

Vysoká škola ekonomická v Praze

# **Diplomová práce**

2009

Bc. Aliaksandr Mikahilau

---

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta podnikohospodářská  
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

## Analýza faktorů úspěšnosti podniku

Vypracoval: Bc. Aliaksandr Mikhailau

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Inka Neumaierová CSc.

---

## P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
„Analýza faktorů úspěšnosti podniku“  
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 26. srpna 2009

Podpis

---

## Obsah

|          |                                                                        |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI PODNIKŮ BANKOVNÍ SFÉRY .....</b>                 | <b>7</b>  |
| 1.1      | Teoretické vymezení úspěšnosti organizace .....                        | 7         |
| 1.2      | Charakteristické druhy činností pro banky.....                         | 15        |
| 1.3      | Formování image banky .....                                            | 21        |
| <b>2</b> | <b>ANALÝZA ČINNOSTI AB „BUSINESS STANDARD“ .....</b>                   | <b>26</b> |
| 2.1      | Popis banky a její činnosti.....                                       | 26        |
| 2.2      | Analýza finančně-hospodářských ukazatelů AB «Business-standard » ..... | 30        |
| 2.2.1    | Dynamika vývoje vlastních prostředků .....                             | 31        |
| 2.2.2    | Dynamika vývoje kreditně-investičního portfolia .....                  | 31        |
| 2.2.3    | Dynamika vývoje základních položek výnosů a nákladů .....              | 32        |
| 2.3      | Komponenty úspěchu banky «Business-standard» .....                     | 40        |
| <b>3</b> | <b>HLEDÁNÍ REZERV PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ČINNOSTI BANK .....</b>     | <b>44</b> |
| 3.1      | Význam vnitřních faktorů pro úspěch banky.....                         | 44        |
| 3.2      | Etický kodex organizace – základní faktor úspěšnosti podniku .....     | 47        |
| 3.3      | Reklamní strategie jako faktor úspěšnosti podniku.....                 | 51        |
| <b>4</b> | <b>ZÁVĚR .....</b>                                                     | <b>56</b> |
| <b>5</b> | <b>LITERATURA .....</b>                                                | <b>58</b> |
| <b>6</b> | <b>PŘÍLOHY .....</b>                                                   | <b>60</b> |

---

## Úvod

Relevance tématu výzkumu. Konkurence, jako základní atribut tržního mechanismu, determinuje chování subjektů hospodaření, orientovaných na hledání a zavádění nových forem a metod výroby produktů, poskytnutí služeb, plnění prací, ve větší míře uspokojujících potřeby subjektů ekonomiky – fyzických a právnických osob.

Pro bankovní sektor má otázka úspěšnosti komerčních bank zvláštní význam, což je podmíněno různými faktory, včetně relativně malého množství samotných komerčních bank, počet kterých se neustále snižuje. Za posledních 5 let na Ukrajině došlo ke snížení množství úvěrových institucí o 19%, a na začátku roku 2006 jejich počet byl 1253, včetně komerčních bank 1205.

Snížení marže z bankovních operací, nedostatečné množství kapitálu, vstup vedoucích zahraničních bank na ukrajinský trh, které jsou schopné nabídnout rozsáhlé spektrum bankovních produktů a moderní technologické postupy řešení, to vše nutí komerční banky k optimalizaci nákladů a hledání nových cest ke zvyšování rentability svého podnikání. V důsledku toho se vývoj bankovního sektoru uskutečňuje jak cestou akvizicí a fúzí, tak i za pomoci rozvoje klientské báze na základě regionální expanze.

V současných podmínkách jedním z nejdůležitějších faktorů zvyšování konkurenceschopnosti obchodní banky je organizace a vývoj regionální sítě, což definuje relevance tématu práce.

Teoretickému výzkumu otázek úspěšnosti a konkurenceschopnosti se ve svých pracích věnovali autoři jako jsou Grudberg I., Koul I., Stern M.A., Porter M., Prebiš P., Skott B.R., Tompson A.A., Striklend A.

Cíl a úlohy práce. Cílem diplomové práce je zpracování vědecky odůvodněných metodických ustanovení a praktických doporučení ke zvyšování konkurenceschopnosti obchodní banky na základě rozvoje regionální sítě.

---

Pro realizaci stanoveného cíle byli vytčeny a řešeny následující úlohy:

- byly zjištěny současné trendy rozvoje bankovního sektoru na Ukrajině v podmínkách růstu konkurenceschopnosti komerčních bank;
- byla provedena analýza vědeckých i metodických přístupů k hodnocení úspěšnosti komerčních bank;
- byly určeny a strukturovány základní zdroje konkurenčních výhod, týkající se obchodních bank; zpracovány metodické základy vyhodnocení role regionální sítě ve zvyšování konkurenceschopnosti obchodní banky.

Předmětem výzkumu je činnost podniků bankovní sféry a činitelé, determinující jejich úspěšnost.

Objektem výzkumu je obchodní banka « Business Standard ».

Teoretickým a metodologickým základem práce byly práce ukrajinských a zahraničních odborníků z teorie bankovníctví, bankovního managementu, bankovního marketingu, business - plánování. Během výzkumu byly použity takové odborné metody, jako jsou systémová, faktorová, poměrová, logická a finanční analýza. Při vybudování schématu, tabulek a strukturování získaných údajů byly použity metody znaleckého hodnocení, statistického zpracování empirických údajů, grafické interpretace zkoumaných procesů.

Jako informační základna sloužily hlavně vědecké výzkumné publikace ve specializovaných časopisech.

---

## 1 Faktory úspěšnosti podniků bankovní sféry

### 1.1 Teoretické vymezení úspěšnosti organizace

V domácí a zahraniční literatuře jsou rozsáhle reprezentováni činitelé zajišťující konkurenční výhody organizací. Různí autoři v závislosti na svých vědeckých názorech a oblastech marketingových výzkumů zdůvodňují rozdílné soustavy faktorů, určujících úspěšnost organizace.

Činitelé úspěšnosti - jevy a procesy výrobně-hospodářské činnosti podniku a sociálně - hospodářského života společností, které vyvolávají změnu absolutní a relativní hodnoty nákladů na výrobu a prodej výrobků, a ve svém důsledku změnu úrovně úspěšnosti organizace. Dále řízení úspěšnosti organizace – je zabezpečení optimálního poměru činitelů prvků (faktorů) úspěšnosti během realizace výrobně-hospodářských aktivit.

Činitelé mohou působit jak ve směru zvýšení úspěšnosti organizace, tak i ve směru snížení. Činitelé určují prostředky a způsoby využití rezerv úspěšnosti. Ale přítomnost samotných faktorů není dostatečná pro zajištění úspěšnosti. Získávání konkurenčních výhod na základě faktorů záleží na tom, jak efektivně se tyto faktory využívají.

Zjistíme hlavní přístupy k soustavě činitelů.

Golubkov E. odlišuje 16 faktorů úspěšnosti organizace: image, koncepce zboží, kvalita výrobků, úroveň diverzifikace typů podnikání, celkový tržní podíl hlavních druhů podnikání, vědecko-výzkumná a konstruktérská základna, výkon výrobní báze atd. [4, s.46].

Taran V.A. navrhuje následující základní faktory úspěšnosti organizace [15, s 63]:

- ekonomický potenciál a efektivnost činnosti (aktiva, základní kapitál, vlastní a cizí kapitál, velikosti prodeje, podíl na trhu, zisk);
- úroveň řízení (formy organizace a zkušenosti fungování prvků hospodářského mechanismu z pohledu inovací a odpovědnosti);
- průmyslové a odbytové kapacity, ukazující na možnost firmy vyrábět a realizovat výrobky v požadovaných množstvích v požadovaných lhůtách (existence surovinové základny; výrobní a odbytové kapacity; rozsah investic, určujících výrobní politiku atd.);

- 
- vědeckovýzkumný potenciál (organizace a směr vědeckých výzkumů, každoroční náklady na NIOKR<sup>2</sup>, počet patentů na vynálezy, hodnocení možnosti obsazení firmou monopolní pozice v kterémkoliv oboru techniky atd.);
  - finanční stav (solventnost, bonita a podmínky poskytnutí úvěrů, struktura kapitálu – poměr vlastního kapitálu k celkovému součtu aktiv atd.);
  - pověst firmy, její tržní strategie, inovační činnost;
  - stav a kvalifikace pracovníků.

Konkurenceschopnost nabídky definuje současnou úspěšnost organizace. Při tomto přístupu nabídka samotná představuje výrobek, cenu a související služby, čili to, co je užitečné pro konečného spotřebitele.

Dlouhodobá úspěšnost podniku je určena úspěšností využívaných zdrojů (kapacity podniku): finančních, přírodních, věcných, technologických, výrobních, pracovních atd.

Účast v konkurenčním boji a efektivní využití existujících zdrojů je závislé hlavně na úspěšnosti managementu podniku. Schopnosti vrcholových manažerů přijímat důležitá strategická rozhodnutí, generování nových idejí s takovou rychlostí, jakou vyžaduje trh, schopnost zařídit jejich uskutečnění a odolnost vůči rizikům jsou důležitými faktory úspěšnosti managementu.

Spojujícím a základním prvkem uvedených aspektů úspěšnosti je úspěšnost podnikatelské ideje. Podnikatelská idea zahrnuje základní představu o produktech podniku, o způsobu uspokojení potřeb zákazníků, o způsobech rozvoje kapacity a řízení podniku.<sup>3</sup>

Francouzští ekonomové A.Ollive, A.Dajana a R.Urse vyčleňují osm faktorů úspěšnosti podniku v podmínkách mezinárodní a vnitřní konkurence:

- koncepce výrobků a služeb, na kterých je založeno fungování podniku;
- kvalita, která je vyjádřena souladem výrobků s vysokou úrovní kvality výrobků tržních lídrů a je zjištělná cestou dotazníků, anket a srovnávacích testů;

---

<sup>2</sup> Research & Development

<sup>3</sup> Zdroj: Alešina I.V. Chování spotřebitele. – M.: Fair-press, 1999. – 384 s.



- 
- cena výrobku s možnou cenovou přírážkou;
  - finance - jak vlastní, tak zapůjčené;
  - obchod - z hlediska komerčních metod a prostředků činnosti;
  - poprodejní servis, zajišťující podniku trvalou klientelu;
  - zahraniční obchod podniku, který mu umožňuje pozitivně řídit vztahy s úřady, tiskem a veřejným názorem;
- předprodejní příprava, která svědčí o schopnostech nejenom předvídat požadavky budoucích spotřebitelů, ale také přesvědčit je o vynikajících možnostech podniku splnit tyto potřeby.

Hodnocení možností podniku těmito osmi faktory umožňuje vybudovat hypotetický polygon úspěšnosti.

---

Baumgarten L.V. při zpracování strategie organizace na základě analýzy odvětví a konkurence určuje klíčové faktory úspěchu [1], včetně:

- kvality a charakteristiky výrobků;
- jména (pověsti);
- výrobní kapacity;
- používané technologie;
- zprostředkovatelské sítě a možnosti rozšíření;
- inovačních možností;
- finančních zdrojů;
- nákladů v porovnání s konkurenty;
- služeb zákazníkům.

Zacharov A.N. odlišuje dvě skupiny ukazatelů, které zabezpečují řešení úloh rozvoje organizace [6, s 251]:

- ukazatele první skupiny (podíl organizace na trhu, její dynamika, velikost prodeje atd.) ve shrnutí zobrazují stupeň spokojenosti spotřebitelů výrobky;
- ukazatele druhé skupiny (velikosti zisku, rentabilita, produktivita práce atd.) odráží efektivnost výroby.

V dlouhodobém plánu hlavními faktory pracovního výkonu jsou inovační změny v technickém postupu a organizace výroby, vedoucí ke snížení nákladů.

Zacharov A.N. navrhuje rozlišovat u jednotlivých organizací skutečnou a potenciální efektivitu výroby. Úroveň potenciální efektivity závisí na vnějších podmínkách hospodářské činnosti (přítomnosti pracovních, surovinových, energetických zdrojů atd.), a na úrovni vědecko-technického pokroku země. Skutečná efektivita činnosti organizace je určena především úrovní řízení a organizací výroby. Tato úroveň roste nejenom v důsledku snížení nákladů díky organizačním nebo technickým inovacím. Důležitou rezervou reálné efektivity výroby je informovanost vedení ohledně nových technik a metod organizace práce. Zajistit růst a reálnou efektivitu lze také pomocí zdokonalování struktury vyráběné produkce, trvalého obnovování a diverzifikací struktury používaných zdrojů ve výrobě.

---

Belousov V.L. doporučuje seskupovat možná kritéria úspěšnosti organizace do jednotlivých prvků marketingového komplexu (výrobek, cena, dodání produktu spotřebiteli, prosazení produktu na trhu) [2, s 137]. Zahrnují se také obchodní aktivity a efektivita činnosti organizace.

Maksimov I. zahrnuje do základních kritérií úspěšnosti podniku efektivitu výrobní činnosti, organizaci prodeje a prosazení výrobku na trhu, finanční stav, úspěšnost výrobků [9, s 112].

Dle názoru Fokina S. úspěšnost produktu závisí na velkém počtu různorodých faktorů [18, s 83]. Mezi nimi zvláštní význam mají provozní náklady, kapacita a intenzita práce, které ovlivňují cenu a kvalitu. Produktivita je jedním ze základních ukazatelů určujících nákladovou úspěšnost na světovém trhu, jelikož právě během výroby vznikají materiální základy konkurence, které se projevují na trhu přes relativní cenovou hladinu a rentabilitu.

V roce 2007 společnost Accenture provedla průzkum u 500 mezinárodních investorů v USA, kteří se podíleli na přijetí investičních rozhodnutí. Většina investorů (65%) při hodnocení úspěšnosti bere v úvahu poměr hmotných a nehmotných aktiv. Přitom klíčovými nehmotnými aktivy jsou jméno společnosti, inovační schopnosti a uznávání značky. 60 % investorů porovnává výsledky činnosti společnosti s ukazateli celého odvětví nebo konkurenčními podniky, 58 % hodnotí činnost společnosti z hlediska klíčových faktorů růstu a rovněž strategie [10, s 95].

J.Redvud, šéf Skupiny politiky úspěšnosti, profesor byznys-školy ve Velké Británii definuje inovace jako zásadní faktor zajištění úspěšnosti firmy. Inovace v procesech, materiálech a výrobcích je nutná pro zajištění potřeb trhu: «inovovat dnes znamená dělat produkt lépe, rychleji a levněji uspokojovat požadavky, o kterých jsme včera nemohli ani tušit». K.Alavej, vedoucí odborník londýnské finanční společnosti říká, že inovační myšlení je třeba doprovázet zavedením nových technologií, zabezpečením technického pokroku ve všech sektorech ekonomiky. «Nové technologie jsou schopny vytvářet konkurenční výhodu z rostoucí inovativnosti, tj. kreativity v každé oblasti výroby, počínaje designem a výrobními procesy, konče finančními aspekty a zákaznickými službami. Ty podniky, které se shodují s takovým chápáním inovací, mají úspěch v budoucnu» [21, s 84].

V podmínkách konkurence se jedním z hlavních faktorů zajištění úspěšnosti organizace stává lidský faktor. Vývoj lidských zdrojů vzniká studiem. Úspěšné zahraniční

---

společnosti vynakládají na profesní vývoj zaměstnanců od 2 do 10 % z fondu mezd. Tyto náklady se považují za investici do potenciálu svých pracovníků, od kterých organizace očekává zvyšování pracovní výkonnosti. [16, s 38].

