



Banky a jejich organizační struktura

Pavla Klepková Vodová

Banka a bankovní systém

- zákon č. 21/1992 Sb., o bankách:
 - banka = akciová společnost se sídlem v České republice, která přijímá vklady od veřejnosti, poskytuje úvěry a má k výkonu těchto činností bankovní licenci
 - může vykonávat i další činnosti, má-li je povoleny v jí udělené licenci
 - nesmí vykonávat jiné podnikatelské činnosti než ty, které má povoleny v licenci
- bankovní systém = souhrn bank působících na daném území, jejich vzájemné vztahy a vazby okolí
 - jednostupňový či dvoustupňový



Jednostupňový bankovní systém

- centrální banka není institucionálně oddělena od ostatních bank
- v počátcích bankovníctví, později v centrálně plánovaných ekonomikách
- typickým prvkem je monobanka
 - slučuje funkce centrální banky i obchodních bank
 - 1950 – 1989 Státní banka československá
- kromě monobanky mohou působit i jiné banky, často specializované
 - Česká a Slovenská státní spořitelna, Československá obchodní banka, Živnostenská banka, Investiční banka
- hlavní cíl činnosti bank = splnění ukazatelů zadaných plánem



Dvoustupňový bankovní systém

- obchodní banky institucionálně oddělené od centrální banky
- vyšší počet bank
- vznik dvoustupňového bankovního systému v Československu:
 - zákon č. 158/1989 Sb., o bankách a spořitelnách
 - zákon č. 130/1989 Sb., o Státní bance československé
- SBČS získala pravomoci centrální banky, ze SBČS vyčleněny Komerční banka Praha a Všeobecná úvěrová banka Bratislava
- dvoustupňové bankovní systémy se v jednotlivých zemích odlišují (univerzální a specializovaný bankovní systém, různá míra otevřenosti, různé uspořádání bank)



Univerzální a specializovaný bankovní systém

- specializovaný bankovní systém:
 - obchodní bankovníctví odděleno od investičního bankovníctví
 - snaha zamezit konfliktu zájmů
- univerzální bankovní systém:
 - banky mohou provádět aktivity jak investičního, tak i obchodního bankovníctví
 - poskytování různých bankovních služeb u jedné banky, lepší diverzifikace činností bank



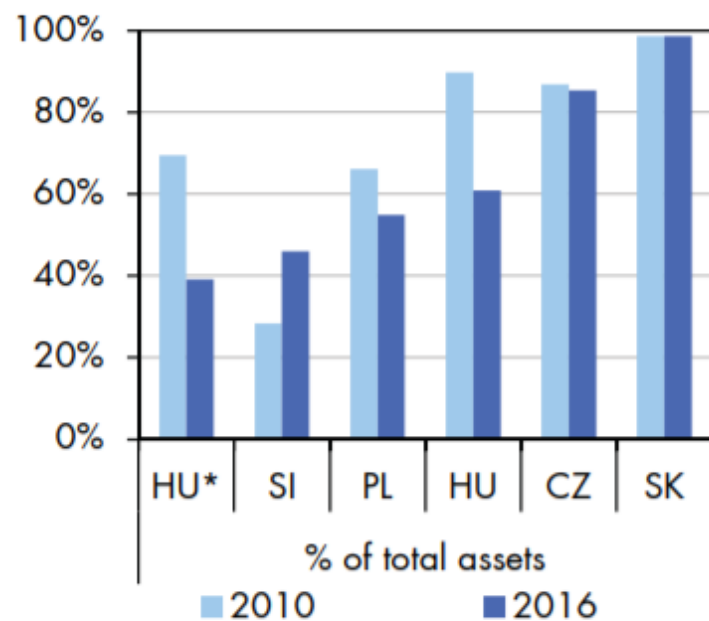
Míra otevřenosti bankovního systému

- uzavřenější bankovní systémy např. v USA a v Japonsku
 - legislativní bariéry pro zahraniční banky
- v zemích EU bankovní systémy vůči zahraničním bankám velice otevřené
 - pro banky z členských zemí prakticky rovnocenné podmínky



