

Bankovní náklady a směřování nových bankovních produktů

Jan KRAJÍČEK

Úvod

Pojem výnosově orientovaný management a řízení nákladů v bankách spolu velmi úzce souvisí. Výnosově orientovaný management se zaměřuje na maximalizaci výnosů ve všech sférách prodeje různých bankovních produktů.

K navýšení výnosnosti vede stále rozšiřování vějíře různých bankovních produktů, zvyšování jejich atraktivnosti. Vzhledem ke stále se zvyšující orientaci akcionářů bank i na poskytování nebankovních produktů, se poslední dobou klade také důraz na kombinaci s prodejem různých i nebankovních produktů jako např. různé pojišťovací produkty, leasingy, faktoringy apod. Současně se ale někdy zapomíná, že je nutno nabízet i produkty, které nepřinášejí vysoký zisk, ale umožňují bance získat a udržet si klienta, zejména z kategorie „blue chips“, kteří sice nepřinášejí vysokou míru zisku, ale z nichž jsou vzhledem k jejich velikosti významné zisky.

Při zvyšování výnosnosti je vždy velký důraz kladen na řízení a snižování nákladů.

Řízení nákladů v bankách se vždy odvíjí především od cíle, které chce banka a její management ve vztahu k požadavkům vlastníků dosáhnout. Vždy však platí jednoduchá zásada a princip – co nejnížší podíl nákladů na výkonech, se kterým je spojen nejvyšší výnos.

Řízení nákladů v bankách má svá specifika, která jsou dána jejich jistou odlišností oproti řízení nákladů v klasickém výrobním podniku i když i zde jsou jisté společné rysy. Budeme se proto nadále věnovat nejen bankovním nákladům a jejich řízení, ale musíme vyjít z celkového postavení jaké náklady v reprodukčním procesu mají v postavení nejen banky, ale i podniku.

Zejména se budeme věnovat především řízením nákladů v bankách a možnostmi jejich řízení na různých stupních řízení.

V současné době má pro všechny bankovní subjekty velký význam splnit mezinárodně nově stanovená kritéria, která jsou známá pod pojmem Basel II. Jedná se o řízení nákladů banky ve vztahu k rizikovosti každého bankovního obchodu.

Co je však rozhodující pro řízení nákladů, je to, že management banky na nižších stupních řízení má mnohem menší možnost některé náklady ovlivnit než je tomu u vrcholového managementu.

Proto musí vrcholový management si pro řízení nákladů je stanovit cíle kterých má být dosaženo, ať je to přímo snížení nákladů v absolutní hodnotě, nebo snížení jejich podílu na výkonech.

Vlastníci bank v zásadě stanovují jejich managementu jako cíl zvýšit zisk a je na managementu banky jaké prostředky k jeho zvýšení použije.

Chtěl bych se proto ve svém příspěvku zabývat jednou z možností jak si zajistit další inkaso, které není přímo spojeno s náklady – významnou možností jsou potom nové produkty, které dávají bance náskok před konkurencí – v bankách občas nepopulární Cash Management..

1. Cíl a metodika

Ve svém příspěvku si kladu za **cíl** především upozornit na přístupy které mohou uplatňovat jak banky tak zejména jejich klienti. Příspěvek je zaměřen výhradně na právnické osoby.

Jako **základní metodu vědeckého zkoumání** považuji především metodologie pragmatismu, které je dle mého názoru nejvhodnější metodologie pro zkoumání jevů ve finančním sektoru.

Přesto považuji za dle mého názoru přistoupení ke zkoumání i z pohledu jiných vědeckých metodologií především „Novopozitivizmu“ a „Kritického racionalismu“.

Proč považuji metodologii pragmatismu považuji pro danou oblast vědeckého zkoumání za nejvhodnější. Tento můj přístup je ovlivněn především vlastními zkušenostmi z bankovní i nebankovní sféry. Rozhodující pro zkoumání a stanovení cíle v oblasti bankovníctví je především jaký prospěch bude z nové bankovní služby.

2. Vztah nákladů a inovací bankovních produktů a služeb

Rostoucí konkurence a její všeobecná agresivita vytvářejí na tlak na neustálou tvorbu nových bankovních produktů a služeb.

Nelze tedy se zaměřit pouze na snižování nákladů, ale vždy je nutno je jejich snížení přistupovat z pohledu – co mi to přinese. Každý management a vlastní slyší a mají zájem pouze o několik zásadních slov:

- zisk;
- zvyšování tržní hodnoty
- postavení na trhu – tržní podíl.

Jednou z možností je tedy inovovat bankovní produkty a služby s tím, že jejich inovace mi přinese nového klienta – i na úkor ostatních bank

Tento trend je zřejmý ve finančnictví a bankovníctví zejména v posledních letech. Banky a finanční instituce jsou nuceny věnovat stále více času tvorbě a vývoji nových produktů a služeb. Klient může tak lépe uspokojovat své potřeby – má možnost si vybrat produkt, službu, která lépe uspokojí jeho potřeby.

