



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
 - působnost kontaktního místa veřejné správy + identifikační služby
 - 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



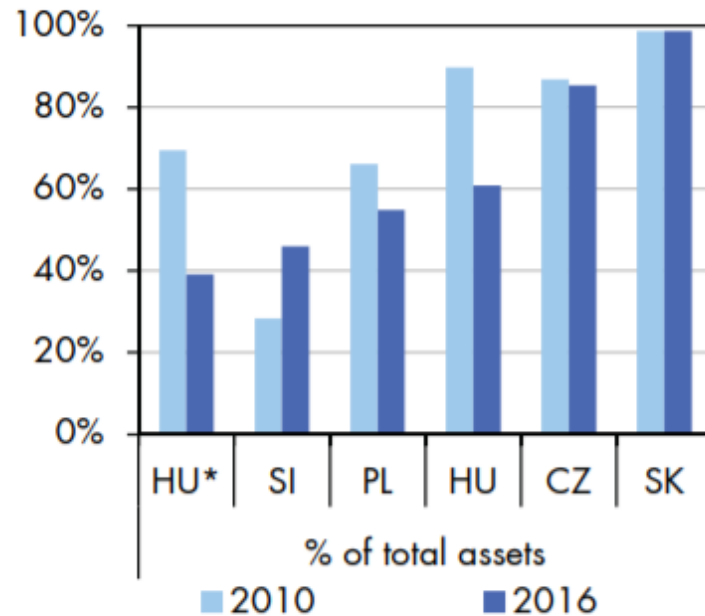
Míra otevřenosti bankovního systému

- 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



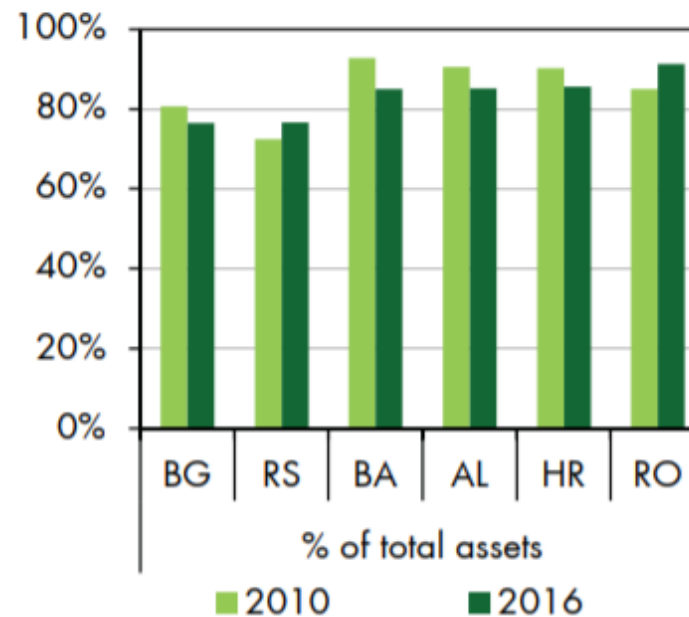
Podíl zahraničního vlastnictví bank ve vybraných zemích (v % z celkových aktiv)

CE: Foreign ownership



* excluding OTP

SEE: Foreign ownership



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

Table 1. Ranking of the leading banking groups by total assets in the respective countries, 2018