Odborníci předpovídají, že v budoucnu vědecko-náročná odvětví budou dominovat ve vyvinutých průmyslových hospodářstvích, a budou činit více než 50% HDP a celkové zaměstnanosti. Přechod k ekonomice, která je založená na znalostech, přináší následující změny v požadavcích pracovníků:

- intenzivnější využití informačních a komunikačních technologií;
- růst poptávky po pracovní síle, která obsahuje návyky řešení individuálně projektovaných úloh;
- růst významu schopnosti získávat nové znalosti a návyky.

Dnes je rozsah vynakládaných prostředků na jednoho studujícího v různých úrovních vzdělání v Evropě nižší, než v USA nebo Japonsku, v důsledku tohoto Evropa má slabší pozice v konkurenčním boji.

Pro vyhodnocení připravenosti zemí Evropy k ekonomice založené na znalostech byl zpracován nový index, který umožňuje zhodnotit náklady a výsledky. Pro vyhodnocení nákladů se používají následující indikátory: investice do vzdělání, podíl studentů na celkovém počtu obyvatel, podíl studujících na celkovém počtu obyvatel (hodnocení rozvinutosti celoživotního vzdělávání), investice do NIOKR<sup>5</sup>.

Hodnocení výsledků se uskutečňuje na základě následujících kritérií: struktura absolventů z přírodních, technických a matematických věd, úroveň vzdělání, množství univerzit světové třídy, podíl zahraničních studentů.

Výsledky výzkumu ukázaly, že pro země severní Evropy (Dánsko, Finsko, Švédsko) je charakteristická relativně vysoká úroveň nákladů, ale přitom dosahují průměrných výsledků ve vzdělání. V zemích západní Evropy (Francie, Německo, Velká Británie) naopak platí

---

<sup>5</sup> Research & Development

---

střední úroveň nákladů při vysokých výsledcích. Středozemí (Itálie, Portugalsko, Španělsko) demonstruje relativně nízké ukazatele jak při vynaložení nákladů, tak podle výsledků.<sup>6</sup>

Pro zvyšování kvality lidských zdrojů v Evropě byl zpracován komplex referencí a doporučení, spojený se zabezpečením kvalitní báze pro fundamentální znalosti, stimulace celoživotního vzdělání, vzrůstem úrovně investic do vzdělání, rozvojem systémů stimulace talentů [23, s 84].

Důležitost růstu pracovní výkonnosti pro zvyšování úspěšnosti organizací si uvědomuje většina států. Proto velké množství firem začalo zavádět, uplatňovat a realizovat programy ke zvyšování pracovní výkonnosti. Takové programy slouží ke zvýšení kapacity stávajících výrobních zdrojů díky změnám v organizaci výroby, vybudování požadovaných správních a organizačních předpokladů pro zavádění nových technik a technologií do výrobního procesu. Realizace takových programů umožní zajistit dlouhodobý stabilní růst pracovního výkonu.<sup>7</sup>

V důsledku analýzy důvodů vysoké úspěšnosti firem ekonomové došli k závěru, že úspěch ve velké míře závisí na výskytu a optimálním využití podmínek dané zemi: potřebných faktorů výroby, rozvinuté poptávky, zralosti konkurenčního prostředí, kvalitě řízení, rozumné státní politice a dokonce na příznivých náhodných událostech.

V literatuře se také vyčleňují následující faktory, nutné pro zajištění úspěšnosti organizace :

- orientace na dlouhodobou perspektivu;
- uskutečnění fundamentálních výzkumů;
- maximální využití kreativních schopností personálu;
- koncentrace výroby, což ovlivňuje snížení tendence ke vytváření velkých podniků;
- trvalé obnovení sortimentu vyráběné produkce, zpracování a rychlé ovládnutí nových výrobků se současným zvýšením výkonnosti práce;

---

<sup>6</sup> Soloviev V.A., Pankruhin A.P. Marketing: jak ovládnout trh?. – M.: Business press. – 274 s.

<sup>7</sup> Markova V.D. Marketing služeb. – M.: Finance a statistika, 1996. – 128 s

- 
- zvýšení pružnosti a efektivnosti výroby, snížení všech druhů nákladů;
  - komplexní automatizace výrobních procesů;
  - zdokonalování metod řízení, včetně organizace výroby a vývoje výrobní základny;
  - daňové prostředí, ve kterém se podnik nachází;
  - dostupnost zdrojů financování atd.<sup>8</sup>

Po provedení analýzy různých přístupů ke klasifikaci faktorů, lze říci, že v současné době první místo ve světové úspěšnosti zauímají necenové činitele, ze kterých největší význam mají kvalita výrobku, a jeho aktuálnost a novost. Proto většina zemí zabezpečuje zvýšení své tržní úspěšnosti použitím inovací, zpracováním moderních a vysoce technologických výrobků, vytvoření kterých není možné bez rozvoje vědecko-technického potenciálu. Zkušenosti jiných států ukazují, že růstu výkonnosti v podmínkách omezených zdrojů lze dosáhnout díky trvalé inovační činnosti.

V poslední době při zabezpečení mezinárodní úspěšnosti výrobků nabývá na významu také ekologický faktor. Přísnější ekologické normy, stoupající požadavky na kvalitu výrobků a současná ostrá konkurence na světových trzích nutí společnosti při zpracování nových výrobků k dodržování zásad ekologické bezpečnosti. Ceny zboží a výkonů musí zahrnovat náklady na výrobu a další utilizaci odpadu.

Konkurenceschopnost organizace se skládá z celé řady konkurenčních výhod, které se zjišťují na trhu porovnáním s odpovídajícími ukazateli konkurentů.

K důležitým konkurenčním výhodám patří zejména: rentabilita výroby, charakter inovační činnosti, úroveň výkonnosti práce, efektivita strategického plánování a řízení, adaptabilita (schopnost rychle reagovat na měnící se požadavky a podmínky trhu) atd.

Dosažení konkurenčních výhod na trhu je tedy příliš závislé na úspěšnosti organizace, podstata které je podmíněna především přítomností množství jak vnitřních tak i vnějších faktorů, které ji determinují. Je zřejmé, že čím větší počet konkurenčních výhod má organizace, tím příznivější předpoklady má pro provedení úspěšných aktivit jak na národním

---

<sup>8</sup> Taran V.A. Konkurenceschopnost firmy: problémy současné politiky a strategie řízení kvality. – 1998. - №2. – s.6-12.

---

tak i světových trzích nebo jednotlivých částech těchto trhů. V konečném důsledku se to odrazí na úrovni národní podnikatelské úspěšnosti.

## **1.2 Charakteristické druhy činností pro banky**

Počet faktorů ovlivňujících úspěšnost banky je příliš velký na to, aby byl každý z nich detailně prozkoumán, proto se zaměříme na jeden z nich.

Základní činnost banky je služba pro zákazníka a ve jménu zákazníka. To je hlavní motiv, který by měl být hybnou silou každého bankovního pracovníka, každé myšlenky, pohledu, chování na pracovním místě.

Při orientaci na zákazníka jako na základní strategický směr je třeba začít nejprve strukturou organizace. To bude směřovat ke změně metod řízení a v důsledku toho ke změně chování pracovníků.

Strukturalizace podnikatelských aktivit je základem budoucí úspěšné činnosti. Při strukturalizaci aktivit banky je především potřeba definovat zásady, úlohy, strategie. Strategický plán rozvoje banky (na 5-7 let) musí definovat úlohy, cíle, taktiku, odůvodnění nutnosti rozvoje určitých směrů. Na základě těchto cílů se vybuduje struktura a postupy přijetí řešení. Existuje výkonný výbor ředitelů, který definuje strategie a taktiku bankovní činnosti. Vedení banky a reálně fungující výbory (například výbor pro aktiva a pasiva, kreditní výbor atd.) přijímají kolegiální rozhodnutí, která uskutečňují strategické cíle rozvoje banky. Základní zásady přijetí rozhodnutí musejí být následující: komplexnost přístupu ke hodnocení dlužníků, jasná metodika, kolektivní rozhodnutí, přesné vyhodnocení rizik. Banka vytváří čitelný systém předpisů, aby předešla vzniku chyb. Kladného výsledku lze dosáhnout kombinací činností a školení odborníků, celého kolektivu, na požadavky na ně kladené prostřednictvím jejich funkcí a možnosti přijetí rozhodnutí při řešení úloh. Po určení strategie a cílů banky existuje postup přijetí rozhodnutí. Zejména důležitý je personál banky a její řídicí systém, který by mohl úspěšně realizovat strategický plán banky. Řídicí systém není jenom souprava předpisů, směrnic atd. Jsou to především lidé - pracovníci, manažeři. Důležité pro zřízení kvalitního a práceschopného kolektivu je optimální poměr množství řídicích a vykonávajících pracovníků. Přitom zvlášť důležitý je poměr obchodních vlastností řídicího manažera a odborného vykonavatele. Například, průměrný kolektiv potřebuje pružný systém změny poměru «správních schopností vykonávacích schopností» podle funkčního vytížení. Čím víc funkčních povinností a odpovědností má manažer, tím víc správních schopností musí

---

převažovat nad speciálními znalostmi. Nicméně každý, dokonce i nejvyšší manažer, má bezpochyby být velmi kvalifikovaným odborníkem ve své oblasti řízení.

Pokud budeme mluvit o rozvoji efektivní, na zákazníka orientované korporativní kultury, je nutno transformovat obvyklou funkci vedoucího vůči podřízenému z pozice nadřízeného na pozici nadřízeného-mentora (anglický ekvivalent popisuje náplň pozice přesněji: kouč, coach - mentor, instruktor, trenér). Nadřízený pomáhá a směřuje podřízeného v práci, která je spojená s komunikací se zákazníkem. Pro některé vedoucí je taková transformace prozatím těžká, jelikož plně neodpovídá jejich názorům, hodnotám a morálním normám.

Lze vyčlenit tři základní kritéria orientace na zákazníka<sup>9</sup>:

1. Personální odpovědnost pracovníka za výsledky vlastní činnosti před vnitřním /nebo externím zákazníkem.
2. Změna funkcí vedoucího směrem k mentorování.
3. Hlavní a principiální kritérium vyhodnocení pracovníka - spokojenost zákazníka s výsledky jeho práce.

---

<sup>9</sup> Moiseeva N. Marketingové aktivity jako faktor úspěšnosti podniku. – 1996. - №6. – s.3-22.



---

**Tabulka 1.1: Tradiční a moderní role manažera**

| Tradiční role manažera                                                                       | Role manažera orientovaného na zákazníka                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizace – je společenství účelových skupin. Manažer sděluje svým podřízeným svoje náměty. | Vedoucí je vůdce. Sděluje podřízeným svoje vidění a hodnoty.                                 |
| Řídí lidi.                                                                                   | Motivuje pracovníky vlastním chováním.                                                       |
| Usiluje o statickou stabilitu.                                                               | Zabývá se formováním týmů a činnostmi které jsou zaměřeny na uspokojení potřeb zákazníků.    |
| Usiluje o dosažení krátkodobých a střednědobých plánů jenom ve svém útvaru.                  | Hlavní důraz je kladen na dlouhodobé cíle a perspektivní rozvoj podnikání.                   |
| Deleguje, řídí, kontroluje. Existuje určitý stupeň nedůvěry.                                 | Poučuje, podporuje a přispívá k odbornému růstu podřízených.                                 |
| Koncentrace spíše na vnitřní funkce.                                                         | Koncentrace na potřeby zákazníků.                                                            |
| Snaží se vyhnout chybám.                                                                     | Považuje chyby za <indikátor> na cestě ke zdokonalování systému. Hledá nové cesty, možnosti. |
| Vnější podněty - mzda a kariérní růst - hrají prvořadou roli.                                | Vysoká úroveň vnitřní motivace.                                                              |
| Činnosti se mnohdy liší od slov.                                                             | Dělá to, co říká.                                                                            |
| Řídí dle přísných pravidel.                                                                  | Mění předpisy v souladu se situací.                                                          |

Při budování korporální kultury na základě nových zásad a norem je důležité zformovat u všech pracovníků nové modely chování. Právě chování pracovníků banky je pro zákazníky projevem orientace banky na zákazníky.

---

Pro vztahy bankéřů s klienty je podstatné<sup>10</sup>:

- soulad charakteru bankovních služeb s osobními požadavky zákazníka.
- schopnost předvídat možné budoucí požadavky zákazníků.
- orientace na dlouhodobou obchodní spolupráci.
- schopnost zajistit osobní kontakt s klientem.
- důvěrnost.

Významná je také:

- příjemná atmosféra bank poskytujících individuální služby, která se vytváří především díky vysoce kvalitní práci personálu.
- vysoká kvalita služeb odlišuje banky pracující s velkým osobním kapitálem od organizací, které obsluhují jiné vrstvy obyvatelstva.
- úzká spolupráce zákazníka s bankéřem není možná při nižší úrovni kvality služeb.

Výzkumy, provedené v první půlce 21. století společností PriceWaterhouseCoopers mezi bankami poskytujícími individuální služby, objevily, že vysoká kvalita služeb a zvláštní pozornost, poskytovaná zákazníkovi bankéřem, se staly rozhodujícími činiteli, které vedly k zájmu nových zákazníků. Podle předpovědí odborníků právě zvýšení úrovně poskytovaných služeb umožní bankám realizujícím operace s osobním kapitálem, zachovat a rozšířit svoji klientelu. Evropští bankéři pokládají zlepšení kvality služeb za nutný požadavek moderního trhu.

---

<sup>10</sup> Lyapin Z.F., Goncharova I.I. Marketing v bankovníctví. – Lugansk: vydavatelství Východně-ukrajinské státní univerzity, 1998. – 186 s

---

**Tabulka 1.2: Vlastnosti nezbytné pro banku, která se snaží zachovat klientelu<sup>11</sup>**

| Faktory úspěchu banky           | Relativní důležitost faktoru |
|---------------------------------|------------------------------|
| Kvalita služeb                  | ■■■■■■■■■■■■■■■■■■■          |
| Schopnost nálezt osobní kontakt | ■■■■■■■■■■■■■■■■■■■          |
| Efektivnost investic            | ■■■■■■■■■■■                  |
| Bezpečnost                      | ■■■■■■■■■■■                  |
| Image                           | ■■■■■■■■■■■                  |
| Škála nabízených služeb         | ■■■■■■■■■                    |
| Pružnost                        | ■■■■■■■■■                    |
| Důvěrnost                       | ■■■■■■■■■                    |
| Ceny                            | ■■■■■■■                      |

Tendencí poslední doby je to, že nabízené produkty jsou přibližně stejné u všech bank. Tím pádem získá výhodu v konkurenčním boji ten, kdo nabídne nejlepší kvalitu služeb pro zákazníky. Na klientském poradci nezávisí vypracování palety finančních produktů banky, ale právě kvalita poskytovaných služeb.

Úspěšnost banky závisí hlavně na denní pravidelné práci se zákazníky. Filosofie orientace na zákazníka se stává stále více aktuální. Zpomalená reakce na požadavky klienta, neschopnost pružně zareagovat na konfliktové situace, nedostatek spontánních odpovědí na otázky – to jsou důvody ztráty zákazníků, které ovlivňují hospodářskou situaci banky; orientace na zákazníka se v dnešní době stává strategickou nutností.

Klientský manažer – «bod vstupu» zákazníka do banky, a bezprostřední komunikace manažera se zákazníkem – «okamžik pravdy », v němž je soustředěná veškerá činnost.

