjektmi. Medzi subjekty finančného sektoru ČR patria:

- banky,
- družstevné záložne,
- poisťovne,
- penzijné fondy,
- investičné spoločnosti a investičné podielové fondy,
- leasingové spoločnosti atď.

Jeden z najdynamickejších segmentov bankového trhu za posledné obdobie sa považuje retailové bankovníctvo, kde spadajú úvery domácnostiam na uspokojenie potreby vlastného bývania ako aj spotrebiteľské úvery.

Tab. 4 Počet bánk ČR v letech 2009-2011 (Česká národní banka, ©2003 – 2012a)

		31.12.2009	31.12.2010	30.6.2011	30.9.2011
<b>Celkový počet bánk</b>		39	41	44	44
<b>Štruktúra bank podľa vlastníctva</b>					
Banky s rozhodujúcou českou účasťou	Banky so štátnou účasťou	2	2	2	2
	Banky s rozhodujúcou českou účasťou	5	6	6	6
Banky s rozhodujúcou zahraničnou účasťou	Banky s rozhodujúcou zahraničnou účasťou	14	14	15	15
	Pobočky bánk	18	19	21	21

### 7.1.1 Vývoj bankového sektoru v rokoch 2009 – 2010

Česká ekonomika ako aj okolité ekonomiky pocítili v roku 2009 prudký pokles z dôvodu prudkých dopadov finančnej a ekonomickej krízy, ktorá bola rozšírená z USA. Bankový systém nie je izolovaný a preto dochádza k nepredpokladateľným zmenám v rámci celého sveta. Vďaka neudržateľnej finančnej situácii v USA došlo k prasknutiu hypotekárnej bubliny, ktorá sa rozšírila a teda ovplyvnila aj celý chod finančného sektoru v Českej Republike. Celý proces mal dopad najmä na oblasti investícií. V roku 2010 na finančnom trhu vystupovalo 40 bánk z toho 18 bolo pobočiek zahraničných bánk. Celkové aktíva bank dosiahli v tomto roku 4 111 miliárd Kč, čo predstavovalo mierny rast 0,4 % oproti roku 2009. Rast bol zaznamenaný aj v oblasti vkladov klientov, kde došlo k nárastu o 2,5 %. Na základe týchto výsledkov zastáva český bankový sektor silnú pozíciu z hľadiska pomeru medzi úvermi a vkladmi (76 %). Pre porovnanie s Európskou úniou (EU), kde priemer predstavoval 116 %, ČR patrí medzi krajiny z najnižšími hodnotami. Ďalšia výhoda v tomto období bola dostatočná úroveň likvidity bánk (likvidné aktíva k celkovým aktívam – 27 %). (Budoucnostprofesi.cz, ©2012)

Táto silná bilančná situácia bánk prispela k relatívne stabilnej situácii v roku 2010. Došlo k zníženiu dlhodobých úrokových sadzieb (10-ročná swapová sadzba) na 3 % a krátkodobých sadzieb (3M PRIBOR) na 1 %. Snaha o udržanie stabilnej ekonomickej situácii v ČR v podobe stabilných trhov a dobrej likvidity finančných inštitúcií mala negatívny dopad na uskutočňovanie aktívnych obchodov. Dôvod bol jasný, a to hlavne zníženie dopytu po financovaní, prepád investičnej aktivity (ľudia viacej šetrili ako požičiavali)



a výrazný nárast rizika v ekonomike (slabšia bonita klientov a zhoršenie úverových portfólií bánk). Dôkazom je aj zníženie objemu krátkodobých úverov nefinančných podnikov k 31.5.2010 o 16,45 %. Naproti tomu objem úverov domácností si udržal rastúci trend na hodnote 10,5 % ako aj objem poskytnutých úverov vládnym inštitúciám (skoro 20 %). Banky aj na základe horšej kvality aktív, poskytovali úvery aj za cenu zvýšenia klientskych pohľadávok na 5,8 %, čo je oproti roku 2007 viac ako dvojnásobok. V porovnaní s ostatnými krajinami EU majú banky v ČR výhody v podobe kapitálového vankúša, ktorý zaisťuje stabilitu a ziskovosť bánk. Otázka budúcej stability však závisí aj na kvalite prostredia, v ktorom banky operujú a tiež obmedzenia bankového podnikania. Na základe analýzy ČNB sú banky v ČR schopné odolať aj veľkým krízovým a záťažovým scenárom vývoja ekonomiky (ČNB konštatuje, že „český finanční sektor se dle zátěžových testů jeví odolný vůči široké škále rizik a banky jsou odolné vůči úvěrovým a tržním rizikům“). Vývoj bankovníctva nie je vždy možné plánovať, a tak dochádza k nečakaným situáciám, kedy banky musia reagovať flexibilne a zastať tak funkciu ťahúňa ekonomiky. (Česká bankovní asociace, ©2009)

Informácie z roku 2011 nie sú zatiaľ dostupné z dôvodu nevypršania lehoty pre zverejnenie konsolidovaných účtových závierok jednotlivých bánk ako aj ich povinných interných informácií. Z článkov na webovom portáli bankovnictvo.ihned.cz som zistila informácie o množstve bánk v ČR, ktoré sa oproti roku 2010 zvýšilo na 44 bánk a z toho 21 pobočiek zahraničných bánk vid'. Tab.4.

*Tab. 5 Prehľad najznámejších bánk v ČR  
(vl. spracovanie podľa Výročných správ bánk 2010 a portálu Banky.cz, ©2012)*

Názov Banky	Skupina/Vlastník	Štát	31.12.2010	31.12.2010
			Základný kapitál (v mil. Kč)	Zisk/Strata (netto) (v mil. Kč)
Citibank Europe plc.	Citibank Europe plc.	Írsko	2 925	-
Československá obchodní banka, a.s.	KBC Bank	Belgicko	5 855	13 471
Equa bank, a.s., Banco Popolare, a.s.	Equa Group Limited	Malta	1,1	-98,6
Fio banka, a.s.	Fio holding, a.s.	Česká Republika	560	42,3
GE Money Bank, a.s.	GE Capital International Holdings Corporation	USA	510	4 088,7

Hypoteční banka, a.s.	KBC Bank	Belgicko	5 076	1 845
J&T Banka, a.s.	J&T	Slovensko	1 838	229,2
Komerční banka, a.s.	Société Générale	Francúzsko	19 005	13 410
BRE Bank S.A. (mBank)	Commerzbank AG	Nemecko	1 011	660,9
Raiffeisenbank, a.s.	Raiffeisen Bank International AG	Rakúsko	6,6	1 822,5
UniCredit Bank Czech Republic, a.s.	UniCredit Group	Rakúsko	7 325	3 002
Volksbank, a.s.	Volksbank International AG	Rakúsko	2 005,4	271

V Tab. 5 je uvedený stručný prehľad najznámejších bánk v Českej republike, ktorý je doplnený o základné informácie ako skupina teda väčšinový vlastník, výška základného kapitálu k 31.12.2010 ako aj výška zisku či straty. Všetky údaje boli zistené z výročných správ 2010 jednotlivých bánk ako aj z webového portálu banky.cz. Spoločnosti s najvyšším vkladom kapitálu sú Komerčná banka, a.s. s 19 005 mil. Kč, Československá obchodná banka, a.s. s 5 855 mil. Kč a UniCredit Bank Czech Republic, a.s. s 7 325 mil. Kč. Všetky uvedené banky boli v roku 2010 ziskové. Z celkového prehľadu bánk v ziskovosti víťazí banka ČSOB, a.s., ktorá dosiahla zisk v roku 2010 a to 13,4 mld. Kč. V tomto období jedinou stratovou spoločnosťou bola Equa bank, a.s., ktorá patrí medzi najmladších členov a tak jej výnosy ešte neprevýšili náklady.

## 7.2 Sporiteľné družstvá v ČR

Sporiteľné družstvo, družstevná záložňa, či česky povedané „kampelička“ je inštitúcia, ktorej hlavnou činnosťou je prijímanie vkladov a poskytovanie úverov a prípadne ďalšie finančné a peňažné služby svojim členom. V ČR je družstevná záložňa upravená podľa zákona 87/1995 Sb. o sporiteľných a úverových družstvách.

Tab. 6 Počet sporiteľných družstiev ČR v rokoch 2008 – 2011 (Česká národná banka, ©2003 – 2012b)

Rok	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	30.6.2011	30.9.2011
Počet subjektov	17	17	14	14	14
Počet členov	35942	47952	34003	39386	41915

### 7.2.1 Vývoj sporiteľných družstiev (družstevných záložní)

Vývoj v 90. rokoch 20. storočia bol ovplyvnený vývojom v rámci celej ekonomiky. Podmienky v týchto rokoch pre založenie kampeličky neboli také striktné ako v dnešnej dobe.

(Družstevní asociace ČR, ©2002-2012). Neboli pod regulačnou kontrolou Českej národnej banky a základný kapitál na ich založenie postačoval vo výške 500 000 Kč. Dohľad vykonával Úrad pre dohľad nad družstevnými záložňami, ktorý bol nedostačujúci pre súčasnú situáciu na trhu. V roku 2001 došlo k vytvoreniu Asociácie družstevných záložní (ADZ), ktorá mala za úlohu vylepšiť obraz kampeličiek po období krachu viacerých spoločností a dopomáhať k správne mu chodu jej členov. V súčasnosti sa zameriava hlavne na podporu a kvalitatívny rozvoj jej členov, zastupovanie v roli komunikátora a presadzovača spoločných záujmov členov s vládou, parlamentom a ďalšími orgánmi štátnej správy. Medzi ďalšie činnosti ADZ patrí spolupráca s médiami v oblasti zaistovania a ľahkého šírenia informácií ako aj aktívna činnosť pri tvorbe legislatívnych úprav (Asociace družstevných záložien, ©2011-2012).

Zoznam členov ADZ:

- AKCENTA, spořitelní a úvěrní družstvo
- Artesa, spořitelní družstvo
- Citfin, spořitelní družstvo
- České spořitelní družstvo
- Družstevní záložna Kredit
- Družstevní záložna PSD
- Fio banka, a.s.
- Metropolitní spořitelní družstvo,
- Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo
- Peněžní dům, spořitelní družstvo
- UNIBON - spořitelní a úvěrní družstvo
- WPB Capital, spořitelní družstvo
- Záložna CREDITAS, spořitelní družstvo

### 7.2.2 Rozdiel oproti banke

Podstatný rozdiel medzi bankou a družstevnou záložňou je v jej definícií, a to že zákazníkmi banky sú klienti, pričom u družstevnej záložne sú to jej členovia. Preto ak sa chce stať fyzická alebo právnická osoba členom musí splniť požiadavky v podobe podpísania prihlášky, zloženia členského vkladu prípadne zápisného. Výhody členstva v družstevných záložniach vychádzajú zo stanov každého družstva ako je napríklad právo na informácie

o hospodárení záložne, právo zúčastniť sa členskej schôdze či možnosť pýtať sa najvyšších predstaviteľov záložne.

### 7.2.3 Poskytnuté úvery bankového sektoru vs. sektoru družstevných záložní

Po samostatnej analýze ako bankového sektoru tak aj sektoru družstevných záložní je zaujímavé porovnať ich množstvo celkovo poskytnutých úverov a vývoja zisku či straty v rokoch 2009 až 2011. Porovnanie však nie je úplne adekvátne z dôvodu odlišného množstva bánk a družstevných záložní v sektore, preto som využila možnosť porovnania za základe vypočítanej % zmeny medzi jednotlivými časovými obdobiami. Sektor záložní predstavuje len necelé 1 % z celkového sektoru bánk. Vývoj poskytnutých úverov v bankovom sektore nie je taký dynamický ako u družstevných záložní. Dôvodom sú dopady hospodárskej krízy, kedy klienti prestali dôverovať bankám a naopak banky začali viac prehodnocovať schopnosť splácania klienta. Naopak družstevné záložne pociťujú rozmach v tejto oblasti, a to aj z dôvodu väčšej dôvery zo strany klientov aj na úkor vyšších úrokových sadzieb. Začiatkom roku 2011 dokonca je celkovo možné spozorovať nárast až o 20 % poskytnutých úverov oproti minulému roku, čo dokazuje pozvoľné oživovanie trhu.

Tab. 7 Porovnanie bankového sektoru a sektoru družstevných záložní (vl. spracovanie podľa Česká národní banka, ©2003-2012a,b)

	31.12.2009	% Δ	31.12.2010	% Δ	30.06.2011	% Δ	30.09.2011
<b>Úvery a iné pohľadávky (v mil. Kč)</b>							
Bankový sektor	2 487 199	3,5	2 574 866	0,8	2 596 586	3,4	2 686 081
Sektor družstevných záložní	15 851, 555	12,1	17 759, 578	20,4	21 383, 062	6,3	22 725, 364
<b>Zisk (strata) za bežné účtovné obdobie po zdanení (v mil. Kč)</b>							
Bankový sektor	59 740	-6,8	55 656	-45,3	30 448	38,7	42 232
Sektor družstevných záložní	-0,206	-88,5	-38, 848	402,8	117, 638	69,8	199, 751

Pozitívny vývoj družstevných záložní vyjadruje aj nárast ziskovosti v tomto období. Zisk za bežné účtovné obdobie je dosahovaný aj vďaka stálemu rastu úrokových výnosov a výnosov z poplatkov a taktiež významnému poklesu úrokových nákladov od roku 2010. Naopak bankový sektor pociťuje oživenie až od polovičky roku 2011. Doposiaľ na ziskovosť bánk pôsobili vonkajšie vplyvy ale aj pokles úrokových výnosov a neustále kolísanie úrokových nákladov a výnosov z poplatkov a provízií.

## 8 CHARAKTERISTIKA BANKY XY, A.S.

Spoločnosť XY, a.s. vznikla v roku 1996 v súlade so zákonom č. 87/1995 Sb. o sporiteľných a úverových družstvách a pôsobí na celom území Českej Republiky. Počas svojej dlhoročnej tradície získala veľké množstvo spokojných klientov ako aj zamestnancov. Veľký zvrat v spoločnosti XY, a.s. nastal v roku 2004, kedy banka získala svojho tisícneho klienta. V ďalších rokoch došlo k prudkému rozvoju aj vďaka prechodu pod dohľad Českej národnej banky. Prísnejšie regulačné kritériá, ktoré zaisťovali stabilné hospodárenie a obozretnosť všetkých zainteresovaných strán, priniesli spoločnosti nové príležitosti na zvyšovanie kvality poskytovaných služieb. V roku 2008 došlo ku fúzií dvoch samostatných právnických subjektov. S novou nástupníckou organizáciou došlo k ďalšiemu skvalitneniu poskytovaných finančných služieb. Ďalšou výhodou fúzie bolo tiež zjednodušenie organizačnej štruktúry a maximálne zefektívnenie činností a riadiacich procesov.

Poslaním banky XY, a.s. je zabezpečenie kvalitných služieb svojim klientom. Víziou je zastávať post významnej finančnej inštitúcie na trhu s jedinečnou ponukou a nadštandardnou kvalitou produktov a služieb. Platí, že klienti sú vždy na prvom mieste. Spoločnosť sa taktiež snaží o určovanie trendov v oblasti zavádzania moderných technológií ako aj prostriedkov komunikácie s klientom v rámci interných firemných procesov.

Tab. 8 Prehľad produktov banky XY, a.s. (vl. spracovanie podľa interných dokumentov)

Súkromné osoby	Podnikatelia a firmy
Úvery a financovanie	Úvery a financovanie
Sporiaci účet	Bežný účet
Bežný účet	Tuzemský a platobný styk
Vkladná knižka	Medzinárodný platobný styk
Produkty pre najmenších	Vkladové účty
Zmenárenské služby	Elektronické bankovníctvo
Elektronické bankovníctvo	
Poistenie vkladov	

Medzi hlavné oblasti činnosti banky XY, a.s. patrí zameranie sa na poskytovanie produktov a služieb pre súkromné osoby, firmy a podniky ako aj privátne bankovníctvo.<sup>1</sup>

### 8.1 Finančná analýza banky XY, a.s.

Aj vďaka správne nastaveným parametrom a zvolenej stratégii spoločnosť XY, a.s. dosahuje počas svojej existencie stály rast a zvyšujúci sa podiel na trhu. Základné ekonomické ukazovatele, ktoré charakterizujú spoločnosť v roku 2009 - 2011 zobrazuje nasledujúca tabuľka. Kapitálová primeranosť predstavuje podiel vlastného kapitálu banky a rizikovo vážených aktív. Čím je hodnota kapitálovej primeranosti banky vyššia, tým menej sú ohrozené vklady klientov (minimálna hodnota je 8 %).

*Tab. 9 Základné ekonomické ukazovatele banky XY, a.s. (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)*

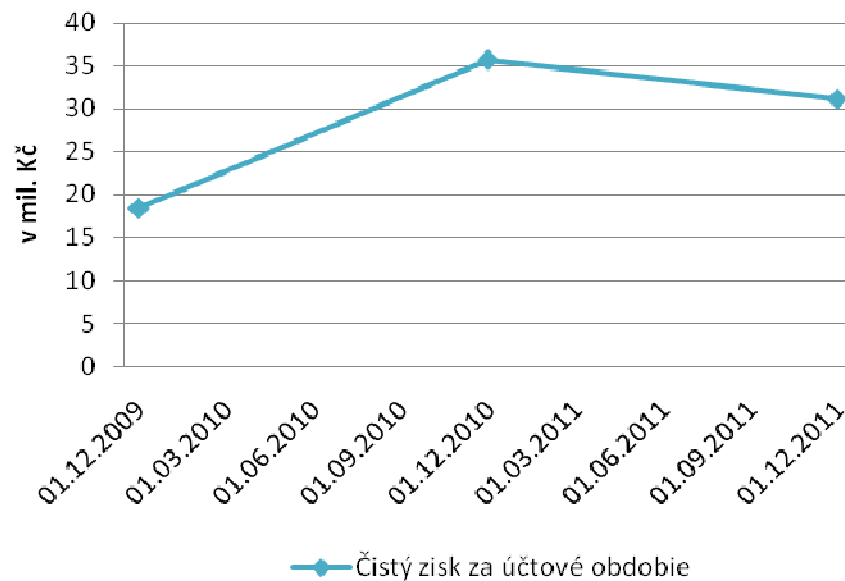
	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011 <sup>2</sup>
Počet klientov	8002	8076	8 696
Výška základného kapitálu (v mil. Kč)	354	396	507
Bilančná suma (v mld. Kč)	5, 489	5, 735	6, 860
Kapitálová primeranosť	9,25 %	8,98 %	10,35 %
Priemerný počet zamestnancov	85	90	99

Ako je z tabuľky jasné, všetky ukazovatele rastú, čo ukazuje na pozitívny trend vývoja celej spoločnosti. Zisk za účtovné obdobie 2010 úspešne nadviazal na výsledok hospodárenia v roku 2009 (viď. Obr. 8). Zisk pred zdanením dosiahol hodnoty 45,3 mil. Kč, čo predstavuje najlepší výsledok v histórii spoločnosti. K tomuto výsledku dopomohol aj nárast objemu poskytnutých úverov na 4,03 mld. Kč (o 28 % viac v porovnaní s rokom 2009), či zvýšenie úrokového výnosu z týchto úverov. Cieľom spoločnosti pre rok 2010 bola orien-

<sup>1</sup> Na základe ochrany údajov analyzovanej banky, banka vystupuje pod fiktívnym názvom banka XY, a.s. Všetky použité údaje vychádzajú z výročných správ banky ako aj interných smerníc. Manažment banky si nepravde zverejňovať akékoľvek informácie, ktoré by viedli k presnému označeniu banky. Z tohto dôvodu je v tejto práci použitý zdroj „vl. spracovanie podľa int. dokumentov“, skutočných ale utajených informácií.

<sup>2</sup> Všetky údaje o banke XY, a.s. k 31.12.2011 predstavujú odhad z dôvodu audítorom neoverenej účtovej závierky a taktiež z predĺženia účtovného obdobia (účtovné obdobie od 1.1.2011 do 30.6.2012).

tácia na rozvoj obchodných aktivít, hlavne v úseku Aktívne obchody. V celkovom výsledku sa jednalo o snahu zvýšiť výnosy a teda zisk. V roku 2011 došlo k zmene vo výške zisku po zdanení a to len na 31,11 mil. Kč. Oblasť úrokových výnosov rástla o 19,7 % v porovnaní s rokom 2010 a úrokové náklady poklesli o 9,7 %. To svedčí o dobre nastavenej politike spoločnosti. Ďalšou oblasťou, ktorá má vplyv na zmenu vývoja zisku je rast správnych nákladov o 13 %. Nárast je možné sledovať vo výkaze ziskov a strát u mzdových položiek (nárast zamestnancov) a položiek ostatných správnych nákladov (náklady na reklamu a poradenstvo). Najväčšiu zmenu a teda aj pokles zisku má za následok položka straty zo znehodnotenia finančných aktív nevykázaných v súvahe do výkazu Z/S, ktorá činila v roku 2011 nákladovú položku 99,65 mil. Kč. V tomto roku došlo očividne nesplateniu niektorých úverov zo strany klienta a tak banka vytvorila opravnú položku v tejto výške. Príčinou je aj stály rast portfólia úverov a teda rozdiel medzi tvorbou a rozpúšťaním účtovej hodnoty nesplatených úverov.



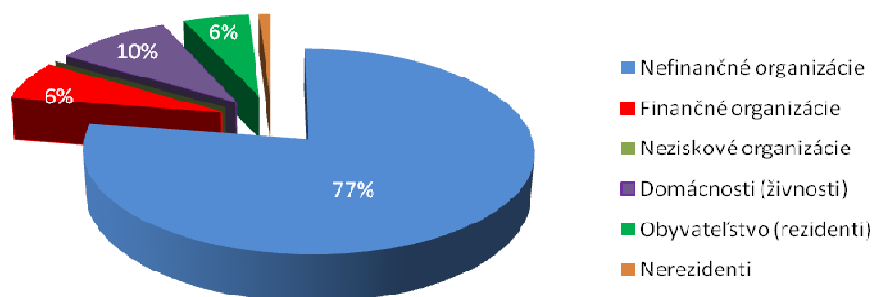
Obr. 8 Vývoj čistého zisku v rokoch 2009 – 2011 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

Výšku poskytnutých úverov v jednotlivých rokoch zobrazuje nasledujúca tabuľka. Práve v týchto rokoch ostatné banky pociťovali len malý nárast úverov, prípadne ich stagnáciu. V banke XY, a.s. došlo k 27 % nárastu množstva poskytnutých úverov v roku 2010 a 51 % v roku 2011. Tento trend zabezpečil rast úrokov z úverov a taktiež rast poplatkov z úverov ako zobrazuje Tab. 10.

