

Systém plánování v bankách

Současné období znamená pro bankovníctví ztížené podmínky podnikání. Dochází k zostření vzájemné konkurence bank, ke konkurenci bank a nebankovních subjektů, k deregulaci a sekuritizaci finančních trhů, k internacionalizaci bankovních subjektů, k vysoké míře rizika na finančních trzích apod. Důsledkem je viditelný obrat v bankovním managementu, zejména:

- plánovitý a systematický postup bank,
- správná reakce na jakékoli budoucí změny vývoje,
- zamýšlení se nad tím, co bude potřeba provést zítra.

Banky jsou nuceny přesněji a exaktněji promýšlet své cíle, které chtějí realizovat v budoucnosti.

1. Strategické plánování

Pro banku je důležité jasně definovat její strategii, která určuje v dlouhodobém časovém horizontu základní koncepci, zaměření banky a její strategické cíle.

Strategické cíle banky představují nejvyšší stupeň cílů, jejichž realizace znamená tvrdý boj o jejich splnění.

Vývoj tvorby bankovní strategie:

- *dlouhodobé plánování* – začalo se prosazovat v USA v 50. letech 20. století - jeho podstatným prvkem byla prognóza vývoje budoucnosti vytvořená na předpokladu, že budoucnost lze prognózovat na základě extrapolace minulého vývoje a stanovení optimistických cílů,
- *strategické plánování* – jeho prvky se začaly objevovat v 60. letech 20. století – znamená reálnější přístup, neuznává princip tvorby strategických cílů na základě extrapolace minulosti, ani jejich zásadně optimistický charakter, jako komplexní a náročná metoda vyžaduje mnohem více času ke stanovení cílů a strategií,

- *strategické řízení* – je rozvinutím strategického plánování - kromě mechanické činnosti tvorby a realizace strategie založené na různých analýzách obsahuje navíc zjišťování ambicí a zájmů manažerů odpovědných za realizaci strategie.

Strategické plánování je zaměřeno na delší období, zpravidla na pět a více let, na které vznikají prognózy, scénáře a cíle v souvislosti s růstem, podílem na trhu a ziskem banky. Zahrnuje zásadní a fundamentální otázky, zaměřuje se na získání trvalého náskoku před konkurencí. Cíle stanovuje pouze globálně, v hrubých rysech, snaží se vytvořit základní osnovu budoucího způsobu řízení.

Vzhledem k významu strategického plánování je účast vrcholového managementu banky zcela nezbytná. Důsledky rozhodnutí učiněných v této oblasti mají totiž dominantní a rozhodující vliv na hospodářský výsledek banky.

K zavedení strategie banky do praxe jsou potřebné krátkodobější plány – taktické plánování. Taktické plánování se týká maximálně období jednoho roku, neobsahuje otázky zásadního významu, pozornost se zde zaměřuje zejména na operativní záležitosti. Cíle, definované v krátkodobějších operativních plánech, jsou konkrétnější a adresnější.

Strategické plánování je součástí celkového plánovacího a řídicího procesu banky, k realizaci strategií stanovených dlouhodobých cílů s vypracováním potřebných aktivit k dosažení těchto cílů v rámci taktického plánování je potřebný přísun informací, které poopraví prováděné aktivity.

Analýzy v oblasti strategického plánování:

- *výhledová analýza* – identifikuje trendy, hrozby, příležitosti i jednotlivé vlivné události v okolí banky, které mohou změnit její dosavadní vývoj,
- *konkurenční analýza* – identifikuje určitý potenciál zlepšení výkonu banky na základě úspěchů banky v jednotlivých oborech jejího podnikání, ukazuje, které z nich se budou slibněji rozvíjet a které mají naopak nejistou budoucnost,
- *portfoliová analýza* – porovnává výhledy banky v jednotlivých oborech, stanovuje priority a alokuje zdroje pro jejich rozvoj,
- *analýza diverzifikace* – identifikuje nedostatky v současném portfoliu oborů a určuje nové obory, které budou pro banku přínosné.

V průběhu strategického plánování rozlišujeme *více etap*, jsou to:

- záměr
- analýza vlastních silných a slabých stránek, analýza rizik a příležitostí
- cíle a rámcové podmínky
- strategické alternativy
- rozhodující faktory úspěch
- strategické rozhodnutí.