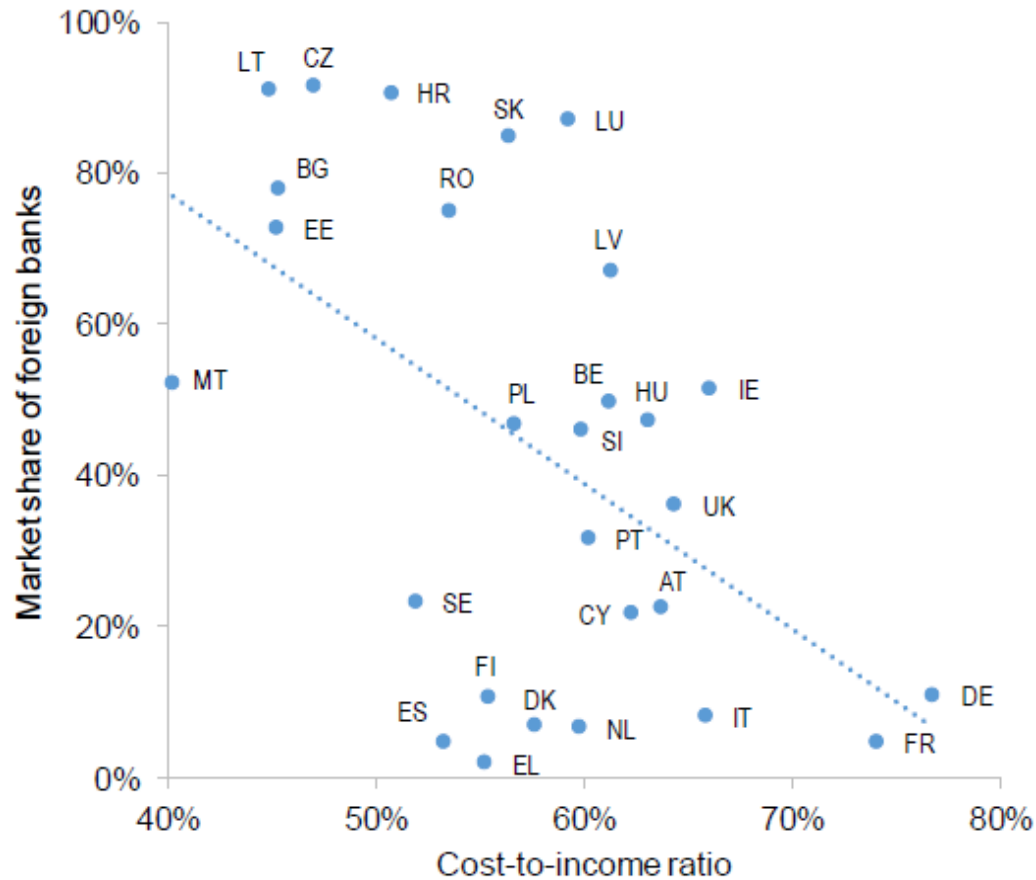
Rank	Banking Group	AL	BA	BG	CZ	EE	HR	HU	LT	LV	PL	RO	RS	SI	SK	UA	Nr. of countries with presence	Total CEE Assets EUR mn	Total CEE market shares (%)	Cumulative market shares (%)
1	Erste		8		2		3	4				1	7		1		7	107,531	8.84%	8.84%
2	KBC			3	1			2							4		4	95,209	7.83%	16.67%
3	UniCredit		7	2	4		1	3				3	2	3			8	77,214	6.35%	23.01%
4	Raiffeisen	2	2	5	5		5	5				4	4		3	1	10	63,400	5.21%	28.23%
5	Société Générale	5			3						10	2	3	2			6	63,212	5.20%	33.42%
6	OTP			1			4	1				6	5		8	6	7	55,738	4.58%	38.00%
7	Santander										1						1	46,914	3.86%	41.86%
8	Intesa Sanpaolo	4					2	6				9	1	4	2		8	43,677	3.59%	45.45%
9	Commerzbank							11			2						2	35,793	2.94%	48.39%
10	ING										3						1	32,026	2.63%	51.03%
11	BNP Paribas										4					4	2	26,501	2.18%	53.20%
12	Swedbank					1			1	1							3	25,743	2.12%	55.32%
13	BCP										5						1	18,437	1.52%	56.84%
14	SEB					2			2	3							3	17,944	1.48%	58.31%
15	PPF Group				6												1	13,509	1.11%	59.42%
16	Citibank										6					9	2	12,229	1.0%	60.5%
17	DNB								3	2							2	11,484	0.9%	63.7%
18	Sberbank	4		9			7	10					9	6		8	7	10,462	0.9%	61.3%
19	J&T Finance group				8										6		2	9,895	0.8%	62.1%
20	Credit Agricole										8	15	12			7	4	7,403	0.6%	62.7%
21	Eurobank		4														1	5,686	0.5%	64.2%
22	Deutsche Bank										7						2	5,276	0.4%	64.6%
23	Apollo													1			1	4,978	0.4%	65.0%
24	Schwäbisch Hall							9							7		2	4,800	0.4%	65.4%
25	Cooperative Banks										9						1	4,748	0.4%	65.8%

TOP 1-5 TOP 6-10 TOP 11-15



Zdroj: Deloitte (2019), CEE banking consolidation perking up, s. 10.