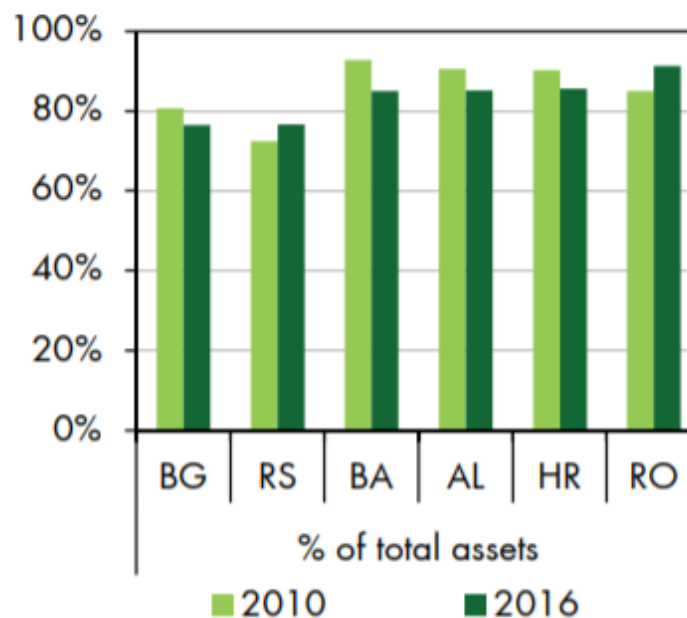
Podíl zahraničního vlastnictví bank ve vybraných zemích (v % z celkových aktiv)

CE: Foreign ownership



* excluding OTP

SEE: Foreign ownership



Zdroj: CEE Banking Sector Report, June 2017, s. 6.

Uspořádání bank

- typy bankovního systému:
 - pobočkový typ bankovního systému
 - unitární bankovní systém
 - propojený bankovní systém



Faktory ovlivňující bankovní systém

- charakter ekonomiky
- stupeň rozvoje ekonomiky
- struktura ekonomiky
- tradice
- proces měnové a hospodářské integrace a proces globalizace



Bankovní sektor v České republice

- od ledna 1990 dvouступňový
- ČNB dělí banky do skupin:
 - velké banky, střední banky, malé banky, pobočky zahraničních bank, stavební spořitelny
- vývoj počtu bank v ČR:
 - poč. roku 1990: Komerční banka, Investiční banka, Česká státní spořitelna, Československá obchodní banka a Živnostenská banka (+ na území Slovenska Všeobecná úverová banka a Slovenská štátna sporiteľňa)
 - zakládání nových bank
 - krachy bank, fúze a akvizice bank, vstup bank na základě principu jednotné bankovní licence



AKTIVA SKUPIN BANK NA BILANČNÍ SUMĚ BANKOVNÍHO SEKTORU

(stav ke konci období, podíl v %)

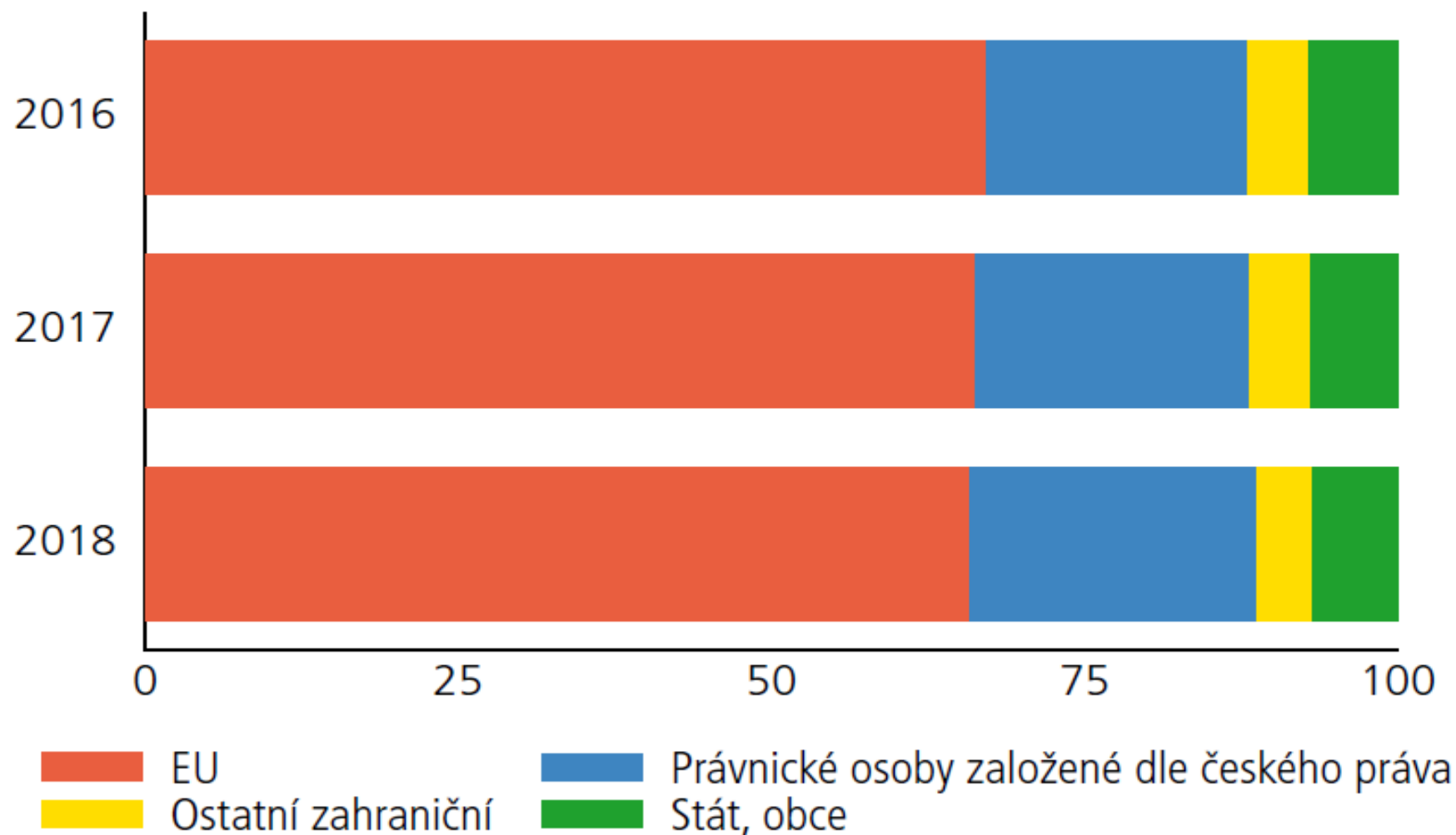
	2016	2017	2018
BANKY CELKEM	100,0	100,0	100,0
z toho:			
velké banky	59,3	59,4	60,1
střední banky	16,6	17,0	17,3
malé banky	7,5	7,3	7,7
pobočky zahraničních bank	9,5	10,4	9,3
stavební spořitelny	7,1	5,9	5,6

