

Využití bankovního controllingu v motivačním systému

Bc. Milena Sedlářová

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Milena SEDLÁŘOVÁ
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Téma práce: Využití bankovního controllingu v motivačním systému

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte na základě dostupných informačních zdrojů přehled finančních a prodejních ukazatelů využívaných v bankovním sektoru a jejich dopad na zisk banky.
- Charakterizujte metody měření, sledování a vykazování jednotlivých ukazatelů.
- Popište využití bankovního controllingu.

II. Praktická část

- Charakterizujte ve stručnosti eBanku a její současnou pozici na bankovním trhu.
- Vytvořte na základě finančních a prodejních ukazatelů pravidelný měsíční report výkonnosti eBanky.
- Aplikujte finanční a prodejní ukazatele do motivačního systému odměňování zaměstnanců eBanky.

Závěr


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

Seznam odborné literatury:


- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1
- [2] FIBÍROVÁ, J. Moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha: Grada Publishing spol.s.r.o., 2001. 120 s. ISBN 80-247-0066-2
- [3] FREIBERG, F. Finanční controlling. Praha: Management Press, 1996. 199 s.
- [4] VOLLMUTH, H. J. Controlling - nový nástroj řízení. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. 136 s. ISBN 80-65235-54-4
- [5] VYSUŠIL, J. Nástroje controllingu od A do Z. 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. 357 s. ISBN 80-7259-029-4

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlastimil Žeman**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **16. června 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2008**

Ve Zíně dne 16. června 2008


doc. Dr. Ing. Drážková Pavla
děkanka




prof. Ing. Jiří Poláček CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

V práci je prezentována tematika bankovního controllingu a jeho vliv na motivační systém uvnitř banky. Je zde popsána funkce controllingu a jeho vazba na měření finanční a prodejní výkonnosti banky včetně dopadu na motivační systém. Součástí práce jsou komentáře, doporučení, analýzy současného stavu a sledování vývoje jednotlivých ukazatelů. V praktické části je návrh nového reportu, který je určen vedoucím pracovníkům v distribuční síti k vyhodnocení koncových zaměstnanců banky – osobních bankéřů . Cílem je zvýšení efektivity pracovníků a usnadnění řízení pobočky.

Klíčová slova: controlling, motivační systém, reporting,

ABSTRACT

My thesis presents the subject of bank controlling and its influence on incentive system inside the bank. There is a description of controlling function and its relationship on measuring of the financial and sales performance of the bank including the influence on the incentive system. Another part of the thesis consists of comments, recommendations, ad hoc analyses and monitoring the progression of the particular ratios and indicators.

In the practical part of the thesis there is a concept of the new report which is designated to the managers in the distribution network for evaluating their subordinates – personal bankers.

The new report aims to increase of the sales force effectiveness and simplification of the branch administration.

Key words: controlling, incentive system, reporting

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Vlastimilovi Zemanovi za jeho ochotu, vstřícnost, připomínky a odborné vedení.

Naposlední díky patří mému příteli za jeho trpělivost a podporu při zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 CONTROLLING	10
1.1 VÝVOJ CONTROLLINGU.....	10
1.2 PODSTATA CONTROLLINGU A FUNKCE CONTROLLERA	10
1.2.1 Úkoly controllingu	11
1.2.2 Úkoly controllera.....	12
1.2.3 Důvody a přínosy zavedení controllingu do firmy	13
1.2.4 Strategický controlling	14
1.2.5 Operativní controlling	15
1.3 CONTROLLING V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE.....	16
1.3.1 Controlling jako štábní oddělení	17
1.3.2 Controlling jako liniové oddělení.....	18
1.3.3 Controlling jako průřezová funkce.....	19
1.3.4 Externí controlling	19
2 FINANČNÍ UKAZATELE V BANKOVNÍM CONTROLLINGU	21
2.1 PŘEHLED RIZIK OVLIVŇUJÍCÍ FINANČNÍ UKAZATELE	21
2.2 SKLADBA OBCHODNÍ MARŽE	21
2.2.1 Úroková marže aktiv	21
2.2.2 Úroková marže pasiv.....	22
2.2.3 FX-marže.....	23
2.2.4 Celková obchodní marže.....	23
2.3 VÝNOSNOST A VÝVOJ AKTIV	24
2.4 VÝNOSNOST A VÝVOJ PASIV	25
2.5 POPLATKY	26
3 PRODEJNÍ UKAZATELE V BANKOVNÍM CONTROLLINGU	28
3.1 POČTY A OBJEMY PRODANÝCH PRODUKTŮ A SLUŽEB	28
3.2 SROVNÁNÍ SKUTEČNOSTI S PLÁNEM.....	30
3.3 GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ	31
3.4 STAVY KLIENTŮ.....	34
3.5 CROSS-SELLING PRODANÝCH PRODUKTŮ NA KLIENTA.....	36
4 UKAZATELE AKTIVITY V BANKOVNÍM CONTROLLINGU	37
4.1 AKTIVITA BANKÉŘŮ A Pobočky	37
4.1.1 Sledování počtu schůzek X počtu nových klientů a produktů	37
4.1.2 Počty referencí.....	38
4.2 VYTÍŽENOST TELEFONNÍ LINEK A OPERÁTORŮ CALL CENTRA.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41

5	CHARAKTERISTIKA EBANKY	42
5.1	PŘEDSTAVENÍ BANKY	42
5.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	44
6	MĚSÍČNÍ REPORT VÝKONNOSTI BANKY	45
6.1	FINANČNÍ ČÁST.....	45
6.1.1	Vývoj úrokové marže	46
6.1.2	Poplatky.....	47
6.2	PRODEJNÍ ČÁST.....	48
6.2.1	Prodeje běžných účtů.....	49
6.2.2	Prodeje investic	51
6.2.3	Prodeje hypotečních úvěrů	52
6.3	AKTIVNÍ ČÁST	53
6.3.1	Počet obslužených klientů.....	54
6.3.2	Počet prodaných produktů.....	55
7	VYUŽITÍ CONTROLLINGU V MOTIVAČNÍM SYSTÉMU	58
7.1	MOTIVAČNÍ SLOŽKY	58
7.2	PLÁNOVÁNÍ FINANČNÍCH A PRODEJNÍCH UKAZATELŮ	60
7.3	DOPORUČENÍ.....	61
7.3.1	Alternativní prodej	61
7.3.2	Finanční ukazatele.....	62
7.3.3	Segmentace klienta.....	62
7.3.4	Ukazatele aktivity.....	63
7.3.5	Nefinanční motivace	64
7.3.6	Ovlivnění marketingové kampaně	64
8	PROJEKTOVÁ ČÁST	66
8.1	NÁVRH NOVÉHO MOTIVAČNÍHO REPORTU PRO ŘEDITELE POBOČKY	66
8.2	NÁVRH NOVÉHO REPORTING	67
8.2.1	Prodejní část	67
8.2.2	Aktivita bankéřů.....	68
8.2.3	Portfolio.....	70
8.2.4	Portfolio klientů	72
8.2.5	Segmentace klientů	74
8.2.6	Celkové hodnocení.....	75
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
	SEZNAM GRAFŮ	82
	SEZNAM TABULEK	83
	SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Controlling je jen zdánlivě módní pojem. Ve skutečnosti je to velmi účinný nástroj sloužící ke zkvalitnění řízení. Představuje běžné řídicí funkce s orientací na úzké profily a pomáhá tak zajistit dlouhodobou existenci podniku.

Controlling dnes neodmyslitelně patří mezi primární části každé větší společnosti, tedy i banky. Jednou z důležitých funkcí controllingu je řízení motivačního systému, který přispívá k loajálnosti zaměstnanců a celkové spokojenosti všech zainteresovaných interních i externích klientů banky.

Předmětem této práce je zanalyzovat stávající motivační systém peněžního ústavu a navrhnout nový hodnotící report, který by zefektivnil řízení distribuční sítě. V práci je text zaměřen na koncové pracovníky finančního domu – osobní bankéře.

Pro diplomovou práci byla použita reálná data z finančního domu eBanka a.s., kde se v současné době zabývám reportováním obchodních výsledků a problematikou motivace zaměstnanců v distribuční síti banky. Aby bylo zabráněno, jakémukoliv úniku interních informací a poškození bankovního domu, veškeré hodnoty byly upraveny, přičemž trend vývoje zůstal zachován.

V teoretické části je popsán historický vývoj a definice controllingu, jeho funkce a začlenění do organizační struktury. Detailně jsou charakterizovány finanční a prodejní ukazatele včetně ukazatelů aktivity, které jsou součástí motivačního hodnocení přepážkových zaměstnanců a mají vliv na zisk banky.

V praktické části jsou analyzovány vybrané indikátory z teoretického dílu, které jsou součástí zdrojových podkladů k vyhodnocení pracovníků. Jednotlivé ukazatele jsou zachyceny v období, kdy došlo k nějaké anomálii. Vždy je proveden podrobný rozbor příčin a odchylek a v neposlední řadě návrhy a doporučení na změny.

Součástí praktické části je i projektová část, obsahující návrh nového reportu, jenž by měl sloužit ředitelům bankovních poboček k hodnocení svých zaměstnanců. Nový motivační report je založen na posudku několika ukazatelů, popsáných v teoretické i praktické části této práce a na srovnání ostatních pracovníků na sledované pobočce. Přednosti nového reportu by měla být objektivita, transparentnost, srozumitelnost, přehlednost a časová řada.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

1.1 Vývoj controllingu

„Počátky controllingu lze vysledovat již u výrobních a dopravních podniků v USA na konci 19. století, kdy původní náplní práce controllerů byla správa finančních záležitostí. Postupem času byly controllerům přisouzeny i další úlohy, zejména příprava informací pro plánování a rozhodování, ale současně i interpretace těchto informací řídicím pracovníkům (poradenství).

V Evropě se controlling prosazuje až po 2. světové válce zejména v souvislosti s poválečnou obnovou hospodářství. Tato funkce je zřizována u dceřiných společností amerických firem. Přenesené vzory byly přizpůsobeny místním specifikům (německým, rakouským) a pak se rozvíjely samostatně, což způsobilo vzdalování se od původního jednotného pojetí.

V České republice by bylo možné první znaky controllingového řízení nalézt už ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které byly inspirovány americkými vzory. Po krátkém poválečném oživení následovalo období centrálního řízení, kdy podniky nemohly samostatně rozhodovat o nakládání se ziskem, což je v naprostém rozporu s myšlenkou controllingu. Controlling se tedy opětovně objevuje až v 90. letech 20. století a je výrazně inspirován germanofonním pojetím.

V počátcích rozvoje controlling plnil zejména tzv. funkci registrační, byl tedy zaměřen především na sběr dat, jeho role byla pasivní. Dalším stupněm je aktivně orientovaný controlling, zaměřený na kontrolu hospodárnosti a na vypracování zlepšovacích návrhů, jde o tzv. navigační funkci. Nejvyšší vývojový stupeň představuje controlling orientovaný na řízení. Zde jde o vytvoření vlastního systému řízení, který využívá pro řízení všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit. Jedná se o controlling v inovační a koordinační funkci.“ [16]

1.2 Podstata controllingu a funkce controllera

Pojetí controllingu není jednotné, controlling je chápán jako nový způsob řízení podniku, který by měl být dokonalejší než současný stav a který má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.

Controlling je systém pravidel vedoucí k dosažení podnikových cílů, orientuje se na budoucnost, tak aby bylo dosaženo stanovených záměrů a zajišťuje dlouhodobou existenci podniku, včas informuje o možném nebezpečí a identifikuje jeho příčiny.

Podstatou controllingu, jako podsystemu řízení controllingu je podle profesora Konečného [5] ekonomický přístup k řízení podniku, systematické provádění na budoucnost podniku cílově orientovaných činností podporující řízení podniku k dosahování podnikatelských cílů vlastníků ve stále se měnícím tržním prostředí, k životaschopnosti a úspěšné dlouhodobé existenci podniku.

Cílem controllingu je poskytovat pravdivé informace o stavu firmy, zprůhlednit řízení nákladů a ziskovosti sortimentu, zvýšit účinnost řízení permanentním srovnáváním skutečnosti od požadovaného stavu. Controlling analyzuje zjištěné odchylky podle odpovědnosti a příčin, prezentuje výsledky firmy a navrhuje možná opatření.

1.2.1 Úkoly controllingu

Od controllingu se předpokládá, že se bude aktivně podílet na stanovení podnikových cílů, jejich řízení, kontrole a současně pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování. Při stanovení cílů controlling vychází z prognóz budoucího vývoje, zaměřuje se na úzká místa, která brzdí hospodářský vývoj podniku. Slabá místa odkryvá pomocí vhodných informačních systémů, které poskytují dostatečné množství kvalitativních dat, která mohou pomoci odhalit budoucí problém a tím mu předejít.

Úlohou controllingu je koordinace jednotlivých částí podniku, poradenství a podpora při vyhodnocování a plánování finančních a ekonomických důsledků důležitých pro rozhodnutí. Analyzuje odchylky skutečnosti od plánovaných hodnot, zavádí opatření na odstranění odchylek a stanovuje nové cíle se záměrem odstranění úzkých míst a dosažení zisku při zajištění dlouhodobé existence firmy. Dalším důležitým úkolem controllingu je reporting (výkaznictví) a interpretace výsledků s návrhy možných opatření. Controlling také provádí národohospodářské výzkumy, porovnání stavu s konkurencí a výkaznictví pro stání účely.

Controlling má inspirovat vedení k odkryvání nových možností, které by mohly přinést ekonomický prospěch, propočítat a ohodnotit efekty podnikatelských aktivit a jejich rozhodnutí.

1.2.2 Úkoly controllera

Je nutné rozlišovat pojem controlling a controller. Controller je nositelem funkce a controlling je daná funkce. Controlling je jakousi službou managementu.

Úlohy controllera spočívají v získání, zpracování dat, sestavení přehledů, tabulek, grafů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohl management podniku učinit správná rozhodnutí. Controller tedy sbírá a využívá informace, které používá v zavedeném plánovacím, kontrolním a řídicím systému orientovaném na výsledky. Na plánování, kontrolování a řízení by se měli podílet všichni pracovníci managementu. Controller má být v podniku jen koordinátorem, poradcem a navigátorem, který je spoluodpovědný za dosažené cíle. Jeho úkolem je transparentní strategie, výsledků, financí a procesu, která tak přispívá k vyšší hospodárnosti. Veškerá sdělení controllera musí být především formulována tak, aby byla plně srozumitelná, jednoznačná a v potřebné míře zkrácena, ale současně natolik komplexní, aby dokázala ukázat dopady rozhodnutí na všechny podnikové oblasti. Management by se při svých rozhodnutích měl zavádět myšlení orientované na rentabilitu. Rentabilní uvažování ulehčuje vzájemnou komunikaci na všech úrovních a mezi jednotlivými oblastmi, a to zvláště proto, že jejich rozdílné zájmy musí být převedeny na společného jmenovatele.

Ideální dělba práce mezi manažera a controllera podle Rolfa Eschebacha [1] je popsána v tabulce.

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření cílů a prování rozhodnutí
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	Kupuje podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl

Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci)	Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení

Tabulka 1 *Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera*

1.2.3 Důvody a přínosy zavedení controllingu do firmy

O zavedení controllingu do firmy začíná management uvažovat ve chvíli, kdy cítí nerovnováhu v podniku. Nejčastější důvody jsou:

- potřeba snížení nákladů, stagnace obrátu, neefektivní řízení procesů, nedostatečné plánování a informace, tlak tržního prostředí, okolí a konkurence, rostoucí dynamika
- zlepšení struktury plánů, zvýšení přesnosti, kvality plánování, zvýšení motivace zaměstnanců, poznání silných a slabých stránek firmy
- zlepšení kontroly, vyšší kvalita analýz, přesná formulace úloh, decentralizace rozhodování, zlepšení toku informace
- zkvalitnění evidence, zrychlení oběhu informace, lepší komunikace mezi středisky, rozšíření hospodářských středisek, výpočet příspěvku na úhradu

Jestliže se podnik rozhodne pro vytvoření controllingu, tak může očekávat následující přínosy:

- posílením dlouhodobosti firmy na trhu, strategie vedoucí k dosažení stanovených vizí, provázání a vzájemná spolupráce na všech úrovních řízení, přehled o hospodaření v čase a požadované struktuře, pravidelné informace o odchylkách skutečnosti od plánu, zavedení případných opatření, zavedení kvalitního systému plánování, přehled o struktuře nákladů a jejich spotřebě, zvýšení prestiže a postavení na trhu
- předpovídání tendencí vývoje, vyváženost primárních zdrojů, schopnost rychlé reakce na možná úskalí, příprava rychlých rozhodnutí, redukce komplexnosti
- úspora času pro management, regulace nákladů, analýzy jednotlivých středisek, zakázek, investic, predikce ekonomického vývoje, podklady pro banku, investory,

důvěryhodnost údajů, lepší tok informací a dat, podklady pro platební podmínky, zvýšení motivace zaměstnanců

Vedle přínosů a důvodů proč zavést controlling do firmy existují i faktory, které mohou vést k neúspěchu:

- zavedení controllera jako paralelního manažera
- controlling je chápán jako pouhé ospravedlnění před vlastníky a mateřským koncernem
- controlling jako módní zboží
- controlling jako nástroj dodatečného vylepšování
- důraz na cizí kontrolu

Management podniku při ideálním řízení využívá servisu controllingového útvaru, který by při správném fungování měl využívat nástroje, které mají pozitivní vliv na krátkodobou i dlouhodobou perspektivu firmy. Controller musí používat takové nástroje řízení, jejichž pomocí co nejdříve odhalí vznikající problémy, nebo jiná případná ohrožení podniku. Díky vhodným nástrojům je možné pravidelné sledování všech odpovědnostních oblastí.

1.2.4 Strategický controlling

Strategický controlling má vytvářet předpoklady pro dlouhodobou úspěšnou existenci, kde koordinuje všechny strategické aktivity v podniku. Strategický controlling je možné charakterizovat jako systém řízení, který na základě analýzy budoucích příležitostí, rizik a jejich zohlednění v řízení, zabezpečí výběr vhodné strategie a její realizaci, a který tak přispěje k dlouhodobé efektivitě existence podniku. Jeho úkolem je, starat se o to, aby dnes byla přijata opatření, která přispívají k zajištění budoucí bytí a potenciálního úspěchu. Zpravidla se jedná o období nejméně 4 let, kde vedení podniku stanovuje cíle, kterých chce dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu, a které se s odstupem času modifikují a zpřesňují.

To znamená, že jsou dnes systematicky poznávány budoucí šance a rizika, je na ně brán zřetel, díky nimž jsou vytvářeny předpoklady úspěchu pro budoucnost podniku. Tyto předpoklady úspěchu mají hlavní význam pro zisk podniku, protože s velkou pravděpodobností zaručují budoucí pozitivní operativní výsledky. Z čehož také vyplývá, že strategický con-

trolling má za úkol vytvářet dispozice pro budoucí operativní výsledky a připravit pole k dosažení budoucích výsledků.

Ve strategickém managementu jde o zajištění již existujících potenciálů a o vytvoření nových potenciálů úspěchu. Přitom je třeba překonat diskrepanci mezi aktuálními schopnostmi a již existujícím vybavením podniku zdroji na jedné straně a budoucími požadavky konkurence na straně druhé.

Po výběru nejlepší strategie je vhodné, aby management navedl své zaměstnance, že jím zvolený plán je správný a přinese spokojenost všem. Tento postup přináší větší efektivnost a podporu celého podniku, což znamená snížení nákladů na její realizaci.

Strategické orientační veličiny jsou například podíl na trhu, růst trhu, průzkum trhu a okolí podniku. [1]

Mezi základní úkoly strategického controllingu patří podněcování strategické filozofie podniku. Pravidelná analýza silných a slabých stránek podniku, na jejichž výsledcích se formulují strategické cíle, a vzájemné propojení v návaznosti na operativní controlling.

1.2.5 Operativní controlling

Operativní controlling se pomáhá zaměřit na budoucnost, která zpravidla zachycuje kratší časové úseky v rámci jednoho roku. Operativní controlling je především základem krátkodobého řízení zisku v podniku, kde se neustále porovnávají odchylky skutečnosti od žádoucího stavu a má možnost regulačně zasahovat do průběhu podnikových činností a včas zavést nápravná opatření a optimalizovat tím tyto akce. Úlohou operativního managementu je, aby pokud možno co nejlépe využilo již existujícího potenciálu úspěchu, jejich realizace v likviditě a zisku.

Operativní controlling je zaměřen především na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. K efektivnímu ovlivňování těchto veličin jsou používány tzv. operativní nástroje. Základním operativním cílem každého podniku je dosažení potřebné úrovně zisku, proto jsou velmi přesně sledovány položky výnosů a nákladů.

V oblasti výnosů se řeší zejména otázka v souvislosti s vhodnou marketingovou strategií pro konkrétní skupiny výrobků. Tato strategie by měla být navržena po provedené analýze portfolia a životního cyklu výrobku.

V oblasti nákladů je prioritně řešena otázka, které položky nákladů budou sledovány a řízeny a jaká míra pozornosti jim bude věnována a dále jakým způsobem budou náklady přiřazovány na nositele nákladů (výrobky, služby, výrobní skupiny, zákaznické skupiny atd). Další rozhodování v operativní oblasti je zaměřeno na volbu metody propočtu krátkodobého hospodářského výsledku a volbu vhodného ukazatelového systému.

Poněvadž se u operativního controllingu jedná o období relativně krátkodobé, měly by být všechny důležité údaje rozepsány co možná nejpodrobněji v návaznosti na strategický controlling a jeho vize. S cílem zajištění dlouhodobé rentability podniku a přitom dostatečného zajištění likvidity.

