



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU VE VYBRANÉ BANKOVNÍ INSTITUCI

PROJECT RISK MANAGEMENT IN A SELECTED BANKING INSTITUTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Barbora Beňovská

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2017

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2016/17

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Barbora Beňovská

který/která studuje v **magisterském studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Řízení rizik projektu ve vybrané bankovní instituci

v anglickém jazyce:

Project Risk Management in a Selected Banking Institution

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh projektu poloautomatizovaného systému v rámci schvalování úvěrů s důrazem na identifikaci a kvantifikaci jeho potenciálních rizik, včetně návrhu opatření vedoucích k jejich minimalizaci.

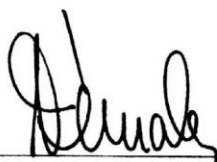
Seznam odborné literatury:

- DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL a B. LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- LESTER, A. Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 6th Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013. ISBN 9780080983240.
- SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- YADAV, S.R. a MALIK, A.K. Operations Research. India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-809618-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 21. 10. 2016



doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel vysokoškolského ústavu



ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá řízením rizik projektu poloautomatizovaného systému pro schvalování úvěrů v bankovní instituci. První část práce je tvořena teoretickými východisky pro projekty a řízení rizik. Analytická část se skládá z kritické analýzy Sberbank CZ a.s. a popisuje současný stav schvalování úvěrů u tohoto subjektu. V poslední kapitole je navržen projekt na nový schvalovací systém. Součástí projektu je identifikace a kvantifikace rizik s návrhy opatření na jejich odstranění či snížení.

ABSTRACT

This master thesis deals with the project of half-automated loan approval process in the bank. The first part consists of theoretical project issues and risk management. Analytical part consists of critical analysis of Sberbank CZ a.s. and describes current practise of loan approval process. In the last part, there is suggested the project for the new approval process (system). The important part of the project is identification and quantification of risks and following proposals for measurements for risk elimination or decrease.

KLÍČOVÁ SLOVA

Riziko, řízení rizik, projekt, projektový management, RIPRAN, bankovníctví

KEY WORDS

Risk, Risk Management, Project, Project Management, RIPRAN, Banking

Bibliografická citace

BEŇOVSKÁ, B. *Řízení rizik projektu ve vybrané bankovní instituci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 99 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

.....
Podpis diplomanta

Poděkování

Na tomto místě bych poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D., MSc za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Sberbank CZ a.s. za poskytnuté konzultace a materiály.

OBSAH

ÚVOD	11
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování	13
1.1 Cíle práce	13
1.2 Metody a postupy zpracování	13
2 Teoretická východiska práce	15
2.1 Definice základních pojmů	15
2.2 Projektový management	16
2.2.1 Projekt	17
2.2.2 Cíle projektu	17
2.2.3 Trojimperativ	18
2.2.4 Životní cyklus projektu	18
2.3 Metody projektového managementu	19
2.3.1 Logický rámec	19
2.3.2 Hierarchická struktura projektu	21
2.3.3 Časová analýza	21
2.3.4 Zdrojová analýza	22
2.3.5 Nákladová analýza	23
2.4 Riziko	24
2.4.1 Management rizik	24
2.4.2 Klasifikace rizik	26
2.4.3 Identifikace rizik	26
2.4.4 Analýza rizik	27
2.4.5 Ošetření rizik	28
2.4.6 Metoda RIPRAN	28
2.5 Situační analýza	32

2.5.1	Analýza obecného okolí – SLEPT analýza.....	32
2.5.2	Analýza oborového okolí – Porterův model	33
2.5.3	Analýza interních faktorů – McKinseyho rámec 7S.....	36
2.5.4	SWOT analýza	37
2.6	Bankovníctví.....	39
2.6.1	Bankovní úvěry.....	40
2.6.2	Rizika v bankovníctví	40
3	Analýza současného stavu	42
3.1.	Základní charakteristika subjektu	42
3.2	Analýza obecného okolí – SLEPT	44
3.3	Analýza oborového okolí - Porterova analýza.....	47
3.4	Analýza interních faktorů 7S	49
3.5	SWOT analýza.....	53
3.6	Charakteristika retail úvěrových produktů Sberbank CZ	54
3.7	Schvalovací proces	57
3.8	Shrnutí analytické části	63
4	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	64
4.1	Návrh projektu TransactSM.....	64
4.1.1	Důvody zavedení nového projektu	64
4.1.2	Identifikační listina projektu	66
4.1.3	Logický rámec	67
4.1.4	Popis projektu	68
4.1.5	Cíle projektu	71
4.1.6	WBS.....	72
4.2	Časová analýza projektu	73
4.3	Zdrojová analýza projektu	75

4.3.1 Ganttův diagram	77
4.4 Nákladová analýza projektu.....	78
4.5 Analýza rizik.....	80
4.5.1 Identifikace rizik projektu.....	80
4.5.2 Kvantifikace rizik projektu	82
4.5.3 Opatření rizik projektu.....	84
4.5.4 Celkové posouzení rizik.....	86
4.6 Přínosy vlastních návrhů.....	88
ZÁVĚR	90
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
SEZNAM TABULEK	96
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	97
SEZNAM GRAFŮ	98
SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Řízení rizik je moderní disciplína, která v posledních letech zažívá velký rozvoj. Lidé si uvědomují jednotlivé hodnoty, na trzích vládne konkurenční boj. Z důvodu neztracení konkurenčního tempa je nutné zohlednit rizika, která mohou v oblasti podnikání nastat a eliminovat jejich škody. Zároveň je nutné reagovat na nové technologie zaváděním modernějších postupů a systémů. Pomocí dobře zvládnutého projektového managementu lze tyto technologie zavést v předvídaném časovém horizontu, s nízkými výkyvy reálných nákladů od očekávaných a vysoké kvalitě výstupu. Řízení rizik a řízení projektů se tak stává nedílnou součástí dnešního světa, bez kterého se neobejde žádný podnikatelský i nepodnikatelský subjekt.

Diplomová práce se zabývá řízením rizik projektu v bankovníctví. Na banky jsou kladeny vysoké nároky ze stran klientů, tak i regulátora finančního trhu. Jedním z atributů ziskovosti bankovních institucí jsou úvěrové produkty. Poskytováním těchto produktů si banka účtuje úroky. V případě kvalitního řízení úvěrových rizik banka dosahuje výnosů, v opačném případě ztráty. Velkou konkurenční výhodou je vedle ceny úvěru (úroků a poplatků) jednoduchý, standardizovaný a rychlý schvalovací proces. Efektivně řešený schvalovací proces současně snižuje provozní náklady banky. Ten u Sberbank CZ a. s. chybí, a proto je vhodné zde zvážit zavedení nového schvalovacího systému a udržet se v konkurenčním boji.

Práce jako taková se tedy zaměří především na návrh projektu nového poloautomatizovaného systému pro schvalování úvěrů. Investice do moderních technologií jsou jedním z faktorů přežití podniku. Dodržením zásad projektového managementu lze docílit efektivního naplánování všech potřebných instrumentů projektu. Zvláště v případech, kdy se jedná o nákladný projekt, je potřeba zvážit všechny okolnosti, neboť rozsah škody může být nevyčísitelný. Nedílnou součástí projektového managementu je řízení rizik. Tato důležitá kapitola zahrnuje identifikaci rizik souvisejících s projektem, jejich ohodnocení a návrhy na jejich eliminaci. Kvalitním risk managementem lze docílit snížení dopadu na projekt v důsledku neočekávaných situací.

Diplomová práce se skládá ze čtyř hlavních kapitol. V první kapitole jsou definovány cíle práce a použité metody. Druhou kapitolu tvoří teoretická východiska, na základě kterých byly následně vypracovány zbylé kapitoly. Analytická část se zabývá současným stavem Sberbank CZ a.s., jeho kritickou situační analýzou, charakteristikou retail úvěrových produktů a popisem stávajícího schvalovacího procesu. V poslední kapitole je vytvořen návrh projektu na zavedení nového poloautomatizovaného systému, jehož součástí je i přehled funkcí, které by bylo vhodné v současném schvalovacím systému opravit. Celý návrh projektu je zakončen analýzou řízení rizik.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

V níže uvedených podkapitolách je stanoven hlavní cíl a dílčí cíle vedoucí k dosažení hlavního. Dále jsou zde popsány postupy a metody použité pro zpracování projektu a řízení rizik.

1.1 Cíle práce

Hlavní cílem diplomové práce je zpracovat návrh projektu poloautomatizovaného systému v rámci schvalování úvěrů s důrazem na identifikaci a kvantifikaci jeho potenciálních rizik, včetně návrhu opatření vedoucích k jejich minimalizaci. Projekt bude zpracován v bankovní instituci Sberbank CZ a.s. Jelikož se jedná o projekt náročný na množství informací, které nejsou veřejně dostupné, bude pro potřeby diplomové práce mírně upraven, ale i přesto může být z velké části inspirací pro daný subjekt.

Dílčí cíle práce jsou:

- Provedení kritické situační analýzy
- Vymezení časové, zdrojové a nákladové analýzy projektu
- Identifikace a kvantifikace potenciálních rizik
- Návrh opatření k eliminaci rizik

1.2 Metody a postupy zpracování

Pro vypracování diplomové práce byly využity obecné metody získávání informací (dedukce, indukce) s ohledem na systémový přístup. Tato práce je rozdělena do několika částí. Informace do teoretické části práce byly převzaty především z odborné literatury zabývající se projekty a řízením rizik. Podkladem pro analytickou část práce byly především interní dokumenty Sberbank CZ a.s., výroční zpráva tohoto subjektu a ekonomické údaje zveřejněné na internetových stránkách společností zabývajících se statistickými daty. Pro zjištění kritické situační analýzy, která je jedním z cílů práce, byly použity metody: SLEPT analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil, analýza faktorů

7S. Poznatky z těchto analýz jsem shrnula ve SWOT matici. Praktická část diplomové práce čerpá z interních dokumentů Sberbank CZ a.s., z rozhovorů se zaměstnanci banky a dále využívá metody pro stanovení hierarchie činností projektu dle WBS (Work Breakdown Structure), logický rámec projektu, Ganttův diagram pro zobrazení kritické cesty projektu, metodu RIPRAN pro řízení rizik. Projekt byl zpracován v programu Microsoft Project.

2 Teoretická východiska práce

Teoretická východiska diplomové práce se zabývají oblastí řízení projektů a řízení rizik. Je zde uveden i podklad pro kritickou analýzu firmy a základy bankovníctví.

2.1 Definice základních pojmů

Diplomová práce pojednává o řízení rizik projektu ve vybrané bankovní instituci. Proto je vhodné si na začátku vymežit význam těchto slov. V následujících podkapitolách pak budou informace týkající se základních pojmů rozvinuty.

Řízení

Slovo „řízení“ je velmi široký pojem. Často se v našich zeměpisných šířkách používá jeho anglický ekvivalent – management a bývá vysvětlován v kombinaci řízení něčeho či někoho. Dle obecné definice se však řídit znamená: *„mít pod svým vedením, ovládat, spravovat, regulovat, usměrňovat.“*¹

Riziko

Existuje nespočet možných definic rizika. Ve většině případů je riziko chápáno jako nežádoucí stav spojený s určitými následky.

*„Riziko je pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé osobě vystavené nebezpečí (nositeli, popř. příjemci) realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v měnových nebo jiných jednotkách.“*²

Projekt

*„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“*³

¹ Řízení (management). *managementmania.com*.

² TICHÝ, Milík. *Ovládní rizika: analýza a management*. s 16.

³ NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. s 11.

Bankovní instituce

Dle zákona č. 21/1992 Sb., o bankách jsou bankami „*akciové společnosti se sídlem v České republice, které* a) *přijímá vklady od veřejnosti, a*
b) *poskytují úvěry,*
a které k výkonu činnosti podle písmen a) a b) mají bankovní licenci.“

2.2 Projektový management

Projektovým řízením jsou myšleny všeobecně platné skutečnosti a postupy, které popisují, jak projekt řídit. Jedná se o přístup od návrhu projektu až po dosažení předpokládaného cíle.

Principy projektového řízení:

- systémový přístup,
- systematický, metodický postup,
- strukturování problému v čase,
- přiměřené prostředky,
- fungující tým,
- zásady trvalého zlepšování,
- integrace lidí, procesů, zdrojů.⁴

Systémový přístup je založen na komplexním chápání jevu, tedy ve všech vnitřních i vnějších souvislostech. Zkoumaný objekt je rozčleněn na množinu vzájemně souvisejících podsystémů určitých vlastností, které tvoří strukturu systému. V projektovém řízení musí být využito analytické myšlení (schopnost rozpoznání důležitých prvků projektu) a syntetické myšlení (schopnost složit z jednotlivých prvků projekt). Integrace je jednou z klíčových funkcí projektového manažera, proto by projektový manažer měl mít určité znalosti, organizační, manažerské, sociální a psychologické dovednosti (např. pro složení projektového týmu).⁵

⁴ DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. s 16.

⁵ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. s 40-42

2.2.1 Projekt

Projektem označujeme souhrn aktuálních či budoucích hmotných a nehmotných skutečností, které probíhají ve vymezeném prostoru, v definované době a vedou k plánovanému cíli. Podmínky projektu tvoří veškeré okolnosti ovlivňující průběh projektu. Prostorem projektu je místo, ve kterém je projekt realizován. Dobou se označuje časový úsek od počátku projektu až do splnění požadovaných cílů.⁶

Typy projektů

Základním dělením typů projektů jsou projekty externí a projekty interní. Specifikem externích projektů je jejich cíl dosáhnout co nejvyšší marže, jsou tedy zdrojem zisku. Externí projekty jsou realizovány pomocí obchodních závazkových vztahů, které je nutné plnit. Mezi cíle interních projektů patří získání konkurenční výhody a zefektivnění činnosti společnosti. Na rozdíl od externích nejsou vždy závazné a jejich výsledek je využíván uvnitř podniku.⁷

2.2.2 Cíle projektu

Cíl projektu znamená stanovení účelu, kterého má být dosaženo realizací projektu. Cíl tvoří základ všech obchodních dohod mezi dodavatelem projektu a zákazníkem, definuje očekávané výstupy a je základem pro plánovací procesy projektu. Formulace cílů by měla probíhat na základě SMART matice:

S (Specific)	konkrétní cíle, jasně určené
M (Measurable)	měřitelné cíle, aby bylo možno zjistit, zda cíle bylo dosaženo
A (Assignable)	přidělené jedinému subjektu, který má za plnění odpovědnost
R (Realistic)	reálné cíle
T (Time-bound)	termínované cíle, časově ohraničené ⁸

⁶ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. s 3.

⁷ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. s 46-47.

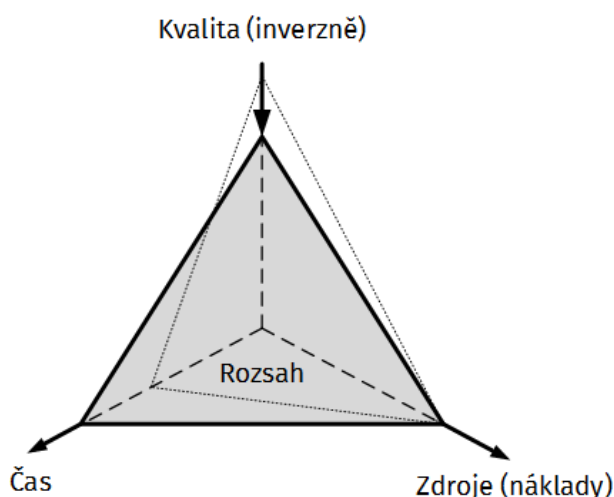
⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. s 82-83.

S definováním cílů souvisí základní otázky:

- Co se má udělat – tedy stanovení cílů,
- Kdy se to má udělat – stanovení časového harmonogramu,
- Za kolik se to má udělat – stanovení rozpočtu.⁹

2.2.3 Trojimperativ

Projektový trojimperativ představují tři základní veličiny – čas, zdroje a výsledky (kvalita). Čas, zdroje a výsledky jsou vzájemně provázány. Změna jedné veličiny představuje změnu veličin ostatních. Projektové řízení předpokládá vyváženost těchto prvků. Projekt je považován za úspěšný, pokud jsou splněny všechny tři podmínky. Trojimperativ se nejčastěji zobrazuje v podobě trojúhelníku.¹⁰



Obrázek 1: Trojimperativ projektu¹¹

2.2.4 Životní cyklus projektu

Životní cyklus představují určité projektové fáze, které mají za úkol usnadnit řízení a kontrolu projektů. Každá z těchto fází má definované své cíle a výstupy tak, aby se zabránilo závažným problémům.

⁹ ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. s 20.

¹⁰ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. s 66-67.

¹¹ Trojimperativ projektu a jeho význam pro praxi. *Pmconsulting.cz*

- Fáze 1: Iniclace projektu – tato fáze obsahuje identifikaci a zpracování projektového záměru, rozhodnutí o realizaci projektového záměru a končí schválením realizace produktového záměru.
- Fáze 2: Příprava projektu – na počátku je důležité zvolit projektový tým, stanovit výstupy projektu, zpracovat produktovou dokumentaci, schválit realizaci projektu, potvrdit realizaci projektu v případech podstatných změn.
- Fáze 3: Plánování projektu – úkolem fáze 3 je zpracování projektového plánu, zpracování plánu řízení rizik.
- Fáze 4: Řízení projektu – tato fáze začíná řízením realizace projektu, následuje řízení kapacit projektu, řízení kvality projektu, řízení rizik, finanční řízení, reporting o stavu realizace projektu, řízení podstatných změn projektu.
- Fáze 5: Realizace projektu – pátá fáze obsahuje realizaci zadávacího řízení, realizaci projektu, provoz projektu.
- Fáze 6: Ukončení projektu¹²



Obrázek 2: Základní fáze životního cyklu projektu¹³

2.3 Metody projektového managementu

2.3.1 Logický rámec

Logický rámec (nebo také logická rámcová matice) je pomocný nástroj sloužící ke stanovování a specifikaci cílů projektu. Pomáhá definovat strategii projektu, přispívá

¹² Životní cyklus projektu. *Ministerstvo kultury* www.mkcr.cz

¹³ Životní cyklus projektu. *Ministerstvo kultury* www.mkcr.cz

k organizování činností, umožňuje identifikovat základní předpoklady a rizika související s projektem, stanovuje kritéria úspěšnosti projektu, stanovuje počáteční harmonogram projektu.¹⁴ Základní princip spočívá v rozlišování výsledků podle hierarchické zodpovědnosti ve třech úrovních:

- Výstupy – představují produkty, které musíme dodat vlastníkovému projektu. Za výstupy je zodpovědný projektový tým.
- Cíl – jedná se o důvod, proč produkujeme výstupy. Odpovědnost zde nese projektový manažer.
- Přínosy – tvoří důvody, proč je projekt realizován. Za přínosy je zodpovědný vlastník (sponzor) projektu.

Logický rámec				
Jaký je název projektu?	Zpracoval:	Kdo je autorem dokumentu?	Datum:	Kdy byl dokument vytvořen/naposledy změněn?

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Přínosy	Co je důvodem realizace projektu? K čemu by měl přispět? Co by mělo nastat po jeho realizaci?	Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo záměru?	Jak ověříme ukazatele?	----
Cíl	Popis stavu řešení problematiky v okamžiku ukončení projektu.	Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo cíle?	Jak ověříme ukazatele?	Za jakých předpokladů bude cíl skutečně v souladu s očekávanými přínosy?
Výstupy projektu	Konkrétní výstupy projektového týmu. Co bude projektový tým a jeho jednotliví členové konkrétně vytvářet?	Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo jednotlivých výstupů?	Jak ověříme ukazatele?	Za jakých předpokladů povedou konkrétní výstupy skutečně k cíli?

Hlavní skupiny činností		Zdroje	Hrubý časový rámec	
	Jaké činnosti (2 až 4) povedou ke každému výstupu?	Jak náročná bude každá činnost na zdroje? Peníze, člověkodny atd.	Jak dlouho bude každá činnost asi trvat?	Za jakých předpokladů povedou činnosti k výstupům?
V projektu nebude řešeno			Předběžné podmínky	
Co nebude v projektu řešeno (a někdo by si mohl myslet, že bude)?			Jaké jsou předběžné podmínky realizace projektu?	

Obrázek 3: Logický rámec projektu¹⁵

¹⁴ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. S 57-58.

¹⁵ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*.

2.3.2 Hierarchická struktura projektu

Hierarchická struktura projektu představuje členění problémů do menších celků podle jejich vazeb. Často používanou strukturou je Work Breakdown Structure (WBS), která rozkládá cíle projektu na jednotlivé dodávky, produkty a podprodukty. WBS slouží jako přehled jednotlivých dodávek nezbytných pro výstupy projektu. Zobrazuje se pomocí stromové struktury, která má výhodu v tom, že se nezapomene na nic důležitého a zároveň nebudou podnikány zbytečné výstupy. WBS musí být přehledná a logicky členěná. Členění může probíhat na základě výstupů, životního cyklu produktu, místa výkonu prací apod. Dokument WBS je často příkládán k dohodě o projektu, jelikož obsahuje hlavní seznam výsledků k provedení.¹⁶

2.3.3 Časová analýza

V každém projektu je velmi důležité řízení času. Jeho úkolem je stanovit a naplánovat doby trvání jednotlivých činností tak, aby bylo zajištěno jejich včasné dokončení. Časová analýza se v projektu člení na procesy:

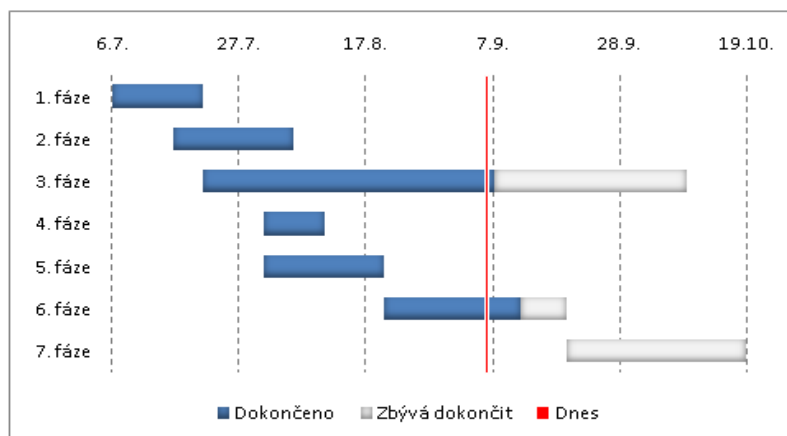
- Definování aktivit – jedná se o činnosti, které musí být provedeny s cílem vytvořit předmět projektu.
- Seřazení činností – spočívá v identifikaci vztahů mezi projektovými aktivitami.
- Odhad zdrojů jednotlivých aktivit – definování potřebného počtu zdrojů a materiálu.
- Odhad doby trvání jednotlivých činností – analýza řazení činností, délek trvání, sestavení časového harmonogramu projektu.
- Operativní řízení – změny v harmonogramu.¹⁷

¹⁶DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. s 152-157.