Zdroj: ČNB: Zpráva o výkonu dohledu nad finančním trhem 2018, s. 75.

Rok	Celkem	Velké b.	Střední b.	Malé b.	Pob. zahr. b.	Stav. sp.	B. v n. spr.
1989	5	5	0	0	0	0	0
1990	9	5	0	4	0	0	0
1991	24	6	0	18	0	0	0
1992	37	6	0	27	3	1	0
1993	52	5	2	32	7	5	1
1994	55	5	5	30	8	6	1
1995	55	5	10	24	10	6	0
1996	53	5	9	19	9	6	5
1997	50	5	13	13	9	6	4
1998	45	5	12	12	10	6	0
1999	42	5	12	9	10	6	0
2000	40	4	11	8	10	6	1
2001	38	4	10	8	9	6	1
2002	37	4	9	9	9	6	0
2003	35	4	10	6	9	6	0
2004	35	4	10	6	9	6	0
2005	36	4	10	5	11	6	0
2006	37	4	9	5	13	6	0
2007	37	4	8	5	14	6	0
2008	37	4	4	8	16	5	0
2009	39	4	4	8	18	5	0
2010	41	4	4	9	19	5	0
2011	44	4	6	8	21	5	0
2012	43	4	8	6	20	5	0
2013	44	4	8	6	21	5	0
2014	45	4	8	6	22	5	0
2015	46	4	8	6	23	5	0
2016	45	4	5	8	23	5	0
2017	47	4	5	9	24	5	0
2018	50	4	5	9	27	5	0

VLASTNICKÁ STRUKTURA

(v %, banky ke konci daného roku)

