

Vydává Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze ve spolupráci s Českou národní bankou a Ministerstvem financí ČR ve vydavatelství **Economia, a. s., Praha**

© Fakulta sociálních věd UK Praha

Adresa redakce: Vinohradská 49
120 74 Praha 2

tel.: (02) 22 25 00 36 nebo: (02) 215 93 171

fax: (02) 22 25 04 62

e-mail: red.fau@iol.cz

http://web.iol.cz/fau

Šéfredaktor: Doc. Ing. Zdeněk Tůma, CSc.

Výkonná redaktorka: Mgr. Renata Nováková

Publishers: Faculty of Social Sciences, Charles University, Prague, in Cooperation with the Czech National Bank and the Ministry of Finance of the CR in Publishing House Economia, Prague

© Faculty of Social Sciences, Charles University, Prague

Editor's Office: Vinohradská 49
120 74 Prague 2
Czech Republic

Editor in Chief: Zdeněk Tůma

OBSAH

Petr DVOŘÁK: Bankovníctví na prahu nového tisíciletí	305
Jiří KUNERT: České bankovníctví – určitě ne v roce nula	307
Jarmila MUSILOVÁ – Ivan BABOUČEK: Banky v ČR z pohledu regulátora	315
Zbyněk SOKOLOVSKÝ: Trendy v bankovníctví	323
Petr MUSÍLEK: Postavení investičního bankovníctví ve finančním systému	335
Martin NEJEDLÝ: Srovnání hospodaření nejvýznamnějších českých, maďarských a polských bank	352
Kateřina KAŠOVÁ: Srovnání bankovního sektoru v ČR a Rakousku ve 2. pol. 90. let	367
Informace pro čtenáře	388

CONTENTS

Petr DVOŘÁK: Banking Entering the New Millenium	305
Jiří KUNERT: Czech Banking – Certainly Not in Year Zero	307
Jarmila MUSILOVÁ – Ivan BABOUČEK: The Czech Banking Sector – The Regulator's Perspective	315
Zbyněk SOKOLOVSKÝ: New Trends in Banking	323
Petr MUSÍLEK: The Position of Investment Banking in the Czech Financial System	335
Martin NEJEDLÝ: Comparison of Major Czech, Polish und Hungarian Banks ..	352
Kateřina KAŠOVÁ: Comparing the Czech and Austrian Banks	367

*Autorská práva vykonává vydavatel (viz § 4 zák. č. 35/1965 Sb. ve znění změn a doplňků). Užití částí nebo celku publikovaných textů – vč. publikovaných zpracovaných znění judikátů –, rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem (zejména mechanickým nebo elektronickým) bez výslovného svolení vydavatele je **zakázáno**.*

Ediční kruh: Doc. Ing. Aleš Bulíř, MSc., CSc., Ing. Petr Dvořák, Ing. Věra Kameníčková, CSc., Ing. Evžen Kočenda, PhD., Prof. Ing. Michal Mejstřík, CSc., Doc. Ing. Karel Půlpán, CSc., Ing. Ondřej Schneider, PhD. (zástupce předsedy), Ing. Miroslav Singer, PhD., Mgr. Kateřina Šmidková, MA, Doc. Ing. Zdeněk Tůma, CSc. (předseda), Doc. Ing. Miloslav Vošvrda, CSc.

Redakční rada: Doc. Ing. Aleš Bulíř, MSc., CSc., PhD. Zdeněk Drábek, Ing. Petr Dvořák, Gabriel Eichler, Ing. Michaela Erbenová, PhD., Ing. Milena Horčicová, CSc., Ing. Miroslav Hrnčář, DrSc., Prof. Ing. Kamil Janáček, CSc., Ing. Tomáš Ježek, CSc., Ing. Jiří Jonáš, Ing. Jan Klacek, CSc., Ing. Ivan Kočárník, CSc. (předseda), Ing. Jiří Kunert, Ing. Pavel Kysilka, CSc., Prof. Ing. Michal Mejstřík, CSc., Ing. Jan Mládek, CSc., Prof. Ing. Lubomír Mlčoch, CSc., Ing. Jiří Pospíšil, Doc. Ing. Zbyněk Revenda, CSc., Ing. Pavel Štěpánek, CSc., Doc. Ing. Zdeněk Tůma, CSc., Doc. Ing. František Turnovec, CSc., Prof. Dr. František Vencovský, Prof. Ing. Karol Vlachynský, CSc.

Trendy v bankovníctví

Zbyněk SOKOLOVSKÝ*

*„Nemůžu sice říci, zda to bude lepší,
pokud to bude jinak;
ale mohu říci jen tolik: musí to být jinak,
pokud to má být dobré.“*

Georg Christoph Lichtenberg (1742–1799)

Bankovníctví se celosvětově nachází v dramatickém přelomu. Banky jednájí v silovém poli globálních vlivů. Chmurná situace ruské ekonomiky a některých přilehlých zemí, hospodářské turbulence na Dálném východě, nejistota v Jižní Americe – to jsou pouze některé příklady. Podstatně zesílená konkurence na celosvětových trzích, vysoká nezaměstnanost, objevující se hranice růstu a stoupající životní úrovně v některých vyspělých zemích a řada dalších faktorů podmiňují radikální přeměny světového hospodářství.

Rámcové podmínky

Finanční trhy procházejí rychlými změnami. Silný sjednocený evropský finanční trh se společnou měnou, rostoucí internacionalizace, nové finanční inovace, celosvětový nedostatek kapitálu při jeho současné koncentraci a zvětšující se volatilitě reprezentují pouze některé aspekty tohoto vývoje.