¹⁷ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. S 26.

Ganttovy diagramy

Ganttův diagram představuje zobrazení informací o časovém plánu projektu pomocí úsečky s dobou jejich zahájení a ukončení.¹⁸ Vyvinul jej v roce 1917 Henry Gantt pro řízení práce v továrnách.¹⁹ Jeho hlavní výhodou je zobrazení plánovaných a skutečných dob trvání. Další jeho výhodou je zobrazení nákladů. Ganttův diagram se často sestavuje v programu Microsoft Project.



Obrázek 4: Ganttův diagram²⁰

2.3.4 Zdrojová analýza

Zdrojová analýza spočívá v plánování, identifikaci a přidělování zdrojů s ohledem na jejich schopnosti. Součástí řízení zdrojů je jejich optimalizace v souvislosti s časovým harmonogramem projektu. Doležal za zdroje označuje lidi (pracovníky), zařízení, infrastrukturu (vybavení, poskytování služeb, informační technologie, znalosti apod.). Materiál zde dle něj nepatří, jelikož se na rozdíl od zdrojů spotřebovává. Spadají zde i finanční zdroje.²¹ O těch je v diplomové práci pojednáno v samostatné podkapitole. Naopak Ježková a spol. v knize Jak zvládnout projekty rozlišuje zdroje pracovní a

¹⁸ LESTER, A. *Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*. s 199.

¹⁹ SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT*. s 42.

²⁰ LORENC, Miroslav. Ganttův diagram. www.lorenc.info.https://lorenc.info/3MA381/graf-ganttuv-diagram.htm

²¹ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. s 193.

materiálové. Pod materiálovými zdroji myslí obecně materiál, software, služby apod. Mezi zdroje neřadí finanční prostředky.²²

Pracovní zdroje odpovídají na otázku, kdo jednotlivé úkony provede. Plánování zdrojů zahrnuje:

- určení potřeby zdrojů – jaké zdroje budeme potřebovat a jaké musí mít vlastnosti a dovednosti,
- zjištění kapacity zdrojů,
- identifikace konfliktu potřeby zdrojů s jejich kapacitou a omezením,
- řešení konfliktů zdrojů.²³

Pro plánování zdrojů se často používá Microsoft Project. Zdroje evidujeme v tabulce s informacemi o jejich typu, nákladech, jednotkách. Dále můžeme nastavit počátek jejich zahájení. Pomocí histogramu evidujeme potřebu a časový interval každého ze zdrojů. Přetíženost zdroje se zobrazuje červenou barvou. Cílem je eliminace všech přetížených zdrojů a to pomocí:

- změny začátku popř. konce plánované činnosti,
- změny v nastavení úkolu – rozdělení na více částí, změna doby či termínu trvání,
- změny přiřazení zdroje – přiřazení dalšího zdroje, změna přiřazení zdroje, změna kalendáře přetíženého zdroje.²⁴

2.3.5 Nákladová analýza

Náklady patří mezi jednu ze základních veličin projektového trojimperativu. Řízení nákladů spočívá ve stanovení rozpočtu a jeho dodržení. Řízení nákladů se skládá ze tří hlavních částí:

- Odhadování nákladů – spočívá ve stanovení přibližných nákladů a zvažování různých alternativ. Mezi vstupy odhadování nákladů patří struktura členění prací, požadavky na zdroje, sazby za jednotku zdroje, odhadování trvání činností,

²² JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. S 138-139.

²³ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. s 144-200.

²⁴ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. s 140-144.

historické souvislosti. Výstupem pak jsou náklady na všechny zdroje – mzdové, materiálové, specifické, a dále plán řízení nákladů.

- Vytvoření rozpočtu – druhým krokem je vytvoření rozpočtu s cílem rozdělení celkových nákladů na jednotlivé položky.
- Kontrola nákladů – představuje řízení změn v rozpočtu.²⁵

2.4 Riziko

Riziko představuje odchýlení od předpokládaného stavu. Odchýlení může být žádoucí či nežádoucí. S rizikem souvisí další pojmy:

- Hodnota rizika – je součin pravděpodobnosti nepříznivé situace a hodnoty možné ztráty.²⁶
- Aktivum – cokoliv, co má pro subjekt hodnotu.
- Hrozba – je osoba, událost, která může způsobit škodu nebo má vliv na bezpečnost. Dopad hrozby je škoda, kterou způsobí hrozba působením na aktivum.
- Zranitelnost – je vlastnost aktiva, která umožní hrozbě uplatnit nežádoucí vliv.
- Protiopatření – cokoliv, co je navrženo na eliminaci nebo zmírnění hrozby.²⁷

2.4.1 Management rizik

Jelikož dnešní globální svět se vyznačuje technickým boomem, zlepšováním výrobků a služeb, konkurence reaguje rychle na podněty, je nutné umět se přizpůsobit a identifikovat nejistoty již při přípravě projektu. S tímto problémem nám pomáhá management rizik. Management rizik nepředstavuje pouze určení hrozeb, ale umí i určit příležitosti. Management rizik stojí na základních kamenech jako např. to, že riziku se nelze zcela vyhnout, že větší riziko znamená větší zisk i ztrátu či dříve identifikované riziko má větší šanci na vyřešení.

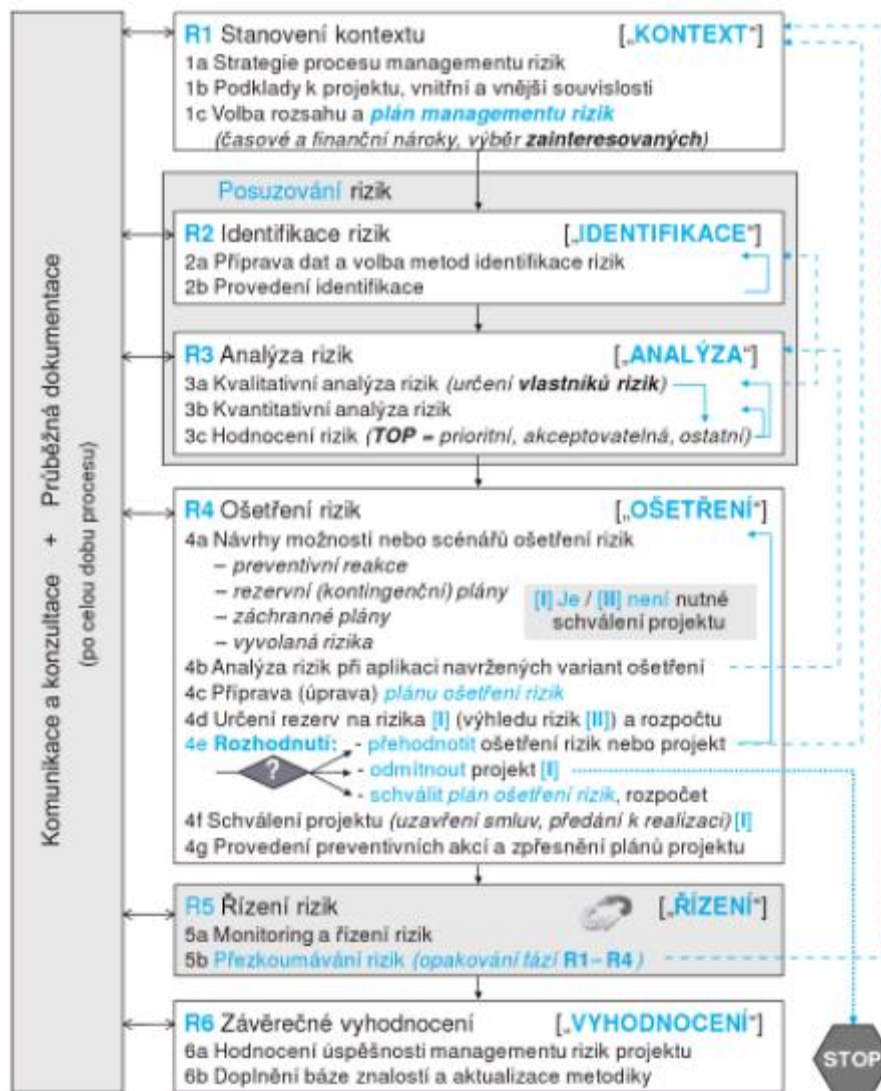
²⁵ ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. s 53-60.

²⁶ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. s 148.

²⁷ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. s 94-96.

Přínosy managementu rizik:

- Na začátku projektu - na základě identifikace a posouzení klíčových rizik je možné kvalifikovaně rozhodnout, zda a za jakých podmínek projekt uskutečnit.
- V průběhu projektu – průběžné vyhodnocování a zpřesňování vlivu rizik na náklady a termíny projektu.
- Zvýšení spolehlivosti předpokládané marže projektu a tím zvýšení důvěry u akcionářů a bank.²⁸



Obrázek 5: Proces managementu rizik²⁹

²⁸ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. s 15-18.

²⁹ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. s 104.

2.4.2 Klasifikace rizik

Existuje mnoho způsobů, jak rizika klasifikovat. Níže uvádím základní třídění:

- Riziko podnikatelské a čisté – podnikatelské riziko může být pozitivní či negativní, čisté riziko má pouze negativní stránku,
- Systematické riziko a nesystematické – systematické riziko je vyvoláno společenskou činností na makroekonomické úrovni, někdy je také nazýváno riziko tržní. Zdrojem tohoto rizika může být např. změna měnové politiky. Nesystematické riziko je specifické pro konkrétní subjekty (mikroekonomické).
- Riziko vnitřní a vnější – vnitřní rizika vznikají uvnitř firmy, vnější se vztahují k podnikatelskému okolí.
- Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko – ovlivnitelné riziko lze odvrátit či eliminovat. U neovlivnitelného rizika nelze působit na jeho příčiny (např. změna měnového kurzu). Opatření u těchto rizik probíhá pomocí pojištění, zajištění.
- Primární a sekundární rizika – sekundární riziko vzniká přijetím opatření vůči riziku primárnímu.
- Technicko-technologická, výrobní, ekonomická, finanční, legislativní, politická, environmentální, informační, zásahy vyšší moci, atd.³⁰

2.4.3 Identifikace rizik

Identifikace rizik je prvotním krokem při plánování řízení rizik. Jedná se o odhalení rizik, která by mohla významným způsobem ovlivnit projekt. Tato rizika je nutné důkladně popsat ve formátu hrozba-scénář-popis dopadu. Výstupem tohoto kroku je registr řízení rizik.³¹ Identifikace rizik se skládá z několika fází:

- příprava podkladů k identifikaci rizik,
- výběr metod identifikace rizik na základě dat,
- identifikace rizik,
- zpracování seznamu rizik,
- zařazení rizik do struktury prvků (WBS),

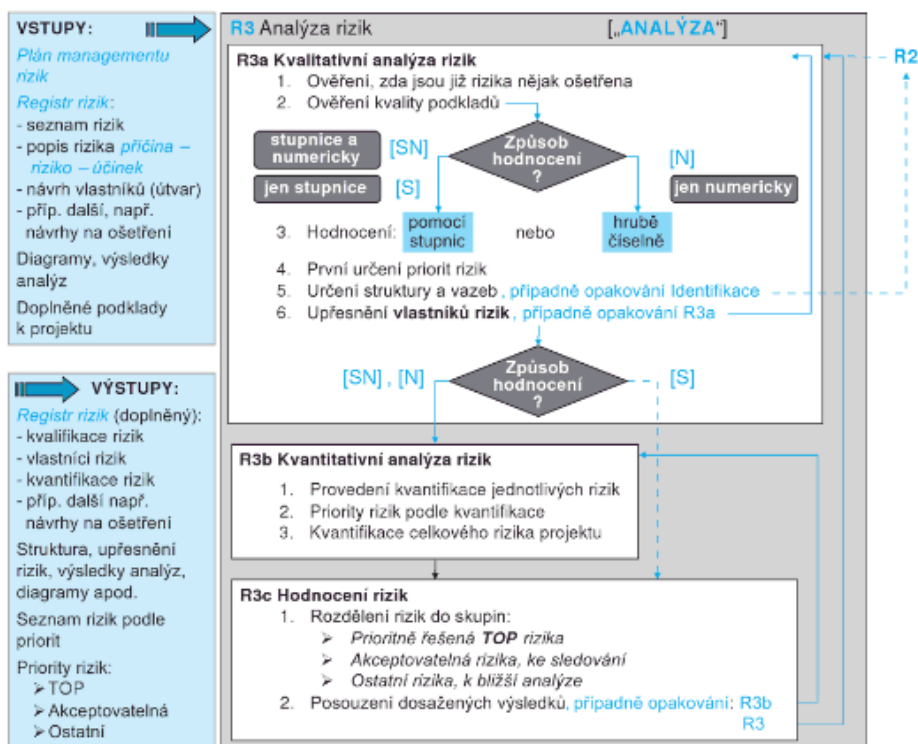
³⁰ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. s 146-149

³¹DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. s 204.

- posouzení kompletnosti seznamu rizik,
- první návrhy vlastníků.³²

2.4.4 Analýza rizik

Analýza rizik následuje po fázi identifikace rizik. Tato fáze má za úkol stanovit, v jakém rozsahu mohou rizika ovlivnit projektové cíle. Cílem fáze je tedy analýza vzájemných vazeb rizik, ohodnocení rizik kvalitativně nebo kvantitativně a stanovení priorit pro ošetření rizik. Často se výskyt rizik ohodnocuje dle pravděpodobnosti. Ta může být subjektivní (málo faktů, časté odhady) a objektivní (na základě zkušeností).³³ Postup analýzy rizik je zobrazen níže na obrázku č. 6. Obsahuje 3 etapy a 13 kroků.³⁴



Obrázek 6: Analýza rizik³⁵

³² KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. s 229 – 234.

³³ ARNOLD P. REID. *Project management: getting it right*. s 6.

³⁴ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. s 254-259,356.

³⁵ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích* 255

2.4.5 Ošetření rizik

Ošetření rizik následuje po analýze rizik. Cílem této fáze je posouzení možností ošetření rizik a vytvoření plánu ošetření rizik. V této fázi se navíc aktualizuje harmonogram a kalkulace projektu a rozhodne se, zda se v projektu bude pokračovat, projekt se zastaví či upraví. Mezi vstupní údaje ošetření rizik spadá registr rizik a plán managementu rizik. Postup ošetření rizik má pět etap. První etapa se zabývá nalezením možností ošetření rizik. V druhé etapě se identifikují rizika vyvolaná ošetřením původních rizik. Ve třetí etapě se zpracovávají scénáře ošetření rizik a ve čtvrté fázi se sestavují plány ošetření rizik. Poslední fáze obsahuje zpracování detailních plánů ošetření. Tabulka č. 1 uvádí doporučení pro ošetření rizik dle jejich polohy v mapě rizik.³⁶ Retence rizik spočívá ve vědomém či nevědomém nicnedělání proti rizikům. Redukce rizika může spočívat buď v odstranění příčin vzniku rizika nebo ve snížení nepříznivých důsledků rizika. Riziko lze i přesunout na jiný subjekt např. pomocí faktoringu, forfaitingu, bankovní záruky apod.³⁷

Tabulka 1: Metody pro řešení problémů rizika ve firmě³⁸

	Vysoká pravděpodobnost	Nizká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nizká tvrdost	Retence a redukce	Retence

2.4.6 Metoda RIPRAN

„Metoda RIPRAN (RIsk PROject ANalysis) je určena zejména pro analýzu projektových rizik. Autorem metody je B.Lacko. Metoda vznikla původně pro analýzu rizik automatizačních projektů v rámci výzkumného záměru na VUT v Brně. Praxe ukázala, že po určitých úpravách je metodu možno aplikovat pro analýzu rizik širokého spektra různých projektů a v určitých případech i pro analýzu jiných druhů rizik než jsou projektová rizika. RIPRAN™ je ochranná známka, registrovaná autorem v Úřadu průmyslového vlastnictví Praha pod reg. 283536.“³⁹ Metoda se skládá z pěti fází a jejich podrobnější popis je uveden níže:

³⁶ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. s 431-433.

³⁷ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. s 133-146.

³⁸ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. s 130.

³⁹ LACKO, B. www.ripran.cz

- Příprava analýzy rizika,
- identifikace rizika,
- kvantifikace rizika,
- odezvy na riziko,
- celkového zhodnocení rizika.

Krok 1 – příprava analýzy rizika

Vstupem tohoto kroku je popis metody RIPRAN, formuláře metody RIPRAN, pokyny a informace k analýze rizik. Výstupem kroku 1 je časový plán provedení analýzy, sestavení týmu pro analýzu rizik a rozhodnutí o použití stupnic a kontrolních seznamů. Činnosti v tomto kroku zahrnují provedení kontroly připravenosti týmu, provedení kontroly aktuálnosti a kompletnosti podkladů, sestavení časového plánu postupů, zajištění potřebných podkladů a dohodnutí používaných pomůcek.

Krok 2 – Identifikace rizika

Mezi vstupy kroku 2 patří popis projektu, data z minulých projektů, prognózy možných vnějších a vnitřních vlivů a zkušenosti. Výstupem je seznam dvojic hrozba – scénář s komentářem. Hrozba je příčinou scénáře.

Tabulka 2: Výchozí tabulka pro hrozby a scénáře ⁴⁰

Pořadové číslo	Hrozba	Scénář	Poznámka

⁴⁰ LACKO, B. www.ripran.cz

Krok 3 – Kvantifikace rizika

Vstupem kroku 3 je seznam dvojic scénář – hrozba, statistická data z minulých projektů a zkušenosti. Výstup tvoří seznamy pro doplnění návrhu projektu, informací k operativním zásahům, mezivýsledky – hrozby, scénáře, pravděpodobnosti a škody, hodnota akceptovatelného rizika. Tabulka číslo 4 zobrazuje třídy pravděpodobnosti. Kvantifikace metody RIPRAN umožňuje číselné nebo verbální ohodnocení. Číselné ohodnocení znamená např. hodnotu rizika 300 tis. Kč. Verbální ohodnocení je uvedeno v tabulce č. 5.

Tabulka 3: Vzor tabulky pro zaznamenání rizik⁴¹

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Poznámky

Tabulka 4: Třídy pravděpodobnosti⁴²

Vysoká pravděpodobnost	VP	Nad 66%
Střední pravděpodobnost	SP	33 až 66 %
Nízká pravděpodobnost	NP	Pod 33 %

Tabulka 5: Třídy dopadu⁴³

Velký nepříznivý dopad projektu VD	Ohrožení cíle projektu Nebo Ohrožení koncového termínu projektu Nebo Možnost překročení celkového rozpočtu projektu Nebo škoda přes 20% z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt SD	Škoda od 0,51 do 19,5% z hodnoty projektu Nebo

⁴¹ LACKO, B. www.ripran.cz

⁴² LACKO, B. www.ripran.cz

⁴³ LACKO, B. www.ripran.cz

	Ohrožení termínu, nákladů resp. zdrojů některé dílčí činnosti což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad na projekt MD	Škody do 0,5% z celkové hodnoty projektu Nebo Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Krok 4 – Snižování rizika

Seznam mezivýsledků a hodnota akceptovatelného rizika patří mezi vstupy kroku 4. Výstup se skládá z návrhů na snížení rizika, plánu opatření na snížení rizika a nové hodnoty po provedení opatření. Riziko lze snížit pomocí opatření alternativního řešení, likvidace zdroje hrozby, modifikací scénáře, vytvořením rezerv, ochranou před hrozbou, snížením pravděpodobnosti výskytu scénáře, přenesením nebo rozdělením rizika.

Tabulka 6: Vzor tabulky pro návrh opatření metodou RIPRAN⁴⁴

Poř. číslo	Návrhy na opatření	Nová hodnota rizika	Náklady na opatření	Zodpovědnost pro zajištění	Poznámka

Tabulka 7: Hodnoty rizika⁴⁵

	Velký nepříznivý dopad na projekt	Střední nepříznivý dopad na projekt	Malý nepříznivý dopad na projekt
Vysoká pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR
Střední pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR

⁴⁴ LACKO, B. www.ripran.cz

⁴⁵ LACKO, B. www.ripran.cz

Nízká pravděpodobnost	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR	Nízká hodnota rizika NHR
--------------------------	----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Krok 5 – Celkové zhodnocení rizika

Cílem posledního kroku je vyhodnocení analyzovaných rizik projektu. Vstupem pátého kroku je seznam s návrhy na opatření, požadavky na celkovou úroveň rizika, akceptovatelná hodnota rizika. Výstupem je závěrečná zpráva o průběhu analýzy.⁴⁶

2.5 Situační analýza

Situační analýza se skládá z analýzy obecného okolí, analýzy oborového okolí a analýzy interních faktorů.⁴⁷ Níže popisují vybrané metody, které zkoumají okolí podniku a budou použity v analytické části diplomové práce. Výsledek těchto metod lze na závěr shrnout do SWOT matice.

2.5.1 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza

Cílem analýzy obecného okolí je uvědomění si vlivů prostředí, které působí a ovlivňují podnikání. Vlivy nejčastěji dělíme na vnější (patří zde například zákazníci, dodavatelé, legislativa, ekonomika, zahraničí) a vnitřní (vedení firmy, cíle firmy, zdroje financování).⁴⁸ Analýza obecného okolí je nejčastěji zkoumána pomocí analýzy SLEPT (někdy také PESTLE, STEP, SLEPTE).⁴⁹

SLEPT analýza

Název SLEPT je složen z počátečních písmen anglických slov Social, Legislative, Economic, Political, Technological/Technical a Ekological. Analýza SLEPT se zabývá

⁴⁶ LACKO, B. www.ripran.cz

⁴⁷ ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. s 28.

⁴⁸ ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. s 28-31.

⁴⁹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s 41-42.

výše uvedenými externími faktory, které by mohly ovlivnit realizaci projektu. Podstatou je zohlednění současných i budoucích nejvýznamnějších jevů, událostí a rizik, které mohou nebo by mohly působit na podnik.

- **sociální** – mezi sociální hledisko řadíme demografické údaje (velikost populace, věková struktura, etnické rozložení), dále sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví), charakteristiku trhu práce (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů, pracovní zvyklosti, dostupnost pracovní síly a vzdělanost).
- **legislativní** – podnikání je ovlivňováno velkým množstvím právních norem (např. občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, pracovní zákony, daňové zákony) a také soudnictvím.⁵⁰
- **ekonomický** – vychází ze základní funkce ekonomiky. Mezi ekonomická hlediska řadíme makroekonomickou situaci (inflaci, HDP, měnovou stabilitu, úrokovou míru), přístup k finančním zdrojům (dostupnost a cenu úvěrů), daňovou politiku (výši jednotlivých sazeb daní a cel).⁵¹
- **politický** – vláda do jisté míry ovlivňuje každý podnik. Mezi její hlavní činnost patří ochrana a regulace podnikání. Vláda poskytuje podporu drobného podnikání a reguluje jej pomocí podpory vybraných odvětví, poskytováním daňových úlev, podporováním výzkumu a vývoje. Zároveň je vláda také v pozici zákazníka. Podnik ovlivňuje i politické dění, zahraniční politika.⁵²
- **technologický/technický** – do této oblasti spadá stav infrastruktury, průmyslu, rozvoj nových technologií, rychlost morálního zastarání.⁵³

2.5.2 Analýza oborového okolí – Porterův model

Analýza oborového (konkurenčního) okolí zkoumá postavení podniku v podnikatelském prostředí. Pomáhá identifikovat konkurenty a jejich hrozby pro společnost, zkrátit dobu

⁵⁰JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. s 37.