Operativní controlling zaručuje, že podnik bude řízen z celostního hlediska, snaží se o to, aby rovnováha mezi tržbami, náklady a ziskem na jedné straně byla současně vyvažována finanční stabilitou podniku na straně druhé. Tím že se zaměřuje na úzká místa, pomáhá řešit vznikající problémy podnikání s orientací na budoucnost.

Mezi základní úkoly operativního controllingu patří vypracování podkladů pro dílčí plánování, porovnání skutečnosti a plánu, vyhodnocení odchylek a zajištění včasných informací k tvorbě nápravných opatření s doporučením pro management. Dalším z úkolů je zavedení kvalitního reportingu, zpracování dat a podílení se na vývoji metod plánování.

Operativní a strategický controlling tvoří dva funkční regulační okruhy, které jsou navzájem propojeny, takže jak operativní, tak také strategické jednání je možné srovnávat s nadřazenými cíli a jejich účinky je možné měřit určitými parametry. Organizační oddělení operativního a strategického controllingu není v praxi uskutečnitelné, protože pro každou controllingovou činnost jsou potřebné informace i z druhé oblasti, aby ve smyslu perspektivního myšlení bylo možné připravit potřebné impulsy pro nápravná opatření. [5].

1.3 Controlling v organizační struktuře

Před zaváděním controllingu do podnikové struktury je nutné se rozhodnout jakou pozici bude controller mít, aby všechny požadavky, které z dané funkce plynou mohly být efektivně plněny a controller mohl, co nejúčinněji ze své pozice jednat.

Umístění controllingového oddělení v organizační struktuře je předurčeno několika faktory a to interními a externími.

- **Interními:**

- nárůst množství, novosti a komplexnosti řešených problémů
- velikost podniku
- existující zásady řízení příslušného podniku
- progresivita používané technologie

- **Externími:**

- existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu
 - politické, legislativní a sociální okolí
 - hospodářská struktura země

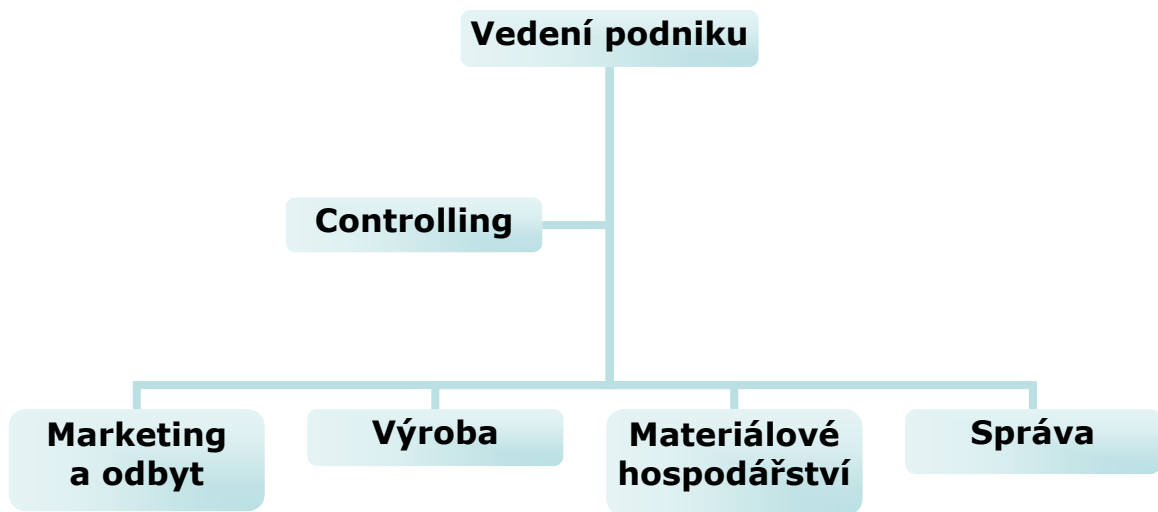
Následující možnosti připadají v úvahu při volbě pozice controllingového útvaru:

- controlling jako štábní oddělení
- controlling jako liniové oddělení
- controlling jako průřezová funkce
- externí controlling

1.3.1 Controlling jako štábní oddělení

Štábní místa jsou charakteristická tím, že mají jen funkci poradní, která spočívá v přípravě materiálu pro rozhodování a ulehčit tak řízení podnikovému vedení. Tato místa nemají rozhodovací kompetence a nařizovací moc. Tato oprávnění jsou bezpodmínečně nutné k tomu, aby bylo možno zavést a udržovat vchodu efektivní controllingový systém. Controller je tak začleněn do osobního štábu vrcholového vedení, nejčastěji představenstva, což odpovídá názoru, že controlling má být umístěn na vysoké hierarchické úrovni. Svou funkci ve firmě pak provádí bez potřeby vlastních liniových vazeb ve formě všeobecného štábu, který poskytuje služby ostatním manažerům. V tomto případě je úloha inovační a koordinační naplněna velmi obtížně.

Organizační schéma štábního začlenění controllingu dle [12] vypadá následovně:



Organizační schéma. 1. štábního controllingu

1.3.2 Controlling jako liniové oddělení

Úplné převzetí liniových úloh controllingem a posílení jeho liniového začlenění je odůvodnitelné především v krizových situacích. Controller opouští dosavadní pozici čistě poradního orgánu a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. Controller se pohybuje na téže úrovni jako vedoucí marketingu a odbytu, výroby, jakož i materiálového hospodářství. Poněvadž controller potřebuje mnoho informací z jednotlivých odpovědnostních oblastí, musí se umět prosadit při poradách s vedoucími oddělení. Praxe však ukázala poměrně nízkou stabilitu tohoto uspořádání při běžném chodu firmy. Toto řešení bývá přijatelné zejména při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení. Realizace controllingu v otázkách tvorby a užívání plánovacího kontrolního a řídicího aparátu je prováděna podstatně efektivněji, činí-li controller svá opatření pomocí liniové pozice, čímž mu přísluší funkční nařizovací právo.

Organizační začlenění podle Vollmutha Hillmara [12] vypadá následovně:



Organizační schéma. 2. začlenění liniového controllingu

1.3.3 Controlling jako průřezová funkce

V tomto případě vzniká tzv. promotérský model, kde liniový vedoucí a controller tvoří dvojici promotérů, kteří realizují řízení jak po linii výkonné (liniový vedoucí), tak odborné (controller). Controllerovi jsou přiděleny určité příkazovací pravomoci, např. v systémových otázkách plánování či kontroly s tím, že rozhodování pro předem vyčleněné situace probíhá společně s liniovou instancí. Též existuje možnost udělit controllerovi právo veta v určitých záležitostech, které souvisí s jeho úkoly. [16]

1.3.4 Externí controlling

V řadě menších a středních podniků není často zřízení controllingového oddělení ekonomicky výhodné, popř. není k dispozici kvalifikovaný personál. Pak se nabízí možnost využít dočasně či trvale služeb externích podnikových poradců. Výhodou této služby je nízká míra konfliktů s vedením podniku a rychlejší zavedení controllingového systému v porovnání s interním controllingem. Externí controller pak školí vedení podniku a řídicí pracovníky během zaváděcí fáze, doby vytváření controllingu tak, aby byli schopni sami převzít v budoucnu úkoly controllingu. Zavedení controllingu trvá asi jeden rok. Externí controller může využít své velké zkušenosti a předat je podniku a nemá žádné neobvyklé konflikty s řídicími pracovníky. Dosáhne zpravidla rychleji úspěchu než interní controller, který se musí nutně s řídicími pracovníky a možná i s vedením podniku s velkým úsilím

názorově stěrávat tak dlouho, dokud controllingový systém relativně uspokojivě nefunguje. [12]

2 FINANČNÍ UKAZATELE V BANKOVNÍM CONTROLLINGU

2.1 Přehled rizik ovlivňující finanční ukazatele

Pomocí pravidelného monitoringu finančních a prodejních ukazatelů banka usiluje o minimalizaci možných rizik, která se na bankovním trhu vyskytují. Základním zdrojem informací ke sledování vývoje bankovních výsledků je manažerské účetnictví. Vyhodnocení rizika slouží nepochybně i manažerům a vedení banky k řízení společnosti a dosažení stanovených cílů. Jako podkladové materiály k popisu jednotlivých finančních ukazatelů bylo čerpáno z vlastního zjištění a interním pravidel bankovního domu [15].

Banky vzhledem k charakteru své činnosti a odpovědnosti ke střadatelům přistupují z vlastní iniciativy nebo pod tlakem opatření České národní banky k riziku obezřetně. [10]

2.2 Skladba obchodní marže

Nejsledovanějším finančním ukazatelem v bance je obchodní marže (OM), která se skládá z úrokové marže aktiv, úrokové marže pasiv, rozdílem placených a přijatých poplatků a FX-marže.

$$\text{Rozpočtovaná OM} = \text{úroková marže aktiv} + \text{úroková marže pasiv} + (\text{přijaté poplatky} - \text{placené poplatky}) + \text{FX-marže}$$

Rozpočtovaná OM se porovnává s plánovanou OM, kde byl sestaven plán také podle rozpočtovacích pravidel. Plnění OM se vyjadřuje v procentech a je počítáno podle vzorce:

$$\text{Plnění OM (v \%)} = \text{Rozpočtovaná OM} / \text{plánovaná OM} * 100$$

Úrokové výnosy neboli finanční marže je marží za bankovní zprostředkování :

+ úroky získané od klientů (výnosové úroky nebo také úroky z aktiv)

- úroky placené bankou (nákladové úroky nebo také úroky z pasiv)

= finanční marže. [11]

2.2.1 Úroková marže aktiv

Úroková marže aktiv je rozdíl úrokového výnosu a vnitrobankovní úrokové sazby

$$\text{Úroková marže aktiv} = \text{úrokový výnos} - \text{vnitrobankovní úrokový náklad}$$

Aktiva představují úvěry zapůjčené klientům banky jako jsou například spotřebitelské úvěry, kontokorenty, hypotéky, ... kde úrokový výnos tvoří úrok, který banka inkasuje z poskytnutého úvěru od klienta a vnitrobankovní úrokový náklad – je (účetní) úrokový náklad, který banka účetně platí oddělení ALM¹ za účetní vypůjčení si prostředků na poskytnutí úvěru klientovi.

Další možné vyjádření úrokové marže aktiv je součin úrokového rozpětí a průměrného zůstatku aktiv.

$$\text{Úroková marže aktiv} = \text{úrokové rozpětí} * \text{průměrný zůstatek aktiv}$$

Kde úrokové rozpětí je rozdíl klientské úrokové sazby s vnitrobankovní úrokovou sazbou (VBS). Klientská úroková sazba je sazba přiřazená klientskému obchodu, za kterou je úvěr klientovi nabízen ke koupi. VBS je interní úroková sazba, která vyjadřuje vnitřní cenu zdrojů banky, za které refinancuje obchody. Tyto sazby stanovuje oddělení Řízení aktiv a pasiv.

2.2.2 Úroková marže pasiv

Pohled na výpočet úrokové marže pasiv je podobný jako u aktiv, pasivní obchody představují pro banku závazek vůči vkladateli například prostředky na běžném účtu, termínované vklady, různé druhy spoření, ... Úroková marže pasiv je tedy rozdílem úrokového nákladu a vnitrobankovního úrokového výnosu

$$\text{Úroková marže pasiv} = \text{úrokový náklad} - \text{vnitrobankovní úrokový výnos}$$

Kde úrokový náklad je naběhlý úrok, který banka platí z pasiv klientů a vnitrobankovní úrokový výnos je (účetní) úrokový výnos, který banka (účetně) získává od oddělení ALM za (účetní) uložení si prostředků, které získala od klientů.

Jiný výpočet úrokové marže pasiv je součin úrokového rozpětí a průměrného zůstatku pasiv

$$\text{Úroková marže pasiv} = \text{úrokové rozpětí} * \text{průměrný zůstatek}$$

¹ Assets and Liabilities management = Řízení aktiv a pasiv

Kde úrokové rozpětí je rozdíl vnitrobankovní sazby a klientské úrokové sazby,

$$\text{Úrokové rozpětí} = \text{vnitrobankovní sazba} - \text{klientská úroková sazba}$$

Klientská úroková sazba je sazba přiřazená klientskému obchodu, za kterou je vklad klienta úročen. VBS je interní sazba, která vyjadřuje vnitřní cenu zdrojů banky, za které oddělení ALM vykupuje (účetně) finanční prostředky od banky. V případě depozit je tento rozdíl zpravidla mnohem menší než u poskytnutých úvěrů.

Každý úvěr a vklad je tedy dle časového hlediska ohodnocen nejenom externí úrokovou sazbou (ve vztahu ke klientovi), ale také vnitřní sazbou (nákladovou pro úvěry a výnosovou pro vklady) a teprve rozdíl je čistou úrokovou marží.

Podíl celkové úrokové marže na celkových výnosech a podíl celkové neúrokové marže na celkových výnosech je významným sledovaným ukazatelem. Obecně platí, že podíl neúrokových výnosů na celkových výnosech banky by se měl zvyšovat na úkor úrokové marže, a to z důvodu její vyšší stability a nižšího rizika než je riziko úvěrové

2.2.3 FX-marže

FX-marže je rozdíl mezi neúrokovými výnosy a náklady z konverzí cizích měn, které banka vydělává z titulu kursového rozdílu mezi kurzem prodeje a nákupu u cizích měn. Do této skupiny patří marže z obchodů jako jsou klientské konverze na multiměnových účtech klientů, konverze měn za individuální kurz přes klientský dealing, konverze valut klienta banky na pokladně banky.

Další částí OM jsou získané provize spojené se službami za poskytovanými finančními institucemi jako jsou provize a poplatky. Různé příjmy a poplatky jsou vytvářeny hlavně bankovním portfoliem cenných papírů a mezibankovními operacemi. [11]

2.2.4 Celková obchodní marže

Celková obchodní marže se vypočítá na základě následujícího součtu rozpočtované obchodní marže, rozpuštěných opravných položek, tvorby opravných položek a sankčních úroků.

$$\text{Celková OM} = \text{Rozpočtovaná OM} + \text{Rozpuštění OP} + \text{Tvorba OP} + \text{Sankční úroky}$$

Rozpuštění opravných položek znamená rozpuštění opravných položek natvořených k pohledávkám klientů z titulu zlepšení jejich klasifikace.

Tvorba opravných položek zahrnuje opravné položky k pohledávkám klientů, u kterých se zhoršila jejich sazba.

Sankční úroky obsahují úroky z prodlení z pohledávky po splatnosti, které jsou úročeny sankční sazbou. Jedná se v podstatě o výnosové úroky, které záměrně nezapočítávají do úrokové maře aktiv, protože by jimi byl zkreslen výsledek výnosu aktiv. O tento typ výnosu banka jinými slovy nestojí, proto bankéři a střediska nemohou být motivováni a hodnoceni za vyšší sankčních úroků.

2.3 Výnosnost a vývoj aktiv

U aktiv je sledován průměrný zůstatek, který se vypočítá jako aritmetický průměr denních úročených zůstatků na příslušných účtech klientů.

Úrok je suma úroků za vybraný měsíc na příslušných úvěrových účtech klientů. Z pohledu banky se jedná o výnosy, protože banka za tento úrok půjčuje klientům své finanční prostředky. Daný úrok se v bankovní terminologii nazývá klientská sazba, která se vypočítá

$$\text{Klientská sazba} = \text{úrok} / \text{počet dnů v roce} * \text{počet dní v měsíci} * \text{průměrný zůstatek} * 100$$

Vnitrobankovní úrok VBÚ vzniká v případě úvěrových účtů se jedná o vnitrobankovní náklad, což lze chápat jako úrokový náklad, za který se nefinancuje daný úvěr. Vnitrobankovní úrok se počítá jako suma denních zůstatků násobena aktuální přiřazenou vnitrobankovní sazbou,

$$\text{Vnitrobankovní úrok} = \sum \text{denní zůstatků} * \text{vnitrobankovní sazba}$$

Vnitrobankovní sazba je sazba, kterou platí sdružený centrální fond banky za zdroje zaslané pobočkou nebo kterou účtuje za zdroje požadované z centrálního sdruženého fondu pobočkami pro financování jejich investic. [11]

Způsob přiřazování vnitrobankovních sazeb (VBS) k úvěrovému obchodu se řídí pomocí složitějšího algoritmu, který definuje středisko ALM. Zjednodušeně řečeno se VBS přiřazuje na základě měny, typu sazby (fixní, plovoucí, indexová), nominální splatnosti obchodu nebo periody přeceňování.

Vnitrobankovní úroková sazba VBS je vypočtena jako průměrná sazba a počítá se jako podíl vnitrobankovního úroku a počtu dní v měsíci a následně násobeno počtem dnů v roce a stem.

$$\text{Vnitrobankovní sazba} = \text{vnitrobankovní úrok} / \text{průměrný zůstatek} / \text{počet dnů v měsíci} * \text{počet dnů v roce} * 100$$

Úrokové rozpětí odpovídá spreadu obchodu, což znamená rozdíl interní a klientské sazby

$$\text{Úrokové rozpětí} = \text{klientská sazba} - \text{vnitrobankovní sazba}$$

Úroková marže je rozdíl úroku a vnitrobankovní sazby nebo-li úrokové rozpětí násobeno průměrným zůstatkem děleno počtem dní v měsíci a násobeno počtem dnů v roce a stem.

$$\text{Úroková marže aktiv} = \text{úrokové rozpětí} * \text{průměrný zůstatek} / \text{počet dnů v roce} * \text{počet dnů v měsíci} * 100$$

Konečný zůstatek je zůstatek který je k poslednímu dni v měsíci. Jedná se o účetní zůstatek. Pomocí konečného zůstatku je možné sledovat vývoj aktiv, ale ne výnosnost, protože může nastat situace, že si na konci měsíce klient zapůjčí od banky větší část prostředků a bance by rázem vyskočila vysoká marže.

2.4 Výnosnost a vývoj pasiv

Průměrný zůstatek je vypočítaný stejným způsobem jako u aktiv tzn., jedná se o aritmetický průměr denních úročených zůstatků na příslušných účtech klientů.

Úrok je suma úroků za vybraný měsíc na příslušných depositních účtech klientů. Z pohledu banky se jedná o náklad, protože banka hospodaří s vloženými prostředky klienta a za tuto úložku klientovi zaplatí úrok. Úrok který klientovi vyplatí se nazývá klientská sazba a vypočítá se identicky jako u aktiv.

$$\text{Klientská sazba} = \text{úrok} / \text{počet dnů v roce} * \text{počet dnů v měsíci} * \text{průměrný zůstatek} * 100$$

Vnitrobankovní úrok, v případě depositních účtů se jedná o vnitrobankovní výnos, což lze chápat jako úrokový výnos, za který je banka schopna zhodnotit přijaté prostředky po dobu než si klient opět finance vyzvedne. Vnitrobankovní úrok se vypočítá jako suma denních zůstatků násobena přiřazenou vnitrobankovní sazbou. Způsob přiřazování vnitrobankovních sazeb VBS k depositním obchodům se řídí podobně jako u aktivních obchodů.

Vnitrobankovní sazba je vypočtena jako průměrná sazba, počítá se vnitrobankovní úrok násoben průměrným zůstatkem podělen počtem dní v roce a násoben počtem dní v měsíci a stem.

$$\text{Vnitrobankovní sazba} = \text{vnitrobankovní úrok} / \text{průměrný zůstatek} / \text{počet dnů v měsíci} * \text{počet dnů v roce} * 100$$

Úrokové rozpětí odpovídá spreadu obchodu, vypočítá se jako rozdíl vnitrobankovní a klientské sazby

$$\text{Úrokové rozpětí} = \text{vnitrobankovní sazba} - \text{klientská sazba}$$

Úroková marže pasiv se spočítá obdobně jako úroková marže aktiv tj.,

$$\text{Úroková marže pasiv} = \text{úrokové rozpětí} * \text{průměrný zůstatek} / \text{počet dnů v roce} * \text{počet dnů v měsíci} * 100$$

Konečný zůstatek pasiv se sleduje k poslednímu dni v měsíci a jedná se o účetní zůstatek, který také je převážně využíván ke sledování trendu vývoje pasiv.

2.5 Poplatky

Definuje se několik poplatkových skupin, které jsou rozřazeny podle typu transakcí nebo vnitřních protiúčetů na poplatkovací transakci.

Poplatky je možné rozdělit na dva druhy.

- První typ spočívá v přebírání poplatků stržených přímo klientovi za využívání nějaké služby nebo produktu, nebo-li poplatků které je možné přímo určit na klienta, známe přesnou částku.
- Druhá skupina poplatků je skupina, kde již není možné přesně stanovit poplatek na službu, tyto poplatky se pak rozpočítávají na základě alokačních pravidel.

Neúrokové výnosy tvoří rozdíl mezi přijatými poplatky od klientů a poplatky placenými bankou třetím osobám. Například klient zaplatí bance poplatek za vystavení platební karty a následně banka zaplatí poplatek za vydání karty karetní asociaci, neúrokový výnos banky je tedy rozdílem těchto dvou částek.

Placené poplatky jsou poplatky, které banka platí za klientské transakce, například jestliže klient dané banky provede výběr platební kartou z bankomatu jiného finančního domu,

banka klienta zaplatí za transakci poplatek, který obsahuje mezibankovní poplatek, issuer-
ský poplatek za autorizaci a poplatek za switching. Do placených poplatků se započítávají
pouze nákladové poplatky, které jsou přímo přiřaditelné k dané transakci podle ceníku do-
davatelů. Jsou zde zohledněny náklady na zúčtování tuzemských korunových plateb přes
clearingové centrum ČNB, náklady na výběry z bankomatů, náklady na Cash advance, ná-
klady na stoplistace a blokace platebních karet, náklady na platby platební kartou. Nejsou
zohledněny ostatní náklady z bankovní činnosti, které nejsou přímo přiřaditelné
k transakci, například náklady na nostro účty.