Dnešní permanentně se měnící rámcové podmínky pro celosvětový finanční průmysl jsou charakterizovány především deregulací a jí podmíněnou prudce rostoucí konkurencí.

Na jedné straně je konkurence spojena s mimořádně úzce kalkulovanými cenami, neobvyklým tlakem na ziskové marže, a tím ovlivněnou silně stoupající efektivností hospodářství i jednotlivých podniků a peněžních ústavů. K tomu se navíc připojují relativně klesající výnosy bank, neuspokojivá rentabilita vlastního kapitálu a rostoucí rizika. Tyto trendy jsou doprovázeny neschopností signifikantně zvednout hodnotu bank ke spokojenosti akcionářů, kteří žádají výkon, ziskovost a růst.

Na druhé straně se tyto rámcové podmínky projevují zejména technickým vývojem, který se zrychluje neuvěřitelným tempem, prorážením pevných struktur organizací, vznikem globálních a virtuálních podniků apod. „Liberalizace“, „globalizace“, „internationalizace“, „sekuritizace“, „dezintermediace“, ale i „digitalizace“ jsou dnešními hesly.

* Prof. Dr. habil. Ing. Zbyněk Sokolovský – TU Darmstadt; VŠE Praha; ředitel Dresdner Bank, Frankfurt a. M.

V situaci neustále se zvyšující globální konkurence se nacházejí i banky. S měnící se technologií se snižují překážky vstupu na trh pro nové subjekty. Na trh se např. tlačí tzv. near- a nonbanks (téměř banky a nebanky). Banky jsou navíc konfrontovány se značně *změněným chováním klientů*. Ze strany dnes už profesionalizovaných klientů – orientovaných na výnos a zároveň s bankami nespokojených – přicházejí podstatně zvýšené požadavky na kvalitu a ceny bankovních produktů a služeb. Klienti už nejsou ochotni akceptovat to, co se na trhu nabízí, nýbrž očekávají, že nabídka bude přesně odpovídat jejich přáním. Při dnešních změnách demografie klientů, jejich majetku, jejich hodnot a potřeb je zřejmé, že paralelně stoupá nutnost kvalitního poradenství a značně se mění jeho rozsah.

Nynější fúze v bankovním světě – jako příklad si můžeme uvést: nabídku Banque Nationale de Paris (BNP) na nepřátelské převzetí vůči bankám Société Générale (SG) a Paribas, které se právě nacházejí v procesu fúze; fúzi Schweizerischer Bankverein (SBV) a Schweizerische Bankgesellschaft (SBG) k United Bank of Switzerland (UBS); nebo fúzi Bayerische Vereinsbank (BV) s Bayerische Hypothekenbank (Hypo) do Hypo-Vereinsbank – jsou odrazem procesu hledání, který v bankách probíhá. Bankovní sféra je příliš fragmentována na to, aby mohla při působení současných změn takto dlouhodobě obstát. Banky budou muset projít výraznou vnější i vnitřní konsolidací; ty banky, které tento proces „přežijí“, z něj vyjdou značně posíleny a budou připraveny na výzvy příštího století. V budoucnosti obstojí jen ty banky, které mají na trhu svůj jasný profil, správnou velikost a vysokou vnitřní efektivnost.

Nůžky rozvírající se mezi stagnujícími výnosy na straně jedné a rostoucími náklady a riziky na straně druhé vnucují bankám potřebná rozhodnutí a nezbytné činy. Nejde při tom o vyrovnání přebytečných kapacit, očistění nediferencovaných struktur, vzdání se některých nerentabilních obchodních oblastí ap. Výzva, před kterou dnes většina bank stojí, je přizpůsobení se radikálně se měnícím politickým, společenským, hospodářským a technologickým rámcovým podmínkám.

Banky reagují na tuto situaci velmi radikálními strukturálními změnami a konsolidací, k nimž např. patří:

- zřetelná koncentrace na klíčové obchody,
- důsledné uplatňování zásad globálního integračně orientovaného vedení a organizace,
- zásadní orientace na zvyšování hodnoty pro akcionáře, vysokou kapitálovou sílu a na spokojenost klientů,
- intenzivní vytváření flexibilní koncernové struktury s jasně decentralizovanou zodpovědností za strategii, výsledky a potřebné zdroje atd.

V této situaci pro všechny banky platí: přeměny, které sám určuji a aktivně utvářím, nemusím protrpět. Nastal čas činů, a to i pro české banky.

Dominující faktory vývoje v evropském kontextu

Je-li třeba hledat odpovědi v evropském kontextu a klást otázky z úhlu pohledu evropských bank, pak je třeba hledat nejdůležitější faktory, které budou formovat banky zítřka. V následujících odstavcích uvedeme ty, které považujeme za stěžejní:

Otevření trhu v rámci EU a současné odstranění překážky zvané „měna“ zavedením jednotné společné měny v zemích eura propůjčují uvedeným vývojovým tendencím dostatečnou dynamiku. S eurem přichází enormní rozšíření odbytových trhů, ale i podstatné zvýšení konkurence. Nová velikost trhu přináší mimo jiné velké šance pro to, aby se euro stalo druhou nejdůležitější investiční měnou. V EU vzniká druhý největší trh půjček i cenných papírů. Prítok likvidity bude narůstat. Budou vznikat nové tržní segmenty. Zvyšuje se celková atraktivita všech evropských trhů, euro působí jako katalyzátor už existujících trendů a tvoří tím hnací sílu přeměn evropského bankovníctví.