⁵¹ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. s 37-38.

⁵² WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. s 71.

⁵³JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. s 37-38.

reakce na konkurenční kroky. Pro analýzu oborového okolí se často používá metoda Porterova modelu pěti konkurenčních sil.⁵⁴

Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model slouží ke zmapování faktorů ovlivňujících vyjednávací pozici firmy. Jedná se o vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu zákazníků, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem působících na daném trhu. Změnili se jeden z uvedených faktorů, ovlivní to faktory ostatní.⁵⁵

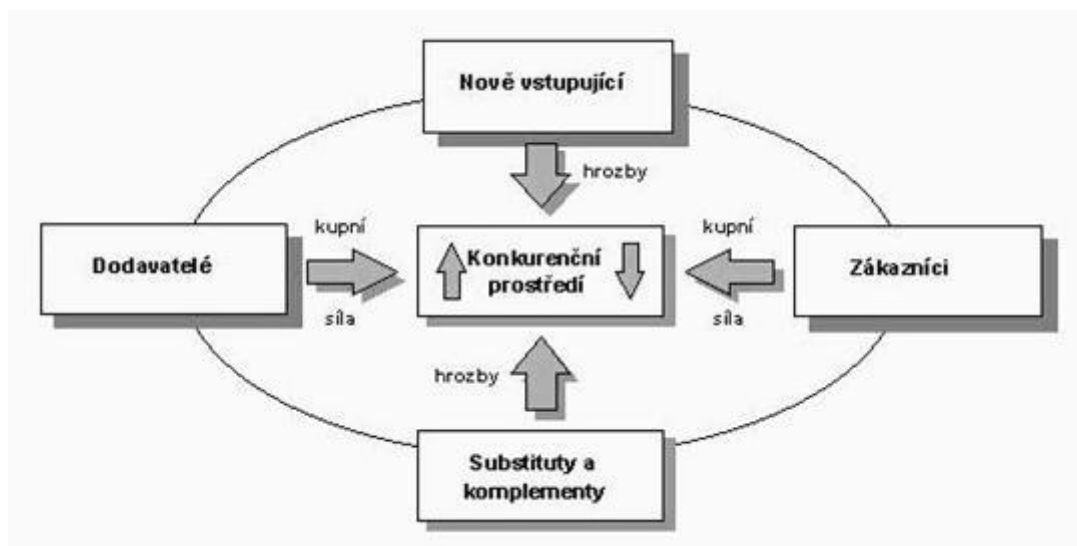
- **Hrozba vstupu nových konkurentů** – vznik ohrožení vstupem nových konkurentů je závislý na bariérách vstupu do odvětví a také reakcí podniků na vstup nového konkurenta. Bariérou může být například kapitálová náročnost zdrojů, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí. Jedná se o situaci, kdy podniky vyskytující se na určitém trhu mají výhodu v podobě vládních dotací, výhodného umístění, přístupu k surovinovým zdrojům a nově přichozí konkurent musí vynaložit vysoké náklady na překonání těchto bariér.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – představuje sílu dodavatelů zvýšit ceny nebo snížit kvalitu dodávaných produktů. Silný dodavatel je koncentrovaný, dodává jedinečný produkt a změna dodavatele je pro odběratele velmi nákladná nebo jsou dodávky jeho produktů vázány na další odvětví.
- **Vyjednávací síla odběratelů** – vyjednávací síla odběratelů je jako u vyjednávací síly dodavatelů ovlivněná tlakem odvětví na cenu nebo na kvalitu produktů. Silní odběratelé se vyznačují koncentrovaností, nákupy velkého množství, možností velkého množství nediferencovaných konkurenčních produktů, nakupovaný produkt nehraje významnou roli na kvalitě finálního produktu.⁵⁶

⁵⁴ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s 49.

⁵⁵ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. s 29-31.

⁵⁶ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. s 405,6.

- **Hrozba substitutů** – substituty konkurenčních výrobků vytváří hrozbu omezující cenotvorbu, za kterou se produkt prodává. Je-li na trhu málo substitutů, podnik může zvýšit cenu, a tím také svůj zisk.
- **Rivalita firem** – pokud je na daném trhu mnoho substitutů, dochází k cenové konkurenci. Následně vzniká rivalita mezi podniky prodávající konkurenční zboží. Rozsah rivality je ovlivněn třemi faktory – strukturou mikrookolí, poptávkovými podmínkami a velikostí výstupních bariér z daného okolí. Strukturu mikrookolí představuje velikost podílů podniku na daném trhu. V případě, že klesá poptávka (snižuje se počet zákazníků, popř. zákazníci nakupují méně), podniky dosáhnou růstu jen pokud obsadí část trhu jiného podniku. Výstupní bariéry hrají významnou roli v případě snižující se poptávky. Problémem může být, že podnik vynaložil vysoké náklady na stroje a zařízení, které jsou neprodejné nebo nechce vystoupit z trhu z emocionálního hlediska.⁵⁷



Obrázek 7: Porterův model konkurenčních sil⁵⁸

⁵⁷ DEDOUCOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. s 19-23.

⁵⁸ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. s 106.

2.5.3 Analýza interních faktorů – McKinseyho rámec 7S

Analýza interních faktorů se zaměřuje na samotný „život“ v podniku.⁵⁹ V diplomové práci budou interní faktory zkoumány pomocí McKinseyho modelu 7S.

McKinseyho model 7S

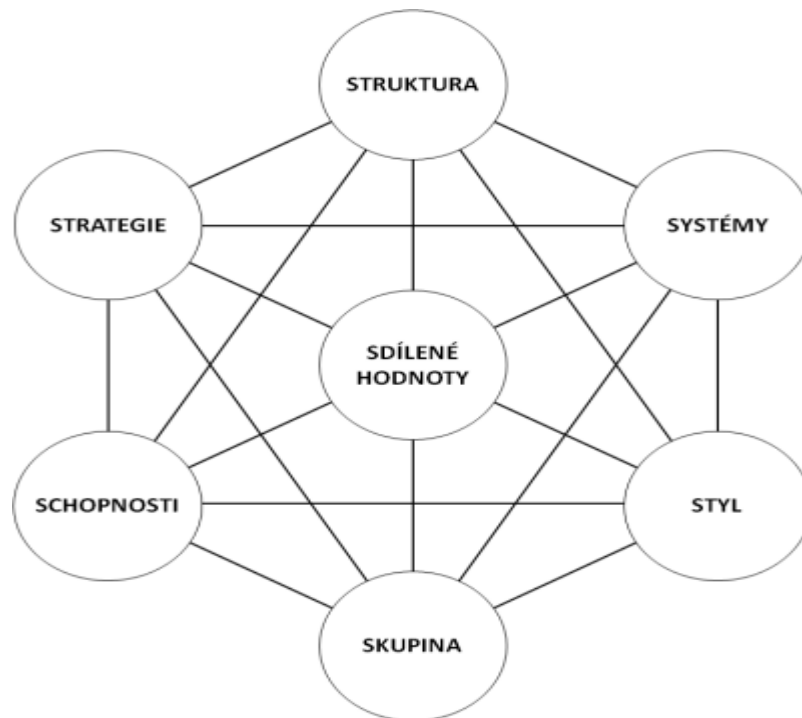
Rámec 7S vznikl v 70. letech 20. století v poradenské společnosti McKinsey. Název je odvozen z počátečních písmen anglických slov Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared values. Model 7S zobrazuje faktory, které se navzájem ovlivňují. Při zavádění podnikové strategie je nutné zohlednit všechny tyto faktory, jinak hrozí zhroucení celého projektu.⁶⁰

- **Strategie** – vychází z vize a z poslání firmy. Obvykle se jedná o aktivity vedoucí k dosažení určitých cílů a tím k formování strategie. Zároveň je důležité realizaci strategie vyhodnocovat.
- **Struktura** – organizační struktura slouží k optimálnímu rozdělení úkolů a pravomocí v podniku. Mezi základní typy struktur patří liniová (jeden útvar je nadřazen ostatním), funkcionální (několik specializovaných vedoucích), liniově-štabní (kombinace předností liniové a funkcionální struktury), divizní (samostatné divize dle určitých kritérií) a maticová (kombinace funkcionální a divizní struktury). V dnešní době jsou tyto struktury často modifikovány. V každém podniku je vhodný jiný druh organizační struktury.
- **Systemy** – jedná se o veškeré informační procedury, které slouží k řízení podnikových aktivit.
- **Styl** – vyplývá z přístupu managementu k vedení a řízení v organizaci. Mezi základní styly řadíme autoritativní, demokratický a liberální.
- **Spolupracovníci** – lidské zdroje podílející se na zvyšování výkonnosti podniku. Pro správný chod organizace je důležité lidské zdroje motivovat, poskytovat školení, rozvíjet jejich schopnosti. Zároveň také lidé představují vysoké provozní riziko.

⁵⁹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. s. 78.

⁶⁰ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s 73.

- **Schopnosti** – jedná se o vedoucí pracovníky, jejichž činnost spočívá ve schopnosti pružně reagovat na změny v podnikatelském prostředí.
- **Sdílené hodnoty** – představují firemní kulturu a základní hodnoty podniku.⁶¹



Obrázek 8: Model 7S⁶²

2.5.4 SWOT analýza

Jedním ze základních nástrojů strategického managementu je SWOT analýza. SWOT analýza spočívá v identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Při použití SWOT analýzy v projektech je důležité jasně definovat předmět analýzy, její účel a časový úsek, ve kterém budou příležitosti a hrozby zvažovány. SWOT analýzu je také vhodné provádět v týmu z důvodu objektivního hodnocení sledovaných aspektů.

Postup tvorby SWOT analýzy pro projekt:

- **Identifikace vnějších a vnitřních faktorů** podstatných pro realizaci projektu. Mezi vnější faktory řadíme například zákazníky, dodavatele, konkurenty, legislativu, politickou situaci a ekonomické faktory. Do vnitřních faktorů spadají

⁶¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3.vyd. s 42-55.

⁶² McKinsey 7S In. *managementmania.com*.

personální zdroje, organizační struktura, marketingové a PR aktivity, ekonomický systém, materiální a technické zázemí, informační podpora.

- **Ohodnocení jednotlivých faktorů.** Jedná se o analýzu položek na příležitosti (O) a hrozby (T) – v projektu jednotlivá rizika, silné (S) a slabé stránky (W).
- **Stanovení vzájemných závislostí vnějších a vnitřních faktorů.** Jednotlivé faktory vnitřního a vnějšího okolí se zapíší do tabulky a následně se znaménkem plus (+) označí ty faktory, jejichž vzájemná vazba je prospěšná a mínus (-) faktory negativně ovlivňující projekt.
- **Volba vhodné strategie projektu.** Analýzy SWOT je vhodná pro stanovení strategie projektu. Může se jednat o strategii SO – maximalizace silných stránek a maximalizace příležitostí. Tato strategie se používá v případě, kdy silné stránky odpovídají příležitostem. Je vhodná pro získání konkurenční výhody. Dále o Strategii ST – maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb. Strategie ST je využívána v případech, kdy chceme pro odvrácení hrozeb využít silné stránky. Třetím typem strategie je WO – minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí. Strategie předpokládá odstranění slabin a následné využití příležitostí na trhu. Posledním typem strategie je strategie WF – minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb. Tato strategie se aplikuje v případě převažujících slabých stránek a zároveň hrozeb okolí. Jejím účelem je zmírnit dopad hrozeb a omezit slabé stránky.⁶³

⁶³ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. s 38-48.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 9: SWOT matice⁶⁴

2.6 Bankovníctví

Tato podkapitola se zabývá bankovníctvím v ČR. Konkrétně zde budou nastíněny informace ohledně poskytování úvěrů, jelikož se praktická část diplomové práce zabývá řízením rizik projektu v bankovníctví v oblasti úvěrování. Banky jsou podnikatelské subjekty nebo také instituce finančního zprostředkování, které přijímají vklady od veřejnosti a poskytují úvěry jiným subjektům. Jsou regulovány zákony a také opatřeními centrální banky. V ČR funguje dvoustupňová bankovní soustava. Cílem obchodních bank je vytvoření výnosů, zvýšení tržní hodnoty kapitálu, maximalizace zisku, zvýšení kurzu akcií a udržení optimálního vztahu mezi likviditou a rentabilitou. Nejvyšším orgánem obchodní banky je valná hromada. Mezi další orgány patří představenstvo a dozorčí rada, které většinou vytváří i výbor pro audit. Výbor pro audit je vnitřní kontrolní systém sloužící k vyhodnocování rizik a efektivnímu řízení banky.⁶⁵

⁶⁴ DANEL, Roman. Analýza. *Slideplayer.cz*

⁶⁵ *Základy bankovníctví*. s 29-36,59-66.

2.6.1 Bankovní úvěry

Úvěry spadají mezi aktivní obchody bank. Aktivní obchody se vyznačují tím, že představují použití vlastního (nebo svěřeného) kapitálu s cílem dosažení zisku. Úvěrová politika je velmi regulována, neboť ovlivňuje množství peněz v oběhu a hrozí nebezpečí inflace. Obecně úvěry dělíme na zbožové, obchodní, revolvingové, peněžní, pronájem nebo předplatné, závazkové a alternativní formy financování. Nebo můžeme úvěry dělit dle subjektu (pro fyzické osoby nepodnikatele, podnikatele, korporace, obce, stát) nebo objektu (investiční, spotřební). Úvěry mohou být zajištěné či nezajištěné. Dle doby splatnosti lze úvěry klasifikovat na krátkodobé (eskontní, provozní, revolvingový, akceptační, ručitelský, spotřebitelský, kontokorentní, úvěr z kreditní karty), střednědobé (investiční) a dlouhodobé (hypoteční).⁶⁶

2.6.2 Rizika v bankovníctví

Banka jako i další instituce je vystavena rizikům. Snahou je však rizikům předcházet. V bankovním prostředí se můžeme setkat s rizikem:

- Systémovým – jedná se o vnější riziko, bankou neovlivněné. Souvisí s mezinárodní politikou, zákonodárstvím, ekonomikou. Ochranou proti tomuto riziku je sledování politického dění, ekonomické situace.
- Specifickým – je to riziko, které banka podstupuje v souvislosti s klienty. Záměrné riziko banka podstupuje dobrovolně, například při poskytování úvěrů. Čisté riziko představuje např. smrt dlužníka, zničení zástavy apod.
- Úvěrovým – jedná se o nejvýznamnější riziko v bankovníctví. První složkou je riziko nesplnění závazku druhou stranou a skládá se z rizika zákazníka, rizika země, rizika transferu, rizika nedostatečné diverzifikace aktiv a rizika úrokové sazby. Druhou složkou inherentní riziko produktu, které obsahuje riziko jistiny a úroků, riziko náhradního obchodu a riziko zajištění. Primárním kontrolou úvěrového rizika je prověření bonity klienta. Úvěrové riziko lze omezit použitím zajišťovacích instrumentů (ručením, zástavou, postoupením pohledávky).

⁶⁶ *Základy bankovníctví*, s 101-120.

- Kapitálovým – jedná se o riziko nesolventnosti, kdy závazky banky převyšují tržní hodnotu aktiv. K omezení tohoto rizika je vhodné udržovat přiměřenou výši vlastního kapitálu.
- Likvidním – jedná se o neschopnost banky splnit hotovostní či bezhotovostní závazky v době jejich splatnosti.
- Tržním – spočívá ve změně tržních podmínek. Spadá zde riziko komoditní, úrokové a měnové.
- Provozním (operačním) – vyskytuje se v případech selhání vnitřních procesů, osob nebo extrémních událostí.⁶⁷

⁶⁷ *Základy bankovníctví*, s 72-83.

3 Analýza současného stavu

Analytická část diplomové práce se úvodu zabývá základní charakteristikou bankovní instituce Sberbank CZ a.s. Dále je pojednáno o analýze SLEPT, Porterovém modelu pěti konkurenčních sil a analýze 7S v této bance. Zjištěné informace z těchto analýz jsou následně shrnuty ve SWOT matici. Závěr kapitoly se zabývá základní charakteristikou retail úvěrových produktů, které Sberbank CZ poskytuje. A následně popisem systému, ve kterém jsou úvěrové produkty zpracovávány.

3.1. Základní charakteristika subjektu

Název	Sberbank CZ
Právní forma	akciová společnost
Sídlo	U Trezorky 921/2, Jinonice, 158 00 Praha 5
IČ	25083325
Vznik	31. října 1996
Statutární orgán	představenstvo
Způsob jednání	Společnost zastupují vždy dva členové představenstva společně
Předmět podnikání	bankovní obchody a finanční služby všeho druhu dle § 1 odst. 1 písm. a), b) a § 1 odst. 3 písm. a)-o) zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů, které jsou uvedeny v povolení působit jako banka vydaném dle shora uvedeného zákona. ⁶⁸

⁶⁸ SberbankCZ. *Justice.cz*



Obrázek 10: Logo⁶⁹

Sberbank CZ a.s. je dceřinnou společností Sberbank Europe AG. Sberbank Europe AG spadá do skupiny Sberbank. Tato skupina poskytuje své produkty a služby více jak 140 milionům klientům ve 21 zemích světa. Hlavním akcionářem Sberbank Europe AG je ruská Sberbank, největší banka na ruském trhu a jedna z největších bank na světě.

Sberbank CZ nemá v České republice dlouhou historii, do prosince 2012 působila banka dlouhodobě pod značkou Volksbank. V roce 2011 Volksbank International AG (dále jen VBI) neprošla zátěžovými testy, což bylo impulsem k prodeji. Koupí VBI (kam vyjma bank v České republice patřilo i Slovensko, Maďarsko, Slovinsko a Chorvatsko) ruská Sberbank expandovala na trhy střední a východní Evropy.

Sberbank CZ je moderní banka s komplexní nabídkou produktů a služeb pro fyzické osoby, malé a střední podniky i velké korporace. Své služby úspěšně nabízí po celé České republice více než 100 tisícům klientů a dosahuje velmi solidních ekonomických i hospodářských výsledků. Celkový objem depozit ke konci roku 2015 činil 61,54 mld. Kč, objem úvěrů 50,78 mld. Kč a v oblasti rizik došlo ke snížení nesplacených úvěrů na 5,19 %. Zelená barva v logu Sberbank představuje svěží nabídku atraktivních produktů a služeb pro náročné klienty a také kladný vztah k přírodě ve formě společenské odpovědnosti.⁷⁰

⁶⁹ *Sberbank.cz*

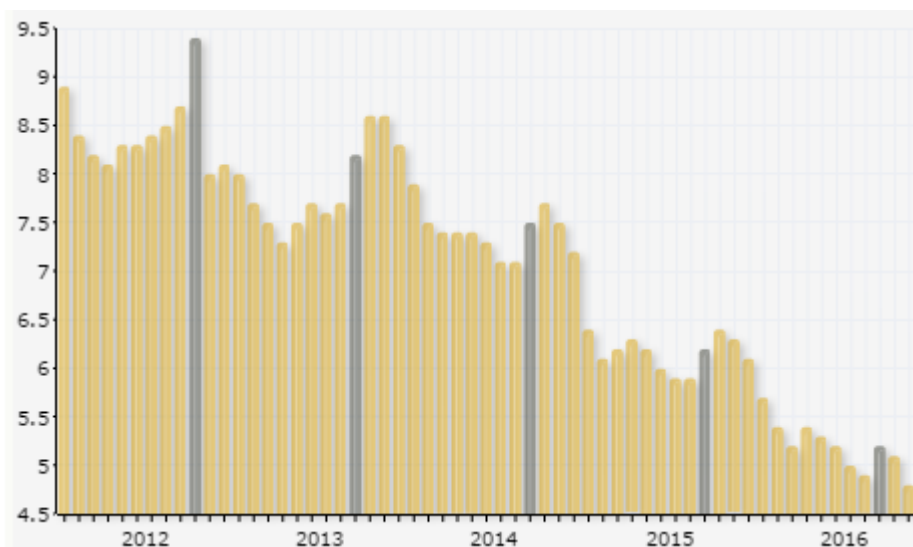
⁷⁰ Výroční zpráva SberbankCZ a.s. 2015. *Justice.cz*

3.2 Analýza obecného okolí – SLEPT

SLEPT analýza popisuje sociální, legislativní, politické, ekonomické a technologické faktory ovlivňující bankovní prostředí.

Sociální faktory

Z demografického prostředí je pro banku nejdůležitější ekonomicky aktivní obyvatelstvo a samozřejmě obchodní korporace. Je to dáno velikostí příjmů obyvatelstva a délkou života, aby byla zachována schopnost splácet své závazky. Nezaměstnanost v České republice klesá, v březnu 2017 dosahovala 4,8 %. Z důvodu sezónních prací je možné, že bude i v následujících měsících nadále klesat.⁷¹ Z dlouhodobého hlediska ale populace stárne, což je pro banku spíše nevýhodné.⁷² Lidé budou využívat spíše spořicí produkty než produkty úvěrové, ze kterých má Sberbank CZ nemalý podíl na výnosech.



Obrázek 11: Míra nezaměstnanosti v ČR (v %)⁷³

⁷¹ Nezaměstnanost. *Kurzy.cz*

⁷² Vývoj složení obyvatelstva ČR v letech 2000-2065. *csú.cz*

⁷³ Nezaměstnanost. *Kurzy.cz*

Věk	2000	2010	2015	2020	2025	2035	2045	2055	2065
0-14	16,4	14,2	15,1	15,6	14,9	13,0	13,3	13,9	13,2
15-64	69,8	70,6	67,2	64,4	63,4	62,5	57,0	53,7	54,6
65+	13,8	15,2	17,7	20,1	21,7	24,5	29,6	32,4	32,2

Obrázek 12: Vývoj složení obyvatelstva ČR v letech 2000 - 2065 (v %)⁷⁴

Legislativní faktory

Bankovníctví spadá k velmi regulovaným oborům. Na banku dopadají změny základních právních předpisů jako jsou občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb), zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.), zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.), zákon o ochraně osobních údajů (zákon č. 101/2000 Sb.) a jiné. Obchodní banky podléhají kontrole a regulaci České národní banky (dále jen ČNB). V návaznosti na rozmach hypotečních úvěrů, kdy úroky z úvěru klesají a počet a objem hypoték roste, zavedla ČNB doporučení pro komerční banky v podobě limitů. Limity se týkají LTV (loan to value), kdy celková výše dluhů spotřebitele zajištěných nemovitostí nesmí přesáhnout 90% v poměru k hodnotě zajištění. Zároveň se týká omezení i pásma v rozmezí 80 – 90 % LTV, které bude moct tvořit maximálně 15 % objemu hypoték. V současné chvíli se jedná pouze o doporučení, které obchodní banky dobrovolně dodržují, nicméně se je poslanecká sněmovna hodlá uzákonit.⁷⁵ Od počátku prosince 2016 vstoupil v účinnost nový zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru. Ten zavádí větší regulaci půjček od nebankovních společností.⁷⁶

Politické faktory

Sberbank CZ a. s. spadá pod mateřskou společnost Sberbank Europe AG, jejíž vlastníkem je Sberbank Rusko. Politika Ruska je v poslední době velmi diskutovaným tématem. Evropská unie zavedla proti Rusku sankce, které prodloužila až do poloviny září 2017.