1. etapa - Záměr banky

Měl by dát jasnou představu o směřování banky pro příštích pět až patnáct let a obsahovat informace o povaze a rozsahu aktivit, které banka bude provádět. Musí se přitom zodpovědět řada otázek, např.

- Čím chceme být?
- S čím chceme obchodovat? S čím budeme obchodovat?
- Kdo jsou naši klienti? Na koho bychom se chtěli zaměřit?
- Jak se chceme v očích svých klientů trvale odlišit od konkurence?

Odpovědět na uvedené otázky není lehké, banka si je musí důkladně promyslet a uvážit, protože tvoří základ pro rozhodování o cílech strategického plánování.

Banka může formulovat více verzí svých záměrů, v konečném důsledku se však musí rozhodnout a formulovat definitivní znění záměru. Formulace záměru nesmí být stručné, ale ani příliš rozvláčné a neurčité, měl by být formulován tak, aby dokázal motivovat pracovníky banky.

2. etapa - Analýza vlastních silných a slabých stránek, analýza rizik a příležitostí

Zahrnuje zpracování řady analýz vnitřního i vnějšího prostředí banky, často bývá nazývána strategickým auditem. V podstatě jde o zodpovězení těchto otázek:

- V čem jsme dobří?
- Co nám dělá potíže?
- Jaké máme příležitosti?
- Na co bychom si měli dávat pozor?

V oblasti analýzy silných a slabých stránek banky je důležitý kritický a realistický přístup. Příliš pozitivní nebo příliš negativní hodnocení může být příčinou chybného strategického rozhodnutí. Formulaci silných a slabých stránek by měla předcházet důsledná vnitřní analýza, zejména analýza klientely, zdrojů /finančních a lidských/, marketingový audit a analýza technologií.

Při analýze silných a slabých stránek banky jde o posouzení konkurenční schopnosti banky jako celku i jejích jednotlivých obchodních míst. Hodnotí výsledky vnitřní analýzy, vytváří profil banky a ukazuje jeho silné a slabé stránky. Cílem banky je pak trvale udržet podstatné silné stránky a odstranit, příp. omezit slabé stránky.

Kromě vnitřních analýz se banka musí se vši vážností zabývat analýzami vnějšího prostředí, které zahrnují zejména analýzu oboru, analýzu trhu a analýzu konkurence. Na tuto analýzu navazuje analýza příležitostí a hrozeb, možností a příležitostí.

3. etapa – Cíle a rámcové podmínky

Banka zde formuluje cíle a rámcové podmínky. Cíle mohou být:

- finanční - např. celkové výnosy z finančních činností, hospodářský výsledek banky,
- komerční - např. požadované podíly banky na trhu, požadované objemy bankovních obchodů a služeb.

Stanovení cílů doplňuje stanovení rámcových podmínek, zpravidla nastavení určitých limitů rizika, které se mohou týkat přijatelných rizik v oblasti úvěrových rizik, rizik spojených se změnami úrokové sazby a devizového kursu, možností investování apod.

Stanovené cíle by měly být realistické, měřitelné a kontrolovatelné. Měly by stimulovat a motivovat všechny příslušné pracovníky, kteří by je měli zároveň akceptovat.

Čím jsou cíle a rámcové podmínky konkrétnější, tím je řízení potřebných činností jednodušší.

4. etapa – Strategické alternativy

Banka je vypracovává na základě výsledků předchozích etap. Formuluje se zpravidla více alternativ, poněvadž stanovených cílů lze dosáhnout různými způsoby. Každý z nich má své výhody a nevýhody, které musí vrcholový management s rozvahou a pečlivě zhodnotit.

Každá navržená strategická alternativa musí být důsledně posouzena z hlediska potřebných zdrojů /finančních, lidských a materiálních/ i z hlediska předpokládaných ekonomických výnosů.

5. etapa – Identifikace rozhodujících faktorů úspěchu

Jde o identifikaci těch faktorů, které dle očekávání budou mít rozhodující a zásadní význam pro úspěšné zavedení zvolené strategie do praxe. Banka tak získá lepší představu o dosažitelnosti a výši rizika u jednotlivých navržených alternativ, ujasní si činnosti, které bude muset provést v případě, že chce danou alternativu realizovat a zjistí faktory, které bude třeba při realizaci té které strategie pozorně sledovat.