Je však zde nutno přiznat, že tlak na vývoj nových bankovních produktů a služeb nevytváří pouze samotné konkurenční prostředí. Nezanedbatelný vliv zde má činnost „finančních poradců“ (nejsou tím míněni poradci, kteří se snaží zprostředkovat uzavírání nejrůznějších smluv o stavebním spoření, různých formách pojištění apod.), rekrutovaných ze špičkových pracovníků finanční sféry, kteří velmi dobře znají prostředí bank a finančních institucí. Zejména velké

podniky mohou vyvíjet tlak na banky (zde působí i konkurence) a přinutit je vytvářet nové produkty a služby, které by jinak banky svým klientům nenabízely. Tímto způsobem vznikly zejména produkty typu „Cash management“, „Cash Pooling“, „Over Night Servis“. Další produkty potom vznikají v souvislosti s konkurenčním bojem, který snižuje uplatnění finančních prostředků, zejména se jedná o různé typy finančních derivátů, které je možno klientům nabídnout a tak je přilákat k bance, jako příklad poslouží forwardy, měnové swapy včetně multi měnových, deriváty a dohody o budoucích úrokových sazbách a jejich vzájemné kombinace jejichž analýza a rozdělení je předmětem jiného zkoumání..

Společným problémem všech finančních inovací je velmi snadná možnost jejich napodobení a nemožnost jejich ochrany před napodobením – po uvedení nového produktu na trhu není problém v krátkém časovém období vytvořit buď identický, nebo vylepšený produkt a nabídnout jej klientům.

Přes všechny problémy, které jsou s vývojem nových produktů a služeb a jejich inovacemi spojeny je však jejich vývoj a tvorba i když na krátkou dobu nezbytná pro rozvoj finančních společností a bank a právě jejich vývoj vytváří jejich postavení na trhu.

Další rozvoj v bankovního sektoru je v současnosti spojen především s tlakem na poskytování nových bankovních služeb. Jako primární tlak zde působí nové technologie, které přináší obrovské možnosti zejména v mezinárodním bankovníctví. Jedna z rozhodujících možností jak využít technologicky pokrok je využití zejména možností které dává Cash Management a zejména jedna z jeho rozhodujících složek Cash Pooling. Na straně klientů bank dochází k úsporám nákladů a na straně bank se jedná o významný marketingový nástroj.

3. Proč a jak vznikají nové sofistikované bankovní produkty a služby

Z postavení bank a jejich funkce vyplývají i možnosti, které banky mají a podmínky pro jejich spolupráci s podniky. Ve svém příspěvku se budu věnovat především Cash Managementu a Cash loopingu, které považuji za vysoce sofistikované produkty. Rozhodující podmínkou pro vznik Cash Managementu jsou i legislativní podmínky, které řídí bankovní operace.

Vztah k bank ke Cash Managementu je možno hodnotit jako mírně schizofrenní. Na jedné straně jsou si banky vědomi, že musí nabízet svým zejména špičkovým klientům z kategorie „blue chips“ co nejzajímavější a inovované bankovní produkty a služby a na druhé straně jsou si vědomi, že tyto nabídky snižují jejich profit z těchto klientů. Jedná se tedy v zásadě i o marketingové strategie, zaměřené na získání a udržení klienta – zejména klienta váženého a významného.

To vše pochopitelně nesnižuje význam Cash Managementu jako vysoce inovativního produktu moderního bankovníctví.

Jedna ze málo známých pouček v bankovním sektoru (managementy bank ji však velmi dobře znají) zní:

„Všechny sofistikované bankovní produkty by nevznikly, pokud by se na jejich vzniku nepodíleli bývalí špičkový pracovníci bank, působící jako poradci pro významné firmy, vytvářející jejich prostřednictvím tlak na banky aby vytvářeli další produkty které jsou v prospěch jejich klientů“

Řízení a centralizace likvidy pro podniky je produktem především 90 – tých let minulého století a byla umožněna:

- prudkým rozvojem možností informačních technologií. Zejména možnost rychlého a bezproblémového spojení umožňuje bankám nabízet nové produkty. Dochází v rámci bank k částečnému nahrazování informačních toků prostřednictvím SWIFT, který je pro banky poměrně drahý. Poplatky ze jednu zprávu se pohybují od 1 EUR a pokud vezmeme v úvahu potřebné počty přenášených informací nejedná se o zanedbatelnou nákladovou položku;
- rozšiřování clearingového systému zpracování mezibankovních plateb, které je výrazně levnější a rychlejší než korespondenční platby;
- významný činitelem byla i iniciativa Evropské komise, která zrušila od roku 2004 ve většině členských států EU daň z přeshraničních plateb úroků a tím atraktivníla reálný Cash Pooling. Současně s tím se snížili od ledna 2006 poplatky za přeshraniční převody do 50 000 EUR, které nesmí být vyšší než poplatky za vnitrostátní platební styk (v obou případech jsou myšleny převody mezibankovní).