Nová měna umožňuje v zemích eura transparentnost bankovních cen i služeb. Roste tlak na všechny banky. Zároveň se internacionalizuje chování investorů v obchodech s cennými papíry, realitami, v přímých investicích a v řadě dalších oblastí. Také tento vývoj získává na dynamice. V privátním bankovníctví, v němž kromě jednotné měny hrají určitou roli ještě jiné aspekty, jako jsou národní jazyk, právní systémy, mentalita a další, s sebou euro přinese posílení významu regionů. V důsledku globální nepřehlednosti lidé „zůstávají“ ve svém regionu. I přes zvyšující se internacionalizaci a celosvětové nabídky „globálních hráčů“ bude v bankovníctví stoupat význam „lokálních“ bank. Důvěrná znalost zvláštností lokálních trhů a vysoká místní rozhodovací kompetence poskytnou lokálním bankám regionu výhodu specifického profilu a navíc při správných strategiích i jistotu do budoucna. Proces koncentrace bank v zemích eura zaručí „správnou“ velikost a mnohostrannost bank činných v EU.

Intenzivně se zvyšující emancipace kapitálových trhů

S rostoucí emancipací evropského kapitálového trhu sílí proces změn v evropském bankovníctví. Stejnou měrou, v níž investoři svůj kapitál internacionalně ukládají a umožňují tak podnikům, aby se dostaly k novým zdrojům kapitálu, dominují i očekávání kapitálových trhů. Strategie bank v budoucnosti budou muset brát podstatně komplexněji ohled na představy investorů. V Evropě vznikající „equity culture“ a s tím rostoucí význam orientace bank na hodnotu pro akcionáře získají v bankovních strategiích jiné postavení.

Radikálně se měnící potřeby klientů

Finanční management podniků se v posledních letech podstatně změnil. Se stoupající internacionalizací vzrostla komplexnost, heterogennost a rozsah finančně-ekonomických úkolů firem. Katalog finančních instrumentů s celou řadou novinek, jako jsou finanční deriváty, financování projektů, syndikalizované financování, financování asset backed (sekuritizace), daňově optimalizované financování, financování leasingem, přebírání středně velkých podniků atd., nabyl značně na rozsahu. Hlavní finanční funkce mezinárodních podniků se rozšířila na získávání kapitálu z vnitřních i vnějších zdrojů, řízení hotovosti (cash management) s cílem zajištění likvidity

a řízení nákladů a rizik, ukládání volných kapitálových prostředků na základě kritérií rentability a bezpečnosti a utváření struktury kapitálu.

Podniky se při získávání kapitálu formou financování přes cenné papíry značně odpoutaly od bank. Refinancují se přímo na kapitálovém trhu. Banky hrají pouze roli zprostředkovatele, popř. obchodníka, a nikoli už poskytovatele kapitálu ve formě úvěru. Trend směřující k sekuritizaci bude ještě zesilovat. V současnosti se concernové podniky úspěšně pokoušejí financovat navzájem, a tím banky zcela obcházejí. V řízení hotovosti jsou dnes podniky ve velké míře stejně samostatné jako v devizových obchodech a devizovém managementu. Podobné tendence se dají pozorovat i u investování volných prostředků. Financování odbytu se dnes v některých odvětvích, jako jsou automobilový průmysl nebo obchodní domy, už také odehrává mimo banky.

Stoupá transparentnost kapitálového trhu a profesionalita všech jeho akterů. Význam vztahu podniku k „domácí bance“ se ztrácí. Firmy udržují proměnlivé vztahy s více bankami, přičemž určitou banku využijí tehdy, když jim pro konkrétní obchod nabídne nejvýhodnější podmínky nebo nejlepší kvalitu – vzniká tzv. „transakční bankovnictví“.

Role bank na finančních trzích nabývá podoby „zbytkového“ vyrovnání rozdílných přání a podmínek poskytovatelů a investorů kapitálu. Banky přebírají náklady na informace a kontrolu, nesou rizika při poskytování vlastních úvěrů, vnášejí na trh svoji profesionalitu při analýzách financování, sledování úvěrů a řízení rizik. Uvážlivá úvěrová politika, úvěrovací schopnosti a kompetence, rozhodovací cesty a odpovídající instrumenty, jako např. scoring, rating, rizikově orientované principy, přesto nadále zůstávají velmi důležitými faktory.

Význam bank v sektoru firemní klientely se dlouhodobě přesouvá. Na místo poskytování jednoduchých úvěrů vstupuje náročné poradenství a vývoj komplexních finančních instrumentů a služeb.

V *segmentu privátních klientů* lze vyzorovat podobné tendence. Se stoupající úrovní vzdělání požadavky současných klientů vůči bankám i v tomto segmentu neustále rostou. Klienti jsou emancipovanější, informovanější, méně loajální (cca 80 % privátních klientů má dvě a více bankovních spojení, roční fluktuace dosahuje cca 10 %) a jsou podobně jako firemní klienti zaměřeni na transakce (Platzek, 1998, s. 10). Klienti očekávají i od bankovních produktů a služeb důkaz toho, že se vyplatí je využít.

S rozšiřující se nabídkou hlavně „elektronických“ informací se stává náležitější potřeba osobního poradenství – primárně s cílem základní orientace klienta a v druhém kroku specializovaně pro konkrétní obchodní případ.