Chart 4.5: Market share of foreign banks and banks' efficiency in EU Member States



Source: ECB data. DG FISMA calculations.

Note: 2018 data. Efficiency is measured based on a bank's cost-to income ratio. The blue dotted line shows the linear regression of the observations.



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 dvoustupňový
- 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

velké: bil. suma > 10 %
střední: 2–10 % aktiv BS
malé: < 2 %



List of banks in the Czech Republic, 2018 (EUR mn)

Rank 2018	Rank 2017*	YoY change in ranking	Institutions	Total Assets	Market share	Equity	Net income	ROA %	ROE %	Major shareholder
1.	2.	▲	Ceska Sporitelna	52,878	19.5%	4,552	583	1.1%	12.8%	Erste
2.	1.	▼	Ceskoslovenska Obchodni Banka	52,553	19.4%	3,282	675	1.3%	20.6%	KBC
3.	3.	-	Komerčni Banka	38,931	14.4%	3,604	594	1.5%	16.5%	Société Générale
4.	4.	-	UniCredit	25,661	9.5%	2,860	348	1.4%	12.2%	UniCredit
5.	5.	-	Raiffeisenbank	14,094	5.2%	1,119	131	0.9%	11.7%	Raiffeisen
6.	6.	-	Hypotecni Banka	12,003	4.4%	1,641	92	0.8%	5.6%	KBC
7.	7.	-	PPF Banka	9,141	3.4%	452	86	0.9%	19.0%	PPF Group
8.	8.	-	Moneta Money Bank	8,040	3.0%	1,033	172	2.1%	16.6%	No majority shareholder
9.	9.	-	Ceskomoravska Stavebni Sporitelna	5,756	2.1%	333	34	0.6%	10.2%	KBC
10.	10.	-	J&T Banka	5,627	2.1%	728	60	1.1%	8.2%	J&T Finance Group
11.	11.	-	Fio Banka	4,843	1.8%	103	40	0.8%	39.2%	Private individuals
12.	12.	-	Air Bank	4,368	1.6%	301	56	1.3%	18.7%	PPF Group
13.	13.	-	Modra Pyramida Stavebni Sporitelna	3,233	1.2%	231	28	0.9%	12.2%	Société Générale
14.	14.	-	Sberbank CZ	3,100	1.1%	338	15	0.5%	4.3%	Sberbank
15.	15.	-	Stavebni sporitelna Ceske sporitelny	2,808	1.0%	208	34	1.2%	16.2%	Erste
16.	16.	-	Raiffeisen Stavebni Sporitelna	2,684	1.0%	185	20	0.7%	10.9%	Raiffeisen
17.	17.	-	Ceska Exportni Banka	2,233	0.8%	275	14	0.6%	5.0%	State
18.	18.	-	Equa Bank	2,171	0.8%	195	15	0.7%	7.7%	AnaCap
19.	21.	▲	Banka CREDITAS	1,593	0.6%	133	7	0.4%	5.0%	Private individuals
20.	20.	-	Wüstenrot Hypotecni Banka	1,446	0.5%	88	5	0.3%	5.2%	Wüstenrot
21.	19.	▼	Wustenrot - Stavebni Sporitelna	1,378	0.5%	123	12	0.9%	9.6%	Wüstenrot
22.	22.	-	Expobank CZ	968	0.4%	109	8	0.8%	7.2%	Private individuals
23.	23.	-	Ceskomoravska Zarucni a Rozvojova Banka	937	0.3%	189	1	0.1%	0.6%	State
Total				270,770	100%	21,720	2,984	1.1%	13.3%	

Zdroj: Deloitte (2019), CEE banking consolidation perking up, s. 28.