Do skupiny přijatých poplatků jsou napočteny poplatky přijaté od klientů za transakce, jako
jsou měsíční paušály a ostatní poplatky za služby podle ceníku. Z pohledu banky se jedná o
výnosy . V drtivé většině se tedy jedná o poplatky, kde jsou klientům strženy z jejich účtu
prostředky za operace a služby, které klienti zrealizovali nebo využívají.

3 PRODEJNÍ UKAZATELE V BANKOVNÍM CONTROLLINGU

Finanční ukazatele informují o vývoji a stavu banky v peněžních jednotkách, kde jsou právě prodejní ukazatele přepočítány na hodnoty, které jsou srovnatelné s konkurencí a které již mají jistou vypovídající schopnost. Na bázi finančních ukazatelů uspokojuje banka své externí zákazníky, jako jsou banky, státní orgány, Česká národní banka, klienti, ... o svých úspěších i prohrách na bankovním trhu. Na základě těchto informací se dále roztáčí kolotoč s vývojem akcií na trhu, spokojeností klientů i zaměstnanců banky, úrokových sazeb, podílu na trhu, ...

3.1 Počty a objemy prodaných produktů a služeb

Dalším ne méně důležitými čísly jsou prodejní ukazatele, pod kterými je možné si představit převážně skutečně prodané produkty a jejich plány, které je možné srovnávat s konkurencí, nebo sledovat jejich výnosnost a prodejnost, tedy jak je tento produkt oblíbený na trhu.

V bankovníctví se na trh již nedostávají produkty, které by byly převratné ve svých vlastnostech, nejedná se o nové mimořádné produkty, které na trhu ještě doposud nebyly. Nejčastěji se jedná o kombinaci již existujícího produktu, který je na vrcholu svého životního cyklu, dosáhl fáze zralosti a je nějakým způsobem vylepšen, inovován. Mnohdy se postupuje tak, že se nabízená služba nebo produkt spojí s jiným produktem, čímž vzniká nová zajímavá nabídka, která je pro zákazníka atraktivnější, než byl daný výrobek doposud. Vzniká tak pro klienta jistá přidaná hodnota. [13]

Jako příklad lze zvolit americkou hypotéku. Americká hypotéka vznikla kombinací klasického hypotečního úvěru, který byl určen výhradně ke koupi vlastního bydlení s podmínkou ručení nemovitostí pro případ, že by klient nebyl schopen splácet svůj závazek a obvyklou půjčkou na cokoli. Tento hybridní produkt tak nabízí možnost zapůjčit si vysokou částku finančních prostředků bez udání důvodu, na co klient peníze využije, za podmínky, že bude ručit nemovitostí, ale zaplatí za tento komfort vyšší úrokovou sazbu.

V této oblasti controlling sleduje prodeje jednotlivých produktů a porovnává je s vývojem na trhu. Tak může dát podnět marketingovému oddělení, aby se zaměřili na vytipovaný produkt a zkusili pomocí svých aktivit, ještě získat nějaké potenciální zájemce, nebo pro-

dukt inovovat. Banka, která přijde s lákavější službou na trh jako první získává konkurenční výhodu, díky níž se dostává do hlubšího povědomí, jak klientů tak neklientů dané banky.

U jednotlivých produktů a služeb se sleduje několik ukazatelů jako jsou počty prodaných kusů a případně jejich objemy, tzn., pozoruje se vývoj prodejů v čase, tedy časové řady v porovnání počtů a objemů.

Například počet prodaných kreditních karet s objemem zapůjčených facilit- objemových rámců. Částky, kterou banka maximálně klientovi zapůjčí. Je to suma, kterou banka pro klienta rezervuje ve svých volných zdrojích, aby ji měl kdykoliv k dispozici. Úvěrový rámec a jeho výše úzce souvisí s likvidním rizikem, které banka na sebe přebírá. Finanční ústav musí mít kdykoliv připravené prostředky pro klienta v celkové výši facility v případě, že by je chtěl použít. Za toto riziko, nejistotu, kdy klient peníze využije si banka dohodne s klientem úrokovou sazbu, která je cenou za toto riziko. V úrokové sazbě je již jak bylo řečeno výše započítána i úroková marže. Pro banku je v tomto případě důležité, aby počty prodaných kreditních karet rostly a s nimi současně i objemy zapůjčených facilit, v případě, že by rostly počty prodaných karet rychleji, než objemy by to znamenalo to, že banka sice prodává hodně karet, ale s nízkými facilitami, což má za následek, že pro banku by prodej nebyl výhodný. Snižovala by se jí úroková marže. Protože můžeme předpokládat, že klient si koupil kreditní kartu, ale s nízkým limitem, což znamená, že bude schopen splatit zapůjčenou částku v bezúročném období a z toho by pro banku plynul pouze náklad za rezervaci prostředků pro klienta a za ztrátu z neobchodování s těmito prostředky. Banka aby na produktu vydělávala potřebuje, aby si klient peníze zapůjčil na takovou dobu, aby ji platil smluvené úroky za tuto službu a pokud jsou s daným produktem spojené i poplatky za využívání, tak i ty.

V případě, že prodeje rostou rychleji než objemy controlling upozorní vedení na tuto skutečnost a doporučí možná opatření. Jedno z možných řešení, které se v tomto případě nabízí je stanovení minimální výše kreditního objemu na kartě, to znamená určení, že kreditní karta bude nabízena s minimálním kreditem např. od 20.000,-. Další možností je specializace se na určitý typ populace. Tohle je dosti citlivá oblast, protože zde je potřeba si uvědomit, že nabízené prostředky jsou banky, a i když cílem banky, aby klienti zaplatili za zapůjčené prostředky úrok a poplatky, tak stejně tak je pro ni důležité, aby byli schopni tyto závazky platit v dohodnutých termínech a ne po splatnosti. Tudíž finanční dům hledá takové klienty, kteří jsou natolik pro banku zajímaví, aby prostředky využívali a současně měli

dostatek svých zdrojů na vrácení, jak zapůjčených financí tak i úroků. Další z možností, kterou je možné vyzkoušet je ta, jak často klienti tento produkt využívají. Na základě analýzy chování klientů je možné například vysledovat kolikrát do měsíce klient použil a v jaké výši sledovaný produkt. V případě zjištění, že klient využívá pozorovanou službu málo, je nutné provést analýzu možných příčin. Zda je pro klienta není produkt vhodný, zda má dostatek svých volných financí, nebo produkt používá pouze jako rezervu pro nečekané události. Další z možností je, že je produkt pro něj příliš složitý na ovládnutí, nebo nepochopil správně jeho funkčnost a možné jeho výhody. Další z možností je, že od produktu očekával zcela něco jiného, nebo produkt pro klienta není tak výhodný jak se původně domníval. Odtud opět controlling vysílá signály vedení, kterým směrem by bylo vhodné se ubírat. Například rozšířit služby k danému produktu, což by mohlo třeba znamenat přidat benefit body klientovi za každé placení kartou ve vybraných obchodech, nebo klientovi poskytnout slevu nebo jiné úlevy při aktivním využívání karty. Další možností je provést kombinaci daného produktu s nějakou službou, například pojištěním nejruznějšího typu, jako je cestovní, úrazové, havarijní, ... V případě, že by se jednalo o klienty, kteří s kartou neumí pracovat, využívat všech jejich výhod doporučit vytvoření propagačního manuálu, nebo jiného jednoduchého návodu, který by klienta blíže seznámil s jeho produktem. Controlling dává mnoho podnětů marketingovému oddělení, na zaměření se na vybrané produkty nebo služby, které by bylo možno pomocí jejich nástrojů uvést do opět aktivního využívání klientem, popřípadě oživit pozapomenuté produkty.

3.2 Srovnání skutečnosti s plánem

Další ne méně důležitým ukazatelem je analýza odchylek, tedy plnění.

Kontrola zahrnuje srovnání skutečnosti s plánem. Kontrolní činnost controllingu však nekončí určením odchylek, ale využívá informací kontroly pro řízení orientované na budoucnost. Kontrola je tedy jen úvodem pro intenzivní analýzu příčin odchylek, která je zase vstupem pro nápravná opatření. [5].

Plánování probíhá vždy v předstihu několika měsíců a v průběhu plánované periody jsou většinou ještě možné úpravy, které ale musí být přesně předem definované a jednoznačně určené, aby pak nedocházelo k narovnávání plánu na skutečné plnění. Plánování má sloužit managementu k odhadnutí stavu na konci stanoveného období. Primární úlohou plánování je rozvržení si obchodních i finančních úkolů na zvolenou periodu s cílem dosažení tíženě-

ho stavu, které si určilo vedení ve své strategii, kam se banka má ubírat. Na principu sledování odchylek plánu od skutečnosti je možné vystopování problematických prodejů, které budou potřebovat bližší analýzu, proč tomu tak je. Opět se nabízí několik možností, buď nebylo dobře nabudgetováno, což by znamenalo, že na základě pokladů dle který se plánovalo, nebyli úplné, nebo příčiny jsou jiného typu, které je potřeba opět odhalit hlubším zkoumáním.

Srovnání skutečnosti s plánem se nejčastěji vyjadřuje v procentech a vypočítá se jako podíl skutečnosti a plánu násobený stem, kde je pak možné sledovat procentuální plnění pozorovaného jevu.

$$\text{Plnění v \%} = \text{skutečnost/plán} * 100$$

$$\text{Přeplnění v \%} = ((\text{skutečnost/plán}) - 1) * 100$$

V některých případech se používá i absolutní vyjádření odchylky.

$$\text{Odchylka} = \text{skutečnost} - \text{plán}$$

3.3 Grafické zpracování

Získané informace je potřeba zpracovat do podoby, která bude mít přidanou hodnotu pro vedení banky nebo-li tzv. interního zákazníka. Osobu, pro kterou jsou obdržena data potřebná. Tato surová data musí controlling převést do přehledných tabulek, grafů s komentáři a vytvořit tak report, který se zabývá řešeným problémem. Je vhodné, aby jednotlivé tabulky byly názorné a uspořádané tak, aby i člověk, který se běžně v dané problematice nepohybuje mohl vyčíst pro něj z daných údajů potřebné informace. Převedení dat do grafů pomáhá k lepšímu pochopení čísel, díky němuž je možné si všimnout případného trendu, zaznamenat rozdíly ve srovnávaných datech, které by v podobě čísel na první pohled nemusely být zaznamenány. Graf by měl být také přehledný a dostatečně barevný, aby se v grafu dobře orientovalo.

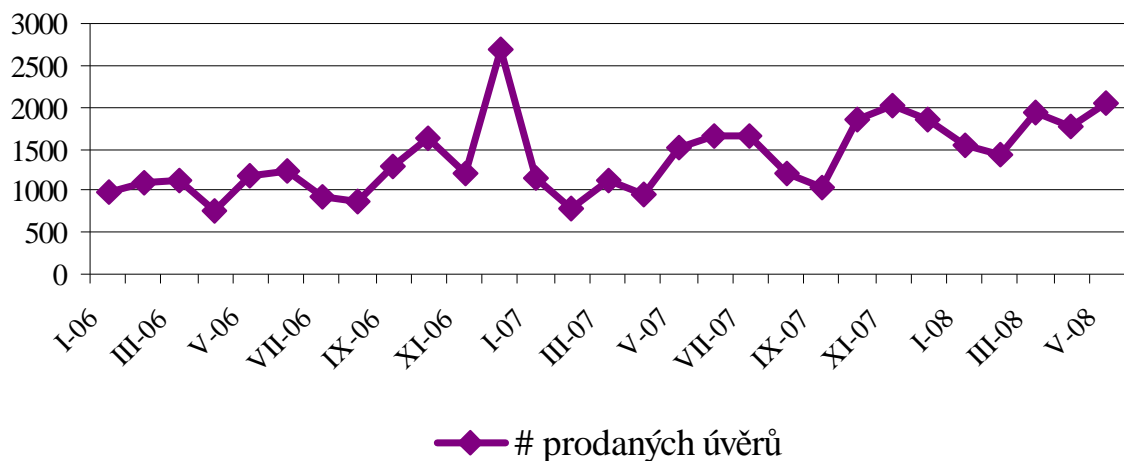
V grafu je možné sledovat několik jevů jako je například trend, procentuální vyjádření měřené veličiny na celek, porovnání skutečnosti a plánu, srovnání aktivity více produktů, podíl na trhu, ...

Sledování trendu znamená, měření pozorované veličiny v čase. Jak se vyvíjí, jestliže je k dispozici dlouhodobé měření, je možné se hlouběji zabírat příčinami odchylek. Odlišuje se od sebe několik typů složek jako je trendová, sezónní, cyklická.

Sezónní složka se opakuje v období kratším než jeden rok – je to odchylka, která souvisí se změnou chování subjektů v závislosti např. na ročním období, na různých zvyklostech. [10]

V bankovníctví jsou takovéto vlivy zaznamenány například v období před Vánocemi, kdy si lidé půjčují finanční prostředky na vánoční dárky, nebo dalším takovým obdobím jsou letní prázdniny, kdy naopak lidé čerpají dovolenou a počet uzavřených obchodů je v porovnání s jiným ročním obdobím nižší. Z následujícího grafu je čitelná právě sezónní složka. V grafu je zachycen prodej úvěrů v historické řadě od ledna 2006 až do května 2008.

Počet prodaných úvěrů



Graf 1 Ukázka sezónní složky

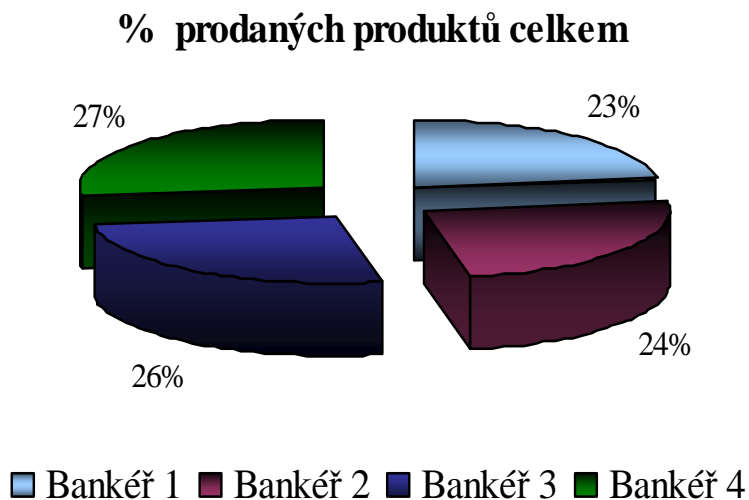
Cyklická složka je víceméně pravidelná změna ve vývoji s periodou delší než jeden rok. Významným faktorem ovlivňujícím vývoj této složky v čase je konjunkturální cyklus. Některé zdroje uvádějí cyklickou složku jako samostatný tzv., střednědobý trend. [10]

Dále je potřeba si uvědomit a při vyhodnocení zohlednit počet pracovních nebo kalendářních dnů v měsíci, pokud je prováděno sledování po měsících.

K procentuálnímu vyjádření zkoumané veličiny v porovnání s podobnými veličinami je výhodný koláčový graf. Je možné z něj vyčíst jak velkou část z celku zaujímá právě sledovaný produkt. V následující tabulce i grafech jsou zaznamenány prodeje tří produktů čtyřmi bankéři za jeden týden v roce 2008 ve dvou typech grafů.

Produkt / Bankéř	Bankéř 1	Bankéř 2	Bankéř 3	Bankéř 4
Produkt A	5	5	4	6
Produkt B	7	5	8	5
Produkt C	3	6	5	7
# prodaných produktů celkem	15	16	17	18

Tabulka 2 Prodejů za týden

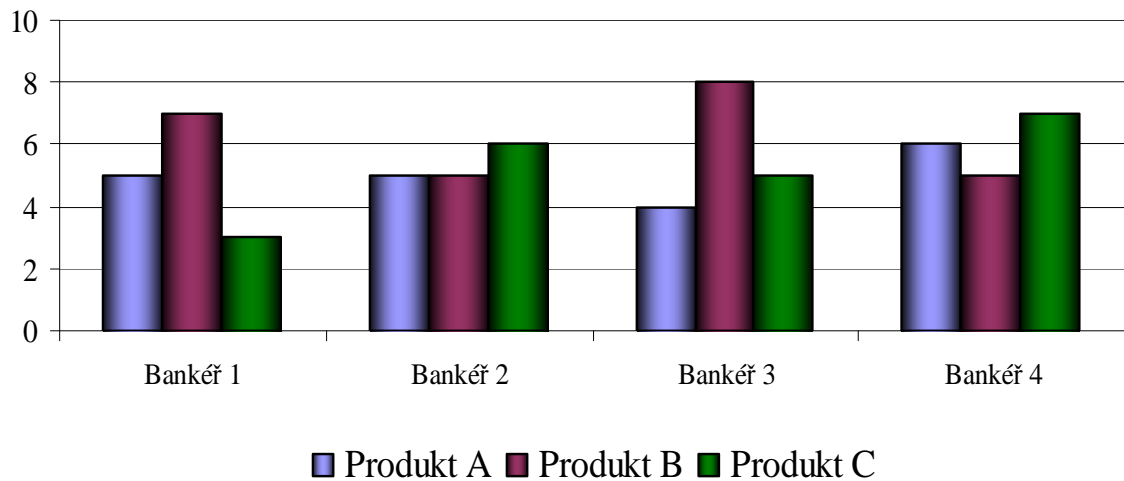


Graf 2 Koláčový graf - % vyjádření prodaných produktů

Porovnávání skutečnosti a plánu nebo více produktů je možné ve sloupcovém grafu, liniovém, nebo v kombinaci obou. Zde je nutné zvolit správné měřítko, které nebude zkreslovat pohled na graf, v případě, že volby příliš velkého rozlišení, mohou některé rozdílů splynout dohromady a graf by již nebyl vypovídající. Na druhou stranu, díky vhodně zvolenému

měřítku je možné zvýraznit úspěchy, kterých bylo doposud dosaženo a podpořit tím například motivaci pracovníkům k dalším úspěšným krokům.

Prodeje bankéřů



Graf 3 Prodeje bankéřů

3.4 Stav klientů

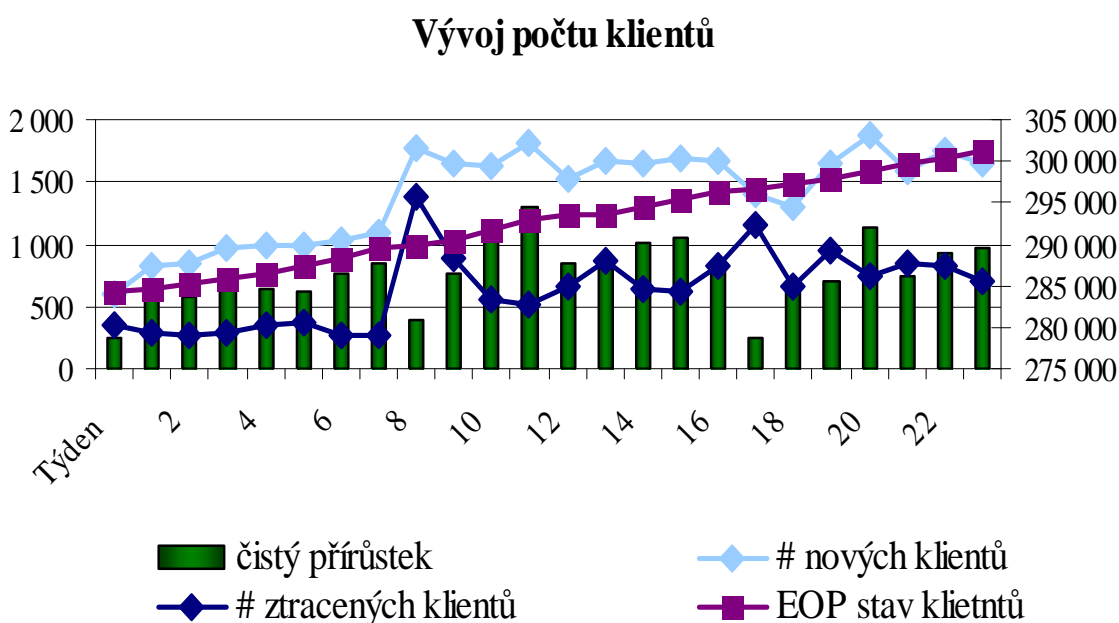
Úkolem controllingu je pravidelně sledovat vývoj klientů. Jedná se o jedno z nejdůležitějších čísel pro banku. Na počet klientů je možné nahlížet z několika úhlů pohledů. Nejzákladnější rozdělení klientů je na nové, odchozí a stávající. Jednotlivé definice těchto stavů si volí každá banka individuálně. Jedna z možných definic je například tato.

- Do kategorie nový klient jsou započítáni klienti, kteří si u banky zakoupí alespoň jeden produkt nebo službu. Detailnější definice může být upřesněna o datum aktivace pořízeného produktu nebo služby, tedy dnem kdy klient začíná generovat marži.
- Skupinu odchozích klientů může být popsána jako soubor klientů, kteří u banky již aktivně nevyužívají žádný produkt, neprodukují žádný zisk.
- Za stávajícího klienta je považován jakéhokoliv klient, který má aktivní alespoň jeden produkt nebo službu a vytváří profit bance. V této grupě mohou být i klienti, kteří v danou chvíli jsou v nepovoleném debetu, mají pohledávku za bankou, ale prozatím jim produkt nebyl zrušen, uzavřen a vzniklý dluh odepsán nebo odprodán.

Klienty je možné rozdělit do několika tříd podle nejrůznějších kritérií. Takovéto členění se nazývá segmentace klienta. Nejčastěji jsou klienti rozděleni podle výše kreditního obrátu na jejich účtu², nebo podle typu osoby. Zda se jedná o fyzickou nebo právnickou osobu. Další možností rozdělení je podle využívaných produktů nebo služeb, kde se většinou využívají k výpočtu různé alokační klíče, které jednotlivým produktům přiřazují různé váhy. (viz kapitola 7).