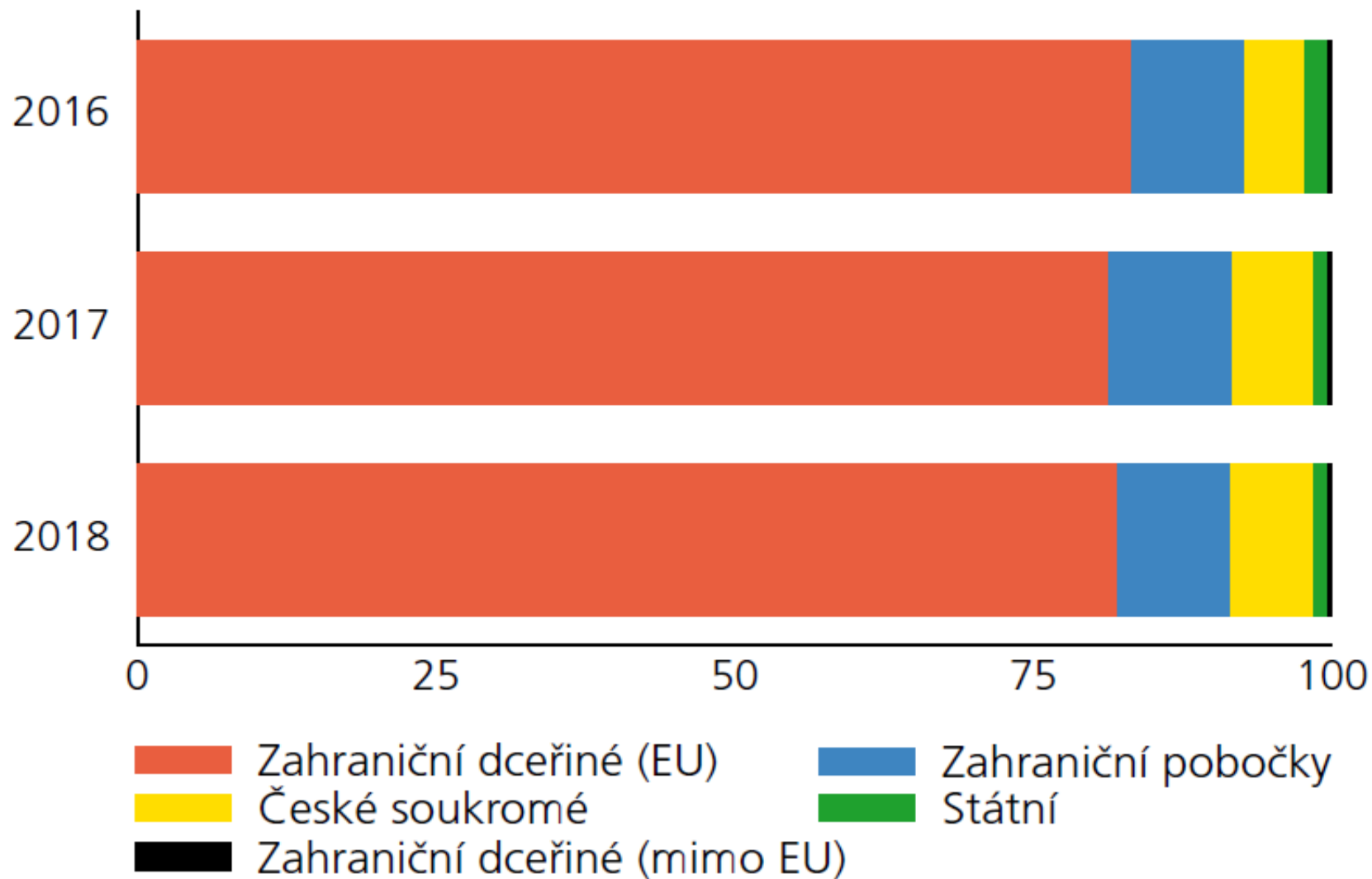


Poznámka: Podíl na základním kapitálu.

Zdroj: ČNB: Zpráva o výkonu dohledu nad finančním trhem 2018, s. 76.

VLASTNICTVÍ AKTIV BANKOVNÍHO SEKTORU

(v %, banky ke konci daného roku)



Zdroj: ČNB: Zpráva o výkonu dohledu nad finančním trhem 2018, s. 76.

Organizační struktura banky

- způsob, jakým jsou jednotlivé části banky spojeny k realizaci vytýčených cílů
 - jak je aktivita banky rozdělena na jednotlivé činnosti, oddělení a pobočky
 - jaká je pravomoc a zodpovědnost jednotlivých oddělení
 - kolik má banka pracovníků, pracovních skupin
 - jaké jsou jejich pravomoci
 - jaký je tok úkolů a informací v bance



Faktory ovlivňující organizační strukturu banky

- velikost banky
- nabízené služby a klienti
- znalosti a profesní zaměření pracovníků banky
- podmínky vzniku a historie vývoje banky
- geografické působení banky
- legislativní omezení



Legislativní omezení

- zda banky mohou neomezeně zakládat pobočky a filiálky
 - 1927 McFadden-Pepperův zákon
 - unitární bankovní systém
 - 1994 Riegle-Nielův zákon
- zda mohou mít holdingovou strukturu
- zda univerzální bankovníctví nebo oddělení investičního a komerčního bankovníctví
 - 1933 Glass-Steagalův zákon
 - oddělení komerčního a investičního bankovníctví
 - zákon o bankovním holdingu (1956), Gramm-Leach-Bliley Act (1999)