V bankovnictví ještě nikdy nebyly náklady na poradenství pro klienty – kteří se velmi dobře vyznají v tom, co vyžadují – tak vysoké. Nároky na poradenství stouply s požadavkem na objektivní a prověřitelnou kvalitu. V oblasti běžně dostupných údajů a informací klient radu nepotřebuje. Bankovní poradce zprostředkovává vyšší hodnotu jen tehdy, když poskytne pomoc při vyhledávání dodatečných informačních pramenů, vyřízení, vyhodnocení a posouzení dat a podkladů relevantních pro rozhodnutí a když na jejich základě pomůže klientovi ke správnému rozhodnutí. Poradce se stává spíše moderátorem než zprostředkovatelem know-how. V současné době vzniká paradox paralelně rostoucích požadavků na kvalifikované poradenství a zároveň na rozsáhlejší samoobsluhu. „Partnerské bankovnictví“ (relationship-

banking) se nedá nahradit, naopak hodnota poradenství a servisu u diskontních bank a nebank se zvyšuje.

Bankovní praxe ukazuje, že nynější úroveň poradenství klienti označují v průměru jako spíše nedobrou. Zde se objevuje obrovský prostor pro nutné a podstatné změny poradenství. Důvěru klienta budují především osobní schopnosti a mezilidské vztahy; a vysoká odborná kompetence poradenství je pro tuto důvěru základní podmínkou. Profesionalita, univerzálnost, aktuálnost, objektivnost, individuálnost, efektivnost, věrohodnost, flexibilita a kontinuita jsou dnešní požadavky na kvalitu dobrého poradenství.

Cílem budoucího „partnerského bankovníctví“ v privátním i firemním bankovníctví je dlouhodobé připoutání nových i současných klientů k bance, a to na takové úrovni vzájemných vztahů, které přinesou vysoký stupeň výhod pro klienta i banku.

Dominantně stoupající význam informační technologie

Změny ve světě jsou také cestou do postindustriálního informačního věku. Nacházíme se v období největšího duchovního zlomu za několik století; to nás vede k ohromné epochální a také globální změně paradigmatu. Postavení lidí v jejich světě se trvaleji mění. Přejít od industriální společnosti k informační a komunikační společnosti nám přinese podobné radikální změny, jakými byly přeměny od pracovních velmi náročného zemědělství a lesnictví k výrobním metodám průmyslové společnosti. Tento vývoj vedl k tomu, že pro zásobování obyvatelstva zemědělskými produkty je nyní zapotřebí jen relativně málo pracovních sil. V nadcházejícím století postačí k tomu, aby se udržel „rozmach“ světového hospodářství, pouze okolo 20 % práce schopného obyvatelstva (Martin – Schumann, 1997, s. 12).

Banky si musejí rychle uvědomit nastávající změny. Nebezpečí nespočívá pouze v tom, že by se banka mohla ocitnout v situaci špatně odhadnutého technologického vývoje, např. při hromadných obchodech u obrovských chybých investic s možnými fatálními následky. Spočívá především v tom, že by mohla vzniknout situace, kdy by nemohla držet krok s technickým pokrokem, a tím ani vědomě ovlivnit jeho směr. „Jen ten, kdo jako nezaujatý vizionář dobře zná jak minulost, tak i současnost, bude schopen spolehlivých prognóz.“ (Salmony – Denck, 1999, s. 66).

Informačnětechnologické (IT) systémy bank se dnes staly klíčovými kritérii konkurenceschopnosti bank. To neplatí jen navenek v kontaktech s klientem, ale i dovnitř bank při jejich řízení. Bez razantního technologického pokroku by nebyl možný probíhající rozvoj bankovních produktů a služeb ani jejich pestrost. Nasazení sofistikovanějších systémů zároveň rozhoduje o atraktivním vztahu cena/výkon, např. v drobném bankovníctví.

Klasické odbytové cesty bank přes sítě poboček jsou již – nyní dokonce v dominantní míře – doplněny moderními technologiemi, jako jsou telefonické bankovníctví, telebanking, PC-banking a jiné formy takzvaného home, resp. office banking. K tomu je ještě třeba přiřadit klientskou samoobsluhu v automatických přepážkových halách a kioscích. Další vývojové stadium využívání IT se již stává realitou. Jedná se kupříkladu o poradenství v oblasti životního pojištění, úvěrů, stavebního spoření, nemovitostí ap. poskytované „live“ „lidskými experty“ v rámci komplexních bankovních služeb na bázi samoobsluhy nezávisle na místě a čase za využití např. video techniky.

Dalšími příklady jsou přímé bankovníctví, elektronická hotovost, internetové bankovníctví s virtuálními bankami, jakož i tzv. „electronic commerce“ s elektronickým obchodem na bázi počítačových sítí.

V oblasti fyzických osob lze kromě jiného počítat s tím, že během příštích let bude až cca 20 % klientů využívat pro své bankovní obchody výhradně přímé bankovníctví, cca 60 % klientů očekává vedle tradičního spojení s bankou přes pobočky využití elektronických cest. Pouze 20 % zůstane tradičními pobočkovými klienty (Platzek, 1998, s. 11).

Bankovní IT tým, že se nyní staly také hlavním nákladovým faktorem, spolurozhodují o konkurenceschopnosti bank. Správná informačnětechnologická investiční rozhodnutí přijímaná ve správný okamžik ve vztahu k obchodní relevanci, účinnost nákladů, stále kratší životní cykly technických řešení a zvládnutí komplexnosti nasazení IT představují mimořádné výzvy. Jen „správná“ velikost banky může realizovat ekonomický efekt úspor z rozsahu, a tím vést k odpovídajícím tržně relevantním nákladovým výhodám.