Tab. 10 Vývoj poskytnutých úverov banky XY, a.s. v rokoch 2009 až (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Objem poskytnutých úverov (v mil. Kč)	3177	4030	6073
Výnosové úroky z úverov (v mil. Kč)	326,8	361, 2	452,8
Výnosové poplatky z úverov (v mil. Kč)	2,7	10,3	15,7

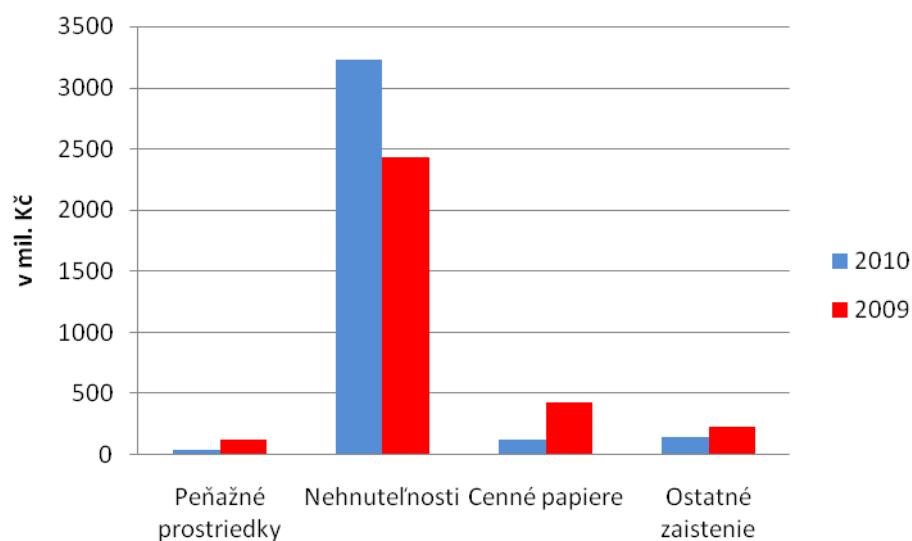
Pri obchodnej činnosti je banka zameraná na poskytovanie úverov a príjem vkladov od klienta. Je dôležité zamerať sa aj na likviditu (riziko likvidity). Pokiaľ banka nebude mať dostatok finančných prostriedkov aby dokázala okamžite splácať svoje záväzky a financovať aktíva je celá jej činnosť ohrozená. Banka XY, a.s. mala k dispozícii v roku 2010 skoro 1 mld. Kč depozít a vkladov u centrálnej banky alebo iných bánk a družstevných záložní. To predstavuje vynikajúcu likvidnú pozíciu. Dôvodom k obavám je ale vývoj dostupných peňažných prostriedkov v roku 2011. Tento rok sa považuje za rok oživenia a tak hlavne veľké spoločnosti žiadajú o poskytnutie vysokého úveru, ktorý ale v tom danom období nie je krytý voľnými peňažnými prostriedkami banky. Tu nastáva problém (riziko likvidity), pretože banka nemá dostatok financií z vkladov, ktoré môže zhodnotiť v podobe práve takto poskytnutých úverov. Síce celkový trend vývoja poskytnutých úverov je rastúci, banka nemá dostatok prostriedkov na ich krytie. Riešenie problému ja na pleciach manažérov ako za úverové oddelenie tak aj za oddelenie vkladov. Nápomocný je aj efektívne nastavený systém riadenia likvidného rizika prostredníctvom stanovenia limitov na pomerové ukazatele.



Obr. 9 Prehľad poskytnutých klientskych úverov podľa sektorov v roku 2010 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)



Celková výška pohľadávok za úvery od klientov predstavovala 403 mil. Kč za rok 2010. Portfólio poskytnutých úverov je z väčšiny pokryté úvermi pre nefinančné organizácie (spravidla veľké podniky) a to až vo výške 3, 161 mld. Kč (77 % vid'. Obr. 10). Následne je veľký skok medzi ďalším sektorom záujmu o poskytnutie úveru od banky XY, a.s. Len 10 % tvorí sektor domácností, živnostníkov a teda malých a stredných podnikov. Ostatné sektory tvoria len minimálny podiel (6-0 %), ktoré sú skoro až zanedbateľné pri tejto analýze.



Obr. 10 Portfólio klientskych úverov podľa druhu zaistenia (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

Aby bola celková analýza poskytnutých úverov kompletná je dôležité sa zamerať na druh zaistenia úveru. Pre banku je tento nástroj veľmi dôležitý z hľadiska hodnotenia platobnej schopnosti klienta voči banke. Banka spravidla požaduje od klienta zábezpeka vo vyššej hodnote ako je výška úveru. Podľa Obr. 7 najviac úverov je zabezpečených nehnuteľnosťou v kombinácii so zabezpečovacou zmenkou (90 % v roku 2010 a 75 % v roku 2009). Aj na základe tohto porovnania je možné vidieť dopady hospodárskej krízy na bonitu klienta. Väčšinou ako je to aj v tomto príklade banka požaduje od klienta nehnuteľnosť pre jej trvalú hodnotu a rast tržnej ceny za posledné obdobie a naopak sa vyvaruje hotovostným prostriedkom a cenným papierom, ktoré rýchlo menia svoju tržnú hodnotu, sú nestabilné.

Banka XY, a.s. v roku 2010 úspešne implementovala modernú metódu merania výkonnosti Balanced Scorecard. Systém umožňuje efektívnejšie riadenie a prenos strategických cieľov

až na najnižšiu úroveň osobných cieľov jednotlivých pracovníkov. Od tohto roku spoločnosť plánuje prepojenie BSC s modelom procesného riadenie, analýzou a meraním podporných procesov.

## 8.2 Organizačná štruktúra banky XY, a.s.

V rámci analýzy je dôležité zamerať sa na štruktúru organizácie spoločnosti. Na základe grafického zobrazenia organizačnej štruktúry, je na prvý pohľad jasná prepojenosť medzi jednotlivými úsekmi, ich procesmi a činnosťami. Keďže tie tvoria základ pre nadefinovanie cieľov banky XY, a.s. zameriam sa na analýzu jej organizačnej štruktúry ako aj analýzu týchto štruktúr v konkurenčných bankách. Na záver zhodnotím rozvetvenie a náročnosť jednotlivých štruktúr v porovnaní s bankou XY, a.s.

Základným prvkami celej organizačnej štruktúry sú členská schôdza, úverová komisia, predstavenstvo na čele s generálnym riaditeľom a kontrolná komisia. Spoločnosť XY, a.s. sa skladá z dvoch divízií predstavujúce hlavnú zárobkovú činnosť a následne z ďalších úsekov a odborov, zložených z podporných a kontrolných procesov ako sú interný audit, personálne, riadenie rizík a compliance (viď. Príloha I.). Organizačná štruktúra banky je rozvetvená aj v nižších línách a to u divízie obchod a podpora. Akvizícia obchod, ktorá je zložená z kľúčových procesov banky XY, a.s. sa člení na ďalšie úseky. Tie sú rozčlenené na základe orientácie na koncového zákazníka a to na osobné, privátne, korporátne bankovníctvo, úsek aktívnych obchodov a financovania nehnuteľností. Z toho vyplýva, že tieto úseky budú mať úzke prepojenie medzi jednotlivými procesmi. Dokonca časť niektorých procesov bude totožná. Divízia podpora zahŕňa v sebe všetky odbory, ktoré vystupujú v pozícií podporných procesov ku kľúčovým procesom divízie obchod. Jedná sa najmä o odbory ekonomický, systémový rozvoj, informatika, marketing a riadenie rizík. Tu opäť z grafickej štruktúry vidieť jasnú nadväznosť jednotlivých procesov, ktoré sú potrebné pre dosiahnutie cieľov banky XY, a.s.

Pre potreby mojej diplomovej práce sa budem orientovať na úsek aktívne obchody. Jedná sa o poskytovanie úverov pre veľké spoločnosti s požiadavkou na 10 - 160 mil. Kč úver. Celý proces poskytovania úveru od získania zákazníka (akvizícia) cez žiadosť, poskytnutie dokumentácie, schvaľovanie až po čerpanie úveru klientov bude popísané v kapitole 9.2.

### 8.3 SWOT analýza banky XY, a.s.

Medzi základné analýzy na báze nefinančných ukazovateľov je analýza firemného prostredia - SWOT. Vďaka tejto analýze si spoločnosť ujasní svoje silné a slabé stránky a taktiež prípadné príležitosti a hrozby okolia. Z nižšie uvedenej tabuľky je možné zistiť, že firma má viac slabých stránok ako silných. Niektoré z uvedených slabých stránok rieši môj projekt vytvorenia vhodného nástroja na meranie výkonnosti banky XY, a.s.

Tab. 11 SWOT analýza banky XY, a.s. (vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Dlhoročná tradícia Malá veľkosť banky Inštitúcia s čisto českým kapitálom Špecializácia na úzky sortiment kvalitných produktov a sprievodných služieb Cez 8500 spokojných klientov Stály rast a rozmach spoločnosti Know how Úspešne využívaný nástroj BSC Spolupráca s UTB Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov Mladý kolektív Nový informačný systém Tarvos	Veľká konkurencia bánk Veľká fluktuácia zamestnancov Nedostatočná komunikácia medzi úsekmi Priradzovanie úloh od riaditeľa a nie vedúcich úsekov Chýbajúce kompetencie v systéme riadenia Nedostatočná motivácia zamestnancov Kontrola plán a skutočnosť každý mesiac Dlhý proces poskytnutia úverov Vyššie úrokové sadzby u úverov Výkyvy v množstve poskytnutých úverov v jednotlivých mesiacov Riadenie úverových procesov zamerané na minulosť a nie budúcnosť Nedostatočná likvidita (pomer vkladov a úverov) Systém starostlivosti o zákazníka
Príležitosti	Hrozby
Rozmach spoločnosti aj do iných štátov Zmena daňovej sadzby Odchod konkurenčných bánk z českého trhu	Krach bankového sektoru v ČR Svetová recesia Rozpad Európskej Únie Prísnejšie regulácie od ČNB Nárast kurzového rizika Rozhodnutie majiteľa o predaji banky Nedostatočný dopyt po produktoch a službách (strata dôvery)

Z analýzy SWOT vyplývajú nasledujúce závery. Banka si získala veľa spokojných klientov aj vďaka svojej dlhoročnej pôsobnosti na trhu v ČR. Klienti ocenia, keď sa jedná o finančnú inštitúciu s vloženým čisto českým kapitálom. Tieto a iné silné stránky, môžu v budúcnosti prispieť k rozmachu spoločnosti aj do okolitých štátov. V dynamicky sa rozvíjajúcom svete, môže nastať situácia odchodu konkurenčných bánk z českého trhu. To by prispelo k ďalšiemu rozvoju banky XY, a.s., ktorá predstavuje oporu pre svojich klientov na území Českej republiky aj prostredníctvom na mieru šitých produktov.

V SWOT analýze som definovala viac slabých stránok z dôvodu vylepšenia procesov najmä v oblasti aktívnych úverov. V prípade hrozieb z okolia je dôležité sa zamerať na ekonomický vývoj ČR ako aj celého sveta, ktorých predpoved' nie je vôbec ružová. Opäť hrozí recesia ekonomiky až prípadný zánik Európskej únie. Tento stav by mal negatívny dopad na vývoj banky XY, a.s.

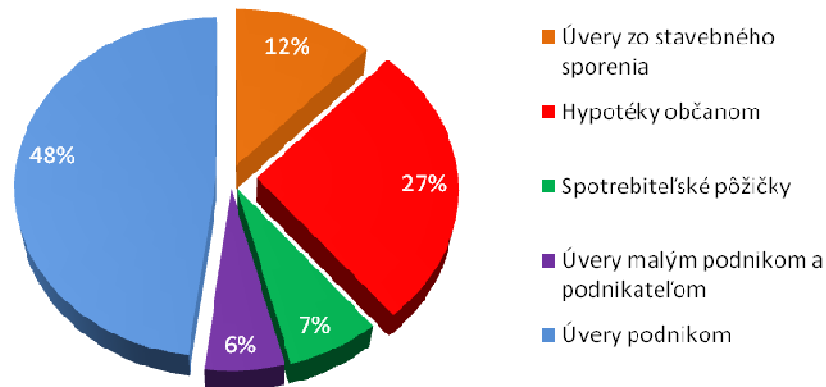
#### **8.4 Analýza najväčších konkurentov banky XY, a.s.**

V rámci mojej diplomovej práce sa orientujem na analýzu spoločnosti XY, a.s., jej oblasti aktívnych obchodov a úverového procesu. Pre predstavu vývoja úverových procesov budem analyzovať troch najväčších konkurentov. Konkurenti boli vybraní na základe veľkosti vloženého imania a dosahovaného zisku (viď. Tab. 5). Analýza bude zahrňovať základné informácie o jednotlivých bankách, vývoj zisku a poskytnutých úverov v roku 2010 s porovnaním s rokom 2009.

##### **8.4.1 Komerčná banka, a.s.**

Podľa našej Tab. 5 je zrejmé, že za banku z najvyšším základným kapitálom považujeme Komerčnú banku, a.s. (KB, založená v roku 1990). KB je členom skupiny KB a taktiež je súčasťou medzinárodnej skupiny Société Générale. Patrí medzi univerzálne banky, ktoré ponúkajú širokú ponuku služieb v oblasti retailového, podnikového a investičného bankovníctva. V roku 2010 služby samotnej KB využívalo 1,59 mil. klientov prostredníctvom 395 pobočiek a 677 bankomatov po celej Českej Republike a taktiež telefónneho, internetového a mobilné bankovníctva. Priemerný počet zamestnancov v skupine KB behom roku 2010 predstavoval 8 619. Komerčná banka dostala dlhodobý rating A1 od ratingovej spoločnosti Moody's Investor Service, od Standard & Poor's rating A a rovnako aj od spoločnosti Fitch Ratings.

Stratégiou KB je prispôbiť svoje služby rozdielnym potrebám svojich klientov. Banka očakáva len mierny rast ekonomiky v roku 2011 a taktiež pomerne opatrný prístup k úverovaniu ako u drobných tak aj u podnikových klientov. V strednodobom horizonte KB očakáva rast hypoték a spotrebiteľských úverov drobných zákazníkov ako aj rast potenciálu kreditných produktov v oblasti malých a stredných podnikov.

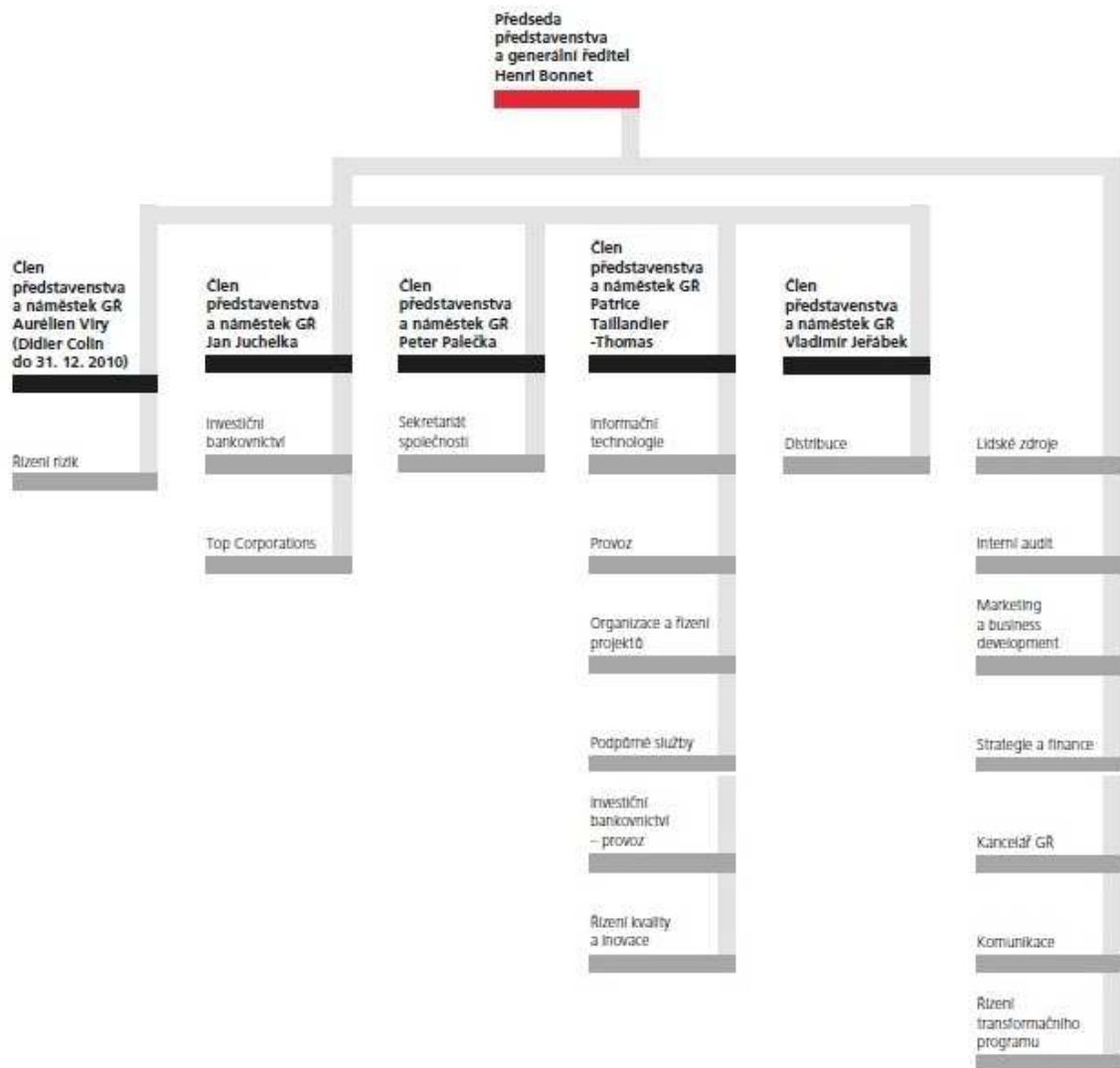


Obr. 11 Štruktúra klientskych úverov Komerčnej banky, a.s. v roku 2010 (vl. spracovanie podľa Komerčná banka, a.s., Výročná správa, ©2010, s. 42)

KB v súlade s Medzinárodnými štandardmi pre finančné vykazovanie (IFRS) vykázala za rok 2010 konsolidovaný a audítorom overený čistý zisk vo výši 13 410 mil. Kč, čo je o 20,9 % viac v porovnaní s rokom 2009. Dôvodom zlepšenia je mierny nárast výnosov, úspory prevádzkových nákladov a značné zníženie nákladov rizika. V oblasti aktív sa celkové čisté úvery a pohľadávky KB zvýšili o 3,3 % na 384,6 mld. Kč. Klientske úvery a pohľadávky sa zvýšili o 3,5 % na 399,7 mld. Kč. Podnikateľské úvery, ktoré tvoria 53 % z celkovo poskytnutých úverov KB dosiahli v tomto roku 211,0 mld. Kč, čo predstavuje nárast o 2,3 %. Veľkosť úverov poskytnutých malým podnikom predstavovala 25,6 mld. Kč (nárast o 2,1 %) a úvery poskytnuté stredným a veľkým podnikom predstavovali 183,5 mld. Kč (rast o 2,3 %). Objem pohľadávok financovaných pomocou faktoringu vzrástol o 6,3 % na 1,9 mil. Kč. Pomer klientskych úverov ku klientskym vkladom predstavuje menej ako 72 %, čo zabezpečuje KB likviditu na veľmi dobrej úrovni. (Komerčná banka, a.s., Výročná správa, ©2010)

### 8.4.1.1 Organizační struktúra

Hlavným predstaviteľom KB je jej generálny riaditeľ (GR), pod ktorého spadá päť členov predstavenstva a námestkov GR. Tí sú zodpovední za chod jednotlivých divízií a aj procesov v nich prebiehajúcich. Ako každá akciová spoločnosť organizačnú štruktúru dopĺňa dozorná rada a valná hromada.

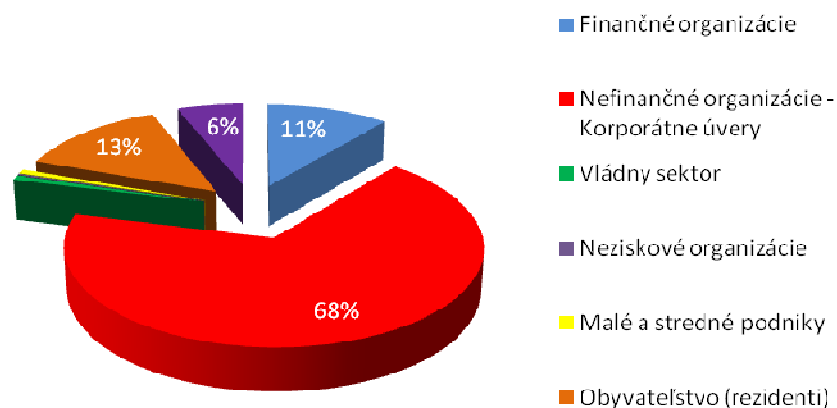


Obr. 12 Organizační struktúra Komerčnej banky, a.s. (Komerčná banka, a.s.,  
Výročná správa, ©2010)

#### 8.4.2 UniCredit Bank Czech Republic, a.s.

Ako ďalším veľkým konkurentom spoločnosti XY, a.s. je práve UniCredit Bank ČR, a.s. (založená v roku 2006), ktorá sa v mojom rebríčku výšky vloženého základného kapitálu umiestnila na druhej pozícií. Banka je členom rakúskej skupiny UniCredit Group. Priemerný počet zamestnancov predstavuje 7641 za rok 2010, pričom došlo k rozmachu spoločnosť, a to na 67 pobočiek a 102 bankomatov v rámci celej ČR. Hlavná činnosť banky je zameraná na poskytovanie služieb drobného, komerčného a investičného bankovníctva. Podľa ratingových agentúr dostala obdobné hodnotenie ako KB a to rating A.

Na základe auditom overenej účtovnej uzávierky UniCredit Bank, a.s. vykázala v roku 2010 zisk vo výške 3 002 mil. Kč čo znamená medziročný nárast o 8,5 % v porovnaní s rokom 2009. Príčinou pozitívneho hospodárskeho výsledku je mierne zlepšenie domácej ekonomiky a obchodov banky ako je nárast výnosov z úrokov na 6 129 mil. Kč a výnosov z poplatkov a provízií o 7,5 % na 2 634 mil. Kč. Straty zo zníženia hodnoty úverov a pohľadávok klesli medziročne o výraznú mieru (26,6 %) a to hlavne z dôvodu lepšej hospodárskej situácií podnikovej sféry a prijatými opatreniami v oblasti riadenia úverového rizika. Pomer klientskych úverov ku klientskym vkladom predstavuje v UniCredit Bank, a.s. najvyššiu hodnotu 94,9 % oproti zvoleným konkurentom.