Typy organizačních struktur banky

- organizační struktura banky může být založená:
 - spíše na produktech
 - spíše na zákaznících
- může také být spíše:
 - centralizovaná
 - decentralizovaná
- rozsah centralizace a decentralizace závisí na velikosti banky, nabízených produktech a informačních technologiích

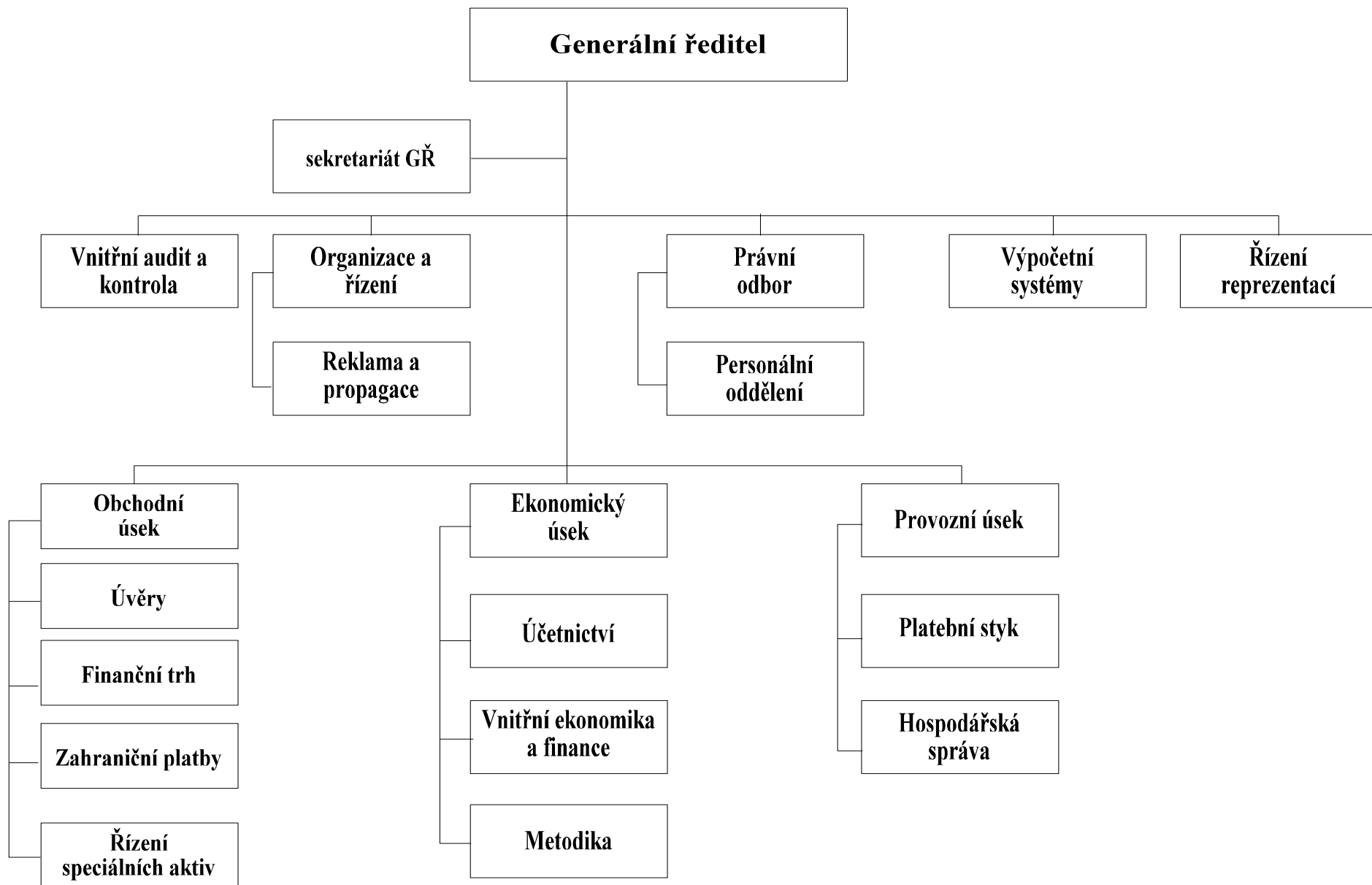


Organizační struktura produktového typu

- vychází z hlavních oblastí činností banky, tj. odráží hlavní položky bilance banky
 - úvěry, investice, depozita, hotovostní operace, provozní oddělení
- veškeré činnosti lze dále dělit podle potřeby či začleňovat některé činnosti pod jiné aktivity