To vše umožnilo bankám rozšířit nabídku produktů Cash Managamentu, zejména jeho rozhodující část – Cash Pooling pro podnikatelské subjekty. Platí pochopitelně, že tyto produkty nejsou určeny pro všechny podniky, ale banky je mají určeny pro klienty:

- kteří se aktivně o tyto produkty zajímají;
- jako nabídku při akvizicích klientů o něž mají zájem a nutnosti udržet si významné klienty o které mají zájem i další banky.

4. Pracovní hypotéza Cash Managamentu

Pro potřeby své práce vycházím z následující hypotézy, kterou se budu snažit svou vědeckou práci ověřit a zpřesnit. Moje současná hypotéza vychází ze zjednodušujících předpokladů a je následující:

„Cash Managament je sofistikovanou bankovní služby která přináší za předem stanovených podmínek přínos pro jednotlivé klienty bank z podnikatelského sektoru, kteří jej aplikují a současně zvyšuje zisk v celém podnikatelském sektoru.

Naopak pro banky je přínos pouze pro jednu jednotlivou banku, které jeho prostřednictvím při uplatnění vhodné marketingové strategie získá klienta a tím i vyšší zisk. Bankovní sektor jako celek uplatněním Cash Managamentu ztrácí část svého zisku.

Pokud porovnáme zvýšení zisku v podnikatelském sektoru a jeho pokles v bankovním sektoru je konečný výsledek nulový.

Z tohoto pohledu je možno hodnotit Cash Management jako hru s nulovým součtem.“

Závěr

Autor je náhledu, že tlak velkých bankovních klientů se musí nezbytně projevit v nových vysoce sofistikovaných bankovních produktech. Současně zde však vidím potenciální rizika, která jsou spojena s fúzemi v bankovním sektoru a která se odrazí v posílení monopolního postavení bank – i když proti min stojí velcí a banky významní klienti.

Současně veškeré dosavadní poznatky potvrzují předběžně platnost vytvořené hypotézy – pokud jedna banka nabídne klientům Cash Management, respektive Cash Pooling získává komparativní výhodu před ostatními bankami a i při nižších výnosech – platí zde základní pravidlo a zásady opportunity cost – příjem, který je vyšší než moje náklady a nebo který mi umožňuje snížit je vždy příjmem a tak je nutno na něj pohlížet.

Považuji proto však za velmi důležité aby se banky věnovali více rozvoji nových sofistikovaných produktů, protože pouze ty jim umožní si udržet klienty a získávat klienty n úkor jiných bank i když zde není ani zanedbatelný, ale naopak velmi významný přínos pro jejich klienty..

Klíčová slova

Cash Management, Cash Pooling, Klient, Marketing, Náklady, Segmentace,.

Literatura

Příspěvek je zpracován s využitím následující literatury

1. KRAJÍČEK, J.: Bankovní marketing a nové trendy v komerčním bankovníctví. In **Evropské finanční systémy 2007**. 2007. vyd. Brno, Masarykova univerzita : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. od s. 196 - 202, 449 s. ISBN 978-80-210-4319-0. info
2. KRAJÍČEK, J.: *Marketing v peněžnictví*, 1. vydání. Brno, MU Brno, 2005, 140 s., ISBN 80-210-3659-1
3. KRAJÍČEK, J.: *Cash Flow a jeho řízení*. In Česká ekonomika v procesu globalizace. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. od s. 61 - 64, 137 s. ISBN 80-210-4088-2.
4. KRAJÍČEK, J.: *Banky a očekávaný vývoj v České republice a Evropské unii*. In Finanční řízení podniků a finančních institucí 1. vydání. Ostrava : VŠB - TU Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra financí, 2005. od s. 223 - 228, 530 s. ISBN 80-248-0938-9
5. LAZAR, J.: *Manažerské účetnictví a řízení nákladů v praxi*,. Grada 2001, Praha, 1. vydání, 155 str., ISBN 80-716-998-53
6. OGEROVÁ, B.: *Řízení nákladů*,. HZ Editio 1998, Praha, 1. vydání, 155 str., ISBN 80-860-093-46

7. VAZ, L.: *Řízení nákladů v bance*,. Bankovní institut 1998, Praha, 1. vydání, 136 str.

Summary

Příspěvek je zaměřen na aplikaci nových trendů v bankovním sektoru zabývajícím se komerčním bankovníctvím a zejména některými speciálními aplikacemi, které mají přímý dopad do tvorby nových a sofistikovaných produktů a východiska pro jejich vytváření. Přitom vychází z nákladů bank a jejich řízení.

Adresa autora

Ing. Jan Krajíček
Katedra financí
Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita
Lipová 41 a, 602 00 Brno
Česká republika
Tel.: +420 549 495 363
Fax.: +420 549 491 720
E-mail: krajicek@econ.muni.cz