Vztahy s bankou organizuje osobní manažer nebo menší tým osobních manažerů zákazníka. Banky, které jsou orientované na trvalou správu a řízení kapitálu, jen málokdy obnovují oddělení osobních manažerů. Do povinností osobního manažera patří komunikace se

---

zákazníkem v bance, rychlé vykonání klientských požadavků a také odpovědi na otázky telefonicky a faxem. Osobní manažer denně hodnotí stav portfolia zákazníka a k tomu pořádá také schůzky zákazníka s pracovníky banky. Manažer také zastřešuje odborné konzultace v kterémkoliv z finančních oborů na žádost zákazníka, ať už vlastním poradenstvím nebo přivoláním odborníků. Osobní manažer může také obstarávat řízení aktiv zákazníka.<sup>12</sup>

Orientace na zákazníka je odhalování potřeb a očekávání zákazníků a následná snaha o jejich uspokojení. Cílem orientace na zákazníka je zvyšování spotřebního užitku a zajištění dlouhodobých a stabilních vztahů se zákazníky.

V tomto směru dále pomáhají konzultace i v jiných službách:

- doporučení ke studiu dětí (školy, univerzity, včetně zahraničních);
- objednávání hotelů; přehlídky automobilů, módy, klenotnických výrobků;
- nákup hodinek, automobilů, jachet, nemovitostí, vín, atd.

**Tabulka 1.3: Charakteristika služeb podstatných pro zákazníka při výběru banky**

| Charakteristiky                   | Pro rok 2009 | Pro budoucnost |
|-----------------------------------|--------------|----------------|
| Kvalita služeb                    | 2)           | 1)             |
| Osobní vztahy s manažerem         | 1)           | 2)             |
| Doporučení jiných zákazníků banky | 3)           | 3)             |
| Image                             | 4)           | 4)             |
| Návratnost investic               | 9)           | 5)             |
| Škála služeb                      | 6)           | 6)             |
| Bezpečnost                        | 5)           | 7)             |
| Doporučení třetí osoby            | 8)           | 8)             |
| Pružnost                          | 10)          | 9)             |
| Důvěrnost                         | 7)           | 10)            |
| Cena                              | 13)          | 11)            |
| Počet poboček                     | 12)          | 12)            |
| Pohodlné umístění poboček         | 11)          | 13)            |

1. Zdroj: Baumgarten L.V. Analýza metod stanovení úspěšnosti organizací a produkce. – 2005. - №4 (48).

<sup>12</sup> Babicheva U.A. „Bankovníctví: praktikum“. – M.: Ekonomie, 1994. – 342 s.

---

Jak je vidět z tabulky 1.3, do první trojky podstatných charakteristik služeb patří takové, které tvoří základ orientace na zákazníka. Nutnost orientace na zákazníka se vysvětluje různorodostí očekávání a typy vnímání zákazníků.

Kromě vyjmenovaných, zdroje očekávání lze rozdělit:

- osobní potřeby (to, co je důležité pro jednoho zákazníka, není důležité pro dalšího).
- bývalé zkušenosti (se zkušenostmi se zvyšují požadavky k odborné kompetenci a zisku).
- doporučení a reference (jelikož kvalitu služby lze ověřit jenom po poskytnutí, zákazníci se často spoléhají na rady známých a příbuzných).
- prezentace banky (inzerce, reklama, a ostatní).

Orientace pracovníků na zákazníka obsahuje tři aspekty: profesionální, sociální a osobní. Odborná, profesionální kompetence je základ chování, odpovídající požadavkům zákazníků. Sociální aspekt se týká otázky, jak se chová spolupracovník vůči zákazníkovi: zda se snaží odhadovat o potřeby zákazníka a pokouší se o jejich splnění, nebo jednoduše chce poskytnout zákazníkovi bankovní produkty bez dodatečných služeb? Je-li chování manažera vyjádřeno jeho osobními vztahy k práci se zákazníky: je uctivý, zdvořilý, projevuje-li lidský vztah, nebo naopak? Rozhodujícím je to, jak vnímá svou práci: jako poskytování služeb zákazníkům nebo výhradně jako výdělek.

### **1.3 Formování image banky**

V investičně-bankovní sféře má dobré jméno poskytovatele finančních služeb větší význam než u jiných podnikatelských činností. Málokdo svěří své finanční prostředky neznámé finanční instituci nebo bance, o jejichž kvalitách není přesvědčen. Otázka důvěry v této souvislosti vystupuje jednak jako důležité kritérium volby zákazníka banky nebo finanční instituce, na straně druhé jako základní reklamní strategie banky, nabízející své služby potenciálním spotřebitelům.

Po celém světě používají banky a investiční a pojišťovací společnosti dlouhodobé reklamní kampaně a jsou nuceny «přesvědčovat obyvatelstvo, aby u nich uložilo své

---

peníze»<sup>13</sup>. Historicky finanční instituce používají reklamní kampaně ke zvyšování image proto, aby z pohledu klienta snížily riziko investice do těchto společností. Kupříkladu, v průběhu deprese v USA kladly bankovní reklamní kampaně větší důraz na finanční moc jednotlivých finančních institucí. Od doby Velké deprese uplynula léta a pro novou generaci Američanů je už jen historií. V tématech reklamních kampaní bank proběhly také určité změny - od «snížování rizik » na «získání spolehlivého přítele ».

Situace na Ukrajině je poněkud jiná - základním motivem bankovní reklamy je doposud «uklidnění obav vkladatelů». Vpomínka na krize z roku 1998 je stále v živé paměti, a s ní i obavy ze ztráty svých úspor a nedůvěra k bankovnímu systému jako celku. V této souvislosti má velký význam individuální image banky.

Image banky se stává dnes jedním z hlavních faktorů konkurenčního boje. V oblasti bankovních služeb nabývá tento faktor zvláštní důležitosti, protože úspěch partnerských vztahů «banka-klient » záleží především na stupni důvěry zákazníka. Pro banku je koncepce úspěšného image odrážejícího jak podstatu tak i vnější stránky bankovní činnosti cílem dlouhodobé a cílevědomé práce. Aktivní činnost odborníků pro styk bank s veřejností, jejichž základními úkoly je komunikace s médii, prezentace pozice a strategie banky, sledování informačních toků, to jsou jedny z hlavních nástrojů tvorby image banky.

Image začíná bezprostředně ovlivňovat finanční stav banky, dokonce nepatrná negativní informace o bance může být hodnocena jako signál krachu, na základě kterého zákazníci okamžitě odvolají své finanční prostředky. Stejně negativně se mohou klienti cítit když bude nedostatek kterékoliv informace o bance na trhu. Zvýšení vlivu image na finančním trhu vyžaduje od vedení bank zvláště soustředěnou pozornost vůči tomuto faktoru a podněcuje různorodé výzkumy a šetření ohledně tohoto tématu.

Experimentální výzkumy provedené S. Williams a M. Moffit [28, s 346] potvrdily, že na image podniku se podílí nejenom samotná finanční instituce, která ho promítá přes média, ale že je určeno také auditoriem. Díky tomu je image kreativním produktem jednak vlastní organizace, jednak uživatelů služeb dané organizace.

---

<sup>13</sup> Popova Z.G. Psychologické aspekty formování image banky. – 2004. - №2. – s.103-116.

---

C. Botan [31, s 47] zdůrazňuje, že veřejnost aktivně hodnotí korporační image přes proces vzniku dojmů na základě kterékoliv informace o organizaci: od reklamy až k rozhovoru se zaměstnanci společnosti. Podle T. Stephenson [25, s 48], ať už úmyslně či nikoliv, všichni zaměstnanci vystupují jako tvůrci image organizace: chování zaměstnanců vytváří příznivý nebo nežádoucí image instituce. Nedostatečná pozornost klientům, negativní zkušenosti z komunikace s nimi způsobují škody image banky. Existuje dojem, že ztráta jednoho zákazníka nemá velký vliv na organizace jako celek (pokud má velké obraty). Ale držet se takového názoru znamená podhodnocovat vliv osobních kontaktů na proces formování image, zejména image finanční instituce - banky. Ztracený zákazník se může stát negativním příkladem pro jiné klienty, které může banka také ztratit, protože nepříznivý image odráží potenciální zájemce.

Pojem «značka» (od anglického - brand) se interpretuje ve vědecké literatuře různě. Ve své práci jsem použil výklad daný ve slovníku Longman Dictionary of Business English [27, s 42]: značka - ochranná známka, jméno, komplexní představa o zboží, které se odlišuje od jiných výrobků.

Výsledkem úspěšné značky je její identita, čili uznávání její spotřebiteli, ztotožňování se s tou podobou, kterou zamýšlely její zakladatelé a byla aktivně použita během reklamní kampaně. Takovou identitu je nutné podporovat, a to je jeden z hlavních úkolů pro odborníky v oblasti tvorby image podniku.

Podle hodnocení E. Alvarez [32, s 45], bankovní identita může být zkreslená, pokud banka následuje prudké změny ve finanční sféře, snaží se zaujmout zákazníky přes všechny kanály medií: od direkt-mailu, tisku, TV a rádio reklamy a přes Internet. Rozšíření komunikačních kanálů může vést k nepromyšlenému a nekontrolovatelnému použití image podniku, což zároveň povede ke znehodnocení brandu a snížení bankovní úspěšnosti. Ve snaze tomuto zabránit je nutno postupně řadit vizuální a verbální sdělení, neustále zdokonalovat vlastní brand. Čas přináší různé změny do psychologie spotřebitelů, a to, co bylo kreativní, vtipné, ještě včera aktuální, už zítra může vypadat zastarale a nemoderně.

Například pozice «černého čtverce», kdy pozorovatel musí sám odhalit podstatu předmětu a unikátnosti nabídky daného brandu, je charakteristická i pro Raiffeisen Bank (Rakousko). Ve vizuálním obrazu Raiffeisen Bank jsou dva zkřížení šachoví koně na žluté

---

tabuli. Ne všechno je z toho pochopitelné, zejména pro cestujícího, který jede na eskalátoru, čte tuto informaci jenom pár vteřin a není připraven k její detailnější analýze<sup>14</sup>.

Do opatření pro zlepšení image banky může být zahrnuto vytvoření nových druhů služeb pro klienta, sledování potřeb zákazníků banky přes různé druhy šetření, focus-group, zdokonalování cest komunikace s klientem. Jeden z úspěšných příkladů inovace bankovního image a bankovní identity je Huntington Bank [34, s 48], ve které marketingové odborníci vypracovali speciální balík služeb, zaměřený na novou image banky: «teplou», «osobní», a také «technologicko-inovativní».

Propagační koncepce měla název «Doma u Huntington banky». Za tímto účelem byl schválně vypracován design prostorů oddělení banky - «jako doma»: pohodlná křesla; místo přepážek a skelných dveří stoly a křesla, vytvářející teplejší osobní kontakt a pohodlnější prostředí, «vizuální kontakt», který přitahuje klienta; živé květiny; kavárna; tiskopisy. Informace v pobočkách bank a text propagačních materiálů se staly dostupnější, veškeré informace byly napsány jednoduše a emocionálněji. Podle hodnocení bankovních expertů tyto atributy personalizace značně zvýšily image banky, což se projevilo i ve zvyšování obrátu.

A proto při dnešním velkém výběru bankovních institucí a skeptických zákaznících už není jednoduchá logika postačující k prodeji výhod abstraktního finančního produktu nebo služby. Moderní doba na finančních trzích potřebuje emoce, přitažlivý image pro lákání dalších klientů. Proto ve dnešní době bude úspěšná ta finanční instituce, která je schopna vyvolat kladné emoce asociující a formující u zákazníků pozitivní očekávání.

Prozkoumáme základní činitele úspěšného bankovního image. Banka má pozitivní image u svých zákazníků, pokud odpovídá následujícím charakteristikám: aktivní, dynamická, progresivní, pružná, stabilní, solventní, poskytuje klientům vysokou úroveň služeb, je atraktivní z hlediska vizuální identity. Podobná tvrzení byla prokázána experimentálně.

Během provedených výzkumů zaměřených na image vědci C. Heerden a G. Puth [40, s 37] byly určeny čtyři základní činitelé úspěšnosti image banky:

1. Musí být dynamická: banka musí se projevovat jako rostoucí, aktivní, dynamická, pružná, moderní.

---

<sup>14</sup> Popova Z.G. Psychologické aspekty formování image banky. – 2004. - №2. – s.103-116.



---

2. Stabilní a bonitní: musí vyvolávat důvěru, být stabilní a poctivá vůči svým vkladatelům.

3. Komunikace se zákazníky: musí zajišťovat vysoce kvalitní služby.

4. Vizuální identita: musí mít přitažlivou vizuální identitu.

Pro banku je velice důležité, jak je chápána zákazníky. Banka musí demonstrovat potenciálnímu zákazníkovi svou důstojnost, důkladnost, spolehlivost. Už na začátku minulého století lidé pochopili, jak velký význam tento činitel má. Banky se snažily vyznačit se v městském prostředí otevíráním poboček v centrálních ulicích měst, v budovách s přitažlivou architekturou a velebnými fasádami. Dokonale promyšlená architektura bankovních budov ovlivňuje úspěšnost získávání zákazníků bankou. S tímto je spojen fakt, že po celém světě se budovy bankovních poboček zpravidla nacházejí v moderních výstavbách, které jsou navrhnuté tak, aby nastolily dojem přísnosti a pracovního prostředí, přitáhly a udržely klienty, přidaly větší jistotu ve zkušenostech a spolehlivosti instituce. Hlavní budovy zase vypadají solidně a konzervativně, jsou umístěné v centrálních a atraktivních částech města a zpravidla jsou chráněné zákonem o památkách architektury, což zdůrazňuje jejich vysoký status, stabilitu a spolehlivost banky.

Všimneme si, že všechny výše uvedené činitele mohou zlepšit jenom vizuální identitu banky. Nicméně ani nejdokonalejší vizuální identita nemůže skrýt nedostatky vztahující se k činitelům chování pracovníků ve vztahu k zákazníkům, takové, jako jsou nekvalitně poskytnutá služba zákazníkovi, nedostatek solventnosti a rozvojového potenciálu. Bankovní tréninkové programy je třeba soustřeďovat na metodách, pomocí kterých lze zlepšit chování pracovníků uvnitř organizace, v plné míře uspokojujících spotřebitele.

---

## 2 Analýza činnosti AB „Business standard“

### 2.1 Popis banky a její činnosti

Základní princip, na kterém je založena strategie rozvoje banky «Business-standard » spočívá v zabezpečení postupného a dynamického růstu ceny podniku při podmínkách zachování finanční stability a parity zájmů všech zainteresovaných osob - akcionářů, klientů a managementu. Historie banky začala v říjnu roku 1989, kdy byla ve městě Melitopol založena KB «Tavridabank» s.r.o., která časem, s příchodem nových akcionářů, změnila název na «Municipální». To se stalo výchozím bodem v rozvoji banky, do strategie které byly doplněné takové klíčové činitele, jako jsou univerzálnost, geografická rozsáhlost a transparentnost.

Dalším impulzem k dosažení nových pozic banky se stalo strategické partnerství s finanční skupinou TAS, která byla vytvořena v lednu roku 2001. V této době do skupiny patřili takoví členové jako jsou AKB «Tas-Komercbank», ZAO « Tas-Investbank », ZAO «Pojišťovací skupina TAS», ZAO «Pojišťovna TAS ». Tradice a principy světové bankovní školy, moderní vidění činnosti banky jako finančního poradce podnikání přinesly vynikající výsledky, mezi kterými byla spolupráce se řadou vedoucích metalurgických a strojírenských podniků. A tak, s uvědoměním si rozsahu a strategické významnosti prioritních návrhů skupiny, s diverzifikací a globalizací její činnosti jako jediného finančního holdingu na Ukrajině, akcionáři a manažeři banky v roce 2004 přijali rozhodnutí o připojení k FG «TAS». Od této doby banka měla název «Tas-Businessbank ».

