

# Ukazatel ziskovosti korporátních zákazníků v bankovníctví<sup>#</sup>

(Diskuse k problematice měření výkonnosti)

*Petr Vacek\**

## Úvod

Banka má z podnikohospodářského pohledu stejné cíle jako běžný podnik, a sice maximalizaci své tržní hodnoty a zisku. K jeho dosažení a zvyšování je nutné, aby banka prodávala své produkty zákazníkům, kteří jsou pro ni ziskoví. Nejrelevantnější pohled na zákazníky přitom je v segmentu korporátního bankovníctví, které se zabývá primárně financováním velkých podniků. Důvodem je, že k nim banka volí individuální přístup a to z důvodů vysokých výnosů a zároveň i vysokého rizika, které jednotlivý korporátní zákazník přináší. Pro správné rozhodnutí o tom, s kterým klientem spolupracovat a za jakých podmínek, potřebuje banka vhodný ukazatel ziskovosti jako informační bázi.

## 1 RAROC – nejpoužívanější ukazatel ziskovosti v bankovníctví

Většina teoretiků se dnes shoduje, že cílem firmy je maximalizace její tržní hodnoty. V návaznosti na tento koncept je pro firmu důležitá informace, která pobočka, produkt či zákazník jí přináší přidanou hodnotu, tj. zda je natolik ziskový, aby pokryl i oportunitní náklady s ním spojené. Za vhodný způsob vyjádření ziskovosti (pro mnohé úlohy) lze potom považovat ziskovost na bázi ekonomického pojetí nákladů (Vacek, 2011). Stejně tak Ryals a Knox (2005) zdůrazňuje vhodnost tohoto pojetí (jako tzv. shareholders value). V bankovníctví je přitom tento koncept dobře umožněn a často i využíván díky tomu, že lze určit výši kapitálu, jež je nutné držet v důsledku konkrétní transakce.

Ne vždy banky ekonomické pojetí nákladů využívaly. Schroeck (2002) uvádí následující vývoj ukazatelů: Až do 70. let se většina z nich zaměřovala na čistě finančně účetní pohled, což u nich vedlo k maximalizaci čistých výnosů pomocí nárůstu aktiv. Posléze banky přecházely k dnes již tradičním ukazatelům Return on Assets (ROA) a Return on Equity (ROE). V návaznosti na regulaci Basel I, který zdůraznil různou rizikovost bankovních aktiv, začaly banky využívat i alternativní ukazatele (např. return on (regulatory) capital). Zvyšující se tlak akcionářů ovšem donutil banky soustředit se na tvorbu hodnoty a za pomoci rozvíjejících se technických možností i k přechodu na rizikově očištěné míry ziskovosti, z nichž nejznámější je Risk-Adjusted-Return-on-Capital (dále jen „RAROC“).

RAROC začala používat jako první americká Bankers Trust na konci 70. let, přičemž jeho boom přišel spíše až v letech devadesátých. Wills (1999) uvádí, že RAROC používalo 59 % z 55 celosvětově vybraných významných bank. Baer aj. (2011) potvrdil rozšířenost RAROC i v současné době, neboť z 11 vybraných významných světových bank jich RAROC používalo 9. Většina z nich ovšem používá RAROC pouze jako ukazatel ziskovosti za minulé období (ex-post) a na úrovni organizačních jednotek (business units). Tato informace je jistě cenná pro rozhodování o těchto jednotkách. Nicméně, nižšímu managementu, který rozhoduje

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE v rámci institucionální podpory VŠE IP 100040.

<sup>\*</sup> Ing. Petr Vacek – doktorand; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <petr.vacek@seznam.cz>.

o akvizici klienta (či ukončení spolupráce s ním, ceně atd.), ovšem návazná informace o RAROC klienta či transakce chybí. Hlavní síla RAROC přitom spočívá právě v možnosti kvantifikace ekonomické ziskovosti (a tedy i ekonomické přidané hodnoty) až na úroveň, na níž lze určit ekonomický kapitál (což je obvykle transakční úroveň, např. úvěr).