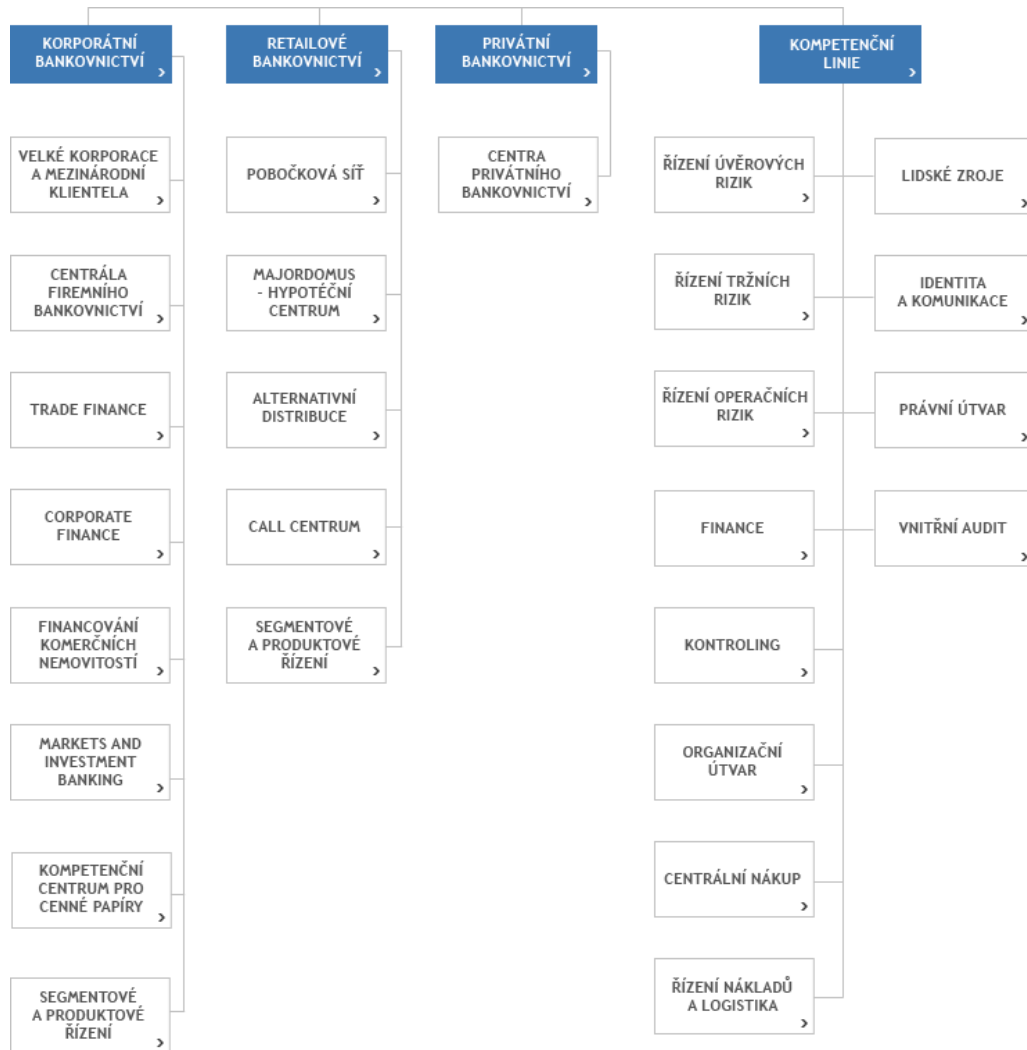
Obr. 13 Prehľad poskytnutých klientskych úverov podľa sektorov v roku 2010  
(vl. spracovanie podľa UniCredit Bank, a.s., Výročná správa., ©2010, s. 35)

Väčšinový podiel na celkových úveroch má korporätny sektor a to až 68 % (predstavuje 121 mld. Kč) vid'. Obr. 10. To predstavuje špecializáciu UniCredit Bank, a.s. v porovnaní s množstvom úverov poskytnutých tuzemskému obyvateľstvu 24 mld. Kč a finančným organizáciám 19 mld. Kč. U klientskych úverov podľa odboru činnosti prevládajú investície do oblasti nehnuteľností a taktiež služby domácnostiam. Zaujímavosťou je oblasť leasingu kde UniCredit Bank, a.s. poskytla len necelých 400 mil. Kč. (UniCredit Bank, a.s., Výročná správa., ©2010)

#### **8.4.2.1 Organizačná štruktúra**

Ako už naznačovali finančné výsledky UniCredit Bank, a.s. banka sa orientuje na poskytovanie úverov korporáčnej klientele. V oblasti korporätneho bankovníctva sa orientuje na veľké podniky a korporácie, investovanie do cenných papierov a nehnuteľností. V ďalších divíziách sa zameriava na retailové a privätne bankovníctvo ako aj riadenie rizík a správu celej spoločnosti. Štruktúra je navrhnutá tak, aby bolo čo najefektívnejšie prepojenie jednotlivých procesov medzi divíziami a zabezpečenie stáleho toku informácií.



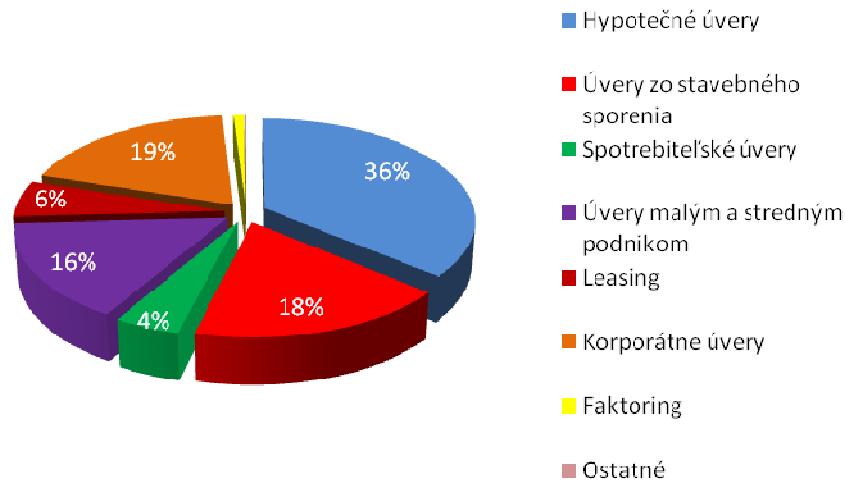


Obr. 14 Organizační štruktúra UniCredit Bank, a.s. (UniCredit Bank, a.s., Výročná správa, © 2010)

### 8.4.3 Československá obchodná banka, a.s.

Československá obchodná banka, a.s. (ČSOB založená v roku 1964) s výškou základného kapitálu 5 855 mil. Kč sa radí medzi najvýznamnejšie bankové domy v Českej Republike. Stratégiou spoločnosti je poskytnúť svojim klientom najlepšie bankové a poisťovacie služby v ČR. ČSOB ako univerzálna banka je súčasťou skupiny ČSOB, ktorá ďalej podlieha materskej skupine KBC. Skupina sa zameriava na poskytovanie služieb v oblasti retailu, privátneho bankovníctva, malých a stredných podnikov a stredne veľkých korporácií. Priemerný počet zamestnancov ČSOB v roku 2010 predstavoval 7 641. V tomto roku služby ČSOB využívalo viac ako 4 mil. klientov v rámci 580 pobočiek a poradenských centier

a taktiež 782 bankomatov. Najznámejšie ratingové agentúry ohodnotili ČSOB z dlhodobého ratingu na A1 (Moody's) a A (Fitch).



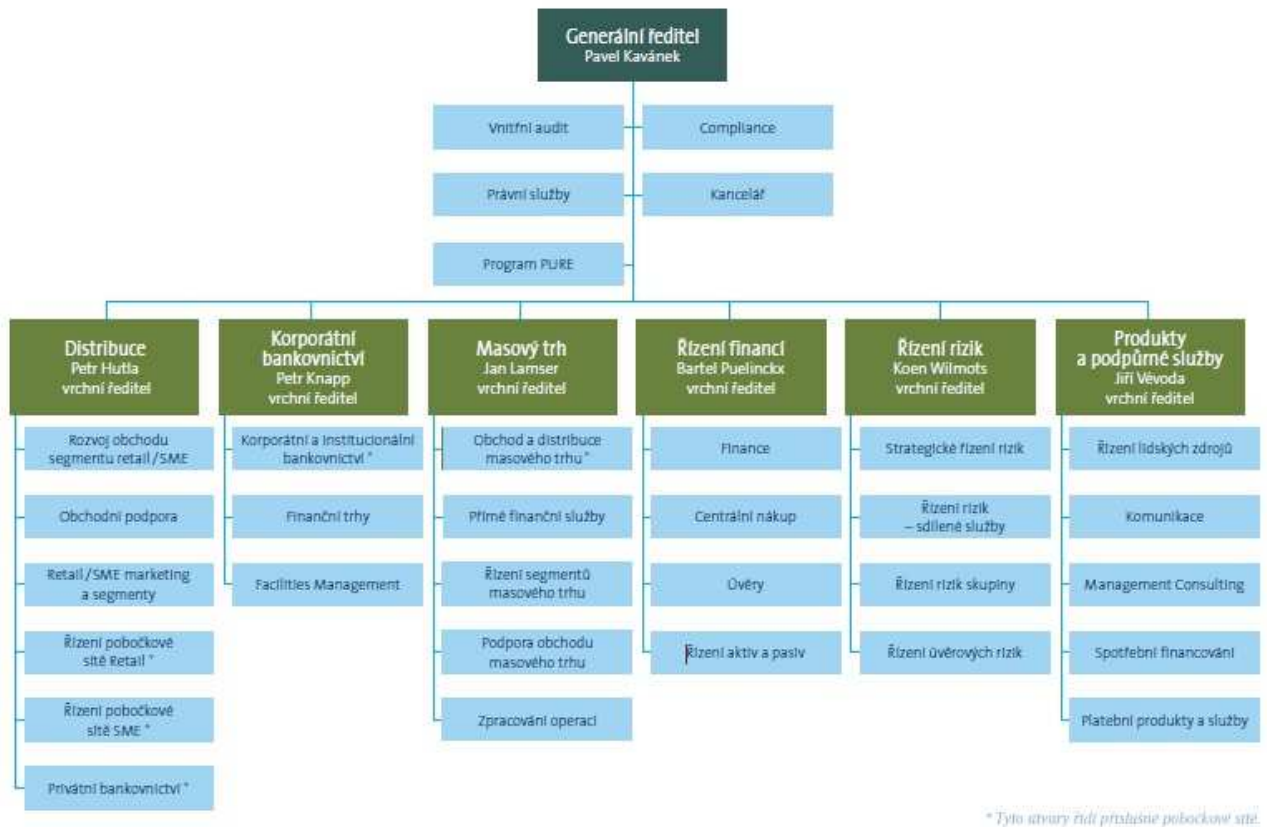
Obr. 15 Úverové portfólio ČSOB v roku 2010 (vl. spracovanie podľa Československá obchodná banka, a.s., Výročná správa, ©2010, s. 136)

Podľa konsolidovanej výročnej správy roku 2010 spoločnosť dosiahla čistý zisk vo výške 13 562 mil. Kč čo je v porovnaní s rokom 2009 o 22,1 % menej. Dôvodom je výrazný pokles v čistom zisku z realizovaných finančných aktív až o 98,6 % ako aj zvýšenie správnych nákladov spoločnosti o 18 %. U korporátnej klientely sa ČSOB sústreďuje na poskytovanie finančných služieb spoločnostiam s ročným obratom nad 300 mil. Kč, pričom v roku 2010 túto oblasť predstavovalo okolo 4 500 firemných klientov. Podľa nasledujúceho obrázka najväčšiu časť úverov 36 % predstavujú hypotekárne úvery a to vo výške 144 mld. Kč, čo je v porovnaní s rokom 2009 o 6,8 % viac. Nasledujú korporátne úvery 76 mil. Kč (pokles o 10 %) a úvery so stavebného sporenia 18 % (rast o 9,3 %). Pomer klientskych úverov ku klientskym vkladom predstavuje 68,5 %. Likvidita ČSOB v porovnaní s KB, a.s. a UniCredit Bank, a.s. je na nižšej úrovni. (Československá obchodná banka, a.s., Výročná správa, ©2010)

#### 8.4.3.1 Organizačná štruktúra

Podobne ako organizačnú štruktúru iných bánk aj v ČSOB hlavným predstaviteľom banky je generálny riaditeľ. Ten má pod sebou šesť samostatných divízií, za ktoré sú zodpovedný

jednotlivý riaditelia. Pre moju diplomovú prácu je najzaujímavejšia oblasť riadenia rizík, ktorá sa zameriava na poskytované úvery a teda aktívne obchody banky, ktorá však blízko súvisí s oddelením riadenia rizík. Tie schvaľujú či vôbec bude poskytnutý uver klientovi na základe jeho ratingu a hodnotenia jednotlivých zástav.



Obr. 16 Organizační štruktúra ČSOB, a.s. (Československá obchodná banka, a.s., Výročná správa, ©2010)

### 8.4.4 Porovnanie konkurenčných bánk s bankou XY, a.s.

Po analýze konkurentov som dospela k záverom, že všetci v sledovanom období hospodárili ziskovo a zvyšovali tak množstvo poskytnutých úverov, čoho dôkazom je Tab. 12. Najväčšie množstvo úverov pripadá ČSOB, a.s., čo sa odráža aj v najvyššej miere dosahovaného zisku. V porovnaní s KB, a.s. (2. miesto v množstve poskytnutých úverov), ktorá dosiahla v roku 2010 približne zrovnateľný zisk a UniCredit Bank, a.s. (3. miesto) s nižším ziskom ale vyšším základným kapitálom, patrí ČSOB v oblasti aktívnych obchodov za špičku v rámci Českej republiky. Veľkosť obrátov nie je možné porovnať s analyzovanou bankou XY, a.s. Je možné ich porovnať len na základe % zmeny množstva poskytnutých

úverov, kde prvenstvo si udržuje banka XY, a.s. s 27 % nárastom v roku 2010 a 51 % nárastom v roku 2011.

*Tab. 12 Porovnanie množstva poskytnutých úverov medzi konkurentmi (vl. spracovanie podľa Výročných správ jednotlivých bánk, ©2010)*

v mil. Kč	31.12.2009	31.12.2010
ČSOB, a.s.	395 774	399 741
KB, a.s.	372 303	384 593
UniCredit Bank, a.s.	186 684	188 507

V prípade porovnania štruktúry klientskych úverov medzi bankami som dospela k týmto výsledkom. Jednou z najbežnejších oblastí úverov každej banky je poskytovanie hypotekárneho úveru občanom. Najväčšie zastúpenie má banka ČSOB, a.s. s 36 % podielom k celkovým úverom, nasleduje KB, a.s. s 27 %, UniCredit Bank, a.s. s 13 % a banka XY, a.s. len s 6 % podielom na celkových úveroch. Naopak u korporátnych úveroch má najväčší podiel na celkových úveroch analyzovaná banka XY, a.s. s 77 %. Práve táto oblasť predstavuje hlavnú zárobkovú činnosť spomínanej banky. Za ňou nasleduje UniCredit Bank, a.s. s 68 % poskytnutých korporátnych úverov a KB. a.s. s 48 %. V tomto prípade sa ČSOB orientuje na iné oblasti ako korporátne úvery, ktorý podiel predstavuje len 19 % z celkových úverov.

Z porovnania spomínaných bánk z pohľadu organizačnej štruktúry vyplýva, že v rámci bankového sektoru je organizačná štruktúra spravidla identická. Štruktúra jednotlivých úsekov a oddelení u KB, a.s. je málo rozvetvená v porovnaní s ostatnými bankami. Samostatnú časť tvorí úsek investičného bankovníctva a riadenie rizík. Zo štruktúry vyplýva prepojenosť a nadväznosť medzi jednotlivými procesmi ako aj zodpovednosť za chod úsekov a oddelení. ČSOB, a.s. má viac rozvetvenú štruktúru v porovnaní s KB a.s. Samostatne sa orientuje na korporátne bankovníctvo a masový trh. Správa aktívnych úverov spadá pod úsek riadenie financií. Podľa môjho názoru organizačná štruktúra UniCredit Bank, a.s. najviac zodpovedá štruktúre banky XY, a.s. Schéma je presne rozdelená na úsek korporátne, retailové, privátne bankovníctvo ako je to aj u banky XY, a.s. Zaujímavosťou je úsek kompetenčné línie, pod ktoré spadajú všetky ostatné úseky pre podporné procesy. Z celkového pohľadu hodnotím za najprehľadnejšiu štruktúru, ktorá zobrazuje potrebné informácie o prepojenosti jednotlivých procesov u banky XY, a.s.

## 8.5 Analýza moderných ukazovateľov banky XY, a.s.

K dosiahnutiu lepšieho obrazu o situácií v banke bola uskutočnená analýza banky XY, a.s. za roky 2009 až 2011 pomocou vybraných ukazovateľov. Keďže diplomová práca je zameraná na moderné ukazovatele merania výkonnosti, táto kapitola obsahuje analýzu EVA (Economic Value Added) a Balanced Scorecard. Roky 2009 až 2010 vychádzajú z údajov konsolidovaných účtovných uzávierok a výročných správ, ktoré sú verejne dostupné. Rok 2011 je v banke XY, a.s. špeciálny, pretože spoločnosť vykazuje dlhší hospodársky rok a to osemnásť mesiacov. Účtovné obdobie končí v júni 2012. Dôvodom je žiadosť spoločnosti o udelenie bankovej licencie v roku 2012 a celková úprava výkazov pre tieto účely. Na základe týchto zistení budú vypočítané údaje roku 2011 len odhadom.

### 8.5.1 EVA

Medzi základné moderné ukazovatele merania výkonnosti v dnešnej dobe patrí EVA, ktorá vychádza z upravených dát súvahy a výkazu ziskov a strát. Jednotlivé kroky výpočtu budú popísané nasledovne. V porovnaní s výrobnými, alebo obchodnými podnikmi, kde je jasné rozlíšenie prevádzkových činností u bankového sektoru je toto určenie náročnejšie. Preto som pri výpočtoch komunikovala s ekonomickým oddelením banky.

Pre výpočet je použitý vzťah  $EVA = NOPAT - WACC \times C$ . Hodnoty NOA a NOPAT je možné brať z bežného obdobia, v tomto prípade sa jedná o konečné stavy, alebo je možné taktiež vychádzať z počiatočného stavu NOA a konečného stavu NOPAT. Odporúčaním je skôr používať druhý prístup, ktorý využijem aj ja vo svojej práci. Počiatočným stavom NOA bude konečný stav NOA predchádzajúceho roku. Z toho dôvodu budem pre výpočte NOA upravovať aj hodnoty z roku 2008, aj napriek tomu, že analyzovaným obdobím sú roky 2009 až 2011. K dosiahnutiu adekvátneho výsledku je potrebné získať údaje z účtovníctva upraviť. V teoretickej časti sú popísané niektoré operácie, ktoré následne prakticky použijem.

#### 8.5.1.1 Vymedzenie čistých operatívnych aktív – NOA

Pre výpočet NOA je potrebné z aktív vyčleniť neoperatívne položky, ďalej aktivovať položky, ktoré nie sú vykazované v aktívach a taktiež hodnotu upravených aktív znížiť o neúročený cudzí kapitál.

Pri aktivácii položiek, ktoré v súvahe chýbajú sa v banke XY, a.s. zameriam na aktiváciu nákladov na reklamu, poradenstvo, informačné technológie, vzdelávanie zamestnancov, či iné správne náklady. Tradičné účtové postupy zahrňujú tieto výdaje do nákladov a nepočítajú s nimi ako s investíciami. Spoločnosť nedisponuje majetkom, ktorý by bol získaný formou finančného leasingu. Banka XY, a.s. platí nájomné za využívanie kancelárskych priestorov, bytov, či servisovne, ktoré nebudú zarátané do NOA. Ďalšou časťou, ktorú banka nevykazuje je goodwill, oceňovacie rozdiely u dlhodobého a obežného majetku ako prípadné nadhodnotenie, či podhodnotenie pohľadávok. Banka vytvára v každom roku potrebnú výšku rezerv na opravy DHM, ktoré sú tvorené z dôvodu daňovej optimalizácie a budú započítané do NOA. V prípade vylúčenia aktív, ktoré nie sú relevantné pre výkon hlavnej činnosti, banka XY, a.s. nemá v účtovných dátach položky, ktoré by neboli potrebné pre hlavnú činnosť. Nejedná sa o vylúčenie dlhodobého, či krátkodobého finančného majetku ani nedokončených investícií. Banka XY, a.s. vlastní finančné aktíva k obchodovaniu, ktoré sú súčasťou je hlavnej činnosti. Z aktív budem vylučovať pozemky a budovy, ktoré sú nevyužívané, alebo neslúžia pre prevádzkovú činnosť banky. Pri úprave aktív o pasíva, ktoré nenesú náklad budem brať v úvahu len ostatné pasíva, ktoré manažment určil ako neúročené a taktiež časové rozlíšenie pasív.

Tab. 13 Prehľad neoperatívnych aktív (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Neúročené pasíva	22 441	23 538	37 287	32 986
Časové rozlíšenie pasív	324	547	2 091	0
<b>Prehľad neúročených CZ</b>	<b>22 765</b>	<b>24 085</b>	<b>39 378</b>	<b>32 986</b>
Neoperatívne pozemky a budovy	53 650	156 343	281 939	240 064
Nadbytočné rezervy	0	0	200	600

V rámci aktivácie nákladov s dlhodobými predpokladanými účinkami sa banka rozhodla aktivovať náklady na marketing, poradenstvo, informačné technológie, na vzdelávanie a školenie pracovníkov a taktiež ostatné správne náklady. Všetky uvedené náklady budú po dohovore s manažmentom banky aktivované. Banka si stanovila dobu 3 roky, po ktorú u všetkých uvedených nákladov predpokladá prínos. Nasledujúce tabuľky obsahujú údaje o skutočných nákladoch v jednotlivých rokoch a postup pre určenie hodnoty, ktorá bude aktivovaná. Aktivované náklady budú pripočítané k DHM a v rovnakej výške budú zahrnuté do pasív do ekvivalentov vlastného kapitálu. V tabuľkách sú aj úpravy týkajúce sa

NOPAT. Z výsledku hospodárenia sa musí vyňať náklad v jeho pôvodnej výške a namiesto neho zahrnúť do nákladov odpisy, ktoré vychádzajú z výšky nákladov a predpokladanej doby prínosu.

*Tab. 14 Aktivácia nákladov na marketing (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)*

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Ročný náklad	22 410	10 362	5 518	9 121
Odpisy celkovo	7 470	10 924	12 763	8 333
Kumulované náklady	22 410	32 772	38 290	47 411
Kumulované odpisy	7 470	18 394	31 157	39 490
Aktivované náklady	14 940	14 378	7 133	7 921
<b>Úprava NOPAT</b>	<b>14 940</b>	<b>-562</b>	<b>-7 245</b>	<b>788</b>

*Tab. 15 Aktivácia nákladov na poradenstvo (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)*

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Ročný náklad	3 713	2 306	3 283	9 209
Odpisy celkovo	1 238	2 006	3 101	4 933
Kumulované náklady	3 713	6 019	9 302	18 511
Kumulované odpisy	1 238	3 244	6 345	11 278
Aktivované náklady	2 475	2 775	2 957	7 233
<b>Úprava NOPAT</b>	<b>2 475</b>	<b>300</b>	<b>182</b>	<b>4 276</b>

*Tab. 16 Aktivácia nákladov na informačné technológie (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)*

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Ročný náklad	7 134	1 212	390	2 205
Odpisy celkovo	2 378	2 782	2 912	1 269
Kumulované náklady	7 134	8 346	8 736	10 941
Kumulované odpisy	2 378	5 160	8 072	9 341
Aktivované náklady	4 756	3 186	664	1 600
<b>Úprava NOPAT</b>	<b>4 756</b>	<b>-1 570</b>	<b>-2 522</b>	<b>936</b>

Tab. 17 Aktivácia ostaných správnych nákladov (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Ročný náklad	44 340	22 841	21 652	20 459
Odpisy celkovo	14 780	22 394	29 611	21 651
Kumulované náklady	44 340	67 181	88 833	109 292
Kumulované odpisy	14 780	37 174	66 785	88 436
Aktivované náklady	29 560	30 007	22 048	20 856
<b>Úprava NOPAT</b>	<b>29 560</b>	<b>447</b>	<b>-7 959</b>	<b>-1 192</b>

Tab. 18 Aktivácia nákladov na vzdelávanie a školenie pracovníkov (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Ročný náklad	2 264	4 340	3 250	3 620
Odpisy celkovo	755	2 202	3 285	3 737
Kumulované náklady	2 264	6 604	9 854	13 474
Kumulované odpisy	755	2 957	6 242	9 979
Aktivované náklady	1 509	3 647	3 612	3 495
<b>Úprava NOPAT</b>	<b>1 509</b>	<b>2 138</b>	<b>-35</b>	<b>-117</b>

Nasledujúca tabuľka vyjadruje výšku jednotlivých položiek v aktívach súvahy po uvedení úpravách.