Organizační schéma centrály a.s. Moravia Banka k 31.12.1994

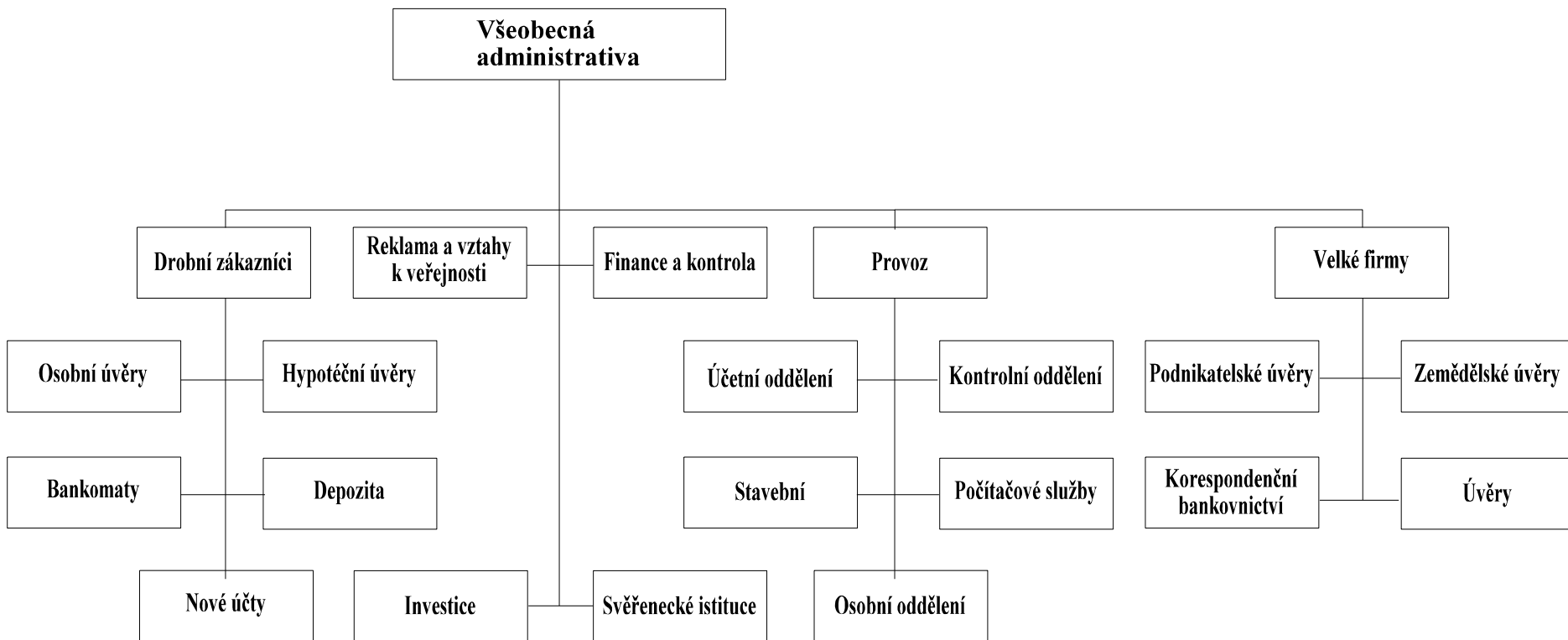


Klientská organizační struktura

- banka se snaží zákazníkům umožnit při jediném kontaktu s bankou vyřídit všechny produkty, které požadují
- členění oddělení podle typů zákazníků:
 - drobní (retail) zákazníci
 - velcí (wholesale) zákazníci
 - svěřenečtí zákazníci
- organizační struktura založená na zákaznících může vycházet i z balíčků služeb pro jednotlivé skupiny klientů



Organizační schéma komerční banky, založené na struktuře zákazníků



Pramen: Johnson, F.P., Johnson, R.D. *Bank Management*. Washington, D.C.: American Institute of Banking, 1989, s. 18.