Stanovení ziskovosti zákazníka lze RAROC vyjádřit následujícím vzorcem:

$$RAROC = \frac{NR - EL - OC}{EC}, \quad (1)$$

kde  $RAROC$  = Risk Adjusted Return on Capital,  
 $NR$  = Čisté výnosy, z angl. net revenues  
 $EL$  = Očekávaná ztráta, z angl. Expected loss  
 $OC$  = Provozní náklady, z angl. Operational costs  
 $EC$  = Ekonomický kapitál, z angl. Economic capital

- Čisté výnosy zahrnují úrokovou marži a další výnosy (typicky poplatky) obdržené od klienta.
- Očekávaná ztráta je (zjednodušeně) odhad průměrné výše ztráty za zvolené období.
- Provozní náklady jsou náklady nerizikového charakteru alokované zákazníkovi.
- Ekonomický kapitál je bankou interně odhadovaná výše kapitálu, kterou by banka měla držet pro případ neočekávané ztráty (obvykle je stanoven dle předem stanovené pravděpodobnosti takové ztráty).

Zákazník (oddělení) přináší bance přidanou hodnotu teprve tehdy, pokud jeho RAROC převyšuje procentně vyjádřené náklady na kapitál, který v důsledku něj musí banka držet. Tyto náklady jsou obvykle vyjádřeny pomocí tzv. hurdle rate (požadovaná ziskovost). Zákazník pro banku přináší hodnotu, když:

$$RAROC > hr, \quad (2)$$

kde  $hr$  = Požadovaná ziskovost, z angl. hurdle rate

Určení hurdle rate není zcela triviální záležitostí, neboť ekonomický kapitál neodpovídá plně kapitálu účetnímu. Zhruba lze její výši odvodit od požadované výnosnosti vlastního kapitálu (ROE). Detaily jejího stanovení se dále článek nezabývá, lze je nalézt v příslušné odborné literatuře.

Při známé hurdle rate lze od RAROC odvodit i absolutní ukazatel – EVA (Economic value added):

$$EVA = NR - EL - OC - (EC \cdot hr), \quad (3)$$

EVA vyjadřuje, jak vysokou ekonomickou přidanou hodnotu zákazník přináší v absolutním vyjádření, přičemž ta je kladná, pokud je kladná EVA.

## **RAROC – silné a slabé stránky**

RAROC (popř. EVA) se jeví jako teoreticky vhodný ukazatel měření ziskovosti zákazníků, neboť je založen na ekonomickém pojetí nákladů. Bere tedy v potaz nejen očekávané náklady na riziko (EL), ale i množství kapitálu (EC), které musí banka v důsledku dané transakce (či zákazníka) držet. To se jeví jako naprosto zásadní, neboť zákazník může vypadat jako velmi výnosný (na úrovni NR, popř. NR-OC), ale jeho existence může

zaměstnávat velké množství kapitálu<sup>1</sup>. Současná krize ukázala, že zisky bank, které nezavedly princip risk vs. return (tj. porovnání rizika a výnosnosti), během krize náhle a nečekaně zmizely (Pugliese – Wise, 2010).

Přednosti RAROC lze spatřovat v následujícím:

- využívá ekonomické pojetí nákladů;
- jedná se o jednoduchý a srozumitelný ukazatel;
- lze jej využít pro modelování budoucnosti a tím i pro rozhodování;
- lze jej (technicky) kvantifikovat až na úroveň jednotlivých transakcí (úvěrů);
- je (technicky) agregovatelný odspoda nahoru a naopak zobrazitelný i odshora dolů, tj. od celobankovní úrovně, přes jednotlivé produkty (či obchodní jednotky) až po úroveň jednotlivých zákazníků a úvěrů – více viz např. Payant (2006).

**Těžkosti** při zavádění RAROC pramení především z následujících aspektů:

- Pro odhad EL a EC jsou nutné celobankovní, společné a konzistentní modely (jak jednotlivých parametrů, tak EC jako celku), které jsou často omezeny dostupnými daty.
- Pro přijetí RAROC je nutné porozumění a souhlas s modely (a EC) napříč firmou (především mezi obchodními manažery a oddělením, které modely vytváří).
- Stanovení hurdle rate je složité.