Tab. 19 Výpočet NOA v rokoch 2008-2011 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
<b>DM</b>	<b>415 668</b>	<b>348 854</b>	<b>401 176</b>	<b>449 558</b>
DHM	362 316	244 018	262 475	303 169
DNM	53 352	54 073	36 596	45 176
DFM	0	50 763	102 105	101 213
<b>ČPK</b>	<b>3 659 841</b>	<b>5 013 949</b>	<b>5 049 768</b>	<b>6 171 424</b>
Pohľadávky za banky	638 044	1 734 373	909 724	13 158
Pohľadávky za klientov	2 819 402	3 157 297	4 030 361	6 073 382
Pokladničná hotovosť u CB	182 469	72 518	77 473	75 589
Ostatné aktíva	34 288	63 971	66 583	42 281
Pohľadávky z upísaného základného kapitálu	1 031	731	188	0
Časové rozlíšenie	7 372	9 144	4 817	0
<b>Neúročené záväzky</b>	<b>22 765</b>	<b>24 085</b>	<b>39 378</b>	<b>32 986</b>
<b>NOA</b>	<b>4 075 509</b>	<b>5 362 803</b>	<b>5 450 944</b>	<b>6 620 982</b>



Po zistení čistých operatívnych aktív (NOA), museli byť neúročené záväzky vyčlenené, teda odčítané. Pre výpočet vážených nákladov na kapitál (WACC) je nutné zistiť kapitálovú štruktúru, ktorá sa vplyvom úprav zmenila. Výpočet pasívnych položiek súvahy a kapitálová štruktúra sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 20 Vývoj kapitálu v jednotlivých rokoch (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>285 314</b>	<b>297 001</b>	<b>230 911</b>	<b>287 667</b>
Základný kapitál	259 023	354 867	396 325	506 549
Rezervné fondy a iné fondy	13 408	14 700	18 400	25 600
VH minulých rokov	7 055	11 333	25 775	54 093
VH účtov. obdobia	6 238	18 451	35 756	31 113
Ekvivalenty VK	-410	-102 350	-245 345	-329 688
<b>Cudzí zdroje</b>	<b>3 790 195</b>	<b>5 065 802</b>	<b>5 220 033</b>	<b>6 333 315</b>
Záväzky voči bankám	48 165	38 176	1	12 924
Záväzky voči klientom	3 742 030	5 027 626	5 220 032	6 320 391
<b>Kapitál celkom</b>	<b>4 075 509</b>	<b>5 362 803</b>	<b>5 450 944</b>	<b>6 620 982</b>

### 8.5.1.2 Vymedzenie NOPAT

Po určení čistého operatívneho zisku po zdanení je dôležité dodržiavať symetriu medzi NOA a NOPAT. Pri výpočte vychádzam z výsledku hospodárenia z bežnej činnosti, ktorý upravuje o nasledujúce položky.

Tab. 21 Úprava NOPAT o aktivované náklady (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

v tis. Kč	2009	2010	2011
KS rezerv	0	200	600
Tvorba a rozpúšťanie rezerv	0	200	400
Aktivované náklady - vplyv na NOPAT	753	-17 579	4 691

Rozdiel medzi pôvodným VH a upraveným VH je zdanený podľa sadzby dane z príjmu, ku ktorej dospela banka v jednotlivých rokoch vďaka úpravám daňového základu o pripočítateľné a odpočítateľné položky. V tomto prípade som sa nerozhodla zdaniť VH podľa stanovenej ročnej sadzby dane z príjmu, ale práve podľa sadzby, ktorú vypočítala banka, aby boli výsledky adekvátne k vývoju daňového zaťaženia banky. Výslednú hodnotu NOPAT získam tak, že od upraveného VH pred zdanením odčítam pôvodne platenú daň a dodatočne vymeranú daň.

Tab. 22 Výpočet NOPAT (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

v tis. Kč	2009	2010	2011
Pôvodný VH z bežnej činnosti pred zdanením	19 854	45 186	31 813
Upravený VH z bežnej činnosti pred zdanením	20 607	27 807	36 904
Rozdiel (pôvodný a upravený VH)	-753	17 379	-5 091
Daňová sadzba	7%	21%	2%
Pôvodne platená daň	1 403	9 430	700
Dodatočne vypočítaná daň	-53	3 650	-102
<b>NOPAT</b>	<b>19 257</b>	<b>14 727</b>	<b>36 306</b>

### 8.5.1.3 Výpočet Vážených priemerných nákladov na kapitál (WACC)

Ako posledný krok k výpočtu ukazovateľa EVA je potrebné určiť WACC. Najskôr sa budem venovať výpočtu vlastných nákladov, ktoré predstavujú výnosové očakávanie investora. Pre zistenie nákladov na vlastný kapitál existuje niekoľko modelov, pričom ich výsledné hodnoty sa môžu často líšiť.

#### Model oceňovania kapitálových aktív

Model oceňovania kapitálových aktív inak nazývaný aj metóda CAPM (Capital Asset Pricing Model) sa využíva predovšetkým na vyspelých kapitálových trhoch. Pre výpočet je potrebné poznať bezrizikovú úrokovú mieru  $r_f$ , hodnotu koeficientu  $\beta$ , ktorý vyjadruje relatívnu rizikovosť určitého podniku vo vzťahu k priemernej rizikivosti trhu a rizikovú prémie. Vzťah pre výpočet nákladov na vlastný kapitál podľa Pavelkovej a Knápkovej (2009, s. 63) je:

$$r_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f) \quad (3)$$

Bezriziková úroková miera je zverejňovaná Ministerstvom priemyslu a obchodu ČR (MPO). Pretože analyzovaná banka XY, a.s. nie je obchodovateľná na kapitálovom trhu, je potrebné použiť model CAPM s náhradnými hodnotami  $\beta$ . Hodnota  $\beta$  je určená metódou analógie, ktorá využíva  $\beta$  podobných finančných ústavov. Hodnoty nezadĺženej  $\beta$  som získala z amerického kapitálového trhu (Damodaran Online, ©2012). Rizikovú prémie už ako naznačuje vzorček ziskom ako rozdiel medzi očakávanou výnosnosťou trhu ( $r_m$ ) a bezrizikovou mierou výnosu ( $r_f$ ). Keďže výnosnosť trhu sa merá globálnym akciovým indexom a v ČR je volatilný kapitálový trh, opäť som využila informácie podľa Damodarana. Vychádzala som z výnosnosti amerického trhu a pripočítala som k tomu rizikovú prémie ČR.

Tab. 23 Náklady na VK – metóda CAPM (vl. spracovanie podľa Damodaran Online, ©2012 a Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2005)

	2009	2010	2011
$r_f$	4,67 %	3,71 %	3,79%
$\beta$ – nezadlžená	0,24	0,39	0,43
$\beta$ – zadlžená	1,27	1,39	1,37
Riziková prémie	5,85 %	6,28 %	7,28 %
$r_e$	<b>12,09 %</b>	<b>12,44 %</b>	<b>13,76 %</b>

Podľa metódy CAPM mala firma najvyššie náklady na vlastný kapitál v roku 2011. Celkovo je možné sledovať rastúci trend, ktorý dosiahol v roku 2011 (13,76 %).

### Stavebnicový model

Stavebnicový model je veľmi využívaná metóda určenia nákladov na vlastný kapitál. Tento spôsob využíva pri svojich analýzach aj Ministerstvom priemyslu a obchodu ČR. Pri výpočte sa vychádza z účtových hodnôt aktív a pasív banky XY,a.s. Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2009, s. 57-59) k už známej bezrizikovej sadzbe sa pripočítajú prirážky, charakterizujúce veľkosť podniku ( $r_{LA}$ ), charakterizujúce tvorbu produkčnej sily ( $r_{\text{podnikateľské}}$ ) a nakoniec prirážky ukazovateľov charakterizujúce vzťahy medzi aktívami a pasívami ( $r_{\text{FinStab}}$ ).

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_{\text{podnikateľské}} + r_{\text{FinStab}} \quad (4)$$

Tab. 24 Náklady na VK – Stavebnicový model (vl. spracovanie podľa Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2005 a Pavelková a Knápková, 2009, s.57-59)

	2009	2010	2011
$r_f$	4,67 %	3,71 %	3,79%
$r_{LA}$	0,00 %	0,00 %	0,00 %
$r_{\text{podnikateľské}}$	10,00 %	10,00 %	10,00 %
$r_{\text{FinStab}}$	0,00%	0,00%	0,00%
$r_e$	<b>14,67 %</b>	<b>13,71 %</b>	<b>13,79 %</b>

Podľa stavebnicového modelu sú celkové náklady v rokoch 2009 až 2011 v rozmedzí 13 – 14 %. V porovnaní s CAPM je trend opačný, kedy v roku 2011  $r_e$  dosiahlo 13,76 % a v roku 2009 len 12,09 %.

Pre konečné určenie nákladov na vlastný kapitál uskutočnám vážený aritmetický priemer najvhodnejších dvoch spôsobov merania.

Tab. 25 Určenie priemerných nákladov na VK (vlastné spracovanie)

	2009	2010	2011
CAPM	12,09 %	12,44 %	13,76 %
Stavebnicová metóda	14,67 %	13,71 %	13,79 %
<b>Priemerné náklady na VK (<math>N_{VK}</math>)</b>	<b>13,38 %</b>	<b>13,08 %</b>	<b>13,78 %</b>

Ako ďalší krok je dôležité stanoviť náklady na cudzí kapitál. Tu budem vychádzať z informácií od manažmentu banky XY, a.s., že v prípade potrebných finančných prostriedkov (pre zaistenie likvidity) si banka požičia od iných bánk v podobe bankového úveru, alebo od centrálnej banky ČR. Úrokové sadzby u úverov sú odvodzované od 2 týždenej Repo sadzby a rizikovej prirážky banky.

Tab. 26 Náklady na cudzí kapitál (vl. spracovanie podľa Česká národná banka, ©2003-2012c)

	2009	2010	2011
2T Repo sadzba + prirážka banky	1,00 %	0,75 %	0,75 %
Prirážka banky	2,00 %	2,00 %	2,00 %
2T Repo sadzba + prirážka banky	3,00 %	2,75 %	2,75 %
Lombardná sadzba ČNB	2,00 %	1,75 %	1,75 %
<b>Priemerné náklady dlhu (<math>N_{CK}</math>)</b>	<b>2,50 %</b>	<b>2,25 %</b>	<b>2,25%</b>

Z tabuľky je jasné, že náklady cudzieho kapitálu sú pomerne nízke. Z toho dôvodu je možné konštatovať, že cudzí kapitál je pre banku XY, a.s. veľmi lacný zdroj financovania. Po výpočte všetkých potrebných hodnôt na zistenie vážených priemerných nákladov, môžem túto kapitolu uzavrieť v ďalšej tabuľke. V nákladoch na cudzí kapitál je už zohľadnený vplyv daňového štítu.

Tab. 27 Výpočet vážených priemerných nákladov na kapitál (vlastné spracovanie)

	2009	2010	2011
$N_{ck}$	2,00%	1,80%	1,80%
$N_{vk}$	13,38%	13,08%	13,78%
CK/C	93,00%	94,46%	95,76%
VK/C	7,00%	5,54%	4,24%
<b>WACC</b>	<b>2,80 %</b>	<b>2,42 %</b>	<b>2,31 %</b>

#### 8.5.1.4 Výpočet EVA

Výsledné hodnoty ukazovateľa EVA podľa ekonomického modelu sú uvedené v nasledujúcej tabuľke. Pri výpočte je použitý vzťah  $EVA = NOPAT - WACC \times C$  (NOA)

Tab. 28 Výpočet EVA banky XY, a.s. v rokoch 2009-2011 (vlastné spracovanie)

v tis. Kč	2009	2010	2011
NOPAT	19 257	14 727	36 306
WACC	0,028	0,024	0,023
NOA	5 362 803	5 450 944	6 620 982
<b>EVA</b>	<b>-130 724</b>	<b>-117 442</b>	<b>-116 473</b>

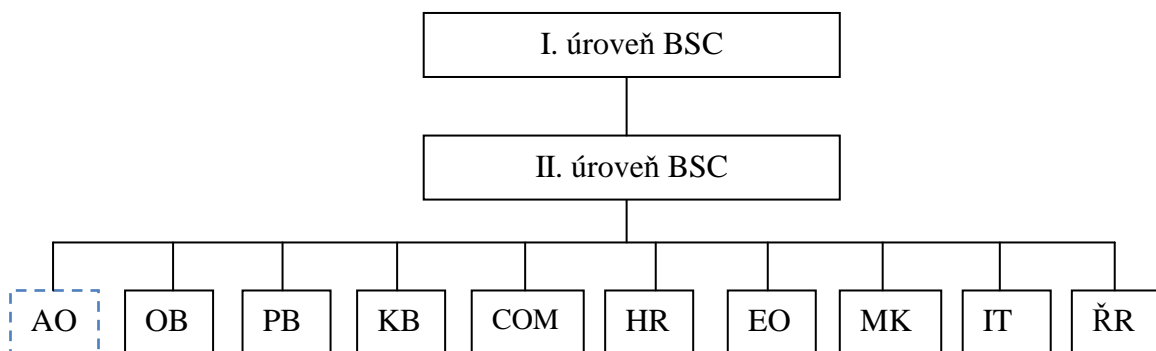
Z tabuľky je jasné, že banka podľa môjho výpočtu dosahuje záporných hodnôt EVA. To v normálnom prípade znamená, že výrobná, či obchodná firma neprináša žiadnu, práve naopak zápornú hodnotu pre svojich vlastníkov. Je však dôležité podotknúť, že v mojom prípade sa nejedná o výrobnú či inú firmu, ale banku. Pre banku je možné zápornú hodnotu ukazovateľa EVA vysvetliť následovne.

Počas výpočtu tohto ukazovateľa som upravovala výšku aktív na operatívne aktíva. Tie teda predstavujú hlavnú činnosť banky. V banke XY, a.s. ako aj v iných bankách nie je možné uskutočniť veľa úprav NOA z toho dôvodu, že väčšina činností banky je prevádzkových, teda hlavných a cieľom banky je dosahovať čo najväčších aktíva, ktoré jej prinášajú zisk v podobe úrokov z úverov. Banka XY, a.s. dosahovala NOA v roku 2009 až 5 362 mil. Kč a v nasledujúcich rokoch stále rástla. V porovnaní s hodnotou NOPAT, ktorá v roku 2009 predstavovala len 19 mil. Kč je jasné, že pri výpočte EVA sa nedostanem ku kladným číslam. Banka je stabilná inštitúcia, pretože má vysoké hodnoty aktív ale v porovnaní so ziskom dosahuje veľmi nízkych hodnôt. Za pozitívne vo výsledkoch EVA je možné spozorovať jej klesajúci trend. Hodnota EVA pre rok 2011 predstavuje -116 mil. Kč. To znamená, že banka svojou činnosťou v uvedených rokoch zmenšila negatívny dopad na vlastníkov. V porovnaní s konkurenčnými veľkými bankami je banka XY, a.s. na tom dobre. Veľké banky dosiahli síce väčšie zisky, ale ich očistené aktíva (NOA) sú niekoľko násobne vyššie ako je to u analyzovanej banky a teda výsledná EVA dosahuje záporných hodnôt a to v priemere -911 mld. Kč. U menších bánk som dospela taktiež k zisteniu záporných hodnôt EVA. V tomto zmysle banka XY, a.s. dosahuje v uvedených rokoch približne rovnakých hodnôt ako jej konkurenti z oblasti malých bánk. Na základe mojich zistení hodnotím metódu EVA za nedostačujúcu pre zistenie výkonnosti banky XY, a.s.,

a preto sa v nasledujúcich kapitole budem venovať metóde merania výkonnosti Balanced Scorecard na ktorú nadväzuje navrhovaný projekt.

### 8.5.2 Balanced Scorecard

Medzi najznámejšie moderné metódy meranie výkonnosti v súčasnosti patrí Balanced Scorecard, ktorý sa manažéri snažia aplikovať vo firmách každého odvetvia. Aj v spoločnosti XY, a.s. bola úspešne zavedená táto metóda a to už v roku 2010. Metóda je v jednoduchosti založená na nadefinovaní cieľov, ako ich merať a dospieť k ich úspešnému dosiahnutiu. Mnou analyzovaná spoločnosť využíva túto metódu už dva roky, a to ako na úrovni celej banky tak aj na úrovni jednotlivých úsekov. Kaskádovanie BSC predstavuje rozčlenenie jednotlivých strategických cieľov do menších cieľov, ktoré vecne nadväzujú na hlavné ciele a tie sú následne ďalej rozvetvené pre potreby jednotlivých úsekov.



Obr. 17 Kaskádovanie BSC v banke XY, a.s. (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

Za dlhodobé strategické ciele banky XY, a.s. sa považujú:

- zvyšovanie hodnoty spoločnosti,
- zvyšovanie kvality služieb jedinečným spôsobom,
- zavádzanie procesného riadenia ako aj rozvoj informačných systémov,
- budovanie a rozvoj kvalitného tímu.

Na celopodnikovej úrovni BSC spoločnosť definuje svoje ciele podľa jednotlivých perspektív, ktoré sú uvedené v Prílohe II. Každému cieľu odpovedá typ indikátora, ukazovateľ, ročný zámer, frekvencia (banka XY, a.s. meria všetky svoje ciele mesačne), stav k určitému dátumu, zodpovednosť a iniciatívy k ich dosiahnutiu. Pri indikátore sa upresňuje či sa jedná o spätný indikátor (SI), ktorý vychádza z informácií minulých rokov, alebo

popredný (PI), ktorý je orientovaný na budúcnosť. V rámci určenia stavu daného cieľa k určitému dátumu využíva spoločnosť metódu semafor. Tá udáva grafické vyjadrenie stavu projektu pomocou farieb na semafore. Červená signalizuje nesplnený stav a vznik odchýlky, žltá stav rozpracovanosti a zelená stav ukončenia a splnenia daného cieľa.

V roku 2011, ako znázorňuje Príloha II. došlo k splneniu ako aj nesplneniu niektorých cieľov. Manažment spoločnosti bol spokojný s cieľmi, ktoré dosiahli zelenú. Jednalo sa najmä o výnosy, ktoré prekročili požadovaný plán o 14 mil. Kč ale aj úrokové náklady (101,04 % plnenia plánu) a poplatky z poskytnutých úverov (123,38 % plnenia plánu). V tomto roku došlo taktiež k rozvoju informačných systémov, zavedenie nového podporného informačného systému Tarvos, rozvoju metódy ABC (Activity Based Costing). K tým menej úspešným cieľom sa radia hlavne vysoký nárast celkových nákladov a to až na 452 mil. Kč a nedostatok operatívnych aktív, čo má vplyv na likviditu banky (len 12,8 % splnenia cieľa). Zo zákaznickej perspektívy došlo k nesplneniu cieľa týkajúceho poplatkov z bežných účtov u osobného a korporáčného bankovníctva. U komerčného bol cieľ splnený len na 18,28 % a u osobného 85,3 %. Spravidla v oblasti systému a učenia sa a rastu došlo k splneniu cieľov, prípadne k ich čiastočnému splneniu s pozitívnym výhľadom do budúcnosti.

Pre porovnanie budem vychádzať aj z predpokladaných cieľov pre obdobie do konca júna 2012 (viď. Príloha III.). Dôvodom skrátenia účtovného obdobia do 6/2012 je žiadosť spoločnosti o bankovú licenciu, kedy dĺžka hospodárskeho roku je osemnásť mesiacov. Tu však nie je možné určiť či cieľ bol dosiahnutý, alebo nie a to z dôvodu pretrvávajúceho roka 2012. Pre porovnanie výnosov, spoločnosť si v roku 2012 stanovila len polročný zámer vo výške 300,5 mil. Kč oproti 469 mil. Kč v roku 2011. Príčinou môže byť vyrovnanie rozdielov medzi výnosmi a nákladmi, ktoré sa prudko pohybovali v rozdieloch medzi plánom a skutočnosťou roku 2011. Celkové plánované náklady banka stanovila na -284,064 mil. Kč. Výšku úrokových nákladov a výnosov stanovila na nižšiu hranicu ako aj výšku získaných poplatkov z poskytnutých úverov. V roku 2012 manažment presne definoval ciele pre rozvoj klientskeho portfólia. Zameriava sa na plánovanie priemernej sadzby na úverovom portfóliu (7,36 %) a na depozitách (2,89 %). Na základe ekonomických predpovedí v mesiaci január nedôjde k splneniu týchto cieľov. Všetko závisí na ekonomickom vývoji a ochote klientov vkladať svoje voľné peňažné prostriedky a požičiavať si vo forme úverov. Spoločnosť sa v tomto roku zamerala aj na vývoj nových produktov najmä v oblasti depozít, úverov a platobných kariet pre korporátnu klientelu. V procesnej perspektíve sa

banka orientuje na ďalší rozvoj informačných systémov, zvyšovanie ich kvality, taktiež racionalizácia a automatizácia nových úverových procesov, optimalizácia procesov a zaisťovanie úspešného získania bankovej licencie. V oblasti učenia sa a rastu banka podporuje vzdelávanie sa zamestnancov, kvalitné nastavenie motivačného systému. Cieľom v roku 2012 je vybudovanie stabilného manažérskeho a realizačného tímu v každom úseku banky, ktorý zabezpečí stály chod a plnenie stanoveného plánu. BSC slúži na rýchlu kontrolu stavu vývoja jednotlivých plánovaných cieľov. Aj vďaka tomuto nástroju dokáže manažment pohotovo a adekvátne reagovať na interné ako aj externé zmeny.

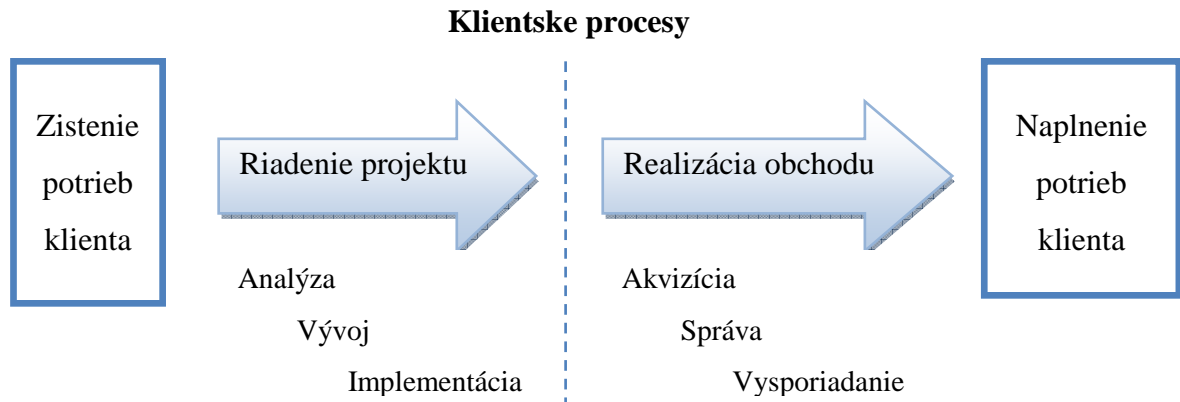


## 9 RIADENIE PROCESOV

Pre dosiahnutie strategických cieľov je potrebné poznať jednotlivé procesy, ich vzájomnú prepojenosť a nadväznosť. Nasledujúce kapitoly opisujú jednotlivé procesy v banke XY, a.s. so zameraním na oblasť akvizície aktívnych obchodov.

### 9.1 Procesy v banke XY, a.s.

V spoločnosti XY, a.s. ako v každej inej spoločnosti k dosiahnutiu cieľov stanovených v Balanced Scorecard je potrebné mať efektívne nastavený zhluk procesov, všetkých činností, ktoré spoločnosťou prechádzajú. Preto je dôležité procesy rozdeliť na kľúčové a podporné a zaznamenať ich do mapy procesov. Hlavnou úlohou banky je prijímať vklady, ktoré zabezpečujú banke likviditu a poskytovať úvery, ktoré prinášajú banke zisk. Táto práca sa bude orientovať práve na analýzu a nastavenie vhodného modulu kľúčových, klientských procesov v poskytnutí úverov, pričom sa zamerá na oblasť akvizície. Klientske procesy ako zobrazuje Obr. 18, predstavujú štyri hlavné oblasti.



Obr. 18 Mapa klientských procesov (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

Prvým krokom, činnosťou je **zistenie potrieb zákazníka (klienta)**. Spravidla túto oblasť zabezpečuje marketing v spolupráci s úsekom aktívnych obchodov. Ďalší postup smeruje ku kľúčovému procesu a to ku **riadeniu projektu**, ktorý je zameraný na samotnú tvorbu produktu. Bankový produkt vychádza z analýzy potrieb klienta, následného vývoja a úprav pre zavedenie a nakoniec implementáciu nového produktu do obehu. Následným krokom v klientských procesoch je **realizácia obchodu**, teda poskytnutie produktu. Úverový proces

je zložitý systém, z dôvodu zapojenia veľkého množstva zainteresovaných strán. Tento proces bude popísaný v kapitole 9.2 Úverový proces banky XY, a.s. Realizácia obchodu sa skladá z troch častí: z oblasti akvizície, správy obchodu a vysporiadania obchodu. Až po vykonaní všetkých spomenutých procesov dochádza k **naplneniu potrieb zákazníka** a spokojnosti, ako so strany banky tak aj so strany klienta.