⁷⁴ Vývoj složení obyvatelstva ČR v letech 2000-2065. *csú.cz*

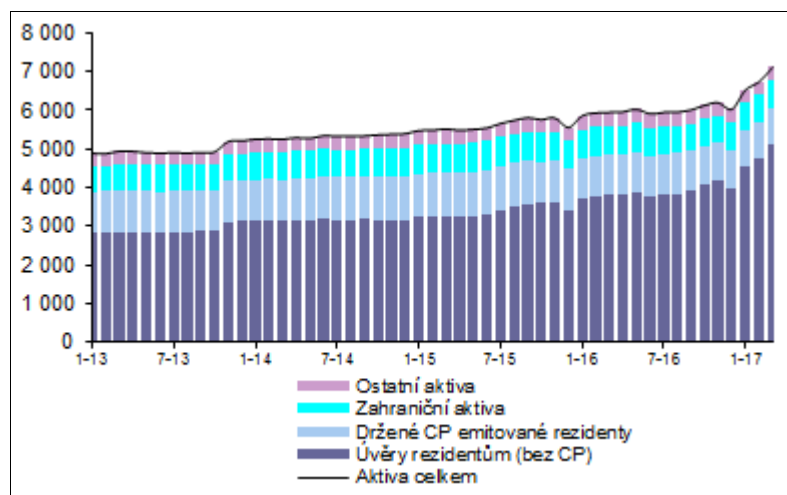
⁷⁵ Jak ČNB hodlá regulovat hypotéky. *Golemfinance.cz*

⁷⁶ Nový zákon o spotřebitelském úvěru. *Kurzy.cz*

Sankce se týkají 37 subjektů a 150 osob.⁷⁷ Sberbank CZ zatím sankce nepostihly, ale projevilo se to jako negativní reklama. Mnoho klientů se začalo obávat o své finance, a proto je převedlo k jiným bankám. Zákaz dovozu či vývozu může banku ovlivnit v množství poskytovaných bankovních záruk. Sankce proti Sberbank uvalila nedávno Ukrajina. Důsledkem těchto sankcí je prodej ukrajinské divize Sberbank.⁷⁸

Ekonomické faktory

Ekonomika ovlivňuje banku na mnoha úrovních. Může se například jednat o vývoj kurzů různých měn, zdanění zisku, růst a pokles ekonomiky a z toho pramenící obavy obyvatel o finanční situaci. Dle České národní banky vzrostl v březnu 2017 celkový objem poskytnutých úvěrů rezidentům na 5 104 mld. Kč. Objem úvěrů domácnostem činil 1 441 mld. Kč. Největší podíl představují úvěry na bydlení 1 074 mld. Kč, tedy 75 % objemu, spotřebitelské úvěry meziročně vzrostly o 0,3 % na 221 mld. Kč. Pro banku je důležitá bonita klienta, aby byl schopen poskytnutý úvěr bankou splatit. Od roku 2013 dochází k poklesu nesplacených úvěrů. V květnu 2013 se jednalo o 5,3 % úvěrů se selháním, v březnu 2017 se jedná již pouze o 2,9 % nesplacených úvěrů.⁷⁹



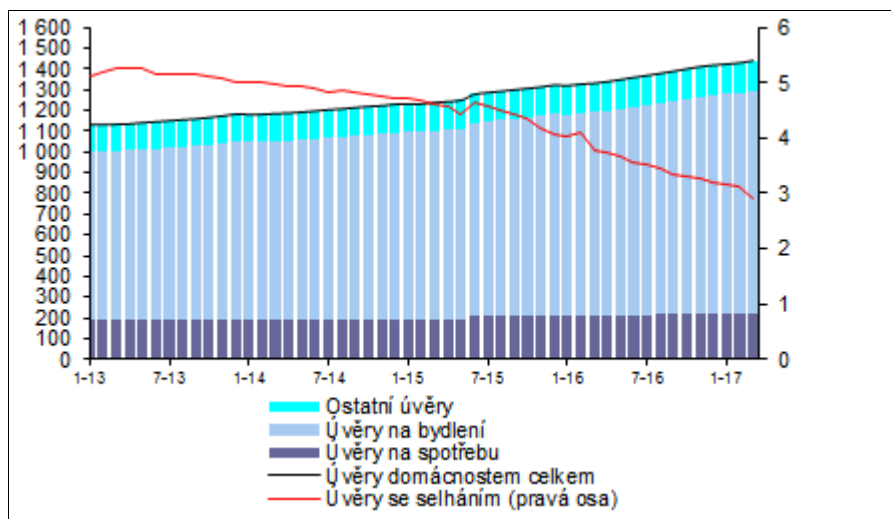
Graf 1: Aktiva bankovního sektoru (mld. Kč)⁸⁰

⁷⁷ Sankce proti Rusku. *Ihned.cz*

⁷⁸ Sberbank prodává ukrajinskou divizi. *Ihned.cz*

⁷⁹ Bankovní statistika. *cnb.cz*

⁸⁰ Bankovní statistika. *cnb.cz*



Graf 2: Úvěry rezidentským domácnostem podle účelu (mld. Kč) a podíl úvěrů se selháním (%)⁸¹

Technologické faktory

Banku zejména ovlivňují informační technologie, dále technologie týkající se bezpečnosti. S rychlým růstem těchto technologií, musí banka reagovat na moderní trendy. Mnoho zákazníků nemá čas navštěvovat pobočky, ve kterých je omezená otevírací doba. Oblíbili si proto možnost sjednávání úvěrů online přes e-shop nebo internetové bankovníctví. Dalším nástrojem k ovládnutí bankovního účtu je mobilní aplikace Smart Banking. Sberbank CZ však pokulhává za svými konkurenty v absenci bezkontaktních karet.

3.3 Analýza oborového okolí - Porterova analýza

Porterův model pěti konkurenčních sil popisuje hrozbu vstupů nové konkurence, hrozbu substitutů, vliv dodavatelů a odběratelů a rivalitu firem vzhledem ke Sberbank CZ a.s.

Hrozba vstupu nové konkurence

Bankovní prostředí je vysoce konkurenční. V březnu 2017 na českém bankovním trhu působilo 44 bank a zahraničních poboček (bez ČNB).⁸² Na českém trhu tržním podílem

⁸¹ Bankovní statistika. *cnb.cz*

⁸² Bankovní statistika. *cnb.cz*

vládnou největší banky – Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka a Raiffeisen bank. I tyto banky jsou pro Sberbank konkurenty, nicméně ne zcela dosažitelnými. Bankami s tržním podílem na úrovni Sberbank jsou Air bank, Unicredit bank a GE Money bank, se kterými banka bezprostředně soupeří. V současné době žádná nová banka výrazněji nevstupuje na trh. Aby mohla nová banka vstoupit na trh, musí splnit zákonné podmínky a získat licenci ČNB. Mezi podmínky patří minimální základní kapitál ve výši 500 milionů Kč a odborná a morální způsobilost řídicích a statutárních orgánů banky.⁸³

V oblasti retailového úvěrování navíc na finančním trhu působí i velké množství nebankovních subjektů, které se snaží konkurovat bankám menší velikosti. Od 1. března 2017 vstoupil v účinnost nový zákon, který ukládá povinnost nebankovním poskytovatelům a zprostředkovatelům půjček zažádat si o licenci u ČNB. K získání licence je potřeba minimální základní kapitál ve výši 20 milionů Kč a prokázání odborných znalostí. S příchodem tohoto zákona přestalo na trhu působit 60 tisíc bývalých poskytovatelů půjček.⁸⁴

Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli v případě bank jsou jejich klienti zejména poskytující vklady či čerpající úvěry. Vyjednávací síla odběratelů roste s jejich velikostí, v případě retailového bankovníctví je vyjednávací síla téměř nulová, v případě velkých korporátních firem s dobrou finanční situací již vysoká. Nicméně i přes nízkou vyjednávací sílu menších subjektů je tato umocněna vysoce konkurenčním prostředím mezi jednotlivými bankami a jejich bojem o zákazníka. Cena produktů a služeb není ovlivněna pouze vyjednávací silou odběratelů, ale také mírou inflace a nařízeními ČNB.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů představuje sílu dodavatelů zvýšit ceny nebo snížit kvalitu dodávaných produktů. Dodavateli banky je velké množství subjektů v různých oblastech. Zásadním dodavatelem je subjekt, který bance poskytuje likviditu k úvěrování. Tím může

⁸³Dohled finanční trh. *cnb.cz*

⁸⁴ Nebankovní poskytovatelé musí mít licenci. *Bankovnípoplatky.cz*

být například ČNB, která bance půjčuje prostředky za diskontní sazbu – v současné době ve výši 0,05 % (na krátkodobé přechodné období), lombardní sazbu ve výši 0,25 % (obchodní banky musí ručit cennými papíry). V případě, že chce centrální banka omezit množství prostředků v oběhu, může zvýšit povinné minimální rezervy komerčních bank (v současné době činí 2 % z objemu vkladů).⁸⁵ Dalším dodavatelem finančních prostředků jsou klienti a jejich vklady na bankovních účtech. Aby byli klienti ochotni uložit si peníze, musí banka poskytovat adekvátní náhradu v podobě úroků z vkladu. V době „levných“ peněz však tyto úroky nejsou moc vysoké.

Hrozba substitutů

V nabídce finančních produktů existuje velká konkurence. Samotné produkty jsou si velmi podobné, liší se převážně cenou a podmínkami.

Rivalita firem

Jak již bylo výše zmíněno, bankovníctví v ČR je vysoce konkurenční obor. Banky mezi sebou soupeří o co nejvýhodnější postavení na trhu. Na cenovou strategii jedné banky okamžitě reagují i banky ostatní. V současné době je výhodou silná reklama, rychlost v poskytnutí produktů a služeb, zdokonalování distribučních cest a reakce na nové technologie.

3.4 Analýza interních faktorů 7S

McKinseyho analýza 7S popisuje strategii, strukturu, systém, styl řízení, spolupracovníky, sdílené hodnoty a schopnosti ve Sberbank CZ a.s.

Systémy

Vzhledem k velikosti podniku banka vlastní velké množství různých informačních systémů. Komunikace mezi jednotlivými útvary probíhá e-mailem, telefonicky, pomocí chatu, videokonferencemi a interního informačního systému (Intranetu). Sberbank CZ

⁸⁵ Index ČNB. *Cnb.cz*

využívá mnoho databázových systémů a věnuje velkou část finančních prostředků na vývoj IT aplikací.

Styl

Styl se projevuje nejčastěji pomocí direktivního vedení. Společnost ale také dává zaměstnancům prostor pro návrhy změn a jejich projednání probíhá na schůzkách s vedoucím konkrétního týmu. Vedoucí pracovník týmu dále věc konzultuje se svým nadřízeným. Vždy záleží na tom, jakého formátu či jakou změnu by zavedení nápadu vyvolalo. Dále také záleží na kompetencích jednotlivých vedoucích pracovníků.

Schopnosti

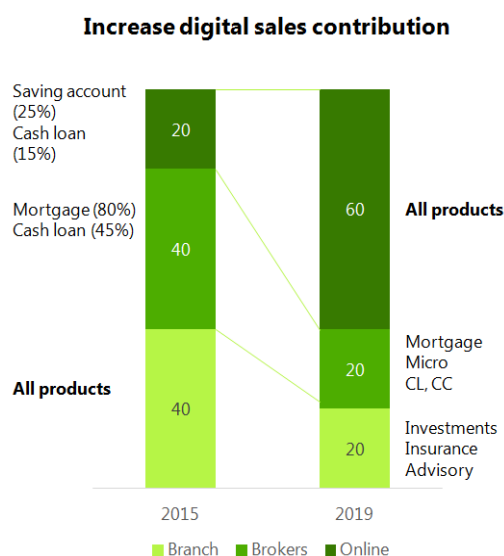
Banka přijímá zaměstnance na různých kvalifikačních úrovních. Vždy záleží na druhu konkrétní pracovní pozice. Někdy je lepší si zaměstnance tzv. „vycvičit“, v jiném případě je potřeba zaměstnance s určitými zkušenostmi. Zaměstnanec při vstupu do zaměstnání dostává určitý čas na adaptaci, což je pro něj i pro chod banky velmi důležité a účastní se potřebných školení.

Struktura

Struktura banky je založena na divizním principu, ale je různě deformovaná. Nejvyšším útvarem je Board of Directors (představenstvo). Na druhé úrovni se nachází divize (celkem 5) a útvary Audit/Revision, Compliance & AML, Security & Investigation.⁸⁶ Divize se dále člení na útvary a jednotlivé útvary na oddělení. Výhodou je lepší znalost tržního prostředí, nevýhodou může být koordinace mezi divizemi.

⁸⁶ Výroční zpráva SberbankCZ a.s. 2015. *Justice.cz*

Vizí do budoucna v oblasti retail bankovníctví je rozvoj podnikání v oblasti spotřebitelských úvěrů a neustálé zvyšování efektivity procesů spotřebitelských úvěrů (retail strategie). Tyto produkty jsou jedním z klíčových faktorů ziskovosti v segmentu Retail. Z důvodu zrychlení a zkvalitnění služeb je potřeba nastavit automatizovaný a uživatelsky příjemný klientský servis (moderními prostředky - přes internet, mobilní bankovníctví). V současné době je poskytováno 20 % produktů online formou, vize na rok 2019 počítá s 60 % produktů online a s rozšířením nabídky produktu elektronickou formou.



Obrázek 14: Vize Sberbank CZ a.s.⁸⁸

Spolupracovníci

Jelikož se jedná o banku, která má cca 850 zaměstnanců, nelze mezi nimi jasně definovat styl komunikace. Na jednotlivých odděleních probíhá komunikace většinou v přátelském duchu. Mezi odděleními pak na formální úrovni. Zaměstnanci z různých oddělení jsou motivováni jiným způsobem. Mezi základní motivační nástroje Sberbank CZ patří týden dovolené navíc, 5 dní pracovního volna, stravenky, zvýhodněné bankovní produkty a

⁸⁸ Interní dokumenty Sberbank CZ a.s.

služby, mobilní telefon. Někteří pracovníci jsou navíc motivováni variabilní složkou mzdy na základě výkonů. Sberbank CZ také poskytuje pro své zaměstnance školení v různých oblastech. Pro zlepšení kolegiální spolupráce probíhají v odděleních teambuildingy. Na celobankovní úrovni pak akce dobrovolné a velmi často zaměřené na společenskou odpovědnost (sázení lesa, Movember bazar,...).⁸⁹

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty úzce souvisí s faktorem spolupracovníků. Jedná se o prostředí, které občas může být stresové díky konkurenčnímu boji. Na pracovníky je kladen tlak různého charakteru (u prodejců větší prodeje, u pracovníku v back office zrychlení úkonů, na personální oddělení v podobě vybírání kvalitnějších pracovníků za nižší mzdu, ...). Nicméně Sberbank CZ vyznává heslo „Důvěra spojuje.“⁹⁰ Pracovníci také dodržují zaměstnanecký kodex.

3.5 SWOT analýza

Výše uvedené analýzy (SLEPT, Porterův model pěti konkurenčních sil a 7S) shrnuji ve SWOT matici. Mezi hlavní silné stránky patří zkušený management, široká nabídka produktů a kvalitní portfolio. Slabé stránky jsou spatřovány především v pomalém schvalovacím procesu, který je zapříčiněn množstvím manuálních kontrol zaměstnanců. S tím souvisí i pomalá reakce na technologické inovace. Na druhou stranu má Sberbank CZ kvalitní řízení úvěrového rizika. Bance plynou z úvěrů nemalé výnosy a je potřeba obstát v konkurenčním boji. Z tohoto důvodu je potřeba tuto slabou stránku odstranit. V následujících částech bude proto pojednáváno o poskytování spotřebitelských úvěrů. Analytická část se bude zabývat současným stavem, praktická část bude pojednávat o návrhu nového poloautomatizovaného systému pro schvalování úvěrů. S návrhem projektu souvisí také využití příležitosti v podobě rozvoje e-shopu, přes který jsou úvěrové produkty také poskytovány.

⁸⁹ Interní dokumenty Sberbank CZ

⁹⁰ Firemní kultura. *karieravesberbank.cz*

	Silné stránky	Slabé stránky
Atributy organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Zkušený management • Kvalitní úvěrové portfolio • Široká nabídka produktů a služeb • Kvalitní řízení úvěrového rizika 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomalý schvalovací proces • Pomalá reakce na technologické inovace • Nevýrazná reklama • Mnoho manuálních úkonů
	Příležitosti	Hrozby
Atributy prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj e-shopu • Dlouhodobá věrnost zákazníků • Výstavba nových poboček • Spolupráce s ostatními skupinami Sberbank 	<ul style="list-style-type: none"> • Negativní vnímání ruského vlastníka • Sankce • Ztráta externích sítí • Legislativa • Regulace ČNB

3.6 Charakteristika retail úvěrových produktů Sberbank CZ

Sberbank CZ a.s. člení úvěrové produkty dle jejich druhu. Jedná se o spotřebitelské úvěry, kontokorenty, kreditní karty, zaměstnanecké úvěry, konsolidace a hypoteční úvěry. Jednotlivé druhy jsou dále členěny na různé varianty. Varianta standart představuje základní produkt. U x-sell variant se jedná o předschválené úvěrové rámce na základě pohybů na bankovním účtu klienta. Podmínkou tedy je, aby klient měl ve Sberbank aktivní bankovní konto. Partner varianty představují smluvně dohodnuté společnosti, jejichž zaměstnanci mají zvýhodněné produkty ve Sberbank. U produktů hypo 2v1 se jedná o předschválenou půjčku v rámci hypotéky.

Spotřebitelské úvěry

Spotřebitelské úvěry (Fér půjčky) jsou základním úvěrovým produktem. Výše úvěru činí 30 tisíc až 1 milion Kč s dobou splatnosti 12 až 96 měsíců. Úroková sazba se odvíjí od velikosti úvěru a doby splatnosti od 5,75 % do 15,99 %. Jedná se o nezajištěné úvěry.

Varianty spotřebitelských úvěrů jsou:

- Fér půjčka (standard)
- Fér půjčka (x-sell)
- Fér půjčka (partner)
- Fér půjčka (x-sell partner)
- Fér půjčka (hypo 2v1)

Kontokorentní úvěry

Kontokorentní úvěry jsou bezúčelové úvěry, které klientovi dovolí čerpat peněžní prostředky z bankovního účtu, i když jimi nedisponuje. Jsou poskytovány ve výši limitu 1 tis. Kč až 200 tis. Kč, maximálně však trojnásobek doloženého čistého měsíčního příjmu klienta.

- Fér kontokorent (standard/plus)
- Fér kontokorent (x-sell/x-sell plus)
- Fér kontokorent (partner)
- Fér kontokorent (x-sell partner)

Kreditní karty

Kreditní karta je platební karta spojená s revolvingovým úvěrem. Klient postupně splácí využitá prostředky a zároveň může čerpat další. Bezúročné období u kreditních karet činí až 45 dní. Výše limitu je stanovena na 10 000 Kč až 300 000 Kč dle příjmů klienta.

- Fér kreditní karta (standard)
- Fér kreditní karta (x-sell)
- Fér kreditní karta (partner)

- Fér kreditní karta (x-sell partner)
- Fér kreditní karta (hypo 2v1)

Konsolidace

Konsolidace představuje sloučení jednoho (refinancování) či více úvěrů dohromady. Tyto úvěry tvoří účelovou část. Neúčelová část pak představuje peněžní prostředky poskytnuté nad rámec konsolidovaných produktů. Lze konsolidovat maximálně 10 produktů a to i produkty spolužadatele v přímé příbuzenské linii. Minimální výše úvěru činí 50 tisíc, maximální jeden milion Kč se splatností 24 až 120 měsíců a úrokovou sazbou mezi 5,75 % a 9,99 %.

- Fér konsolidace

Zaměstnanecké úvěry

Zaměstnanecké úvěry jsou produkty poskytovány zaměstnancům Sberbank CZ a.s. za zvýhodněných podmínek.

- Fér půjčka (zaměstnanec)
- Fér kontokorent (zaměstnanec)
- Fér kreditní karta (zaměstnanec)
- Fér konsolidace (zaměstnanec)

Hypoteční úvěry

Hypoteční úvěry spadají mezi zajištěné úvěry. Jsou poskytovány ve výši od 300 000Kč do 20 milionů Kč a klienti ručí za splacení závazku nemovitostí. Proces schvalování hypotečních úvěrů je však odlišný od nezajištěných úvěrů. Praktická část diplomové práce se bude zabývat procesem Fér půjček (nezajištěných úvěrů).⁹¹

⁹¹ Interní dokumenty Sberbank CZ.

3.7 Schvalovací proces

Schvalovací proces při žádosti o úvěrový produkt probíhá v několika krocích. Od nabídky produktu klientovi až po načerpání vybraného produktu. Níže uvádím základní postup pro schvalování retail nezajištěných úvěrů:

Krok 1: Zjištění potřeb klienta, předběžná kalkulace

Úvěrový specialista (bankovní poradce) zjistí od klienta konkrétní potřeby a nabídne mu odpovídající úvěrový produkt z nabídky banky. Dalšími možnostmi nabídnutí úvěrového produktu je nabídka přes e-shop, telefonicky (call centrum) nebo pomocí externího zprostředkovatele (broker).

Klient může ve smluvním vztahu vystupovat v jedné z následujících rolí:

- žadatel
- spolužadatel (platí pouze pro splátkové úvěry)
 - manžel/manželka poskytující souhlas s úvěrem (platí pouze pro splátkové úvěry)

Žadatelem / spolužadatelem úvěru může být pouze fyzická osoba – spotřebitel, která chce produkt využít pro financování svých osobních potřeb. Žadatel je osoba starší 18 let, která žádá o úvěrový produkt. Žadatel musí vždy splnit kritéria a doložit doklady definované metodikou banky. Spolužadatel žádá o splátkový úvěrový produkt společně s žadatelem. Podpisem žádosti o spotřebitelský úvěr se stává přímým účastníkem smluvního vztahu a zavazuje se, že bude plnit závazky plynoucí ze smlouvy společně a nerozdílně s žadatelem. V některých případech žádostí o splátkový úvěrový produkt může být vyžadován souhlas manžela/manželky s poskytnutím úvěru. Osoba udělující souhlas se nestává přímým účastníkem smluvního vztahu.