Jeho **možným omezením** je stanovení na bázi ekonomického kapitálu, který se může (i významně) odlišovat od regulatorních požadavků. Pokud je jeho hodnota nižší, tak banka musí držet vyšší množství kapitálu a výše ziskovosti stanovená na úrovni interně spočteného ekonomického kapitálu tím může být podhodnocena.

Nejvýznamnější **nevýhodou RAROC** je ovšem to, že je stanoven na bázi plných nákladů bez ohledu na princip příčinné souvislosti a otázku, na níž má odpovídat. To se projevuje negativně především na nejnižších stupních řízení (např. právě při měření ziskovosti zákazníků), kde jsou náklady nesouvisející s předmětem kalkulace relativně nejvyšší.

## 2 Ekonomický kapitál či rizikově vážená aktiva?

Od roku 2006 došlo k dvěma významným událostem, které význam ekonomického kapitálu v bankách snížily.

Basel II povolila AIRB (Advanced Internal Rating Based) přístup k výpočtu parametrů ziskovosti a tedy i stanovení rizikově vážených aktiv (dále jen „CRWA“ z anglického Credit Risk Weighted Assets). Tím významně přiblížila princip jejich stanovení běžné praxi při stanovení ekonomického kapitálu.

Basel III aktuálně reagující na probíhající krizi ve finančním sektoru výrazně zpřísnila stávající minimální kapitálový požadavek (o konzervační a proticyklický polštář) a zavedla tzv. Leverage ratio. Zpřísnění regulatorních podmínek vede k tomu, že mnoho bank neplní ukazatele, s nimiž Basel III počítá. Ty jsou sice zatím nezávazné, ale již začínají fungovat jako indikátor finanční situace bank pro trh (akcionáře, věřitele atd.). Banky jsou proto nuceny věnovat těmto ukazatelům a jejich plnění náležitou pozornost. Zároveň jimi kalkulovaný ekonomický kapitál je často nižší než kapitál požadovaný pro splnění těchto ukazatelů. To je banka nucena reflektovat ve svých ukazatelích ziskovosti.

<sup>1</sup> Tento princip je přitom shodný s normálním výrobním podnikem. Nutnost zohlednění míry vloženého kapitálu ukazuje Král (2002), s. 490-493.

Banka je nucena plnit regulatorně stanovený kapitálový požadavek vyplývající, který je odvozený z CRWA. Proto pro ní může být relevantní možností použít při stanovování ziskovosti CRWA místo ekonomického. U této alternativy banka musí zvážit její výhody (navázání ukazatele ziskovosti na omezující regulatorní požadavky a jednoznačnost vedoucí k vyšší uživatelské přijatelnosti) i nevýhody (svázanost regulatorními předpisy, které nemusí přesně odpovídat potřebám a specifikům banky). Rozhodnutí, zda banka použije pro měření ziskovosti ekonomický kapitál či CRWA náleží vrcholovému managementu banky. Toto rozhodnutí se odvíjí jak od situace banky samotné (zda plní nové regulatorní požadavky či se k nim potřebuje přiblížit), tak od vnějšího prostředí (např. jak významné je pro „stakeholders“ banky plnění regulatorních ukazatelů).

Pokud se banka rozhodne pro určování ziskovosti na bázi CRWA, pak využije tzv. RARonRWA (z anglického Risk-Adjusted-Return-on-Risk-Weighted-Assets), který lze vyjádřit následovně:

$$RARonRWA = \frac{NR - EL - OC}{CRWA}. \quad (4)$$

### 3 Provozní náklady a ukazatele ziskovosti

Dalším parametrem RARonRWA i RAROC jsou provozní náklady. V odborné literatuře se autoři zabývající se RAROC obvykle soustředí na řízení rizik či alokaci ekonomického kapitálu, ale jen výjimečně na provozní náklady a jejich alokaci. Existuje i nemálo prací, které se zabývají alokací provozních nákladů (často metodou ABC), ale ty se naopak nevěnují RAROC či CRWA. Právě spojení těchto aspektů je ale důležité pro nastavení správných a správně vypočtených ukazatelů ziskovosti.