Rok	Celkem	Velké banky	Střední banky	Malé banky	Pobočky zahranič. bank	Stav. spořit.	Banky v nuc. správě
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

Rok	Celkem	Velké banky	Střední banky	Malé banky	Pobočky zahranič. bank	Stav. spořit.	Banky v nuc. správě
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
2019	49	4	5	10	25	5	0

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
 - 1999 Gramm-Leach-Bliley Act



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

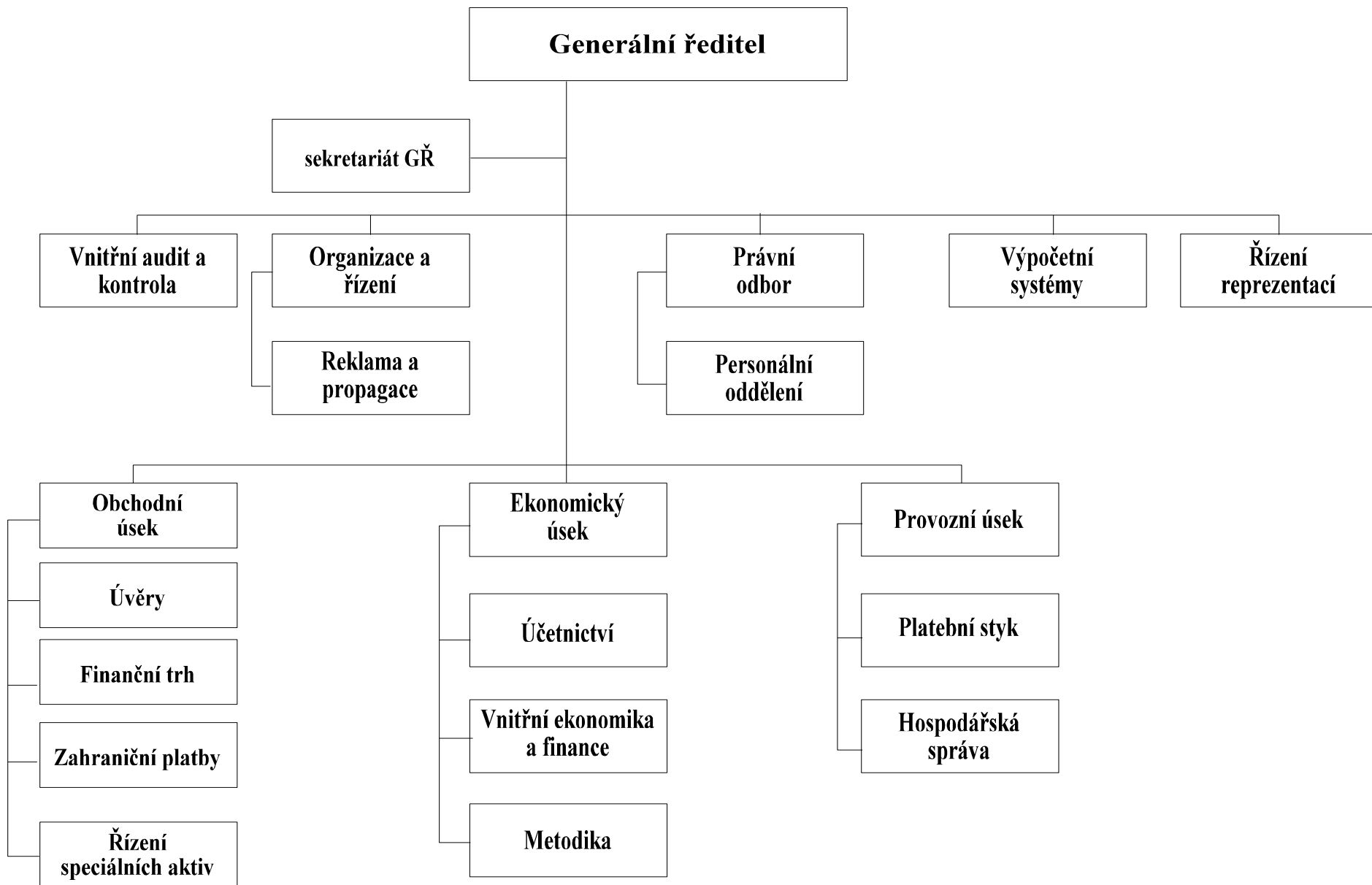


Organizační struktura produktového typu

- 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