Při analýze zákaznických skupin se zjišťuje příspěvek na úhradu vztahující se ke skupině zákazníků, který na základě své struktury má sloužit jako základ pro rozhodování, pro budoucí podporu nebo nepodpoření skupin zákazníků. [12]

Počty klientů se sledují v čase, což znamená, že se pozorují jejich změny nárůstu a úbytku v porovnání s předchozím dnem, týdnem, měsícem, nebo i rokem. Srovnávají se stavy klientů k vybranému období. Rozdíl je možné vyjádřit v absolutních i relativních hodnotách. Jedno z možných zachycení je v následujícím grafu, kde je sledován vývoj počtu klientů v od počátku roku 2008 v týdenní periodě.



Graf 4 Vývoj počtu klientů

² Kreditní obrat je součet příchozích transakcí na účtu klienta.

3.5 Cross-selling prodaných produktů na klienta

Pojem cross-selling nebo-li křížový prodej, označuje v běžné praxi aktivity, jejichž účelem je navýšení celkové objednávky zákazníka o nějaké doporučené související zboží. [9] V bankovníctví má tento výraz trochu jiný význam, vyznačuje hodnotu (poměrové číslo). Značí se X-sell.

Cross-selling prodaných produktů na klienta vyjadřuje poměr, počtem produktů, které si klient zakoupil a počtem produktů které ještě banka klientovi může nabídnout. Například pokud má banka v nabídce pro daného klienta 15 produktů, které si může zakoupit a 3 produkty již využívané klientem, pak X-sell vyjadřuje poměr počtu produktů, které klient aktivně využívá ku všem nabízeným produktům.

$$X\text{-sell} = \text{počet využívaných (zakoupených) produktů} / \text{počet nabízených produktů}$$

$$X\text{-sell} = 3/15$$

Toto číslo značí jak velkou část nabízených produktů již klient využívá. Čím je tato hodnota vyšší, tím lépe pro banku. Pokud má klient u finančního ústavu více produktů, tak je zde menší pravděpodobnost, že banku opustí a odejde ke konkurenci. Zákazník je tak více spojen s peněžním domem. Je pro něj komplikovanější najít si jinou banku, která by mu i nadále spravovala, všechny využívané produkty a služby a ještě navíc za výhodnějších podmínek, než které měl doposud.

4 UKAZATELE AKTIVITY V BANKOVNÍM CONTROLLINGU

4.1 Aktivita bankéřů a pobočky

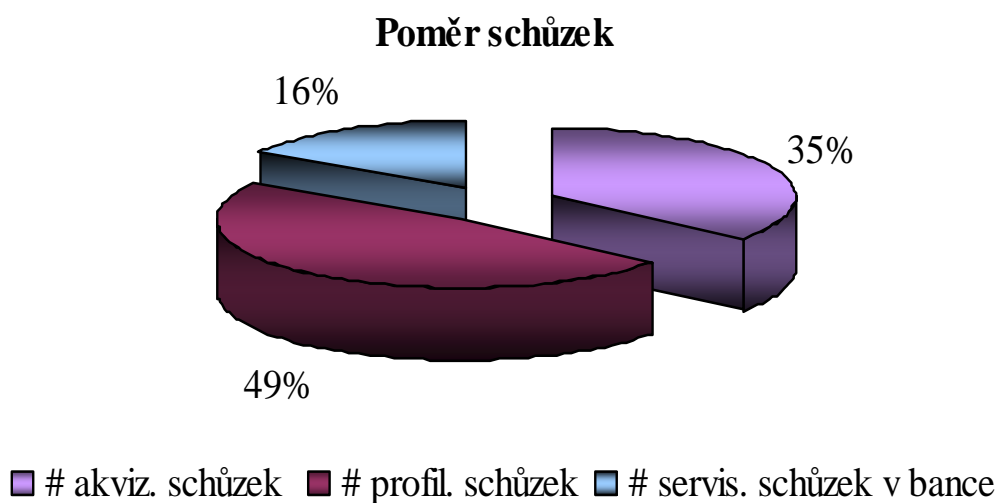
Pro banku je důležité sledovat také aktivitu distribuční sítě, což je část banky, která aktivně pracuje s klienty a prodává jim produkty a služby, z nichž má banka výnos. Aby bankéři a pobočky pracovali efektivně, tak je potřeba pravidelně analyzovat jejich aktivitu. Je možné sledovat několik ukazatelů jako například počet schůzek (konzultací) s klientem, počet získaných nových klientů na uskutečněnou schůzku, počet prodaných produktů na schůzku, průměrný počet prodaných produktů bankéřem ve srovnání s ostatními kolegy na pracovišti, počet obslužených klientů, apod..

4.1.1 Sledování počtu schůzek X počtu nových klientů a produktů

Sledování počtu schůzek a počtu nových klientů je možné například pomocí zaznamenávání schůzek do elektronického diáře bankéře. Kde si bankéř vymezí na daného klienta potřebné místo v diáři, které si rezervuje podle typu schůzky. První meeting se nazývá akviziční schůzka, kde bankéř představí produkty a služby banky, které klienta zajímají. Cílem bankéře je získat nového klienta. Další schůzka je takzvaná profilační, kde bankéř nabízí klientovi doplňující produkty a ukazuje klientovi podrobněji využití jeho stávajících produktů, aby se mu snadněji ovládali a aby je klient aktivně využíval. Posledním typem schůzky je schůzka servisní, kterou si bankéř plánuje s klientem v pravidelných intervalech. Na těchto setkáních obchodník zjišťuje nové požadavky zákazníka, kontroluje mu nastavení současných služeb. Na základě těchto schůzek je možné vyhodnocovat efektivitu bankéřů. Porovnává se poměr počtu získaných nových klientů k počtu akvizičních schůzek, dále poměr počtu nových produktů k počtu profilačních a servisních schůzek. Čím je tato hodnota vyšší, tím je daný bankéř úspěšnější. Jako ukázkou je možné zvolit následující tabulku s počty uskutečněných schůzek jednotlivých bankéřů ve čtyřech regionech za 25. týden roku 2008 a grafické zobrazení poměru jednotlivých schůzek.

Region	# akviz. schůzek	# nových klientů	% úspěšnost akvizice	# profil. schůzek	# prodaných produktů	% úspěšnost profilace	# servis. schůzek v bance	# schůzek celkem
Region 1	7	1	14,3%	17	6	35%	8	32
Region 2	12	1	8,3%	10	12	120%	21	43
Region 3	12	5	41,7%	9	34	378%	12	33
Region 4	4	0	0,0%	4	2	50%	4	12
Celkem	99	7	7,1%	135	54	40%	45	279

Tabulka 3 Počty uskutečněných schůzek v 25.týdnu



Graf 5 Procentuální vyjádření počtů schůzek

4.1.2 Počty referencí

Pod pojmem reference si v bankovníctví je možné si představit produkt, který klientovi nabídl obchodník, který daný produkt neprodává, není na něj specializován, nebo nemá jiné oprávnění k jeho prodeji, svému kolegovi.

Prodej takhle oklikou je pro banku přínosný, protože i když daný pracovník nemá dostatečné kompetence produkt nebo službu prodat, tak finanční dům o nového klienta nepřijde. Bankéř s osvědčením tento obchod uzavře za něj. Klient i banka jsou tedy spokojeni. Samozřejmě, že toto doporučení je ohodnoceno v rámci motivačního systému, viz dále kap. 7. Při vyhodnocování se klade důraz na počet referencí v porovnání s počtem uzavřených obchodů na základě doporučení. Reference ji možné chápat také jako jistý způsob reklamy.

4.2 Vytíženost telefonní linek a operátorů call centra

Pro názornou ukázkou sledování aktivity je vhodné oddělení jako je call centrum. Na tomto pracovišti je možné vyhodnocovat hned několik ukazatelů. Například počet obslužených hovorů, počet ztracených hovorů, jejich kvalitu, délku hovoru, počet prodaných produktů přes telefon, typ hovoru, vytíženost linek,

Počet obslužených hovorů je možné rozdělit podle typu linky, na kterou se klient dovolal. Na linku určenou výhradně již stávajícím klientům nebo na linku stanovenou pro nové zákazníky. Tyto hodnoty je vhodné napočítávat nejen po dnech ale sledovat je po hodinách nebo dokonce nejlépe i po minutách. Tato informace je velmi cenná a to z důvodu, že je díky ní možné vysledovat několik důležitých ukazatelů, jako je například vliv reklamy, volný čas klientů, Díky těmto měřením je možné získat pohled na působení různých medií na klienta. Za jak dlouhou dobu po odvysílání reklamy klient zavolá na call centrum, zda se klient zajímá pouze o produkt, který viděl v reklamě, nebo reklama v něm evokuje vzpomínku, že potřebuje něco vyřešit v bance. Tyto informace se převážně využívají při plánování směn počtu pracovníků a jejich specializací na jednotlivé produkty. Také je možné podpořit touto cestou prodej nějakého produktu a zaměřit se tak lépe na cílovou skupinu zákazníků. Cílovou skupinu klientů je možné určit na základě zaznamenaných údajů o volajícím. Po každém hovoru pracovník provede zápis do databáze, který je později možné podle zvoleného filtru vyselektovat a dále použít.

Připravují se statistiky také délky hovoru. Na každý telefonát je stanoven průměrný čas na servis popřípadě prodej produktu klientovi. Další měřitelná hodnota zaznamenání typu hovoru, zda se jednalo o servisní telefonát, nebo se klient pouze zajímal o nějaký produkt tedy informační, nebo přímo prodejní. Jednotlivé typy hovorů je možné ještě blíže roztrždit a to až na detail produktu, o který klient projevil zájem. Díky těmto záznamům můžeme vysledovat, na které produkty se klienti nejvíce dotazují, nebo jejich nejčastější bankovní operace prováděné přes telefonního bankéře.

Statistika uskutečněných aktivních prodejů přes telefonní linku. Dále se rozlišuje prodej a nabídka. I nabídky jsou měřeny, protože díky této nabídce klient dostal do podvědomí, že banka daný produkt má ve svém portfoliu a třeba někdy v budoucnu tento produkt využije nebo doporučí svému známému.

Na základě všech těchto informací může controlling zpracovat analýzu optimalizace nastavených procesů, která by vedla k efektivnějšímu využití lidského a pracovního kapitálu a k dosažení stanovených cílů pro dané oddělení i celou banku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA EBANKY

5.1 Představení banky

Projekt Expandia Banky vychází z prostředí mezinárodní skupiny Expandia, která vznikla v roce 1993. Expandia Banka vznikla cestou převzetí hospodaření Zemské banky. Původní Zemská banka vznikla transformací Agrobanky Olomouc, založené v roce 1990. V roce 1996 se ZB dostala do obchodních potíží, prohlubovala se její ztráta a rostly její problémy s vymáháním pohledávek. Především z těchto důvodů Zemská banka začala hledat strategického investora. Současně s tím Česká národní banka vyhlásila soutěž, v níž hledala důvěryhodné a kapitálově silné subjekty, které by vstoupily do bankovního sektoru. Společnost Expandia byla jednou z vybraných institucí, které splnily náročná kritéria centrální banky. Následně bylo Expandii Českou národní bankou povoleno nakoupit nejprve sedmdesát, později až sto procent akcií Zemské banky v Olomouci. V červenci 1997 došlo na valné hromadě k volbě nového představenstva a dozorčí rady banky. Na tyto pozice byli zvoleni přední odborníci ze společnosti Expandia. Rozhodnutím valné hromady byla v říjnu banka přejmenována na Expandia Banku.

Podnikatelský projekt připravovaný od poloviny roku 1997 vyvrcholil 4.května 1998 kdy začala Expandia Banka jako jediná v České republice poskytovat v plném rozsahu služby přímého bankovníctví. V následujících letech si Expandia banka vybudovala pevnou pozici na bankovním trhu a do roku 2000 vstoupila s více než 20 tisíci klienty.

Expandia Banka a Česká pojišťovna

V souladu se strategií Expandia Banky uzavřela v listopadu 1999 Česká pojišťovna smlouvu se skupinou Expandia o koupi 50,1 procenta akcií Expandia Banky (EB). V první fázi koupila ČP 9,9 procenta akcií Expandia Banky prostřednictvím své sto procentní dceřiné společnosti ČP finanční služby, a.s., koupě dalších 40,2 procenta akcií bylo možné uskutečnit se souhlasem České národní banky. Souhlas České národní banky se vstupem České pojišťovny jako strategického partnera udělila Česká národní banka v dubnu 2000. Smluvní strany se dále dohodly, že majetková účast České pojišťovny v Expandia Bance může vzrůst až na 97 procent s tím, že lhůta pro uplatnění této opce trvá od druhého čtvrtletí roku 2000 do druhého čtvrtletí roku 2002. Součástí vstupu České pojišťovny bylo rovněž posílení kapitálu Expandia Banky.

Týmy specialistů obou společností začaly pracovat na provázání produktů a služeb ČP a EB s cílem využít moderních technologií elektronického bankovníctví, o něž se Expandia Banka ve své činnosti opírá a které ČP považovala za vysoce progresivní směr rozvoje bankovních služeb. Integrace finančních služeb je celosvětovým trendem, který uplatňuje řada velkých finančních institucí. Souvisí s rozvojem bankopojištění, které umožňuje nabízet klientům ucelené finanční služby pod jednou střešou a využívat pozitivních synergií, které z propojení bank a pojišťoven plynou.

Změna jména a loga banky

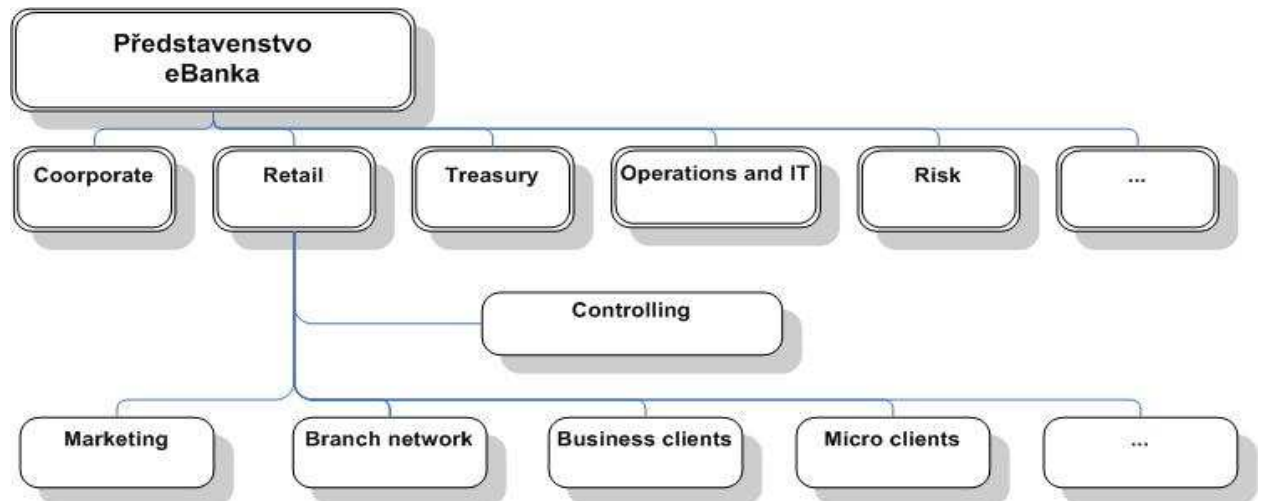
Od 8.ledna 2001 změnila banka své jméno a logo. Nový název, schválený na valné hromadě v prosinci 2000, zní eBanka. Nový název podtrhoval vstup banky do další etapy vývoje, ve které bude potvrzovat náskok a vedoucí pozici na trhu přímého bankovníctví. Bylo vybráno kratší, dynamičtější jméno přesně definující podstatu banky. Zároveň šlo i o symbolickou tečku za přestupem z jedné finanční skupiny do druhé.

Již od počátku působení eBanky v rámci finanční skupiny PPF byl hlavním úkolem vedení banky její růst. Pro eBanku existovala pomyslná hranice 100 tisíc klientů (pokud jde o fyzické osoby), která při skladbě portfolia produktů, jaké eBanka nabízí, znamená bod zvratu, ve kterém relativně fixní náklady na centrálu a distribuci jsou nižší než výnosy z klientů. Výnosy a ziskovost byly v eBance vždy na prvním místě.

Zvrat v tomto přinesl až rok 2005, byl prvním rokem ve kterém eBanka vykázala pozitivní hospodářský výsledek. Hned v následujícím roce projevil zájem o koupi eBanky několik zahraničních bank. Konečným vítězem se stala rakouská Raiffeisen International Bank-Holding AG. 24.října 2006 byla akvizice eBanky uzavřena a Česká pojišťovna převedla 100% akcií eBanky na nového majitele. K právní fúzi obou bank eBanky a.s. a Raiffeisenbank a.s. byla dokončena 7.7.2008, kde název eBanka a.s. zanikl. [15].

5.2 Organizační struktura a začlenění controllingu

V následujícím schématu 3 je začlenění controllingu v organizační struktuře eBanky. [15]



Organizační schéma. 3 Začlenění controllingu v eBance

6 MĚSÍČNÍ REPORT VÝKONNOSTI BANKY

V praktické části diplomové práce jsou analyzovány některé části stávajícího měsíčního reportu, které mají přímou vazbu na hodnocení pracovníků v distribuční síti banky, a které jsou také součástí projektové části v kapitole 8.

K analýze byly využity již existující výkazy eBanky, kde byly hodnoty vynásobeny koeficienty, aby nedošlo k poškození bankovního domu. Vždy bylo zvoleno období, ve kterém nastala nějaká zajímavá situace. Byly přidány komentáře ke vzniklé události a také doporučení, co by bylo vhodné zavést pro vylepšení současného stavu.

Stejně jako v teoretická část jsou rozděleny sledované ukazatele do tří skupin na finanční, prodejní a aktivní.

6.1 Finanční část

Ve finanční části jsou analyzovány výsledky banky jako celku, kde periodou sledování je měsíc. Obchodní marže – (OM)

Obchodní marže patří mezi nejsledovanější finanční ukazatele. Jedná se o hrubou marži, která zahrnuje veškeré výnosy banky.

Její vývoj se sleduje na měsíční i roční bázi. Obchodní marže je toková veličina, což znamená, že je sledována ke konci každého měsíce MTD³ a její hodnoty se v ročním sledování YTD⁴ kumulují.

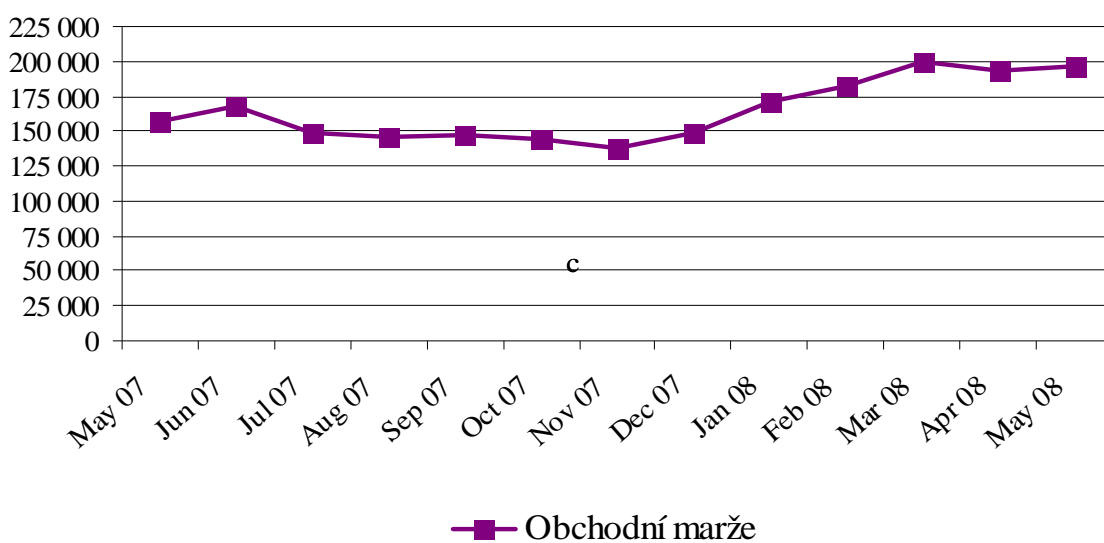
Obchodní marže je součástí plánovaných ukazatelů na jejímž základě se předpokládá budoucí zisk a vývoj banky. Splnění plánu dosažené obchodní marže patří mezi hlavní parametry motivačního hodnocení, každého zaměstnance v bance. Toto plnění se nejčastěji vyjadřuje v procentech.

V následujícím grafu je zachycen vývoj OM od května 2007 do května 2008.

³ MTD – hodnota stavu na konci sledovaného měsíce

⁴ YTD – hodnota stavu ke sledovanému datu od počátku roku

Vývoj obchodní marže



Graf 6 Vývoj obchodní marže

Jak je vidět z grafu v prosinci došlo k poklesu obchodní marže. Vzhledem k tomu, že se jedná o konec roku, kde se spíše předpokládá, že se marže navýší z důvodu vánočních půjček. Je nutné vzniklou situaci zanalyzovat.

OM se skládá z několika dalších veličin, jak již bylo popsáno v teoretické části práce. V další části je provedena její podrobná analýza.