Při volbě ukazatele je třeba zodpovědět si otázku „které měřítko, či spíše která měřítko jsou nejvhodnější pro potřeby uživatele, pro kterého výkonnost měříme.“ (Wagner, 2009, s. 145). RAROC i RARonRWA jsou vhodné ukazatele celé banky (popř. portfolia), kde všechny provozní náklady příčinně souvisí s nákladovým objektem (bankou jako celkem). Na úrovni jednotlivého zákazníka je ovšem situace odlišná, neboť velká část provozních nákladů s ním nesouvisí. Provozní náklady tak mohou být rozděleny do dvou skupin:

- Náklady příčinně související se zákazníkem: Jedná se o náklady obchodního a úvěrového oddělení, oddělení řízení úvěrových rizik apod. (včetně nákladů alokovaných z jiných středisek). U většiny těchto nákladů lze nalézt příčinnou souvislost s konkrétním zákazníkem, neboť obsluha zákazníka vyžaduje práci těchto oddělení. Navíc se jedná o náklady svoji povahou spíše variabilní k počtu zákazníků (nikoli k výši úvěrů), neboť nižší počet zákazníků může být obsluhován menším počtem pracovníků těchto oddělení.
- Náklady bez příčinné souvislosti se zákazníkem: Ostatní provozní náklady, které tvoří náklady na správu banky. Jedná se o část nákladů oddělení financí, top managementu, personálního, IT, správy budov atd., které nejsou alokovány oddělením, které se zabývají jednotlivými zákazníky. Takové náklady nelze spojovat s konkrétním zákazníkem a jsou ve vztahu k počtu zákazníků fixní.

Vzhledem k velké náročnosti na správu a na IT systémy může být výše nákladů příčinně souvisejících se zákazníkem obdobná či dokonce nižší než těch se zákazníkem nesouvisejících. Nezohlednění těchto skutečností může vést k nesprávným rozhodnutím na úrovni jednotlivých zákazníků, které se může projevit i snížením celkové ziskovosti namísto předpokládaného zvýšení. Dobře to lze ilustrovat na příkladu:

### Vzorový příklad

Banka používá pro měření ziskovosti úvěrového portfolia RARonRWA, které činí pro celé portfolio 1,25%. Minimální požadovaná hodnota (hr) je přitom 1,625%. Ziskovost klientů banka měří v souladu s celým portfoliem, tedy jako RARonRWA. Výnosy jsou pouze ve formě přijatých úroků (ve výši úrokové marže) a všechny provozní náklady jsou alokovány přírůžkou k 1Kč výnosů (to není vhodné řešení, ale v praxi se s ním lze setkat).

Dále víme, že v bance 50% provozních nákladů (tj. €10mio) příčinně souvisí s klienty. Tyto náklady jsou variabilní ke klientovi, ale nikoli k výši úvěru. Zbýlých 50% provozních nákladů (€10mio) je s klientem nesouvisejících a tedy ve vztahu k němu fixních. Také víme, že banka má C/I ratio (podíl provozních nákladů a výnosů) 40% a v portfoliu 500 klientů, které lze rozdělit do tří naprosto vnitřně sourodých skupin:

**Tab. 1: Údaje o úvěrech klientů**

Klienti	Počet klientů	Průměrná výše úvěru	Úroková marže	EL na 1 Kč Úvěru	C/I ratio	CRWA na 1 Kč úvěru
<b>Velcí</b>	50	40	0,65%	0,06%	40%	25%
<b>Střední</b>	200	10	1,00%	0,09%	40%	35%
<b>Malí</b>	250	4	1,70%	0,18%	40%	50%
<b>Celkem</b>	<b>500</b>				<b>40%</b>	