Uplynulo víc než 15 let a «Tas-Businessbank» se stala jednou z vedoucích finančně-kreditních institucí v Záporožském regionu, který je oblastí s univerzální povahou služeb. V září roku 2005 bylo valnou hromadou banky přijato rozhodnutí o zvýšení základního kapitálu a přemístění sídla hlavní pobočky banky do hlavního města Ukrajiny - Kyjeva.

Při udržení kladných tendencí po dobu několika let banka s jistotou zvyšovala velikost aktiv a pasiv, aktivně zvyšovala počet vlastních poboček, zaváděla na trh nové bankovní produkty jak pro veřejnost, tak i pro podnikatele. Nyní aktiva banky představují 120 miliónu

---

USD, v Záporožském regionu stále funguje 14 poboček, které jsou umístěné v Zaporožje, Melitopolu, Berdjansku, Jakimovce, Orechove a ve kterých je obsluhováno více než 2 500 právnických a více než 13 000 fyzických osob. V nejbližších plánech je vytvoření čtyř velkých korporálních centrů: jižní, východní, západní a centrální.

Základními principy činnosti banky, která od ledna roku 2008 změnila název na AB «Business-Standard », byly a pořád jsou univerzalita, stabilita a průhlednost.

Dále uvedu některé základní body historie banky.

V srpnu roku 2007 bylo hlavní sídlo banky přemístěno z města Zaporožje do hlavního města Ukrajiny Kyjevu, což umožnilo bance obdržet status celostátní banky. Rozhodnutí o přejmenování bylo odsouhlaseno v rámci strategii rozvoje AB «Business-standardu ». Otevření regionálních poboček (v Odesse, Dnepropetrovsku, Donecku ) je jenom začátkem vytvoření rozsáhlé sítě banky. Nicméně banka už udělala své první rozhodující kroky.

- srpen roku 2007.

Přestěhování hlavního sídla banky z města Zaporožje do Kyjeva.

- září roku 2007.

Přidělení kreditního ratingu na úrovni uaBB (investiční úroveň) nezávislou ratingovou agenturou «Kredit-rating ».

- listopad roku 2007.

Přijetí rozhodnutí o přejmenování AB « Tas-Businessbank » do AB « Business-standard »

- leden 2008 .

Oficiální změna názvu AB « Business-standard ».

Dynamický posun v celostátním ratingu ukrajinských bank na 89. místo (podle výsledků roku 2007) z 136. místa (ke konci roku 2006)

- červen 2008 .

Založení regionálních ředitelství v Odesse, Donecku a Dnepropetrovsku.

AB «Business-standard» s.r.o. provádí podnikové řízení dle platných právních legislativ Ukrajiny. Mezi základní zákony, kterými se řídí banka, jsou: Zákon Ukrajiny «O hospodářských podnicích » od 19. září roku 1991 № 1576 (s dalšími změnami a dodatky),

---

Zákon Ukrajiny «O bankách a bankovních činnostech» od 7. prosince roku 2000 № 212 (s dalšími změnami a dodatky), a také další legislativní akty.

Struktura řízení:

- všeobecná valná hromada
- dozorčí rada
- výbor pro otázky auditu a řízení rizik.
- představenstvo banky
- výbor pro řízení aktiv a pasiv;
- tarifní výbor;
- kreditní výbor.

Orgány bankovní kontroly jsou:

- výbor pro kontrolu banky, který je volen valnou hromadou banky a provádí kontrolu finančně-hospodářských činností banky;
- výbor vnitřního auditu banky, který se podřizuje dozorčí radě a reportuje jí, je orgánem operativní kontroly dozorčí rady banky.

Základní kapitál banky je plně krytý a činí 85 000 000 hřiven. (v propočtu ke kurzu dolaru ze srpna roku 2009 – 10 625 000 USD).

Celkem vydáno 1 700 000 akcií s nominální hodnotou 50 hřiven. Prioritní akcie nebyly vydané.

Členové výkonného orgánu banky akciemi neovládní.

Členové dozorčí rady banky akciemi neovládají též.

Mezi akcionáři, kteří mají více než 10 procent akcií banky, patří akciová společnost «Teko-Dneprometiz ».

Nejvyšším orgánem řízení banky je všeobecná valná hromada. Všeobecná valná hromada se koná podle platných legislativ, Ústavy a odpovídajících vnitřních ustanovení banky.

Valná hromada může přijímat usnesení, pokud se jí zúčastnili akcionáři, které mají podle Ústavy banky více než 60 procent hlasů.

Rozhodnutí na valné hromadě akcionářů se přijímají většinou při 3/4 hlasů akcionářů, kteří se zúčastnili valné hromady, v dalších otázkách:

- 
- změna Ústavy banky;
  - přijetí rozhodnutí o zastavení činnosti banky.

Ve zbývajících otázkách se rozhodnutí přijímají jednoduchou většinou hlasů akcionářů, kteří se zúčastnili valné hromady.

Dozorčí rada banky je orgánem řízení banky, který reprezentuje zájmy akcionářů v průběhu mezi uskutečněním valných hromad akcionářů, a to dle stanovených předpisů, které jsou určené Ústavou banky, kontroluje a reguluje činnost Představenstva banky.

Organizační formou práce Dozorčí rady banky jsou řádná a mimořádná zasedání.

Zasedání Dozorčí rady banky mohou být prováděny formou:

- obecné přítomnosti členů Dozorčí rady banky v určitém místě pro projednávání otázek jednacího řádu a hlasování (dále formou obecné přítomnosti);
- dálkové hlasování.

Další zasedání Dozorčí rady banky se provádějí nouzově, ale alespoň jednou za čtvrtletí.

Představenstvo AB «Business-standard» je výkonným orgánem banky a realizuje řízení jejich řádných činností, nese odpovědnost za efektivnost práce v rozsahu své kompetence, určenou Ústavou banky. Ve svých činnostech se Představenstvo banky také řídí Dodatkem o představenství, který schvaluje Dozorčí rada banky. Předseda Představenstva se řídí dle vlastních předpisů, uvedených v Ústavě banky.

Členové Představenstva jsou vybíráni Dozorčí radou AB «Business-standardu».

Předseda a členové Představenstva se také volí a propouštějí Dozorčí radou AB «Business- standardu».

Jakákoliv rozhodnutí Představenstva se přijímají na zasedání Představenstva, které probíhá nejméně jednou za týden.

Rozhodnutí Představenstva jsou přijímána výhradně většinou hlasů přítomných. Každý člen Představenstva má jeden hlas.

Představenstvem banky jsou tvořeny následující výbory:

---

- kreditní výbor, který každý měsíc oceňuje aktiva banky a chystá návrhy ohledně formování rezerv na pokrytí možných ztrát jejich znehodnocením, a také odpovídá za všechny otázky týkající se úvěrových vztahů s dlužníky ;

- výbor pro otázky řízení aktiv a pasiv, který každý měsíc posuzuje vlastní náklady na pasiva a rentabilitu aktiv a přijímá rozhodnutí ohledně politiky procentní marže, posuzuje otázku souladu aktiv a pasiv a poskytuje odpovídajícím útvarům banky reference ohledně odstranění rozdílů v čase, které vznikají;

- tarifní výbor, který každý měsíc analyzuje poměr vlastních nákladů služeb a tržní konkurenceschopnosti platných sazeb, nese zodpovědnost za politiku banky pro otázky provozních příjmů.

Spolu se standardními službami, které jsou poskytované fyzickým a právnickým osobám, AB «Business-standard» aktivně obchoduje na mezibankovním trhu do roku 1996.

Banka provádí následující mezibankovní operace:

- operace pro nákup a prodej cizích měn;
- konverzní operace (v souhlasu s licenci NBU<sup>15</sup>);
- operace pro získávání a rozmístění dočasně volných prostředků v zahraničních a národních měnách.

Základní valuty mezibankovních operace:

- ukrajinská hřivna;
- americký dolar;
- ruský rubl;
- euro.

## **2.2 Analýza finančně-hospodářských ukazatelů AB «Business-standard »**

Velikost čistých aktiv banky podle stavu k 01.01.2009 činí 937, 5 milión hřiven<sup>16</sup>. Za rok 2008 se velikost čistých aktiv banky zvýšila o 333,0 milión hřiven na 55,1%.

---

<sup>15</sup> Národní banka Ukrajiny

---

Jako následek banka zvýšila svoje kreditně-investiční portfolio:

- kreditní portfolio na 314,4 milión hřiven.;
- velikost investic do cenných papírů na 4 milión hřiven.

Objem vytvořených rezerv se zvýšil o 19,4 milión hřiven a vykazoval k 01.01.2009 objem 40,1 milión hřiven.

### **2.2.1 Dynamika vývoje vlastních prostředků**

Objem vlastních prostředků banky k 01.01.2009 činil 143,6 milión hř. (k 01.01.2008 - 116,6 milión hř.), včetně bilančního kapitálu - 103,5 milión hř., rezervy pro aktivní transakce - 40,1 milión hř. Měrná váha rizikového kapitálu (poměr vytvořených rezerv k bilančnímu kapitálu) k 01.01.2009 r . činila 38,7%.

Objem bilančního kapitálu banky se zvýšil za rok 2008 na 7,6 milión hř. do 103,5 milión hř. k 01.01.2009. A to díky zvětšení současného finančního výsledku hospodaření na částku 4,0 milión hř. a přeceňování hodnoty základních aktiv.

Regulatoční kapitál banky za rok 2008 se zvýšil patřičně z 83,2 milión hř. na 106,9 milión hř. neboli na 28,5%.

### **2.2.2 Dynamika vývoje kreditně-investičního portfolia**

Za rok 2008 se velikost kreditně-investičního portfolia zvýšila o 318,4 milión hř. a k 01.01.09 činila 715,3 milión hř., včetně následujících položek :

- úvěry právnickým osobám se zvýšily o 137,3 milión hř. (nebo na 57,4%) a činí 376,6 milión hř.;
- velikost úvěrů fyzickým osobám se zvýšila o 177,0 milión hř. (nebo na 119,4%) a činí 325,2 milión hř.;
- velikost investic do cenných papírů se zvýšila o 4,0 milión hř. do částky 13,5 milión hřiven.

---

<sup>16</sup> Měnový kurz ukrajinské hřivny a amerického dolaru je k 01.01.2009 podle sazebníku ÚNB pro prodej - 8, 05, nákup – 8, 15.

---

### 2.2.3 Dynamika vývoje základních položek výnosů a nákladů

- velikost zisku z úroků za rok 2007 přesáhla loňský výsledek a činila 30,3 milión hř. (a to na 188%);
- zisk z poplatků a provizí (commission income) v roce 2007 byl menší než v roce 2006 na 1,6 milión hř., a to kvůli výdajům na vlastní obligace;
- výsledek z obchodních operací se zvýšil o 10,9 milión hř. z 1,9 milión hř. na 12,8 milión hř. kvůli zvýšení počtu obchodních operací na 4,5 milión hř. a také kvůli přeceňování měnové pozice banky v souvislosti se změnou kurzu na 8,3 milión hř.;
- náklady na formování rezerv činily 20,4 milión hř.;
- v roce 2007 banka splatila 2,3 milión hř. daní ze zisku, která činí o 1,7 milión hř. víc, než v roce 2006.
- bilanční zisk v roce 2008 činil 4,0 milión hř.



Dynamiku vývoje základních finančních ukazatelů banky v průběhu od roku 2000 do roku 2007 obsahuje následující tabulka:

**Tabulka 2.1: Dynamika vývoje základních finančních ukazatelů AB «Business-standard » (v tis. hřiven)**

| Ukazatel                          | 01.01.2000 | 01.01.2001 | 01.01.2002 | 01.01.2003 | 01.01.2004 | 01.01.2005 | 01.01.2006 | 01.01.2007 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Bilanční suma                     | 309 482    | 419 694    | 581 468    | 808 553    | 1 181 613  | 1 515 008  | 3 000 876  | 6 042 112  |
| Čistá aktiva                      | 257 713    | 333 570    | 418 457    | 610 533    | 961 733    | 1 293 728  | 2 351 156  | 4 407 498  |
| Kapitál                           | 56 175     | 71 641     | 83 293     | 90 054     | 109 026    | 119 271    | 345 493    | 491 725    |
| Základní kapitál                  | 30 008     | 35 432     | 43 000     | 50 000     | 52 500     | 52 500     | 110 644    | 201 424    |
| Vklady od veřejnosti              | 34 505     | 65 414     | 106 631    | 146 040    | 242 418    | 304 232    | 573 893    | 1 045 203  |
| Podnikatelské subjekty            | 67 132     | 110 131    | 139 329    | 246 183    | 310 651    | 553 117    | 732 365    | 1 368 226  |
| Objem úvěrů poskytnutých klientům | 111 147    | 155 277    | 213 747    | 357 237    | 584 160    | 617 581    | 1 226 270  | 2 570 816  |

Zdroj: Finanční výkazy banky od roku 2000 do 2007.

Regulatorní kapitál se ve zúčtovacím období zvýšil o 42% a k 01.01.2008 dosáhl výše 491,7 milión hř., zároveň bilanční kapitál vzrostl o 87% - z 295,7 milión hř. k 01.01.2007 na 553,0 milión hř. k 01.01.2007. Závazky banky vzrostly o 1 799,1 milión hř., neboli na 88%, a činily k 01.01.2007 3 854,5 milión hř. Aktiva banky za 2007 rok vzrostly o 2 073,3 milión hř., nebo-li na 87%, a k 01.01.2007 dosáhly výše 4 443,3 milión hř. Aktiva (celková aktiva minus vytvořená rezerva pro aktivní operace) se za stejné období zvýšila na 2 056,3 milión hřiven a k zúčtovacímu datumu činila 4 407,5 milión hřiven.

---

Čistý zisk AB «Business-standard» za rok 2007 dosáhl 26,3 miliónů Kč., což přesahuje výsledek předcházejícího roku o 11,2 miliónů Kč., neboli o 74%. Ve zúčtovacím období jsou bankou získané výnosy ve výši 388,5 miliónů Kč., z nichž: úrokové - 298,4 miliónů Kč.; provize a poplatky -63,9 miliónů Kč.; z obchodních operací - 19,9 miliónů Kč.; další - 6,3 miliónů Kč.

V porovnání s minulým rokem se příjmy banky zvýšily na 173,7 miliónů Kč., neboli o 81%. Růst příjmů je podmíněn hlavně zvětšením úrokových výnosů na 133,6 miliónů Kč., provizí a poplatků - na 22,2 miliónů Kč., a výsledky z obchodních operací - na 16,8 miliónů Kč. K tomuto přispělo zvýšení velikosti poskytnutých úvěrů zákazníkům, nárůst klientské báze a rozšíření spektra služeb, které jsou poskytovány bankou. Výdaje AB «Business-standard» za rok 2007 činily 362,2 miliónů Kč. a převyšovaly výdaje roku 2006 o 81%. Ke zvýšení výdajů přispěl především nárůst úrokových nákladů na 73,7 miliónů Kč., administrativních nákladů, jiných operačních nákladů na 15,2 miliónů Kč. Růst úrokových nákladů je podmíněn nárůstem velikosti zdrojů přijatých od zákazníků, bank a mezinárodních finančních organizací. Celkové administrativní a další operační výdaje vzrostly hlavně v důsledku rozšíření regionální sítě banky, což vyvolalo zvětšení výdajů na zaměstnání personálu, operativní leasing, údržbu a obsluhu prostorů a základních prostředků, telekomunikace. Poměr výdajů a příjmů banky za zúčtovací rok zůstal na úrovni roku 2006 a činil 93%.