Na základě zjištěných informací může provést nezávaznou předběžnou kalkulaci v bankovním kalkulátoru.

Krok 2: Zadání klienta ve FES, aktualizace údajů

Pokud se klient rozhodne podat žádost o produkt, zadá úvěrový specialista klienta do interního systému FES (FES je systém obsahující základní údaje o klientech). Pokud o úvěrový produkt žádá již stávající klient banky, musí úvěrový specialista provést kontrolu a případně aktualizaci klientských údajů ve FES. To samé v případě, donese-li žádost o úvěr broker.

Krok 3: Dotaz do InfoRegistru

Úvěrový specialista zadá dotaz do Inforegistru. Inforegistr je interní bankovní systém, který pracuje na základě interních a externích registrů a podle nich vyhodnocuje, zda žádost klienta pustí do dalšího procesu nebo ji zamítne. Úvěrový poradce tak získá detail úvěrů z bankovního a nebankovního registru, nezbytný pro přesnou kalkulaci bonity. Inforegistr současně určuje rozsah potřebných dokladů k doložení příjmů klienta. Dotaz do inforegistru je možné provést až po podpisu souhlasu se zpracováním osobních údajů všemi žadateli.

Krok 4: Doložení potřebných podkladů

Na základě výsledku z Inforegistru klient doloží potřebný počet dokladů o příjmech. Pokud Inforegistr vyhodnotí, že není potřeba dokládat příjem, je tento krok přeskočen. Naopak ale také může vyhodnotit, že je potřeba doložit 2 doklady o příjmu, čímž je myšleno potvrzení o příjmu a výpisy z bankovního účtu se mzdou žadatele za poslední tři měsíce.

Krok 5: Vyplnění žádosti v TrancastSM

Dalším nezbytným procesním krokem je vyplnění kompletní žádosti klienta v TransactuSM. TransactSM (nebo také Credit Factory) je systém, ve kterém pak schvalovatel najde všechny potřebné údaje o klientovi ke schvalování žádosti. Část dat (zejména osobní data) je nahrána z interního systému FES. Dále je žádost vyplněna dle informací od klienta a předložených podkladů. Například data o adrese a kontaktech na

klienta, jeho zaměstnání (zaměstnavatel, pracovní pozice, datum nástupu do zaměstnání, typ smlouvy, obor podnikání zaměstnavatele, případně data o podnikání, je-li klient podnikatel). Dále informace o příjmech a výdajích klienta (o druzích příjmu, výši příjmu, výši splátek splátkových úvěrů, kontokorentních rámců a limitech kreditních karet a dalších výdajích jako výživném, počtu osob v domácnosti aj.

Součástí údajů v Transactu jsou i dotazníky na vzhled a chování klienta a na vizuální podobu předložených originálních podkladů. Tyto dotazníky mají za účelem eliminaci pokusu o úvěrový podvod již na pobočce. Úvěrový specialista též provede scan potřebných dokladů a uloží je do systému k žádosti. Poté, co je žádost kompletně vyplněna a podklady přiloženy, odešle úvěrový specialista žádost do schvalování.

Krok 6: Vyhodnocení žádosti systémem

Po odeslání do schvalování jsou systémem Transact automaticky opakovány dotazy do interních a externích registrů (tak jako jsou dotazovány systémem Inforegistr, nicméně mezi dotazem do Inforegistru a odesláním do schvalování bývá časová prodleva a banka ve schvalovacím procesu potřebuje k vyhodnocení žádosti aktuální data. Vedle popsaných volání do registrů systém automaticky vypočítává bonitu klienta (volné cash flow a parametr DTI).

Volné cash flow klienta = příjem klienta – splátky úvěrů vč poměrné části kontokorentních úvěrů a kreditních karet – životní náklady – splátka nového úvěru.

Parametr DTI (debt to income) znamená poměr splátek vůči příjmu a měří relativní zadlužení klienta.

Příjem klienta je zadán úvěrovým specialistou do systému transact v bodě 4. Splátky úvěrů jsou kalkulovány ve výši reportované v bankovním a nebankovním registru klientských informací zjištěných na základě dotazu do příslušných registrů. Životní náklady jsou kalkulovány dle počtu členů v domácnosti, dle kraje, v němž žadatelé žijí a dle udaného typu bydlení. Dále je kalkulován scoring klienta na základě kompletních dat v úvěrové žádosti.

Vyhodnocení získaných informací se provádí na základě nastavených strategií, ve kterých je určeno, co je pro banku rizikově akceptovatelné a co ne. Tedy např. vyhodnocení získaných dat z interních a externích registrů, maximální hodnota scoringu, parametru DTI, samozřejmě kladné volné cash flow. Současně je na základě veškerých získaných informací kalkulována verifikační cesta, tedy soubor kontrol, které mají být v další fázi procesu manuálně vykonány.

Krok 7: Underwriting – posouzení žádosti schvalovatelem

Nedojde-li k zamítnutí úvěrové žádosti automatickými kontrolami dle bodu 6, pak je žádost předána na oddělení Underwritingu, kde je posuzována oprávněnými schvalovateli. Schvalovatelé mají různé úrovně, žádost je vždy posouzena schvalovatelem úrovně 0, v některých případech posouzena i dalším schvalovatelem vyšší úrovně (dle nastavených úvěrových oprávnění banky). Schvalovatel úrovně 0 vždy provádí předepsané verifikace. Jejich rozsah je dán verifikační cestou v TransactSM dle rizikovosti žádosti. Jedná se zejména o tyto kontroly:

- Kontrola zadaných údajů v úvěrové žádosti dle dodaných podkladů - jedná se o kontrolu osobních údajů, kontrolu akceptace příjmu dle metodiky, kontrolu předložených dokladů o příjmu, kontrolu o výdajích. Současně dochází k formální a věcné kontrole dodaných dokumentů s cílem odhalení případného úvěrového podvodu (týká se zejména dokladů k příjmu klienta). V případě potřeby opravy dat v úvěrové žádosti, nebo v případě absence potřebných dokladů, je žádost vrácena zpět úvěrovému specialistovi k opravě.
- Kontrola platnosti dokladů totožnosti
- Kontrola exekučního rejstříku
- Telefonické ověření zaměstnání
- Kontrola oprávnění k podnikání
- Kontrola ekonomicky spjatých skupin klienta
- Kontrola předschválených rámců (u x-sell produktů)

Výsledky jednotlivých kontrol jsou do systému schvalovatelem zadány zvolením příslušných verifikačních kódů. Po provedení předepsaných kontrol, kontrole úvěrových registrů pak schvalovatel 0 dává doporučení k případu. To může být schválit či zamítnout. Rozhodnutí musí být vždy řádně odůvodněno. Na základě zadaných verifikačních kódů, doporučení schvalovatele 0 a dalších veškerých informací v úvěrové žádosti systém určí, zda je daná žádost:

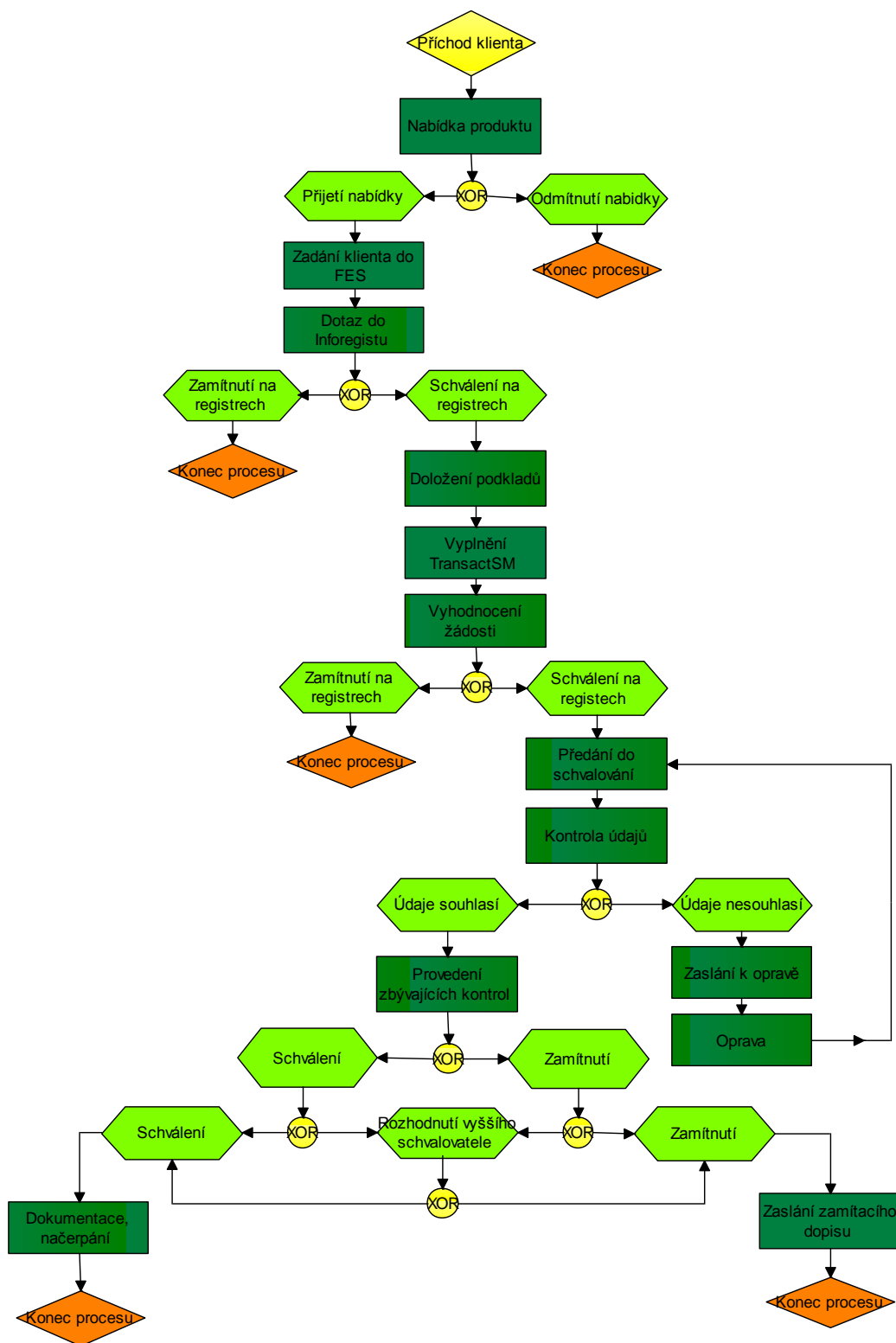
- Automaticky schválena
- Automaticky zamítnuta
- Předána k manuálnímu rozhodnutí schvalovateli vyšší úrovně

Nevýhody TransactSM

TransactSM nebyl od svého spušení do provozu aktualizován. Všechny potřebné procesy jsou doplňovány manuálními činnostmi. TransactSM není propojený s e-shopem ani se systémy partnerů třetích stran. Žádosti z e-shopu jsou ručně zadávány do systému. Schvalování je tak 5x pomalejší než u konkurence (SBCZ průměr 320 minut, tržní 60 minut). Časový rozdíl je způsoben také absencí plně automatického schvalování či zamítnutí žádosti. Úvěrová konsolidace je řešena mimo TransactSM, přitom se jedná o nejčastěji poskytovaný produkt. Neexistuje možnost stanovení ceny na základě rizika, v současné době je stejná cena pro všechny žadatele. Transact je v současné době využíván na maximální kapacitě. Vytíženost je krátkodobě řešena pomocí zvýšení počtu pracovníků.

Krok 8: Vyhotovení dokumentace

V případě, že je úvěr schválen, je pracovníky oddělení Loan back office vyhotoven a zaslán akceptační dopis k úvěrové žádosti a úvěr v interních systémech banky načerpán. V případě zamítnutí žádosti, posílá pracovník klientovi zamítací dopis (není-li tento již dříve informován automaticky zasláným emailem klientovi). Kompletní diagram procesu schvalování úvěrů je zobrazen na následující straně.



Obrázek 15: Procesní diagram schvalování úvěrů⁹²

⁹² Vlastní zpracování

3.8 Shrnutí analytické části

Sberbank CZ a.s. je banka, která poskytuje své produkty a služby v 21 zemích světa. V České Republice měla ke konci roku 2015 více než sto tisíc klientů. Na základě vytvoření situační analýzy vnějšího a vnitřního okolí bylo zjištěno, že má banka kvalitní produkty a služby, široké úvěrové portfolio, které je však oslabeno pomalým schvalovacím procesem způsobeným velkým množstvím manuálních kontrol. Příležitost byla spatřena také v rozvoji e-shopu, přes který jsou úvěrové produkty také nabízeny. Současný proces poskytování úvěrů probíhá na základě nabídky prodejce banky popř. poptávky potenciálního klienta. Při souhlasném jednání spolu prodejce (popř. broker) podepíší žádost o spotřebitelský produkt, klient doloží potřebné doklady, prodejce zadá informace do systému TransactSM a odešle žádost do schvalování. Klient si ve Sberbank CZ může v oblasti retailu zažádat o spotřebitelský úvěr, konsolidaci, kreditní kartu, kontokorent či hypoteční úvěr. Hypotéky jsou schvalovány v jiném režimu a jiném systému než spotřebitelské úvěry, a proto se jimi diplomová práce téměř nezaobírá.

Velkou nevýhodou TransactuSM je jeho neaktualizace od doby uvedení do provozu (rok 2012). Moderní technologie se neustále vyvíjejí a je potřeba na ně pružně reagovat. TransactSM doposud není napojen na potřebné systémy a veškeré žádosti musí projít přes manuální schválení pracovníka banky, což výrazně zvyšuje čas zpracování žádosti. V dnešní uspěchané době klienti očekávají rychlost při vyřizování úvěrů, a tak se banky předhánějí v technologických vymoženostech a časech poskytnutí svých produktů.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Na základě zjištění v analytické části zde bude navržen projekt na zavedení poloautomatizovaného systému ke schvalování úvěrů. Následně bude doplněn o analýzu rizik s návrhy k jejich snížení či odstranění. Problematika pomalého schvalovacího procesu je v současné době ve Sberbank CZ řešena, a proto návrh projektu může posloužit zaměstnancům banky jako inspirace.

4.1 Návrh projektu TransactSM

Všechny projekty ve Sberbank CZ a.s. jsou řízeny dle směrnice č. 3-15-009 o řízení projektů. Tato směrnice rozlišuje projekty do čtyř kategorií na obchodní projekty, optimalizační, mandatorní a inovační. Dále jsou rozděleny dle strategického dopadu a externího rozpočtu (velký projekt – dopad Sberbank EU, náklady více než 100 tis. Eur, střední projekt – dopad Sberbank CZ, náklady 25 tis. – 100 tis. Eur a malý projekt – dopad 2 rezorty a náklady 5 tis. až 25 tis. Eur). Projekty s náklady nižšími než 5 tis. Eur nejsou klasifikovány jako projekty ale jako liniové iniciativy. O zařazení projektu do jednotlivých kategorií rozhoduje řídicí výbor banky.⁹³

4.1.1 Důvody zavedení nového projektu

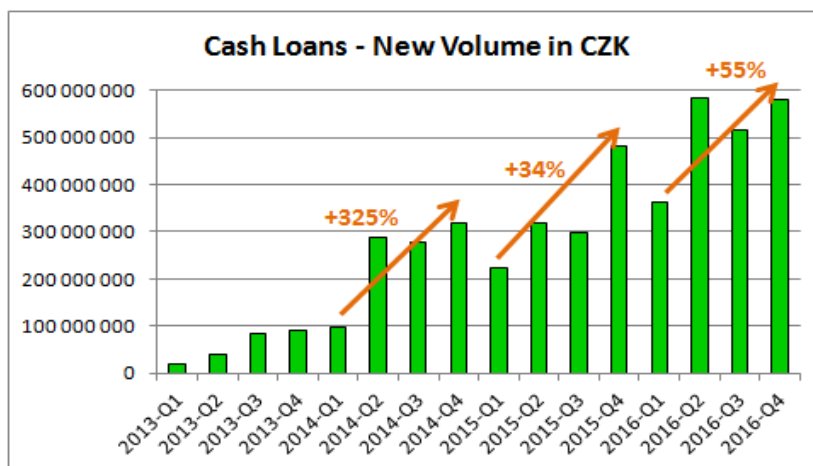
V analytické části diplomové práce bylo zjištěno, že schvalování úvěrů probíhá pomocí poloautomatizovaného systému TransactSM. Tento systém nebyl od svého zavedení (rok 2012 úvěry, rok 2013 kontokorenty a kreditní karty) v procesu schvalování úvěrů aktualizován. Problémem tohoto systému je:

- Mnoho úkonů vykonávaných manuálně,
- 5x pomalejší proces než u ostatních bank
- Maximální využití kapacity
- Nemožnost vynechání kontrol

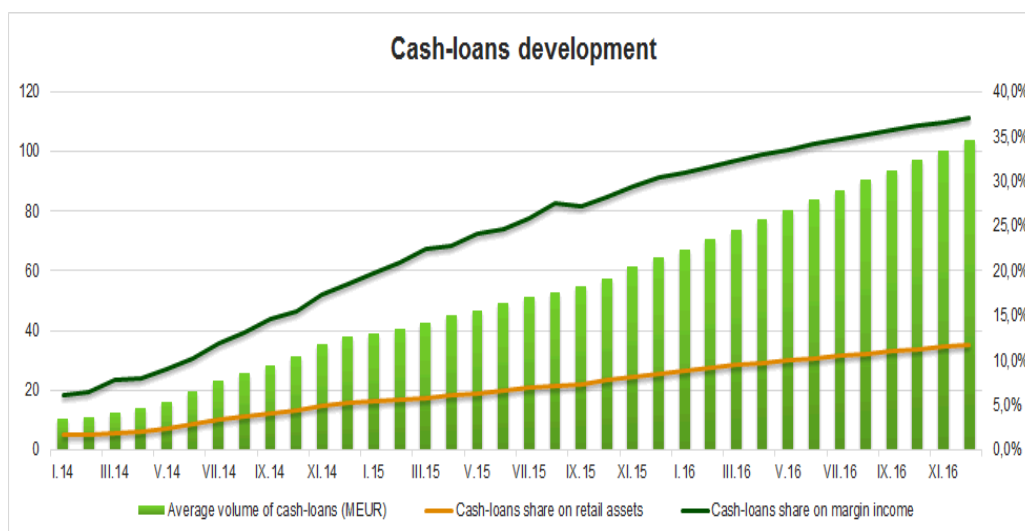
Projekt se bude zabývat zavedením nového Transactu pro schvalování úvěrů. Tento systém skýtá mnoho nedostatků a je potřeba je odstranit. Spotřebitelský úvěr je jeden ze

⁹³ Směrnice č. 3-15-009. *Interní dokumenty.*

strategických produktů a jeho podpora je klíčová pro dosažení růstu a profitability v segmentu Retail. Saldo spotřebitelských úvěrů představuje 12 % z celkové bilance maloobchodních aktiv s maržovým výnosem. Tyto spotřebitelské úvěry tvoří výnosnost 37 % z celkového příjmu retail aktiv, a proto je důležité podporovat další růst v tomto segmentu.⁹⁴ Graf číslo 3 popisuje nárůst nových objemů spotřebitelských úvěrů. Graf č. 4 zobrazuje vývoj množství půjčených peněžních prostředků ve Sberbank CZ, vývoj marže a podíl spotřebitelských úvěrů v rámci retail financování.



Graf 3: Kvartální objemy poskytnutých spotřebitelských úvěrů ve Sberbank⁹⁵



Graf 4: Vývoj objemu a ziskovosti portfolia spotřebitelských úvěrů ve Sberbank⁹⁶

⁹⁴ Interní dokumenty Sberbank CZ a.s.

⁹⁵ Interní dokumenty Sberbank CZ a.s.

⁹⁶ Interní dokumenty Sberbank CZ a.s.

4.1.2 Identifikační listina projektu

Název projektu	TransactSM
Identifikační číslo	PICF2017
Záměr	Zvýšení zisku, zvýšení objemu spotřebitelských úvěrů
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Zrychlení úvěrového procesu • Automatické schvalování • Navýšení kapacity • Navýšení prodejů • Zvýšení uživatelské úrovně
Výstupy	<ul style="list-style-type: none"> • Nový poloautomatizovaný TransactSM
Plánovaný termín zahájení	1.11.2017
Plánovaný termín dokončení	3. 7. 2019
Plánované náklady	1 500 000 Eur (včetně DPH)
Hlavní milníky	<ul style="list-style-type: none"> • Začátek přípravné fáze • Zahájení Fáze č.1 • Spuštění výsledků Fáze č.1 • Spuštění Fáze č.2
Zadavatel projektu	Člen představenstva rezort 001
Manažer projektu	Vedoucí projektu, Zaměstnanec Project management office
IT manažer projektu	Head of IT
Klíčový tým	<ul style="list-style-type: none"> • Head of Credit Risk • Head of Retail Underwriting • 2 zaměstnanci Retail Products • 1 zaměstnanec IT • 1 zaměstnanec Segments&CRM

4.1.3 Logický rámec

Název projektu	TransactSM			
	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací	Předpoklady ověření
Cíl	Zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení tržeb, zrychlení procesu	Tržby, míra rizika	Účetní výkazy, interní reporty a statistiky	
Účel	Aktualizace systému, snížení manuálních úkonů	Čas zpracování žádosti	Počítadlo času, interní reporty	Dodržení harmonogramu, dodržení cílů
Výstupy	Zpracování plánu projektu, rizik projektu, nový schvalovací systém, BRD dokumentace	Zhodnocení funkčnosti systému se zadanými požadavky	Dialog se zaměstnanci, výstupy z testování	Dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců
		Zdroje	Harmonogram	
Hlavní aktivity	Přípravná fáze Fáze č.1 Rozhodnutí o variantě Fáze č.2	Zaměstnanec Credit Risk, Retail Product, Retail Underwriting, IT, Experian	1.11. 2017 Přípravná fáze 1.2.2018 1.fáze 29.1 2018 2. fáze 3. 7. Spuštění výsledků projektu	Odhady nákladů, dobrá komunikace s dodavatelem, nezmění se vlastník banky během projektu

4.1.4 Popis projektu

Celý projekt bude rozdělen na tři základní fáze. Přípravnou fází, která bude zahájena 1. listopadu 2017, fází č. 1 a fází č. 2, která bude probíhat ihned po skončení fáze č.1.