Nasazení informačních technologií v bankách a jejich rysující se možnosti nyní přinášejí převratné změny. V technologizaci bankovních obchodů dochází k neustálému pokroku. V popředí nestojí automatizace back office nebo racionalizace realizovaná zavedením klientské samoobsluhy, ale využití technologických inovací pro získání a připoutání klienta.

Klíčová opatření nové strategické orientace bank

Zajistit konkurenceschopnost dostatečným hospodářským úspěchem se podaří jen tehdy, budou-li účinně využívány a především permanentně dále rozvíjeny všechny faktory a prostředky banky (zaměstnanci, organizace, informace atd.). Strategické myšlení v bankách získává mimořádně na významu. Banky musejí vytvořit takové struktury, procesy a rámcové podmínky, které umožní průběžné, ale nesmírně výrazné změny. Toho lze dosáhnout elastickými, senzibilními, dynamickými, štihlými, a přesto odolnými strukturami a procesy, tedy prvky, které umožní bance chovat se jako „vytřénovaný“, výkonnostně orientovaný, vitální organizmus. Přitom v popředí stojí současně klient a přínosy pro klienta i orientace na výsledek a efektivnost banky, a tudíž na efekty pro akcionáře.

Při přetváření banky se však musí primárně volit hledisko klienta – zvnějšku dovnitř. Ke klíčovým opatřením strategického přizpůsobení banky ve smyslu jednotné koncepce patří především následující faktory:

- Nejprve je třeba jmenovat konsekventní *diferenciaci produktů a služeb, a tudíž i struktury odbytu, ale i organizace banky vůbec, s orientací na klienty a segmenty klientů*. V této souvislosti není klient jen odběratelem kompletní nabídky produktů a služeb, ale nakonec také zaměstnavatelem. Z tohoto pojetí vzniká motivace zaměstnanců banky pro aktivní, rychlé, výhodné a vysoce kvalitní jednání, v němž jsou různé skupiny klientů obsluhovány různými sítěmi poboček. V této formě se podaří přiblížit odbytové jednotky co nejvíce klientovi. Řízení vztahů ke klientům (relationship management) je v době klesající klientské loajality základním principem odbytu. Tento proces orientování banky musí být současně doprovázen velmi propracovaným marketingem, politikou „značky“, odbytovými schopnostmi a řídicími instrumenty.

Efektivní management kapacit se musí při výrazném kolísání poptávky zároveň postarat o to, aby byla permanentně zabezpečena také efektivnost a vysoká produktivita odbytového systému. Důležitou součástí této koncepce je dále do budoucna orientovaná inovační *realizace alternativních a především elektronických odbytových cest*. Nutnou konsekvencí je pak inteligentní specializace provázená divizionizací příslušných důležitých tržně orientovaných odbytových jednotek na jedné straně – banka musí jít ke klientovi. Na druhé straně musí být zajištěna integrující vysoce efektivní koordinace těchto rozdílných distribučních kanálů. Obě změny jsou současně provázeny integrací a intenzivní automatizací funkcí back office, které zároveň umožní výrazné zeštíhlení. Celkově musí orientace na klienta přinášet pro něho jednoznačně pozitivní výsledky.

Tyto segmentační strategie vedou k situaci, v níž univerzální banky začínají vystupovat na trhu jako segmentově zaměřené banky nebo specializované finanční instituce. Univerzální banky zahájily proces přeměny na „multispecializované“ banky s tržními výhodami své velikosti a propojenosti ve svazku. Využívají výhod společné „značky“ a společného kapitálu. Jsou řízeny „virtuálním“ holdingem, který formuluje strategie, vyhodnocuje jejich dosažení a odpovídajícím způsobem je přizpůsobuje, „přiděluje“ kapitál a zajišťuje jednotné řízení rizik, jednotnou marketingovou politiku a společný personální management pro vedoucí pracovníky.

- Úspěšná banka má štíhlou *paletu produktů diferencovanou podle skupin klientů*. Potřeba převážné části privátních klientů se dá pokrýt podstatně menším počtem „chytře“ a jednoduše vytvořených produktů, než je tomu dnes, včetně produktů na správu majetku, bankovního financování, pojištění aj. Přitom je nutné v nejvyšší možné míře zajistit jednotné a současně individuální poradenství ve strukturovaném, intenzivně počítačově podporovaném provedení. K tomu je nezbytně nutné, aby byli od samého začátku do vývoje produktů vtaženi nejen specialisté na procesy a technologie – jako v průmyslové výrobě –, ale i zákazníci, aby tak mohly být vytvořeny bankovní produkty, které na jedné straně umožňují vysokou efektivnost obchodních procesů a na druhé straně se co nejvíce přibližují potřebám a přáním klientů. Aby byly včas rozpoznány neuspokojené potřeby klientů a nový trend ve vývoji trhu, musejí být potřeby a přání vlastních klientů a jejich okolí nejen intenzivně sledovány, ale klienti také vtaženi do vývoje produktů a služeb. Jen pak mohou být nové trendy včas rozpoznány a je možná adekvátně rychlá reakce. Jen tak může banka být „před trendem“, tzn. strategické trendy také určovat a pak „přijít“ jako první.

Dnes, v začínající epoše internetu, se při formování strategie produktů především v drobném bankovníctví musí začít se základní diskuzí rozmanitosti produktů. Banky se dostanou velice rychle do situace, kdy budou muset začít nabízet produkty „třetích subjektů“ tak, jak to klient ve virtuálním světě od každého očekává.