Pro pochopení velikosti marketingových výdajů AB «Business-standard», zanalyzujeme systém výdajů banky, kde jsou ukazatele uvedené dynamicky (porovnáváme rok 2006 a 2007 ):

**Tabulka 2.2: Mzdy a další platby zaměstnancům, a také další správní a operační náklady, v tis.USD**

| Ukazatel                                      | 2007   | 2006   |
|-----------------------------------------------|--------|--------|
| Celkem mzdy a jiné platby zaměstnancům        | 25 289 | 13 399 |
| Mzdy a jiné platby zaměstnancům               | 19 357 | 10 467 |
| Mzdy                                          | 5 932  | 2 932  |
| Pronájem a správa prostorů                    | 10 004 | 4 238  |
| Služby komunikace                             | 2 569  | 1 608  |
| Výdaje na opravy a obsluhu                    | 2 547  | 1 994  |
| Výdaje na marketing a reklamu                 | 2 185  | 846    |
| Odvody do fondu Garance vkladů fyzických osob | 1 225  | 646    |
| Bezpečnost                                    | 1 082  | 470    |
| Právnícké a poradenské služby                 | 853    | 491    |
| Daně                                          | 226    | 351    |
| Pokuty                                        | 54     | 45     |
| Správa kanceláří                              | –      | 686    |
| Snížení výnosnosti nehmotných aktiv           | –      | 282    |
| Jiné                                          | 4 158  | 1 375  |
| Jiné správní výdaje                           | 24 903 | 13 032 |

Celková částka odměn a jiných výplat členům Představenstva banky za rok 2007 činila 830 tis . USD (rok 2006: 826 tis . USD). Výdaje na marketing a reklamu podle údajů z roku 2007 činily skoro 10% z celkové částky (2 185 USD), což je o 39% více než stejný ukazatel loni (846 USD)[40].

Řízení rizik je základem bankovního podnikání a podstatnou složkou operací obchodní banky. Základními riziky vlastní operační činnosti banky, jsou rizika spojená s vydáváním úvěrů, likviditou a tržními výkyvy úrokových sazeb a měnových kurzů.

Banka podstupuje kreditní riziko nebo riziko nesplnění smluvních stran včas a v plném rozsahu. Banka strukturuje úrovně kreditního rizika cestou schválení kreditních limitů

relativní částky rizika, spojeného s jednotlivým dlužníkem respektive skupinou dlužníků. Limity ohledně dlužníků a bankovních produktů schvaluje Představenstvo AB «Business-standard». AB «Business-standard» poskytuje kryté úvěry. Taková rizika se nacházejí pod stálou kontrolou a analyzují se každoročně [28, s 86].

Riziko spojené s každým jednotlivým dlužníkem, včetně bank, je také limitované ve vztahu k bilančním a jiným rizikům. Maximální úroveň kreditního rizika v případě neplnění dlužnických povinností za finančními nástroji se rovná bilanční hodnotě finančních aktiv.

Co se týče závazků z poskytnutí úvěrů, pro banku potenciálně existuje riziko ztrát v hodnotě, která se rovná celkovému součtu takových závazků. Nicméně pravděpodobný součet ztrát je menší, jelikož většina závazků vzniká při určitých okolnostech, uvažovaných v kreditních smlouvách.

Ve své činnosti AB «Business-standard» bere v úvahu existenci tržních rizik. Banka řídí tržní rizika cestou pravidelné realizace odhadu potenciálních ztrát, které mohou vzniknout v důsledku negativních změn v tržních podmínkách, určení a udržení odpovídajících limitů za účelem omezení ztrát, a také požadavků na výše marží a záloh.

**Tabulka 2.3: Geografická koncentrace finančních aktiv AB «Business-standard» v tis. USD (podle stavu k 31.12.2008)**

| Aktiva:                            | Ukrajina       | Země- členy OECD | Země SNS a jiné staty, které nejsou členy OECD | Celkem         |
|------------------------------------|----------------|------------------|------------------------------------------------|----------------|
| Peníze a peněžní ekvivalenty       | 231 239        | 42 637           | 1 060                                          | 274 936        |
| Bankovní kovy                      | 1 681          | –                | –                                              | 1 681          |
| Prostředky v úvěrových institucích | 4 710          | 602              | 11                                             | 5 323          |
| Finanční aktiva k obchodování      | 27 355         | –                | –                                              | 27 355         |
| Jiná finanční aktiva               | 4 946          | –                | –                                              | 4 946          |
| <b>Celkem</b>                      | <b>771 507</b> | <b>43 239</b>    | <b>1 071</b>                                   | <b>815 817</b> |
| <b>Závazky:</b>                    |                |                  |                                                |                |
| Prostředky NBU                     | 4 974          | –                | –                                              | 4 974          |
| Prostředky úvěrových institucí     | 164 664        | 82 179           | 10 932                                         | 257 775        |

|                           |         |          |          |         |
|---------------------------|---------|----------|----------|---------|
| Prostředky klientů        | 442 018 | 49 596   | 16       | 491 630 |
| Vydané obligace           | 3 322   | –        | 301      | 3 623   |
| Jiné finanční závazky     | 2 524   | –        | –        | 2 524   |
| Celkem                    | 617 502 | 131 775  | 11 249   | 760 526 |
| Čistá bilanční pozice     | 154 005 | (88 536) | (10 178) | 55 291  |
| Čistá mimobilanční pozice | 78 297  | –        | –        | 78 297  |

Na finanční stav a pohyb finančních prostředků banky mají vliv výkyvy kurzů základních deviz. Představenstvo AB «Business-standard» stanovuje limity úrovně rizika na jednotlivou měnu (hlavně americký dolar a euro) jak dle jednotlivých poboček tak i obecně. Tyto limity také odpovídají minimálním požadavkům nastaveným Národní bankou Ukrajiny.

Další devizy zahrnují devize zemí SNS, kromě Ukrajiny. Základní pohyb finančních prostředků AB «Business-standard» (příjmy, výdaje) probíhá hlavně v hřivnách. V důsledku toho budoucí změny kurzu hřivny k jiným měnám budou působit na bilanční hodnotu finančních aktiv a závazků banky v cizích měnách[29, s 47].

**Tabulka 2.4: Měnová diverzifikace aktiv a závazků AB «Business-standard» v tis. (podle stavu k 31.12.2008)**

|                                    | Hřivna         | am. dolar      | Euro          | Jiné          | Celkem         |
|------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Aktiva:</b>                     |                |                |               |               |                |
| Peníze a peněžní ekvivalenty       | 118 496        | 91 840         | 50 376        | 14 224        | 274 936        |
| Bankovní kovy                      | –              | –              | –             | 1 681         | 1 681          |
| Prostředky v úvěrových institucích | 2 065          | 3 191          | 21 46         | 5 323         | 5 323          |
| Úvěry klientům                     | 208 993        | 283 226        | 9 088         | 269           | 501 576        |
| Finanční aktiva k obchodování      | 27 355         | –              | –             | –             | 27 355         |
| Jiná finanční aktiva               | 4 642          | 4              | 1             | 299           | 4 946          |
| <b>Celkem</b>                      | <b>361 551</b> | <b>378 261</b> | <b>59 486</b> | <b>16 519</b> | <b>815 817</b> |
| <b>Závazky:</b>                    |                |                |               |               |                |
| Prostředky NBU                     | 4 974          | –              | –             | –             | 4 974          |
| Prostředky úvěrových institucí     | 46 093         | 183 556        | 25 880        | 2 246         | 257 775        |

|                           |         |         |         |        |         |
|---------------------------|---------|---------|---------|--------|---------|
| Prostředky klientů        | 258 951 | 181 574 | 37 178  | 13 927 | 491 630 |
| Vydané obligace           | 3 623   | –       | –       | –      | 3 623   |
| Jiné finanční závazky     | 2 524   | –       | –       | –      | 2 524   |
| Celkem                    | 316 165 | 365 130 | 63 058  | 16 173 | 760 526 |
| Čistá bilanční pozice     | 45 386  | 13 131  | (3 572) | 346    | 55 291  |
| Čistá mimobilanční pozice | 36 408  | 33 267  | 8 440   | 182    | 78 297  |

Úrokové riziko vzniká v důsledku možnosti změny hodnoty finančních nástrojů nebo budoucích finančních toků z finančních nástrojů vlivem změn procentní úrokové sazby. V níže uvedené tabulce jsou zobrazená úroková rizika banky podle stavu k 31.12. 2008. Tabulka obsahuje finanční aktiva a závazky AB «Business-standard» v bilanční hodnotě, klasifikované dle stanovené dohody datem změny úrokových sazeb nebo datem splacení podle toho, jaký datum je dříve[29].

**Tabulka 2.5: Aktiva banky AB «Business-standard», dle úrovně úrokového rizika v tis. USD (podle stavu k 31.12.2008)**

|                                     | Na vyžádání | Do 1.<br>měsíce | Od 1. do 3.<br>měsíců | Od 1. měsíce<br>do 1. roku | Od 1. do 5<br>let | Více než 5<br>let | Po době<br>splatnosti | Celkem  |
|-------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|---------|
| <b>Aktiva:</b>                      |             |                 |                       |                            |                   |                   |                       |         |
| Peníze a peněžní ekvivalenty        | 147 539     | 124 763         | 2 634                 | –                          | –                 | –                 | –                     | 274 936 |
| Bankovní kovy                       | 910         | 771             | –                     | –                          | –                 | –                 | –                     | 1 681   |
| Prostředky v úvěrových institucích  | 581         | 2 699           | –                     | –                          | 2 000             | –                 | 43                    | 5 323   |
| Úvěry klientům                      | 17 218      | 21 088          | 34 028                | 91 710                     | 300 099           | 32 244            | 5 189                 | 501 576 |
| Finanční aktiva k obchodování       | –           | 10 958          | 506                   | 6 373                      | 4 437             | 5 081             | –                     | 27 355  |
| Jiná finanční aktiva                | 202 083     | 236 813         | 47 290                | 239 465                    | 34 042            | 833               | –                     | 760 526 |
| Celkem citlivost k úrokovému riziku | 35 835      | 71 588          | 10 122                | 141 382                    | 272 494           | 36 492            | 5 232                 | 55 291  |

---

Podrobnější informace obsahuje výroční zpráva AB «Business-standard» za rok 2007. V dodatcích B, C a D jsou uvedené základní formy ročních výkazů se sledováním dynamiky za rok 2006 - 2007.

---

### 2.3 Komponenty úspěchu banky «Business-standard»

Se zpřísněním požadavků na činnost ukrajinských finančních institucí se objevila nová oblast použití BI-systémů – řízení rizika.

Evropské finanční organizace museli již do roku 2008 odpovídat požadavkům Basel II. V tomto dokumentu jsou vysvětlené požadavky Baselského výboru nad Bankovním dozorem k dostatečnosti kapitálu banky, výběru strategii a řízení rizik. Tuzemským finančním institucím byla dána předstih po dobu dvou let – podle směrnice Centrální banky byl pro ně proces zahájen v roce 2008 a trvá doposud.

Automatizaci tohoto procesu lze rozdělit na tři etapy. Za prvé, je nutno vytvořit archiv dat, který bude obsahovat historické informace. Dále se zavádí systém Risk Engines – programové zabezpečení s předepsanými algoritmy výpočtu rizik. Poslední krok – program pro analýzu rizik a přípravy odpovídajících výkazů. Zde se používá technologie OLAP – nástroj pro operativně analytické zpracování dat. Tento nástroj umožňuje vytvářet výkazy v dialogovém režimu. opírá se o matematické metody a používá různé zdroje informací. Kombinací «archiv dat – OLAP » vytváří BI-systém (Business Intelligence – byznys-analýza), a «archiv dat – jejich transformace – OLAP » – BPM-řešení (Business Performance Management – řízení efektivnosti byznysu). To zahrnuje funkce pro integraci dat do jediné informační báze ředitele střediska, nástroje pro plánování, kontrolu a analýzu rozvoje podnikání, rozpracování výkazů pro vyhodnocení výsledků činnosti. V podstatě je BI analytický prvek rozhodování této třídy.

Hlavní přednost OLAP je možnost nepřetržitě analyzovat velké objemy informací. Což vyhovuje jak managementu rizika, tak i operativnímu řízení podniku. Bez ohledu na doporučení, tuzemské banky zatím nespíchají se zaváděním systému řízení rizika. Ale už se objevili první z nich. Jsou to úvěrové instituce, které investují do automatizace managementu rizika od základu. Zpravidla tyto instituce už používají BPM, pro tyto organizace je nutné patřičně zvětšit archiv dat, zavést základnu pro výpočet rizik, a zavést požadavky k hodnocení dodatečných výkazů v OLAP-nástavbě.

V roce 2004 banka AB «Business-standard» vytvořila jediný archiv dat. Postupně byly zavedené jednotlivé moduly BPM-systému – zpočátku bylo automatizované manažerské účetnictví, pak proces tvorby rozpočtu. Nyní se banka zabývá výstavbou systému příprav konsolidovaného bankovního výkaznictví s použitím OLAP. V první etapě budou zavedené



---

nástroje přípravy výkazů a modernizované procesy využití dat z účetních systémů. Rovněž se plánují automatizovat klíčové bankovní výkazové formy.

Postup zavádění BI-systému lze rozdělit na dvě etapy. Za první, vytváří se místo pro shromáždění systematizované informace – archiv dat. Za druhé – nastavuje se OLAP-nástavba. Podle hodnocení expertů, průměrná velikost archivu dat tuzemských bank je v rozmezí od 200 Gb do 1,5 Tb. Čím více je uschování systematizované, tím vyšší je rychlost zpracování dat. Při vytvoření datového skladu je lepší využít připravenou programovou soustavu. V tomto případě je programová komponenta optimalizována pro fungování na určité hardwarové platformě, díky tomu se dosahuje zvyšování produktivity a snížení nákladů pro zákazníka. Je také důležité pamatovat na organizaci přístupu k údajům podle vykonávaných služebních funkcí budoucího uživatele systému.

Dále začíná proces informačního naplnění – archiv dat se spojuje se systémy vkládání prvotních dat. Způsob uschování informace zůstává stále stejný. Samotné propojení je lépe zavádět postupně. Obvykle je to více etapový proces: zpočátku se skladiště dat realizuje v jedné nebo dvou činnostech. Mezitím může být obsah informace dle nutnosti rozšířen o dodatečné oblasti v předepsaném směru.

Při vybudování centrálního archivu dat banka AB «Business-standard» na začátku vypracovala technologii sběru základních účetních informací z účetního systému «1S:Podnik» na příkladě dvou poboček. Zbývajících 48 poboček se připojilo postupně vlastními IT-slужbami banky. Díky tomu útvar finančního ředitele banky začal dostávat výkazy pro analýzu vnitřních a vnějších dat bezprostředně, stejně jako stav věřitelských pohledávek, stavu účtů finančních prostředků, obraty z účtů příjmů i výdajů a obraty z bilančních účtů.

Mezinárodní banky mají menší možnosti pro úspory, jelikož jejich pobočky a dceřiné společnosti jsou umístěny v různých státech, zpravidla s různými požadavky na vedení účetnictví – především finančního a daňového. Proto není možné rozšířit jednou vytvořený model integrace dat. Vybudování jednotného archivu dat pro mezinárodní banku zaujímá v průměru 1,5 - 2 krát více času, než pro finanční organizaci v jedné zemi.