Přípravná fáze

Přípravná fáze zahrnuje schůzi zainteresovaných oddělení, kterých se dotýkají spotřebitelské úvěry. Na této schůzi se definují požadavky a cíle projektu, klíčové osoby a identifikují rizika, která by mohla při zavádění nového projektu vzniknout. Následně se zhotoví potřebná dokumentace BRD (Business Requirements Document).

Fáze č.1

Fáze č.1 spočívá ve stanovení a vyjasnění požadavků banky, velkého množství IT úkonů a odhadu nákladů. Dále má také za úkol rozhodnout o řešení Transactu. Řešení probíhá ve dvou variantách:

- Varianta č.1: Upgrade stávajícího Transactu
- Varianta č. 2: Nový systém

Cílové řešení se rozhodne po dokončení fáze business analýzy, spolu s vyhodnocením dopadů do ostatních systémů a celkovém nákladovém zatížení banky.

Fáze č.1 by se měla zaměřit v rámci Transactu zaměřit na:

- UW0 fáze plně ovladatelné strategiemi - UW0 fáze je v současné době povinná kontrola Transact pro všechny aplikace, tedy do každé žádosti v rámci schvalování vstupuje zaměstnanec Retail Underwriting s úrovní UW0, nově bude možnost řídit fázi UW0 prostřednictvím riskových strategií, tedy určit, zda bude žádost automaticky schválena či zamítnuta, nebo bude postoupena do fáze UW0 k manuální kontrole a rozhodnutí.

- Implementace nových rozhraní pro rejstříky - existuje několik nových rozhraní (jako jsou exekuce, kontrola platnosti osobních dokladů, insolvenční registr apod.), které lze použít k automatickému vyhodnocení a nahrazení stávající ruční kontroly UW0. Klíčové je zejména napojení na databázi předschválených limitů pro spotřebitelské úvěry, kontokorenty a kreditní karty
- Rozšíření stávajícího rozhraní Bankovního a nebankovního registru klientských informací - rozšíření rozhraní mezi Transact a BRKI / NRKI (registr provedl za poslední roky velké množství změn v nových datech, které do Transactu nejsou zasílány a vyhodnocovány)
- Doplňkové služby pro spotřebitelské úvěry a kreditní karty - zejména pojištění
- Individuální úrokové sazby – je zapotřebí možnost nahradit standardní úrokovou sazbu (z produktového katalogu) u konkrétní úvěrové žádosti buď plně individuální úrokovou sazbou vypočtenou na základě rizikovosti klienta, nebo úrokovou sazbou z databáze předem schválených limitů pro spotřebitelské úvěry, kontokorenty a kreditní karty
- Povolit vytvoření více aplikací najednou pro daného zákazníka, v současné době lze vytvořit pouze jedinou žádost
- Rozšíření nastavení úrokových sazeb v katalogu produktů - je třeba implementovat matici úrokových sazeb do katalogu produktů, kdy u jednoho produktu bude možné nastavit více úrokových sazeb založených na matici požadované splatnosti a výše úvěru
- Umožnění změny produktu v žádostech vytvořených a neodeslaných do schvalování / na pobočku z UW vrácených žádostech / žádostech s alternativní výškou úvěru (nižší než požadovaná)
- Komunikace s FES – možnost opakovaného přenačtení dat z interního systému FES (např. po opravě dat v tomto systému), tak aby se v případě chyby v osobních údajích o klientovi nemusela žádost zamítat, ale mohlo se v ní pokračovat se správnými údaji
- Zjednodušení úvěrové žádosti - snížení počtu vstupních dat od klienta, větší automatizace dotahování dat (např. automatické nahrání informací o zaměstnavateli z veřejných zdrojů), úprava úvěrové žádosti vedoucí k zamezení nejčastějších chyb ze současné praxe.

Fáze č. 2

- Konsolidace úvěrů - plná implementace produktu do Transact
- Navyšování úvěrů a limitů - realizace možnosti navýšit stávající spotřebitelské úvěry a limity kontokorentů a kreditních karet
- Zadání úvěrové žádosti ze systémů třetích stran (externích zprostředkovatelů) – vytvoření nového rozhraní pro automatické nahrávání a vytváření žádostí ze systémů třetích stran.
- Aplikace DUO produktů - možnost realizovat poskytnutí dvou produktů v jedné aplikaci
- Tvorba úrokových sazeb v závislosti na riziku - zavedení cenového řízení založeného na rizicích, aby bylo možné nabídnout úvěrovou cenu odpovídajícím způsobem na míru rizika zákazníka (dobrý klient nižší cena, horší klient vyšší cena).
- Možnost přeschválit jakoukoliv žádost zamítnutou z libovolného důvodu
- Zavedení standardizovaných číselníků pro důvody vracení na pobočku, pro zamítnutí ze strany UW
- Revize produktového katalogu - rozšíření parametrů produktu a nastavení cen tak, aby pokrývaly všechny obchodní požadavky (slevy na ceny, matice cen atd.)
- Zavedení servisních úkonů na úvěrech - implementovat funkce pro změnu parametrů úvěru (den splátky, výše splátky, splátkové prázdniny apod.)

V rámci Sberbank se jedná o velký projekt, na kterém se bude podílet mnoho zúčastněných osob. Tabulka níže zobrazuje oddělení, kterých se projekt zavedení nového Transactu dotkne, a která na jeho vývoji budou spolupracovat.

Tabulka 8: Oddělení dotčená projektem⁹⁷

Rezort	Oddělení
001	Distribution (BOH)
	Retail Products (PRO)
	Alternative, Digital Channels (ADC)
	Segments a Marketing (SEM)
002	Credit Risk (CRI)
	Underwriting division (RIM)
004	Operations, Facility, Procurement (BAC)
	Data Analytics (DAT)
	IT

4.1.5 Cíle projektu

Projekt se bude zabývat zavedením nového Transactu pro schvalování úvěrů. Zavedení nového poloautomatizovaného systému si klade za cíle:

- Zrychlení procesu na úroveň trhu
- Navýšení kapacity zpracovaných žádostí o 50 %
- Navýšení nových prodejů retail úvěrů o 50 %
- Čistý přínos projektu nejméně 1,5 milionů Eur během 5 let
- Úspora času schvalovatelů UW0 o 40 %
- Úspora času pracovníků LBO pro vyhotovení smluvní dokumentace o 40 %
- Automatické schválení některých úvěrových žádostí
- Napojení na externí registry s automatickou kontrolou
- Konsolidace úvěrů do Transactu
- Možnost navýšení stávajících úvěrů

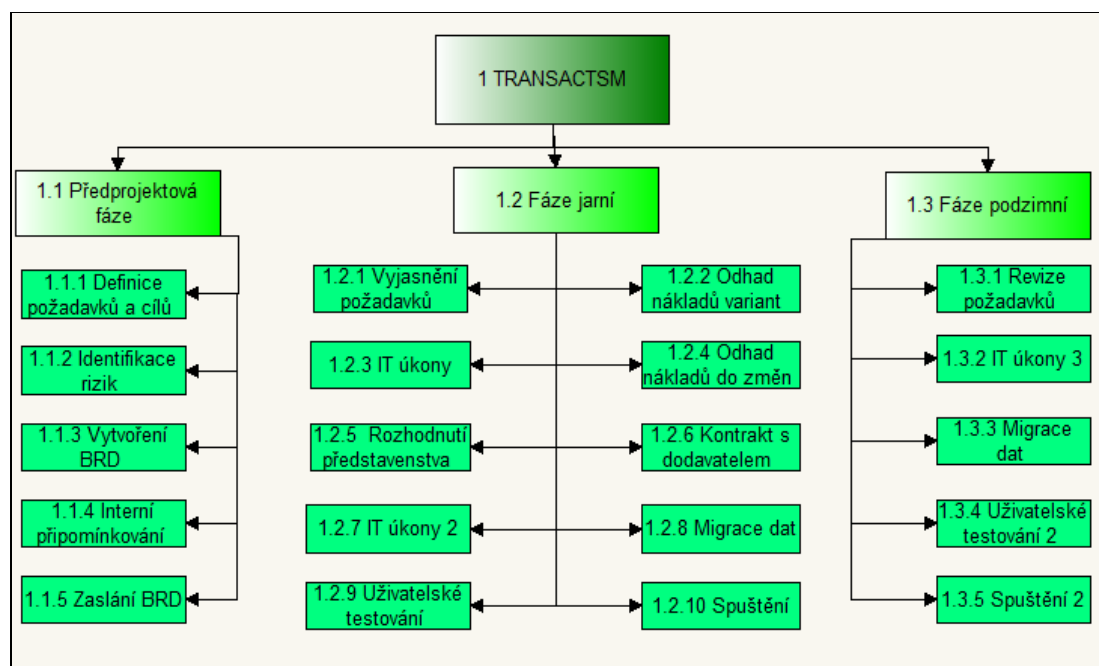
Nová verze/upgrade se bude vyvíjet se současným dodavatelem TransactSM společností Experian CIS Limited a místními IT dodavateli. Změna Transactu se promítne v celkově vyšší automatizaci úvěrového procesu, nabídce předschválených úvěrových rámců přímo

⁹⁷ Vlastní zpracování

v internetovém bankovníctví, online aplikaci v eShopu či v systémech třetích stran pro podání úvěrové žádosti, automatické možnosti zřízení kontokorentu u běžných účtů. Dále se sníží počet manuálních kontrol UW0, neboť bude Transact napojen na další registry, které se dnes musí vyhodnocovat ručně. Nové řešení též umožní na základě rizikových strategií úplně vynechat manuální kontroly UW0 a banka ve vybraných případech dosáhne plně automatického schvalování. Konsolidace, klíčové produkty banky, které jsou z podstatné části v současné době řešeny mimo systém Transact (např. excelový kalkulačtor a další systémy, které dnes banka musí vedle Transactu udržovat), budou nově do tohoto systému plně implementovány. Jako doplňková služba klientovi bude nově poskytováno pojištění spotřebitelských úvěrů, což ještě zvýší ziskovost produktu. Dále bude zaveden výpočet úrokové sazby pro klienta v závislosti na jeho rizikovosti a přibude možnost zřízení dvou produktů v jedné úvěrové žádosti.

4.1.6 WBS

Níže uvádím zjednodušené členění činností projektu pomocí hierarchické struktury WBS.

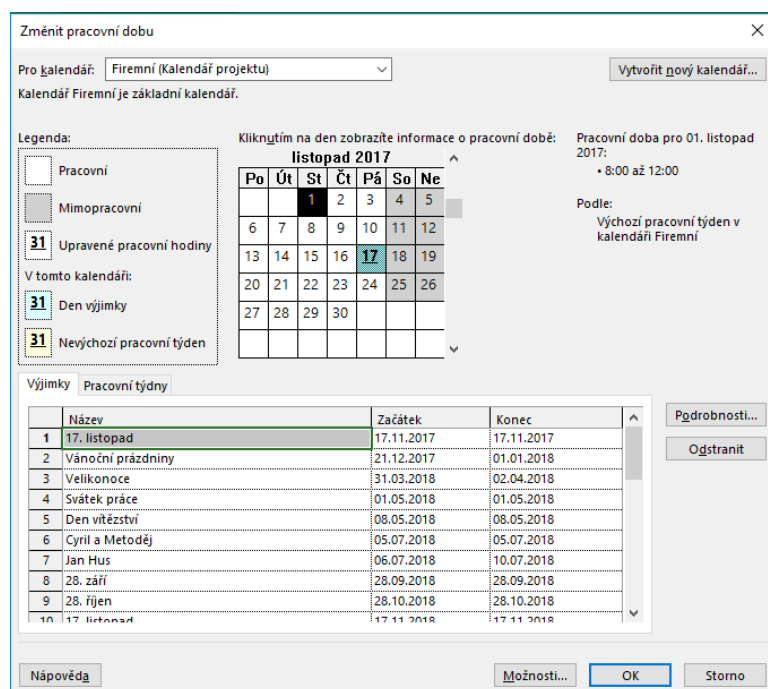


Obrázek 16: Hierarchická struktura projektu TransactSM⁹⁸

⁹⁸ Vlastní zpracování

4.2 Časová analýza projektu

Návrh projektu poloautomatizovaného systému TransactSM je zpracován za pomoci nástroje na tvorbu projektů Microsoft Project 2016. Na začátku každého projektu je potřeba v MS Project upravit kalendář projektu o svátky a ostatní nepracovní dny. Dále je možné upravit pracovní dobu celého projektu nebo konkrétních činností či lidských zdrojů.



Obrázek 17: Kalendář projektu⁹⁹

Projekt je rozdělen na tři základní fáze: přípravnou, 1. fázi a 2. fázi. Tyto fáze jsou členěny ještě do dalších souhrnných úkolů a úkolů. Přípravná fáze by měla začít 1. listopadu 2017. První fáze má stanovený začátek na 1. února 2018 a druhá by měla začít po skončení první fáze. Předpokládaný konec projektu je v současné době naplánován na 3. červenec 2019 s celkovým trváním 406 dnů. Následně je potřeba počítat ještě s časovou rezervou z důvodu vytíženosti některých zdrojů.

⁹⁹ Vlastní zpracování

Tabulka 9: Harmonogram projektu¹⁰⁰

Kód WBS	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Předchůdci	Dokončení
1	TRSM	406 dny	01.11. 17		03.07. 19
1.1	Předprojektová fáze	47 dny	01.11. 17		18.01. 18
1.1.1	Definice požadavků a cílů projektu	30 dny	01.11. 17		14.12. 17
1.1.2	Identifikace rizik	6 dny	14.12. 17	3	03.01. 18
1.1.3	Vytvoření BRD	10 dny	14.12. 17	3	09.01. 18
1.1.4	Interní připomínkování	5 dny	09.01. 18	5	16.01. 18
1.1.5	Zaslání BRD dodavateli	2 dny	16.01. 18	6	18.01. 18
1.2	1.Fáze	242 dny	01.02. 18		29.01. 19
1.2.1	Vyjasnění požadavků banky	23 dny	01.02. 18		06.03. 18
1.2.1.1	Workshop s dodavateli	4 dny	01.02. 18	7FS+10 dny	07.02. 18
1.2.1.2	Specifikace a úprava BRD	4 dny	07.02. 18	10	13.02. 18
1.2.1.3	Revize	7 dny	13.02. 18	11	22.02. 18
1.2.1.4	Odhad migrace dat v TRSM	8 dny	22.02. 18	12	06.03. 18
1.2.2	Odhad nákladů 1. a 2. varianty	25 dny	07.02. 18	10	14.03. 18
1.2.3	IT úkony	10 dny	14.03. 18		28.03. 18
1.2.3.1	IT infrastruktura	5 dny	14.03. 18	14	21.03. 18
1.2.3.2	Odhad nákladů pro IT infrastrukturu	6 dny	15.03. 18	16	23.03. 18
1.2.3.3	IT architektura	10 dny	14.03. 18	14	28.03. 18
1.2.4	Odhad nákladů do změn banky	12 dny	28.03. 18	18;17	16.04. 18
1.2.5	Rozhodnutí představenstva	3 dny	16.04. 18	19	19.04. 18
1.2.6	Kontrakt s dodavatelem	31 dny	19.04. 18		05.06. 18
1.2.6.1	Vyjednávání	30 dny	19.04. 18	20	04.06. 18
1.2.6.2	Podpis	1 den	04.06. 18	22	05.06. 18
1.2.7	IT úkony 2	117 dny	04.06. 18		21.11. 18
1.2.7.1	IT analýza	37 dny	04.06. 18	22	31.07. 18
1.2.7.2	IT vývoj	40 dny	31.07. 18	25	25.09. 18
1.2.7.3	IT testování	40 dny	25.09. 18	26	21.11. 18
1.2.8	Migrace dat	15 dny	21.11. 18	27	12.12. 18
1.2.9	Uživatelské testování	20 dny	12.12. 18	28	21.01. 19
1.2.10	Spuštění	6 dny	21.01. 19		29.01. 19
1.2.10.1	Příprava pro spuštění	5 dny	21.01. 19	29	28.01. 19
1.2.10.2	Spuštění	1 den	28.01. 19	31	29.01. 19
1.3	Fáze 2	107 dny	29.01. 19		03.07. 19
1.3.1	Revize požadavků 2. fáze	23 dny	29.01. 19		01.03. 19
1.3.1.1	Revize požadavků	10 dny	29.01. 19	32	12.02. 19
1.3.1.2	Aktualizace nákladů	10 dny	12.02. 19	35	26.02. 19
1.3.1.3	Schválení realizace v případě navýšení, podpis dodatku kontraktu	3 dny	26.02. 19	36	01.03. 19
1.3.2	IT úkony 3	58 dny	01.03. 19		28.05. 19
1.3.2.1	IT analýza	25 dny	01.03. 19	37	05.04. 19
1.3.2.2	IT vývoj	28 dny	01.03. 19	37	10.04. 19
1.3.2.3	IT testování	30 dny	10.04. 19	40	28.05. 19
1.3.3	Migrace dat	5 dny	01.03. 19	37	08.03. 19
1.3.4	Uživatelské testování 2	20 dny	28.05. 19	41;42	25.06. 19
1.3.5	Spuštění 2	6 dny	25.06. 19		03.07. 19
1.3.5.1	Příprava pro spuštění	5 dny	25.06. 19	43	02.07. 19
1.3.5.2	Spuštění	1 den	02.07. 19	45	03.07. 19

¹⁰⁰ Vlastní zpracování

4.3 Zdrojová analýzy projektu

Na realizaci projektu budou využity lidské zdroje z řad zaměstnanců Sberbank CZ a.s., dále externí dodavatelé a materiální zdroje.

Materiál

Jelikož projekt představuje z velké části programování nového poloautomatizovaného systému, bude pro výkon činnosti potřeba IT technika. IT techniku však banka vlastní v dostatečném množství a kvalitě, a proto zde nebude počítáno s novými náklady na toto vybavení. Jediným materiálovým vybavením tak budou kancelářské potřeby v celkové hodnotě 5 000 Kč.

Lidské zdroje

Dalším zdrojem jsou pracovníci, kteří se účastní projektu. Jedná se o interní zaměstnance banky (projektová manažer, členové představenstva, právníci, IT specialisté, pracovník správy úvěru LBO, pracovník Retail Underwriting, Retail Products, Credit Risk, vedoucí projektu a zaměstnanec distribuce). Dalším vstupem jsou externí agentury. Experian je ruská společnost, která je současným dodavatelem TransactSM a bude se znovu podílet na jeho modernizaci. Dále se projektu účastní externí konzultanti a dodavatelé IT podpory.

Pracovníkům Sberbank byly přiřazeny procentuální hodnoty vytíženosti na jednotlivých činnostech projektu. Jejich součet s vynásobením hodinové mzdy určuje celkové mzdové náklady na tyto zaměstnance na projekt. Hodinová mzda neodpovídá skutečnosti. Tyto informace jsou přísně tajné, ale jelikož se většinou jedná o vedoucí pozice, byly odhadnuty mzdy dle následující tabulky. Červeným písmem jsou zobrazeny přetížené zdroje. Přetížení zdrojů je způsobeno současným trváním několika činností. Pomocí nástroje na vyrovnaní v MS Project lze přetížení optimalizovat posunutím termínů některých činností, případně přesčasy pracovníků. Vyrovnaní zdrojů v tomto konkrétním

případě bylo řešeno pomocí posunu IT činností. Optimalizace však neměla vliv na celkovou dobu trvání projektu ani na náklady. Pouze se posunul termín některých činností.

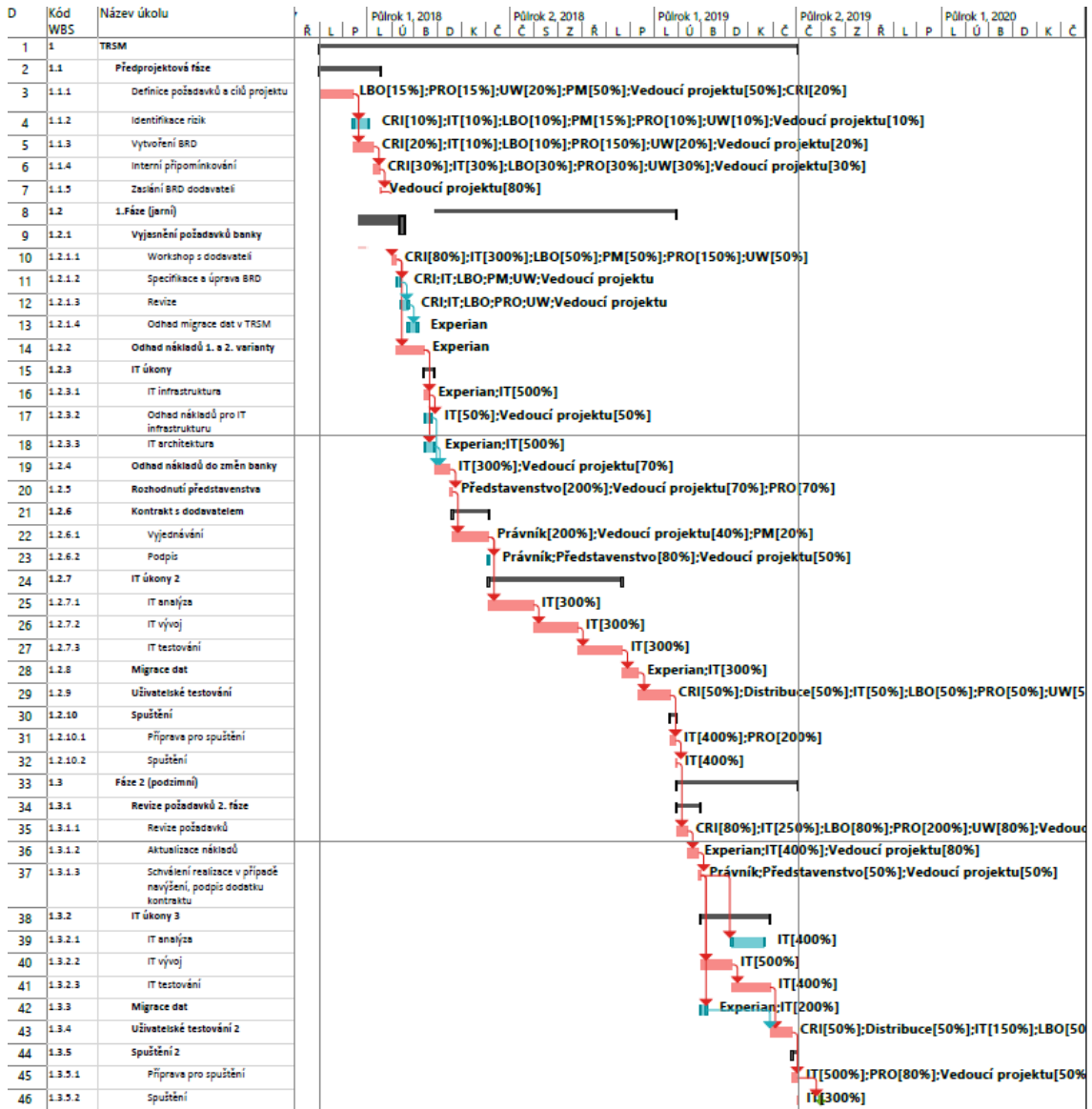
Tabulka 10: Zdroje projektu¹⁰¹

Název zdroje	Typ	Maximální počet jednotek	Standardní sazba	Přesčasová sazba	Náklady	Nabíhání nákladů
PM	Práce	100%	350,00 Kč/hodina	400,00 Kč/hodina	78 120,00 Kč	Průběžně
Představenstvo	Práce	500%	2 000,00 Kč/hodina	2 500,00 Kč/hodina	84 800,00 Kč	Průběžně
Právník	Práce	300%	375,00 Kč/hodina	420,00 Kč/hodina	102 000,00 Kč	Průběžně
IT	Práce	800%	375,00 Kč/hodina	420,00 Kč/hodina	2 634 300,00 Kč	Průběžně
LBO	Práce	200%	175,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina	68 040,00 Kč	Průběžně
UW	Práce	100%	350,00 Kč/hodina	400,00 Kč/hodina	143 080,00 Kč	Průběžně
PRO	Práce	200%	350,00 Kč/hodina	400,00 Kč/hodina	197 960,00 Kč	Průběžně
CRI	Práce	200%	350,00 Kč/hodina	400,00 Kč/hodina	140 280,00 Kč	Průběžně
Vedoucí projektu	Práce	100%	600,00 Kč/hodina	700,00 Kč/hodina	372 960,00 Kč	Průběžně
Distribuce	Práce	200%	175,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina	28 000,00 Kč	Průběžně
Experian	Náklady				30 000 000,00 Kč	Na začátku
Externí konzultant	Náklady				300 000 ,00 Kč	Na začátku
Dodavatel IT podpory	Náklady				1 000 000,00 Kč	Průběžně
Kancelářské potřeby	Materiál				5 000,00 Kč	Na začátku

¹⁰¹ Vlastní zpracování

4.3.1 Ganttův diagram

Na obrázku níže je zobrazen Ganttův diagram projektu. Červeně je vyznačena kritická cesta projektu (činnosti s časovou rezervou 0). Pokud dojde ke zpoždění kritické činnosti, doba trvání projektu se prodlouží.