Zdroj: Vlastní tvorba

**Tab. 2: Údaje o skupinách klientů v portfoliu banky (v €mio)**

Klienti	Počet klientů	Úvěry celkem	NR	EL	Alokované provozní náklady	CRWA	RARonRWA
<b>Velcí</b>	50	2 000	13	1,2	5,2	500	1,32%
<b>Střední</b>	200	2 000	20	1,8	8	700	1,46%
<b>Malí</b>	250	1 000	17	1,8	6,8	500	1,68%
<b>Celkem</b>	<b>500</b>	<b>5 000</b>	<b>50</b>	<b>4,8</b>	<b>20</b>	<b>1 700</b>	<b>1,48%</b>

Zdroj: Vlastní výpočty

Jak je zřejmé z tabulky výše, nejnižší ziskovost je u skupiny velkých klientů. Pokud bude banka postupovat dle spočítaných údajů o ziskovosti klientů, tak se s nimi zřejmě rozhodne ukončit spolupráci jako s prvními (pokud se jí nepodaří výrazně navýšit marže, což předpokládáme, že trh neumožní). 50% provozních nákladů (€10mio) příčinně souvisí se zákazníky a zároveň jsou tyto náklady variabilní k počtu zákazníků. Protože velcí klienti tvoří 10% z celkového počtu zákazníků, banka na provozních nákladech ušetří €1mio. Vzhledem k výpadku vysokých výnosů z velkých úvěrů to povede ke zvýšení C/I ratio na 51,4% (ze 40%). To se projeví i snížením ziskovosti celého portfolia z 1,48% na 1,20%.

**Tab. 3: Ziskovost banky po ukončení spolupráce s velkými klienty**

Klienti	Počet klientů	Úvěry celkem	NR	EL	Alokované provozní náklady	CRWA	RARonRWA
Velcí	0	0	0	0	0	0	0,00%
Střední	200	2 000	20	1,8	10,3	700	1,13%
Malí	250	1 000	17	1,8	8,7	500	1,29%
<b>Celkem</b>	<b>450</b>	<b>3 000</b>	<b>37</b>	<b>3,6</b>	<b>19</b>	<b>1 200</b>	<b>1,20%</b>

Zdroj: Vlastní výpočty

Jak ukazuje tento příklad, měření ziskovosti klientů na bázi RAROC či RARonRWA, k nimž jsou alokovány veškeré provozní náklady, může vést k nesprávným manažerským rozhodnutím s negativními dopady. To je ostatně plně v souladu s teorií. RAROC tedy není nejvhodnějším ukazatelem pro měření ziskovosti korporátních zákazníků a je třeba hledat jeho obměny, které budou lépe odpovídat na jednotlivé manažerské otázky.

### Manažerské otázky vztahující se k měření ziskovosti zákazníků

V korporátním bankovníctví vyvstávají na úrovni zákazníka obvykle tři otázky:

1. Jakou stanovit cenu (tj. úrokovou marži) úvěru pro zákazníka? Bude při poptávané ceně (úrokové marži) pro banku ziskový?
2. Za jakých podmínek (cenových) se nám ještě vyplatí zákazníka v bance udržet či s ním spolupráci ukončit?
3. Jaká je ziskovost zákazníka XY? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?

První otázka je pokládána na počátku vztahu s klientem, a příp. pak i v jeho průběhu (po změnách struktury financování apod.). Vztah s klientem se v korporátním bankovníctví počítá spíše na roky (ať už jde o úvěr dlouhodobý či o úvěr krátkodobý – u něj se totiž často očekává, že jej klient bude chtít refinancovat, resp. v něm pokračovat). Pro kalkulaci ceny na bázi cost-plus (tj. nákladově tvořené) přitom Drury (2008) rozlišuje cenovou kalkulaci na krátké a dlouhé období. V případě vztahu se zákazníkem v korporátním bankovníctví je tedy relevantní vyjít z kalkulace ceny na dlouhé období, která by měla obsahovat veškeré náklady s výjimkou tzv. „facility-sustaining costs“, tj. nákladů příslušející podniku jako celku (Drury, 2008). Jejich alokace je sice možná, ale problematická, neboť by nevyhnutelně byla provedena na principu únosnosti. To může vést ke zkreslení ukazatelů a nežádoucím pobídkám.