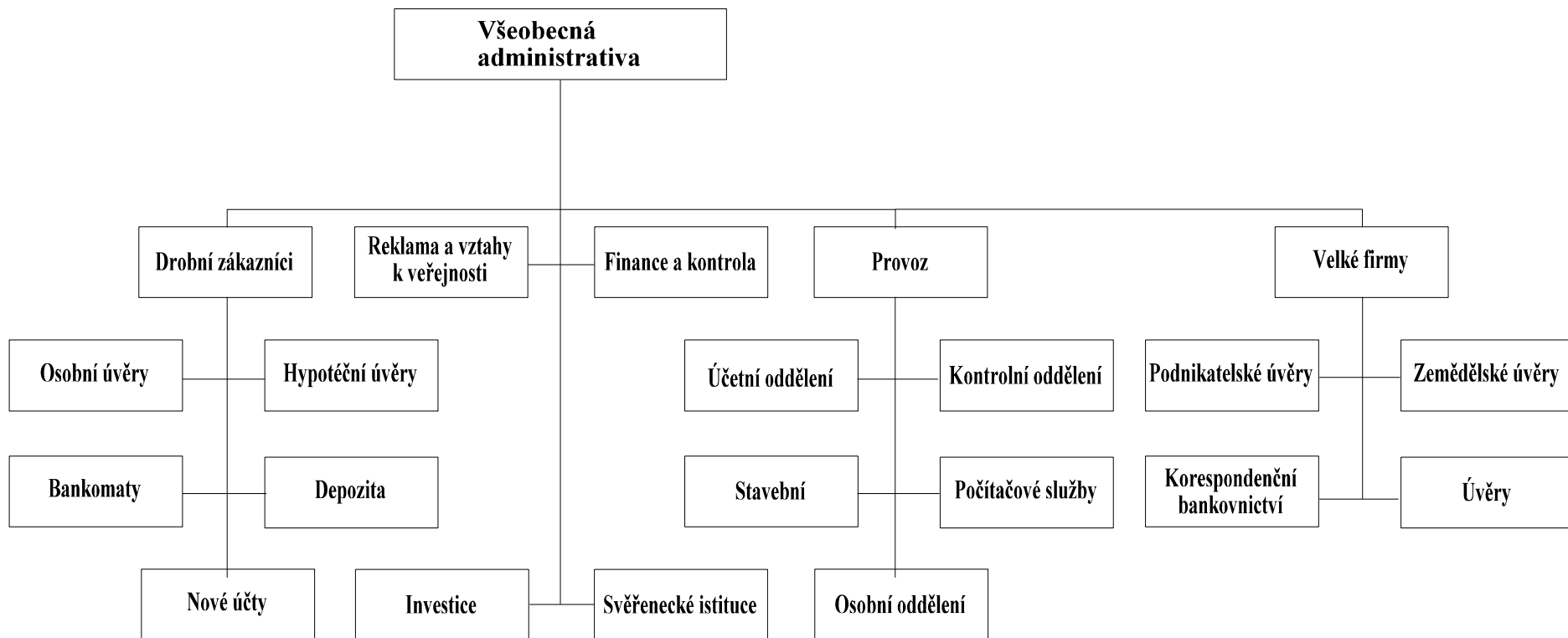


Klientská organizační struktura

- 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



Řídicí orgány banky (1)

- valná hromada:
 - nejvyšší orgán banky
 - rozhoduje o zásadních otázkách
- představenstvo:
 - statutární orgán banky
 - min. tři členové – vedoucí zaměstnanci banky; věnují výkonu funkce dostatečnou časovou kapacitu
 - 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
 - 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 výkonu činnosti 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 dozorcí 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