Obrázek 18: Ganttův diagram projektu po vyrovnání zdrojů¹⁰²

¹⁰² Vlastní zpracování

4.4 Nákladová analýza projektu

Náklady na samotnou realizaci projektu činí 35 249 540 Kč. Nejvyšší položku (ve výši 30 milionů) tvoří náklady na externí dodavatelskou firmu Experian. Sumu v této výši Sberbank očekává za služby a produkty poskytnuté od Experianu. Dalšími náklady projektu jsou externí konzultanti (300 tis. Kč), dodavatelé IT podpory (1 mil. Kč), náklady na interní workshop (15 tis. Kč), externí workshop (80 tis.), drobné ostatní náklady na kancelářské potřeby (5 tis. Kč) a mzdy zaměstnanců Sberbank (3 849 540 Kč).

Tabulka 11: Předpokládané náklady projektu¹⁰³

Kód WBS	Název úkolu	Pevné náklady	Celkové náklady
1	TRSM	30 000 000,00 Kč	35 249 540,00 Kč
1.1	Přípravná fáze	320 000,00 Kč	586 860,00 Kč
1.1.1	Definice požadavků a cílů projektu	0,00 Kč	166 500,00 Kč
1.1.2	Identifikace rizik	0,00 Kč	13 080,00 Kč
1.1.3	Vytvoření BRD	0,00 Kč	53 200,00 Kč
1.1.4	Interní připomínkování	0,00 Kč	26 400,00 Kč
1.1.5	Zaslání BRD dodavateli	0,00 Kč	7 680,00 Kč
1.2	1.Fáze	0,00 Kč	3 072 480,00 Kč
1.2.1	Vyjasnění požadavků banky	0,00 Kč	296 200,00 Kč
1.2.1.1	Workshop s dodavateli	80 000,00 Kč	102 600,00 Kč
1.2.1.2	Specifikace a úprava BRD	0,00 Kč	70 400,00 Kč
1.2.1.3	Revize	0,00 Kč	123 200,00 Kč
1.2.1.4	Odhad migrace dat v TRSM	0,00 Kč	0,00 Kč
1.2.2	Odhad nákladů 1. a 2. varianty	0,00 Kč	0,00 Kč
1.2.3	IT úkony	0,00 Kč	68 400,00 Kč
1.2.3.1	IT infrastruktura	0,00 Kč	15 000,00 Kč
1.2.3.2	Odhad nákladů pro IT infrastrukturu	0,00 Kč	23 400,00 Kč
1.2.3.3	IT architektura	0,00 Kč	30 000,00 Kč
1.2.4	Odhad nákladů do změn banky	0,00 Kč	76 320,00 Kč
1.2.5	Rozhodnutí představenstva	0,00 Kč	63 960,00 Kč
1.2.6	Kontrakt s dodavatelem	0,00 Kč	182 600,00 Kč
1.2.6.1	Vyjednávání	0,00 Kč	164 400,00 Kč
1.2.6.2	Podpis	0,00 Kč	18 200,00 Kč
1.2.7	IT úkony 2	1 000 000,00 Kč	2 053 000,00 Kč

¹⁰³ Vlastní zpracování

1.2.7.1	IT analýza	0,00 Kč	333 000,00 Kč
1.2.7.2	IT vývoj	0,00 Kč	360 000,00 Kč
1.2.7.3	IT testování	0,00 Kč	360 000,00 Kč
1.2.8	Migrace dat	0,00 Kč	135 000,00 Kč
1.2.9	Uživatelské testování	0,00 Kč	142 000,00 Kč
1.2.10	Spuštění	0,00 Kč	55 000,00 Kč
1.2.10.1	Příprava pro spuštění	0,00 Kč	43 000,00 Kč
1.2.10.2	Spuštění	0,00 Kč	12 000,00 Kč
1.3	Fáze 2	0,00 Kč	1 590 200,00 Kč
1.3.1	Revize požadavků 2. fáze	0,00 Kč	261 000,00 Kč
1.3.1.1	Revize požadavků	0,00 Kč	152 400,00 Kč
1.3.1.2	Aktualizace nákladů	0,00 Kč	68 400,00 Kč
1.3.1.3	Schválení realizace v případě navýšení, podpis dodatku kontraktu	0,00 Kč	40 200,00 Kč
1.3.2	IT úkony 3	0,00 Kč	1 080 000,00 Kč
1.3.2.1	IT analýza	0,00 Kč	300 000,00 Kč
1.3.2.2	IT vývoj	0,00 Kč	420 000,00 Kč
1.3.2.3	IT testování	0,00 Kč	360 000,00 Kč
1.3.3	Migrace dat	0,00 Kč	30 000,00 Kč
1.3.4	Uživatelské testování 2	0,00 Kč	172 000,00 Kč
1.3.5	Spuštění 2	0,00 Kč	47 200,00 Kč
1.3.5.1	Příprava pro spuštění	0,00 Kč	38 200,00 Kč
1.3.5.2	Spuštění	0,00 Kč	9 000,00 Kč

Rozpočet

Celkový rozpočet projektu je stanoven na 1,5 mil Eur (cca 40,5 milionů Kč) a zahrnuje náklady na mzdy zaměstnanců Sberbank, externího dodavatele Experian, externí konzultanty, dodavatele IT podpory, drobné kancelářské vybavení, náklady na workshopy a celkové náklady na snížení rizik projektu. Řízení rizik projektu je uvedeno v další podkapitole. Celkové kalkulované náklady dosahují výše 36 319 540 Kč. Rozpočet tedy není překročen a obsahuje rezervu pro výkyvy a neočekávané dodatečné náklady.

Tabulka 12: Rozpočet projektu¹⁰⁴

Položka	Suma (Kč)
Mzdy zaměstnanců Sberbank	3 849 540
Experian	30 000 000
Externí konzultanti	300 000
Dodavatelé IT podpory	1 000 000
Drobné kancelářské potřeby	5 000
Workshopy	95 000
Opatření k rizikům	1 070 000
Celkem	• 319 540

4.5 Analýza rizik

V této podkapitole jsou rizika řešena metodou RIPRAN. Nejprve jsou potenciální rizika identifikována, následně kvantifikována a naposled zavedena opatření k jejich snížení s nákladovým vyčíslením.

4.5.1 Identifikace rizik projektu

Pro realizaci každého projektu je nutné nezapomenout na identifikaci rizik, která by mohla nastat a celý projekt poškodit. V tabulce níže jsou identifikována rizika projektu TransactSM. Rizika jsou členěna na vnější a vnitřní. Členění rizik dle jednotlivých fází projektu zde není vhodné, neboť by se rizika 1. a 2. fáze často opakovala. Jelikož se jedná o projekt s dobou trvání delší než jeden rok, je zde větší pravděpodobnost vzniku nežádoucí situace.

Tabulka 13: Identifikace rizik projektu¹⁰⁵

ID	Hrozba	Scénář
Vnější rizika		
1	Nedoručení BRD dodavateli	Zdržení projektu

¹⁰⁴ Vlastní zpracování

¹⁰⁵ Vlastní zpracování

		Únik informací třetí osobě
2	Nepochopení BRD dodavatelem	Navržení špatných řešení
3	Dopravní komplikace při cestě dodavatele na workshop	Nutný posun workshopu, zdržení projektu
		Letecká nehoda
4	Neshody banky a dodavatele na podmínkách kontraktu	Zdržení projektu
		Nerealizace projektu
5	Změna vedení u dodavatele před podpisem kontraktu	Zdržení projektu
		Nerealizace projektu
6	Uvalení sankcí na ruského dodavatele z politických důvodů	Zdržení projektu - nový tendr na dodavatele
7	Nedodržení termínů ze strany dodavatele	Zdržení projektu
8	Nekompatibilita starého a nového systému při migraci dat	Nutnost vést a udržovat oba systémy, vyšší náklady
9	Kurzové riziko	Výrazné navýšení ceny
Vnitřní		
10	Nesprávné nastavení harmonogramu	Zdržení projektu
11	Interní neshody nad cíli projektu	Zdržení projektu
		Vícenáklady - nutnost eskalace k vrcholovému managementu
12	Nekvalitně vypracovaný BRD	Nezahrnutí všech požadavků, neúplně specifikované požadavky
		Nárůst nákladů v případě dodatečných požadavků
13	Nevhodné sestavení projektového týmu, odpovědností a pravomocí	Neshody, zdržení projektu
14	Odchod vlastníka projektu v průběhu projektu	Ztráta vedoucí postavy projektu, narušení kontinuity, zdržení projektu
15	Odchody členů projektového týmu v průběhu projektu	ztráta jakéhokoli člena projektového týmu, ztráta jeho know - how
16	Nesouhlas zaměstnanců s účastí na projektu	Nezájem na výsledcích projektu, pasivní jednání zaměstnance
17	Nedostatek IT pracovníků	Zdržení projektu
18	Chybné nastavení IT infrastruktury a architektury	Vícenáklady
19	Změna vedení v bance před podpisem kontraktu	Nové vedení nebude schopno či ochotno rozhodnout
20	Neotestování plné funkčnosti systému	Nefunkčnosti v ostrém provozu, možná ztráta obchodních příležitostí
21	Nedostatečné proškolení pracovníků dotčených oddělení	Chyby v ostrém provozu, možná ztráta obchodních příležitostí
22	Neschválení projektu	Nerealizace projektu

23	Časový tlak na členy projektového týmu	Zdržení projektu
		Nekvalitní příprava projektu, vícenáklady
24	Chybná vnitřní kalkulace nákladů	Vícenáklady

4.5.2 Kvantifikace rizik projektu

V následující tabulce jsou identifikovaná rizika verbálně ohodnocena metodou RIPRAN dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt. Procentuální hodnoty verbálního ohodnocení jsem uvedla v teoretické části diplomové práce.

Tabulka 14: Kvantifikace rizik projektu¹⁰⁶

ID	Hrozba	Scénář	Pravd.	Dopad	HR
Vnější rizika					
1	Nedoručení BRD dodavateli	Zdržení projektu	NP	MD	MHR
		Únik informací třetí osobě	NP	VD	SHR
2	Nepochopení BRD dodavatelem	Navržení špatných řešení	NP	VD	SHR
3	Dopravní komplikace při cestě dodavatele na workshop	Nutný posun workshopu, zdržení projektu	NP	SD	MHR
		Letecká nehoda	NP	VD	SHR
4	Neshody banky a dodavatele na podmínkách kontraktu	Zdržení projektu	SP	SD	SHR
		Nerealizace projektu	SP	VD	VHR
5	Změna vedení u dodavatele před podpisem kontraktu	Zdržení projektu	NP	SD	MHR
		Nerealizace projektu	NP	VP	SHR
6	Uvalení sankcí na ruského dodavatele z politických důvodů	Zdržení projektu - nový tendr na dodavatele	NP	VP	SHR
7	Nedodržení termínů ze strany dodavatele	Zdržení projektu	NP	VD	SHR
8	Nekompatibilita starého a nového systému při migraci dat	Nutnost vést a udržovat oba systémy, vyšší náklady	NP	SD	MHR
9	Kurzové riziko	Výrazné navýšení ceny	NP	SD	MHR
Vnitřní					

¹⁰⁶ Vlastní zpracování

10	Nesprávné nastavení harmonogramu	Zdržení projektu	NP	SD	MHR
11	Interní neshody nad cíli projektu	Zdržení projektu	NP	SD	MHR
		Vícenáklady - nutnost eskalace k vrcholovému managementu	NP	SD	MHR
12	Nekvalitně vypracovaný BRD	Nezahrnutí všech požadavků, neúplně specifikované požadavky	NP	VD	SHR
		Nárůst nákladů v případě dodatečných požadavků	NP	VD	SHR
13	Nevhodné sestavení projektového týmu, odpovědností a pravomocí	Neshody, zdržení projektu	NP	SD	MHR
14	Odchod vlastníka projektu v průběhu projektu	Ztráta vedoucí postavy projektu, narušení kontinuity, zdržení projektu	NP	VD	SHR
15	Odchody členů projektového týmu v průběhu projektu	ztráta jakéhokoli člena projektového týmu, ztráta jeho know - how	NP	SD	MHR
16	Nesouhlas zaměstnanců s účastí na projektu	Nezájem na výsledcích projektu, pasivní jednání zaměstnance	NP	SD	MHR
17	Nedostatek IT pracovníků	Zdržení projektu	SP	VD	VHR
18	Chybné nastavení IT infrastruktury a architektury	Vícenáklady	NP	VD	SHR
19	Změna vedení v bance před podpisem kontraktu	Nové vedení nebude schopno či ochotno rozhodnout	NP	VD	SHR
20	Neotestování plné funkčnosti systému	Nefunkčnosti v ostrém provozu, možná ztráta obchodních příležitostí	NP	VD	SHR
21	Nedostatečné proškolení pracovníků dotčených oddělení	Chyby v ostrém provozu, možná ztráta obchodních příležitostí	NP	SD	MHR
22	Neschválení projektu	Nerealizace projektu	NP	VD	SHR
23	Časový tlak na členy projektového týmu	Zdržení projektu	SP	SD	SHR
		Nekvalitní příprava projektu, vícenáklady	SP	VD	VHR
24	Chybná vnitřní kalkulace nákladů	Vícenáklady	NP	VD	SHR

4.5.3 Opatření rizik projektu

Po identifikaci a kvantifikaci rizik je potřeba navrhnout opatření, která by pravděpodobnost výskytu těchto rizik snížila na akceptovatelnou úroveň nebo úplně eliminovala. K některým identifikovatelným rizikům však nebylo nalezeno opatření. Jedná se například o hrozbu pádu letadla s pracovníky externího dodavatele Experianu. K jednotlivým opatřením jsou uvedeny náklady na tato opatření. Náklady je vhodné zahrnout do rozpočtu projektu. Dále je žádoucí si vyčlenit finanční rezervu na neidentifikovaná rizika.

Tabulka 15: Návrh opatření rizik projektu¹⁰⁷

ID	Scénář	HR	Opatření	Předp. náklady (v Kč)	Nová HR
Vnější					
1	Zdržení projektu	MHR	Vyžádat potvrzení dodavatele o doručení BRD	0	MHR
	Únik informací třetí osobě	SHR	Šifrovaný email, zaheslované soubory	0	MHR
2	Navržení špatných řešení	SHR	Uspořádání workshopu	0 (zahrnuto v projektu)	MHR
3	Nutný posun workshopu, zdržení projektu	MHR	Příjezd dodavatele v předstihu	5 000	MHR
	Letecká nehoda	SHR	-	0	SHR
4	Zdržení projektu	SHR	Předprojednání projektu a očekávaných podmínek obou stran	10 000	MHR
	Nerealizace projektu	VHR			MHR
5	Zdržení projektu	MHR	-	0	MHR
	Nerealizace projektu	SHR	-	0	SHR
6	Zdržení projektu - nový tendr na dodavatele	SHR	-	0	SHR
7	Zdržení projektu	SHR	Zakotvení náhrady škody pro případ	0	MHR

¹⁰⁷ Vlastní zpracování

			zpoždění do kontraktu odpovídající ušlým ziskům banky		
8	Nutnost vést a udržovat oba systémy, vyšší náklady	MHR	Průběžné testování v této oblasti	50 000	MHR
9	Výrazné navýšení ceny	MHR	Zajišťovací měnový instrument proti FX riziku	50 000	MHR
Vnitřní					
10	Zdržení projektu	MHR	Předjednání harmonogramu s dotčenými odděleními, potvrzení dostupných kapacit	10 000	MHR
11	Zdržení projektu	MHR	Předjednání, průběžná komunikace relevantních oddělení	0	MHR
	Vícenáklady - nutnost eskalace k vrcholovému managementu	MHR		0	MHR
12	Nezahrnutí všech požadavků, neúplně specifikované požadavky	SHR	Uspořádání interního workshopu se všemi dotčenými odděleními	0 (zahrnuto v projektu)	MHR
	Nárůst nákladů v případě dodatečných požadavků	SHR			MHR
13	Neshody, zdržení projektu	MHR	Otevřená komunikace napříč bankou	0	MHR
14	Ztráta vedoucí postavy projektu, narušení kontinuity, zdržení projektu	SHR	Stanovení zástupce vlastníka projektu a jeho plná informovanost	0	MHR
15	ztráta jakéhokoli člena projektového týmu, ztráta jeho know – how	MHR	Stanovení náhradníka, jenž bude průběžně informován o obsahu a vývoji projektu	0 (řešeno níže)	MHR
16	Nezájem na výsledcích projektu, pasivní jednání zaměstnance	MHR	Předprojednání s nadřízeným zaměstnancem, následná komunikace, přesvědčování o přínosu projektu,	0	MHR

			motivace zaměstnance nadřízeným		
17	Zdržení projektu	VHR	Koordinace IT aktivit a projektů napříč bankou vč. časového harmonogramu a prioritizace	0	SHR
			Krátkodobé najmutí externích IT specialistů na projekt	500 000	
18	Vícenáklady	SHR	Najmutí externího konzultanta se zkušenostmi z podobných projektů	100 000	MHR
19	Nové vedení nebude schopno či ochotno rozhodnout	SHR	-	-	SHR
20	Nefunkčnosti v ostrém provozu, možná ztráta obchodních příležitostí	SHR	Zajištění dostatečné kapacity kvalifikovaných pracovníků k testování, jejich krátkodobé vykrytí brigádníky	15 000	MHR
21	Chyby v ostrém provozu, možná ztráta obchodních příležitostí	MHR	Pečlivá příprava školení vč. testů, stanovení odpovědných mentorů v jednotlivých oblastech	20 000	MHR
22	Nerealizace projektu	SHR	Najmutí externího konzultanta se zkušenostmi z podobných projektů	0	SHR
23	Zdržení projektu	SHR	Zapojení kvalifikovaných náhradníků do realizace projektu za účelem rozložení agendy projektových činností, jejich kontrola řádnými členy projektu	300 000	MHR
	Nekvalitní příprava projektu, vícenáklady	VHR			SHR
24	Vícenáklady	SHR	Supervize reálnosti nákladů jinou kvalifikovanou osobou	10 000	MHR

4.5.4 Celkové posouzení rizik

Celkově bylo identifikováno 24 hrozeb projektu. Většina identifikovaných hrozeb v projektu jsou hrozby vnitřní (15), což je pro banku pozitivní v tom smyslu, že právě tato

rizika je schopna lépe ošetřit a učinit potřebné kroky k jejich odstranění či snížení. Vnějších hrozeb bylo identifikováno 9. Zásadním, a současně ne příliš dobře ovlivnitelným vnějším rizikem, je nedodržení termínu ze strany dodavatele. Nedodržení termínu lze smluvně ošetřit například tak, že si banka bude nárokovat náhradu škody za ušlé zisky ze ztráty produkce. Celkově je obtížné tuto škodu vyčíslit a patrně i vymáhat, neboť se jedná o zahraničního dodavatele. I v případě, že by banka dostala relevantní náhradu škody, zdržení projektu by mělo další negativní dopady. Mohlo by se jednat se například o kolize s jinými projekty a obecně dalšími prioritami v rámci banky. Celá situace se může negativně podepsat v přetížení členů projektového týmu a nakonec v chybovosti. Toto riziko je nicméně u každého externího dodavatele a banka již má s dodavatelem pozitivní zkušenost. Úroveň pravděpodobnosti rizika je tak hodnocena jako nízká. Dalšími vnějšími riziky s větším dopadem jsou neshody banky a dodavatele na podmínkách kontraktu. To může vést ke zdržení projektu, případně k jeho úplné nerealizaci (např. při bankou neakceptovatelné ceně za produkty a služby).

Většina vnitřních rizik má nízkou pravděpodobnost. Obecně se dá říct, že se jedná o interní neshody, nekompetentnost, případně chyby z časového tlaku. Dopad takovýchto rizik je také hodnocen jako nízký, neboť v bance jsou zkušení pracovníci se zkušenostmi z podobných projektů, nebo dokonce i pracovníci, kteří se podíleli na prvním projektu Transactu v roce 2012. Většina těchto rizik lze eliminovat vhodnými opatřeními. Některé nesou dodatečné náklady a některé ne.

Za téměř beznákladové lze označit zejména dobrou komunikaci v rámci banky, pečlivé plánování a přesvědčení členů projektového týmu o přínosech tohoto projektu. Těmi, které nesou dodatečné náklady, je zahrnutí většího počtu pracovníků do projektu. Dojde k rozložení projektové agendy na větší počet pracovníků, a tak ke snížení časového tlaku na klíčové členy projektového týmu. Ti samozřejmě zůstanou nadále klíčoví a budou vést a koordinovat dodatečné pracovníky (převážně své podřízené na seniorských pozicích). Výše uvedené řešení nese dva pozitivní efekty – rozvoj pracovníků a lepší zastupitelnost.