Centralizace

- **výhody:**
 - jednotnější vystupování banky navenek, operativnější řízení banky, možnost centralizovaně zpracovávat údaje, méně nákladné expertizy, jednoduchá kontrola, transparentnost
- **nevýhody:**
 - pomalejší a méně pružné poskytování služeb, méně služeb, neosobní služby, přetěžování omezeného počtu lidí, menší zájem o regionální aktivity, omezená schopnost reagovat na specifika místního trhu



Decentralizace

- **výhody:**
 - větší rozmanitost poskytovaných služeb, efektivní, okamžité a osobní služby, znalost místních podmínek a zájem o region, maximální zájem personálu na rozvoji pobočky → kvalita nabízených služeb
- **nevýhody:**
 - možný problém s dosažením jednotnosti banky při interpretaci a provádění politiky banky, obtížnější prosazování představ vrcholového managementu, vyšší náklady a potřeba specifických nástrojů pro kontrolu



Řídící orgány banky (1)

- valná hromada:
 - nejvyšší orgán banky
 - rozhoduje o zásadních otázkách
- představenstvo:
 - statutární orgán banky
 - min. tři členové – vedoucí zaměstnanci banky
 - pravomoci ve stanovách banky
 - stanovuje celkovou strategii banky a její organizační uspořádání, strategii řízení rizik (včetně limitů pro jednotlivá rizika) a kapitálu banky, zásady systému vnitřní kontroly a bezpečnostní zásady
 - schvaluje nové produkty, zajišťuje kompetentní management, vyhodnocuje celkovou funkčnost a efektivnost řídicího a kontrolního systému banky
 - členství omezeno zákonem o bankách
 - odpovědnost členů představenstva



Řídící orgány banky (2)

- dozorčí rada:
 - kontrolní orgán banky
 - min. tři členové, konkrétní počet vždy dělitelný třemi
 - omezení členství
 - dohlíží na uskutečňování podnikatelské činnosti banky, aktivity představenstva a managementu, funkčnost a efektivnost řídicího a kontrolního systému banky, výsledky své kontrolní činnosti předkládá valné hromadě



Řídící orgány banky (3)

- výbor:
 - na úrovni představenstva i managementu, je pověřený výkonem specifické činnosti (úvěrový, investiční, svěřenecký výbor,...)
 - v někt. zemích zřízení výborů požadováno legislativně
 - dle Vyhlášky č. 163/2014 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry:
 - v každé bance musí fungovat **útvár vnitřního auditu**
 - banka, která je významná vzhledem ke své velikosti, vnitřní organizaci, povaze, rozsahu a složitosti svých činností (její podíl na celkové bilanční sumě bankovního sektoru $\geq 5\%$), povinně zřizuje na podporu činnosti dozorčí rady tyto výbory:
 - výbor pro odměňování, výbor pro rizika, výbor pro jmenování



Bankovní místa (1)

- pobočka
 - organizační útvar správního nebo výkonného charakteru
 - prostor pro obchody a služby pobočky vymezuje centrála
 - nemá právní subjektivitu
- filiálka
 - samostatný právní subjekt s vlastním kapitálem a samostatným účetnictvím
 - obvykle součástí holdingu, kontrolována mateřskou společností prostřednictvím kontrolního balíku akcií
- afilace
 - samostatný právní subjekt s vlastním kapitálem a samostatným účetnictvím, avšak mateřská společnost nevlastní kontrolní balík akcií