Druhá otázka je obvyklá u klienta, s nímž má banka již delší dobu vztah, ale buď není spokojena s jeho ziskovostí (a může vztah modifikovat (tj. úvěr je nezávazný)) anebo klient vyžaduje nižší cenu. Banka chce zjistit, kde je hraniční cena pro pokračování spolupráce. Toto rozhodnutí je opět spíše dlouhodobé (tj. s horizontem delším než rok), tudíž banka vyžaduje stejnou kalkulaci jako v případě prvním.

Třetí otázka se týká ziskovosti za uplynulé období, přičemž pro zobrazení ziskovosti lze použít více úrovní. Nicméně, nejvhodnější kalkulací na úrovni zákazníka se opět jeví ta, v níž jsou alokovány všechny náklady, které se zákazníkem příčinně souvisí.

### Ukazatele ziskovosti na úrovni Marže

Na všechny tři manažerské otázky je tedy vhodnou odpovědí kalkulace ziskovosti (resp. ceny), v níž budou alokovány veškeré náklady související se zákazníkem (ale žádné další). Pro tyto účely je možné modifikovat RAROC i RARonRWA, a rovněž jejich absolutní ekvivalent EVA tak, aby obsahovaly Marži namísto zisku:

$$RAMOC = \frac{NR - EL - OC_c}{EC}, \quad (5)$$

kde  $RAMOC$  = Risk Adjusted Margin on Capital,  
 $OC_c$  = Provozní náklady příčinně související se zákazníkem

$$RAMonRWA = \frac{NR - EL - OC_c}{CRWA}, \quad (6)$$

kde  $RAMonRWA$  = Risk Adjusted Margin on Risk Weighted Assets  
 $OC_c$  = Provozní náklady příčinně související se zákazníkem

Oba ukazatele zobrazují ziskovost klienta na úrovni Marže po odečtení nákladů, které s ním příčinně souvisí, a nikoli zisku. Pokud je RAMonRWA, resp. RAMOC vyšší než bankou požadovaná ziskovost (hr), pak zákazník přispívá na úhradu s ním nesouvisejících nákladů a tvorbu zisku.

Tyto ukazatele lze považovat za vhodné pro měření ziskovosti korporátních zákazníků a mohou sloužit jako informační báze pro mnohé rozhodovací úlohy (viz výše). Rozhodnutí, zda je pro banku vhodnějším ukazatelem RAMonRWA či RAMOC, záleží na uvážení banky. Stejně tak, zda bude preferovat podílový ukazatel vyjadřující relativní ziskovost či od něj odvozený ukazatel absolutní (EVA určená na úrovni Marže a nikoli zisku).

## Závěr

Nejrozšířenějším ukazatelem v bankovníctví je RAROC (Risk-Adjusted-Return-on-Capital), který měří ziskovost na bázi ekonomického pojetí nákladů. To je v bance dobře umožněno, neboť u každé úvěrové transakce (a tedy i pro zákazníka) je možné stanovit výši kapitálu, jež musí banka držet jako polštář pro neočekávané ztráty.

RAROC nemusí být zcela vhodným ukazatelem z důvodu rozdílu mezi ekonomickým kapitálem a množstvím kapitálu, které banka musí držet z důvodu regulace. Obzvlášť se zaváděním zpřísněných podmínek Basel III může rozdíl mezi těmito kapitály narůstat. Pro banku pak může být výhodnější přejít na ukazatel, který v sobě zahrnuje regulatorně stanovený kapitál, resp. rizikově vážená aktiva namísto ekonomického kapitálu. Tento ukazatel je nazván RARonRWA (Risk-Adjusted-Return-on-Risk-Weighted-Assets).

U obou ukazatelů jsou alokovány zákazníkům veškeré náklady bez ohledu na princip příčinné souvislosti. To vede k jejich zkreslení, obzvlášť na úrovni jednotlivých zákazníků, a může vyústit v nesprávná rozhodnutí, které dokonce sníží ziskovost portfolia, resp. banky. V korporátním bankovníctví je vhodným ukazatelem jejich modifikace, která je stanovena na úrovni marže namísto čistého zisku. V něm jsou alokovány pouze takové náklady, které příčinně souvisí se zákazníkem jako předmětem kalkulace.