Všetky kľúčové procesy, ktoré vedú k dosiahnutiu stratégie spoločnosti sú vzájomne ovplyvnené podpornými procesmi. Tie vystupujú ako pomocný nástroj pre riadenie a kontrolu kľúčových procesov. Medzi **podporné procesy** v spoločnosti XY, a.s. sa radia:

- Ľudské zdroje
- Stratégie a riadenie
- Marketing
- Informačné systémy
- Finančné riadenie
- Riadenie rizík
- Prostredie

Ako prvý predstaviteľ podporných procesov sú **ľudské zdroje**. Tie predstavujú prepojenie medzi všetkými činnosťami, ktoré vykonáva človek, či ich prípadne môže ovplyvniť. V tejto oblasti sa delia procesy na akvizíciu a agendu, ktorá zabezpečuje motivačný systém, vývoj miezd a taktiež významnú kategóriu podpisových vzorov. Tu je dôležité sa pozastaviť z dôvodu ocenenia pracovníkov. Oblasť akvizície a teda aj poskytovanie úverov stojí na schopnostiach manažéra riadiť svojich podriadených a správnym spôsobom ich motivovať. Najmenší stavebný kameň celého systému je pracovník, ktorý je v každodennom kontakte s klientmi. Musí mať prezentačné schopnosti a aj psychologické zmysľanie, aby dospel ku spoločnému kompromisu a teda žiadosti na poskytnutie úveru klientovi.

V rámci **stratégií a riadenia** ako ďalšieho podporného procesu je dôležité sa zamerať na oblasť systémového rozvoja. Ten zabezpečuje zavádzanie a využívanie projektového a procesného riadenia. Pokiaľ dôjde k zvýšeniu efektívnosti a teda optimalizácie procesov, najväčší vplyv bude mať na celý výsledok práve úsek systémový rozvoj. Pre oblasť akvizície platí veľmi blízka väzba na úsek **marketing**. Voľbou vhodným marketingovým stratégií banka XY, a.s. oslovuje široký segment zákazníkov. Aj vďaka dobrému menu a povedomiu spoločnosti o banke dochádza k samovoľnému oslovovaniu banky so strany klientov. Práve takýto krok predstavuje efektívny spôsob riadenia procesov a tým zabezpečuje

zvýšenie hodnoty celej banky. Aj ďalšie podporné procesy ako sú **informačné systémy**, či **finančné riadenie** úzko súvisia s oblasťou akvizície AO. Všetky procesy do seba zapadajú, a preto je nie jednoduché niečo v procesoch zmeniť, prípadne odstrániť. Je na všetkých úsekoch, aby spoločne zabezpečili efektívnosť a ziskovosť celej banky.

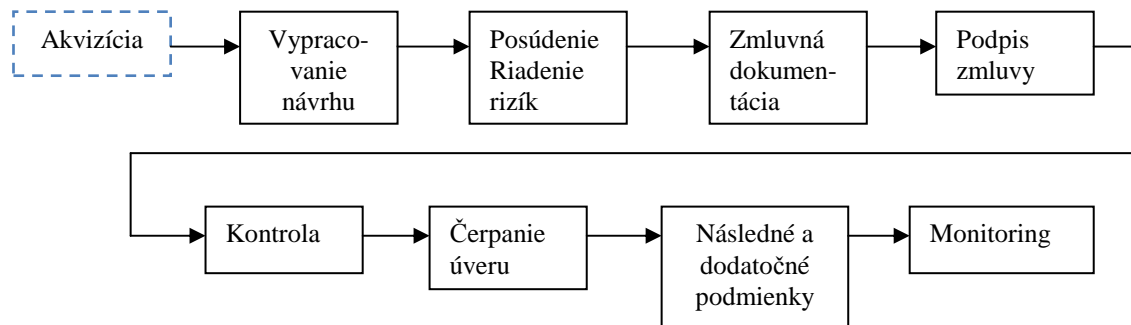
Samostatným článkom v celom procese je časť **riadenie rizík**. Práve v tomto úseku sa rieši platobná schopnosť klienta, splniť svoje záväzky, a to ako vo výške istiny tak aj ročného úroku. Spravidla tu dochádza k rozkolom a väčšina žiadostí končí zamietnutím. O sporiteľnom družstve, „kampeličke“ si klienti v minulosti mysleli, že je jednoduchšie získať úver tu ako u banky, pokiaľ mal žiadateľ dostatok záruk. Tento trend sa na základe ekonomického vývoja a ochrany bankového sektora mení a tak ČNB určuje prísnejšie kritériá aj pre sporiteľné družstvá. Preto v súčasnej dobe nie je jednoduché získať požadovaný úver. Bonitu klienta detailne preveruje práve úsek riadenia rizík, ktorý chráni povest banky XY, a.s. Okrem úverového rizika sa zameriava aj na analýzu tržného a operačného rizika ako aj rizika likvidity.

## 9.2 Úverový proces banky XY, a.s.

Úverový proces je veľmi zložitý sled postupov, ktorý býva spravidla podobný v každom finančnom ústave. V tejto kapitole sa budem venovať analýze úverového procesu banky XY, a.s.

Začiatok celého procesu spočíva v akvizícii, ktorej je špeciálne venovaná ďalšia kapitola. Základom je osloviť klientov, ponúknuť im podmienky poskytnutých úverov. V prípade záujmu klienta dochádza k vypracovaniu úverového návrhu, ktorý predstavuje ako požiadavky klienta tak aj podmienky banky. V ďalšom kroku sa zapája do celého procesu úsek riadenia rizík, ktorý už ako bolo písané zisťuje bonitu klienta. Spravidla vychádza z jeho finančnej a tržnej situácie, veľkosti majetku prípadne zainteresovanosti v iných projektoch a hodnoty zábezpeky. Pokiaľ nedôjde k žiadnym problémom celý postup pokračuje vypracovaním zmluvnej dokumentácie. Následne klient tieto dokumenty podpíše a tým sa zaväzuje splniť podmienky uvedené v zmluve na jednej strane a zároveň na druhej strane sa banka zaväzuje vyplatiť požadovanú čiastku. To pre banku predstavuje zabezpečenie dostatočného objemu voľných finančných prostriedkov (dostatok likvidity). Po celkovej kontrole celého procesu, dokumentov a postupov dochádza k poslednému kroku a to ku čerpaniu úveru. Pre banku však týmto krokom proces nekončí. Je dôležité zhodnotiť ešte následné

podmienky, prípadne dodatočné podmienky. Celý proces končí monitoringom, správou o celom procese a klientovi.



Obr. 19 Úverový proces v banke XY, a.s. (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

### 9.2.1 Oblasť Akvizície

V prostredí ako je banka predstavuje akvizičný proces najriskynejšiu a zároveň najziskovejšiu oblasť. Je na šikovnosti úverových správcov, manažérov ako dokážu získať klienta. Cieľom akvizičných činností je ponúknuť potenciálnym, ale aj súčasným obchodným partnerom služby najvyššej kvality. V dôsledku toho sa banka XY, a.s. snaží obsadiť segment trhu, na ktorý smeruje a nadviazať systémovú spoluprácu so sprostredkovateľmi. Banka XY, a.s. spravidla využíva služby tretích strán na oslovenie potenciálnych partnerov, ale aj referencie od súčasných klientov, či moderné metódy využitia internetu, či klientskych hotliniek. Strategickým cieľom oblasti akvizície je naplnovanie stanoveného obchodného plánu v oblasti aktívnych obchodov.

### 9.2.2 Plánovanie akvizície

Obchodný manažér si dopredu pripraví akvizičný plán na najbližšie obdobie, ktorý predkladá svojmu nadriadenému. Pri svojom pláne musí dodržiavať podmienky stanovené bankou XY, a.s. ako je región zamerania, zoznam vhodných spoločností pre oslovenie atď. Počas tvorby plánu spravidla manažér využíva informácie z dostupných databáz, internetu a verejne dostupných periodík. Pri prvom kontakte akvizitér overí u vybraného subjektu správnosť dostupných informácií, najmä oblasť pôsobenia a odvetvie. Je dôležité dbať na pokyny banky XY, a.s. a vyhýbať sa subjektom, ktoré sú spojené s nelegálnou trestnou činnosťou a prípadné financovanie terorizmu. Na základe výsledku rozhovoru dochádza buď k ďalšiemu postupu, alebo ukončeniu spolupráce.

### 9.2.3 Akvizícia

Pri stretnutí u žiadateľa sa manažér banky XY, a.s. zameriava na zistenie informácií ako:

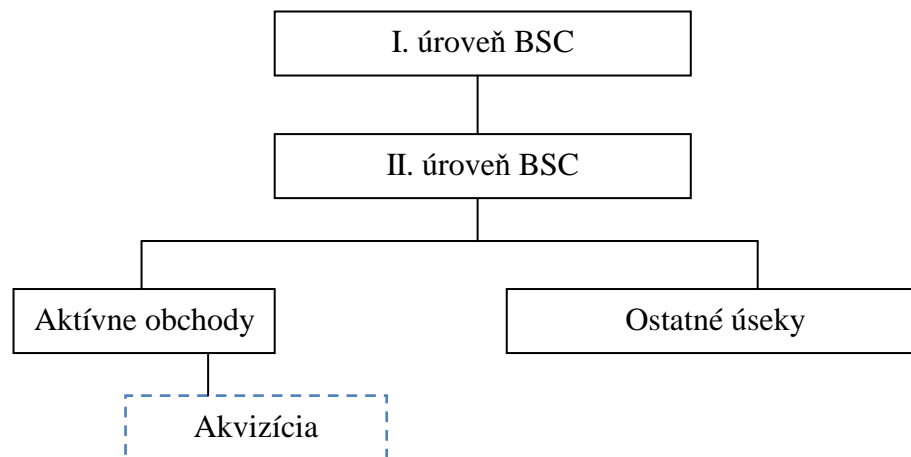
- potreby žiadateľa,
- účel poskytnutého úveru,
- dobu financovanie,
- zdroje splácania istiny a príslušenstva,
- možnosti zabezpečenia úveru,
- ďalšie informácie potrebné pre vyhodnotenie klienta.

Na základe zistených informácií manažér rozhodne o variante úveru (v prípade potrieb môže zvoliť aj individuálny prístup) a vyžiada si potrebné podklady, pre založenie zložky obchodného prípadu. Manažér predpripraví vzor žiadosti so stanovením výšky poplatkov, ktorý predkladá na schválenie žiadateľovi. Pre vytvorenie žiadosti ako aj posúdenie hodnoty zábezpeky platí žiadateľ banke XY, a.s. poplatok. Je teda na schopnostiach manažéra presvedčiť o výhodách danej ponuky, zaistiť tak obrat peňazí banky a teda celkovo prispieť k zvýšeniu výkonnosti celej banky. Celý proces stojí na schopnostiach jednotlivých ľudí.

## 10 BALANCED SCORECARD PRE OBLASŤ AKVIZÍCIU AKTÍVNÝCH ÚVEROV

V kapitole analýza moderných ukazovateľov banky XY, a.s. som analyzovala BSC na celej úrovni spoločnosti. V tejto kapitole sa zameriam na BSC úseku aktívne obchody, ktoré sú hlavným podkladom pre východiskovú situáciu projektu. Projekt na vytvorenie BSC pre časť akvizíciu aktívnych úverov budem vecne nadväzovať na ciele, ktoré sme spoločne s manažmentom nadefinovali pre rok 2012.

Celkové kaskádovanie a prepojenosť BSC bude vďaka projektu BSC akvizície aktívnych obchodov obohatené o ďalšiu úroveň, ktorá prispeje k dosiahnutiu strategických cieľov banky XY, a.s.



*Obr. 20 Kaskádovanie BSC na úroveň akvizície AO (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)*

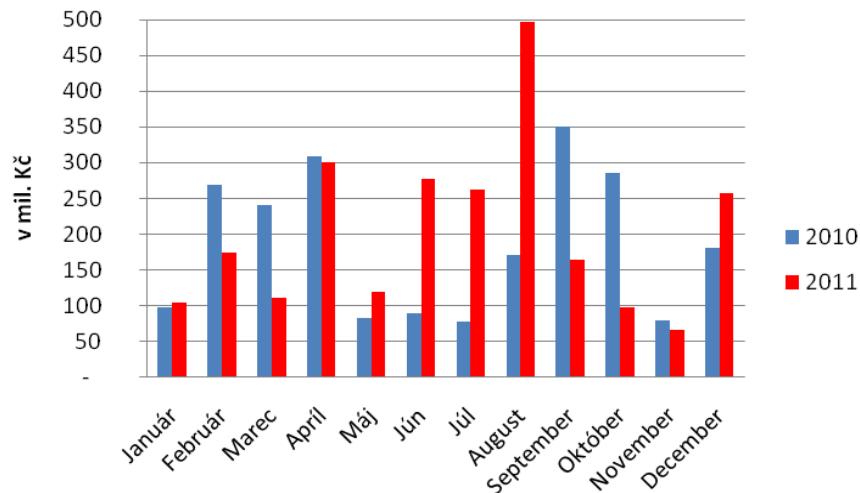
### 10.1 Ciele banky v oblasti akvizície aktívnych obchodov a ich meranie

V prvom a základnom kroku k vytvoreniu systému merania výkonnosti banky, je potrebné nadefinovať ciele banky v oblasti akvizície aktívnych obchodov. V spolupráci s manažérmi a vedúcou úseku aktívne obchody (AO) sme vytvorili ciele pre obdobie do konca júna 2012. Z dôvodu, že banka mení dĺžku svojho hospodárskeho obdobia je možné uvažovať o BSC len do 6/2012, pričom následne je možné tieto ciele predĺžiť až do konca roku 2012. Ciele akvizície AO nadväzujú na celkové strategické ciele celej spoločnosti. Keďže sa jedná už o štvrtý stupeň BSC, ciele odrážajú aktuálne potreby oblasti akvizície aktívnych úve-

rov, ktoré pomôžu pri každodennom riadení jednotlivých procesov. U každého cieľa je popísaný vzťah k výkonnosti podniku. Medzi hlavné ciele patria:

- 1. Výška výnosov: štvrt'ročné (polročné) plnenie plánov výnosov podľa finančného plánu 2012.** Tento cieľ vychádza zo skutočnosti, že spoločnosť momentálne vytvára veľký tlak na správcov úveru, ktorí by mali každý mesiac splniť plán. Na základe zistení od konkurenčných spoločností, ktoré využívajú dlhší horizont pre kontrolu výkonu správcov (štvrt'rok až polrok) navrhujem rovnaký systém využiť aj v banke XY, a.s. Tento fakt podporuje aj vývoj poskytnutých úverov, ktorý je veľmi volatilný v každom mesiaci roku (viď. Obr. 21). Tým že dĺžka úverového procesu sa odhaduje na dva až tri mesiace, dochádza k časovému posunu. Návrh tohto cieľa je orientovaný pre potreby úseku aktívnych obchodov. Pokiaľ sa budem pozerať na daný problém z pohľadu finančného manažéra, ten bude preferovať čo najkratší časový horizont pre kontrolu dodržiavania plánu (týždenne, mesačne). Tu sa názory rozchádzajú. Je na manažérovi AO, aby dokázal efektívne a správne riadiť svojich podriadených v prípade predĺženia časového horizontu plánu. Tento cieľ podporuje výkonnosť, čím vyššie výnosy tým sa zvyšuje hodnota spoločnosti.
- 2. Stanoviť úrokovú sadzbu s cieľom maximalizácie výnosov súčasného portfólia.** Cieľom banky je maximalizovať svoj zisk, ktorý je zväčša tvorený práve výnosmi z poskytnutých úverov. Je dôležité stanoviť takú úrokovú sadzbu, ktorá zaistí stred záujmov banky a klientov na strane dopytu. Taktiež tento cieľ prispieva k zvyšovaniu výkonnosti podniku.
- 3. Rast objemu úverového portfólia.** Pre zabezpečenie tohto cieľa je dôležité orientovať sa na akvizíciu - ako získať klienta – procesy pred podpísaním žiadosti na úver. Tento problém rozoberá aj ďalší cieľ – získanie nového zákazníka. Spoločnosť vykazuje za posledné roky výrazné mesačné rozdiely v poskytnutých úveroch (viď. Obr. 21). Dôvodom sú sezónne výkyvy a dĺžka úverového procesu (2-3 mesiace). Túto oblasť je veľmi ťažké merať. Banka nevie čo jej prinesie budúcnosť. Často sa stáva, že do banky príde veľký klient, ktorý žiada o vysoký úver a naruší tak celkový plán. Jedná sa o nepredvídateľný systém založený na ekonomickom vývoji, platobnej schopnosti klientov, výške úrokových sadzieb banky ako aj sadzby stanovenou ČNB a taktiež dobrého mena banky. Z hľadiska zvyšovanie výkonnosti

banky platí, čím viac úverov banka poskytne tým sa bude zvyšovať hodnota spoločnosti.



Obr. 21 Vývoj poskytnutých úverov rok 2010, 2011 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

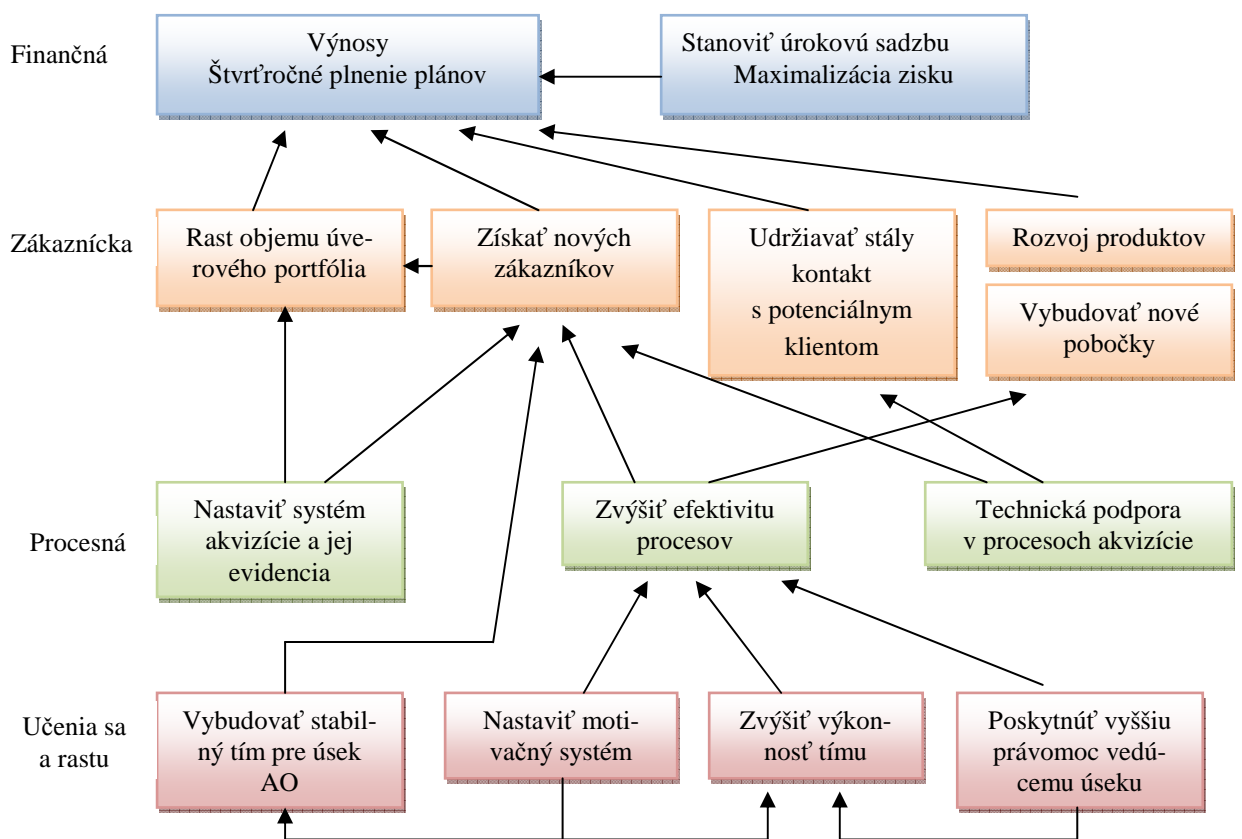
4. **Získať nových zákazníkov.** K tomu aby došlo k dosahovaniu zisku je dôležité sa orientovať na získanie nových úverových klientov. Oblasť akvizície je blízko prepojená s marketingom spoločnosti ako aj s vyjednávacou schopnosťou správcu. Vďaka týmto nástrojom dokáže banka osloviť potenciálnych klientov a budovať si naďalej svoje dobré meno. Dôležité je sa orientovať na efektívnosť oslovených kontaktov, akou formou, aká je evidencia a štatistika celého vývoja procesu získania klienta.
5. **Udržiavať stály kontakt s potenciálnym klientom.** V prípade úspešného oslovenia klienta je veľmi dôležité jeho následné spravovanie a znovukomunikácia, zabezpečenie stálej väzby medzi klientom a správcom úveru ako aj informovanie o stave úveru. Tento cieľ predstavuje významnú časť, ktorá zvýši konkurencieschopnosť banky a teda aj jej hodnotu.
6. **Rozvoj produktov.** Pre zabezpečenie rastu objemu úverov by sa mala spoločnosť snažiť získať konkurenčnú výhodu v oblasti vývoja nových a na mieru zákazníkom šitých produktov.



7. **Vybudovať nové pobočky.** Spoločnosť chce v roku 2012 rozšíriť svoju pôsobnosť do ďalších krajských miest. To predstavuje potrebu nových kvalifikovaných správcov, ktorí budú bližšie svojim potenciálnym klientom.
8. **Nastaviť systém akvizície, jej zdokumentovanie a evidencia.** Dôležitým krokom je správna evidencia všetkých rozbehnutých úverov, prípadne potenciálnych zákazníkov. Aj vďaka tomuto nástroju dokáže manažér riadiť svojim podriadených a mať neustály prehľad o splnení či nesplnení stanoveného plánu. Platí, čím bude celý systém prehľadnejší a používaný, tým dôjde k zefektívneniu a úspore času a teda celkovému zvýšeniu hodnoty banky.
9. **Zvýšiť efektivitu procesov.** Banka sa orientuje na optimalizáciu celého úverového procesu a skrátenie doby trvania úverového procesu. Tento cieľ dopomôže k snahe o vyrovnanie časového nesúladu medzi mesačnými objemami úverov a zabezpečenie tak možnosti plánovania vývoja budúcnosti poskytnutých úverov.
10. **Technická podpora riadenia procesov oblasti akvizície.** Využívanie systémovej podpory v podobe IS Targos a tabuľkového editora. Vytvorenie jednoduchých tabuľkových nástrojov pre riadenie akvizícií.
11. **Vybudovať stabilný tím pre úsek AO.** Ako celá spoločnosť aj úsek AO sa má problémy s vysokou fluktuáciou a nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily. Je veľmi náročné nájsť člena tímu s potrebným vzdelaním, skúsenosťami a vyjednávacími schopnosťami. S tým súvisí aj nastavenie ďalšieho cieľa.
12. **Nastaviť motivačný systém.** Motivácia je veľmi dôležitý faktor, ktorý pôsobí na zamestnancov ako aj samotný manažment banky. Motivácia môže byť dvojakého druhu – hmotná a nehmotná (peňažná, či iná). V banke XY, a.s. funguje peňažný motivačný systém, ktorý je rozšírený aj o ďalšie benefity. Pri tak náročnej práci je dôležité dbať na osobný prístup, zaujímať sa o činnosť zamestnancov a adekvátne ich riadiť. To všetko ostáva na pleciach manažérov, či vedúcich úsekov. Vyššia motivácia zvyšuje produktivitu banky a taktiež výkonnosť banky ako celku.
13. **Zvýšiť výkonnosť tímu.** Pre zabezpečenie plynulého chodu banky a potrebnej hladiny likvidity, banka striktné kontroluje plnenie plánu. Týmto cieľom chce zabezpečiť splnenie plánu a zvyšovanie hodnoty spoločnosti.