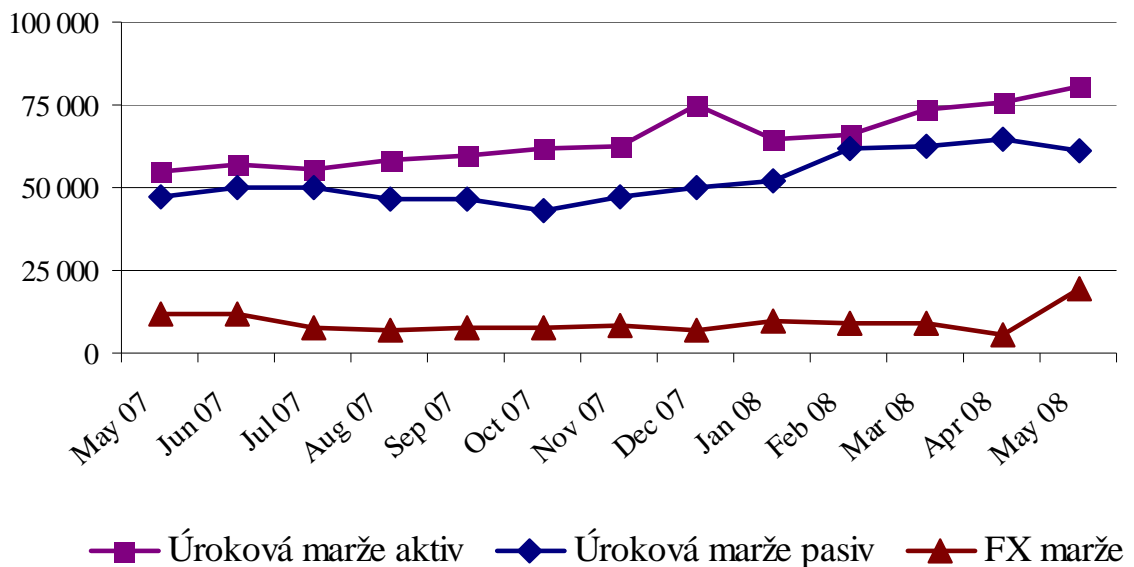
6.1.1 Vývoj úrokové marže

Úroková marže jak již bylo napsáno v teoretické části se skládá z úrokové marže aktiv a úrokové marže pasiv.

Zajímavostí u bank je, že tento kurzovní rozdíl je vždy pro banku kladný. Pokud by záporný, znamenalo by to, že byl chybně nastaven kurzovní lístek, protože banka vždy směňuje prostředky se ziskem.

V následujícím grafu jsou zachyceny změny jednotlivých úrokových marží po měsících společně s FX marží – kursové rozdíly, které vznikají při směnářské činnosti.

Vývoj úrokové marže a FX marže



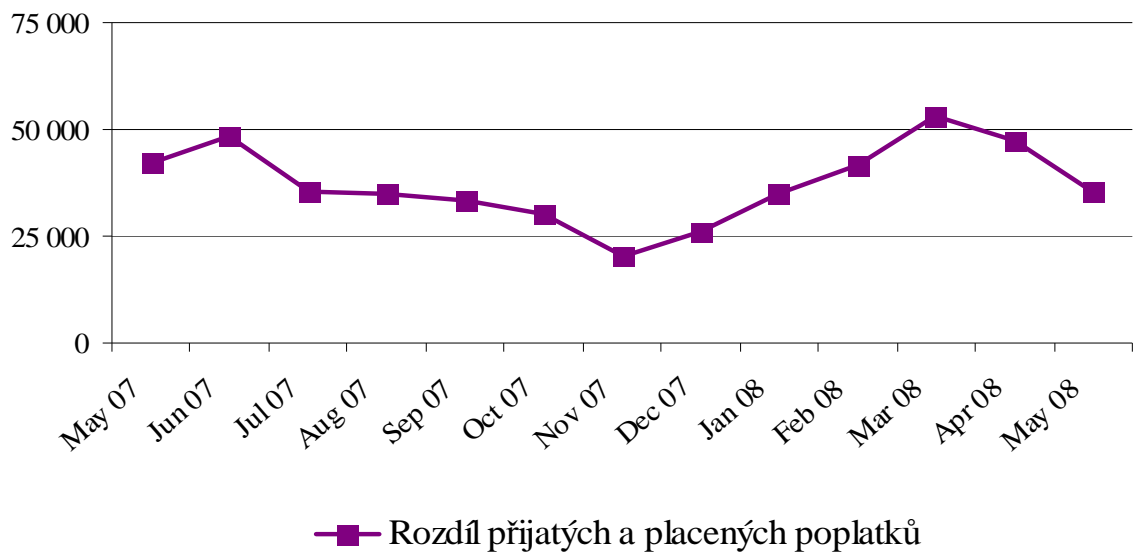
Graf 7 Vývoje úrokové marže a FX marže

Na základě grafu je možné konstatovat, že v prosinci došlo také k navýšení úrokové marže aktiv, což by mělo za následek, zvýšení prodeje úvěrových produktů banky. Tato skutečnost je ale v rozporu s naší teorií z úvodu kapitoly 6.1. Budeme tedy pátrat dále.

6.1.2 Poplatky

Vývoj poplatků je zaznamenán z pohledu banky jako placené a přijaté poplatky. V následujícím grafu je vidět již rozdíl přijatých a placených poplatků pouze jako jedno číslo, kde je vývoj sledován za stejné období jako vývoj OM v kapitole 6.1. Z tohoto pohledu není dostatečně zřetelný pohled na rozdíl přijatých a placených poplatků. Bylo by vhodné rozdělit tuto položku alespoň na dvě, aby bylo na první pohled patrné, jak velký poměr činí přijaté poplatky.

Vývoj rozdílu přijatých a placených poplatků



Graf 8 Vývoje rozdílu přijatých a placených poplatků

Z grafu je zřejmé, že v prosinci došlo k výraznému poklesu přijatých poplatků.

Je vhodné provést důkladnou analýzu placených poplatků, za jaké produkty a komu byly poplatky hrazeny.

Na základě dostupných informací vyšlo najevo, že nejvyšší částka byla zaplacená třetím stranám za zprostředkování hypoték a navíc se v daném období byli klienti osvobozeni od placení poplatků za poskytnutí hypotečního úvěru viz kapitola 6.2.3. Tato situace nastala z důvodu marketingové akce hypoteční dny. Díky tomuto postupu byly přijaté poplatky o 48% nižší než v předchozím období.

6.2 Prodejní část

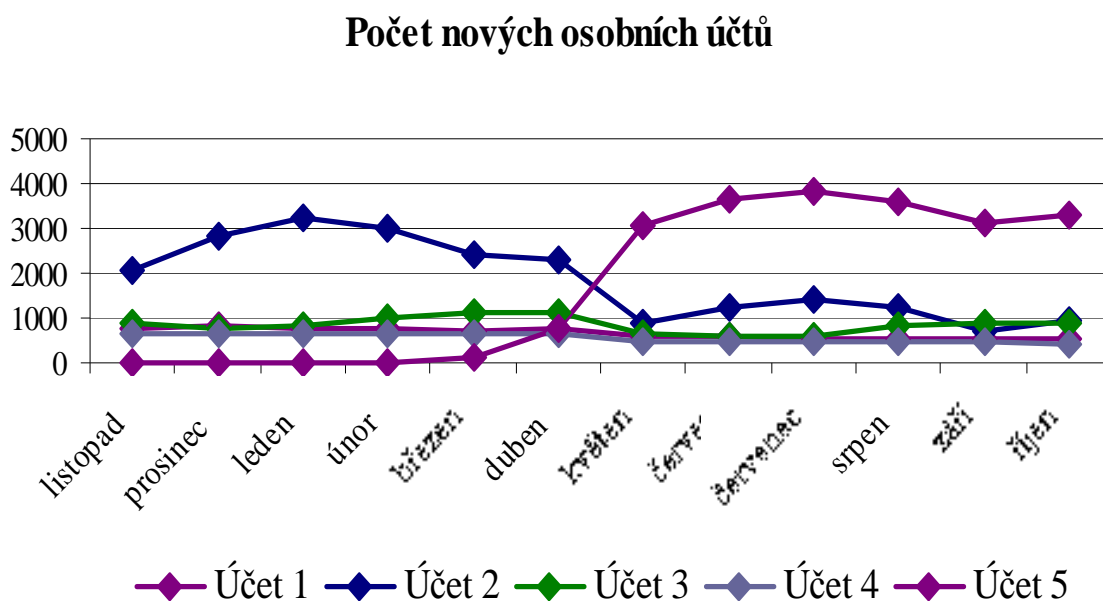
V bance se vykazují prodeje všech produktů a služeb, které finanční dům nabízí. Vzhledem k omezenému rozsahu diplomové práce jsou zvoleny jen vybrané produkty, popřípadě akce, na které jsou implementovány poznatky z teoretické části a okomentovány nestandardní jevy. Stejně jako ve finanční části jsou připojena doporučení, která by měla vést k efektivnějšímu řízení a vyhodnocování prodejních ukazatelů. Pro sledování je zvolena měsíční perioda se zaměřením na sledování výkonnosti jednotlivých regionů. Data jsou

vynásobena koeficientem z důvodu zamezení možného zneužití. Na základě analýzy jednotlivých prodejních ukazatelů je možné sledovat vývoj banky a v případě potřeby pomocí motivačního systému zasáhnout, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů.

6.2.1 Prodeje běžných účtů

Banka většinou klientům nenabízí pouze jeden typ běžného účtu. Běžný účet je typ účtu, na který si klienti vkládají své volné finanční prostředky. Pomocí běžného účtu provádí nej-různější typy platebních operací – inkaso, trvalé příkazy, platby platební kartou, výběry z bankomatů, ...

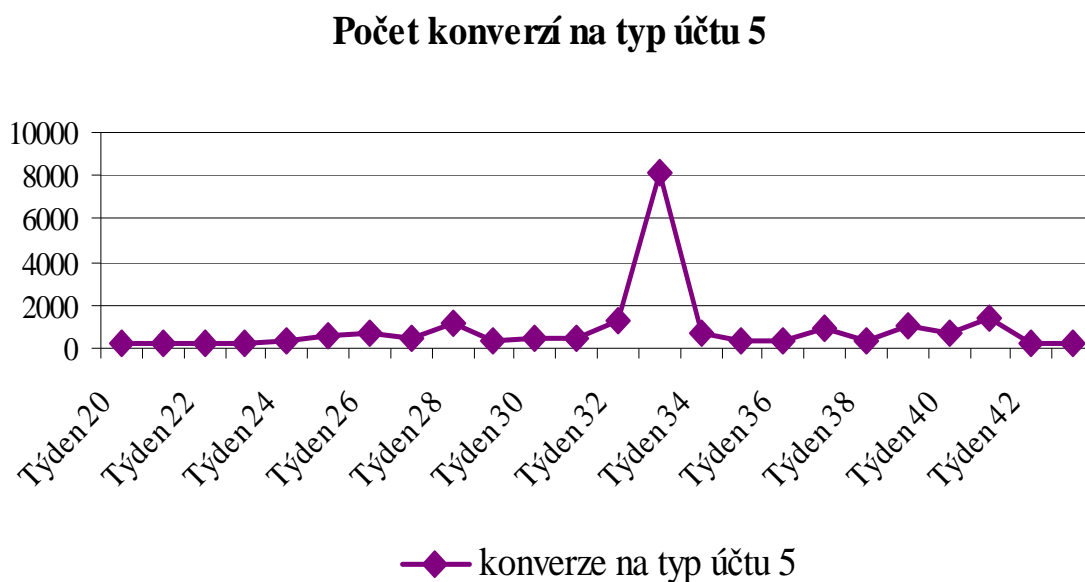
V následujícím grafu je zachycen prodej 4 typů účtů, jak se prodávaly v jednotlivých měsících v roce 2006 a 2007.



Graf 9 Prodeje nových osobních účtů

Z grafu je patrné, že v měsíci květnu došlo k výraznému poklesu prodeje účtů č.2 a nárůstu prodeje účtů č.5. Tento vývoj se dal očekávat, protože bankéři byli více motivováni za prodej nového typu účtu. Při pohledu na měsíce březen a duben, tak je zřejmé, že křivka prodeje účtu č.2 je rychle klesající. Tato změna byla způsobena, tím že se daný typ účtu přestal aktivně nabízet klientům.

Klientům byla v tuto dobu také nabídnuta možnost, změnit si typ svého současného účtu na účet č.5. Tato změna je zaznamenána v následujícím grafu, kde je křivka konverze. V grafu jsou zaznamenány týdenní změny v roce 2007.



Graf 10 Počet konverzí na typ účtu č.5

V 34. týdnu se křivka nezvykle vychýlila, až do příliš velkého extrému, je nutné provést hlubší analýzu příčin.

Ze zdrojových dat byla provedena analýza, u kterých typů klientů ke konverzi došlo, dále pak jakým způsobem byla změna provedena, ověřila se i možnost selhání techniky, zda nedošlo k chybnému napočtu.

Po prověření bylo zjištěno, že v rámci marketingové kampaně v daném týdnu, byla klientům se stávajícím cenovým programem provedená hromadná konverze na nový cenový program účet č.5. Tato akce byla uskutečněna pomocí oznamujícího dopisu, který byl klientům zaslán poštou.

Patrně vzniklá situace vznikla nedostatečnou komunikací s marketingovým oddělením. Bylo by vhodné zajistit pravidelné informování oddělení controllingu o probíhajících akcích. Čím by byl ušetřen čas zkoumání vzniklé odchylky. Controlling by měl být podrobně

obeznámen plánovaných i probíhajících akcí marketingu, aby mohl přesněji a lépe okomentovat výsledky.

6.2.2 Prodeje investic

V následující tabulce je zaznamenán prodej investic, kde je porovnáván skutečný prodej s plánovaným objemem prodaných investic po měsících v roce 2008.

Region	2008											
	I-08			II-08			III-08			YTD		
	skut.	plán	%	skut.	plán	%	skut.	plán	%	skut.	plán	%
Region A	9 451	24 430	39%	18 396	28 782	64%	10 402	34 486	30%	38 249	87 698	44%
Region B	11 067	31 897	35%	25 212	32 929	77%	15 380	35 200	44%	51 660	100 026	52%
Region C	6 200	18 674	33%	10 159	22 147	46%	7 706	25 150	31%	24 064	65 971	36%
Region D	9 385	33 526	28%	12 452	39 235	32%	7 205	44 141	16%	29 042	116 903	25%
Region E	9 859	26 416	37%	19 052	29 204	65%	13 122	32 995	40%	42 033	88 615	47%
TOTAL	45 961	134 944	34%	85 272	152 297	56%	53 815	171 973	31%	185 048	459 213	40%

Tabulka 4 Prodeje investic (v tis)

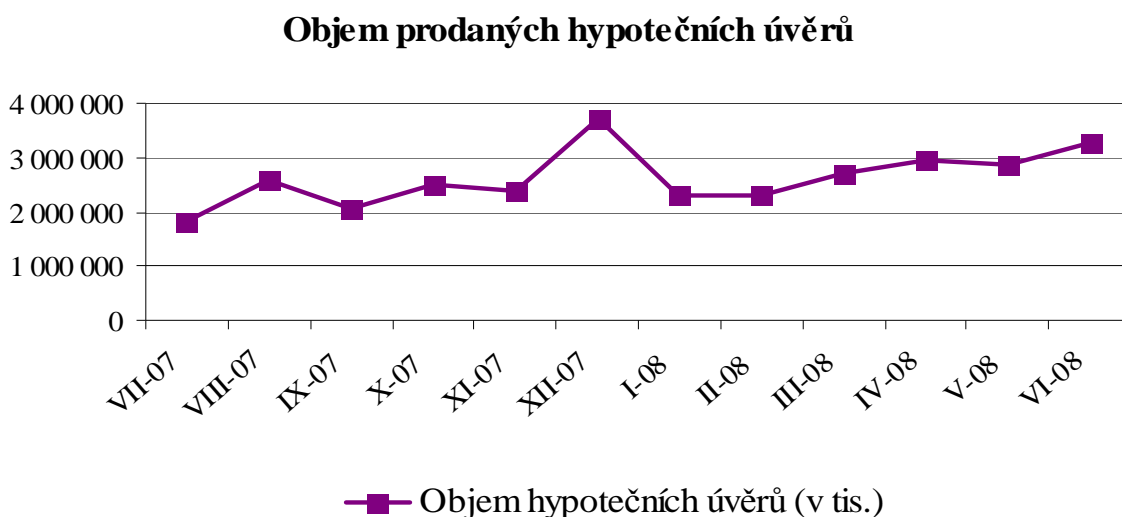
Z tabulky je patrné, že prodej investic nepatří mezi prodávané produkty. Je otázkou, zda byly plány předimenzované nebo skutečně bankéři, tento produkt nedokáží klientovi prodat. Bylo by vhodné prověřit metodiku plánování, jestli nebyl opomenut některý z plánovacích klíčů při sestavování budgetu. Dále je možné navrhnout provedení feedbacku z distribuční sítě, například formou dotazníku, proč se bankéři domnívají, že se jim nedaří produkt prodávat. Také by bylo možné srovnat atraktivitu sledovaného produktu na bankovním trhu, zda konkurence nenabízí klientům výhodnější podmínky.

Na základě zpětné vazby z doporučení je možné předat managementu výstup, jak s návrhy investice prodávat více a lépe.

6.2.3 Prodeje hypotečních úvěrů

V kapitole 6.1.3 Poplatky, byl popsán vývoj poplatků, kde došlo k náhlému rozdílu přijatých a placených poplatků. Placené poplatky významně převýšily přijaté. Nyní se můžeme na vzniklou situaci podívat z prodejního pohledu, zda akce hypoteční dny projevila i v prodejní části.

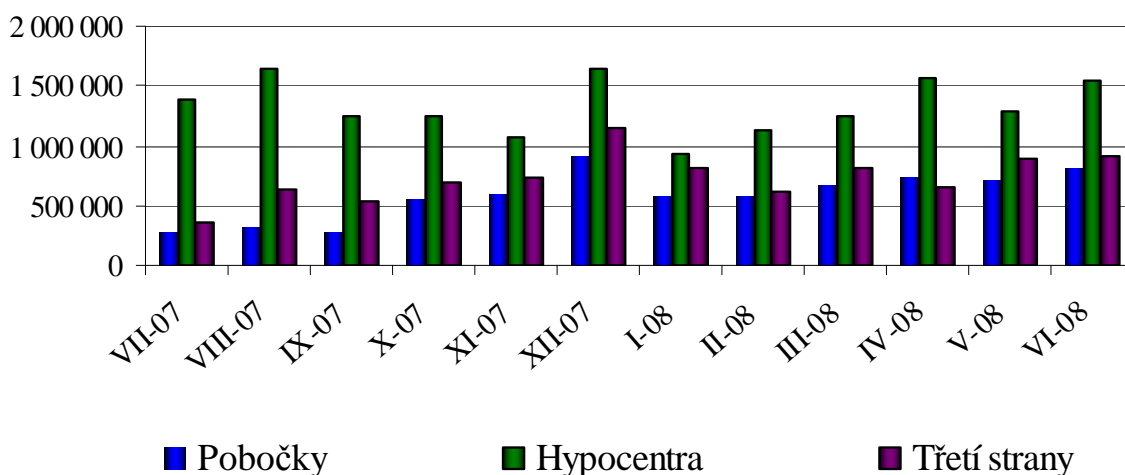
V tabulce je zachycen prodej hypotečních úvěrů, tak jak byly prodávány v minulém a letošním roce v měsíčním sledování.



Graf 11 Vývoj objemu prodaných hypotečních úvěrů v tis.

Z tabulky je možné vyčíst, že ve stejném období jako vzniklo záporné saldo přijatých a placených poplatků, se zvýšil prodej hypotečních úvěrů. Lze provést ještě podrobnější analýzu a to, které obchodní kanály prodaly ve sledovaném období větší objem hypoték oproti obvyklému období, které nebylo zvýhodněno marketingovou akcí. Od března 2008 byl poplatek za zřízení hypotečního úvěru zrušen, opět je možné vidět, že po zrušení poplatku dochází k nárůstu prodaných objemů.

Objem prodaných hypotečních úvěrů (v tis.)



Graf 12 Vývoj objemu hypotečních úvěrů po prodejních kanálech

Z grafu vyplývá, že prodej vzrostl u všech kanálů rovnoměrně. Lze tedy říci, že reklama měla stejný účinek na celé portfolio klientů a akce byla stejně výhodná pro všechny prodejce.

Vzhledem k tomu, jak byla akce úspěšná, je možné doporučit rozšíření akce o další produkt. Mohla by jím být kreditní karta. Kreditní karta prozatím nepatří mezi oblíbené produkty českého obyvatelstva. Klienti doposud nevyužívají plný komfort a výhody kreditní karty, tak jako například občané v USA, kde je tento produkt velmi oblíbený a rozšířený.

Je možné navrhnout vytvoření balíčku hypotečního úvěru a kreditní karty tzv. 2v1. Kde by klient kreditní kartu získal automaticky k půjčce bez schvalovacího procesu. Lze předpokládat, že klient, který si právě požádal o hypotéku, bude dále vybavovat své nové bydlení a své současné volné prostředky rychle utratí a bude potřebovat další. Zde je šance pro kreditní kartu.