## Literatura

- [1] Baer, T. – Mehta, A. – Samadari, H. (2011): *The Use of Economic Capital in Performance Management for Banks: A perspective*. [on-line], New York, McKinsey Working Papers on Risk č. 4, 2011, [cit. 20. 10. 2013],  
 <[http://www.mckinsey.com/client\\_service/risk/latest\\_thinking/working\\_papers\\_on\\_risk](http://www.mckinsey.com/client_service/risk/latest_thinking/working_papers_on_risk)>.
- [2] Drury, C. (2008): *Management and Cost Accounting*. Hampshire, Cengage Learning EMEA, 2008.
- [3] Král, B. aj. (2002): *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2002.

- [4] Payant, W. R. (2006): *What's Corporate Performance Management and How Does It Fit the Banking Industry?* Journal of Performance Management, 2006, roč. 19, č. 6, s. 3-13.
- [5] Pugliese, M. – Wise, S. (2010): *Avoiding a Repeatable History: Using Risk-based Profitability to Help „Run the Business“.* Journal of Performance Management, 2010, roč. 23, č. 2, s. 49-57.
- [6] Ryals, L. J. – Knox, S. (2005): *Measuring Risk-Adjusted Customer Lifetime Value and Its Impact on Relationship Marketing Strategy and Shareholder Value.* European Journal of Marketing, 2005, roč. 39, č. 5-6, s. 456-472.
- [7] Schroeck, G. (2002): *Risk Management and Value Creation in Financial Institutions.* Hoboken, Wiley, 2002.
- [8] Vacek, P. – Šoljaková, L. (2011): *Význam rizika při měření ziskovosti produktů a zákazníků – inspirace z bankovního sektoru.* Český finanční a účetní časopis, 2011, roč. 6, č. 2, s. 82-92.
- [9] Wagner J. (2009): *Měření výkonnosti.* Praha, Grada, 2009.
- [10] Wills, S. aj. (1999): *Operational Risk – The Next Frontier.* London, British Bankers' Association / International Swaps and Derivatives Association / Pricewaterhouse Coopers / RMA, 1999.



## Ukazatel ziskovosti korporátních zákazníků v bankovníctví

*Petr Vacek*

### ABSTRAKT

Článek se zaměřuje na nalezení vhodného ukazatele ziskovosti korporátních zákazníků v bankovníctví. Poukazuje na výhody a nevýhody nejrozšířenějšího současného ukazatele – RAROC. Regulace Basel III navyšuje kapitálové požadavky, což vede banky k nutnosti přehodnotit přístup k měření ziskovosti. Ta může být vhodnější měřit v návaznosti na regulatorně stanovený kapitál, resp. rizikově vážená aktiva. Nejvýznamnější nevýhodou RAROC však je, že jsou zákazníkovi alokovány veškeré náklady bez ohledu na princip příčinné souvislosti. To vede ke zkreslenosti tohoto ukazatele a může vyústit v nesprávná manažerská rozhodnutí o zákaznících. Tento problém lze vyřešit modifikací ukazatele, v níž bude ziskovost měřena na úrovni marže namísto zisku.

**Klíčová slova:** Ukazatele ziskovosti; RAROC; Ziskovost zákazníka; Princip příčinné souvislosti; Bankovníctví.

## Profitability Indicator for Customers in Corporate Banking

### ABSTRACT

The article is searching for an appropriate indicator of customer profitability in corporate banking. It points out the advantages and disadvantages of the most common indicator – RAROC. Basel III regulation increases capital requirements which push banks to reassess their approach to profitability measurement. This may make the indicator based on regulatory capital approach (resp. based on risk weighted assets) superior to standard RAROC. Nevertheless, the most relevant disadvantage of RAROC is that all the costs are allocated to the customer regardless of the cause-and-effect allocation principle. It leads to a bias of such indicator and possibly also to improper management decision about customers. This issue can be solved by a modification of RAROC which measures profitability on the level of margin instead of net profit.

**Key words:** Profitability indicators; RAROC; Customer profitability; Cause-and-effect allocation; Banking.

**JEL classification:** G21, M21.