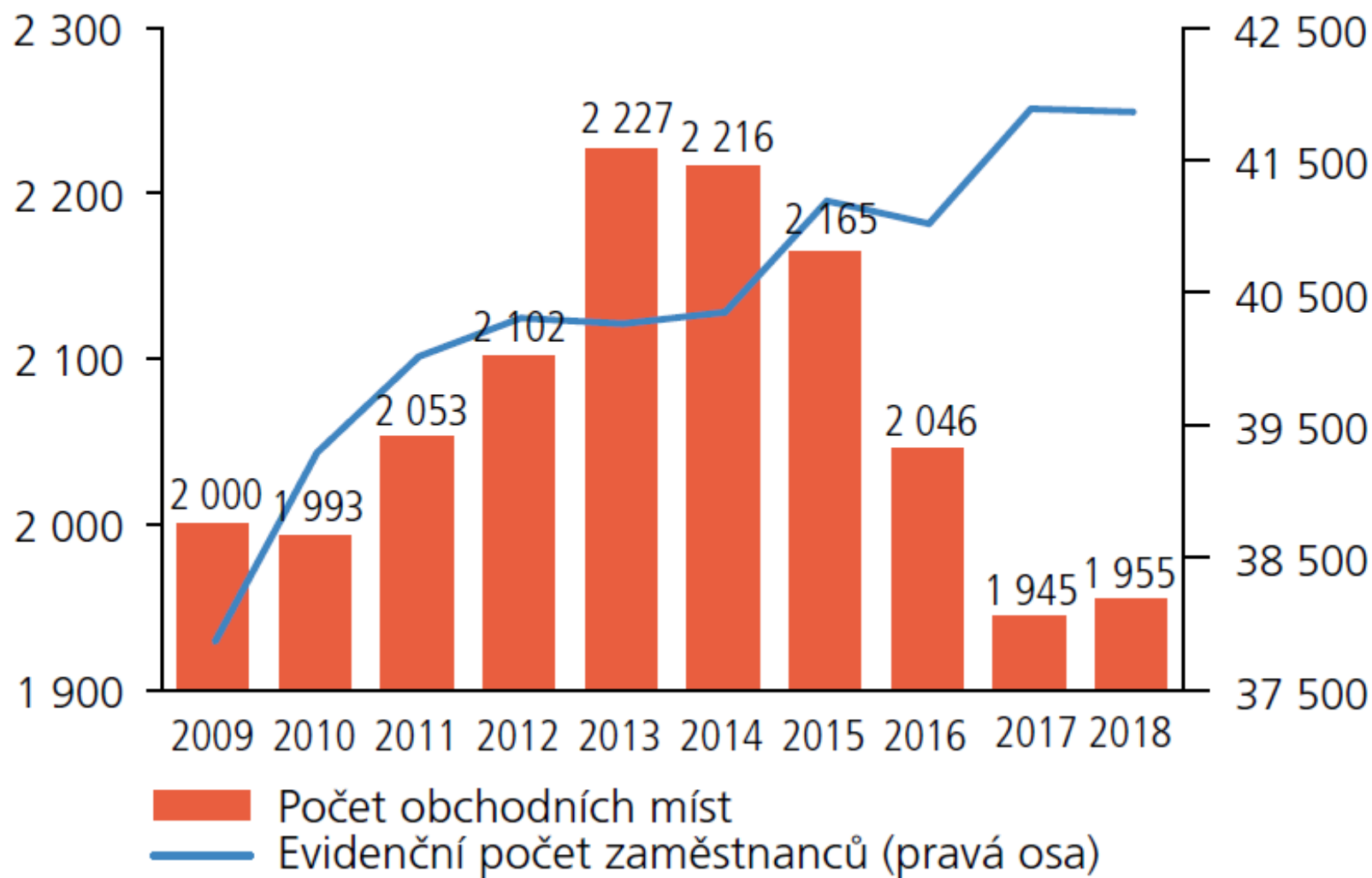
Bankovní místa (2)

- **expozitura**
 - místně odloučený samostatný organizační útvar pobočky
- **reprezentace**
 - obchodní zastoupení
 - obvykle několik zástupců banky, kteří v daném regionu zajišťují a rozvíjí obchodní aktivity
- **další bankovní místa:**
 - směnárny, bankomaty, elektronické platební terminály nebo samoobslužné zóny



POČET ZAMĚSTNANCŮ A OBCHODNÍCH MÍST

(v ČR i mimo ČR, stav ke konci období)



Zdroj: ČNB: Zpráva o výkonu dohledu nad finančním trhem 2018, s. 77.

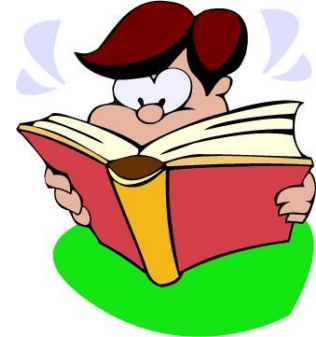
PRACOVNÍCI A OBCHODNÍ MÍSTA BANKOVNÍHO SEKTORU

(stav ke konci období)

	2016	2017	2018
POČET PRACOVNÍKŮ	41 020	41 880	41 864
Počet obchodních míst	2 046	1 945	1 955
Počet pracovníků			
na 1 banku	911,6	891,1	837,3
na 1 obchodní místo	20,0	21,5	21,4
Počet obyvatel			
na 1 banku (v tis.)	235,1	225,7	212,5
na 1 obchodní místo (v tis.)	5,2	5,5	5,4
na 1 pracovníka	257,9	253,3	253,8

Zdroj: ČNB: Zpráva o výkonu dohledu nad finančním trhem 2018, s. 77.

Dobrovolný domácí úkol



- zvolit si banku, vyhledat její organizační strukturu, na příštím semináři okomentovat



MĚJTE SE HEZKY