Bez ohledu na «analytický» profil BI, většina bank používá tato řešení jako prvek systémů řízení. I když na to, že podniky potřebují BI zatím jenom jako doplněk s systémům řízení, zájem o prostředky podnikové analýzy neustále roste. Stejně jako pro každou jinou společnost, významem činnosti banky je udržení rovnováhy mezi příjmy a výdaji.

---

Významnější povahu mají ukazatele získaných a rozmístěných prostředků: procentní sazba a očekávaná výnosnost půjček, úvěru a depozit, výpočet rizik. Při plánování činnosti banky její vedení obvykle vypracovává optimistickou a pesimistickou prognózu. Ukazatele, které se považují za základní při propočtu, se vypočítávají z platných hodnot za určité období, zvláště za rok předcházející. Výsledky se porovnávají se skutečným plánem. V případě zjištění negativních trendů v návratnosti úvěrů, BI-systém umožňuje uskutečnit hlubokou segmentaci klientské báze a odhalit typové charakteristiky potenciálních dlužníků.

Hlavními uživateli BI-systému jsou vrcholové manažeři. V AB «Business-standard» je použit systém vyhotovení manažerského účetnictví ve formě OLAP-kostek (vícerozměrných tabulek). Výkazy v této podobě umožnily vrcholovým manažerům bank provádět analýzu manažerské bilance (managerical balance), rozpočtu aktiv a pasív, finančního plánu jak konsolidovaně (banky jako celku), tak i v jednotlivých pobočkách (hlavní pobočka a pobočky), jako ve zvláštních centrech finanční odpovědnosti. Banka uskutečňuje analýzu rozpočtů každého směru vývoje u bankovních produktů, pobočky a konsolidovaného rozpočtu banky včetně přerozdělení zdrojů a alokace výdajů, a také denně kontroluje rozpočet režijních nákladů a investic. Pobočky dostávají základní výkazy z hlavní pobočky, jelikož všechny data pro vyhotovení výkazů jsou agregované v datovém archivu. V ukrajinských bankách jsou široce používány zahraniční BI-produkty společností Business Objects, Oracle, Microsoft, Targit a Cognos.

Ukrajinskými bankami je nejvíce žádanou oblastí použití BI vybudování automatizovaných systémů řízení rizik, v nichž hodnocení rizik se uskutečňuje s použitím OLAP technologií. Ze třech druhů OLAP technologie – vícerozměrný, relativní, hybridní – se poslední zmíněný odlišuje vysokou produktivitou. Nicméně z hlediska řízení rizik typ OLAP technologie podstatně ovlivňuje jenom technické charakteristiky systému, ale nemá vliv na jejich funkčnost. Současně s OLAP technologií existují specializované systémy řízení rizika, zvláště kreditních rizik. BI se jeví jako nejvíce univerzální nástroj.

Konkurence bank v oblasti poskytování úvěrů fyzickým osobám neustále roste. Přijetí rozhodnutí o vydání úvěru za maximálně krátkou dobu, optimalizace procentních sazeb úvěru – tyto činitele mají vliv na úspěšnost činnosti banky. Při tom je nutno přesně hodnotit možná rizika, spojená s porušením povinností ze Smlouvy o úvěru ze strany zákazníka. Pro řešení těchto úloh je účelné využít prostředky OLAP/Business Intelligence, které umožňují analyzovat hodnoty, potřebné pro přijetí rozhodnutí o poskytnutí úvěru.

---

Zavedení analytického systému v AB «Business-standard» umožnilo skoro dvojnásobně zkrátit prodlení platby dluhů ze strany zákazníků. Systém banky obsahuje 25 milionů záznamů o činnostech klientů a manuálně takové množství informace není možné analyzovat. Proto v bance byl zaveden systém na základě systému SAP, který samotně analyzuje chování zákazníků banky: zda-li včas vracejí úvěry, jaké měsíčně výdaje mají a tak dál. Podle toho AB «Business-standard» nyní nabízí úvěry diferencovaně. Zavedení BI systému mělo více kladných důsledků na činnost banky. Pokud průměrné prodlení platby dluhů klientů na kreditních kartách nabývalo hodnoty 15 procent, za půl roku po zavedení BI systému se tento ukazatel podařilo snížit na osm procent a banka plánuje ho snižovat i nadále.

Vzhledem k výše uvedeným informacím lze zformulovat následující doporučení. Pokud banka nepoužívá BI-produkty, ale uvažuje o takové možnosti v budoucnu, modely dat, které jsou využívány v datovém archivu, musejí být navrhovány s použitím těch požadavků, které se mohou také objevit při hodnocení analytických výkazů. Hlavní přednost datových archivů je v tom, že umožňují provádět analýzu v různých dimenzích, především v času. To znamená, že údaje musejí být porovnatelné. Pak bude možnost uskutečňovat jejich «průběžnou» analýzu. Přitom je důležité správně definovat požadovanou a pro analýzu dostatečnou historickou hloubku dat, protože jejich hodnocení je velice náročný proces. Zde je třeba hodnotit poměr možných nákladů a očekávaného efektu.

---

### 3 Hledání rezerv pro zvýšení efektivity činnosti bank

#### 3.1 Význam vnitřních faktorů pro úspěch banky

Lze vyčlenit tři základní přístupy k vymezení konkurenceschopnosti organizace.

Osobně bych navrhoval pod pojmem úspěšnost banky chápat její schopnost komplexně uspokojovat a udržovat stávající korporační a jednotlivé klienty, a stejně tak se snažit se získat nové, díky zavedení nových bankovních produktů a otevření nových regionů.

To je vymezení, které obsahuje dvě složky činnosti obchodní banky. Stav, který lze popsat jak relativními činiteli vyhodnocení výsledků finanční činnosti, tak i absolutními hodnotami, kterých bylo dosaženo k datu provádění analýzy. Druhá složka je dynamická, uvažovaný přístup spočívá v hodnocení možností pro nalezení nových finančních nástrojů a regionů prodeje bankovních služeb.

**Tabulka 3.1: Základní přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti obchodní banky**

| Přednosti banky                                                        | Obsah                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dle povahy odhadce                                                     |                                                                                                                                                                                       |
| Konkurenční přednosti, které jsou vyčleňované podnikatelskými subjekty | spolehlivost, záruky, stálost, známost banky, reputace, existence služeb na dálku                                                                                                     |
| Konkurenční přednosti, které jsou vyčleňované fyzickými osobami        | Cena bankovních služeb, velikost sítě poboček banky, doba otevření banky, pozorný vztah k zákazníkovi, seznam poskytovaných bankovních služeb, účast banky v systému pojištění vkladů |
| Dle povahy k činnosti banky                                            |                                                                                                                                                                                       |
| Ekonomické                                                             | Sazby na bankovní operaci a služby, časová náročnost pro zákazníka, efekt použití operace (služby)                                                                                    |
| Neekonomické                                                           | Poskytnutí poradenských služeb zákazníkům, zajištění bezpečnosti a ochrana soukromí.                                                                                                  |
| Dle prvotních vnějších znaků                                           |                                                                                                                                                                                       |
| Image banky                                                            | Vnímání banky, pozice na trhu, status obchodní banky v regionu, ochranná známka, známost, reputace                                                                                    |

|                         |                                                                                                                               |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tarifní politika        | Velikost provize, způsob poskytnutí služeb podle nejrůznějších kritérií, slevový systém                                       |
| Územní dostupnost banky | Existence poboček komerčních bank v území registrace klientů, pohodlí územního rozmístění poboček                             |
| Investiční lákavost     | Investiční programy pro jednotlivé a korporační klienty, návrhy pro způsob řízení kapitálu podniku a aktiv podniku jako celku |
| Dle úrovně kompetence   |                                                                                                                               |
| Vnitřní kompetence      | Organizační struktura, kvalifikovaný personál, technická vybavenost, existence vnitřních předpisů, pořádek                    |
| Vnější kompetence       | Zákazníci a jejich potřeby, spojení s akcionáři, investory, se státní orgány a NBU                                            |
| Dynamické kompetence    | Rychlost zavádění inovací, rychlost plnění úkonů, tempo růstu hospodářských ukazatelů, rychlost přijetí řídicích rozhodnutí   |

Zdroj: Fashiev H.A. Jak hodnotit úspěšnost firmy. – 2003. - №4. – s.53.

Strategickým cílem AB «Business-standard» je vytvoření univerzální banky národního měřítka cestou formování zvážené a pružné politiky řízení, která bere v úvahu všechny realie tuzemského a světových finančních trhů.

Misí banky je uspokojení potřeb každého zákazníka bez ohledu na způsob vlastnictví a fyzické osoby na základě rozvoje bankovního podnikání, efektivní řízení, které zaručuje zabezpečení stálého přírůstku investovaných prostředků zákazníků a akcionářů banky a ochranu těchto prostředků.

Konkurenční přednosti banky:

- zkušenosti práce na trhu
- vysoká kvalita výkonu všech operací, stalý rozvoj a inovace všech podnikových procesů
- unikátní příležitosti pro rozvoj zákazníků
- stabilní klientská báze

- 
- uplatnění nejnovějších bankovních technologií
  - síť bankovních poboček
  - profesionální tým

Filosofie společnosti, která je orientovaná na zákazníka, předpokládá existenci loajálních a odborných pracovníků, kvalitní řídicí systém efektivních vnějších a vnitřních vztahů. V takovém systému zisk se jeví jako přirozený výsledek činnosti.

Odborníci vyčleňují tři způsoby řízení organizací: autoritativní (rozkazy, předpisy, dozor), ekonomický (systém pobídek) a hodnotový (normy a předpisy). Jak ukazují zkušenosti, v současné době nejvíce efektivním je hodnotový způsob řízení<sup>17</sup>. V základu je korporační kultura, která zahrnuje v organizaci přiznávané hodnoty, normy řízení, vztahy vůči personálu, předpisy chování, sociální, komunikační a morální normy, ceremoniál, korporativní styl atd. Mise, hodnoty a etický kodex společnosti jsou programem činnosti, které umožňují vnitřním a vnějším zákazníkům předvídat vývoj organizace a plánovat s ní spolupráci.

Přijetí etického kodexu AB «Business-standard» byl velmi důležitý krok pro její úspěch. Etický kodex vystupuje jako filosofie společnosti, její strategie a taktika. V kodexu se zajišťují dobrovolné závazky před zaměstnanci a vnějším životem podniku, které společnost na sebe přijímá kromě těch, které jsou předepsané legislativou. Kodex deklaruje vyšší úroveň pracovní morálky, předpokládá dodržení zásad a norem, napomáhá jasnému vystupování společnosti vůči svým odběratelům a zaměstnancům, tedy vůči externím a interním klientům. Při tomto chápeme, že nepopisujeme skutečný model podnikového řízení, ale tu ideální organizací, k vytvoření které pořád míříme. Vrcholový management společnosti při práci nad etickým kodexem získává dlouhodobý program rozvoje a účinný řídicí mechanismus. Cílem zpracování a přijetí etického kodexu není nutit pracovníkům připravené předpisy, ale stimulovat je ke zpracování vlastních standardů spolupráce. Kodex musí určit a definovat podmínky hry a vytvořit motivy pro zlepšení podnikového řízení.

V AB «Business-standard», bez ohledu na krátkou historii, je podniková kultura již zformovaná, existuje určitý dress-kod a seznam literatury, která je povinná k přečtení. Podniková kultura tak či onak vzniká a existuje v každé společnosti. Nemůže chybět. Ve společnosti fungující na trhu se Kodex vytváří během několika let zejména se kvůli tomu, aby

---

<sup>17</sup> Vasiliev A.A. Bankovní marketing. – 1994. - №2. – s. 22.

---

dokumentačně upravil existující formu podnikové kultury a přidal do ní prvky ideálního modelu organizace. Pro vrcholový management je klíčovou otázkou kvalita vzniklé kultury, v tom, zda-li napomáhá ke zvyšování efektivnosti fungování a rozvoje podniku.

### **3.2 Etický kodex organizace – základní faktor úspěšnosti podniku**

Základem rozvoje podnikové kultury je etický kodex, který nejenom odráží systém hodnot společnosti, ale také pomáhá překládat tento systém hodnot do vnějšího prostředí společnosti. Například, v některých bankách je vítána a dokonce se stimuluje vysoká vnitřní konkurence mezi zaměstnanci, agresivní vztahy ke vnitřnímu zákazníkovi, zatím co v předpisech jiných bank je kladen důraz na spolupráci a vzájemnou pomoc. Kodex definuje základní hodnoty podnikové kultury, na základě kterých se definuje pracovní morálka a vztahy mezi pracovníky.

Etický kodex banky zahrnuje základní podnikové hodnoty, zásady a normy. Začínat určovat hodnoty je nutné současně se zpracováním mise společnosti. To je velice náročný proces, který může trvat až několik měsíců. Zde je lepší zapojit profesionály - poradce, trenéry. Mise je třeba přesně formulovat tak, aby ji chápali jak vnitřní, tak jak i vnější zákazníci. Důležité je také naznačit každému klientovi, že společnost pečuje především o něj. Srozumitelně zformulovaná mise, o které vědí pracovníci a zákazníci, je reálná přednost pro moderní banku. Mise je to, jak a kde vidíme sebe, co je cílem existence společnosti na daném trhu. Cíl je úzce definovaný pojem, k pojmu «mise» je bližší pojem «vidění». Například mise British Council je pomáhat rozšiřovat britskou kulturu v celém světě a udělat z angličtiny jazyk mezinárodní komunikace.

Normy a předpisy podnikové kultury musejí být jednotné při aplikaci jak «uvnitř», tak i «vně» podniku. Například, jak lze požadovat od pracovníků orientaci na klienta a nepožadovat stejné kvality ve vzájemných vztazích uvnitř společnosti? Pokud se někdo z pracovníků chová ke kolegovi nad rámec komunikační kultury, pak existuje možnost, že stejně se bude chovat i vůči zákazníkovi banky. Jsou to blízké pojmy. Vztahy uvnitř společností je nutné budovat na úrovni vztahů s vnějšími zákazníky, a požadovat toto od všech pracovníků.

Během zpracování kodexu byly neustále prováděny akce vnitřních PR. V případě AB «Business-standard» byl zvolen velice účinný způsob - zobrazení každého kroku na

---

podnikových webových stránkách, s pozváním zaměstnanců zúčastnit se hodnocení. Byla zřízena speciální poštovní schránka pro zasílání návrhů. Tyto návrhy byli přejímány v průběhu celé doby práce nad projektem, a byly vzety v úvahu, analyzovány a hodnoceny radou pracovní skupiny.

Velmi důležitým faktorem je zajištění efektivnosti fungování informačního toku - jak v hlavním sídle, tak i v jednotlivých pobočkách. Je nutné aktivně zapojovat do hodnocení všechny pracovníky, motivovat k účasti v procesu, oznamovat o průběhu, zařídit příjem návrhů od všech pracovníků banky (lze využít zdroje vnitropodnikové komunikace, webové stránky, elektronickou poštu, atd.).

Etický kodex se sestavuje ze základních stanov, norem, jiných standardů, které jsou schválené a platí ve firmě, kodex zahrnuje jich v sebe (konkrétně, stanovy «O personálu», «O bankovním tajemství» nebo «O pracovní disciplíně»).