14. **Poskytnúť vyššiu právomoc vedúcemu úseku.** Pre efektívne riadenie svojich podriadených vyžaduje manažér väčšie kompetencie a zodpovednosť ako je k dispozícii v súčasnej dobe v banke XY, a.s. Manažér by mal navrhnúť v spolupráci so svojím tímom aké opatrenia sú pre nich nevyhnutné v situácií neplnenia plánu, vzniku strát. Práve vedúci najlepšie vie, kde má jeho úsek medzery a ako najlepšie ich odstrániť.

Nasledujúci obrázok zobrazuje prepojenie jednotlivých cieľov v perspektívach BSC:



Obr. 22 Strategická mapa cieľov BSC 2012 pre banku XY, a.s. (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

Každý cieľ je potrebné merať. Preto je v nasledujúcej časti k týmto cieľom priradených niekoľko ukazovateľov merania výkonnosti. Je dôležité ich stanoviť tak aby boli splnené kritéria: schopnosť manažmentu reálne tieto ukazovatele merať, vypovedajúca schopnosť ukazovateľa a frekvencií merania.

Tab. 29 Ciele banky XY, a.s. v oblasti akvizície a ich ukazovatele pre rok 2012 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

Ciele banky XY, a.s.	Ukazateľ merania výkonnosti
Výška výnosov: štvrťročné (polročné) plnenie plánov výnosov podľa finančného plánu 2012	Výška úrokových výnosov + výnosov z poplatkov
	Celková výška výnosov na 1 zamestnanca AO
	% zmena výnosov za 1.-4. štvrťrok v porovnaní s min. rokom
Stanoviť úrokovú sadzbu s cieľom maximalizácie výnosov súčasného portfólia	Priemerná úroková sadzba úverov
	Priemerná úroková sadzba úverov konkurentov
Rast objemu úverového portfólia	Plán nárastu objemu
	% zmena objemu úverov za 1. -4. štvrťrok v porovnaní s min. rokom
Získať nových zákazníkov	Veľkosť novo poskytnutých úverov
	Množstvo novo nadviazaných zmlúv
	Objem novo poskytnutých úverov na 1 zamestnanca AO
	Priemerné množstvo schôdzok za týždeň
	% získaných klientov z elektronických zdrojov
	% získaných klientov z referencií
Udržiavať stály kontakt s potenciálnym klientom	% získaných klientov z iných zdrojov
	% spokojných nových klientov
Rozvoj produktov	% sťažností nových klientov
	Veľkosť investície vlozenej do rozvoja úverových produktov
	Množstvo poskytnutých produktov, segmentácia
Vybudovať nové pobočky	% poskytnutých nových úverových produktov
Nastaviť systém akvizície, jej dokumentácia a evidencia	Otvorenie nových pobočiek
	Funkčná pipeline o evidencií stavu úverov
	% Využívanie pipeline na 1 zamestnanca
Zvýšiť efektivitu procesov	Funkčná pipeline o evidencií klientov
	Počet dní trvania úverového procesu
	Počet dní skrátenia úverového procesu
	% zvýšenia efektivity úverových procesov
Technická podpora riadenia procesov oblasti akvizície	Využívanie IS pre podporu akvizície
	% chybovosť systému
Vybudovať stabilný tím pre úsek AO	% fluktuácie v AO
	Počet pravidelne vzdelaných zamestnancov
Nastaviť motivačný systém	Priemerná hodnota benefitu na 1 zamestnanca
	% nepeňažných benefitov z celého počtu
Zvyšovať výkonnosť tímu	% členov tímu plniaci plán
Poskytnúť vyššiu právomoc vedúcemu úseku	% spokojnosť podradených
	% plnenie plánu
	Počet návrhov opatrení pri nesplnení plánu

## 10.2 Ukazovatele výkonnosti banky XY, a.s. v akvizícií pre rok 2012

Pri postupe je dôležité stanoviť adekvátne ukazovatele pre meranie cieľa. V tejto kapitole sa zameriam na samotné popísanie definovaných ukazovateľov a následne vysvetlím postup ich výpočtu.

*Tab. 30 Ukazovatele oblasti akvizície a ich frekvencia merania pre rok 2012 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)*

Ukazovateľ merania výkonnosti	Perspektíva BSC	Doporučená frekvencia merania
Výška úrokových výnosov + výnosov z poplatkov	Finančná	Štvrťročne
Celková výška výnosov na 1 zamestnanca AO	Finančná	Štvrťročne
% zmena výnosov za 1.-4. štvrťrok v porovnaní s min. rokom	Finančná	Štvrťročne
Priemerná úroková sadzba úverov	Finančná	Mesačne
Priemerná úroková sadzba úverov konkurentov	Finančná	Mesačne
Plán nárastu objemu	Zákaznícka	Mesačne
% zmena objemu úverov za 1. -4. štvrťrok v porovnaní s min. rokom	Zákaznícka	Štvrťročne
Veľkosť novo poskytnutých úverov	Zákaznícka	Štvrťročne
Množstvo novo nadviazaných zmlúv	Zákaznícka	Štvrťročne
Objem novo poskytnutých úverov na 1 zamestnanca AO	Zákaznícka	Štvrťročne
Priemerné množstvo schôdzok za týždeň	Zákaznícka	Týždenne
% získaných klientov z elektronických zdrojov	Zákaznícka	Štvrťročne
% získaných klientov z referencií	Zákaznícka	Štvrťročne
% získaných klientov z iných zdrojov	Zákaznícka	Štvrťročne
% spokojných nových klientov	Zákaznícka	Mesačne
% sťažností nových klientov	Zákaznícka	Mesačne
Veľkosť investície vlozenej do rozvoja úverových produktov	Zákaznícka	Mesačne
Množstvo poskytnutých produktov, segmentácia	Zákaznícka	Mesačne
% poskytnutých nových úverových produktov	Zákaznícka	Mesačne
Otvorenie nových pobočiek	Zákaznícka	Mesačne
Funkčná pipeline o evidencií stavu úverov	Procesná	Mesačne
% Využívanie pipeline na 1 zamestnanca	Procesná	Mesačne
Funkčná pipeline o evidencií klientov	Procesná	Mesačne
Počet dní trvania úverového procesu	Procesná	Mesačne
Počet dní skrátenia úverového procesu	Procesná	Mesačne
% zvýšenia efektivity úverových procesov	Procesná	Mesačne
Využívanie IS pre podporu akvizície	Procesná	Mesačne
% chybovosť systému	Procesná	Mesačne
% fluktuácie v AO	Učenie sa a rastu	Mesačne
Počet pravidelne vzdelaných zamestnancov	Učenie sa a rastu	Mesačne
Priemerná hodnota benefitu na 1 zamestnanca	Učenie sa a rastu	Mesačne
% nepeňažných benefitov z celého počtu	Učenie sa a rastu	Mesačne
% členov tímu plniaci plán	Učenie sa a rastu	Štvrťročne
% spokojnosť poradených	Učenie sa a rastu	Mesačne
% plnenie plánu	Učenie sa a rastu	Štvrťročne
Počet návrhov opatrení pri nesplnení plánu	Učenie sa a rastu	Štvrťročne

Z tabuľky je možné zistiť, do ktorej perspektívy ukazovatele patria a ako často by sa mali merať – doporučená frekvencia merania. V tabuľke je definovaných celkovo 36 ukazovateľov k 14 cieľom. Najväčšiu časť ukazovateľov predstavuje zákaznícka perspektíva, práve z dôvodu riešenia problému merania procesov v oblasti akvizície. V tejto oblasti som rozšírila ciele aktívnych obchodov o nové ciele, ktoré sú orientované hlavne na meranie efektívnosti získania nového klienta. Spravidla sú ukazovatele monitorované mesačne, ale pri meraní výnosov a objemu úverov došlo k zmene oproti pôvodnému BSC aktívnych obchodov (už zo zmieňovaného dôvodu) na dlhší časový horizont pre získanie nových klientov (z mesačných meraní na štvrťročné). Ukazovatele je dobré porovnávať v časovej rade, kedy bude najlepšie vidieť, či firma dosahuje lepších výsledkov a pracuje v súlade s dlhodobými cieľmi.

V ďalšej tabuľke sú jednotlivé ukazovatele rozpísané podrobnejšie. Jedná sa o vysvetlenie akým spôsobom sa daný ukazovateľ má merať a z akých dostupných zdrojov. Väčšina vstupných hodnôt je z účtovných výkazov, alebo z predpokladaných očakávaní vedenia spoločnosti, pre vývoj v ďalšom období. U cieľa, ktorý je meraný pomocou viacerých ukazovateľov, bude jeho splnenie vyjadrené na základe priemeru percentuálneho priblíženia sa k cieľovej hodnote roku 2012. Cieľové hodnoty sú nastavené vzhľadom k reálnym hodnotám roku 2011 a taktiež možnostiam firemného rastu, ktorý očakáva riaditeľ banky a najvyšší manažment. V úvahu je potrebné brať aj situáciu na trhu, ktorá je aj naďalej ovplyvnená dopadmi ekonomickej krízy.

Tab. 31 Konkrétny popis jednotlivých ukazovateľov pre rok 2012 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

Ukazateľ výkonnosti	Popis ukazovateľa	Spôsob určenia ukazovateľa	Dátová základňa
Výška úrokových výnosov + výnosov z poplatkov	Výška úrokov z poskytnutých úverov, ktoré prinášajú banke zisk. Jedná sa o hlavnú položku aktív v banke. V časovej rade by mal ukazovateľ rásť.	Absolútna hodnota	Účtovné výkazy
Celková výška výnosov na 1 zamestnanca AO	Meria podiel výnosov k jednému zamestnancovi, či je práca zamestnancov efektívna.	Výška celkových výnosov delené počtom zamestnancov AO	Účtovné výkazy
% zmena výnosov za 1.-4. štvrťrok v porovnaní s min. rokom	Meria vývoj budúcich výnosov v jednotlivých štvrťrokoch v porovnaní s vývojom v min. roku	% zmena výnosov nového roku v danom štvrťroku k výnosom daného štvrťroku v minulom roku	Účtovné výkazy
Priemerná úroková sadzba úverov	Sadzba za ktorú banka poskytuje úvery	Absolútna hodnota	Účtovné výkazy
Priemerná úroková sadzba úverov konkurentov	Priemerná sadzba za ktorú konkurenčné banky poskytujú úvery	Absolútna hodnota (priemer sadzieb troch konkurentov)	Účtovné výkazy konkurentov
Plán nárastu objemu	Meria nárast objemu poskytnutých úverov na ďalší rok	Absolútna hodnota	Účtovné výkazy
% zmena objemu úverov za 1. -4. štvrťrok v porovnaní s min. rokom	Meria vývoj budúceho objemu úverov v jednotlivých štvrťrokoch v porovnaní s vývojom v min. roku. Zabezpečí tak vyrovnanie časového nesúladu medzi jednotlivými mesiacmi.	% zmena objemu úverov nového roku v danom štvrťroku k objemu úverov daného štvrťroku v minulom roku	Účtovné výkazy
Veľkosť novo poskytnutých úverov	Meria objem nových úverov úseku AO	Absolútna hodnota	Evidencia úverov
Množstvo novo nadviazaných zmlúv	Meria počet nových klientov, zmlúv	Absolútna hodnota	Evidencia úverov
Objem novo poskytnutých úverov na 1 zamestnanca AO	Vyjadruje efektívnosť procesov a zamestnancov. Aká časť poskytnutých úverov pripadá na 1 zamestnanca	Celkové množstvo nových úverov delené počtom zamestnancov AO	Účtovné výkazy, evidencia úverov
Priemerné množstvo schôdzok za týždeň	Meria množstvo potenciálnych klientov a taktiež pracovitosť zamestnancov	Absolútna hodnota	Evidencia schôdzok
% získaných klientov z elektronických zdrojov	Meria efektívnosť akvizície v oblasti elektronických zdrojov	Počet získaných klientov z elek. zdrojov delené počtom celkovo získaných klientov	Evidencia úverov
% získaných klientov z referencií	Meria efektívnosť akvizície v oblasti referencií	Počet získaných klientov z referencií delené počtom celkovo získaných klientov	Evidencia úverov
% získaných klientov z iných zdrojov	Meria efektívnosť akvizície v oblasti iných zdrojov	Počet získaných klientov z iných zdrojov delené počtom celkovo získaných klientov	Evidencia úverov
% spokojných nových klientov	Meria efektívnosť správcov úverov v kontakte s novými klientmi	Počet nových spokojných klientov delené celkový počet nových klientov	Evidencia úverov, dotazníky
% sťažností nových klientov	Meria nespokojnosť zákazníkov. Predstavuje percento klientov, ktorí sú nespokojní s procesom, alebo predčasne odstúpili z obchodu	Počet nových nespokojných klientov delené celkový počet nových klientov	Evidencia úverov, dotazníky
Veľkosť investície vložennej do rozvoja úverových produktov	Meria objem finančných prostriedkov vložených do vývoja nových produktov	Absolútna hodnota	Účtovné výkazy
Množstvo poskytnutých produktov, segmentácia	Meria počet nových produktov podľa segmentácie a orientácie na podnikovú sféru a požiadavky klientov	Absolútna hodnota	Evidencia produktov

% poskytnutých nových úverových produktov	Meria ako firma smeruje dopredu vo vývoji nových produktov	Počet nových produktov delené celkový počet produktov	Evidencia produktov
Otvorenie nových pobočiek	Meria zámer spoločnosti zrealizovať projekt otvorenia nových pobočiek a zabezpečiť tak bližší kontakt s potenciálnym zákazníkom.	Spĺnenie, nesplnenie projektu k dátumu	Množstvo pobočiek
Funkčná pipeline o evidencií stavu úverov	Meria efektívnosť procesov v oblasti akvizície. Vyjadruje grafický prehľad o stave prejednávaných úverov.	Plnenie aktivít správcov na 100%	Evidencia úverov
% Využívanie pipeline na 1 zamestnanca	Meria využívanie tabuľky pre uvádzanie stavu úverov u každého správcu úveru	Evidencia správcu o stave úverov do príslušnej tabuľky, (predpoklad plnenia na 100 %)	Evidencia úverov
Funkčná pipeline o evidencií klientov	Meria efektívnosť procesov v oblasti akvizície. Vyjadruje prehľad o informáciách klientov s ktorými sa správcovia dostali do styku.	Evidencia správcu údajov o klientoch do príslušnej tabuľky, (predpoklad plnenia na 100 %)	Evidencia klientov
Počet dní trvania úverového procesu	Meria dĺžku úverového procesu, od akvizície až po čerpanie úveru.	Určenie počtu dní dĺžky úverového procesu	Účtovné výkazy
Počet dní skrátenia úverového procesu	Meria počet dní, ktoré banka skrátila na úverovom procese. Efektívnosť úverového procesu	Absolútna hodnota	Účtovné výkazy
% zvýšenia efektivity úverových procesov	Meria efektívnosť nastavených procesov v AO	Počet dní skrátenia delené celkovou dĺžkou procesu	Účtovné výkazy
Využívanie IS pre podporu akvizície	Meria prepojenosť medzi jednotlivými úsekmi a nadväznosť IS na oblasť akvizície	Jednotné riešenie a termín zavedenia IS pre úsek akvizície	Výstup z informačného systému
% chybovosť systému	Meria chybovosť systému, ktorá spôsobuje výpadky a tak znižovanie efektívnosti procesov	% odhad vzniku chýb v systéme voči skutočnému vzniku chýb v systéme	Výstup z informačného systému
% fluktuácie v AO	Meria odchod zamestnancov za určité obdobie na vlastnú žiadosť. Banka sa práve s týmto problémom stýka stále.	Počet pracovníkov AO, ktorí odišli na vlastnú žiadosť delené celkovým počtom pracovníkov AO	Účtovné výkazy
Počet pravidelne vzdelaných zamestnancov AO	Meria množstvo vzdelaných zamestnancov v banke. Vzdelávanie je formou tréningov, školenia a iných vzdelávacích aktivít	Absolútna hodnota	Účtovné výkazy
Priemerná hodnota benefitu na 1 zamestnanca	Poukazuje na peňažný motivačný systém banky. Celkovú hodnotu je možné brať ako celkový fond určený k vyplácaniu odmien.	Celková hodnota benefitov delené reálny počet zamestnancov	Účtovné výkazy
% nepeňažných benefitov z celého počtu	Poukazuje na nepeňažné benefity. Ako sú poukážky, stravné lístky atď. Tieto benefity je možné vyjadriť v peňažných čiastkach (reálna cena, ktoré za ňu zaplatí banka).	Hodnota nepeňažných benefitov delené celková hodnota benefitov	Účtovné výkazy
% členov tímu plniaci plán	Meria % plánu, ktorý spĺňajú správcovia úverov	Počet správcov plniacich plán delené celkovým počtom správcov AO	Účtovné výkazy
% spokojnosť podradených	Vyjadruje spokojnosť správcov s riadením, procesov, ohodnotením. Celkový subjektívny pohľad	Počet spokojných správcov delené celkovým počtom správcov AO	Dotazníky
% plnenie plánu	Meria % plnenia stanoveného plánu celkovo za celé obdobie	Absolútna hodnota v %	Účtovné výkazy
Počet návrhov opatrení pri nesplnení plánu	Meria zainteresovanosť správcov na chode spoločnosti v prípade neplnenia plánov	Absolútna hodnota	Rozhovor, evidencia návrhov

### 10.3 BSC oblasti akvizície aktívnych obchodov v praxi

Po určení relevantných ukazovateľov výkonnosti k definovaným cieľom je možné pripraviť konečný návrh BSC pre oblasť akvizície aktívnych obchodov (viď. Tab. 32) . Banka XY, a.s. dlhodobo preferuje pre analýzu svojej výkonnosti BSC. Na základe jej zadaných požiadaviek došlo k úpravám, ktoré odpovedajú úpravám BSC celej banky (viď. Príloha II.).

BSC ako nástroj pre meranie výkonnosti banky ale aj jej kontroly využíva spoločnosť už viac ako dva roky. Na celkovej úrovni BSC má správne nastavené ciele a ukazovatele ako ich merať. Taktiež sa banka XY, a.s. snaží o kaskádovanie týchto strategických cieľov na jednotlivé úseky. To má úspešne taktiež za sebou. Problém však nastáva, že spoločnosť nevedela merať výkonnosť jednotlivých procesov v oblasti akvizície aktívnych obchodov. Celkovo sa spoločnosti darí ale vďaka snahe zvýšiť svoju hodnotu musí pozerieť do budúcnosti a snažiť sa optimalizovať všetky procesy, ktoré sa len dajú. Na základe požiadaviek manažmentu aktívnych úverov, došlo k nadefinovaniu cieľov a oblastí, kde by bolo potrebné urobiť zmenu, či prípadne vylepšenie. K týmto cieľom boli stanovené ukazovatele a spôsob ich merania.

Finálna verzia viď. Tab. 32 predstavuje grafické znázornenie, ktoré požaduje pre svoje spracovanie banka XY, a.s. Hodnoty, ktoré sú v tabuľke uvedené predstavujú zámer do konca júna 2012, kedy dochádza k zmene hospodárskeho roka v spoločnosti. Niektoré hodnoty predstavujú len odhad budúceho vývoja. Je len na manažéroch, aby si dokázali nastaviť riadiaci a kontrolný systém celého procesu, aby mali prehľad o vývoji jednotlivých úverov, prípadnej pomoci v problémoch a splneniu plánu v danom časovom období.

K tomu aby boli ciele dosiahnuté dopomáhajú aj jednotlivé iniciatívy, teda činnosti predchádzajúce ciele. Ako podporný proces vystupuje v tejto oblasti informačný systém Tarvos, ktorý spoločnosť zaviedla len v tomto roku. Ten zabezpečuje jednoduchú aplikáciu na intranete. Celý systém je dostupný všetkým zamestnancom banky XY, a.s. Je možné tak vzájomne kontrolovať vývoj iných úsekov prípadne ich slabé miesta, ktoré môžu mať dopad aj na činnosti ich samotných procesov.



Tab. 32 Balanced Scorecard pre oblasť akvizície aktívnych obchodov pre rok 2012 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

	Cieľ pre 2012	Indi ká-tor	Ukazovateľ	Zámer 6/2012	Iniciatívy
Finančná	Výnosy: štvrtročné plnenie plánov výnosov podľa fin. plánu 2011	SI	Úrokové výnosy + výnosy z poplatkov	223, 052 mld. Kč	Nahradenie úverov s vysokou sadzbou tými s nižšou Získať aktívnou činnosťou nových klientov Vytážiť súčasné portfólio klientov Maximalizácia výnosov z portfólia
		SI	Celková výška výnosov na 1 zamestnanca AO	7, 43 mld. Kč	
		SI	% zmena výnosov za 1. štvrtrok	-25 %	
		SI	% zmena výnosov za 2. štvrtrok	80%	
		SI	% zmena výnosov za 3. štvrtrok	118%	
		SI	% zmena výnosov za 4. štvrtrok	-10%	
	Úroková sadzba: maximalizácia výnosov súčasného portfólia	SI	Priemerná úrok. sadzba nových úverov	7,37 %	Zameranie sa na úvery s vyššou úrok. sadzbou Analýza konkurentov
		SI	Priemerná úroková sadzba úverov konkurentov	6,05 %	
Zákaznícka	Rast objemu úverového portfólia	SI	Plán nárastu objemu	0,57 mld. Kč	Podpora akvizíciou a odporúčením so stávajúceho portfólia
		SI	% zmena objemu úverov za 1. štvrtrok	-30 %	Snaha o vyrovnanie časového nesúladu medzi jednotlivými mesiacmi s predikciou vývoja budúcnosti
		SI	% zmena objemu úverov za 2. štvrtrok	83 %	
		SI	% zmena objemu úverov za 3. štvrtrok	124 %	
		SI	% zmena objemu úverov za 4. štvrtrok	-13 %	
	Získať nových zákazníkov	SI	Veľkosť novo poskytnutých úverov	3,4 mld. Kč	Využívanie marketingových metód na nadviazanie kontaktu s klientom Evidencia informácií o klientovi
		SI	Množstvo novo nadviazaných zmlúv	45	
		SI	Objem novo poskytnutých úverov na 1 zamestnanca AO	115 mil. Kč	Evidencia schôdzok správcov a klientov Zvoliť najefektívnejší spôsob získania klientov a podporiť túto oblasť
		SI	Priemerné množstvo schôdzok za týždeň	20	
		SI	% získaných klientov z elektronických zdrojov	30 %	
		SI	% získaných klientov z referencií	60 %	
	SI	% získaných klientov z iných zdrojov	10 %		
	Udržiavať stály kontakt	SI	% spokojných nových klientov	100 %	Evidencia sťažností a ich riešenie

	s potenciálním klientom				Dotazníkové šetrenie	
		SI	% sťažností nových klientov	3 %		
	Rozvoj produktov	PI	Veľkosť investície vlozenej do rozvoja úverových produktov	25 mil. Kč		Revízia zmluvnej dokumentácie za podpory externej právnej kancelárie
		PI	Množstvo poskytnutých produktov, segmentácia	4 štandardné úver. produkty		Aktualizácia návrhov produktových typov
		PI	% poskytnutých nových úverových produktov	30 %		Aktualizácia webu
Vybudovať nové pobočky	PI	Otvorenie nových pobočiek	Plán k 31.12.2012		Podpora predaja	
Procesní	Nastaviť systém akvizície, jej dokumentácia a evidencia	PI	Funkčná pipeline o evidencií stavu úverov	Plnenie aktivít správcov na 100%	Spustenie projektu na optimalizáciu úverového procesu Zaviesť pilotnú verziu do IS Tarvos	
		PI	% Využívanie pipeline na 1 zamestnanca	100 %		
		PI	Funkčná pipeline o evidencií klientov	Plnenie aktivít správcov na 100%		
	Zvýšiť efektivitu procesov	PI	Počet dní trvania úverového procesu	75 dní		
		PI	Počet dní skrátenia úverového procesu	30 dní podľa typu produktu		
		PI	% zvýšenia efektivity úverových procesov	20 %		
	Technická podpora riadenia procesov oblasti akvizície	PI	Využívanie IS pre podporu akvizície	Plán k. 31.12.2012		Zavedenie všetkých podporných nástrojov do systému Tarvos
PI		% chybovosť systému	10 %			
Učenie sa a rozvoj	Vybudovať stabilný tím pre úsek AO	PI	% fluktuácie v AO	30 %	Podpora vzdelávacích programov	
		PI	Počet pravidelne vzdelaných zamestnancov AO	30		
	Nastaviť motivačný systém	PI	Priemerná hodnota benefítu na 1 zamestnanca	25 tis. Kč	Nastavenie motivačného systému Nové varianty nepeňažných benefítov	
		PI	% nepeňažných benefítov z celého počtu	20 %		
	Zvyšovať výkonnosť tímu	PI	% členov tímu plniaci plán	100 %	Pravidelné sledovanie plnenia plánu jednotlivými správcami Pravidelné porady a riešenie vzniknutých problémov Spätná väzba od zamestnancov a ich prípadné návrhy na zlepšenie	
	Poskytnúť vyššiu právomoc vedúcemu úseku	PI	% spokojnosť podradených	100 %		
		PI	% plnenie plánu	100 %		
		PI	Počet návrhov opatrení pri nesplnení plánu	5		

## 11 VÝSTUPY A ODPORÚČANIA PRE BANKU XY, A.S.

V projekte som rozoberala problematické oblasti, ktoré manažment spoločnosti ako aj jednotliví zamestnanci definovali. Za najproblematickejšiu oblasť považujú časť **akvizície aktívnych obchodov**, ktoré prinášajú banke zisk. Zo spracovania projektu pre meranie jednotlivých procesov v rámci BSC akvizície aktívnych obchodov vyplývajú nasledovné výstupy pre činnosť celej banky:

- kaskádovanie BSC až na štvrtú úroveň v banke XY, a.s.,
- orientácia na požiadavky obchodu,
- definovanie aktuálnych cieľov, problémov oblasti akvizície a stanovenie adekvátnych ukazovateľov a zámer pre 6/2012,
- doplnenie ukazovateľov AO pre rok 2012 o nové ukazovatele, ktoré sú orientované pre potreby akvizície AO (najmä v zákazníckej perspektíve a perspektíve učenia sa a rastu),
- výsledné grafické spracovanie BSC akvizície AO a jeho využitie v banke XY, a.s.