6.3 Aktivní část

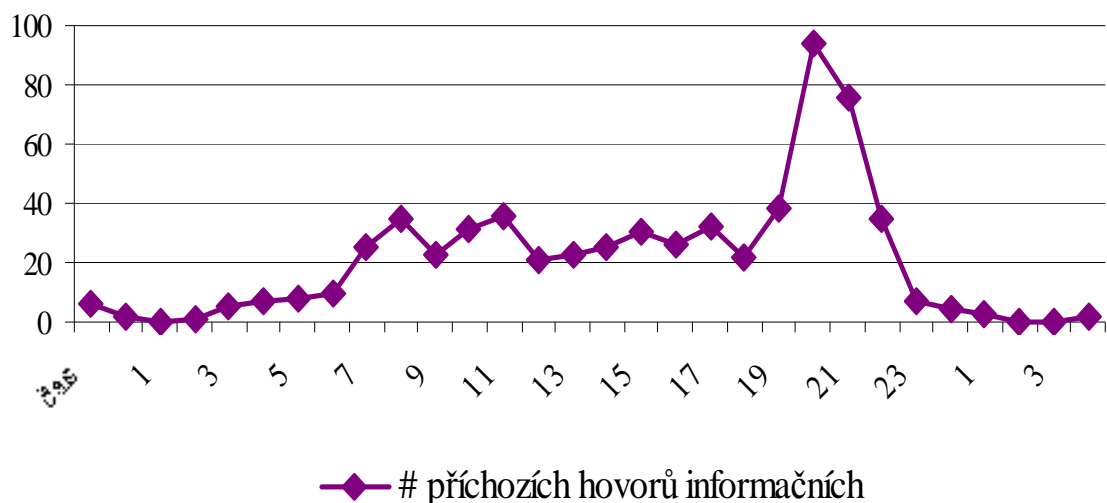
Na ukázkou měření aktivity bylo zvoleno oddělení call centrum. Je zde možné názorněji popsat sledované ukazatele a jejich aplikaci do praxe. Call centrum je oddělení, kde se zpracovávají příchozí telefonáty klientů. Telefonní bankéř je vyškolen ve stejné kvalitě

jako bankéř na pobočce. Náplní práce telefonního bankéře je být podporou klientovi jak při zadávání elektronických platebních příkazů, tak mu zajistit komplexní komfort při jeho dotazech nebo potížích a vzniklou situaci co nejdříve odstranit.

6.3.1 Počet obslužených klientů

V následující tabulce je uveden počet obslužených klientů na telefonní lince během jednoho náhodně vybraného pracovního dne. Počet obslužených klientů se v tomto případě rovná počtu příchozích hovorů. Časová jednotka je zde hodina.

Počet příchozích hovorů na informační linku



Graf 13 Příchozích hovorů na informační linku

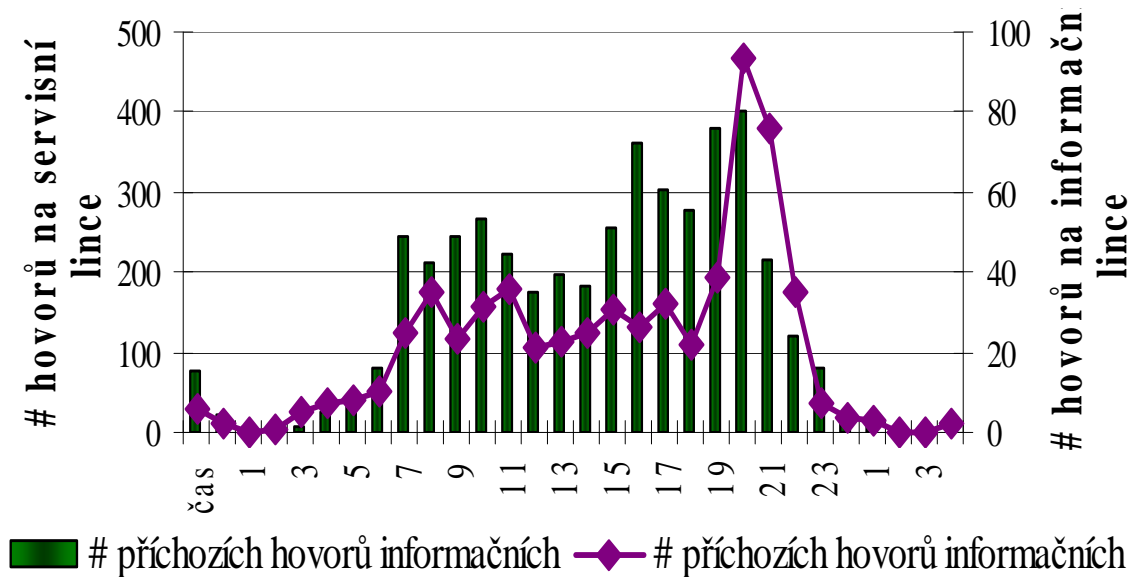
Z tabulky a grafu lze vyčíst, že brzké ranní a noční hodiny jsou méně vytíženy oproti ostatním. Tato informace je podstatná pro manažera při plánování kapacity telefonních bankéřů a jejich směn. Dále je možné si všimnout, že ve 20 a 21 hodin došlo k většímu nárůstu telefonátů, než v jiných hodinách. Po prověření vzniklé situace bylo zjištěno, že v daném termínu probíhala televizní reklama, díky níž byl zvýšen počet příchozích telefonátů na informační linku.

6.3.2 Počet prodaných produktů

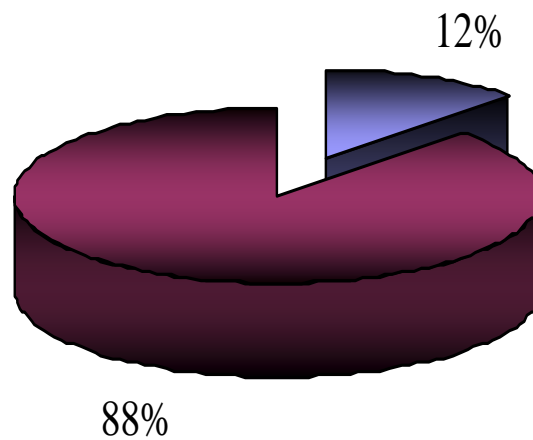
Na základě počtu příchozích hovorů, je možné provést analýzu prodejů přes tento alternativní kanál jako je call centrum. Provede se detailní zkoumání příchozích hovorů a uskutečněných obchodů. Při analýze bylo zjištěno, že klienti mají možnost volat na klientskou linku, kde je obsluha připravena řešit problémy klienta, osvětlit mu pro něj nový produkt, který by mohl využít a stát se tak spokojenějším zákazníkem. Další linka kam volají budoucí klienti je informační, kde je náplní práce bankéře převážně předání prvotní informace o požadovaném produktu nebo službě a jejich prodej.

V následujícím grafu je zachycen počte příchozích hovorů na jednotlivé telefonní linky po hodinových intervalech ve stejný den jak v kapitole 6.3.1.

Počty příchozích hovorů na informační a servisní lince



Graf 14 Počet příchozích hovorů na informační a servisní linku v průběhu dne

% servisních a informačních hovorů

■ % příchozích hovorů informačních ■ % příchozích hovorů servisních

Graf 15 Procentuální vyjádření příchozích hovorů na linky

Z tabulky je patrné, že servisních telefonátů je více jako informačních. V rámci analýzy je vhodné propočítat, z kolika obslužených neklientských hovorů si klient založí účet. Zda je pro banku výhodné vlastnit call centrum s tak vyškoleným personálem.

V tabulce jsou zdrojová data k výpočtu, která obsahují měsíční hodnoty.

Počet prodaných účtů přes call centrum	2 438
Počet hovorů na informační lince	17 112
Počet telefonních bankéřů na informační lince	15

Tabulka 5 Zdrojová data pro výpočet, hodnoty jsou měsíční

$\% \text{ úspěšnost prodaného účtu} = \text{Počet založených účtů pracovníky call centra} / \text{Počet obslužených telefonátů na informační lince} * 100$

$$\frac{2438}{17112} = 14\%$$

Na základě výpočtu, je možné říci, že úspěšnost telefonních bankéřů na prodej účtu pomocí telefonu je 14%. Tedy každý 14 klient, který zavolá na informační linku si založí v bance účet.

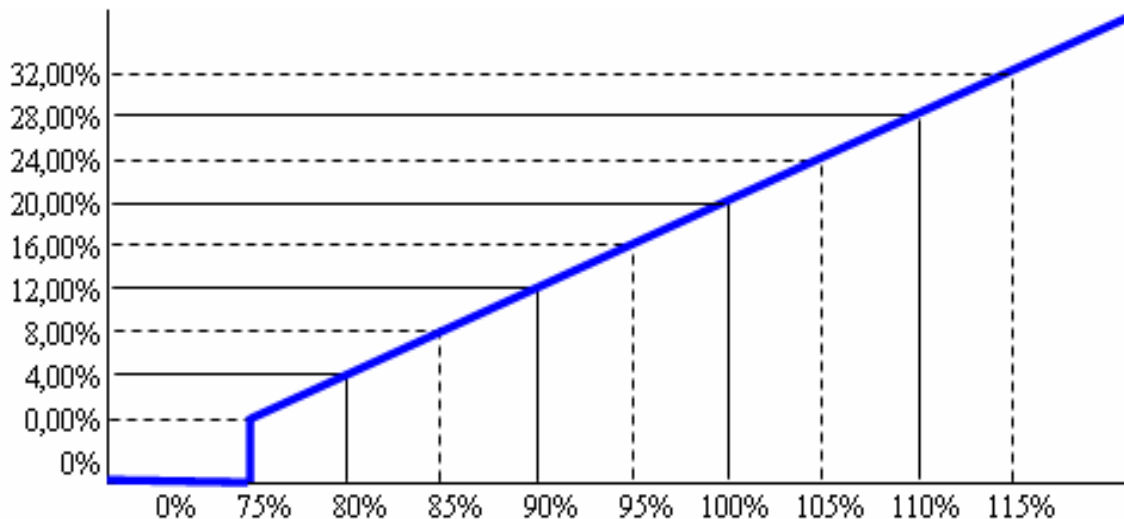
Kolik připadá nově otevřených účtů přes call centrum na jednoho obsluhujícího telefonního bankéře?

Počet založených účtů / počet telefonních bankéřů obsluhujících informační linku

$$\frac{2438}{15} = 162$$

Z výsledku je patrné, že na jednoho bankéře připadá 162 nově otevřených účtů, tedy nových klientů banky.

Každému pracovníkovi je vytvořen plán prodejů, podle pravidel plánování, tak jak je uvedeno v kapitole 3.2., kde je prodejce ohodnocen za splnění plánu. V následujícím grafu je vyobrazen jeden z možných způsobů odměňování za plnění plánu.



Graf 16 Zobrazení vývoje variabilní složky mzdy při plnění plánu

Z grafu je možné vyčíst, že i v případě, kdy bankéř splní svůj plán pouze na 80%, získá část variabilní složky své mzdy a to ve výši 4% jeho základní mzdy. Jestliže by prodejce přeplnil plán o 15%, tak odměna bude činit až 32% jeho fixního platu.

Tento graf je pro prodejce přehledný a může si kdykoliv sám orientačně propočítat výši svého bonusu.

Některé produkty se ale prodávají méně a nebylo by efektivní plánovat jejich prodeje na každého pracovníka. Nabízí se zde pak možnost vytvoření tzv. price listu - ceníku, kde je bankéři za každý prodej vyčíslena částka, která mu bude vyplacena jako bonus k výplatě. V případě, že chce management podpořit prodej konkrétního produktu, tak může zvýšit provizi daného produktu a snížit cenu konkurenčního v danou chvíli méně žádaného produktu.

A poslední složkou která se podílí na variabilní složce mzdy je kvalitativní hodnocení nadřízeného. Zde se jedná skutečně pouze o emotivní hodnocení, kde má vedoucí pracovník na každého svého pracovníka k dispozici 100 bodů, které za všechny své zaměstnance sečte a

pak je mezi ně rozdělí. Kde je nastaven kurz převodu počtu bodů na koruny. Nadřízený si může vytvořit vlastní škálu kritérií, které chce sledovat a řídit si tak chod pobočky, například to může být pracovní atmosféra na pracovišti, teamová spolupráce, zastupování v době nepřítomnosti, pracovitost, dochvilnost, pracovní morálka, zaškolování nového spolupracovníka ...

7.2 Plánování finančních a prodejních ukazatelů

Již při plánování počtů a objemů prodaných produktů a služeb je třeba brát ohled na motivační systém, který je v bance nastaven. Plánované prodeje musí být splnitelné. Je nutné vybudovat v prodejcích rovnováhu a klid, aby si byli vědomi, že jim přidělené budgety je možné při pracovní pílí splnit.

Primárním úkolem controllingu je sestavit plán, který bude mít pro obě strany tj. představenstvo banky a konkrétního zaměstnance přidanou hodnotu. Představenstvo díky plnění pracovníka v síti splní stanovené cíle, které si určilo ve své strategii, jak být úspěšný na trhu a bankéř je finančně ohodnocen, morálně spokojen se svým pracovním výkonem.

Při plánování je vhodné vycházet z několika ukazatelů. Je možné provést ukázkou na příkladu plánování na prodeji běžných účtů. Pokud je cílem odhadnout předpokládaný prodej běžných účtů na konkrétní pobočce, je potřeba vzít v úvahu několik indikátorů, jako jsou například demografické rozdíly, sociální vyspělost obyvatelstva – nejvyšší dosažené vzdělání, průměrnou mzdu v dané lokalitě, počet obyvatel v regionu, míru nezaměstnanosti na daném území, počet jiných finančních domů v okolí naší sledované pobočky, historický vývoj nebo srovnání s obdobnou pobočkou, o které již je známá informace jak se zde běžné účty prodávají, umístění sledované pobočky, zda je v centru města, nebo v zapadlé uličce. Dále je třeba vzít v potaz budoucí reklamní kampaně a jiné zvýhodněné akce, počet prodávajících bankéřů na dané filiálce, typ bankéře, což znamená jeho zkušenosti, zda byl proškolen na daný produkt, jestli má dobré komunikační schopnosti. Ne každý obchodník má stejné prodejní dovednosti, délka otevírací doby na dané pobočce, ... Po zohlednění všech těchto parametrů je možné vytvořit dosti přesný odhad budoucích prodejů. Ne vždy však jsou k dispozici všechny tyto detailní informace, i z tohoto důvodu nejsou pokaždé plány odhadnuty na 100% shodnost se skutečností a je nutné je v případě nějakých drobných nuancí upravovat. Tato situace může nastat v případě nemoci prodejce, nebo změny otevírací doby prodejního místa, pokud se však jedná o neúspěšnou marketingovou kampaň plán

se neupravuje, aby bylo možno poukázat na příčiny odchylky a byla možná další analýza pro budoucí se vyvarování se z minulých chyb. Doporučuje se pak provést i srovnání s úplně prvotním plánem, který nebyl očištěn o pracovní neschopnost bankéřů, ..., z důvodu možného příštího zohlednění v plánování. I tyto odchylky jsou významné, informují vedení společnosti, jak velký vliv měl výpadek například jednoho pracovníka, nebo restrukturalizace pobočky v pracovní den, která neumožnila prodej. Jsou to náměty pro vedení, co udělat příště lépe, aby byl minimálně ohrožen prodej a tedy výnos pobočky.

7.3 Doporučení

7.3.1 Alternativní prodej

Dnes jsou bankéři ohodnoceni pouze za konkrétní prodeje produktů a služeb. Tedy za nové prodeje, které si klient zakoupí přímo na pobočce u daného bankéře. Vzhledem k tomu, že eBanka má velmi kvalitní internetové bankovníctví a její klienti ovládají tento alternativní prodejní kanál, tak se by bylo vhodné začlenit do provizí bankéřů, také prodeje uskutečněné přes internet. Klient má u eBanky možnost si i některé produkty zakoupit přímo z domova, na základě elektronické autentizace. Dalším důvodem, proč bankéře ohodnotit i za tento prodej je ten, že eBanka preferuje klientský přístup. Což znamená, že každý klient má svého osobního bankéře, který s klientem řeší jeho problémy, dotazy a vzniklé situace, které souvisí s jeho účtem. Jednu ze služeb, kterou eBanka nabízí je předschválený úvěr na účtu klienta. Na tuto nabídku může bankéř na pobočce klienta upozornit a uzavřít s ním obchod přes telefon. V tuto chvíli, bankéři na pobočce nejsou k tomuto úkonu motivováni. Prodejní čas, který by pracovník věnoval obsluze klientů na pobočce stráví telefonátem s klientem. Uzavře obchod, ale nemá za něj odměnu. Z tohoto důvodu není pro bankéře výhodné tento postup aplikovat. Raději využije volné chvíle, kdy na pobočce není žádný potenciální klient, jiným způsobem než aktivním oslovováním klientů ze svého portfolia⁵.

Plán, který by měl být nastaven bankéři na počet předschválených úvěrů by měl být určen poměrově k vytíženosti pobočky. Tedy počtu obslužených klientů na pobočce na bankéře a počtu klientů, které má bankéř ve svém portfoliu s aktivní nabídkou.

⁵ Portfolio klientů je seznam všech klientů, které má daný bankéř ve své péči.

7.3.2 Finanční ukazatele

Bylo by vhodné také hodnotit bankéře nejen za prodejní ale i za finanční ukazatele u klientů, které mají v portfoliu. Byl by to další nástroj, pomocí kterého by bylo možné řídit prodej, snadněji a rychleji reagovat na změny na trhu. V současné době si můžeme jako ukázkou zvolit hypoteční krizi. V jejím důsledku je nedostatek volných finančních prostředků a cena depozit, tak významně stoupla.

V případě, že by bankéřům na základě struktury portfolia klientů, které mají ve své obsluze, byly naplánovány průměrné stavy aktiv a pasiv, tak by bankéři více svůj prodej přizpůsobili dalšímu motivačnímu ukazateli a vývoj banky by se rychleji přibližoval nastavenému směru. Tento krok by měl být ale spojen se segmentací klienta.

7.3.3 Segmentace klienta

Na základě zjištěných informací o klientovi, je možné provést důkladnější analýzu klientů a rozdělit je do segmentů, tzn. skupin, které jsou si podobné. Třídění a seskupení klientů podle předem určených charakteristik by mělo být provedeno ještě předtím než jsou shromážděna jakákoliv data. Klienti jsou rozřazeni do jednotlivých segmentů podle právní formy a podle předem definovaných behaviorálních ukazatelů. Mohou být například dále tříděni podle obrátu na účtu či celkového objemu aktiv, podle demografie – místa kde má klient založen osobní účet, nebo místa trvalého bydliště.

Jestliže je klient začleněn do zvolené kategorie, tak je možné o něm říci, že má podobné vlastnosti jako ostatní klienti v jeho skupině. Lze tak předpokládat budoucí chování a reakce klienta na nabízené produkty a služby. Tato informace usnadní bankéři jednání. Prodejce už před schůzkou ví, co může od klienta očekávat, jaké budou jeho požadavky a může se připravit, tak aby klienta maximálně uspokojil.

Například pokud o klientovi je známo, že jeho průměrný měsíční obrát na účtu je 30.000,-. Dále klient má u banky hypoteční úvěr na 2 miliony korun a průměrný zůstatek na pasivech ve výši 45.000,-, tak můžeme říci, že klient je bonitní a bankéř má možnost mu nabídnout pojištění, investici, nebo úvěr. Pojištění pro zajištění klienta, investici, pokud chce spořit, a úvěr pro případ, že by si chtěl něco zakoupit, ale prozatím nemá dostatek vlastních prostředků. Pak je banka schopna mu nabídnout i nižší úrokovou sazbu, protože ví, že klientovi chodí každý měsíc na účet pravidelný finanční obnos a svůj současný závazek, který

má – hypoteční úvěr – splácí ve stanovených termínech. Na rozdíl od klienta, který má měsíční obrát na účtu 10.000,-, spotřebitelský úvěr a jeho zůstatek na účtu na konci každého měsíce je v nepovoleném debetu. Klient by tak spadl do kategorie nebezpečných klientů, u kterých je riziko, že nedostojí svých závazků vůči bance v termínu a pro banku z něj budou plynout dodatečné náklady na vymáhání.

Bylo by vhodné vytvoření databáze klientů, která by obsahovala informace o klientovi, jeho produktech a službách, které využívá, jeho chování a vystupování k bance. Identifikátorem klienta by bylo jeho rodné číslo, jehož pomocí by bylo možné klienta vyfiltrovat. O klientovi by se v přehledné tabulce zobrazily požadované informace s možností výběru časového období, jako marže klienta, klientův měsíční obrát, průměrný zůstatek aktiv a pasiv klienta, jeho delikvenci, žádosti o produkty, řešené problémy s bankou, ...

Tato ucelená databanka informací o klientovi by se sebou nesla zvýšenou administrativu na pobočkách, kde by bankéři museli zaznamenávat získané údaje ze schůzky, ale díky těmto informacím by bankéř měl ucelený pohled na klienta a mohl se dívat na jeho vývoj i několik měsíců nazpět a navrhnou klientovi, pro něj zajímavé a výhodné produkty. Lze očekávat, že by se prodejci zvýšila pravděpodobnost úspěšného uzavření obchodu, pokud by věděl v jaké momentální finanční situaci se klient nachází a na jaké produkty se již sám informoval například na call centru, nebo na minulé schůzce. Protože ne pokaždé, když klient navštíví pobočku, tak jej obslouží jeho osobní bankéř, jak už z důvodu nemoci, tak dovolené. A není v lidských silách a ani cílem banky, aby si bankéř pamatoval do detailu informace o všech svých klientech.

7.3.4 Ukazatele aktivity

Dalším možným ukazatelem jehož pomocí by bylo vhodné vyhodnocovat pracovníky v distribuční síti by mohly být ukazatele aktivity jako jsou například

- crosselling počtu produktů na klienta
- % podíl neaktivních klientů v portfoliu

Opět by se jednalo o nutnost vytvoření nového reportu, který by čerpal data z databáze popisované v předchozí kapitole 7.3.3. Kde by podle rodného čísla získali přehled o produktech a službách, které má klient u banky zakoupené. Jednotlivé produkty by bylo vhodné rozdělit do několika kategorií, podle typu produktu a služby. Bankéř by byl pak hodnocen

za poměrové číslo na celé portfolio svých klientů. Výpočet cross-sellového poměru je popsán v kapitole 3.5.

% podíl neaktivních klientů v portfoliu vyjadřuje část klientů, kteří s bankou uzavřeli v minulosti kontrakt, ale v současné době již žádný produkt aktivně nevyužívají. Takovéto klienty by bylo vhodné opět zaujmout nějakým produktem, aby se zase pro ně banka stala hlavní bankou, kam vkládají své úspory a odkud si půjčují prostředky.