- S redesignem *obchodních procesů* se vytvoří podmínky pro koncentraci na klíčové obchody, zlevnění, urychlení a zkvalitnění procesů. Základem provozně ekonomických úvah o přizpůsobení procesů ve smyslu out- nebo insourcingu podle přání externích a interních klientů musí být vždy maximální tvorba hodnot při minimálních nákladech a velmi vysoké kvalitě. Současně musejí být procesy zjednodušovány, standardizovány a za pomoci tvůrčího využití možností informační technologie utvářeny tak, aby

převážná část všech operací mohla být v ideálním případě zpracována uceleně, tj. jedním poradcem od začátku až do konce. Součástí této koncepce jsou redukce komplexnosti a neustálé zajišťování a zlepšování kvality. Dosavadní nákladná organizace všech činností, založená na dělbě práce, musí být nahrazena vysoce kvalitními integrovanými a vysoce automatizovanými, a tím rychlými postupy, které z dlouhodobého pohledu redukuje funkce back office na minimum. Organizační struktura musí být sestavena „adekvátně postupu“. Musí být zabezpečeno permanentní zlepšování a další rozvoj všech bankovních procesů. Jen tak může vzniknout vysoce efektivní „bankovní továrna“.

Globální transakční systém je především obchodní výzvou a až na druhém místě otázkou systémové a organizační architektury. Jde o uspořádání a měření např. regionálního úspěchu produktů a o odpověď na otázku, jaké kompetence je k tomu nutné vybudovat, jaké aliance s jinými bankami se mohou uzavřít a jakým způsobem se mohou obchody „transakčního bankovníctví“ vyčlenit z banky a jejich realizaci lze nabídnout širokému trhu. Takováto „produkční banka“ se začíná podstatně odlišovat od „distribuční banky“. Distribuční banka produkty distribuuje, prodává a nově vyvíjí v blízkosti trhu a své služby a servis zaměřuje na jeho potřeby. Může pak vedle vlastních produktů prodávat i produkty cizí.

Také pro banky platí přístup „best-practice“ (nejlepší postup). Je nutné rozpoznat, kdo je nejlepší a jaké jsou jeho přístupy k řešení; to pak umožňuje tyto postupy kreativně, inteligentně, rychle a ve zlepšené formě převzít. Přejímající subjekt tedy tyto přístupy doplňuje, přizpůsobuje a rozšiřuje. Každá bankovní služba, každý produkt již byly nějakou bankou vymyšleny a v praxi využity. Rozpoznat a převzít tyto optimální přístupy je zpravidla rychlejší, jednodušší a levnější než postupovat cestou vlastního vývoje. Osvědčenou metodou tedy je jít s otevřenýma očima světem obchodu a poznatky promítat do vlastních „specifik“.

– *Technologická výkonnost* se stává pro banky rozhodujícím konkurenčním faktorem. Nároky na profesionální provádění peněžních a kapitálových transakcí se rozšiřují o nároky na transformaci informací. Nejde už jen o vývoj aplikačních systémů, další rozvoj infrastruktury apod., ale v nejširším smyslu o systematické rozpoznání obchodních potenciálů a informačních potřeb ze zdrojů a prostředků informací a informační technologie a o důsledné odhalování potenciálů cíleným nasazováním technologie. Stále znovu musejí být kladeny otázky týkající se prosondování a „laboratorního“ vyzkoušení vhodných, resp. nových technologií, jež ovlivňují vedoucí postavení na trhu v oblasti technologie, a otázka stupně vyčerpání potenciálu image vytvářeného vedoucím postavením banky v oblasti technologie (Sokolovský, 1999, s. 339).

Informační technologie musejí odpovídat vývojovým tendencím, resp. tyto vývojové tendence umožňovat, a tím sledovat dynamiku organizace banky. Musejí být navrženy přizpůsobitelné a konfigurovatelné systémy, které obstojí v napjatém vztahu mezi flexibilitou, standardizací a diferenciací. Požadovány jsou otevřené, dynamické, diferencované a přizpůsobené systémy. Budoucnost bank začíná být existenčně závislá na dokonalém zvládnutí informační technologie.

Telekomunikace a počítačová technika mění bankovní svět stále rychleji. Vzdálenosti se stávají nákladově neutrálními, vznikající poskytovatelé informační služby zajišťují širokou transparentci trhu. Informační techno-

logie umožňují v široké míře provádět bankovní obchod přímo u klienta. Kybernetické bankovníctví se stává realitou. Banky zde musejí vstoupit do nových rolí. Musejí se stát osobním „agentem zákazníka“ jednak proto, aby mohly optimálně a správně nabídnout služby preferované a priorizované zákazníky, ale současně i proto, aby zabránily tomu, že tuto roli „poskytovatele finančních služeb“ přeberou jiní. Banky by pak byly odříznuté od přímého kontaktu s klientem. Pak by ovšem vznikala otázka, k čemu jsou banky v tomto segmentu ještě potřebné. Banky zde musejí znovu prokázat oprávněnost své existence.

- Úspěšné banky se vyznačují jednoduchostí i v *tržně orientovaných systémech a instrumentech managementu*. Při řízení odbytových míst nejsou obchodní cíle formulovány finančně ekonomicky, ale formou operativních a pro pracovníky na daném odbytovém místě srozumitelných výkonnostních ukazatelů (např. počet transakcí na samoobslužných automatech, doba průběhu financování staveb atd.). Konkrétní přínos k celkovému výsledku je pro operativně jednající zaměstnance příliš abstraktní a velmi silně agregovaný. Zde musejí být operativní ukazatele zvoleny tak, aby dlouhodobě a důkladně podporovaly obchodní úspěch nebo některý důležitý prvek strategie. Teprve pak může být také v duchu řízení realizována decentralizace zodpovědnosti, samořízení, přemístění řídicích úkolů ze štábů na liniová pracoviště a další postupy.