Na základe analýzy a určenia kritických cieľov v BSC, ktoré nadväzujú na strategické ciele banky, som dospela k niekoľkým návrhom na zlepšenie.

1. **Predĺženie doby plánovania a kontroly na štvrt'rok prípadne polrok.** Z dôvodu časového nátlaku na správcov, alebo obchodných manažérov pri získavaní úverov, navrhujem predĺžiť dobu plánovania a teda aj kontroly z mesačného intervalu na štvrťročný, prípadne polročný. Tento zámer pochádza z konkurenčných bánk, ktoré sa orientujú na dlhšie časové obdobie. Rozumiem, že mesačným plánom dochádza k striktnému riadeniu a kontrole, to však nemá pozitívny dopad na výkonnosť správcov ako aj ich motiváciu. Z pohľadu obchodu pri každomesačnej kontrole plánu správca nemusí dodržať plán v danom mesiaci, ba naopak môže prekročiť až niekoľkonásobne daný plán a to hlavne z dôvodu časového nesúladu medzi získaním klienta a čerpaním úveru (celkový úverový proces trvá dva až tri mesiace). Pri voľbe štvrťročného plánovania, správca ocení flexibilitu svojho plánu a dokáže tak zapracovať v prvých mesiacoch intenzívnejšie, aby svoju „úrodu“ zožal v nasledujúcich mesiacoch a stále tak splňoval plánovaný objem poskytnutých úverov. Je však dôležité brať nastavenie tohto systému veľmi opatrne, pretože aby ne-

došlo k nedodržiavaniu plánu a teda nezabezpečenie potrebných výnosov z úverov a poplatkov.

Prínosy	Riziká
Motivácia zamestnancov Zvýšenie výkonnosti zamestnancov Delegovanie právomocí na podriadených Intenzívnejšia väzba medzi zamestnancami	Nesplnenie plánu Finančná nestabilita – neskorý prítok výnosov Nedodržiavanie striktnnej kontroly manažérom

2. **Eliminovať vplyv sezónnosti, predpoveď budúcnosti.** Na vývoj množstva poskytnutých úverov má vplyv v bankovom sektore aj sezónnosť. K príkladu môžem uviesť letné mesiace, kedy majitelia, alebo manažéri podnikov čerpajú dovolenky a tak získanie klienta je oveľa náročnejšie. Vykazované čísla však mení spracovanie úverov z minulých mesiacov, kedy dôjde k ich čerpaniu. Práve predpoveď budúcnosti, jej odhad tvorí najväčší problém oblasti aktívnych úverov. Riešenie však nie je reálne. V súčasnosti neexistuje systém, ktorý by s presnosťou vyjadroval odhad budúcnosti, z dôvodu vstupov rôznych externých a interných faktorov. Je na ekonomickom vývoji a ochote podnikateľov žiadať a čerpať úver od banky v danom časovom období. Najmä v posledných rokoch, kedy došlo k hospodárskej kríze v celom svete, banky ako aj podnikatelia sú veľmi opatrní. Je dôležité nájsť súlad medzi podmienkami banky a požiadavkami klienta.

Prínosy	Riziká
Zabezpečenie predpovedi vývoja úverov Stabilná výška úverov počas roka Dostatočná likvidita	Veľké množstvo externých faktorov Platobná neschopnosť klienta

3. **Nastavenie hodnotiaceho systému.** Banka v súčasnosti využíva peňažné aj nepenažné benefity, ale práve v tak náročnej pozícii, ktorá si neustále žiada kontakt s klientom a jeho presviedčanie, je dôležité vedieť zamestnanca správne motivovať. Banka má vysokú hladinou fluktuácie, čo nepriaznivo pôsobí na kolektív a ich výkonnosť. Osobne si myslím, že práve v tejto oblasti by sa mala banka XY, a.s. zamyslieť a nájsť najvhodnejšie riešenie. Odporúčam individuálny prístup k zamestnancom, ich podpora a pochvala za pracovné výkony. Človek nie je len stroj a preto je potrebné sa k nemu adekvátne správať. Verím, že každého poteší

ocenenie úspechu a naopak v prípade neistoty a problémov podanie pomocnej ruky a nie naopak vykonávanie činností „za trest“.

Prínosy	Riziká
Motivácia zamestnancov Zníženie fluktuácie zamestnancov Individuálny prístup	Pomer finančných a nefinančných benefitov Neochota zamestnancov

4. **Pridelenie väčších právomocí manažérom**, alebo vedúcim za daný úsek (v tomto prípade úsek AO), ktoré úzko súvisí s predchádzajúcim bodom. Práve oni sú v blízkom kontakte s jednotlivými správcami a vedia, kde sú slabé miesta, prípadne ako ich riešiť a odstrániť. Iniciatíva by mala prísť so strany podriadených, ktorí by týmto spôsobom získali viac zainteresovanosti v celom procese a vážili by si tento osobný prístup zo strany vedúceho. Aj vďaka navrhnutému predĺženiu plánovaného obdobia je na manažérovi, aby celý systém ustriehol, pretože on preberá za celé oddelenie najväčšiu zodpovednosť. V tomto zmysle sa je výstižný výrok Johna C. Maxwella (Citaty.pelmel.info.cz, ©2007-2012): „Šéf svojich podriadených riadi, vedúci ich vedie. Šéf je závislý na autorite, vedúci na dobrej vôli. Šéf vzbudzuje strach, vedúci nadšenie. Šéf hovorí „ja“, vedúci hovorí „my“. Šéf sa sústreďuje na vinníka pri zlyhaní, vedúci na samotné zlyhanie. Šéf vie, ako má čo urobiť, vedúci ukazuje, ako to má byť. Šéf hovorí „choďte“, vedúci hovorí „poďme !“

Prínosy	Riziká
Potrebné právomoci pre manažéra Posilnenie tímu Centrálne kontroly	Kvalita manažérskeho riadenia Nedostačujúca motivácia manažéra

5. **Optimalizácia úverového procesu**, ktorá taktiež dopomáha k rastu objemu poskytnutých úverov. Už spomínaný časový nesúlad je potrebné čiastočne vyrovnať. Preto navrhujem opätovnú analýzu celého procesu, v ktorých miestach by mohlo dôjsť k časovej úspore. Jednotlivé kroky procesu sú náročné a kľúčové. Je však potrebné ich racionalizovať a podporiť tak obrat jednotlivých úverov. Týmto krokom dôjde k spokojnosti ako zákazníkov tak aj jednotlivých správcov, ktorí plnia požadovaný plán.

Prínosy	Riziká
Skrátenie úverového procesu Spokojnosť zákazníkov a správcov úveru	Časová náročnosť optimalizácie

6. **Vytvorenie celkovej dokumentácie všetkých činností.** V banke XY, a.s. je zavedený systém evidencie stavu vývoja jednotlivých úverov ako aj zoznam informácií o jednotlivých schôdzkach a klientom, ktoré však nie sú efektívne využívané. Skôr predstavujú pre samotných správcov záťaž. Preto je na manažérovi, aby túto evidenciu zefektívnil jednoduchou tabuľkou, ktorá bude aktualizovaná denne na intranete a aby správcovia považovali túto činnosť za samozrejmosť. Práve z takto získaných dát môže spoločnosť čerpať do budúcnosti a vytvárať vhodné štatistiky, ktoré analyzujú daný segment, očakávania zákazníkov a podklady pre vývoj nových produktov šitých na mieru.

Prínosy	Riziká
Denná aktualizácia	Nevyužívanie dokumentácie všetkými zamestnancami AO
Rýchla reakcia na potrebné zmeny	

## 11.1 Analýza prínosov a nákladov projektu

Manažment banky mi jasne stanovil zadanie a to vytvoriť taký nástroj, ktorý by zabezpečil meranie procesov v rámci akvizície aktívnych obchodov. Keďže táto oblasť je pre rozvoj banky kľúčová, bolo potrebné sa jej venovať detailne.

### 11.1.1 Prínosy projektu

Výsledky z tohto projektu sú pre banku dôležitým zistením umožňujúcim riadiacim predstaviteľom banky uskutočniť adekvátne rozhodnutie. Všetky problémové oblasti, ktoré si manažment pripúšťa ako aj moje postrehy externe zainteresovanej osoby, rieši projekt vytvorenia BSC pre oblasť akvizície aktívnych obchodov. Jeho najväčším prínosom pre banku XY, a.s. je jasné a prehľadné grafické spracovanie (viď. Tab. 16), ktoré rozoberá ciele v jednotlivých perspektívach a k nim priradené ukazovatele. Banka doposiaľ nevedela ako merať akvizíciu. Má však dobre rozbehnutý systém merania činností po podpísaní zmluvy žiadateľa o úver. Ďalšou veľkou výhodou je, že banka dlhodobo používa nástroj BSC na úrovni celej banky ako aj jednotlivých úsekov. Preto náklady spojené s implementáciou navrhnutého projektu nebudú vysoké.

Celkovo projekt hodnotím ako prínos aj pre vedenie úseku AO. Jednotlivé nadefinované ciele a ukazovatele, udávajú presné informácie ako o zákazníkoch (ako ich získať a ako efektívnosť týchto procesov merať) tak aj o zamestnancoch (správcov, manažerov úveru), ktorí tvoria základný pilier pre dosiahnutie cieľov za úsek AO. Nesmiem opomenúť aj

finančnú perspektívu, ktorá je taktiež dôležitá. Vďaka stanoveným ukazovateľom, je možné čiastočne predikovať vývoj výnosov a úverov do budúcnosti. S ohľadom na ekonomický vývoj banka XY, a.s. je schopná stanoviť trend vývoja úverov a výnosov v jednotlivých štvrtrokoch v porovnaní s minulým obdobím. To prináša veľký úžitok pre banku. Časové nastavenie plánu na štvrtrok je výhodné nielen pre manažment banky ale aj pre jednotlivých zamestnancov úseku AO, ktorí získajú týmto krokom viac zodpovednosti a právomocí a dokážu tak zvýšiť svoju výkonnosť. Pri procesoch banky v oblasti AO je dôležité sa orientovať na efektívnosť a dĺžku celého úverového procesu. Ciele nastavené v projekte pre túto oblasť sú prínosom, hlavne v efektívnom využívaní dostupných informačných a evidenčných prostriedkov v aktívnej činnosti každého zamestnanca. Len presne vedená evidencia dokáže podať potrebné informácie ako o žiadateľovi tak aj o stave jednaní o poskytnutý úver. Tá predstavuje pre banku veľký prínos v podobe know how a možnosti ďalšieho zlepšovania jednotlivých procesov.

V prípade implementácie projektu v banke XY, a.s. dôjde k zefektívneniu celého procesu. Manažment AO bude mať širší a detailnejší prehľad o vývoji jednotlivých rozpracovaných úveroch, ako aj denné informácie o dosahovaní plánu. V prípade problémov, manažér sám vie ako flexibilne reagovať a riadiť svoj tím. Tým dochádza k podpore a zvyšovaniu množstva schôdzok za týždeň, dohodnutých obchodov a v konečnom dôsledku aj zvyšovaniu výnosov celej banky XY, a.s.

### 11.1.2 Náklady projektu

Z pohľadu nákladov projektu sa budem orientovať na jeho implementáciu. Keďže bol projekt vytvorený v rámci diplomovej práce, náklady spojené s touto činnosťou sú minimálne. Vďaka efektívne využívanému systému BSC v banke XY, a.s. nepredpokladám, že finančné a časové náklady na zavedenie ďalšej línie budú vysoké. Implementácia BCS v podnikoch spravidla trvá viac ako rok. V prípade zavedenia projektu BSC akvizície AO, predpokladám dobu tri mesiace. V rámci tohto časového rozpätia je potrebné pripraviť podklady pre prepojenie jednotlivých vstupných dát, ktoré sú dôležité pre výpočet ukazovateľov BSC s informačným systémom Tarvos a taktiež s intranetom banky. V dôsledku tohto kroku budú môcť všetci zamestnanci banky vidieť aktuálne výsledky ako aj odchýlky od plánu. To predstavuje náklady v podobe mzdy zamestnancov banky najmä v rámci odboru systémový rozvoj a ekonomického oddelenia. Keďže sa jedná o BSC úseku aktívnych ob-

chodov taktiež ich zamestnanci budú do implementácie projektu zainteresovaní. Výška nákladov za jednotlivé úseky a odbory predstavuje len odhad na základe množstva odpracovaných hodín na projekte, mzdovej sadzby na hodinu a iných režijných nákladov. V prípade, že by banka spracovala celý projekt so svojej réžii, jej náklady budú minimálne. Banka stanovuje BSC pre každý rok, následne prebieha celý schvaľovací vnútorný proces, ktorý má na starosti odbor systémový rozvoj a všetky potrebné činnosti k vytvoreniu BSC zamestnanci vytvárajú v rámci svojich pracovných hodín. Ak by banka XY, a.s. zadala vypracovať tento projekt externej poradenskej firme, jednalo by sa o oportunitné náklady, ktorých výška je stanovená odhadom po konzultácií s manažmentom banky v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 33 Časová a finančná náročnosť projektu (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)

Časová náročnosť projektu	
Vytvorenie projektu	2 mesiace
Implementácia projektu	3 mesiace
Celkové náklady projektu	
Mzdy za úsek Aktívne obchody	4 000 Kč
Mzdy za odbor Systémový rozvoj	6 000 Kč
Mzdy za Ekonomický odbor	3 000 Kč
Ostatné	2 000 Kč
<b>Spolu</b>	<b>15 000 Kč</b>
Oportunitné náklady	40 000 Kč



## ZÁVĚR

Cieľom mojej diplomovej práce bolo vytvorenie vhodného nástroja pre meranie výkonnosti v oblasti akvizície aktívnych obchodov v banke XY, a.s. Tento cieľ som splnila v podobe vytvorenia komplexného systému merania výkonnosti pomocou metódy Balanced Scorecard pre oblasť akvizície aktívnych obchodov. Keďže akvizícia, patrí v banke medzi jej prioritné činnosti, bolo nevyhnutné nájsť spôsob ako všetky problémové oblasti zachytiť v podobe stanovených cieľov a ukazovateľov a v pravidelných časových intervaloch inerat. Následne je manažment schopný samostatne si stanoviť predpokladaný zámer, plán, výšku meraných ukazovateľov a porovnať ich so skutočnosťou.

V nadväznosti na teoretické poznatky uvedené v mojej práci som uskutočnila analýzu bankového sektoru v Českej Republike, ako aj analýzu samotnej banky XY, a.s. s porovnaním s vývojom vybraných konkurentov. Síce banka XY, a.s. nedosahuje takej výšky poskytnutých úverov a zisku ako jej konkurenti, ale na základe % zmeny poskytnutých úverov v analyzovaných rokoch ako aj celkovému vývoju sa banka XY, a.s. radí medzi najdynamickejšie sa rozvíjajúce banky v ČR.

Keďže základom mojej práce je orientácia na moderné ukazovatele, zamerala som sa na výpočet Ekonomickej pridanej hodnoty (EVA) a Balanced Scorecard. Na základe výpočtov EVA vyplýva, že banka svojou činnosťou znižuje hodnotu pre svojich vlastníkov (záporná hodnota EVA). Tento fakt je ale veľmi ovplyvnený podstavou činnosti banky, ktorá sa snaží o dosahovanie vysokých hodnôt aktív (snaha o stabilitu a dobré meno banky). Banka ako finančný ústav neprináša taký zisk ako by požadovali vlastníci. Pomer medzi veľkosťou zisku a výškou aktív je veľmi veľký, a preto na základe svojich výpočtov nepovažuje metódu EVA za vhodnú nástroj pre meranie výkonnosti procesov v banke XY, a.s. Pozitívnym zistením je klesajúci záporný vývoj ukazovateľa EVA v analyzovaných rokoch, ktorý svedčí o zlepšujúcom sa stave pridanej hodnoty pre vlastníka.

Balanced Scorecard predstavuje komplexný systém, ktorý je v banke XY, a.s. využívaný už niekoľko rokov. Práve ten slúžil ako odrazový mostík pre vytvorenie projektu, ktorý banka XY, a.s. ohodnotila ako veľmi prínosný pre jej činnosť a ďalší rozvoj do budúcnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

BRIGHAM, Eugene a Michael EHRHARDT, 2005. *Financial management theory and practice*. 11. ed., Intern. student ed. New York: South Western. ISBN 03-242-2499-0.

CIENCIALA, Jiří, 2011. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-807-4310-447.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. Vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.

HORVÁTH & PARTNER, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9.

ELIÁŠOVÁ, Lenka, 2006. *Procesní model devízového místa Správa Aktiv a Bankovní poradenství a.s.*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky.

FIBÍROVÁ, Jana, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7084-X.

KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. Vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-775.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. Vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9529-1.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. Vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MARINIČ, Pavel, 2009. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. V Praze: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1397-3.

MAŘÍK, Miloš, 2007. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 2. upr. a rozš. Vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-32-3.

NEUMAIEROVÁ, Inka , 2006. *Strategické mapy: případové studie*. Praha : Oeconomica. ISBN 80-245-1109-6.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2.*, aktualiz. a dopl. Vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.

PARMENTER, David, 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha : ČSJ. ISBN 978-80-02-02083-7.

PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-64-5.

ŘEPA, Václav, 2006. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1281-4

TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Zvolen: Technická univerzita. ISBN 978-80-228-1796-7.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy. 2. dopl. Vyd.* Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6562-8.

VYLEŤAL, Pavel, 2008. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: |b Ministerstvo obrany České republiky - Agentura vojenských informací a služeb. ISBN 978-807-2784-387.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.

### Internetové zdroje

ASOCIACE DRUŽSTEVNÍCH ZÁLOŽEN, ©2011-2012. Poslání ADZ, *Asociacedz.cz* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.asociacedz.cz/cz/poslani-adz>.

BALANCE SCORECARD INSTITUTE, ©1998-2011. What is the Balanced Scorecard? *Balancedscorecard.org* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z WWW: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>.

*Banky.cz* [online]. ©2012 [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.banky.cz/prehled-bank>.

*Budoucnostprofesi.cz*, ©2012. Bankovníctví a finanční služby [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/bankovnictvi.html>.

*Cotoje.cz: Encyklopedie*, ©2010 [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <http://cotoje.cz/>.

ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, ©2009. Bankovní sektor v období 2009-2010. *Czech-ba.cz* [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.czech-ba.cz/bankovni-sektor/bankovni-sektor-zakladni-informace>.

ČESKÁ NÁRODNÁ BANKA, ©2003–2012a. Tab. č. 1 Počet bank podle vlastnictví. *Cnb.cz.* [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: [http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financni\\_trh/souhrnne\\_informace\\_fin\\_trhy/zakladni\\_ukazatele\\_fin\\_trhu/banky/bs\\_ukazatele\\_tab01.html](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/banky/bs_ukazatele_tab01.html).

ČESKÁ NÁRODNÁ BANKA, ©2003–2012b. Tab. č. 2 Členská základna sektoru družstevních záložen. *Cnb.cz.* [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: [http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financni\\_trh/souhrnne\\_informace\\_fin\\_trhy/zakladni\\_ukazatele\\_fin\\_trhu/druzstevni\\_zalozny/dz\\_ukazatele\\_tab02.html](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/druzstevni_zalozny/dz_ukazatele_tab02.html).

ČESKÁ NÁRODNÁ BANKA, ©2003–2012c. Měnověpolitické nástroje. *Cnb.cz.* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/mp\\_nastroje/index.html#d4](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/index.html#d4)

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÁ BANKA, A.S., Výroční zpráva 2010, ©2010. *Csob.cz* [online]. [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: [http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetni-zpravy/Vyrocnizpravy/VZ\\_CSOB\\_2010.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetni-zpravy/Vyrocnizpravy/VZ_CSOB_2010.pdf)

DAMODARAN ONLINE, ©2012. Data page, [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

DRUŽSTEVNÍ ASOCIACE ČR, ©2002-2012. Historie českého družstevnictví. *Dacr.cz* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: [http://www.dacr.cz/\\_dacr/dacr\\_historie.html](http://www.dacr.cz/_dacr/dacr_historie.html).

FROLICK, Mark a Thilini ARIYACHANDRA, ©2006. Business Performance Management: One Truth. *Information Systems Management. Journal.com* [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupný z WWW: <http://snyfarvu.farmingdale.edu/~schoensr/bpm.pdf>.

*Infostat.sk*, ©2008. Odvetvová klasifikácia ekonomických činností – SKNACE [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.infostat.sk/ELIS/RES/okecnace.html>.

KOMERČNÁ BANKA A.S., Výroční zpráva 2010, ©2010. *Kb.cz* [online]. [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: <http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/vztahy-s-investory/publikace/vyrocnizpravy/kb-2010-vyrocnizprava.pdf?4cb0a8b0e6f12ecef4e7d52352577b9>.