6. etapa – Strategické rozhodnutí

Banka zde provede výběr strategických cílů a zakomponuje je do strategického plánu, což není vůbec jednoduché. Management banky se často musí vracet do předcházejících etap, korigovat je a znovu formulovat konečné cíle.

Konečné rozhodnutí je o to těžší, že banka ho musí učinit dnes, ale týká se dlouhodobější budoucnosti. Může být proto poznačeno nereálným odhadem budoucích trendů a subjektivním hodnotícím přístupem.

Kvalita strategického rozhodnutí je často podmíněna tvořivostí těch, kteří strategické plánování realizují, zejména jejich schopností vymýšlet nové a neobyčejné nápady a přijímat netradiční řešení.

Sestavením strategického plánu však strategické plánování nekončí. Stejně důležitá je zpětná vazba, při níž dochází k porovnání dosahovaných výsledků s plánovanými cíli. Korekce cílů a strategií je velmi citlivá záležitost. Změny by měly vycházet z podstatných a mimořádných příčin, přílišná měkkost ani přílišná tvrdost nevedou k očekávaným cílům.

Strategické plánování lze v bankovní praxi různě aplikovat. Vrcholový management strategické plánování přímo provádí nebo tento proces jenom řídí. Pro strategické plánování lze zřídit i zvláštní oddělení nebo využít poradenskou firmu.

Nezbytnou podmínkou kvalitního strategického plánování je adekvátní informační databáze, zejména v oblasti informací strategického charakteru. Jejich absence může způsobit, že některé možné směry vývoje banky se přehlédnou.

2. Taktické plánování

Výsledkem strategického plánování je stanovení dlouhodobých cílů a strategie banky. Na strategické plány dlouhodobějšího charakteru pak navazují operativní a roční plány, které směřují k dosažení střednědobých a krátkodobých cílů.

Taktické plánování je součástí plánovacího procesu, navazuje na strategické plánování. Vztahuje se ke kratšímu, operativnímu období /většinou 1 rok/, proto vyžaduje úzkou spolupráci s nižšími řídicími úrovněmi a také podrobnější vypracování.

Proces taktického plánování neznamena samotou realizaci stanovených cílů, ale tvoří k němu poslední přípravnou etapu. Obsahuje konkrétní plány aktivit, které odpoví na základní otázky “kdo, jak, co, kdy, kde a kolik”. Bývá někdy také označováno jako obchodní, marketingové nebo taktické tržní plánování.

Taktické plánování se provádí pro všechny činnosti banky, tj. pro všechny produkty, či skupiny produktů, všechny klienty, či skupiny klientů. Znamená určitý proces, který se skládá z několika etap. V praxi ho silně ovlivňují organizační, psychologické a finančně-administrativní faktory, jistý vliv má i velikost banky a způsob její organizace.

1. etapa – Analýza situace a prostředí

Slouží k aktualizaci analýzy provedené v rámci strategického plánování, k zohlednění nejnovějších údajů v rychle se měnícím prostředí bankovního sektoru.

2. etapa – Cíle a rámcové podmínky

Znamená stanovení cílů a rámcových podmínek. Banka si tím ujasní, čeho chce dosáhnout a jak daleko přitom může jít. Konkrétní cíle jsou často ovlivňovány regulačními opatřeními a směrnici centrální banky, které banku zpravidla v jejích cílech omezují. Důležitá je přesná a jasná formulace cílů, která umožňuje kontrolu jejich plnění.

3. etapa – Plán aktivit

Tvoří jádro taktického plánování. Zaměřuje se na zodpovězení konkrétních otázek “kdo, co, kde, kdy a jak”. Jde o ujasnění a stanovení konkrétních aktivit na všech úrovních v organizační hierarchii banky, aktivit souvisejících s jednotlivými produkty, klienty,

skupinami klientů nebo ziskovými středisky. Všechny uvedené aktivity musí společně směřovat k dosažení stanovených cílů.

V plánu aktivit by mělo být stanoveno, jak banka použije své zdroje /zaměstnance, finanční zdroje a pod./ a marketingové nástroje /komunikaci, cenu, distribuční kanály, produkty/ k dosažení svých cílů.