Teprve na agregované úrovni lze toto provozně ekonomické instrumentarium zapojovat do strohých controllingových procesů. Centrálním úkolem je permanentní řízení na základě výnosových a rizikových aspektů všech bankovních obchodů a finančních inovací, jakož i celého bankovního portfolia, řízení zaměřené na trh a beroucí v úvahu celkovou strategii i jednotlivé procesy.

V poradenství a v důrazné orientaci na kvalitní služby musí být systém řízení schopen měřit a hodnotit kvalitu výkonu. Nutné jsou nejenom finančně ekonomické ukazatele vycházející z minulosti. Součástí integrovaného řídicího systému se musejí stát i výkonnostně-kvalitativní indikátory orientované do budoucnosti a na relevantní strategii; tyto indikátory zahrnují perspektivu klienta a princip příčina–důsledek. Vhodnou metodou zde může být koncepce managementu „balanced scorecard“ (Kaplan – Norton, 1996, s. 7–19).

Toto ucelené instrumentarium musí odpovídat také požadavkům hodnotově orientovaného vedení bank. Způsob myšlení ve smyslu hodnoty pro akcionáře se u evropských bank uplatňovat teprve začíná. Investoři však bankovní management k tomu, aby se při obchodně politických rozhodnutích zaměřoval na maximalizaci tržní hodnoty vlastního kapitálu, velmi rychle přinutí. Zde se uzavírá i kruh k restrukturalizacím a deinvesticím sledujícím cíl zabránit ničení (kapitálových) hodnot banky.

- Klíčem k úspěchu jsou lidé. Člověk musí být opět postaven do středu pozornosti – nejen jako klient a akcionář, ale i jako *zaměstnanec*. Banky potřebují lidi, kteří se identifikují se společně vypracovanými cíli, kteří s vnitřní angažovaností a motivací přispívají svými nápady a inovacemi k vlastnímu vývoji i dalšímu rozvoji bankovních kompetencí.

Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, musí být nově definována role zaměstnance. Každý jednotlivý zaměstnanec musí být výrazněji zapojen do celkové zodpovědnosti. Musejí být nalezeny mechanismy, které zajistí, aby

se zaměstnanec mohl intenzivněji identifikovat s cíli banky. Teprve pak mohou zaměstnanci banky splnit úkoly, které jsou na ně kladeny, s uvědoměním si nákladů, kvality a termínů, s vlastním organizováním si plnění těchto úkolů a se zodpovědností k sobě samému – to vše ve smyslu dalšího rozvoje „vlastní“ banky.

Banky potřebují silné *vedení*, které nejen otevřeně informuje a komunikuje, ale především je schopné formulovat jasné, přesvědčivé a realizovatelné vize, z nich odvodit jednoznačné strategie a všechny zaměstnance pro ně odpovídajícím způsobem nadchnout. Potom vést znamená radit, moderovat a iniciovat a pro zaměstnance transparentně, pochopitelně a vypočitatelně, konsekventně a striktně rozhodovat a jednat, a tím neustále dále rozvíjet rámcové podmínky pro jednání pracovníků.

Vedení se musí postarat o *kulturu výkonnosti* – především služeb –, *inovace a kooperace* tak, aby byla zřejmá důvěra vůči zaměstnancům; ta umožňuje otevřeně a angažované spory, požaduje a podporuje, a tím probouzí v pracovnících mimořádné rezervy na základě vzoru, věrohodnosti, profesionality a entuziazmu. Týmově orientovaný, partnerský a interdisciplinární postup je určující formou organizace práce. Musí být vytvořena taková kultura, která zajistí neustálé zlepšování a zvyšování kompetencí a angažovanosti zaměstnanců. Jen důkladná a permanentní mobilizace celé inteligence a inovační iniciativy každého jednotlivého zaměstnance vede k trvalejšímu úspěchu. Zvládnutí a další rozvoj znalostí v týmu garantují rozhodující konkurenční náskok na trhu. Zvýšení kompetencí musí být chápáno jako investice do rozvoje organizace. Banka se musí stát učící se organizací.

- Správná *strategie* musí všechny tyto aspekty klientů a trhu, produktů a služeb, procesů a technologie, vedení a kultury zahrnovat a transparentně zprostředkovat všem vedoucím složkám i jednotlivým zaměstnancům. Tato strategie musí současně pro vlastní banku správně definovat rámcové podmínky, umožnit odvození jasných, měřitelných a kontrolovatelných řídicích ukazatelů. K tomu patří např. i pro danou banku specifická interpretace pojmu globalizace (celosvětové, evropsky, regionálně atd.). Globalizační tendence, jako je působení investičního bankovníctví, „celoživotní“ doprovázení střední firemní klientely nebo privátních klientů, provádění administrativních procesů, outsourcing funkcí back office atd., platí v každé této interpretaci.

„Banka budoucnosti“ však není jen otázkou efektivních procesů, nízkých nákladů, změněných flexibilních struktur, investic do nových informačních technologií; je také faktorem potenciálů obchodního růstu na nových trzích, v cílových segmentech a v nových volných prostorech vznikajících na základě utváření klientsky orientovaného celkového obchodního a distribučního systému banky a s tímto vším spojených výnosových šancí. Banka musí být definována trhem.