Formální struktura etického kodexu AB «Business-standard» se skládá ze dvou částí. V první části se popisují základy vazeb a vztahů banky s vnějším prostředím, potvrzuje se dodržení zákonů a předpisů etiky, které umožňují úspěšně řídit podnikání. Ve druhém se podrobnějším způsobem definují pozice společnosti pro otázky, které byly zpracované během brainstormingu. Například:

- vztahy s externím zákazníkem;
- vztahy s vnitřním zákazníkem;
- bezpečnost a ochrana;
- konflikt zájmů;
- zásady volby personálu;
- možnosti růstu;
- sociální ochrana;
- podnikový vzhled navenek;
- podnikové kompetence.

Zvláštní pozornost, bych ze svého hlediska věnoval otázce bankovní etiky a vzhledu bankovního pracovníka. Dnes jsou banky zapojené do procesu žhavé konkurence, kdy všechny nabízejí skoro stejné služby, nebo soubor služeb, nepatrný rozdíl v depozitních sazbách sotva může být určující při přijetí rozhodnutí o výběru banky. Boj o zákazníka začíná na úrovni vědomí a podvědomí, s použitím moderních technik vlivu. Jedná se o vlivy na zákazníka cestou použití takových sdělovacích prostředků, jako jsou schopnost naslouchat,



---

schopnost položit správnou otázku, schopnost stanovit kontakt, schopnost řešit konfliktové situace. Pro pracovníka, bezprostředně pracujícího se zákazníkem, jsou to klíčové kompetence (závažnost znát bankovní výrobky a procesy je samozřejmostí).

Na přípravě a vydání Etického kodexu se podílelo více pracovníků banky: útvar personalistiky, útvar marketingu a oddělení reklamy (odpovídá za zpracování designu, připravují a provádějí akcii vnitřního PR); hospodářský a plánovací útvar, finanční útvar (plánuje celý proces); útvar rozvoje a školení personálu.

Etický kodex je oficiální dokument a je odsouhlasen na nejvyšší úrovni podniku. V době kdy už byl kodex připraven a odhlasován, ho pracovní skupina předvedla předsedovi Představenstva banky.

Kodex AB «Business-standard» má status dokumentu, který je povinný k vykonání. Nesplnění požadavků, zaznamenaných v kodexu pracovníkem může vyvolat přijetí opatření jak disciplinárních, tak ekonomických vůči pracovníkům. Jejich spektrum je dost široké: od ústního napomenutí, až k propouštění, podle závažnosti porušení a stupně důležitosti. V podnikovém kodexu AB «Business-standard» existuje článek o zabezpečení důvěrnosti informací, což je základní osnova práce v bankovní instituce.

Pro úspěšnost banky mají velký význam nejenom ukazatele jejich činností, ale také «vnímání» zákazníků. Dnes musí osoba, která jde do banky, cítit pozornost a vážné vztahy ze strany pracovního personálu, a proto se často právě kvalita služeb stává klíčovým faktorem určujícím volbu. To znamená, že právě vztah k zákazníkovi musí být první zásadou podnikové kultury banky.

Etický kodex jednak, vymezuje postup pracovníků v různých situacích, ale na straně druhé zaručuje dodržení pravidel všemi stranami a dává průhledná, pro všechny jasná kritéria vyhodnocení činností a chování. Zaměstnanci musejí chápat, že kodex je standard, který je nutné dodržovat bezpodmínečně. Sám o sobě standard je dost hrubý normativ, ale pokud je ve firmě několik přípustných variant chování v té nebo jiné situaci, tak by to mělo být vyznačené a zvlášť popsáno. Například pokud jde o chování v konfliktové situaci, pak je v odpovídajícím článku přesně určeno, jaké formy chování v konfliktu jsou přijatelné, a jaké způsoby jeho řešení jsou vítané, a jaké nejsou. A dokonce když půjdeme více do hloubky - jak chápeme konfliktové situace: přehlížíme, mlčíme anebo se snažíme jim zamezovat a řešit je.

Podle statistiky více než 80% obyvatelstva Ukrajiny využívá bankovní služby. Proto pozice bank ve sféře sociální odpovědnosti se bezprostředně týká většiny občanů. Vážnou pozornost rozvoji tohoto směru věnuje AB «Business-standard», která realizuje různorodé

---

sociální projekty od začátku vlastního vzniku. V důsledku podstatných změn v přístupech k otázce rozvoje marketingové koncepce sociální odpovědnost (KSO) byl vykonán přechod od realizace sociálních návrhů ke komplexnímu rozvoji podnikové sociální odpovědnosti. V moderní době je podniková sociální odpovědnost podstatným činitelem mise bank a jejich strategií.

Pohodlí při používání, adaptace produktů podle věku a sociálního statusu zákazníka, pružné podmínky a citlivá reakce na změny spotřebitelské poptávky, to jsou předpoklady pozice AB «Business-standard» ve sféře maloobchodního podnikání pro každou ze skupin obyvatelstva, včetně sociálně nechráněných vrstev obyvatelstva, pro které jsou rozpracované speciální služby. Například, unikátní balíčky služeb s osobními podmínkami, které jsou zaměřené schválně na důchodce, a balíčky pro mládež.

Mezi programy pro podporu malého a středního podnikání, které pořádá «Business-standard», se definují zvlášť programy poskytnutí úvěrů na auta a nemovitosti, které poskytují možnosti pro stabilní rozvoj osobního podnikání. Optimálním pro podnikatele je program rychlého úvěrování (získávání zástavního úvěru na minimální dobu), úvěrový program pro farmáře a zástupce malého podnikání v zemědělské oblasti «Agrouniversal», speciální programy vkladů a tarifních balíčků včetně potřeb malého a středního podnikání.

AB «Business-standard» nabízí speciální programy pro velké podniky. Jsou to především programy projekčního financování, financování stavebních firem a obchodního financování. Posledních pět let banka pořádá ukrajinskou soutěž o nejlepší podnikatelský projekt «Krok k úspěchu», cílem kterého je vývoj tuzemského podnikání přes financování projektů se speciálními úvěrovými nabídkami od AB «Business-standard». Tato soutěž byla na Ukrajině prvním velkým projektem podpory a rozvoje podnikání ze strany nestátního sektoru. Partnery soutěže jsou obchodně-průmyslová komora Ukrajiny, Ministerstvo průmyslové politiky a Ukrajinský svaz průmyslníků a podnikatelů[40, s 47].

Momentálně je na trhu bankovních služeb pozorována velice vysoká konkurence, proto jediná cesta k úspěchu je to, že banka se musí mezi konkurenty vyznačovat něčím specifickým.

AB «Business-standard» bude účelně nabízet následující bankovní produkt. Nový produkt je zaměřen převážně na obyvatele měst s počtem obyvatel vyšším než 500 tis., kde je trh bankovních služeb přesycený a lidé se při výběru banky často řídí takovými činiteli, jako jsou vzdálenost banky od domu nebo zaměstnání. Přilákat zájem takového zákazníka je velmi důležitý a přitom náročný úkol. V moderních městech mají lidé velice rychlý rytmus života,

---

žijí v podmínkách stálého nedostatku času. Pro širokou pracující vrstvu obyvatelstva je velmi vhodné, aby všechny finanční služby nabízela jedná banka, a všechny problémové situace, které vznikají, se řešily lehce a rychle. Na tuto kategorii je zaměřen balíček služeb, který bude zahrnovat tři různé produkty: depozitní účet, běžný účet a hypotéku. Na hypotéku se bude vyplácet procento, které bude připočítáváno z rozdílů mezi částkou úspor a částkou na hypotečním účtu. Pak na základě tohoto procenta se vytváří zvýšená sazba pro depozita. Pro pohodlí ho lze rozdělit na několik menších vkladů, nicméně banka bude platit úrok z celkové sumy.

Pro zvyšování zájmů zákazníků lze také navrhnout neomezenou kreditní linii. Funguje to tak, že při překročení limitu kreditních prostředků není potřeba platit pokutu, jelikož pro financování tohoto úvěru se používají prostředky vašeho depozitního účtu, a banka nic neztratí.

### **3.3 Reklamní strategie jako faktor úspěšnosti podniku.**

Při výběru banky zákazníci především hodnotí:

1. reference;
2. soulad služeb banky a vlastní specializace;
3. reputace banky;
4. historie jejich vztahů s obchodními partnery;
5. průhlednost činnosti banky.

Přímá reklama podle tvrzení expertů prakticky neovlivňuje rozhodnutí o výběru banky. Nicméně reklama je zdrojem informace a je součástí reputace banky.

Jako důležitý činitel, který ovlivňuje výběr banky, zákazníci také vyznačily skutečnost, jak jsou majitelé a vrcholoví manažeři bank známí ve finančním světě.

Cílová skupina přímé bankovní reklamy je podle názoru expertů rozhodně diferencovaná. Je určena především úrovní kapitalizace, odvětvím a regionem, ve kterém se podnik nachází.

Základní principy přímé reklamy:

1. Přímá reklama není účinná pro velké zákazníky.

- 
2. Reklama musí především být zaměřena na střední a malé podniky.
  3. Přímá reklama je nutná pro banku, nicméně to není způsob bezprostředního získávání zákazníků. Její role se zvyšuje v situaci, kdy podnik mění banku.
  4. Reklama - ukazatel dynamiky rozvoje banky: zavedení nového brandu, podpora známého brandu, označení přítomnosti na trhu.
  5. Prudký nárůst reklamy banky zákazníci mohou pochopit jako důkaz zhoršení stability nebo finanční situace banky, například nedostatek vkladatelů.
  6. Přijatelnými kanály pro rozmístění přímé reklamy banky jsou obchodní tisk a osobní schůzky vedení bank s vrcholovými manažery společnosti.
  7. Pro zákazníka je nejvíce efektivní a očekávanou reklama konkrétních služeb a produktů banky.

První reklamní stereotyp je spolehlivost.

Nejdůležitější vlastností banky je pro zákazníky spolehlivost. Tento pojem je pro zákazníky abstraktní a každý ho chápe různě. Nicméně právě proto vzniká jeho univerzalita. Spolehlivost je především «lidská slušnost a poctivost» (Maksimov I. Hodnocení úspěšnosti průmyslového podniku. – 1996. - №3. – s.51.). Spolehlivost se prezentuje vysokou úrovní technologií a odborností pracovníků.

Stereotyp druhý - «přístup k moci<sup>18</sup>».

Pokud jde o «přístup banky k moci», pak názory expertů nebyly stejné. Pro jedné přístup k moci znamená nespolehlivost, pro jiné naopak spolehlivost, jelikož tu lze zajistit pouze prostřednictvím moc. Tudíž, tato vlastnost banky není přijatelná pro vybudování reklamní koncepce.

Stereotyp třetí - přísný styl.

Tento stereotyp v bankovní reklamě hodnotí odborníci jenom pozitivně.

Symbol pro reklamu banky musí mít řadu asociačních významů, upevněných v lidském povědomí, tak, aby přes něj bylo možné přenášet na banku různé vlastnosti. Například, Bank of America používá symbol mostu, který je «zprostředkovatelem» při přenosu takových vlastností, jako spolehlivost, stabilita, pružnost, inovace.

---

<sup>18</sup> Moc – přístup ke státním činitelům.

---

Fakt, že abstraktní představa má dost zřetelnou a fixní strukturu vzorů v lidském povědomí každého národa, umožňuje výskyt reklamních klišé - obrazů, které jsou nejčastěji používány v reklamě různých produktových kategorií. Nejpoužívanější v bankovní a finanční reklamě jsou obrazy hodin a klíčů. V tomto není nic obdivuhodného, jelikož hodiny se počítají za vzor pojmu «čas» s hromadou asociačních významů (přesnost, dokonalost mechanismů, průběh času, historie), klíče - vzor pojmů «nedotknutelnost» a «spolehlivost».

Proto reference pro formování image banky lze zformulovat následovně:

1. Propagační strategie musí jasně a jednoznačně odrážet priority banky, její strategii, rozsah a cílovou skupinu klientů pro své služby na trhu.
2. Dosáhnout tohoto pomocí jednoho reklamního produktu podle názoru většiny expertů není možné.
3. Ve řadě reklamních produktů banky musí existovat minimálně dva druhy reklamních materiálů: image reklama a reklama, která je zaměřená na určité produkty banky.
4. Image reklama musí mít minimum textové informace. Ale její implementace musí být vybudovaná na základě originální umělecké ideje, přitahující pozornost maximálního počtu potenciálních zákazníků a odrážející základní charakteristiky banky, které odpovídají současným očekáváním klientů. Mezi základními charakteristiky experti zejména vyčleňují spolehlivost, použití vysokých technologií, odbornost.
5. Segmentačně zaměřená reklama musí představovat banku na trhu finančních služeb a poskytovat všechny požadované informace zákazníkovi. Zde má první místo informovanost, přísný výklad, specifika konkurenčních výhod a strategie banky, a až nakonec umělecké řešení. Role uměleckého řešení je nicméně stále významná, jelikož všechny druhy reklamy musejí být spojené do jednotného celku pomocí loga, hesla, designu atd.
6. Může existovat několik variant specializované reklamy, kde každá zdůrazňuje konkrétní finanční službu banky.
7. Většina expertů se domnívá, že zákazníci mají zájem vědět, kdo jsou hlavní osobnosti banky, což lze označit za zvláštnost naší moderní kulturně-historické situace. V souvislosti s tím reklamní koncepce banky musí odpovídat image, obchodnímu stylu, reputaci a strategickým představám vedení bank. Za reklamou banky se zákazníci snaží poznat její vedení. Proto jsou zejména zde nebezpečné «neshody» mezi v reklamě uvedenými fakty a skutečností.

---

8. Podle názoru expertů je pro zákazníky nejzávažnější vlastností banky její spolehlivost. Nicméně pojem «spolehlivost» je mnohoznačný. Právě proto se otvírají rozsáhlé možnosti pro jeho reklamní zobrazení.

9. Přístup k moci jako faktor úspěšnosti banky není jednoznačný a není potřeba ho používat v reklamních kampaních.

V reklamní strategii AB «Business standard» převažují takové hodnoty jako jsou mládí, dynamika a rychlý růst. Banka má korporátní webové stránky.

Svůj nový název - AB «Business standard» - banka obdržela v lednu roku 2007. Nicméně po výměně názvu se banka stále drží svých principů, jako jsou univerzalita, spolehlivost a slušnost.

AB «Business standard» má pevnou pozici na celém území Ukrajiny. Strategický cíl banky je vytvoření systémové univerzální banky národního měřítka cestou formování vyvážené a pružné politiky řízení, která bere v úvahu všechny realie tuzemského a světových finančních trhů. A za hlavní misi banka považuje uspokojení potřeb každého zákazníka, nezávisle, bez ohledu na formu vlastnictví majetku. AB «Business standard» se orientuje na práci s běžným, průměrným zákazníkem. Pro zákazníka, s ohledem na jeho potřeby a možnosti, je zpracován systém úvěrů, depozitních vkladů a jiných finančních služeb, které se stávají víc a víc užitečné v každodenním životě lidí.

Zavedení nového jména banky je spojeno především s novou strategií rozvoje banky. Ředitelé chtěli zachovat starý název, na který už byla veřejnost zvyklá - «TAS - Businessbank», ale s novou etapou rozvoje se více ztotožňoval název: AB «Business standard». Tímto názvem banka informuje o nových standardech byznysu na Ukrajině. A právě proto bylo v lednu roku 2008 schváleno rozhodnutí o změně názvu banky na AB «Business standard».

Banka se orientuje jak na maloobchodní tak i korporátní zákazníky. Banka převážně pracuje se zástupci malého a středního byznysu. Za posledních několik let se jeho vkladateli staly mnohé průmyslové podniky metalurgického a strojírenského odvětví.