4. etapa – Tvorba rozpočtu

Znamená tvorbu rozpočtu, tj. promítnutí dílčích plánů aktivit do finančních částek, které budou pro realizaci plánu potřebné. Jde o odhad budoucích příjmů banky /z úroků, provizí a poplatků, z obchodních a investičních aktivit apod./ a odhad budoucích nákladů banky /na cizí zdroje, zaměstnance, reklamu apod./. Tyto odhady se musí opírat o reálné argumenty.

3. Operativní roční plány banky

Taktické plánování představuje systém operativního plánování, který vyústí do tvorby konkrétních ročních plánů banky, ke kterým patří zejména:

- obchodní plán,
- finanční plán,
- plán pracovníků a mezd a plán mzdových prostředků,
- plán financování investic.

Obchodní plán

Je plánem aktiv a pasiv banky, plánem bilance banky na příslušný rok. Vychází ze stanovené obchodní politiky banky, která má svou kvantitativní a kvalitativní dimenzi. V oblasti kvantitativní dimenze si banka například stanoví cíl zvyšování prodeje jednotlivých bankovních produktů / konkrétně o kolik/, zavádění nových produktů /jakých a v jaké míře/, budování obchodní sítě /jaké organizační jednotky, kde a v jakém stadiu rozpracovanosti/. Kvalitativní dimenze znamená stanovení zásad řízení a struktury bankovních aktiv a pasiv.

Banka vychází z faktu, že cílevědomě usměrňovaná struktura aktiv a pasiv je rozhodujícím nástrojem pro formování ziskovosti banky. Pro obchodní plán proto stanovuje závazné základní proporce, např. poměr poskytnutých úvěrů na celková úročená aktiva, poměr státních

dluhopisů na celková úročená aktiva, poměr vkladů klientů na úročená pasiva, poměr zdrojů získaných na mezibankovním trhu na úročená pasiva apod.

Pro realizaci obchodního plánu je důležité vymezení opatření /soubor úloh/ umožňujících tuto realizaci.

Finanční plán

Navazuje na obchodní plán banky. Na rozdíl od obchodního plánu, který je plánem obchodní činnosti a bilance banky, je finanční plán plánem nákladů, výnosů a hospodářského výsledku banky.

Strukturu nákladů, výnosů a hospodářský výsledek si banka plánuje na období jednoho roku, ale i ve struktuře jednotlivých čtvrtletí.

Plán pracovníků a mezd

Je samostatným plánem a zároveň podkladem pro finanční plán v oblasti plánování osobních nákladů.

Obsahuje plánovaný počet pracovníků, skutečný počet pracovníků na konci předcházejícího roku, plán počtu pracovníků na jednotlivá čtvrtletí plánovaného roku, průměrný počet pracovníků za celý plánovaný rok, celkové plánované mzdy a průměrnou mzdu.

Na plán pracovníků a mezd navazuje plán mzdových prostředků, který vyjadřuje celkové plánované mzdové prostředky i jejich základní strukturu.

Plán financování investic

Sestavuje se v souladu se strategií a obchodními záměry banky na příslušný rok, v základním členění na potřeby a zdroje. Ke zdrojům patří zejména vlastní kapitál a odpisy.

Je to plán reálných investic banky. Finanční investice provádí banka v rámci svých podnikatelských aktivit a jsou součástí obchodního plánu.

V současnosti se banka musí zamýšlet nad svým rozvojem – jak v oblasti strategie, střednědobého i krátkodobého horizontu. Kvalita plánování je předpokladem pro úspěšný rozvoj banky, ve všech jejích časových dimenzích, oblastech, produktech a obchodních místech. Je neodmyslitelnou součástí systému řízení banky.

Použitá literatura:

KOLEKTIV AUTORU. Organizace řízení banky. Praha: Bankovní institut, a.s., 1997, 130 str.

KOLEKTIV AUTORU. Finanční řízení bank. Praha: Bankovní institut, a.s., 1997, 341 str.

PETRJÁNOŠOVÁ, B. Bankovní management. Brno: ESF MU, 2004. 124 str.

Studijní materiály IBV - NBS Bratislava

Zákon o bankách a opatření centrální banky