Celkově může tento přístup vést k úspěchu jen tehdy, když se stane principem všech činností celé banky a je partnersky aktivně nesen všemi zaměstnanci a úrovněmi managementu, je pečlivě připraven specificky pro tu kterou banku a postupně zaveden v malých krocích, ale s rozhodností, patřičnou rychlostí, důkladností a se zdravou porcí pragmatismu. Jeho zavedení musí mít sílu a vůli prosadit se.

Potřebnou reaktivitu a rentabilitu banky nezajišťuje perfekcionismus, ale experimentální, prakticky realizovatelné způsoby řešení problémů; ne interní fixace na vlastní řád, ale orientace na klienta. Při nové orientaci musí být posuzována celá banka. Optimalizace pouze jednotlivých dílčích struktur a operací může vést maximálně k suboptimálním. Přeměna musí být chápána jako permanentní proces změn a musí být aktivně řízena.

Enormní racionalizační potenciál, který se uvolňuje v důsledku fúzí bank, nákladový tlak iniciovaný masivním konkurenčním bojem a nasazení moderních informačních technologií – to jsou faktory, které radikálně změní jak odbytové systémy bank, jejich hlavní obchody i banky jako celek, tak trhy a samotné klienty. Nová strategická orientace bank je nutná.

Doba, trh a konkurence vyžadují radikální změny. K dispozici jsou všechny organizační metody, informační technologie a efektivní nástroje řízení. Je třeba se „jen“ postarat o myšlenkový průlom. A pak je nutné včasné, radikální a konsekventní jednání bez „líných“ kompromisů a politických „konsenzů“. Pochopit banku jako vitální subjekt konkurence a utvářet ji jako učící se, permanentně se vyvíjející organizmus – takový by měl být cíl následujících let.

Závěrečné úvahy

Průmysl finančních služeb budoucnosti je formován malým počtem globálních multibyznysových hráčů s odpovídající kompetencí, profesionalitou a nabídkou, kteří mají následující silné stránky:

- jejich rozsáhlá nabídka produktů a rozšířené obchodní oblasti „economies of scope“ (úspory ze sortimentu) zvyšují loajalitu klientů a rozšiřují klientskou základnu;
- odbyt nabízených produktů probíhá vícerymi distribučními kanály;
- dosahují vysokých úspor nákladů na bázi úspor z rozsahu („economies of scale“) v IT, logistice, jakož i dalších synergických potenciálech, budují jen jeden jediný název značky; tím vznikají nižší produktové náklady;
- mají větší pool řídicích talentů;
- diverzifikací přes různé obchodní oblasti redukovují volatilitu zisku (vysoký úvěrový rating, nízké riziko nesolventnosti a nižší finanční náklady).

Zázemím však vždy zůstává domácí, popř. regionální trh. Jen když je banka silná na domácí frontě, může i globálně úspěšně operovat za hranicemi.

Na druhé straně vzroste význam regionálních finančních institucí, i když i u nich dojde k posunu obchodních segmentů. Pobočkové bankovníctví se změní v rámci snižujícího se významu poboček na automatizované, formou samoobsluhy využívané rutinní obchody (spíše ve smyslu drobného bankovníctví) a na poradenství v konzultačních kancelářích a prostorách klienta (spíše ve smyslu „relationship-banking“) a bude doplněno o nabídku bankovních produktů zcela nového druhu.

Dnešní specializace na finančním trhu se bude v budoucnosti projevat jinak. Banky, pojišťovny a fondy budou vystupovat jako specialisté pro privátní, resp. firemní klienty, kteří odebírají na trhu různé funkce distribuce, administrace a produkce prostřednictvím „subdodávek“ odpovídajících klíčové specializaci dané finanční instituce.

LITERATURA

- KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston, 1996.
- MARTIN, H. P. – SCHUMANN, H. (1997): *Die Globalisierungsfälle*. Reinbek bei Hamburg, 1997.
- PLATZEK, H.-J. (1998): Was können die Banken von der Industrie lernen? In: *Internationales Bankenforum*, 1998, s. 1–12.
- SALMONY, M. – DENCK, M. A. (1999): Multibanking: Auf dem Weg zur neuen Bank. In: *Harvard Business Manager*, 1999, no 1, pp. 66–74.
- SOKOLOVSKÝ, Z. (1999): *Vitální banky*. Praha, Bankovní institut, 1999.

SUMMARY

JEL Classification: G2
Keywords: Banking

New Trends in Banking

Zbyněk SOKOLOVSKÝ – Technical University, Darmstadt; Professor, Prague School of Economics;
Director, Dresdner Bank Frankfurt a.M.

Banks are engaged in a dramatic upheaval on a global scale, spurred by liberalization, globalization, disintermediation, securitization, digitalization, etc. Customers' changing attitudes and the establishment of the Euro (with the attendant market adjustments) are also influencing the banks, which have been responding in several ways — mergers, concentration on core business, customer orientation, and structural and procedural changes, to name just a few.

The author identifies the main drivers behind the strategic adjustment of banks: differentiation of products and services; establishment of customer-oriented marketing; alternative electronic chains of distribution; technological efficiency; and a culture focused on performance, innovation and cooperation, and effective leadership. All of this, he points out, occurs in the context of ever-greater transparency.

Sokolovsky concludes with a look at the future, when banks will be marked by (among other things) relationship banking, integration of all financial services into one consulting service that is tailored to client needs, multi-channel distribution, and state-of-the-art transactions and consultations.