Hlavním rizikem celého projektu byl identifikován nedostatek IT pracovníků s následným scénářem zdržení projektu. Jedná se o potenciální nedostatek interních IT specialistů. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika byla stanovena jako střední, zejména s ohledem na celkové množství aktuálně probíhajících či plánovaných projektů s dopadem do IT v následujícím období přibližně jednoho roku. Vedle popisovaného projektu existují i další projekty, jimž představenstvo banky přiřklo vyšší prioritu (například z důvodu dopadů do regulatorní či legislativní oblasti). V takové situaci se může stát, že některý z prioritnějších projektů nabere časové zpoždění a bude nutná dodatečná participace členů projektového týmu tohoto projektu. Míra rizika byla stanovena jako vysoká. Zásadním předpokladem snížení tohoto rizika je pečlivá koordinace a plánování aktivit v IT oblasti napříč bankou.

Dalším opatřením snižujícím nedostatek IT zaměstnanců je krátkodobé najmutí externích IT specialistů na projekt. Nicméně aplikace tohoto opatření není zcela jednoduchá. V době vysoké zaměstnanosti je složité najít za krátký čas vhodné pracovníky. Současný trh práce, kdy zaměstnavatelé mají spíše problém najít a udržet vhodné IT pracovníky, toto hledání ztěžuje a nejeví se to jako jednoduchý úkol pro osobní oddělení banky. Nutnou aktivitou v bance je tak průběžné sledování stavu vývoje veškerých projektů a aktualizovaná predikce potřeby interních kapacit k pokrytí projektů. Uvedené opatření je navíc i poměrně drahé, bylo kalkulováno na 500 000 Kč. Z dodatečných nákladů na pokrytí projektových rizik představuje výše uvedené řešení téměř 50 % nákladů. Aplikací tohoto opatření se snižuje míra rizika na střední.

4.6 Přínosy vlastních návrhů

Ve vlastních návrzích řešení byl zpracován návrh projektu na zavedení nového poloautomatizovaného systému pro schvalování úvěrů. Práce popisuje důvody a přínosy daného projektu. Hlavním cílem tohoto projektu bylo zvýšení ziskovosti banky a to jak ve formě zvýšení výnosů (prodejů úvěrů), tak ve formě úspory nákladů (zejména na mzdy), což souvisí s rozvojem automatizace. S předpokládaným nárůstem výnosů a prodejů také dojde k realizaci úspor z rozsahu. Tato diplomová práce pak může sloužit jako inspirace zaměstnancům banky.

V programu MS Project byl vytvořen projektový plán s harmonogramem jednotlivých činností vedoucích k zavedení tohoto systému, dále plán potřebných zdrojů a předpokládaných projektových nákladů. Celý projekt je rozdělen do tří fází: přípravná fáze, fáze č. 1, fáze č. 2. a měl by trvat 406 dní. Celkové náklady byly vyčísleny na 36 319 540 Kč, z toho 1 070 000 Kč na krytí rizik. Původní rozpočet 40,5 milionů se tak nepodařilo překročit a navíc vznikla rezerva na další neočekávané výdaje. Diplomová práce zahrnuje také popis úkonů, které je potřeba zlepšit v současném schvalovacím procesu. Tyto úkony byly zahrnuty do fází 1 a 2.

Hlavním přínosem této diplomové práce je pak zpracovaná analýza rizik projektu metodou RIPRAN. Pomocí ní byla identifikována možná rizika projektu, následně byla verbálně kvantifikována. Kvantifikována byla do pravděpodobnosti výskytu, míry dopadu a kombinací těchto faktorů jim byla přiřazena míra rizika. K jednotlivým rizikům byla stanovena možná opatření vedoucí k eliminaci. Zavedením opatření byly původně přiřazené míry rizika korigovány. Náklady na eliminaci těchto rizik byly vyčísleny a zahrnuty do celkového rozpočtu projektu. Hlavním rizikem byl shledán nedostatek IT pracovníků. Při plánování v MS Projectu byl tento zdroj přetížený a bylo potřeba jej vyrovnat. Vyrovnání proběhlo posunutím termínů jednotlivých činností bez vlivu na celkový termín projektu. Nicméně je nedostatek IT pracovníků stále hrozbou. Lze jej ošetřit krátkodobým najmutím externích pracovníků, což ale není levné řešení nebo celkovou koordinací IT pracovníků banky v účasti na jiných projektech. Dalším vysoko hodnoceným rizikem bylo samotné neuzavření kontraktu s externím dodavatelem a v důsledku toho zpoždění či neuskutečnění projektu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zpracování návrhu projektu poloautomatizovaného systému v rámci schvalování úvěrů s důrazem na identifikaci a kvantifikaci jeho potenciálních rizik, včetně návrhu opatření vedoucích k jejich minimalizaci. Výsledkem je připravený a zpracovaný projekt v souladu s metodikou projektového řízení. Navržený projekt může sloužit jako inspirace pro další rozhodování zaměstnancům banky.

V kapitole teoretických východisek byly zpracovány poznatky týkající se projektového managementu a analýzy rizik. Byly zde nastíněny nástroje projektového managementu jako jsou logický rámec nebo hierarchická struktura WBS. Následně bylo pojednáno o řízení rizik metodou RIPRAN. Teoretický podklad také tvoří strategická analýza pomocí modelu 7S, Porterovy analýzy konkurenčních sil a SLEPT analýzy. Kapitulu uzavírá základní přehled o rizicích v bankovníctví.

Kapitola analýzy současného stavu na začátku popisuje základní údaje o Sberbank CZ a.s. Dále zde byla zpracována kritická situační analýza, což byl jeden z dílčích cílů diplomové práce. V této analýze byly zjištěny nedostatky v oblasti pomalého schvalovacího procesu v oblasti úvěrování, pomalé reakce na technologie. Zároveň zde byla spatřena silná stránka v kvalitním úvěrovém portfoliu a řízení úvěrového rizika. Z tohoto důvodu byl dále zkoumán proces schvalování úvěrů, který ukázal, že velkým nedostatkem je současný systém pro schvalování. Ten nebyl od svého zavedení aktualizován a vyžaduje velké množství manuálních kontrol zaměstnanců banky náročných na čas.

Na základě výsledků analýzy současného stavu byl ve vlastních návrzích řešení vypracován návrh projektu na poloautomatizované schvalování úvěrů. Novým systémem by se měly odstranit veškeré nevýhody a nedostatky systému současného. Měl by také bance přinést větší ziskovost (snížení nákladů na zaměstnance, zvýšení objemu úvěrů). Návrh tohoto systému je také v souladu s vizí společnosti, a to poskytovat v oblasti retail úvěrování o 50 % více produktů online formou než doposud. V návrhu projektu byl

zpracován harmonogram činností vedoucí k zavedení nového Transactu, plán potřebných zdrojů a nákladů. Doba trvání projektu byla stanovena na 406 dní s celkovými náklady ve výši 36 319 540 Kč. Mezi poslední dílčí cíle patřila identifikace a kvantifikace rizik s návrhy opatření na jejich snížení. Celkově bylo nalezeno 24 potenciálních rizik. U většiny z nich byla zavedena opatření ke snížení se stanoveným nákladovým zatížením. Největším rizikem se jeví nedostatek IT pracovníků. Tento problém se týká celého trhu práce s IT pracovníky. Sberbank CZ disponuje IT pracovníky, nemá jich však dostatek na to, aby pokryli veškeré projekty banky. Jako vhodné opatření se tedy jeví lepší koordinace projektů napříč bankou v souladu s interními kapacitami IT.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bankovní statistika. *cnb.cz* [online]. 2017. [cit.03.04.2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/bankovni_statistika/bank_stat_komentar.html

DANEL, Roman. Analýza. *Slideplayer.cz* [online]. 2017. [cit.02.01.2017]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2514666/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

Dohled finanční trh. *cnb.cz* [online]. 2017. [cit.03.04.2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/postaveni_dohledu/uverove_institute/licencovani.html

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. Management. 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

Jak ČNB hodlá regulovat hypotéky. *Golemfinance.cz* [online]. 2017. [cit.03.04.2017]. Dostupné z: <http://www.golemfinance.cz/cz/1197.sf-jak-hodla-cnb-regulovat-hypoteky>

JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. Edice učebních textů. Management. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.

LACKO, B. *Informace o metodě RIPRAN* [online]. [cit.02.01.2017]. Dostupné z: <http://ripran.cz/>

LESTER, A. *Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*. 6th Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013. ISBN 9780080983240.

LORENC Miroslav. *lorenc.info* [online]. [cit.02.01.2017]. Dostupné z: <https://lorenc.info/3MA381/graf-ganttuv-diagram.htm>

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

Nezaměstnanost v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2016. [cit.03.04.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Nový zákon o spotřebitelském úvěru. *Kurzy.cz* [online].2000-2017. [cit.03.04.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/405601-novy-zakon-o-spotrebitelskem-uveru-meni-od-1-prosince-podminky-uzavirani-i-splaceni-hypotecnich/>

REID P. Arnold. *Project management: getting it right*. Cambridge: Woodhead, 1999. ISBN 1855734206

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. Praxe manažera. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress, 2013. 123 s. ISBN 978-80-86929-90-3.

Řízení (management). *managementmania.com*. [online]. 2013. [cit.02.01.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni>

Sankce proti Rusku. *Ihned.cz*. [online]. [cit.07.04.2017]. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-65657220-evropska-unie-prodlouzila-sankce-proti-rusku-dopoloviny-zari-na-sankcnim-seznamu-zustava-150-lidi>

Sberbank prodává ukrajinskou divizi. *Ihned.cz*. [online]. [cit.10.04.2017]. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-65674710-sberbank-prodava-ukrajinskou-divizi-zeme-na-ni-uvalila-sankce-a-pobocky-nicili-vandalove>

Sberbank.cz [online]. [cit.02.01.2017]. Dostupné z: <https://www.sberbankcz.cz/>

SberbankCZ. *karierave sberbank.cz* [online]. 2017. [cit.15.04.2017]. Dostupné z: <http://www.karieravesberbank.cz/co-nabizime/firemni-kultura.html>

SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. 380s. ISBN 978-80-247-3611-2.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

Trojimperativ projektu a jeho význam pro praxi. *Pmconsulting.cz* [online]. [cit.05.01.2017]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/trojimperativ-projektu/>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Výroční zpráva SberbankCZ a.s. 2015. *Justice.cz* [online]. [cit.02.01.2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=305385>

Vývoj složení obyvatelstva ČR v letech 2000-2065. *čsú.cz* [online]. [cit.03.04.2017]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=824 vývoj složení obyvatelstva ČR v letech 2000-2065 v %

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

YADAV, S.R. a MALIK, A.K. *Operations Research*. India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-809618-4.

Základy bankovníctví. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2003. 146 s. ISBN 80-7265-052-1.

ZEMAN, Miroslav. Nebankovní poskytovatelé musí mít licenci. *Bankovnipoplatky.cz* [online]. 2017. [cit.05.04.2017]. Dostupné z: <https://www.bankovnipoplatky.com/nebankovni-poskytovatele-pujcek-musi-mit-licenci-zkontrolujte-si-je-35032>

Životní cyklus projektu. *Ministerstvo kultury www.mkcr.cz*. 2015. [online] [cit.02.01.2017]. <http://projektoverizeni.mkcr.cz/zivotni-cyklus-projektu/>

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Metody pro řešení problémů rizika ve firmě	28
Tabulka 2: Výchozí tabulka pro hrozby a scénáře	29
Tabulka 3: Předloha pro zaznamenání rizik	30
Tabulka 4: Třídy pravděpodobnosti.....	30
Tabulka 5: Třídy dopadu.....	30
Tabulka 6: Vzor tabulky pro návrh opatření metodou RIPRAN	31
Tabulka 7: Hodnoty rizika	31
Tabulka 8: Oddělení dotčená projektem	71
Tabulka 9: Harmonogram projektu.....	74
Tabulka 10: Zdroje projektu	76
Tabulka 11: Předpokládané náklady projektu	78
Tabulka 12: Rozpočet projektu.....	80
Tabulka 13: Identifikace rizik projektu	80
Tabulka 14: Kvantifikace rizik projektu	82
Tabulka 15: Návrh opatření rizik projektu	84

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Trojimperativ projektu	18
Obrázek 2: Základní fáze životního cyklu projektu.....	19
Obrázek 3: Logický rámec projektu	20
Obrázek 4: Ganttův diagram.....	22
Obrázek 5: Proces managementu rizik	25
Obrázek 6: Analýza rizik	27
Obrázek 7: Porterův model konkurenčních sil	35
Obrázek 8: Model 7S	37
Obrázek 9: SWOT matice.....	39
Obrázek 10: Logo	43
Obrázek 11: Míra nezaměstnanosti v ČR (v %)	44
Obrázek 12: Vývoj složení obyvatelstva ČR v letech 2000 - 2065 (v %).....	45
Obrázek 13: Organizační struktura Sberbank CZ a.s.	51
Obrázek 14: Vize Sberbank CZ a.s.....	52
Obrázek 15: Procesní diagram schvalování úvěrů.....	62
Obrázek 16: Hierarchická struktura projektu TransactSM.....	72
Obrázek 17: Kalendář projektu.....	73
Obrázek 18: Ganttův diagram projektu po vyrovnání zdrojů.....	77

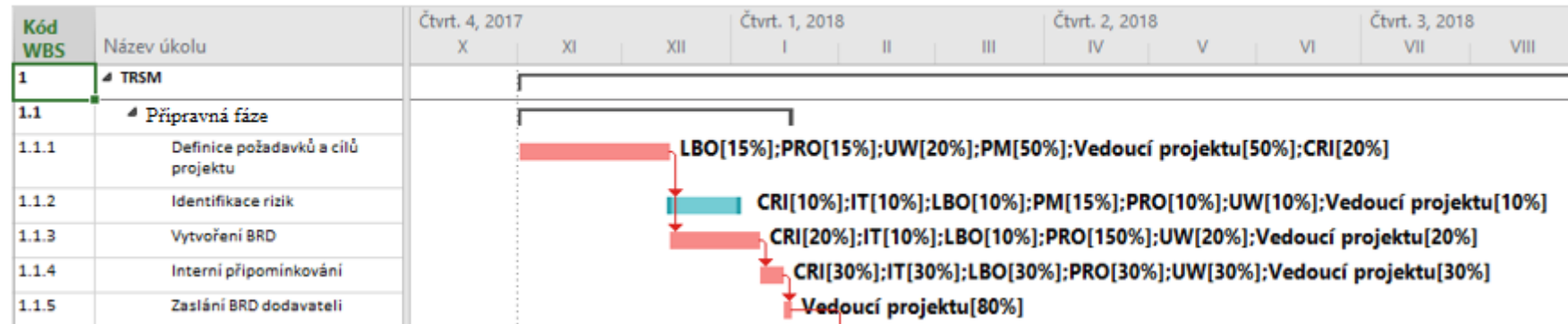
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Aktiva bankovního sektoru (mld. Kč).....	46
Graf 2: Úvěry rezidentským domácnostem podle účelu (mld. Kč) a podíl úvěrů se selháním (%).....	47
Graf 3: Kvartální objemy poskytnutých spotřebitelských úvěrů ve Sberbank	65
Graf 4: Vývoj objemu a ziskovosti portfolia spotřebitelských úvěrů ve Sberbank	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha: 1 Ganttův diagram přípravné fáze.....	99
Příloha: 2 Ganttův diagram 1. fáze	100
Příloha: 3 Ganttův diagram 2. fáze	101

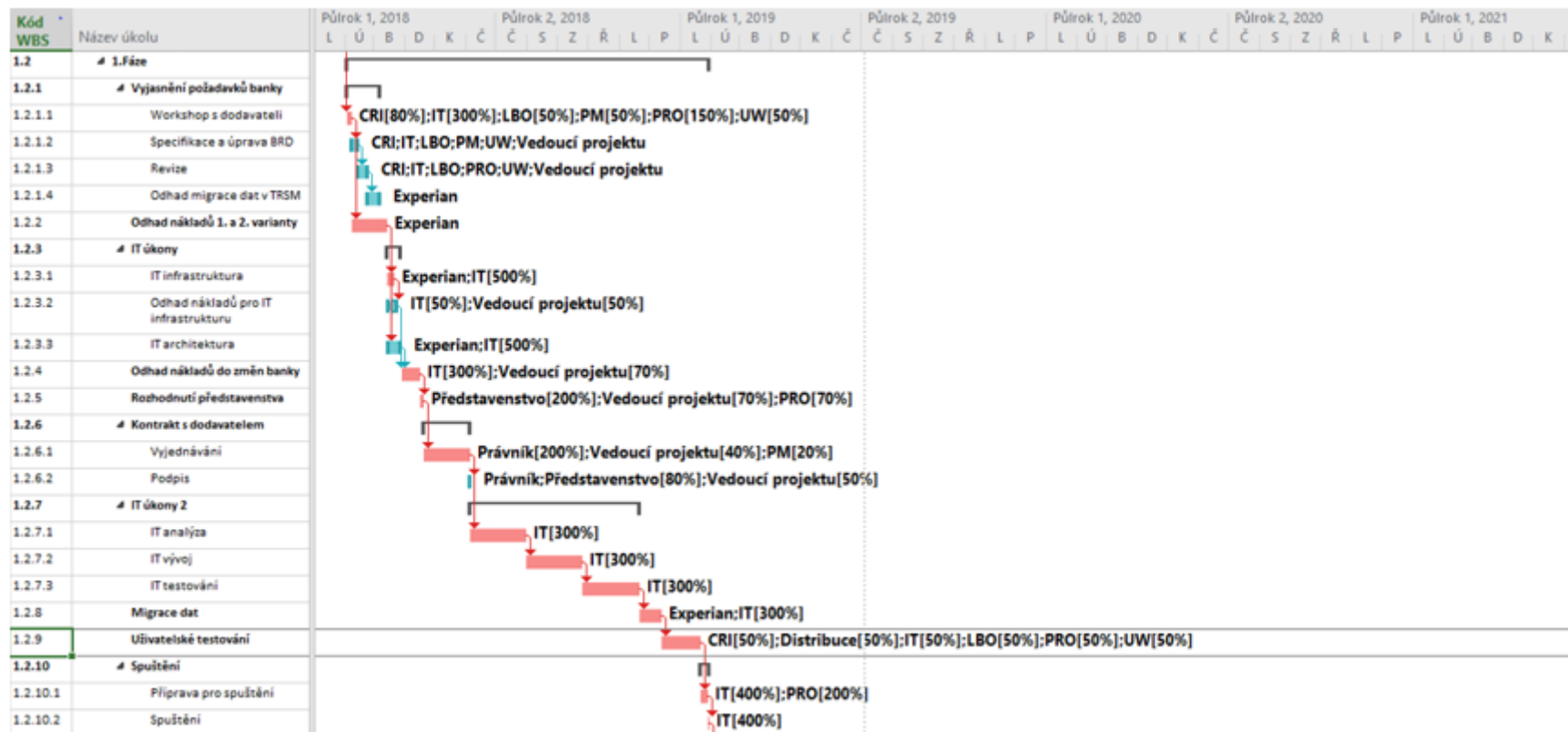
PŘÍLOHA I



Příloha: 1 Ganttův diagram přípravné fáze¹⁰⁸

¹⁰⁸ Vlastní zpracování

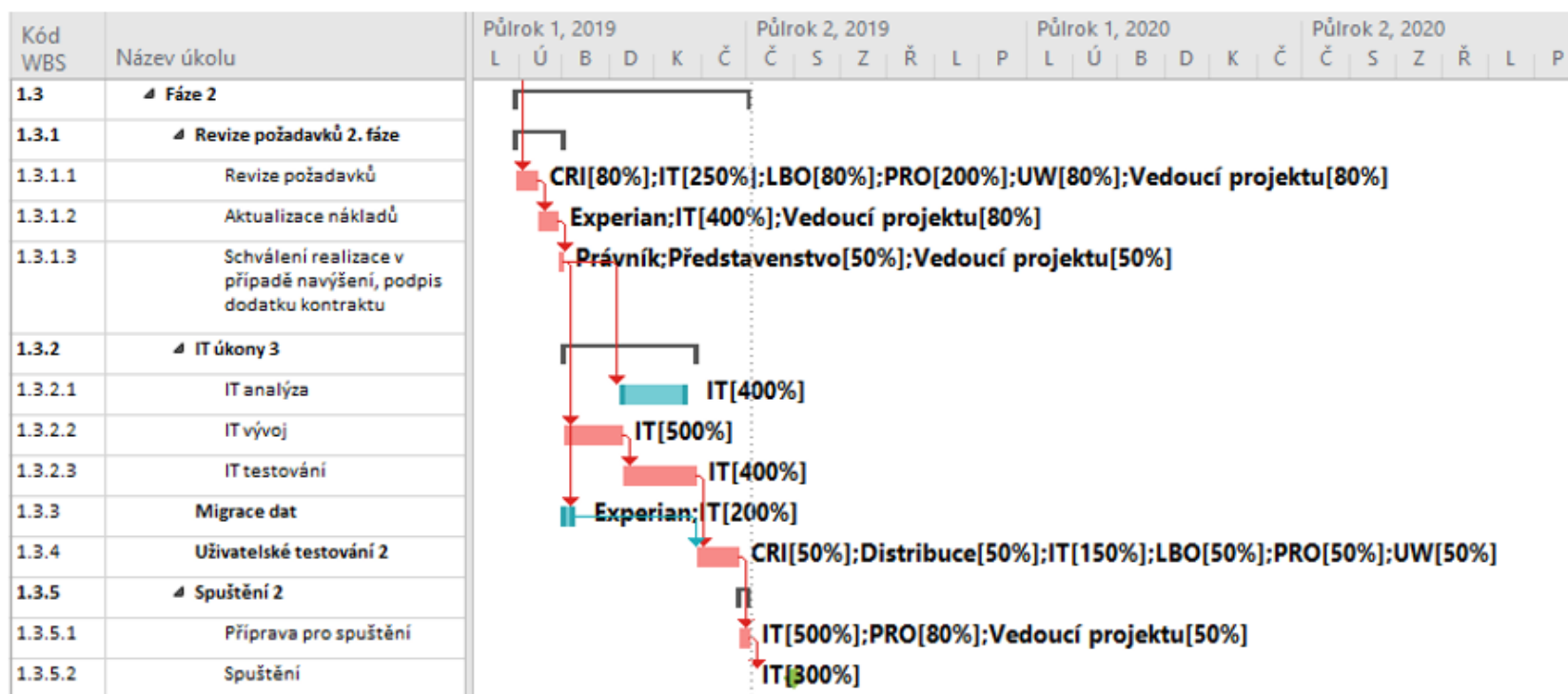
PŘÍLOHA II



Příloha: 2 Ganttův diagram 1. fáze¹⁰⁹

¹⁰⁹ Vlastní zpracování

PŘÍLOHA III



Příloha: 3 Ganttův diagram 2. fáze¹¹⁰

¹¹⁰ Vlastní zpracování