MAXWELL, John, ©2007-2012. *Citaty.pelmel.info.cz* [online]. [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: <http://citaty.pelmel.info/citaty/c27-management>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, ©2005. Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011, *mpo.cz* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>

UNICREDIT BANK, A.S., Výroční zpráva 2010, ©2010. *Unicreditbank.cz* [online]. [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: [http://www.unicreditbank.cz/download/vyrocnizpravy/VZ\\_UCB-2010.pdf](http://www.unicreditbank.cz/download/vyrocnizpravy/VZ_UCB-2010.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ADZ	Asociácia družstevných záložní
AO	Aktívne obchody
BSC	Balanced Scorecard
BPM	Business Performance Management
CAPM	Capital Asset Pricing Model
COM	Oddelenie Compliance
ČR	Česká Republika
ČNB	Česká národní banka
ČSOB	Československá obchodná banka
ČPK	Čistý pracovný kapitál
EO	Ekonomické oddelenie
EVA	Economic Value Added
HR	Personálne oddelenie (Human Resource)
IT	Informačné technológie
KB	Korporátne bankovníctvo
KB	Komerčná banka
KPI	Key Performance Indicators
MK	Oddelenie Marketing
NOA	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit After Tax
OB	Osobné bankovníctvo
PB	Privátne bankovníctvo
ŘR	Riadenie rizík
WACC	Weighted Average Cost Of Capital

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Schéma Balanced Scorecard (Balanced Scorecard Institute, ©1998-2001).....</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 2 Schéma pre finančnú perspektívu BSC (vl. sprac. podľa Kaplan a Norton, 2007, s. 33) .....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 3 Model perspektívy zákazníka (vl. sprac. podľa Kaplan a Norton, 2007, s. 61) .....</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 4 Všeobecný model hodnotového reťazca (Kaplan a Norton, 2007, s. 89) .....</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 5 Infraštruktúra perspektív BSC (vl. sprac. podľa Kaplan a Norton, 2007, s. 112) .....</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 6 Základné schéma podnikového procesu (Řepa, 2006, s. 13).....</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 7 Postup praktickej časti diplomovej práce (vlastné spracovanie) .....</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 8 Vývoj čistého zisku v rokoch 2009 – 2011 (vl. sprac. podľa int. dokumentov) .....</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 9 Prehľad poskytnutých klientskych úverov podľa sektorov v roku 2010 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov) .....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 10 Portfólio klientskych úverov podľa druhu zaistenia (vl. sprac. podľa int. dokumentov) .....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 11 Štruktúra klientskych úverov Komerčnej banky, a.s. v roku 2010 (vl. spracovanie podľa Komerčná banka, a.s., Výročná správa, ©2010, s. 42).....</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 12 Organizačná štruktúra Komerčnej banky, a.s. (Komerčná banka, a.s., Výročná správa, ©2010) .....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 13 Prehľad poskytnutých klientskych úverov podľa sektorov v roku 2010 (vl. spracovanie podľa UniCredit Bank, a.s., Výročná správa., ©2010, s. 35).....</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 14 Organizačná štruktúra UniCredit Bank, a.s. (UniCredit Bank, a.s., Výročná správa, © 2010).....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 15 Úverové portfólio ČSOB v roku 2010 (vl. spracovanie podľa Československá obchodná banka, a.s., Výročná správa, ©2010, s. 136).....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 16 Organizačná štruktúra ČSOB, a.s. (Československá obchodná banka, a.s., Výročná správa, ©2010) .....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 17 Kaskádovanie BSC v banke XY, a.s. (vl. spracovanie podľa int. dokumentov).....</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 18 Mapa klientskych procesov (vl. spracovanie podľa int. dokumentov).....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. 19 Úverový proces v banke XY, a.s. (vl. spracovanie podľa int. dokumentov) .....</i>	<i>76</i>
<i>Obr. 20 Kaskádovanie BSC na úroveň akvizície AO (vl. sprac. podľa int. dokumentov).....</i>	<i>78</i>
<i>Obr. 21 Vývoj poskytnutých úverov rok 2010, 2011 (vl. sprac. podľa int. dokumentov).....</i>	<i>80</i>
<i>Obr. 22 Strategická mapa cieľov BSC pre banku XY, a.s. (vl. sprac. podľa int. dokumentov) .....</i>	<i>82</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1</i> Príklady interných a externých faktorov výkonnosti firmy (vl. spracovanie podľa Pavelková a Knápková, 2009, s. 106).....	15
<i>Tab. 2</i> Vývoj ukazovateľov finančnej výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2009, s. 14).....	19
<i>Tab. 3</i> Ukazovatele pre jednotlivé perspektívy (Fibírová, 2005, s. 47).....	30
<i>Tab. 4</i> Počet bánk ČR v rokoch 2009-2011 (Česká národní banka, ©2003 – 2012a) .....	40
<i>Tab. 5</i> Prehľad najznámejších bánk v ČR .....	41
<i>Tab. 6</i> Počet sporiteľných družstiev ČR v rokoch 2008 – 2011 (Česká národní banka, ©2003 – 2012b).....	42
<i>Tab. 7</i> Porovnanie bankového sektoru a sektoru družstevných záložní (vl. spracovanie podľa Česká národní banka, ©2003-2012a,b) .....	44
<i>Tab. 8</i> Prehľad produktov banky XY, a.s. (vl. spracovanie podľa interných dokumentov) .....	45
<i>Tab. 9</i> Základné ekonomické ukazovatele banky XY, a.s. (vl. spracovanie podľa int. dokumentov) .....	46
<i>Tab. 10</i> Vývoj poskytnutých úverov banky XY, a.s. v rokoch 2009 až (vl. spracovanie podľa int. dokumentov).....	48
<i>Tab. 11</i> SWOT analýza banky XY, a.s. (vlastné spracovanie) .....	51
<i>Tab. 12</i> Porovnanie množstva poskytnutých úverov medzi konkurentmi (vl. spracovanie podľa Výročných správ jednotlivých bánk, ©2010).....	60
<i>Tab. 13</i> Prehľad neoperatívnych aktív (vl. spracovanie podľa int. dokumentov).....	62
<i>Tab. 14</i> Aktivácia nákladov na marketing (vl. spracovanie podľa int. dokumentov) .....	63
<i>Tab. 15</i> Aktivácia nákladov na poradenstvo (vl. spracovanie podľa int. dokumentov).....	63
<i>Tab. 16</i> Aktivácia nákladov na informačné technológie (vl. spracovanie podľa int. dokumentov) .....	63
<i>Tab. 17</i> Aktivácia ostatných správnych nákladov (vl. spracovanie podľa int. dokumentov) .....	64
<i>Tab. 18</i> Aktivácia nákladov na vzdelávanie a školenie pracovníkov (vl. spracovanie podľa int. dokumentov).....	64
<i>Tab. 19</i> Výpočet NOA v rokoch 2008-2011 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov) .....	64

<i>Tab. 20 Vývoj kapitálu v jednotlivých letech (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)</i> .....	65
<i>Tab. 21 Úprava NOPAT o aktivované náklady (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)</i> .....	65
<i>Tab. 22 Výpočet NOPAT (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)</i> .....	66
<i>Tab. 23 Náklady na VK – metóda CAPM (vl. spracovanie podľa Damodaran Online, ©2012 a Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2005)</i> .....	67
<i>Tab. 24 Náklady na VK – Stavebnicový model (vl. spracovanie podľa Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2005 a Pavelková a Knápková, 2009, s.57-59)</i> .....	67
<i>Tab. 25 Určenie priemerných nákladov na VK (vlastné spracovanie)</i> .....	68
<i>Tab. 26 Náklady na cudzí kapitál (vl. spracovanie podľa Česká národní banka, ©2003-2012c)</i> .....	68
<i>Tab. 27 Výpočet vážených priemerných nákladov na kapitál (vlastné spracovanie)</i> .....	68
<i>Tab. 28 Výpočet EVA banky XY, a.s. v letech 2009-2011 (vlastné spracovanie)</i> .....	69
<i>Tab. 29 Ciele banky XY, a.s. v oblasti akvizície a ich ukazovatele pre rok 2012 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)</i> .....	83
<i>Tab. 30 Ukazovatele oblasti akvizície a ich frekvencia merania pre rok 2012 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)</i> .....	84
<i>Tab. 31 Konkrétny popis jednotlivých ukazovateľov pre rok 2012 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)</i> .....	86
<i>Tab. 32 Balanced Scorecard pre oblasť akvizície aktívnych obchodov pre rok 2012 (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)</i> .....	89
<i>Tab. 33 Časová a finančná náročnosť projektu (vl. spracovanie podľa int. dokumentov)</i> .....	96



## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Príloha P I: Organizačná štruktúra banky XY, a.s. k 30.9.2011**

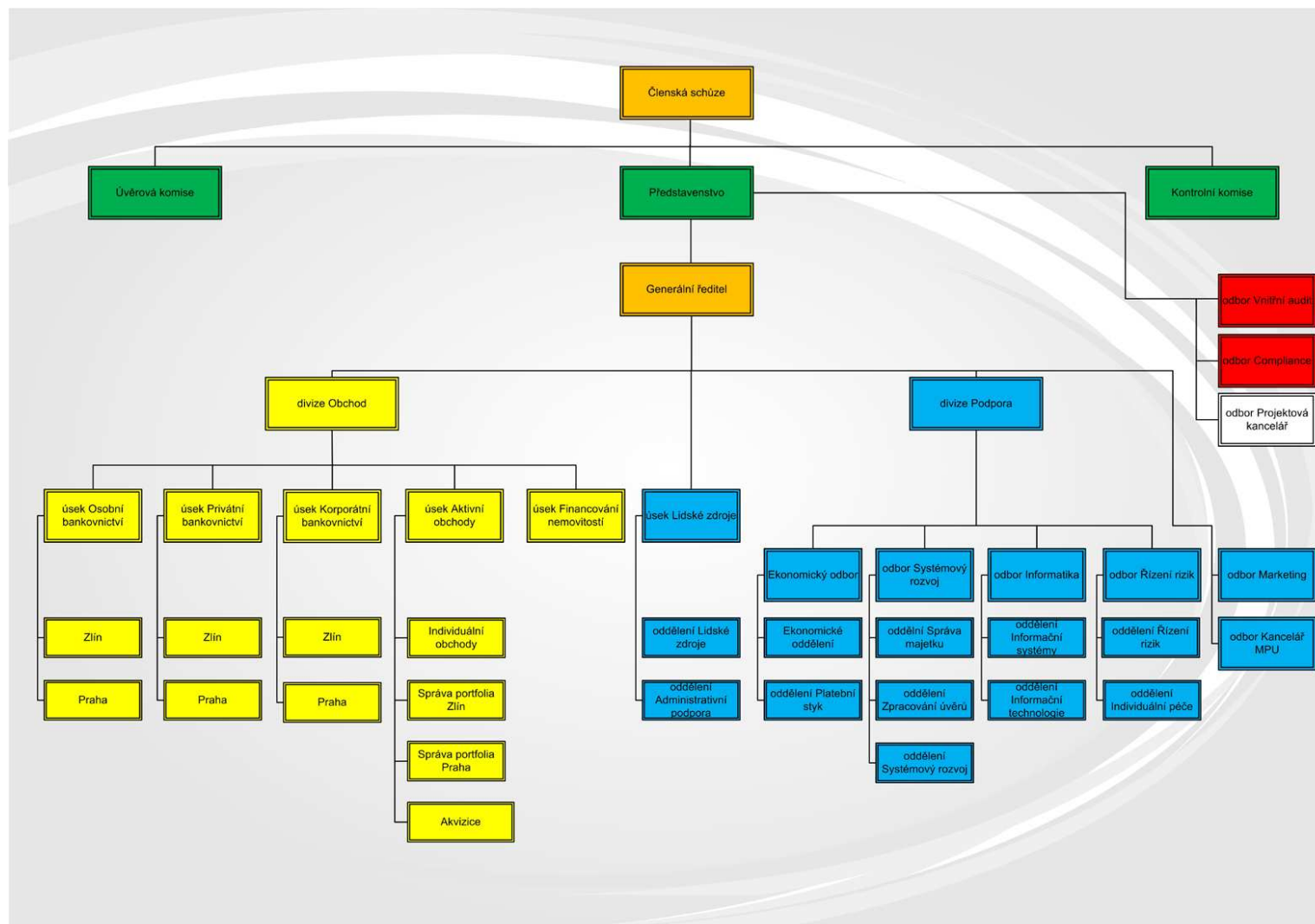
**Príloha P II: BSC banky XY, a.s. pre rok 2011**

**Príloha P III: BSC banky XY, a.s. pre rok 6/2012**

**Príloha P VI: BSC banky XY, a.s. Úsek aktívne obchody pre rok 6/2012**

**Príloha P V: Skrátená súvaha a výkaz ziskov a strát banky XY, a.s.**

# PRÍLOHA P I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA BANKY XY, A.S. K 30.9.2011



## PRÍLOHA P II: BSC BANKY XY, A.S. PRE ROK 2011

	Cieľ pre 2011	Indi- kátor	Ukazovateľ	Zámer ročný	Stav K 31.12. 2011	Zodpovednosť	Iniciatívy	
Finančná	Dosiahnuť plánovaného zisku	SI	Výnosy celkovo	469 mil. Kč		Riaditeľ divízie obchod	Podpora zaistenia dostatočného kapitálu	
		SI	Výška operatívnych aktív	53 mil. Kč (v rámci sankč- ných úrokov)		Riaditeľ divízie podpora	Kontrola nákladov jednotlivých nákladových stredísk	
		SI	Náklady celkovo	-409,4 mil. Kč			Pravidelný forecast VH roku 2011 Oper. Aktíva na úrovni zaistú- júca výrok audítora „bez vý- hrad“ a naplnenie plánov zisku	
Zákaznícka	Naplnenie obchodných plánov	SI	Úrokové výnosy	395 mil. Kč		Riaditeľ divízie obchod	Podpora formou zaistenia kapi- tálu	
		SI	Úrokové náklady	181,8 mil. Kč			Optimalizácia motivačného systému správcov úverov	
		SI	Poplatky z poskytnutých úverov	10,8 mil. Kč			Rozvoj produktov Zahraničný platobný styk	
		SI	Poplatky z BÚ Korporátne bank.	2,5 mil. Kč				Definícia nového internetového bankovníctva pre KO a OB
		SI	Poplatky z BÚ Osobné bank.	0,4 mil.Kč				Projekt zavedenie nového pro- duktu
Zavedenie nových produktov	PI	Nový produkt – bežný účet s kartou	k 30.9.2011		Riaditeľ eko- nomic. úseku	Projekt zavedenie nového pro- duktu		
Procesná	Zaistenie dostupnosti a rozvoj IS	PI	Dostupnosť IS a dodávky IS	k 31.12.2011		Riaditeľ divízie podpora	Zvyšovanie kvality IS	
	Racionalizovanie nového úverové- ho procesu	PI	Zjednodušenie procesu, automatizácia a znalostná podpora úver. pracovníkov	Rast produktivity o 20 %			Digitalizácia položiek Work flow v systéme pre správu dokumentov	
	Rozvoj ABC	PI	Vývoj modelu pre ABC	K 31.12.2011			Projekt ABC	
Učenie sa a rozvoj	Zavedenie výkonne orientovaného motivačného systému	PI	Stav realizácie	K 31.12.2011		Riaditeľ divízie HR	Návrh nového systému odmeňo- vania, hodnotenia a vzdelávania	
	Úprava org. štruktúry k podpore rozvoja a rastu	PI	Stav realizácie	K 31.12.2011			Zostavenie manažérskeho a realizačného tímu	

### PRÍLOHA P III: BSC BANKY XY, A.S. PRE ROK 6/2012

	Cieľ pre 2012	Indi- kátor	Ukazovateľ	Zámer 6/2012	Zodpovednosť	Iniciatívy
Finančná	Dosiahnuť plánovaného zisku	SI	Výnosy celkovo	300,5 mil. Kč	Riaditeľ divízie obchod	Podpora zaistenia dostatočného kapitálu Kontrola nákladov jednotlivých nákladových stredísk – úspora nákladov Pravidelný forecast VH roku 2012 Oper. Aktíva na úrovni zaistujúca výrok audítora „bez výhrad“ a naplnenie plánov zisku
		SI	Vymožené sankčné úroky	47,57 mil. Kč	Riaditeľ divízie podpora	
		SI	Výška operatívnych aktív	107,138 mil. Kč (v rámci sankčných úrokov)		
		SI	Náklady celkovo	-284,064 mil. Kč		
		SI	Úrokové výnosy	230,8 mil. Kč	Riaditeľ divízie obchod	Podpora formou zaistenia kapitálu Optimalizácia motivačného systému správcov úverov
		SI	Úrokové náklady	116,292 mil. Kč		Pravidelný monitoring skladby depozít a ich nákladovosť
		SI	Poplatky z poskytnutých úverov	10,65 mil. Kč		Optimalizácia motivačného systému správcov úverov
		SI	Poplatky z BÚ celkovo	0,6 mil. Kč		Rozvoj produktov Zahraničný platobný styk
Zákaznícka	Naplnenie obchodných plánov	SI	Priemerná sadzba na úver. portfóliu	7,36 %	Riaditeľ divízie obchod	
		SI	Priemerná sadzba na depozitách	2,89 %		
	Objem úverového portfólia	SI	Celkový objem poskytnutých úverov	5,99 mld. Kč		Maximalizácia výnosov z portfólií Riadenie akvizície
	Objem depozít	SI	Celkový objem depozít	7,678 mld. Kč		Optimalizácia motivačného systému správcov úverov
	Riadenie a rozvoj akvizície produktov	PI	Objem podpísaných úverových zmlúv	80		
	Zavedenie nových produktov	PI	Nový produkt – depozitný, úverový a platobné karty pre KO	k 31.12.2012	Riaditeľ economic. úseku	Vývoj nových produktov a vytvorenie oddelenie pre riadenie projektov

	Budovanie siete nových pobočiek	PI	Otvorenie pobočky OS/KB v Ostrave a Brne	K 31.12.2012		
Procesná	Zaistenie dostupnosti a rozvoj IS	PI	Dostupnosť IS TARVOS a dodávky IS služieb	k 31.12.2011	Riaditeľ divízie systémový rozvoj	Udržanie prevádzky systému TARVOS
	Racionalizovanie a automatizácia nového úverového procesu	PI	Zjednodušenie procesu, automatizácia a znalostná podpora úver. pracovníkov	Rast produktivity o 20 %		Work flow v systéme pre správu dokumentov
	Implementácia procesného riadenia	PI	Meranie výkonnosti procesov, mapovanie podporných procesov	K 30.11.2012		Projekt mapovanie podporných procesov Projekt ABC
	Získanie bankovej licencie	PI	Stav projektu získanie bankovej licencie	K 30.11.2011		Projekt bankovej licencie
Učenie sa a rozvoj	Zavedenie výkonne orientovaného motivačného systému	PI	Stav realizácie	K 31.12.2011	Riaditeľ divízie HR	Návrh nového systému odmeňovania, hodnotenia a vzdelávania
	Úprava org. štruktúry k podpore rozvoja a rastu	PI	Stav realizácie	K 31.12.2011		Zostavenie manažérskeho a realizačného tímu

## PRÍLOHA P IV: BSC BANKY XY, A.S. ÚSEK AKTÍVNE OBCHODY PRE ROK 6/2012

	Cieľ pre 2012	Indi- kátor	Ukazovateľ	Zámer 6/2012	Zodpo- vednosť	Iniciatívy
Finančná	Výnosy: mesačné naplňovanie plá- nov výnosov podľa fin. plánu 2011	SI	Úrokové výnosy + výnosy z poplat- kov	223, 052 mld. Kč	Riaditeľ divízie aktívne obchody	Nahradenie úverov s vysokou sadzbou tými s nižšou Získať aktívnou činnosťou nových klientov Vyťažiť súčasné portfólio klientov Maximalizácia výnosov z portfólia
	Úroková sadzba: maximalizácia výnosov súčasného portfólia	SI	Priemerná úrok. sadzba nových úve- rov	7,37 %		Zameranie sa na úvery s vyššou úrok. sadzbou Nahradenie úverov s nižšou úrok. sadzbou
Zákaznícka	Nárast objemu portfólia	SI	Plán nárastu objemu	0,57 mld. Kč		Podpora akvizíciou a odporúčením so stávajú- ceho portfólia
	Objem úverového portfólia	SI	Objem poskytnutých úverov AO	3,384 mld. Kč		
	Rozvoj produktov	PI	Vytvorenie produktového katalógu	4 štandardné úverové produkty		
	Budovanie siete nových kancelárií	PI	Otvorenie kancelárií v Ostrave a Brne	31.12.2012		Revízia zmluvnej dokumentácie za podpory externej právnej kancelárie
	Pipeline, evidencia o stave úverov	PI	Poriadna evidencia a vykazovanie činností	Plnenie aktivít správ- cov na 100 %		Zavedenie systému merania aktivít s cieľom predikovať budúce obchody
Procesná	Efektivita procesov (Time to yes)	PI	1.fáza: zahájenie TTY, 2.fáza: skrá- tenie doby TTY	Priemer. TTY 14 dní, 30 dní podľa typu produktu		Spustenie projektu pre optimalizáciu úverového procesu
	Pipeline, systémová podpora (excel, cieľ Tarvos)	PI	Funkčná pipeline	Jednotné riešenie pre obchodné úseky		Zaviesť pilotnú pipeline do prostredia Tarvos
Učenie sa a rozvoj	Vybudovanie tímu a jeho stabilizá- cia	PI	Stav tímu	Kapacita ľudí pre realizáciu obchodné- ho plánu		Vybudovanie tímu
	Plnenie plánu jednotlivých členov tímu	PI	% členov tímu plniaci plán	100 %	Pravidelné sledovanie plnenia plánu jednotli- vých správcov na mesačnej báze	

## PRÍLOHA P V: SKRÁTENÁ SÚVAHA A VÝKAZ ZISKOV A STRÁT BANKY XY, A.S.

### Súvaha

v tis. Kč	2009	2010	2011
<b>Aktíva celkom</b>	<b>5 489 238</b>	<b>5 735 847</b>	<b>6 860 526</b>
Pokladničná hotovosť a vklady u centrálnych bánk	72 518	77 473	88 747
Pohľadávky za banky a družstevné záložne	1 734 373	909 724	75 589
Pohľadávky za klientov	3 157 297	4 030 361	6 073 382
Dlhové cenné papiere	50 763	102 105	101 213
Dlhodobý nehmotný majetok	80	182	4 071
Dlhodobý hmotný majetok	400 361	544 414	543 232
Ostatné aktíva	63 971	66 583	49 880
Pohľadávky z upísaného základného kapitálu	731	188	-
Náklady a príjmy budúceho obdobia	9 144	4 817	-
<b>Pasíva celkom</b>	<b>5 489 238</b>	<b>5 735 847</b>	<b>6 860 526</b>
Závazky voči bankám a družstevným záložniam	38 176	1	-
Závazky voči klientom	5 027 626	5 220 032	6 320 391
Ostatné pasíva	23 538	37 287	32 986
Výnosy a výdaje budúcich období	547	2 091	-
Rezervy	0	200	600
Základný kapitál	354 867	396 325	506 549
Rezervné fondy a ostatné fondy zo zisku	14 700	18 400	25 600
Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata z predchádzajúceho obdobia	11 333	25 755	54 093
Zisk alebo strata za účtovné obdobie	18 451	35 756	54 093

### Výkaz ziskov a strát

v tis. Kč	2009	2010	2011
Výnosy z úrokov a podobné výnosy	346 548	378 147	452 776
Náklady na úroky a podobné náklady	198 507	199 301	179 954
Výnosy z poplatkov a provízií	3 565	10 453	15 727
Náklady na poplatky a provízie	1 679	3 000	2 621
Zisk alebo strata z finančných operácií	-50	178	-187
Ostatné prevádzkové výnosy	68 944	50 142	14 580
Ostatné prevádzkové náklady	35 366	9 997	10 871
Správne náklady	127 254	126 689	143 362
Odpisy, tvorba a použitie rezerv a opravných položiek k DHM a DNM	13 392	12 463	14 225
Rozpustenie opravných položiek a rezerv k pohľadávkam a zárukám, výnosy z skôr odpísaných pohľadávok	36 642	35 153	-
Odpisy, tvorba a použitie opravných položiek a rezerv k pohľadávkam a zárukám	59 597	77 237	-
Tvorba a použitie ostatných rezerv	0	200	400
Straty zo znehodnotenia	14 577	31 808	99 650
Zisk alebo strata za účtovné obdobie z bežnej činnosti pred zdanením	19 854	45 186	31 813
Daň z príjmu	1 403	9 430	700
Zisk alebo strata za účtovné obdobie po zdanení	18 451	35 756	31 113