V tuto chvíli se eBanka převážně v motivačním systému v distribuční síti zaměřuje na nové klienty a na nové obchody.

7.3.5 Nefinanční motivace

Do současného motivačního systému eBanky by bylo vhodné doplnit i nefinanční motivaci pro zaměstnance, i když finanční část je vždy více motivující než ta nefinanční.

Doporučovala bych například začlenit do motivace nejrůznější soutěže, které by také mohly přispívat k teamové spolupráci a udržování vřelých vztahů na pracovišti. Odměnou by mohly být například:

- Dny dovolená navíc
- Poukaz na masáže, bazén, sportovní aktivity, ...
- Vzdělávací kurzy, školení
- Večeře
- Volné vstupenky na sportovní a kulturní akce
- Nabídka zvýhodněných produktů

7.3.6 Ovlivnění marketingové kampaně

Při plánování prodeje jsou zohledňovány i marketingové kampaně a jiné akce, které mají za cíl podpořit prodej daného produktu. Při vyhodnocování plnění se tato skutečnost, ale už nezohledňuje. Což znamená, že ve výsledku je daný bankéř znevýhodněn, protože plán byl sestaven na vyšší návštěvnost a zájem klientů, než jaká byla realita. Otázkou je jak vzniklou situaci řešit.

Jednou z možností by zde bylo očistit zpětně plán o výsledky kampaně, ale je zde riziko. A to takové, že pokud se bankéřům nebude nový produkt zamlouvat, nebo se nebudou chtít učit novým změnám, které s inovací produktu souvisejí, tak budou bojkotovat prodej a nadále prodávat současný typ produktu. Což by mohlo znamenat, že marketingová kampaň byla úspěšná, ale díky postoji bankéřů se prodeje nezvýšily.

Další možností je plán neupravovat a vidět danou situaci tak, že jednou je plán díky kampani výrazně nahodnocen, za to jindy je méně ambiciózní a bankéři se tak vyrovná jeho plnění plánu v ročním časovém horizontu.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST

8.1 Návrh nového motivačního reportu pro ředitele pobočky

Na základě provedené analýzy v praktické části a doporučení z kapitoly 7 je prezentován nově navržený pravidelný report s měsíční periodou vykazování. Tento report je určen pobočkovým ředitelům distribuční sítě s cílem zvýšit efektivitu pobočky, motivovat retailové zaměstnance k lepším prodejním a servisním výsledkům, a tím současně i vyšším ziskům banky a k celkové spokojenosti všech.

Záměrem nového reportu je vytvořit datový podklad informačního charakteru pro vedoucí pracovníky pobočky, určeného k řízení podřízených a plnění stanovených cílů.

Nový report obsahuje oproti stávajícímu několik rozdílů:

- a) Bankéři jsou hodnoceni za měsíční výsledky.
- b) V reportu se oproti současnému hodnocení srovnávají vzájemné výkonnosti jednotlivých bankéřů na dané pobočce. Vzhledem k tomu, že každá pobočka má jinou návštěvnost, umístění, portfolio klientů, tak není korektní měřit výsledky více bankéřů z různých poboček mezi sebou. Pro orientaci jsou v tabulce doplněny plnění průměrného bankéře v celé distribuční síti.
- c) Rozdělení pracovní náplně přepážkových pracovníků je strukturováno do pěti částí. Toto rozčlenění bylo provedeno záměrně, aby zaměstnanci byli motivováni plnit všechny úkoly, které jim byly svěřeny a ne pouze vybranou část, za kterou dostávají provizi.
- d) Prioritu pracovní náplně je možné variabilně měnit podle právě zvolené důležitosti a to pomocí váhy.
- e) Výsledky bankéřů jsou hodnoceny na základě konečného pořadí v porovnání s kolegy, což je více transparentní než současný stav. V případě, že je bankéř slabší v jedné z činností, může zlepšit svůj výsledek na ostatních a profilovat se na svém slabém místě.

Navrhovaný report je rozdělen do pěti částí, z nichž každá obsahuje pohled na plnění a prodeje všech bankéřů na dané pobočce v měsíci I a pak také detailní pohled plnění a prodeje Bankéře I v historické řadě šesti měsíců.

8.2 Návrh nového reporting

8.2.1 Prodejní část

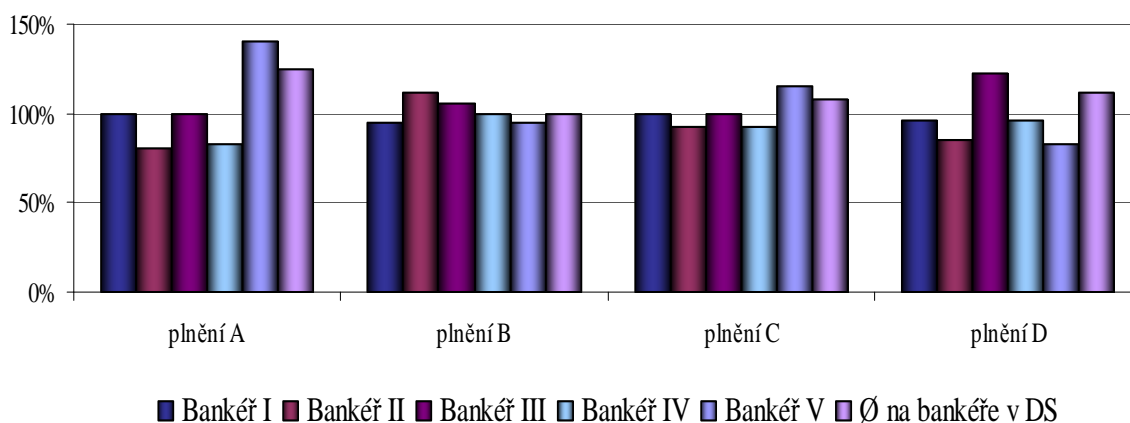
V následující tab. 6 jsou zachyceny prodeje pěti bankéřů a prodej průměrného bankéře v distribuční síti (DS). Kde u každého produktu (A-D) je zaznamenán skutečný a plánovaný prodej a plnění. U jednotlivých produktů jsou uvedeny také váhy významnosti prodeje jednotlivých produktů. Z tabulky je patrné, že pro banku je nejdůležitější prodej produktu A.

Nejlepší celkovém prodeji v měsíci I byl Bankéř III.

Prodejní část	váha A 1,20				váha B 1,15				váha C 1,10				váha D 1,05				celkem			pořadí po zohlednění vah	
	skut. A plán A plnění A			pořadí	skut. B plán B plnění B			pořadí	skut. C plán C plnění C			pořadí	skut. D plán D plnění D			pořadí	skut. plán plnění		pořadí		
	skut. A	plán A	plnění A		skut. B	plán B	plnění B		skut. C	plán C	plnění C		skut. D	plán D	plnění D		skut.	plán			plnění
Bankéř I	6	6	100%	2	7	8	95%	4	7	7	100%	2	7	7	96%	2	30	31	98%	3	2
Bankéř II	4	5	80%	4	8	7	111%	1	8	9	93%	3	9	11	85%	3	33	35	92%	5	3
Bankéř III	3	3	100%	2	7	7	106%	2	9	9	100%	2	12	10	122%	1	34	31	109%	1	1
Bankéř IV	5	6	83%	3	8	8	100%	3	8	8	92%	4	10	11	96%	2	34	36	94%	4	5
Bankéř V	7	5	140%	1	7	7	94%	5	10	8	116%	1	8	10	83%	4	35	33	105%	2	4
Ø na bankéře v DS	5	4	125%		6	6	100%		8	8	109%		9	8	111%		32	29	110%		

Tabulka 6 Prodejní část - plnění bankéřů za měsíc I

Vyhodnocení prodejní části



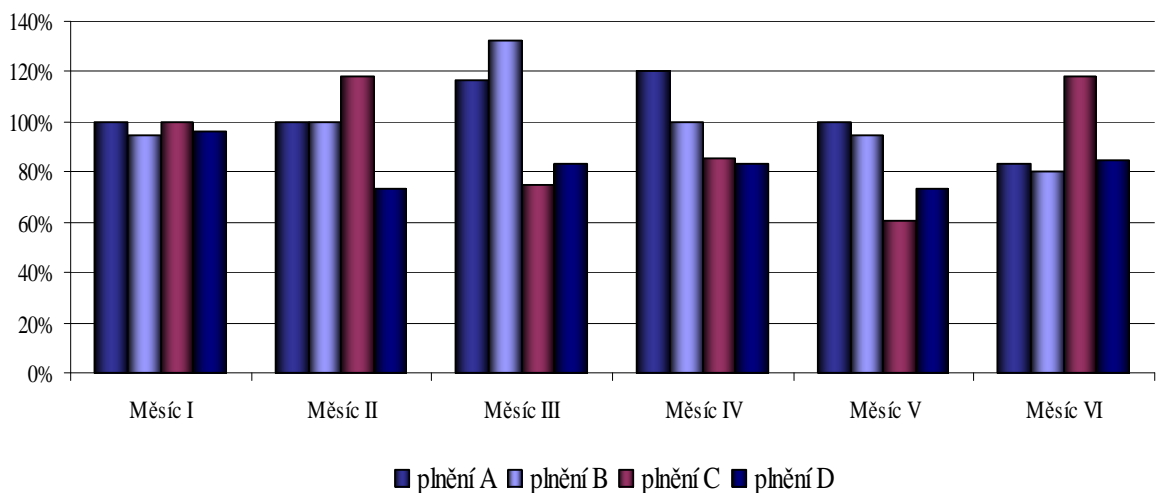
Graf 17 Prodejní část - plnění bankéřů

V tabulce 7 jsou vidět prodeje pouze Bankěře I šest měsíců nazpět. Z této tabulky je patrné, že Bankěř I má například stále prodejní výsledky produktu A, ale měsíc VI nepatřil k jeho nejlepším.

Prodejní část - Bankěř I	váha A 1,20				váha B 1,15				váha C 1,10				váha D 1,05				celkem			pořadí po zohlednění vah	
	skut. A	plán A	plnění A	pořadí	skut. B	plán B	plnění B	pořadí	skut. C	plán C	plnění C	pořadí	skut. D	plán D	plnění D	pořadí	skut.	plán	plnění		pořadí
Měsíc I	6	6	100%	2	7	8	95%	4	7	7	100%	2	7	7	96%	2	30	31	98%	3	2
Měsíc II	5	5	100%	2	8	8	100%	3	8	7	118%	1	8	11	74%	3	33	34	95%	3	3
Měsíc III	7	6	117%	1	9	7	132%	1	6	8	75%	5	10	12	83%	3	36	36	98%	2	3
Měsíc IV	6	5	120%	1	8	8	100%	2	6	7	86%	4	9	11	83%	3	32	34	95%	3	3
Měsíc V	5	5	100%	2	7	7	94%	4	5	8	61%	5	7	10	73%	3	27	33	80%	4	3
Měsíc VI	5	6	83%	4	6	8	80%	5	8	7	118%	1	7	8	85%	3	30	33	91%	3	4

Tabulka 7 Prodejní část - plnění Bankěř I

Vyhodnocení prodejní části - Bankěř I



Graf 18 Prodejní část - plnění bankěřů

8.2.2 Aktivita bankěřů

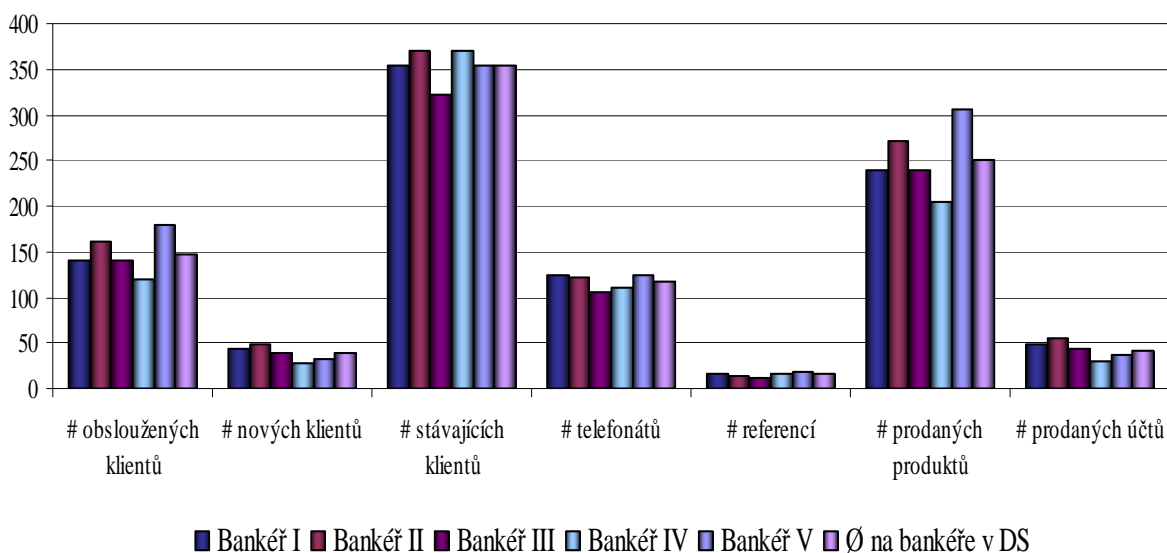
Aktivitu bankěřů je možné zachytit například do následující tabulky, kde sledujeme počty obslužených klientů bankěřem a kolik z nich se stalo novými klienty banky. Dále kolik klientů má bankěř ve svém portfoliu, kolik servisních telefonátů bankěř provedl se svými

klienty, kolik dal referencí - příležitostí uskutečnit prodej svým kolegům, kolik prodal celkově produktů a kolik z toho bylo účtů. Z tabulky je patrné, že je možné sledovat poměrně hodně ukazatelů, pro korigování důležitosti zde slouží váhy. Podle nich můžeme vidět, že pro banku je nejdůležitější získání nového klienta a hned za ním prodej účtu. Položka počet stávajících klientů není hodnocena v porovnání s více bankéři, je měřena až individuálně s každým bankéřem.

Aktivita	# obslužených klientů	# nových klientů	# stávajících klientů	# telefonátů	# referencí	# prodaných produktů	# prodaných účtů	pořadí
Bankéř I	140	44	354	125	16	238	49	1
Bankéř II	160	48	369	122	13	272	55	1
Bankéř III	140	40	321	105	12	238	44	2
Bankéř IV	120	28	369	111	15	204	29	3
Bankéř V	180	32	355	123	18	306	36	1
Ø na bankéře v DS	148	38	354	118	15	252	41	
váha	1,2	1,25	nehodnotí se	1,05	1,05	1,15	1,2	

Tabulka 8 Aktivita bankéřů za měsíc I

Vyhodnocení prodejní části - pobočky



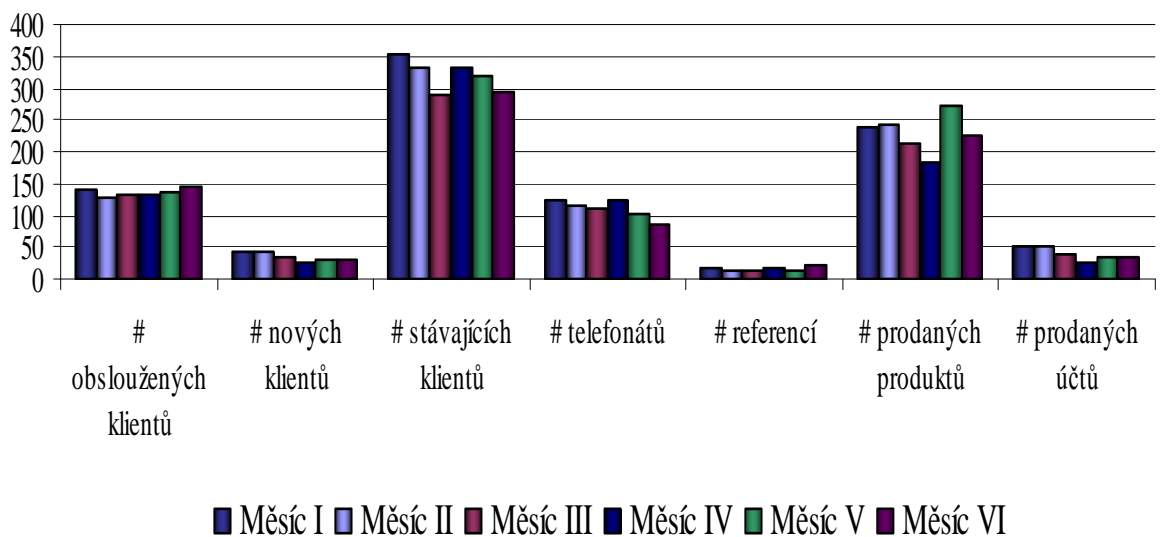
Graf 19 Aktivita bankéřů za měsíc I

V následující tabulce je zaznamenána aktivita Bankéře I v historické řadě šesti měsíců a v grafické zobrazen v grafu 20.

Aktivita	Měsíc I	Měsíc II	Měsíc III	Měsíc IV	Měsíc V	Měsíc VI
# obslužených klientů	140	128	131	132	138	144
# nových klientů	44	43	36	25	29	32
# stávajících klientů	354	332	289	332	320	293
# telefonátů	125	113	111	123	103	85
# referencí	16	11	12	16	14	20
# prodaných produktů	238	242	212	182	272	224
# prodaných účtů	49	50	40	26	33	35
pořadí	1	2	3	5	4	4

Tabulka 9 Aktivit Bankéře I

Vyhodnocení prodejní části - Bankéř I



Graf 20 Aktivit Bankéře I

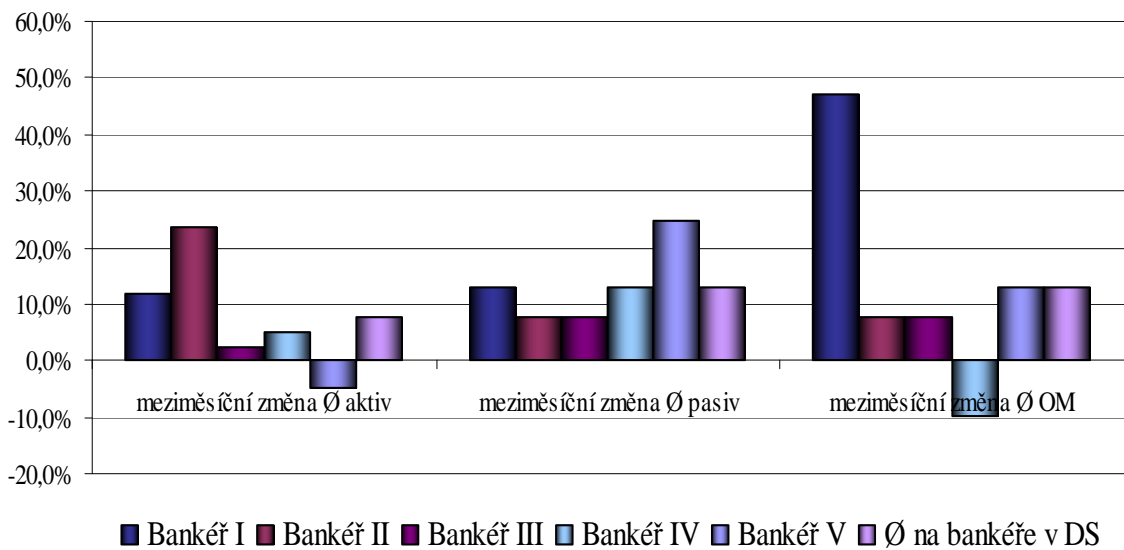
8.2.3 Portfolio

V tabulce je přepočítán stav aktiv, pasiv a OM na portfolio klientů, které má bankéř ve své obsluze. Je zde zaznamenán průměrný zůstatek k I a II měsíci a jejich meziměsíční rozdíl.

Portfolio	Ø aktiv I/08 (v tis.)	Ø pasiv I/08 (v tis.)	OM I/08	Ø aktiv II/08 (v tis.)	Ø pasiv II/08 (v tis.)	OM II/08	meziměsíční změna Ø aktiv	meziměsíční změna Ø pasiv	meziměsíční změna Ø OM	pořadí
Bankéř I	35 824	32 543	12 360	40 122	36 740	18 204	12,0%	12,9%	47,3%	1
Bankéř II	39 844	36 524	15 470	49 226	39 270	16 633	23,5%	7,5%	7,5%	2
Bankéř III	36 584	35 694	15 980	37 473	38 378	17 182	2,4%	7,5%	7,5%	4
Bankéř IV	36 984	36 694	15 470	38 831	41 426	13 980	5,0%	12,9%	-9,6%	5
Bankéř V	42 684	35 744	12 580	40 656	44 603	14 202	-4,8%	24,8%	12,9%	3
Ø na bankéře v DS	38 384	35 440	14 372	41 262	40 083	16 040	7,6%	13,1%	13,1%	
váha							1,10	1,25	1,30	

Tabulka 10 Vývoj portfolia aktiv, pasiv a OM k II měsíci

Vyhodnocení prodejní části - pobočky



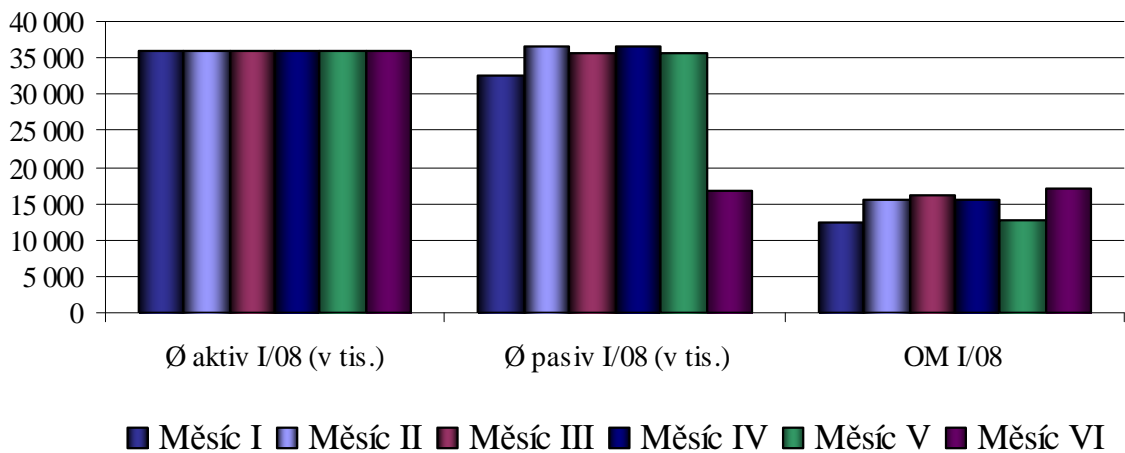
Graf 21 Vývoje portfolia aktiv, pasiv a OM bankéřů v měsíci II

Vývoj portfolia Bankéře I v šesti měsíční historii, je v tabulce 11 a grafické zpracování v grafu 22.