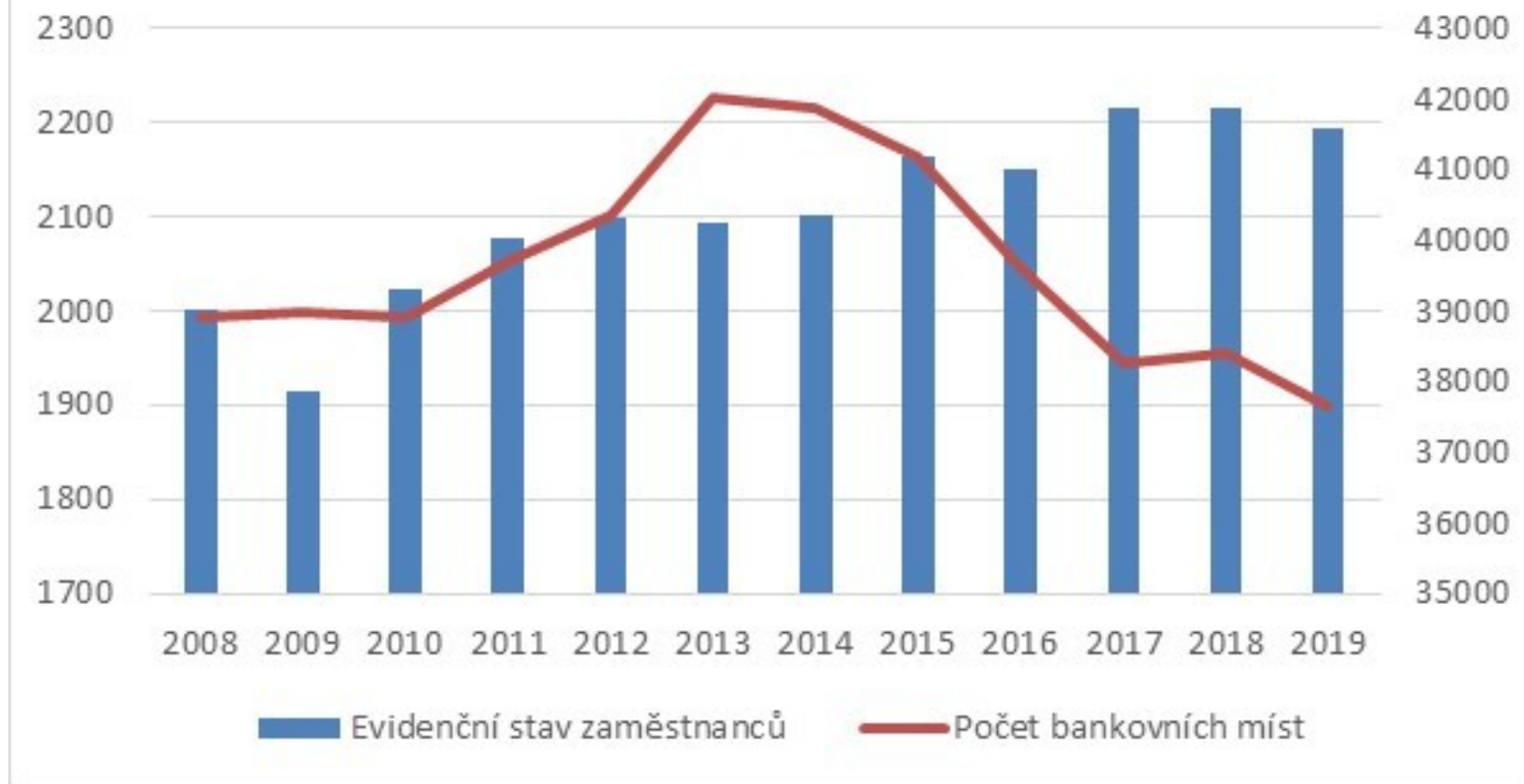


Bankovní místa (2)

- **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:**
 - směnárný, bankomaty, elektronické platební terminály nebo samoobslužné zóny



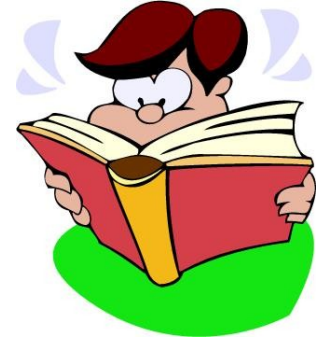
Počet pracovníků a obchodních míst



Zdroj:

https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=55246&p_strid=BAK&p_lang=CS

Dobrovolný domácí úkol



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



MĚJTE SE HEZKY