Banka nabízí dost rozsáhlou volbu bankovních výrobků. Všechny jsou průhledné a pro zákazníky dostupné. To jsou především úvěry na průmyslové zařízení a techniku, a také úvěry na nemovitosti a auta. Kromě osobních automobilů banka poskytuje úvěry na nákladní dopravu, traktory, chladiče, přívěsy.

---

Hlavní výhodou banky AB «Business standard» je rychlost přijetí rozhodnutí. Dokonce u takových náročných druhů úvěrů jako agrární hypotéka a úvěry na nemovitosti rozhodnutí se přijímá během dvou až tří dnů. Navíc se banka odlišuje pružností při práci s klienty a cenou za poskytované služby. Právě proto dnes pracuje s velkou řadou klientů z různých sfér byznysu, kteří předtím měli svoje finanční prostředky uložené u jiných bank Ukrajiny, včetně bank se zahraničním kapitálem. Momentálně AB «Business standard» vychází z regionálního měřítko na celostátní úroveň a otevírá své pobočky na celém území Ukrajiny. V současné době banka pracuje v Dnepropetrovsku, Donecku, Odesse, Zaporozžje a Kievu.

---

## 4 Závěr

Podle mého názoru je míra úspěšnosti banky vyjádřena především stupněm spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných finančních služeb, přáním zákazníků rozvíjet svůj byznys a rozšiřovat seznam služeb poskytovaných bankou. Protože pro zákazníka spolupracovat s bankou úspěšnou podle těchto měřítek není jenom výhodné, ale také je to pro něj potěšením.

Mezi bankami na trhu existuje silná konkurence. Pro úspěšnost banky mají velký význam nejenom ukazatele jejich činností, ale také «vnímání» této banky zákazníky. Dnes člověk, který se obrací k bance, potřebuje seriózní přístup, a často právě kvalita služeb je klíčovým faktorem určujícím volbu. To znamená, že vztah ke zákazníkovi je zřejmě základní zásadou korporační kultury banky. Bankovní pracovník, ať se nachází kdekoliv, je vždy zástupcem banky, a proto musí pomáhat formovat její kladnou image a přitahovat zákazníky i když se nachází mimo banku.

V souvislosti se zostřením konkurence a snahou bank dosáhnout většího podílu na trhu, pro úspěšnost banky se stále více významným stává bankovní marketing. Bankovní marketing je filosofie, strategie a taktika bankovního podnikání, která se zakládá na komplexní analýze a segmentování trhu bankovních služeb, realizace optimální produktové, cenové, odbytové a komunikační politiky a směřuje k harmonickému vyvažování zájmů banky, stávajících a vznikajících potřeb stávajících a potenciálních bankovních zákazníků a společnosti jako celku. Tato definice podstaty bankovního marketingu, dle mého názoru, nejvíce splňuje praktické potřeby efektivní organizace marketingové činnosti bank.

Potřeba účinnější aplikace postupů a nástrojů marketingu v bankovní sféře je podmíněná činností následujících faktorů:

- aktivní konkurenční boj na trhu finančních služeb jako celku a zvláště v bankovníctví;
- trend univerzálnosti bankovní činnosti, která musí formovat «nový typ transformované, zaostřené na zákazníka a obnovené všestranné banky jako moderní finanční instituce»;
- dynamickou změnou objemu, charakteru a struktury poptávky po bankovních produktech a jejich neustálá diverzifikace;



- 
- širokým zavedením moderních informačních technologií do bankovní činnosti, které kardinálně mění formy a systémy prodeje bankovních produktů a metody komunikačních vztahů se stávajícími a potenciálními klienty;
  - úprava tradičních bankovních produktů pro osobní požadavky jednotlivých zákazníků;
  - formování systému partnerských vztahů mezi odběrateli a bankou;
  - poskytnutí pomoci klientům v hodnocení výhod nových služeb.

---

## 5 Literatura

2. Alešina I.V. Chování spotřebitele. – M.: Fair-press, 1999. – 384 s.
3. Andrianov A. Konkurenceschopnost Ruska ve světové ekonomice. – 1999. - №2. – s. 12-15
4. c
5. Baumgarten L.V. Analýza metod stanovení úspěšnosti organizací a produkce. – 2005. - №4 (48).
6. Belousov V.L. Analýza úspěšnosti firmy. – 2001. - №5 (25).
7. Bubnov I.A. „Bankovní reklama“. – 1990. - №9. – s.17.
8. Golubkov E.P. Základy marketingu: Učebnice. – M.: Finpress, 1999. – 340 s.
9. Egorov E.V., Romanov A.V., Romanova V.A. Marketing bankovních služeb. – M.: TEIS, 1999. – 102 s.
10. Fashiev H.A. Jak hodnotit úspěšnost firmy. – 2003. - №4. – s.53-68.
11. Kaplina O., Hodnocení úspěšnosti podniku na základě procesního přístupu. – 2005. - №4 (83).
12. Kotler F. Základy marketingu . – SPb.: „Koruna“ a.s., 1994. – 362 s.
13. Kotler F. Marketing Management. – SPb.: Piter Kom, 1998. – 896 s.
14. Lavrov S.N., Zlobin S.U. Základy marketingu. – M.: Vneshtorgizdat, 2002. – 450 s.
15. Lavrushin O.I. Bankovníctví. – M.: BABT, 1991. – 372 s.
16. Lyapin Z.F., Goncharova I.I. Marketing v bankovníctví. – Lugansk: vydavatelství Východně-ukrajinské státní univerzity, 1998. – 186 s.
17. Makarova G.L. Systém bankovního marketingu.: - M.: „Finstatinform“, 1997. – 110 s.
18. Maksimov I. Hodnocení úspěšnosti průmyslového podniku. – 1996. - №3. – s.51-56.
19. Markova V.D. Marketing služeb. – M.: Finance a statistika, 1996. – 128 s.
20. Michaylov M. Základy světové úspěšnosti. – M.: Vydavatelství „Poznovatelnaya kniga plus“, 1999. – 592 s.

- 
21. Moiseeva N. Marketingové aktivity jako faktor úspěšnosti podniku. – 1996. - №6. – s.3-22.
  22. Ovchinnikov V.V. Konkurenceschopnost ukrajinské ekonomiky: aktuální problémy a perspektivy. – 2004. - №5. – s. 29.
  23. Popova Z.G. Psychologické aspekty formování image banky. – 2004. - №2. – s.103-116.
  24. Porter M. Mezinárodní konkurence. – M.: Mezinárodní vztahy, 1993. – 326 s.
  25. Romanov A.N. Marketing. – M.: Banky a burzy, UNITI, 1995. – 628 s.
  26. Savushkina U.V. Metody ocenění vlivu rozvinutosti bankovní sítě na konkurenceschopnost banky. – 3 (12) 2006. – SPb.: SPbSUEŘ, 2006. – 143 s.
  27. Soloviev V.A., Pankruhin A.P. Marketing: jak ovládnout trh?. – M.: Business press. – 274 s.
  28. Spicyn I.O. Marketing v bance. – K.: CMMS „Pispayp“, 2003. – 656 s.
  29. Taran V.A. Konkurenceschopnost firmy: problémy současné politiky a strategii řízení kvality. – 1998. - №2. – s.6-12.
  30. Utkin E.A. Bankovní marketing, - M.: „Infra-M“, 1995. – 372 s.
  31. Vasiliev A.A. Bankovní marketing. – 1994. - №2. – s. 22.
  32. Zavialov P.S. Problémy úspěšnosti ekonomiky Ukrajiny a role státu v jejich řešení. – 1996. - №3. – s. 66-72.
  33. Zavialov P.S. Konkurenceschopnost a marketing. – 1995. - №12. – s. 50-55.
  34. <https://www.logistics.ru>
  35. <https://www.naco.ru>
  36. <https://www.marketing.spb.ru>
  37. <https://www.bank-bs.com>

## 6 Přílohy

Posvědčení o registraci AB „Business standard” s.r.o.



Rozvaha AB „Business standard” s.r.o.

| (у грн.)                                                 | На 01.01.2006<br>р. | На 01.01.2007<br>р. | Темп<br>зростання |
|----------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| <b>АКТИВИ</b>                                            | 288,221,338         | 438,829,754         | 152.3%            |
| Грошові кошти і кореспондентський рахунок в НБУ          | 5,000,000           | 25,342,605          | 506.9%            |
| Державні цінні папери                                    | 164,233,229         | 314,482,534         | 191.5%            |
| Кореспондентські рахунки в інших банках                  | 433,861,809         | 669,894,777         | 154.4%            |
| Міжбанківські депозити і кредити                         | -3,611,802          | -1,277,418          | 35.4%             |
| - резерви під заборгованість по операціях з банками      | 1,226,270,594       | 2,570,815,746       | 209.6%            |
| Кредити, видані клієнтам                                 | -12,566,409         | -25,550,238         | 203.3%            |
| - резерви під кредитні операції                          | 122,652,210         | 172,900,171         | 141.0%            |
| Цінні папери інших емітентів                             | 0                   | 0                   | 0.0%              |
| - резерви під операції з цінними паперами                | 0                   | 30,034,462          | 0.0%              |
| Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії             | 3,676,902           | 14,291,797          | 388.7%            |
| Нематеріальні активи                                     | 77,383,567          | 145,146,696         | 187.6%            |
| Матеріальні активи                                       | 649,720,462         | 1,634,614,151       | 251.6%            |
| Міжфілійні розрахунки                                    | 46,034,447          | 52,587,426          | 114.2%            |
| Інші активи                                              | 3,000,876,348       | 6,042,112,463       | 201.3%            |
| Загальні активи                                          | 35,042,204          | 16,206,940          | 46.2%             |
| <b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>                                      | 431,514,209         | 1,002,379,744       | 232.3%            |
| Кореспондентські рахунки банків                          | 352,416,671         | 670,255,340         | 190.2%            |
| Міжбанківські депозити і кредити                         | 953,840,985         | 1,743,173,123       | 182.8%            |
| Кошти клієнтів до запитання                              | 60,030,106          | 18,074,000          | 30.1%             |
| Термінові депозити клієнтів                              | 53,272,666          | 306,088,817         | 574.6%            |
| Цінні папери власного боргу                              | 122,209,874         | 0                   | 0.0%              |
| Кредити, отримані від міжнародних фінансових організацій | 649,720,462         | 1,634,614,151       | 251.6%            |
|                                                          | 47,089,789          | 98,357,633          | 208.9%            |

|                                                         |               |               |        |
|---------------------------------------------------------|---------------|---------------|--------|
| Субординований борг                                     | 2,705,136,965 | 5,489,149,749 | 202.9% |
| Міжфіліальні розрахунки                                 | 110,643,725   | 201,424,499   | 182.0% |
| Інші зобов'язання                                       | -421,031      | -13,540       | 0.0%   |
| Загальні зобов'язання                                   | 139,549,704   | 283,611,635   | 134.8% |
| КАПІТАЛ                                                 | 30,867,573    | 41,609,793    | 174.4% |
| Зареєстрований статутний капітал                        | 15,099,412    | 26,330,327    | 187.0% |
| - несплачений зареєстрований статутний капітал Банку    | 295,739,382   | 552,962,714   | 201.3% |
| Емісійні різниці                                        | 01.01.2006 р. | 01.01.2007 р. | 152.3% |
| Резерви, прибуток минулих років і результати переоцінки | 288,221,338   | 438,829,754   | 506.9% |
| Прибуток поточного року                                 | 5,000,000     | 25,342,605    | 191.5% |
|                                                         | 164,233,229   | 314,482,534   | 154.4% |

## **Вýказ зиску а зтрáт АВ „Business stnadard” s.r.o**

| (в тис.грн.)                                                  |          |             |          |             |                |
|---------------------------------------------------------------|----------|-------------|----------|-------------|----------------|
| ПОКАЗНИКИ                                                     | 2005 рік | Питома вага | 2006 рік | Питома вага | Темп зростання |
| Процентні доходи                                              | 164,765  | 76.7%       | 298,402  | 76.8%       | 181%           |
| по кредитах, наданих юридичним особам                         | 132,993  | 61.9%       | 228,810  | 58.9%       | 172%           |
| по кредитах, наданих фізичним особам                          | 13,513   | 6.3%        | 37,516   | 9.7%        | 278%           |
| по коштах в інших банках                                      | 10,966   | 5.1%        | 23,192   | 6.0%        | 211%           |
| по цінних паперах                                             | 7,293    | 3.4%        | 8,884    | 2.3%        | 122%           |
| Процентні витрати                                             | 105,836  | 56.3%       | 179,552  | 53.3%       | 170%           |
| по депозитах юридичних осіб                                   | 30,593   | 16.3%       | 43,424   | 12.9%       | 142%           |
| по депозитах фізичних осіб                                    | 44,640   | 23.7%       | 75,074   | 22.3%       | 168%           |
| по коштах банків, міжнародних та інших фінансових організацій | 18,327   | 9.7%        | 42,528   | 12.6%       | 232%           |
| по коштах на поточних рахунках клієнтів                       | 4,872    | 2.6%        | 11,661   | 3.5%        | 239%           |
| інші                                                          | 7,404    | 3.9%        | 6,865    | 2.0%        | 93%            |
| Чистий процентний дохід                                       | 58,929   |             | 118,850  |             | 202%           |
| Непроцентні доходи                                            | 50,085   | 23.3%       | 90,133   | 23.2%       | 180%           |
| Комісійні:                                                    | 41,698   | 19.4%       | 63,872   | 16.4%       | 153%           |
| за розрахунково-касове і кредитне обслуговування клієнтів     | 25,658   | 11.9%       | 42,395   | 10.9%       | 165%           |
| по операціях на валютному ринку та ринку банківських металів  | 7,365    | 3.4%        | 8,888    | 2.3%        | 121%           |
| за інші послуги, надані клієнтам і банкам                     | 8,675    | 4.0%        | 12,589   | 3.2%        | 145%           |
| Від торговельних операцій:                                    | 3,078    | 1.4%        | 19,868   | 5.1%        | 645%           |
| Інші:                                                         | 5,309    | 2.5%        | 6,393    | 1.6%        | 120%           |
| ВСЬОГО ДОХОДІВ                                                | 214,850  | 100.0%      | 388,535  | 100.0%      | 181%           |
| Непроцентні витрати                                           | 82,226   | 43.7%       | 157,148  | 46.7%       | 191%           |
| Комісійні витрати                                             | 3,765    | 2.0%        | 7,574    | 2.2%        | 201%           |
| Інші операційні витрати                                       | 10,635   | 5.7%        | 25,875   | 7.7%        | 243%           |
| Загальні адміністративні витрати                              | 65,061   | 34.6%       | 119,054  | 35.4%       | 183%           |
| Інші витрати                                                  | 2,765    | 1.5%        | 4,645    | 1.4%        | 168%           |
| ВСЬОГО ВИТРАТ                                                 | 188,062  | 100.0%      | 336,700  | 100.0%      | 179%           |
| ПРИБУТОК ДО ФОРМУВАННЯ                                        | 26,788   |             | 51,835   |             | 194%           |

|                                   |        |  |        |  |      |
|-----------------------------------|--------|--|--------|--|------|
| РЕЗЕРВІВ І ПОДАТКУ НА<br>ПРИБУТОК |        |  |        |  |      |
| Відрахування                      | 7,233  |  | 18,059 |  | 250% |
| Податок                           | 4,456  |  | 7,446  |  | 167% |
| ЧИСТИЙ ПРИБУТОК                   | 15,099 |  | 26,330 |  | 174% |