Portfolio	Měsíc I	Měsíc II	Měsíc III	Měsíc IV	Měsíc V	Měsíc VI
Ø aktiv I/08 (v tis.)	35 824	35 824	35 824	35 824	35 824	35 824
Ø pasiv I/08 (v tis.)	32 543	36 524	35 694	36 694	35 744	16 635
OM I/08	12 360	15 470	15 980	15 470	12 580	17 182
Pořadí	1	1	2	1	3	1

Tabulka 11 Vývoj portfolia aktiv, pasiv a OM Bankéře I

Vyhodnocení prodejní části - Bankéř I



Graf 22 Vývoje portfolia aktiv, pasiv a OM Bankéře I

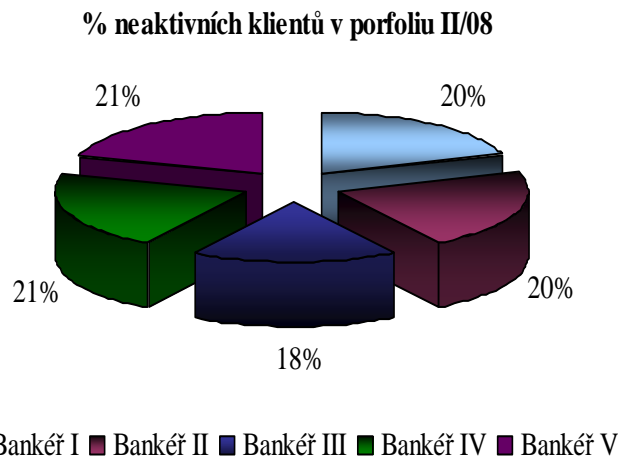
8.2.4 Portfolio klientů

V následující tabulce je také zachyceno portfolio klientů, ale tentokrát přímo přírůstky klientů a podíly neaktivních klientů v celém portfoliu bankéře.

Opět je zde meziměsíční srovnání přírůstku, nebo úbytku.

Portfolio klientů	# klientů v portfoliu I/08	% neaktivních klientů v portfoliu I/08	# klientů v portfoliu II/08	% neaktivních klientů v portfoliu II/08	% meziměsíční změna # klientů v portfoliu	% neaktivních klientů meziměsíční změna	pořadí
Bankéř I	354	35%	379	34%	7%	-1%	4
Bankéř II	369	24%	400	24%	8%	0%	2
Bankéř III	321	38%	334	39%	4%	1%	5
Bankéř IV	369	41%	395	41%	7%	0%	3
Bankéř V	355	22%	391	24%	10%	2%	1
Ø na bankéře v DS	354	32%	380	32%	7%	0%	
váha					1,25	1,3	

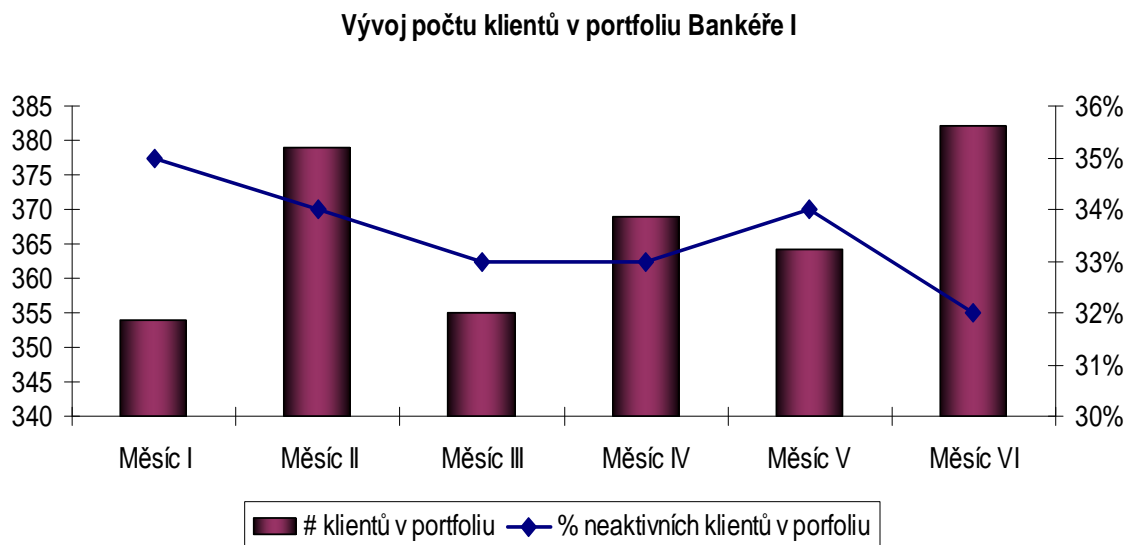
Tabulka 12 *Portfolio klientů - bankéřů za měsíc II*



Graf 23 *Procentuální vyjádření neaktivních klientů v portfoliu v měsíci II*

Portfolio klientů	# klientů v portfoliu	% neaktivních klientů v portfoliu	pořadí
Měsíc I	354	35%	4
Měsíc II	379	34%	5
Měsíc III	355	33%	5
Měsíc IV	369	33%	5
Měsíc V	364	34%	4
Měsíc VI	382	32%	3

Tabulka 13 *Portfolio*



Graf 24 Vývoj počtu klientů v portfoliu Bankéře I

8.2.5 Segmentace klientů

V tabulce je rozepsána segmentace klientů v portfoliu bankéře. Klienti jsou rozděleni do 4 kategorií, z nichž podle váhy lze usuzovat, že pro banku je nejváženější skupina D. Jedná se o klienty, kteří přinášejí nejvyšší OM marži bance.

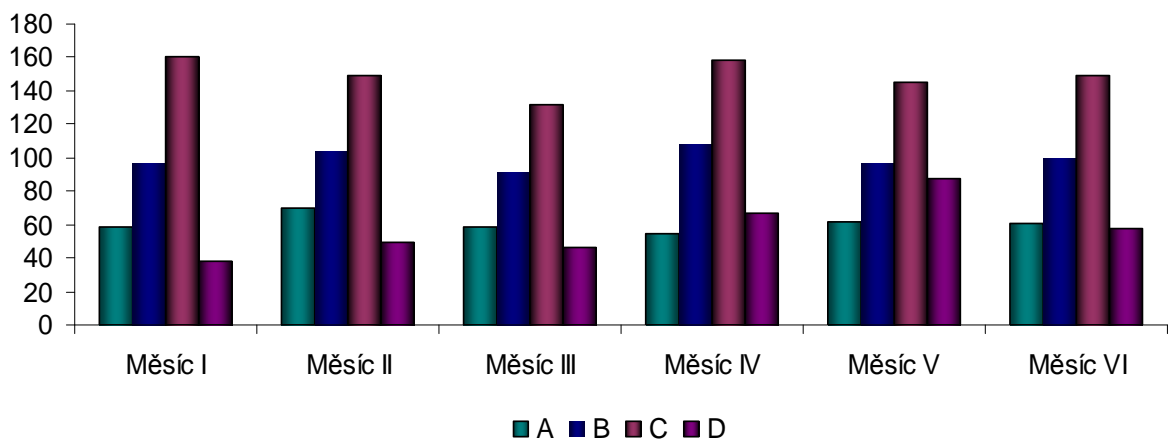
Segmentace klientů	Typ klienta				#prodaných produktů klientovi typu				crosselling na typ klienta				pořadí
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
Bankéř I	58	97	160	38	39	65	108	26	0,07	0,07	0,07	0,07	2
Bankéř II	69	103	147	49	46	68	97	32	0,07	0,07	0,07	0,07	3
Bankéř III	57	89	129	45	38	59	85	30	0,07	0,07	0,07	0,07	3
Bankéř IV	52	102	151	64	26	50	74	31	0,05	0,05	0,05	0,05	4
Bankéř V	56	88	132	80	43	67	101	61	0,08	0,08	0,08	0,08	1
Ø na bankéře v DS	59	96	144	55	38	62	93	36	0,07	0,06	0,06	0,07	
váha									1,6	1,4	1,3	1,8	

Tabulka 14 Segmentace klientů - bankéřů za měsíc II

Segmentace klientů	Typ klienta				#prodaných produktů klientovi typu				crosselling na typ klienta				pořadí
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
Měsíc I	58	97	160	38	39	65	108	26	0,07	0,07	0,07	0,07	2
Měsíc II	70	104	149	50	46	68	98	33	0,07	0,07	0,07	0,07	2
Měsíc III	58	91	131	46	39	60	87	31	0,07	0,07	0,07	0,07	2
Měsíc IV	55	108	158	67	27	53	78	33	0,05	0,05	0,05	0,05	4
Měsíc V	61	96	145	88	47	74	111	67	0,08	0,08	0,08	0,08	1
Měsíc VI	61	99	149	58	40	64	96	38	0,07	0,06	0,06	0,07	2
váha									1,6	1,4	1,3	1,8	

Tabulka 15 Segmentace klientů - Bankéřů I

Vývoj počtu klientů v portfoliu bankéře



Graf 25 Vývoj počtu klientů v portfoliu Bankéře I - po segmentech

8.2.6 Celkové hodnocení

V tabulce je zachyceno celkové vyhodnocení všech sledovaných ukazatelů a pořadí úspěšnosti pracovníků na pobočce.

Celkové hodnocení:	Prodejní část	Aktivita	Portfolio	Portfolio klientů	Segmentace klientů	pořadí
Bankéř I	2	1	1	4	2	1
Bankéř II	3	1	2	2	3	3
Bankéř III	1	2	4	5	3	4
Bankéř IV	5	3	5	3	4	5
Bankéř V	4	1	3	1	1	2
váha	1,2	1,25	1,15	1,1	1,15	

Tabulka 16 Celkové vyhodnocení - bankéřů za měsíc II

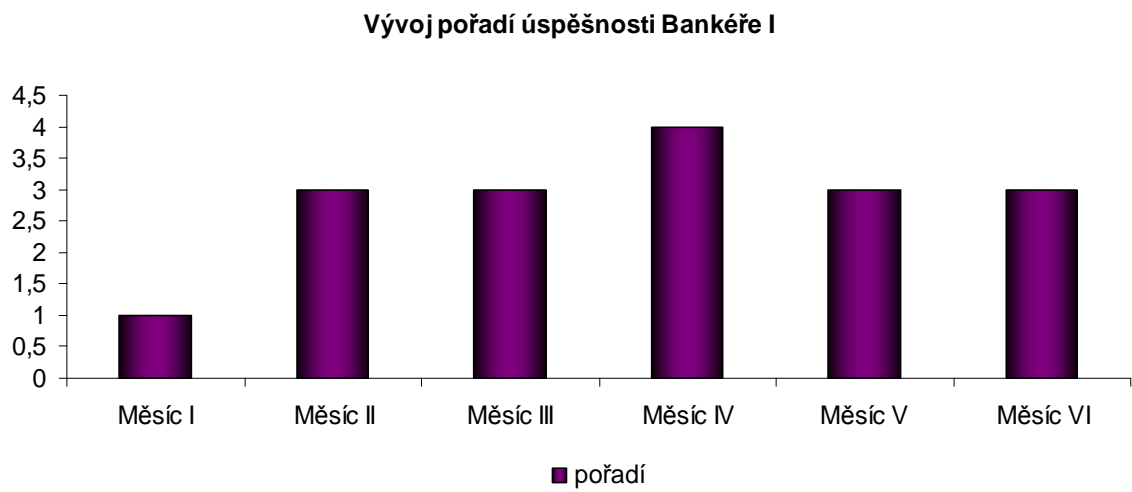
Z tabulky je zřejmé, že i když Bankéře číslo jedna neobstál v parametru Portfolio klientů, ale v jiných exceloval, tak ve výsledném pořadí skončil jako první.

Ředitel pobočky zde má přehled o jednotlivých výkonech svých svěřenců a může se tak lépe zaměřit na jejich úzká místa.

V další tabulce je zaznamenána úspěšnost Bankéře I v historické řadě šesti měsíců nazpět. Na základě těchto podkladů vidí manažer zlepšení či zhoršení daného pracovníka.

Celkové hodnocení:	Prodejní část	Aktivita	Portfolio	Portfolio klientů	Segmentace klientů	pořadí
Měsíc I	2	1	1	4	2	1
Měsíc II	3	2	1	5	2	3
Měsíc III	3	3	2	5	2	3
Měsíc IV	3	5	1	5	4	4
Měsíc V	3	4	3	4	1	3
Měsíc VI	4	4	1	3	2	3

Tabulka 17 Celkové vyhodnocení - Bankéře I



Graf 26 Celkového vyhodnocení - Bankéře I

ZÁVĚR

Předmětem diplomové práce bylo provést teoretickou rešerši bankovního controllingu a analýzu současného motivačního systému v eBance, a.s., a pak v projekční části navrhnout nový hodnotící report, který by vedl ke zlepšení stávajícího stavu a to za podmínek dodržení interních pravidel a aby byl v zájmu akcionářů.

Na základě dostupných informací a podkladů bylo zjištěno, že při hodnocení pracovníků v distribuční síti jsou jednotliví pracovníci odměňováni jen za zlomek práce, která je součástí jejich každodenní pracovní náplně. Jejich výkony jsou hodnoceny na principu plnění stanovených plánů, kde další nemalou část možné odměny činí prodeje, jenž jsou dle ceníku oceněny.

Byl navrhnout nový report, určený manažerům na pobočkách k transparentnějšímu vedení osobních bankéřů, přičemž nahlíží zcela odlišným způsobem na vyhodnocování pracovníků. Tento report nabízí pohled na jednotlivé pracovníky na pobočce a současně na každého zaměstnance individuálně. Naskýtá se zde možnost hodnocení bankéře ve srovnání s jeho kolegy a současně má ředitel pobočky možnost sledovat vývoj prodeje a aktivity svého svěřence v historické řadě a tím případně zohlednit jeho jednorázové „uklouznutí.“

V navrhovaném reportu je sledováno více ukazatelů, než tomu bylo doposud. Bankéř je motivován ke všem pracovním činnostem, které na pobočce vykonává. Jednotlivé úkony jsou ohodnoceny váhami důležitosti, jak pro banku, tak pro ředitele pobočky, aby v případě potřeby, změny strategie bylo možné kdykoliv váhu pozměnit a zaměřit se rychleji na slabé místo bankéře, pobočky nebo celé banky.

Pracovníci zde nejsou srovnáváni s kolegy z jiných poboček, protože každá pobočka má svůj specifický charakter. Bankéři jsou hodnoceni pouze mezi sebou a orientačně s průměrným bankéřem v distribuční síti.

Nově navržený report je nestranným ohodnocením zaměstnanců, protože jejich práce je převedena pomocí vah do formy čísel s předem přesně definovanými pravidly. Report je sestavován s měsíční periodou, je přehledný a vypovídající pro každého bankéře. Umožňuje sledování vývoje pracovníků i několik měsíců nazpět.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ESCHENBACH, Rolf a kol. Controlling. Přeložily Pavla Fialová, Eva Chmátalová. 2. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-0
- [2] HERMANN, Petr, LAZAR, Jaromír. Nákladový controlling. 1. vyd. Ostrava : Repro-nis Ostrava, 199. 102 s. ISBN 80-86122-34-4.
- [3] HORVATH & Partners. Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu. 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [4] Jiří VYSUŠIL, Michal KAVAN, Controllingové integrační metody, Montanex a.s. 1999, ISBN 80-7225-012-4
- [5] KONEČNÝ, Miloš. Controlling : Studijní text pro kombinovanou formu studia. 4. pře-prac. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm , 2007. 140 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
- [6] KRÁL, Miloš. Bankovníctví II. 4. upr. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Academia centrum, 2005. 120 s. ISBN 80-7318-260-2.
- [7] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [8] SEKERKA, Bohuslav. Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů. 2. upr. vyd. Praha : Profess Consulting, 1997. 172 s. ISBN 80-85235-40-4.
- [9] SODOMKA, Petr. Informační systémy v podnikové praxi. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [10] SŮVOVÁ, Helena a kol. Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači. 1. vyd. Praha : Bankovní institut, 1999. 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
- [11] VAZ, Landeiro, SŮVOVÁ, Helena. Řízení nákladů v bance. Praha : Bankovní institut, a.s., 1998. 136 s.
- [12] VOLLMUTH, Hillmar J. Controlling : Nový nástroj řízení. Jiří Vysušil. 2. upr. vyd. Praha : Profess Consulting, 1989. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- [13] VOLLMUTH, Hillmar, J. Nástroje controllingu od A do Z. Překlad Ludmila Sladká, Jiří Vysušil. 2. české vydání vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-029-4.

- [14] VYSUŠIL, Jiří, KAVAN, Michal, Controllingové integrační metody, Montanex a.s. 1999, ISBN 80-7225-012-4.
- [15] Interní normy a komunikace eBanky a.s.
- [16] MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling. Učební pomůcka - Kombinované studium VŠE : Controlling [CD]. 2002, č. 3205-0052 [cit. 2008-05-05].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

#	Počet
%	Procento
Ø	Průměr
ALM	Asset and liabilities management – Řízení aktiv a pasiv
ČP	Česká pojišťovna a.s.
eB	eBanka a.s.
FX – marže	Rozdíl neúrokových výnosů a nákladů z konverzí cizích měn
MTD	Month to day – hodnota stavu na konci sledovaného měsíce
OM	Obchodní marže
RB	Raiffeisenbank a.s.
X-Sell	Cross-selling – Křížový prodej
YTD	Year to day – hodnota stavu ke sledovanému datu od počátku roku

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 <i>Ukázka sezónní složky</i>	32
Graf 2 <i>Koláčový graf - % vyjádření prodaných produktů</i>	33
Graf 3 <i>Prodeje bankéřů</i>	34
Graf 4 <i>Vývoj počtu klientů</i>	35
Graf 5 <i>Procentuální vyjádření počtů schůzek</i>	38
Graf 6 <i>Vývoj obchodní marže</i>	46
Graf 7 <i>Vývoje úrokové marže a FX marže</i>	47
Graf 8 <i>Vývoje rozdílu přijatých a placených poplatků</i>	48
Graf 9 <i>Prodeje nových osobních účtů</i>	49
Graf 10 <i>Počet konverzí na typ účtu č.5</i>	50
Graf 11 <i>Vývoj objemu prodaných hypotečních úvěrů v tis.</i>	52
Graf 12 <i>Vývoj objemu hypotečních úvěrů po prodejních kanálech</i>	53
Graf 13 <i>Příchozích hovorů na informační linku</i>	54
Graf 14 <i>Počet příchozích hovorů na informační a servisní linku v průběhu dne</i>	55
Graf 15 <i>Procentuální vyjádření příchozích hovorů na linky</i>	56
Graf 16 <i>Zobrazení vývoje variabilní složky mzdy při plnění plánu</i>	59
Graf 17 <i>Prodejní část - plnění bankéřů</i>	67
Graf 18 <i>Prodejní část - plnění bankéřů</i>	68
Graf 19 <i>Aktivity bankéřů za měsíc I</i>	69
Graf 20 <i>Aktivity Bankéř I</i>	70
Graf 21 <i>Vývoje portfolia aktiv, pasiv a OM bankéřů v měsíci II</i>	71
Graf 22 <i>Vývoje portfolia aktiv, pasiv a OM Bankéře I</i>	72
Graf 23 <i>Procentuální vyjádření neaktivních klientů v portfoliu v měsíci II</i>	73
Graf 24 <i>Vývoj počtu klientů v portfoliu Bankéře I</i>	74
Graf 25 <i>Vývoj počtu klientů v portfoliu Bankéře I - po segmentech</i>	75
Graf 26 <i>Celkového vyhodnocení - Bankéře I</i>	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera.....	13
Tabulka 2 Prodejů za týden	33
Tabulka 3 Počty uskutečněných schůzek v 25.týdnu	38
Tabulka 4 Prodeje investic (v tis)	51
Tabulka 5 Zdrojová data pro výpočet, hodnoty jsou měsíční	56
Tabulka 6 Prodejní část - plnění bankéřů za měsíc I.....	67
Tabulka 7 Prodejní část - plnění Bankéř I.....	68
Tabulka 8 Aktivity bankéřů za měsíc I	69
Tabulka 9 Aktivit Bankéře I	70
Tabulka 10 Vývoj portfolia aktiv, pasiv a OM k II měsíci	71
Tabulka 11 Vývoj portfolia aktiv, pasiv a OM Bankéře I	72
Tabulka 12 Portfolio klientů - bankéřů za měsíc II	73
Tabulka 13 Portfolio	73
Tabulka 14 Segmentace klientů - bankéřů za měsíc II.....	74
Tabulka 15 Segmentace klientů - Bankéřů I	75
Tabulka 16 Celkové vyhodnocení - bankéřů za měsíc II.....	76
Tabulka 17 Celkové vyhodnocení - Bankéře I	76

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY