PN-ABZ-115
91482

ZPRÁVA O NÁVRHU FINANČNÍHO A ŘÍDÍCÍHO OPERAČNÍHO SYSTÉMU PRO VKLADY NA POŽÁDÁNÍ VELKÝCH SPOLEČNOSTÍ

Vypracováno
KPMG Peat Marwick
Washington, D.C.

pro
Českou spořitelnu, a.s.

v rámci kontraktu s USAID
United States Department of State
Washington, D.C.

květen 1994

Obsah

Celkové shrnutí E–1

Důvody E–1

Zjištění E–1

Závěry E–1

Doporučení E–2

Úvod 1

Informace o projektu 2

Úkol první 2

Úkol druhý 2

Úkol třetí 3

Úkol čtvrtý 3

Cíle a rozsah 4

Metodika 4

Zjištění 5

Úrokové sazby na trhu vkladů na požádání 7

Úrokové sazby na trhu termínovaných vkladů 8

Úrokové sazby konkurence na trhu s vkladovými listy 10

Shrnutí údajů o vkladech a úrokových sazbách 12

Zkušenosti KPMG a odhad rizika vkladatele 13

Závěry 13

Doporučení 15

CELKOVÉ SHRNUTÍ

DŮVODY

1. Fáze II Projektu zahraničních plateb pro Českou spořitelnu (dále ČS) financovaného nadací USAID zahrnovala šest úkolů. První čtyři z nich byly zaměřeny na stranu aktiv rozvahy. Zahrnovaly krátkodobá i dlouhodobá doporučení spojená s interní účetní infrastrukturou, přípravou zpráv pro vedení, řízením rizika a kontrolními postupy pro všechny nostro účty. Poslední dva úkoly, popsané tímto dokumentem a s ním spojeným "Prováděcím plánem", se na rozdíl od předchozích dokumentů zaměřily na stranu pasiv rozvahy ČS. Cílem tohoto úkolu je ilustrovat důležitost funkce kumulování vkladů v ČS.

ZJIŠTĚNÍ

2. Tento materiál uvádí, že Česká spořitelna je v České republice dominantní finanční institucí, neboť je u ní uloženo 43 % vkladů všech bank v zemi. Také ukazuje, že drobné vklady u ČS rostly v období od konce roku 1992 do konce roku 1993) pomaleji než v celorepublikovém měřítku a podnikatelské vklady dokonce poklesly ve stejném období o 2,2 mil. Kč, zatímco na celkovém trhu se objem vkladů zvýšil o 28% (o 79,9 mil. Kč).

3. Porovnáním úrokových sazeb placených vkladatelům u ČS s úroky u osmi jiných největších bank v zemi by se mohlo zdát, že by spořitelna mohla obnovit své ztráty vkladů tím, že zvýší úrokové sazby. Na povrch se však dostávají údaje o jistých nesrovnalostech, které ukazují, že existují i jiné faktory neméně důležité než úrokové sazby, které ovlivňují rozhodnutí klientů ohledně jejich vkladů.

ZÁVĚRY

4. Ze zkušeností KPMG a projednaných i neprojednaných poznámek klientů ČS vyplývá, že nekvalitní služby ČS hrají mnohem větší roli v odlivu podnikatelských vkladů než nízké úrokové sazby. Důležitou roli bude také hrát bankovní úvěrové riziko.

5. Drobné vklady i nadále rostou z důvodů nedostatku konkurence v podobě široké sítě poboček. Jakmile však do této oblasti pronikne jiná banka, může to motivovat klienty tak, že v naději na lepší služby převedou všechny své vklady ke konkurenci.

6. Souvislosti s růstem úrokových sazeb vkladů, jakožto prostředku pro zvýšení atraktivnosti podnikatelských vkladů a zamezení odlivu drobných

3

vkladů, by mohlo snížit čistou úrokovou marži banky, vážně zatížit mezibankovní trh a mít negativní dopad na celkovou ekonomiku.

DOPORUČENÍ

- Musí být popsány stížnosti klientů a "zaslechnuté" poznámky o nedostatečných službách.
- Musí být stanoveno pořadí úkolů (priority).
- Nápravné akce by měly probíhat ve stylu "položka po položce".
- Požadavky na nové produkty musí být definovány a seřazeny podle priorit.
- V rámci pracovníků spravujících podnikatelské vklady by měla být na centrále nebo na pobočce umístěné v Praze vytvořena skupina, která se bude věnovat těmto klientům.
- Musí se zdokonalit služby zajišťující zahraniční platby.

H

ÚVOD

Fáze II Projektu zahraničních plateb pro Českou spořitelnu (dále ČS) financovaného nadací USAID zahrnovala šest úkolů. První čtyři z nich byly zaměřeny na zabezpečení technické podpory oblasti operací ČS a.s., týkající se zahraničních plateb – tzv. činností "back-office".

Tyto čtyři úkoly byly v první řadě zaměřeny na splnění dvou cílů:

A. vývoj požadavků na systémy pro zahraniční platby, jejich návrh a následné zavádění

   a

B. dlouhodobou organizační strukturu a operace pro zpracování zahraničních plateb.

Aby mohly být tyto cíle splněny praktickým způsobem, požádala ČS poradce z KPMG, aby provedli podrobnou analýzu oblasti činností ČS, která je společná všem zahraničním platbám : **systému nostro účetnictví.**

Tato analýza se proto soustředila na stranu aktiv rozvahy ČS. Zmíněné čtyři úkoly zahrnovaly krátkodobá i dlouhodobá doporučení spojená s interní účetní infrastrukturou, přípravou zpráv pro vedení, řízením rizika a kontrolními postupy pro všechny nostro účty. Na žádost ČS poradci KPMG zkoumali základní pracovní postupy korunového clearingového systému. Na zvláštní žádost ČS provedli poradci KPMG rovněž analýzu problému podpory decentralizovaných operací pro loro účetnictví (vklady na požádání) na centrále. Shrnutí těchto analýz je uvedeno v kapitole Informace o projektu na str. 2 tohoto materiálu.

Tento dokument **"Zpráva o návrhu finančního a řídícího operačního systému pro vklady na požádání velkých společností"** a s ním související **"Plán postupu pro zvýšení konkurenceschopnosti ČS a.s. ve velkém bankovnictví"** přesouvá důraz ze strany aktiv rozvahy ČS na stranu pasiv. Důvodem této změny je zajištění rovnoměrné pozornosti, dříve věnované hlavně finanční a řídící restrukturalizaci jedné části na aktivní straně rozvahy: **Hotovost v zahraničních a tuzemských bankách.**

Tento dokument klade důraz na to, že úspěch privatizace v České republice podstatně závisí na tom, jakým způsobem bude Česká spořitelna poskytovat bankovní služby, které mají dopad na rychlost a efektivnost zpracování transakcí spojených s podnikatelskými aktivitami. Ukazuje se, že pokud návrh finančního a řídícího systému v ČS nebude zahrnovat efektivní klientské služby, podnikatelé své vklady přemístí jinam.

Tento materiál je zaměřen na **vklady u České spořitelny** právě z těchto důvodů. Za hlavní obchodní požadavek považujeme nutnost zvýšení operační

5

účinnosti a snížení doby odezvy ČS při vkladových službách klientům. Ukazuje se, že zlepšení vkladových služeb je důležitá součást restrukturalizace ČS ve finanční a řídící oblasti. Je zřejmé, že nestačí pouze zlepšení v oblasti nostro účetních systémů, ale je nutné věnovat zvýšenou pozornost vkladovým službám proto, aby byla ČS úspěšná v podmínkách probíhající masové privatizace.

6

INFORMACE O PROJEKTU

Následující popis stručně shrnuje první čtyři dokončené úkoly fáze II – "Projektu zahraničních plateb" – , které byly vytvořeny na základě kontraktu o technické pomoci ČS a.s., financovaného nadací USAID. Smyslem tohoto shrnutí je seznámit čtenáře s rozsahem prací, které byly doposud na projektu provedeny. Podrobnější informace je možno nalézt v dokumentaci k jednotlivým úkolům.

ÚKOL PRVNÍ

První úkol zahrnoval vypracování zprávy s názvem "**Dokument týkající se obchodních a systémových požadavků pro systém nostro / loro účetnictví**" (dále "Seznam požadavků")[1]. Na žádost ČS obsahoval Seznam požadavků dvě oddělené části, jednu pro nostro a druhou pro loro účetnictví.

Nejdůležitějším doporučením části o nostro účetnictví je požadavek, aby ČS zavedla samostatné účetní deníky – "podpůrné účetní knihy" pro každý nostro účet. Tyto knihy by měly být oddělené od hlavní účetní knihy. Pro zjednodušení hlavní účetní knihy doporučujeme, aby v ní byly zachyceny jen souhrnné zůstatky nostro účtů.

Důvod, proč je tato změna tak důležitá, je vysvětlen v Seznamu požadavků. Vychází z potřeby kontrolovat jak riziko spojené s nostro účty tak vliv nostro účtů na likviditu ČS. Rovněž by se mělo přihlížet k mezinárodním obchodním požadavkům univerzální banky, jejímž cílem je poskytovat svým klientům úplnou škálu mezinárodních úvěrových a platebních služeb.

Druhá část Seznamu požadavků se zaměřovala na situaci loro účtů (vkladů na požádání) na centrále ČS. Hlavním doporučením této části je sloučení různých podpůrných operací back-office pro loro účetnictví do jedné, integrované oblasti operací. Tato oblast operací by měla zabezpečovat centralizovanou podporu systémů, vývoj druhů služeb a současně umožnit pokračující řízení vztahů s klienty v oblasti služeb takovým způsobem, který by vyhovoval klientům a odpovídal jejich potřebám.

ÚKOL DRUHÝ

Druhým úkolem navazujícím na předchozí dokument (Seznam požadavků) bylo zpracování "**Plánu postupu pro zavedení automatizace systému pro**

---

1. "Dokument týkající se obchodních a systémových požadavků na systém nostro / loro účetnictví", vypracovaný společností KPMG Peat Marwick, Washington, D.C. pro ČS a.s. v rámci kontraktu s USAID, United States Department of State, Washington , D.C., 23. listopadu 1994.

zpracování nostro / loro účtů" (Plán postupu)[2]. Tento plán postupu byl zaměřen na návrh a vývoj krátkodobého řešení, které vylepší systém zpracování nostro a loro účtů v ČS. Popisuje postupné kroky zavádění obou systémů.

ÚKOL TŘETÍ

Třetím úkolem bylo zaměřit se na řešení potřeb ČS ohledně nostro účetního systému v cizích měnách z dlouhodobého hlediska. Zároveň ČS požadovala provedení hrubého přehledu procesů a postupů při vedení korunových clearingových účtů a vazeb na řízení likvidity. Zjištění plynoucí z tohoto úkolu byla uvedena ve **"Zprávě o vývoji návrhu dlouhodobých postupů a organizační struktury v oblasti zpracování zahraničních plateb"** (Zpráva o vývoji návrhu)[3]. Doporučujeme, aby ČS uvážila zavedení nostro účetního systému jakožto součásti systému devizového obchodování, namísto vývoje samostatného nostro účetního systému. Rovněž doporučujeme, aby byl systém devizového obchodování součástí systému velkého bankovnictví. Zpráva o vývoji návrhu dále uvádí jednotlivé požadavky na nostro systém, diagram produktových / transakčních a informačních toků a integrovanou analýzu řízení rizika nostro účtů.

ÚKOL ČTVRTÝ

Výsledkem čtvrtého úkolu, v jistém smyslu podobného úkolu druhému, je dokument s názvem **"Plán postupu pro zavedení dlouhodobých procesních postupů a organizační struktury pro zahraniční platby"** (Dlouhodobý plán postupu)[4]. Jeho účelem je poskytnout ČS návrh metodiky na nostro účetní systém tak, aby mohl být tento návrh přijat představenstvem. Pro případ schválení obsahuje dokument návrhy, jaké úkoly definovat, co má být provedeno, kdo bude odpovídat za jednotlivé úkoly, kdy má být úkol zahájen a jakou mu přiřadit důležitost a jak budou jednotlivé úkoly zaváděny do praxe. Tyto návrhy by měl využít vedoucí projektu.

---

2 "Plán postupu pro zavádění automatizace systému nostro / loro účtů", připraven KPMG Peat Marwick, Washington, D.C., pro ČS a.s. v rámci kontraktu s USAID, United States Department of State, Washington, D.C., leden 1994.

3 "Zpráva o vývoji návrhu dlouhodobých postupů a organizační struktury v oblasti zpracování zahraničních plateb", připravena KPMG Peat Marwick, Washington, D.C., pro ČS a.s. v rámci kontraktu s USAID, United States Department of State, Washington, D.C., únor 1994.

4 "Plán postupu pro zavedení dluhodobých postupů a organizační struktury v oblasti zpracování zahraničních plateb" připraven KPMG Peat Marwick, Washington, D.C., pro ČS a.s. v rámci kontraktu s USAID, United States Department of State, Washington, D.C., březen 1994.

8

CÍLE A ROZSAH

Cílem tohoto dokumentu "Zpráva o návrhu finančního a řídícího operačního systému pro vklady na požádání velkých společností" je poukázat na důležitost funkce ČS shromažďovat vklady. Záměrem je ukázat, že privatizační proces v ČR vyvolal potřebu, či spíše naléhavou nutnost, zaměřit úsilí ČS na vývoj a zavedení finančních a řídících systémů schopných uspokojit obchodní potřeby klientů – velkých společností.

Proto bude rozsah zprávy rozšířen o doporučení typů služeb, jež by měly být klientům nabízeny, jakož i o doporučení, jak je co nejvhodněji zavést.

METODIKA

Údaje uvedené níže byly částečně získány při sběru informací pro první čtyři úkoly zmíněné výše. Tyto údaje byly získány prostřednictvím pohovorů s úsekovými vedoucími, konsultanty a podpůrným personálem ČS. Ve mnoha případech pohovorům předcházely podrobné dotazníky v češtině nebo angličtině. Pracovníci KPMG ověřili informace získané pohovory přímým pozorováním na místě a dalšími rozhovory s klíčovými pracovníky. Prozkoumány a použity byly i statistické údaje z veřejných zdrojů a ze zdrojů ČS a.s. Všechny zdroje jsou v textu uvedeny.

Důležitou roli hrály rovněž objektivní poznámky klientů, i když se přímo nevztahovaly k tématu této zprávy. KPMG obvykle takové poznámky nebere v potaz, ale jejich četnost a opakující se náměty si zasluhují pozornost. Zároveň odrážejí důležité ověření současné situace. Doporučení vyplývající z tohoto úkolu jsou uvedena níže.

9

ZJIŠTĚNÍ

Tabulka 1 ukazuje porovnání celkového stavu vkladů ČS a.s. a celkového stavu vkladů v České republice.

Tabulka 1

SROVNÁNÍ : Vklady v ČS a.s. proti vkladům v celé ČR (milióny korun)			
	Česká spořitelna	Česká republika	
Rok	Celkové vklady	Celkové vklady	Poměr ČS / ČR (%)
1992 1993	260 218 276 007	518 783 648 279	50,2 42,6
	Vklady fyzických osob	Vklady fyzických osob	
1992 1993	214 364 232 400	239 322 289 163	89,6 80,4
	Obchodní vklady	Obchodní vklady	
1992 1993	45 854 43 647	279 461 359 116	16,4 12,2
	Devizové vklady)* fyzických osob	Devizové vklady)* fyzických osob	
1992 1993	5 090 7 700	69 500 45 800	7,3 16,8

)* Devizová opatření v letech 1992 / 1993 povolovala, aby fyzické osoby měly své devizové účty v České republice, ale ne mimo ni.

Zdroj : Česká Spořitelna : Divize řízení aktiv a pasiv.

Tabulka 1 ukazuje, že zhruba 43 % všech peněz uložených u různých bank v České republice bylo ke konci roku 1993 uloženo u České spořitelny. Tato bilance ukazuje, že Česká spořitelna je v České republice dominantní finanční institucí. Na druhé straně je třeba upozornit na to, že celkový objem vkladů v roce 1993 sice stoupl o 15,8 miliardy Kč (1992), ale poměr vkladů ČS k objemu vkladů v celé republice klesl z 50 % (1992) na 43% (1993).

Z hlediska České národní banky, která pověřila Českou spořitelnu, aby snížila celkový objem vkladů pro rok 1995 na 40 % nebo méně, může být toto snížení vítané. Jestliže však bude tento trend pokračovat, bude to mít zásadní dopad na finanční strukturu ČS. Tato podstatná změna na straně pasiv banky, zdroje prostředků, bude klást zásadně nové nároky na finanční řízení České

10

spořitelny. Z hlediska řízení aktiv a pasiv se dá očekávat, že tento klesající trend bude mít výrazný dopad na likviditu, investiční příležitosti, náklady na zdroje prostředků a na zisky.

Důkladnější analýza údajů v tabulce 1 ukazuje :

Skutečnost : Celkové vklady v České republice vzrostly o 129 miliard Kč, což představuje zvýšení o 24,9%, zatímco objem vkladů v ČS vzrostl o 15,8 miliardy, což je zvýšení o 6,07%.

Závěr :

Vklady u ČS rostou podstatně méně než celkové vklady na trhu.

Skutečnost : Celkový nárůst vkladů v ČR (129,5 mld.) je tvořen :

- 49,8 mld. (38,5 % z celkového nárůstu) – vklady fyzických osob
- 79,7 mld. (61,5% z celkového nárůstu) – podnikatelské vklady

Závěr :

Nejrychleji rostoucí kategorií jsou podnikatelské vklady.

Skutečnost : V České republice vzrostly vklady fyzických osob o 49,8 mld. korun, tedy o 20,8 %

Skutečnost : V České spořitelně vzrostly vklady fyzických osob o 18,04 mld., tedy o 8,41 %

Skutečnost : V České republice se zvýšil objem podnikatelských vkladů o 79,7 mld., tedy o 28,5 %

Skutečnost : V České spořitelně **klesl** objem podnikatelských vkladů o **2,2 mld.**, což představuje **–4,8 %.**

Závěr :

Největší silou ČS je rozsáhlá síť poboček, kde bylo možno získat 18,04 mld Kč z celkové částky 49,8 mld. Kč nových vkladů za rok 1993. To představuje 36.2% z celkového objemu vkladů fyzických osob, které byly v tomto období dostupné na trhu.

Tempo růstu vkladů fyzických osob v ČS činí pouhých 8,41 % a ve srovnání s 20,8 % růstem vkladů na celkovém trhu odporuje rozsáhlé pobočkové síti, o které jsme se zmiňovali výše. Proto je tedy potřeba okamžitě začít pátrat po příčině a následně provést analýzu.

Podnikatelské vklady v ČS klesly o 4,8 %, a to v období, kdy růst podnikatelských vkladů v ČR měl nejen největší

podíl na celkovém růstu všech vkladů (61,5 %), ale byl též nejrychleji rostoucím druhem vkladů v období konec r. 1992 – konec r. 1993. s 28,5 %. ve srovnání s vklady individuálními, které ve stejném období vzrostly o 20, 8 %.

Z výše uvedené analýzy nejzřetelněji vyplývá otázka, proč se růst individuálních vkladů zpomaluje a proč podnikatelské vklady v současné době klesají. Je tento trend přímým důsledkem snahy vyhovět požadavkům ČNB nebo se jedná o výraz nekontrolovaného odlivu vkladů, který ohrožuje nejlevnější zdroj prostředků ČS? Alespoň částečnou odpověď na tyto otázky by mohlo poskytnout srovnání úrokových sazeb vkladů na požádání a termínovaných vkladů.

ÚROKOVÉ SAZBY NA TRHU VKLADŮ NA POŽÁDÁNÍ

Při rovnosti ostatních podmínek bude pro vkladatele, při rozhodování kam uložit své peníze, rozhodující celkový objem prostředků získaných z vkladu. Za předpokladu, že úroková sazba je závislá pouze na tom, kolik je peněžní ústav ochoten platit za vklady, je na jeho rozhodnutí, bude–li povzbuzovat či odrazovat vkladatele snížením či zvýšením úrokové sazby vkladů. Následující tabulka (tabulka 2) ukazuje úrokové sazby vkladů na požádání u ČS a dalších osmi největších bank v ČR.

Úrokové sazby u vkladů na požádání u devíti největších bank (korunové účty)

Jméno banky	Typ účtu		
	běžné účty	vkladní knížky	osobní konta
ČS	0,5	2,0	2,0 – 5,0
AB banka	3,0	4,0	–
Agrobanka	3,0 – 4,0	3,0 – 7,5	–
Česká banka	3,0 – 5,0	–	3,0 – 4,0
ČSOB	2,5	–	–
Investiční a poštovní banka	3,0 – 7,0	3,0 – 5,0	3,0 – 6,0
Komerční banka	0,5 – 4,0	–	4,0
Kreditní banka	3,0 – 6,5	–	–
Živnostenská banka	0,5 – 4,0	–	–

12

Pramen: Mladá Fronta Dnes, Praha, 19. dubna 1994

Tabulka 2 ukazuje, že ČS vyplácí nejmenší úrok na všechny typy vkladů na požádání ze všech uvedených bank. Relativně nízká úroková sazba, kterou je ČS ochotna platit za vklady, naznačuje, že ČS přijala vědomé rozhodnutí nepodporovat vklady. To by mohla být jedna z příčin klesajícího růstu individuálních vkladů.

ÚROKOVÉ SAZBY NA TRHU TERMÍNOVANÝCH VKLADŮ

Tabulka 3 na následující stránce uvádí úrokové sazby termínovaných účtů s různou dobou splatnosti stejných bank jako v tabulce 2. V případech, kdy je uvedena dvojí úroková sazba, platí vyšší sazba pro větší obnos termínovaného vkladu. Například u České banky platí uvedená vyšší sazba pro vklady přesahující 2 mil. Kč. U ČS jsou podle výšky vkladu vypláceny úroky až do 30 % Přesto nejnižší úroky na termínované vklady se srovnatelnou dobou splatnosti ze všech uvedených bank vyplácí opět ČS, s výjimkou Živnostenské banky, která vyžaduje minimální výši vkladu 250 000 Kč. Tento přístup opět příliš nepřitahuje vkladatele, zejména pak podnikající vkladatele, kteří jsou obvykle nejcitlivější na rozdíly v úrokových sazbách. Tito vkladatelé chtějí dosáhnout co největšího příjmu z krátkodobé likvidity, k níž dochází v normálním obchodním cyklu při přeměně zásob na pohledávky a dále na hotovost.

Vezmeme-li v úvahu zájem výše zmíněných klientů maximalizovat výnos z krátkodobé likvidity, tabulka 3 ukazuje, že ČS nenabízí žádnou úrokovou sazbu na vklady na jeden měsíc. Tak nepostupuje žádná banka, zběhlá v obchodním bankovnictví: ČSOB a Živnostenská banka. Obě nabízejí možnost vkladů na jeden měsíc, stejně jako AB banka, Česká banka a Investiční a poštovní banka. To může být další z příčin, proč podnikatelské vklady u ČS od konce roku 1992 rapidně poklesly.

13

Tabulka 3

Úrokové sazby termínovaných vkladů 9 největších bank (Korunové účty)									
Jméno banky	Termíny vkladů								
	Měsíce				Roky				
	1	3	6	9	1	2	3	4	5
Česká spořitelna a.s.			6		8	10			
Česká spořitelna a.s.[5]	6,5		7,5	8,5	9,5	11,5	12,5	13,5	
AB banka		8,0 – 8,3	9,0 – 9,4	10,0– 10,5	11,0– 11,6	13,0– 13,8	14,0– 15,0	15,0– 16,1	
AB banka	9,5– 10,0	11,5– 12,0	12,3– 13,0	13,5– 14,0	14,3– 14,7	14,7– 15,0	15,0– 15,5	15,5– 16,0	
Agrobanka		9,0	10,0			12,0			
Agrobanka	max. 12,5				max. 14,0		max. 15,0		
Česká banka	5,5– 7,0	9,5– 11,0	10,5– 12,0	11,5– 13,0	12,5– 14,5	13,5– 15,5			
ČSOB	5,95– 6,70	6,65– 7,50	8,0– 8,75	10,25– 11,00	11,0– 11,5	12,25– 13,00	13,25– 14,00	13,25– 14,00	
Investiční a poštovní banka	7,0	8,0	9,3	10,7	11,75				
Investiční a poštovní banka	7,0	8,0	9,3	10,7	11,75	12,5	13,25	14,5	
Investiční a poštovní banka	7,25	9,0	10,0	11,0	11,0				
Investiční a poštovní banka		9,0	10,0		11,0– 11,5	12,0– 12,5			
Komerční banka		6,25	7,25	8,00	9,5– 11,5	13,5– 14,5		14,5– 15,5	
Komerční banka					11,5	14,5	15,0	15,5	15,75
Kreditní banka		9,0	10,0	11,5	12,0	13,5			
Živnostenská banka	4,5– 6,0	5,5– 6,7	7,8– 9,3	9,5– 11,0	10,8– 12,3				

Zdroj : Mladá fronta dnes – Investiční příloha , Praha, 19. dubna 1994.

5 Sazby mohou růst nad tyto úrovně v závislosti na výši vkladu

14

ÚROKOVÉ SAZBY KONKURENCE NA TRHU S VKLADOVÝMI LISTY

Tabulka 4 ukazuje úrokové sazby vkladových listů ve stejných devíti bankách, které jsou srovnávány v tabulce 3. Tabulka ukazuje, že banky s výjimkou Živnostenské, nenabízejí vkladové nástroje pro vkladatele s likvidním požadavkem kratším než tři měsíce. Z tabulky vyplývá, že ve většině dalších termínů splatnosti vkladových certifikátů může ČS soupeřit s Investiční a poštovní bankou, Komerční bankou a Kreditní bankou. Ukazuje se, že ČSOB a Živnostenská v těchto oblastech nekonkurují.

Tabulka 4

Úrokové sazby vkladových certifikátů 9 největších bank (Korunové účty)								
Jméno banky	Termíny vkladů							
	Měsíce				Roky			
	1	3	6	9	1	2	3	4 5
Česká spořitelna a.s.		8,0–10,0	10,0–12,0		11,0–13,0			
AB banka			13,0–13,5		15,0–15,5	15,5–16,0	16,0–16,3	16,3–16,5
Agrobanka	max. 13,5							
Česká banka		12,5	13,5	14,5	15,5			
ČSOB	nejsou k dispozici							
Investiční a poštovní banka		9,0	10,0	11,0	12,5			
Komerční banka	3,5	6,3	7,7	9,5	10,5			
Kreditní banka		9,0–10,5	10,0–12,0	11,0–12,5	13,0–13,5			
Živnostenská banka	nejsou k dispozici							

Zdroj : Mladá fronta dnes – Investiční příloha , Praha, 19. dubna 1994.

Současné informace neumožňují domněnku o tom, kolik by mohla ČS získat na nabídce měsíčních vkladových listů, ačkoli přehled vkladových listů podle doby splatnosti (viz tabulka 5) ukazuje dopad konkurenční sazby nabízené na trhu.

V říjnu 1993 byly nabízeny zvláštní šestiměsíční vkladové listy. Byly to tzv. "Vánoční certifikáty". Za tři měsíce do konce roku 1993 byl zaznamenán přírůstek vkladů na 900 miliónů Kč. Z podrobného sledování můžeme vyčíst, že bilance tří měsíčních vkladových listů poklesla o 80 mil. a mohla být převedena do šestiměsíčních vkladových listů. Ačkoli objem jednoročních vkladových listů stoupl o 87 mil. během téhož období, je pravděpodobně oprávněná úvaha o tom, že se prostředky z tříměsíčních vkladových listů

15

přesunuly na roční. Proto je možné tuto diskusi uzavřít tím, že nabídkou šestiměsíčních vkladových listů vzrostl celkový zůstatek za období od konce roku 1992 do konce roku 1993 o 269 %.

16

Tabulka 5

Vkladové certifikáty ČS podle doby splatnosti (v mil. Kč)					
datum	3 měsíce	6 měsíců	1 rok	celkem	
31/12/92	410,6	n.	204,5	615,10	–
31/01/93	507,5	n.	463,8	971,30	58
28/02/93	506,3	n.	557,5	1063,80	10
31/03/93	470,1	n.	690,8	1160,90	9
30/04/93	448,8	n.	824,6	1273,40	10
31/05/93	432,7	n.	928,7	1361,40	7
30/06/93	406,6	n.	966,6	1373,20	1
31/07/93	366,7	n.	998,8	1365,50	–1
31/08/93	338,5	n.	1039,3	1377,80	1
30/09/93	315,4	n.	1071,4	1386,80	1
31/10/93	297,4	19,6	1101,8	1418,80	2
30/11/93	260,8	435,5	1133,9	1830,20	29
31/12/93	218,8	964,6	1088,6	2270,00	24

Zdroj: ČS, Oddělení řízení likvidity, 11. 4. 1994

SHRNUTÍ ÚDAJŮ O VKLADECH A ÚROKOVÝCH SAZBÁCH

S ohledem na to, jakým způsobem rostou vklady na celkovém trhu, údaje o vkladech ukazují podstatné zpomalení růstu vkladů fyzických osob v ČS v průběhu období od konce roku 1992 – do konce roku 1993. Ve stejné době zaznamenala ČS nárůst v oblasti podnikatelských vkladů, a to celkem o 2,2 mld. Kč. Tato situace nastala i přes velký nárůst objemu podnikatelských vkladů na celkovém trhu, který dosáhl více než 79 mld. Kč. Ve snaze zjistit, zda je situace zapříčiněna přímým rozhodnutím bankovní strategie nebo je odrazem nekontrolovaného odlivu vkladů jsme porovnávali úrokové sazby pro vklady na požádání, termínované vklady a vkladové listy u devíti největších bank v ČR. Tyto studie ukázaly, že ČS nabízí nejnižší úrokové sazby ve srovnání s ostatními konkurenty ve dvou ze tří nabízených vkladových služeb. Z jednoduchého logického úsudku by se dalo předpokládat, že odliv vkladů z ČS byl zapříčiněn přímým rozhodnutím o stanovení nabídky nižších úrokových sazeb. V případě vkladových listů ČS nabízela podobné sazby pro

17

srovnatelné doby splatnosti a tím získala značnou část vkladů. To podporuje logický předpoklad, že nízké sazby odrazují vkladatele a vysoké sazby naopak vkladatele přitahují.

Pečlivější analýza však objevila některé rozpory, které ukazují, že existují ještě jiné faktory, než je pouze úroková sazba, které ovlivňují rozhodnutí vkladatelů, kam uložit své finanční prostředky. Za prvé – celkový objem vkladů v ČS nepoklesl. Pouze růst úrokových sazeb byl pomalejší než byl růst na trhu. Rozhodnutí vkladatelů, založené především na porovnání úrokových sazeb, by jim umožňovalo vybrat dokonce větší množství finančních prostředků. Za druhé, jedni z největších konkurentů – ČSOB, Komerční banka a Živnostenská banka – také nabízejí nízké sazby pro některé vkladové služby.

ZKUŠENOSTI KPMG A ODHAD RIZIKA VKLADATELE

Ze zkušenosti pracovníků KPMG se dá říci, že úroková míra sama o sobě není hlavním faktorem, podle kterého se vkladatelé rozhodují, kde uložit své peníze. Úroková míra není jediným vodítkem, kterým se podnikatel řídí při výběru banky.
Na vkladatele mají vliv tato dvě hlavními kritéria :

A. Dostupnost pobočky – jednatelství (vhodné umístění)

B. Typ a kvalita služeb, které banka poskytuje

Je statisticky ověřeno, že pro fyzické osoby je dostupnost pobočky nejdůležitějším faktorem při výběru banky. Pro obchodníky je při výběru mnohem důležitější úroveň poskytovaných služeb než zajištění vyšších úrokových sazeb. V některých případech jsou ochotni zaplatit vyšší cenu (nižší úrokové sazby) za tyto kvalitní služby. Kromě toho, opatrní obchodníci také dokážou rozpoznat, že nižší úrokové sazby, které banka nabízí, bývají obecně znamením menšího rizika.[6] Z posledních události, které se úzce dotýkají neúspěchů bank, které nabízely vkladatelům vyšší sazby než jiné banky, by si měli vzít vkladatelé (zvláště z řad podnikatelů) příklad. To by se mohlo projevit v nepatrném obratu v trendu "pryč ze Spořitelny", každopádně však se bude o dostupnosti a službách jiných bank uvažovat vzhledem k těmto změnám.

---

6 Jako příklad k otázkám rizika bank je důležité, aby čtenář porovnal úrokové sazby nabízené AB bankou s úrokovými sazbami jiných bank. Sazby AB banky ve všech případech převyšovaly sazby ostatních bank. V průběhu vytváření tohoto dokumentu došlo k tomu, že ČNB musela do činnosti AB banky zasáhnout a přerušit ji.

ZÁVĚRY

Na základě statistických úvah je odliv vkladů z ČS spíš způsoben nedostatečnými službami ze strany ČS než nízkými úrokovými sazbami. Přeneseně to tedy znamená, že růst, který byl zaznamenán na celkových vkladech byl spíš dán nedostatkem konkurence z hlediska široké pobočkové sítě, než svobodnou volbou ze strany individuálních vkladatelů.

K těmto závěrům vedou otevřené poznámky, které poradci KPMG vyslechli od klientů ČS a které pro názornost uvádíme :

- "Moji obchodní partneři mi řekli, abych své peníze ze spořitelny odebral z důvodů dlouhého trvání zpracování plateb přicházejících odcházejících."
- "ČS mi účtovala kurs dne, kdy jsem požadoval platbu. ČS blokuje 110% částky platby a nakonec mi naúčtuje sazbu pozdější o 2 až 5 dní, než byla platba ve skutečnosti provedena. Tímto způsobem ztrácím na každé platbě. Já tímto způsobem nemohu kontrolovat své směnné riziko. Proto svoji spolupráci s ČS končím."
- "Moji dodavatelé mi účtují vyšší ceny z důvodů zpoždění plateb, které je způsobeno pomalými platebními službami ČS."
- "Je obtížné získat zůstatek na mém účtě."
- "Musím si vystát tři až pět samostatných front, abych udělal jednu transakci."
- "Kdybych měl výběr, změnil bych banku, ale bohužel v mém městě je pouze ČS."

Ze všech výše uvedených tvrzení vyplývá, že nyní je výjimečná příležitost pro ostatní banky, protože jakmile založí svoji pobočku poblíž ČS, individuální vkladatelé přesunou své účty ke konkurenci. Někteří podnikatelé již svá rozhodnutí realizovali. Přesunují své účty tam, kde se jim dostane lepších služeb.

Jedním z důležitých závěrů výše uvedeného je, že upadající růst vkladů fyzických osob a pokles podnikatelských vkladů není projevem bankovní strategie. Objevuje se zde nebezpečný trend vybírání vkladů, který představuje vážné ohrožení nejlevnějšího zdroje prostředků, jimiž banka disponuje. Jednoduše, zvýšení úrokových sazeb pravděpodobně nezpomalí odliv vkladů a výrazně nezapůsobí na nárůst sítě nových vkladů. Zvýšení vkladové úrokové míry by s sebou mohlo přinést negativní následující situace:

19

- Předpokládané sazby půjček se nezvyšují, čistý úrokový zisk poklesne. Vzhledem ke vzrůstajícím provozním nákladům a úvěrovým rezervám sníží narůstající sazby výnosy dokonce tak daleko, že je možné dostat banku do ztráty a dokonce snížit kapitál.

- Předpokládané sazby půjček se zvyšují, aby se zabezpečila výnosová marže. Rostoucí sazby budou mít vážný dopad na náklady na finanční prostředky pro banky půjčující si na mezibankovním trhu. Velikost mezibankovního portfolia jako části aktiv ČS a jako části celkového trhu vážně ovlivní banku. Zvýšení těchto sazeb způsobí další tlak na druhou vrstvu bank na trhu, takže budou muset zvýšit sazby půjček. Pokud se sazby půjček nezvýší, zaznamenají se ztráty z výnosů. Ztráty z výnosů okamžitě ovlivní jejich schopnost splácet úroky a jistiny půjček České spořitelně.

- Zvýšení sazeb by mohlo mít inflační vliv na českou ekonomiku. Je zde i jiná možnost v případě, že by dlužníkům způsobilo velké nesnáze splácet půjčky, zvýšil by se počet bankrotů a tím by vzrostlo procento nezaměstnanosti.

Následující závěry jsou ještě větší výzvou, než samo vymezení problému prostřednictvím jednoduché analýzy :

Aby došlo ke zlepšení služeb ČS je třeba zapojit účast všech zaměstnanců na všech úrovních banky.

Touha poskytovat dobré služby nelze vnutit zaměstnancům, nemůže být ani výsledkem práce počítačů. Není cílem ani výsledkem návodů postupu. Jde o rys chování, který je třeba nejdříve získat a teprve potom používat. Dobrá služba musí být odměněna , aby byla podpořena a mohla se i nadále rozvíjet. To se týká služby kolegům stejně jako klientům, protože dobrá služba klientům začíná dobrou službou interním klientům – tedy zaměstnancům. Doporučení uvedená níže by měla specifikovat požadavky služeb pro klienty z řad podniků. Tyto služby by mohly být přizpůsobeny i potřebám individuálních vkladatelů. Jsou zde uvedeny proto, aby pomohly stanovit odpovědnost zaměstnanců ČS za poskytování takovýchto služeb.

DOPORUČENÍ

Následující doporučení se rozrostou do Prováděcího plánu. Zaměřují se na podnikatelský sektor. Měly by určit začátek nelehké práce. Jejich zavedení by nemělo být finančně náročné. Naproti tomu selhání v jejich zavádění by přineslo určité náklady v podobě velkých nákladů ČS, které by bylo potřeba vynaložit na získání finančních zdrojů.

- Musí být shromážděny stížnosti a poznámky klientů ohledně poskytování nedostatečných služeb.

To není práce pro výbor, ale pro akčně orientovanou skupinu odborníků schopných pracovat v rámci omezeného časového rozvrhu. Nejdůležitějšími otázkami, na které by tato vybraná skupina měla hledat odpovědi, jsou :

1. Jak je možné, že ČS ztratila tolik podnikatelských vkladů, když největší nárůst vkladů je právě v této oblasti?
2. Jaké služby požadují fyzické osoby?
3. Které služby vyžadují podnikatelé ?
4. Jaké služby požadují velké společnosti ?
5. Co dělá spořitelna pro to, aby uspokojila požadavky těchto klientů ?
6. Jak se chovají konkurenti – ve smyslu předchozích otázek ?
7. Co dělá ČS, aby se vyrovnala konkurenci ?

Nepředpokládáme, že tyto otázky jsou vyčerpávající. Pokud však budou patřičně zpracovány, mohly by nám odpovědi na ně přinést základ pro začátek dobrého tržního profilu a strategie. Níže uvádíme doporučení, jakým způsobem toho dosáhnout.

- **Musí být stanoveno pořadí úkolů (priority)**

  Tyto priority by měly být stanoveny podle toho, co bude mít největší dopad na nejmenší náklady při řešení příslušných servisních problémů.

- **Nápravné akce by měly probíhat ve stylu "položka po položce".**

  K pozitivním výsledkům projevujícím se rostoucí spokojeností klientů musí by mělo dojít do šesti měsíců, neobrátí–li se odliv vkladů.

- **Požadavky na nové produkty musí být definovány a seřazeny podle priorit.**

  Hlavním cílem by mělo být sjednocení a zjednodušení vkladových produktů. Tím se sníží náklady a zjednoduší srozumitelnost produktů jak klientovi tak oblasti banky, která je odpovědná za správu tohoto produktu.

- **V rámci pracovníků spravujících podnikatelské vklady by měla být na centrále nebo na pobočce umístěné v Praze vytvořena skupina, která se bude věnovat těmto klientům.**

  Jakmile bude tato skupina dobře pracovat, mohly by být jmenováni odpovědní pracovníci (příp. vytvořeny skupiny) také na jiných strategicky důležitých místech republiky.

- **Musí se zdokonalit služby zajišťující zahraniční platby.**

  Tento bod je obzvlášť důležitý pro řízení devizových nostro účtů v německých markách, amerických dolarech, rakouských šilincích a švýcarských francích.

Jestliže budou tato doporučení včas zavedena, směr pohybu finančních prostředků (odliv vkladů) by se mohl obrátit.

22

A REPORT ON THE DESIGN OF A FINANCIAL AND MANAGEMENT OPERATING SYSTEM FOR LARGE CORPORATE DEMAND DEPOSITS

Prepared by

KPMG Peat Marwick
Washington, D.C.

for the
Czech Savings Bank

under contract with the
U.S. Agency for International Development
United States Department of State
Washington, D.C.

May, 1994

23

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY E-1

BACKGROUND E-1

FINDINGS E-1

CONCLUSIONS E-2

RECOMMENDATIONS E-2

INTRODUCTION 1

PROJECT BACKGROUND 2

TASK ONE 2

TASK TWO 3

TASK THREE 3

TASK FOUR 3

OBJECTIVE AND SCOPE 4

METHODOLOGY 4

FINDINGS IN THE TOTAL DEPOSIT MARKET 5

INTEREST RATES IN THE DEMAND DEPOSIT MARKET 7

INTEREST RATES IN THE TIME DEPOSIT MARKET 8

INTEREST RATES IN THE CERTIFICATE OF DEPOSIT MARKET 10

SUMMARY OF DEPOSIT AND INTEREST RATE DATA 12

KPMG EXPERIENCE AND DEPOSITOR RISK ASSESSMENT 12

CONCLUSIONS 13

RECOMMENDATIONS 15

EXECUTIVE SUMMARY

BACKGROUND

1. Phase II of the USAID-funded Foreign Payments Project at the Czech Savings Bank("Bank" or "CSB"), included six tasks. The first four of these tasks concentrated on the asset side of the Bank's balance sheet. The first four tasks included short- and long-term recommendations associated with internal accounting infrastructure, management reporting, risk management, and control procedures for all nostro accounts. The last two tasks, represented by this report and its companion Action Plan, change the emphasis from the asset side, to the liabilities side of the CSB balance sheet. The objective of this report is to illustrate the importance of the deposit gathering function of the Bank.

FINDINGS

2. This report shows that the Czech Savings Bank is the dominant financial institution in the country because it has nearly 43% of all cash on deposit in banks in the Czech Republic. It also shows that retail deposit growth at the Bank from year-end 1992 to year-end 1993 was slower than that for the whole country, and that deposit growth at the Bank from businesses and entrepreneurs declined in this same period Kc2.2 billion, while the market grew at more than 28%, or Kc79.7 billion.

3. A comparison of interest rates paid depositors by CSB and eight of the largest banks in the Czech Republic may seem to indicate that by raising deposit rates, CSB could recover its lost deposits. However, there are inconsistencies in the data that suggest there are other factors at least as important as rates affecting depositors' decisions regarding their bank of deposit.

CONCLUSIONS

4. KPMG experience, together with solicited and unsolicited comments from CSB customers, indicates that poor service at CSB plays a much greater role in the outflow of funds from businesses than low rates. Bank credit risk will also play a role.

5. Retail deposits continue to grow because of the lack of competition to the widespread branch network of the Bank. However, if a competing bank moves into the area, customers may be motivated to move deposits in hope of receiving better services.

6. The consequences of raising deposit interest rates as a way to attract business deposits and slow the outflow of retail deposits could reduce the net interest margin for the Bank, seriously impede the interbank market, and have a negative affect on the economy as a whole.

25

RECOMMENDATIONS

- Customer complaints and "overheard" comments on inadequate service must be defined.
- Priorities must be set.
- Corrective action must be taken on a item by item basis.
- New product requirements must be defined and prioritized.
- A core group of business oriented deposit product managers should be established in Head Office or at a centrally located branch in Prague to serve these clients.
- Foreign currency payments services must be improved.

INTRODUCTION

Phase II of the USAID-funded Foreign Payments Project at the Czech Savings Bank("Bank" or "CSB"), included six tasks. The first four of these tasks concentrated on providing technical assistance to the operations areas of the Bank concerned with foreign payments, the so-called "Back-Office". These first four tasks primarily focused on two objectives:

A. The development of requirements, design, and implementation of systems for foreign payments, and,

B. The long term organizational structure and operations for foreign payments.

To achieve these objectives in a practical manner, the Bank requested KPMG advisors to prepare a detailed analysis of that one area in the Bank through which all foreign currency payments must pass: **The nostro accounting system**.

This analysis focused, therefore, on the asset side of the Bank's balance sheet. These first four tasks included short- and long-term recommendations associated with internal accounting infrastructure, management reporting, risk management, and control procedures for all nostro accounts. At the request of the Bank, KPMG advisors examined the basic work flows of the crown clearing system. By special Bank request, KPMG advisors also provided an analysis of the issue of dispersed operations support for loro(demand deposit) accounting at Head Office. A summary of each is presented in the "Project Background," on page 2, following.

This report, **"A Report on The Design of a Financial and Management Operating System for Large Corporate Demand Deposits,"** and its companion report, **"An Action Plan for Increasing Czech Savings Bank Competitiveness in Wholesale Banking,"** however, changes the emphasis from the asset side, to the liabilities side of the CSB balance sheet. The purpose of this change in emphasis is to provide balance to the previous effort which focused on financial and management restructuring of one portion of the asset side of the balance sheet: **Cash in foreign and domestic banks**.

This report emphasizes that successful privatization in the Czech Republic depends substantially upon the Czech Savings Bank providing banking services that impact the speed and efficiency in processing transactions associated with business and entrepreneurial activity. It shows that if the design of financial and management systems at the Bank do not include efficient customer services, businessmen and entrepreneurs will take their deposits elsewhere.

In order to address this issue, this report focusses on **Deposits in the Czech Savings Bank**. It establishes the business requirement that the Bank must increase the operating efficiency and response time of the Bank's deposit services for customers.

27

It shows that improvements in depositor services are a critical part of the financial and management restructuring of the Bank. It shows that it is not sufficient that only nostro accounting systems be improved, but rather that increased emphasis on depositor services is necessary to ensure the Bank's success in an environment of widespread privatization occurring in the Czech Republic.

PROJECT BACKGROUND

The following is a brief summary of the first four tasks completed under the Foreign Payments Project of Phase II of the USAID-funded contract for technical assistance to CSB. This summary is intended to familiarize the reader with the scope of work previously undertaken. Should more detailed information be required, the complete task documents should be consulted.

TASK ONE

Task One included preparation of a report entitled, **"A Business and Systems Requirements Document for a Nostro/Loro Accounting System"("Requirements Document")**.[1] At the request of the Bank, the Requirements Document was composed of two separate sections, one on nostro accounting; the other on loro accounting. The primary recommendation of the section on nostro accounting is that the Bank institute separate accounting journals, that is,"subsidiary ledgers", for each nostro account. Furthermore, these journals should be separate from general ledger accounting. It is recommended that only the aggregate balance of the nostro accounts be recorded in general ledger accounts in order to simplify management of the general ledger.

The importance of this accounting change is explained in the Requirements Document. It is based upon the need to control risks associated with nostro accounts, and the impact of nostro accounts on the Bank's liquidity. It is also based upon the normal international business requirements of a universal bank dedicated to providing its customers with a full range of international loan and payments services.

The second section of the Requirements Document focused on the situation of loro, or demand deposit, accounting at the Head Office of the Bank. The primary recommendation of this section is that multiple "back-office" support areas for loro accounting be consolidated into a single, integrated, operations area. This operations area should provide centralized systems support and product development capabilities, while at the same time permit relationship management to continue in services areas convenient and responsive to customer needs.

---

[1]"A BUSINESS AND SYSTEMS REQUIREMENTS DOCUMENT FOR A NOSTRO/LORO ACCOUNTING SYSTEM," prepared by KPMG Peat Marwick, Washington, D.C., for the Czech Savings Bank under contract with the U.S. Agency for International Development, United States Department of State, Washington, D.C., November 23, 1994.

TASK TWO

The second task included delivery of a companion document to the Requirements Document, entitled, **"An Action Plan for Implementing a Computerized Nostro/Loro Accounting System"("Action Plan")**.[2] This Action Plan focused on a short term solution to the design and development of improving both the nostro and loro accounting systems in the Bank. It provided a step-by-step procedure for implementation of each system.

TASK THREE

The third task was to focus on longer term solutions to the Bank's need for a foreign currency nostro accounting system. The Bank also requested a brief overview of the processes and procedures of crown clearings and the relationship to liquidity management. Findings of this task were presented in **"A Report on the Development and Design of Long Term Processing Procedures and Organizational Structure for Foreign Payments"("Development and Design Report")**.[3] Its primary recommendation is that the Bank consider installing the nostro accounting system as an integral part of a Foreign Exchange Trading System, rather than developing only a nostro accounting system. It suggest further that the Foreign Exchange Trading System could be part of a Wholesale Banking System. In addition, the Development and Design Report presents specific nostro system requirements, product/transaction flow charts, information flow charts, and an integrated analysis of nostro account risk management.

TASK FOUR

Task Four, in a manner similar to that presented in Task Two, included a report entitled, **"An Action Plan for Implementing Long Term Processing Procedures and Organizational Structure for Foreign Payments"(Long-term Action Plan")**.[4] Its purpose is to

---

[2] "An Action Plan for Implementing a Computerized Nostro/Loro Accounting System," prepared by KPMG Peat Marwick, Washington, D.C., for the Czech Savings Bank under contract with the U.S. Agency for International Development, United States Department of State, Washington, D.C., January, 1994.

[3] "A Report on the Development and Design of Long Term Processing Procedures and Organizational Structure for Foreign Payments," prepared by KPMG Peat Marwick, Washington, D.C., for the Czech Savings Bank under contract with the U.S. Agency for International Development, United States Department of State, Washington, DC., February, 1994.

[4] "An Action Plan for Implementing Long Term Processing Procedures and Organizational Structure for Foreign Payments," prepared by KPMG Peat Marwick, Washington, D.C., for the Czech Savings Bank under contract with the U.S. Agency for International Development, United States Department of State, Washington, DC., March, 1994.

provide the Bank with a suggested methodology for obtaining Board of Directors' approval for a nostro accounting system. Once Board approval is obtained, it provides suggestions to the Project Manager for defining what must be done, who is responsible for each task, when each task should begin and in what priority, and how the tasks of the Project will be implemented.

OBJECTIVE AND SCOPE

The objective of this report, "**A Report on The Design of a Financial and Management Operating System for Large Corporate Demand Deposits**," is to illustrate the importance of the deposit gathering function of the Bank. It seeks to show that the privatization process in the Czech Republic has created a need, in fact, an urgent necessity, that the Bank direct focused effort on designing and implementing financial and management systems to respond to corporate client business needs in the area of deposit services.

In order to accomplish this, the scope of this report must extend to recommendations on the types of customer services that should be offered. Subsequently, ways to efficiently implement the delivery of these services will also be recommended.

METHODOLOGY

Data presented below was partially obtained during the course of gathering information on the first four tasks described above. These data have been obtained through personal interviews of Line Managers, consultants, and support staff of the Czech Savings Bank a.s. In most instances detailed questionnaires, in Czech or English, have been presented prior to meeting with interviewees/respondents. KPMG has verified information obtained in these interviews by on-site observation and by further discussions with key managers. Statistical data available from the Bank and public sources were reviewed and utilized. Sources are acknowledged in the text of this report.

Candid comments from customers of the Bank, offered out of context of this report, have played an important part. Normally KPMG would ignore them. However, the frequency and consistency of these comments demand recognition. They also bear more substantial verification. Recommendations on this task will be made below.

FINDINGS IN THE TOTAL DEPOSIT MARKET

Table 1, below, provides a comparison of the Bank's total deposit position as compared to total deposits in the Czech Republic.

TABLE 1

COMPARISON:
Deposits in the Czech Savings Bank to Deposits in the Czech Republic
(millions of Kc)

	CZECH SAVINGS BANK	CZECH REPUBLIC	
Year Ending	**Total Deposits**	**Total Deposits**	**%-CSB/CR**
1992	260,218	518,783	50.2
1993	276,007	648,279	42.6
	Individual Deposits	**Individual Deposits**	
1992	214,364	239,322	89.6
1993	232,400	289,163	80.4
	Business Deposits	**Business Deposits**	
1992	45,854	279,461	16.4
1993	43,647	359,116	12.2
	Individual FX*	**Individual FX***	
1992	5,090	69,500	7.3
1993	7,700	45,800	16.8

* Foreign exchange regulations during 1992/1993 allowed individuals to have foreign currency accounts in the Czech Republic, but not outside the country.

Source: Czech Savings Bank: Division of Asset and Liability Management.

Table 1 shows that nearly 43% of money on deposit with banks in the Czech Republic at the end of 1993 was deposited in the Czech Savings Bank. On one hand, this makes the Bank the dominant financial institution in the Czech Republic. On the other hand, it is noteworthy that while aggregate deposits in CSB are up Kc 15.8 billion from 1992, the Bank's aggregate share of all deposits(43%) is down from a share of over 50% of all deposits in 1992.

From the point of view of the National Bank, which has mandated CSB to reduce its aggregate deposits to 40% or less of retail deposits by 1995, this reduction may be welcomed. If the trend of this reduction continues, however, it will have a significant impact on the financial structure of the Bank. This substantial change in the liability side of the balance sheet, the source of Bank funds, will put substantial new demands on the financial management of CSB. From the point of view of asset/liability management, this downward trend in deposits will have a significant impact on liquidity, investment opportunities, the cost of funds, and income.

31

A more thorough analysis of figures shown in Table 1, indicates:

FACT: Total Deposits in the Czech Republic(CR) grew Kc129 billion, or 24.9%, while total deposits at CSB grew Kc15.8 billion, or only 6.07%.

CONCLUSION:

CSB deposits are growing substantially slower than the aggregate market.

FACT: Of the Kc129.5 billion increase in aggregate deposits in the CR:

- Kc49.8 billion, or 38.5%, was in the category of deposits from individuals.
- Kc79.7 billion, or 61.5%, was in the category of deposits from businesses and entrepreneurs.

CONCLUSION:

The fastest growing category of deposits is from businesses and entrepreneurs.

FACT: In the Czech Republic, deposits from individuals increased Kc49.8 billion, or 20.8%.

FACT: At CSB, deposits from individuals increased Kc18.04 billion, or 8.41%.

FACT: In the Czech Republic, deposits from businesses increased Kc79.7 billion, or 28.5%.

FACT: At CSB, deposits from businesses **decreased** Kc2.2 billion, or -4.8%.

CONCLUSIONS:

The greatest strength of CSB remains in the branch network where it was able to attract Kc18.04 billion crowns out of the Kc49.8 billion in new deposits created in 1993. This represents 36.2% of all new individual deposits available in the market for that period.

The growth rate in individual deposits at CSB of only 8.41% compared to that in the market of 20.8%, despite the extensive branch network noted above, requires immediate investigation and analysis.

Business deposits at the Bank have fallen by 4.8% during a period when the growth in business deposits in the Czech Republic has not only been the greatest

32

portion of total deposit growth(61.5%), but also the fastest sector of deposit growth, i.e., 28.5% from year-end 1992 to year-end 1993, as compared to 20.8% for individual deposits in the same period.

The most obvious question arising from the above information is why deposit growth is slowing among individual depositors and deposits from businesses and entrepreneurs are actually decreasing. Are these trends a direct result of Bank strategy to meet Czech National Bank mandates, or is this an indication of uncontrolled reduction in deposits that threatens the cheapest source of funds to the Bank? A comparison of demand and time deposit rates of interest should provide at least a partial answer to these questions.

INTEREST RATES IN THE DEMAND DEPOSIT MARKET

All other factors being equal, the amount of income that deposit accounts generate for their owners, should determine where depositors choose to deposit their money. Assuming interest rates are solely determined by how much the bank of account is willing to pay for deposits, the bank can attract or discourage depositors by increasing or decreasing interest rates paid for deposits. Table 2, below, shows demand deposit interest rates paid to depositors by the Czech Savings Bank and eight of the largest banks in the Czech Republic.

TABLE 2

Demand Deposit Interest Rates at 9 Largest Banks
(Kc Accounts)

Name of Bank	Type of Account		
	Normal	Passbook	Private
Czech Savings Bank	0.5	2.0	2.0-5.0
AB banka	3.0	4.0	-
Agrobanka	3.0-4.0	3.0-7.5	-
Ceska banka	3.0-5.0	-	3.0-4.0
CSOB	2.5	-	-
Investicni a postovni banka	3.0-7.0	3.0-5.0	3.0-6.0
Komercni banka	0.5-4.0	-	4.0
Kreditni banka	3.0-6.5	-	-
Zivnostenska banka	0.5-4.0	-	-

Source: Mlada Fronta Dnes, "Special Investment Section," Prague, 19 April 1994.

33

Table 2 shows that CSB pays the least interest on all types of demand deposit accounts among the other eight banks. The relatively low interest rates that CSB is willing to pay for demand deposits appear to indicate that the Czech Savings Bank has made a conscious decision not to attract deposits. In spite of this low rate, aggregate deposits at CSB did increase by about Kc16 billion. This seems to indicate that there may exist some other factor affecting deposit growth than just the interest rate.

INTEREST RATES IN THE TIME DEPOSIT MARKET

Table 3, on the next page, shows a schedule of interest rates for time deposits of various maturities quoted by the same banks as in Table 2. In all instances where double schedules of rates are quoted, the higher rates are quoted for higher level time deposits. For example, the higher rates at Ceska banka are quoted on deposits in excess of Kc2.0 million. At CSB, bonuses up to 30% of the interest earned are given based upon the size of the deposit. As in the case of demand deposit interest rates, CSB rates are among the lowest for time deposits of comparable maturities. However, it is noteworthy that CSOB, Zivnostenska banka, and Komercni banka offer lower rates in early maturities. Assuming all other things being equal, low rates should not attract depositors. In particular, they would not attract business depositors who are generally the most sensitive to interest rate differences; who seek to maximize return on short-term liquidity which occurs in the normal business cycle as inventories are converted to receivables and then to cash. The fact that competing banks offer these low rates indicates that, as in the case of demand deposits, there may be other factors than the interest rate affecting deposit growth(and decline). This inconsistency will be addressed below.

TABLE 3

Time Deposit Interest Rates at 9 Largest Banks
(Kc Accounts)

Name of Bank	Term of Deposits								
	Months				Years				
	1	3	6	9	1	2	3	4	5
Czech Savings Bank			6		8	10			
Czech Savings Bank[1]	6.5		7.5	8.5	9.5	11.5	12.5	13.5	
AB banka		8.0-8.3	9.0-9.4	10.0-10.5	11.0-11.6	13.0-13.8	14.0-15.0	15.0-16.1	
AB banka	9.5-10.0	11.5-12.0	12.3-13.0	13.5-14.0	14.3-14.7	14.7-15.0	15.0-15.5	15.5-16.0	
Agrobanka		9.0	10.0			12.0			
Agrobanka	maximum 12.5				max. 14.0		max. 15.0		
Ceska banka	5.5-7.0	9.5-11.0	10.5-12.0	11.5-13.0	12.5-14.5	13.5-15.5			
CSOB	5.95-6.70	6.65-7.50	8.00-8.75	10.25-11.00	11.00-11.50	12.25-13.00	13.25-14.00	13.25-14.00	
Investicni a postovni banka	7.0	8.0	9.3	10.7	11.75				
Investicni a postovni banka	7.0	8.0	9.3	10.7	11.75	12.5	13.25	14.5	
Investicni a postovni banka	7.25	9.0	10.0	11.0	11.0				
Investicni a postovni banka		9.0	10.0		11.0-11.5	12.0-12.5			
Komercni banka		6.25	7.25	8.00	9.5-11.5	13.5-14.5		14.5-15.5	
Komercni banka					11.5	14.5	15.0	15.5	15.75
Kreditni banka		9.0	10.0	11.5	12.0	13.5			
Zivnostenska banka	4.5-6.0	5.5-6.7	7.8-9.3	9.5-11.0	10.8-12.3				

1. Rates may go up from these levels depending on deposit size.

Source: Mlada Fronta Dnes, "Special Investment Section," Prague, 19 April 1994.

35

INTEREST RATES IN THE CERTIFICATE OF DEPOSIT MARKET

Table 4 shows interest rates for Certificates of Deposit at the same nine banks shown in the Table 3. Table 4 shows that except for Zivnostenska banka, the banks do not offer a time deposit instrument for depositors with liquidity requirements less than three months. It also shows that the CSB is fully competitive with Investicni a postovni banka, Komercni banka, and Kreditni banka in most other maturity ranges of certificates of deposit. It appears that CSOB and Zivnostenska do not compete in this market.

TABLE 4

Certificates of Deposit: Interest Rates at 9 Largest Banks
(Kc Accounts)

Name of Bank	Term of Deposits								
	Months				Years				
	1	3	6	9	1	2	3	4	5
Czech Savings Bank		8.0-10.0	10.0 - 12.0		11.0 - 13.0				
AB banka			13.0 - 13.5		15.0 - 15.5	15.5-16.0	16.0-16.3	16.3-16.5	
Agrobanka	maximum 13.5								
Ceska banka		12.5	13.5	14.5	15.5				
CSOB	not available								
Investicni a postovni banka		9.0	10.0	11.0	12.5				
Komercni banka	3.5	6.3	7.7	9.5	10.5				
Kreditni banka		9.0-10.5	10.0 - 12.0	11.0 - 12.5	13.0 - 13.5				
Zivnostenska banka	not available								

Source: Mlada Fronta Dnes, "Special Investment Section," Prague, 19 April 1994.

Current information does not allow a supposition on the amount of deposits CSB might be able to obtain by offering one-month certificates, however, a review of the Czech Savings Bank Certificates of Deposit by maturity, as shown in Table 5, below, indicates that a competitive rate offered to a market niche can generate substantial deposits.

36

Specifically, as shown in Table 5 below, in October of 1993, six month certificates of deposit were offered to customers by CSB. They included the so-called "Christmas Certificates." Within three months, i.e., by year-end 1993, individual deposits in this instrument grew Kc900 million. By observation we can determine that the balance in 3 month certificates dropped by Kc80 million, and that may have been converted to 6 month certificates. However, one year certificates increased by Kc87 million during the same period, so it is probably just as valid to consider that the 3 month certificates became one year certificates. Therefore it is possible to conclude that the service provided to the six month market niche resulted in a substantial net increase in deposits.

TABLE 5

Czech Savings Bank Certificates of Deposit by Maturity
(millions of Kc)

Date	3 month	6 month	1 year	Total	monthly %-change
12/31/92	410.6	n.a.	204.5	615.10	-
01/31/93	507.5	n.a.	463.8	971.30	58
02/28/93	506.3	n.a.	557.5	1,063.80	10
03/31/93	470.1	n.a.	690.8	1,160.90	9
04/30/93	448.8	n.a.	824.6	1,273.40	10
05/31/93	432.7	n.a.	928.7	1,361.40	7
06/30/93	406.6	n.a.	966.6	1,373.20	1
07/31/93	366.7	n.a.	998.8	1,365.50	-1
08/31/93	338.5	n.a.	1039.3	1,377.80	1
09/30/93	315.4	n.a.	1071.4	1,386.80	1
10/31/93	297.4	19.6	1101.8	1,418.80	2
11/30/93	260.8	435.5	1133.9	1,830.20	29
12/31/93	216.8	964.6	1088.6	2,270.00	24

Source: Czech Savings Bank, Liquidity Management Department, 11 April 1994.

37

SUMMARY OF DEPOSIT AND INTEREST RATE DATA

Relative to the growth in the total market, deposit data indicate a substantial slowing in the growth of individual(retail) deposits at the CSB from year-end 1992 to year-end 1993. During the same period, deposit data also shows an absolute decrease of Kc2.2 billion in the level of deposits at CSB received from businesses and entrepreneurs. This occurred despite the overall market increase in business deposits of over Kc79 billion. In an effort to determine whether this situation is a direct result of Bank strategy, or is an indication of uncontrolled disintermediation, interest rates for demand, time, and certificates of deposit among eight of the largest banks in the Czech Republic were compared. This examination reveals that CSB offered the lowest rates among competitor banks in two out of three of these deposit services. Simple logic could assume that the deposit runoff at CSB was a direct result of these low interest offerings. In the case of Certificates of Deposit, CSB offered competitive rates for comparable maturities and added substantial deposits. This would tend to support the logic that low rates discourage deposits, and high rates the opposite.

A more careful analysis, however, reveals some inconsistencies that suggest that there are other factors than just the interest rate which determine the decision of depositors regarding which bank they deposit their funds. First, total deposits at CSB did not decrease. Rather, the growth rate was only slower than the market growth rate. Individual deposits increased Kc18 billion. Depositor decisions based solely upon an interest rate comparison would have required them to withdraw even more funds. Second, some of the best competitor banks, CSOB, Komercni banka, and Zivnostenska banka also offered low rates for some deposit services.

KPMG EXPERIENCE AND DEPOSITOR RISK ASSESSMENT

KPMG experience indicates that the interest rate alone is not the major factor by which individuals determine in which bank they decide to keep their money. Nor is interest rate the sole reason businessmen choose one bank over another. Depositors are motivated by two major criteria:

A. Convenient location of the banking office, and,

B. The type and quality of services provided by the bank.

For individuals, a convenient location is statistically the single most important factor in choosing a bank. For the business depositor, good service, even at higher prices(lower interest), is a much more important factor in the decision making process of choosing a bank than higher rates. In addition, most prudent businessmen also recognize that low interest rates offered by a bank are generally a sign of lower

risk.[5] Recent events surrounding the failure of banks that offered depositors higher rates than other banks will likely be recognized by depositors, especially business depositors. This could result in a slight reversal of the trend away from CSB, but the location and services offered by other banks will be considered in this switch.

CONCLUSIONS

Statistically, therefore, the outflow of deposits evidenced in Table 1, is more likely a result of poor service from CSB than low interest rates. Conversely, the growth that did occur in aggregate deposits was more likely a result of the lack of competition in the wide spread branch network of the Bank than a positive choice on the part of individual depositors.

Candid comments from clients to KPMG advisors, or overheard by KPMG advisors, tend to support this conclusion. These comments have included the following:

- "My business associates tell me to take my money out of CSB because they delay incoming and outgoing payments."
- "CSOB charges me the rate(foreign exchange) quoted on the day I request the payment. CSB blocks 110% of the payment and then finally charges me the rate 2 to 5 days later when the payment is finally made, and I lose money on every payment. I cannot control my foreign exchange risk in this way. I will stop doing my business there."
- "My suppliers charge me more because of the delays in payments that occur because of slow payment services at CSB."
- "I have a hard time finding out the balance to my account."
- "I have to stand in 3 to 5 separate lines to do one transaction."
- "If I had the choice, I would change banks, but the only bank in my town is the Czech Savings Bank."

All of the above comments indicate that there is an excellent chance that once another bank establishes a branch office near that of CSB, individual depositors will move their accounts to the new competitor. Businessmen have already made their

---

[5] As a reference point on this issue of bank risk, it is especially important that the reader compare the interest rates offered by AB banka to those of all other banks. They exceed those of all other banks in most all cases. During the process of completion of this report, AB banka was intervened by the Czech National Bank.

decision. They are moving their accounts where they can receive better service.

One significant conclusion from all of the above is that the falling growth of individual deposits and decrease in business deposits is not Bank strategy. There is a dangerous trend of deposit withdrawal occurring that is threatening the Bank's historically low cost of funds. Simply raising interest rates is not likely slow the outflow and raise significant levels of net new deposits. Raising deposit interest rates could also have the following negative consequences:

- Assuming loan rates are not increased, net interest income will fall. In the face of increasing operating expenses and loan reserve allocations, increasing rates will reduce income even further, possibly putting the Bank into a loss and ultimately reducing capital.

- Assuming loan rates are increased to protect the Bank's income margin, increasing deposit rates will have a serious impact on the cost of funds for banks borrowing in the interbank market. The size of the interbank portfolio as a portion of CSB's assets and as a portion of the total market will have serious consequences on the Bank. Increasing these rates will put pressure on the second tier of banks in the market to raise loan rates. If they do not raise loan rates, they will experience income losses. Income losses will have an immediate effect on their ability to repay loan interest and principal to CSB.

- Increasing rates could have an inflationary affect on the Czech economy, and, by making it harder for borrowers to repay loans, further increase the level of bankruptcies and increase unemployment.

The next conclusion is a fact more challenging than a diagnosis of the problem through simple analysis:

Improving the service at the Bank requires the involvement and commitment of every employee at every level of the Bank.

A desire to provide good service cannot be injected into employees. It is not produced by computers. It is not the purpose or result of procedures manuals. It is a behavioral trait that must be acquired before it can be delivered. It must be rewarded in order to grow and continue. It includes service to fellow employees as well as to customers, because good service to customers begins with good service to internal customers, i.e., fellow employees. The recommendations below are intended to identify customer service requirements for business and entrepreneurial clients. They may be adapted to address individual depositors. They are intended to build commitment by bank employees to delivery of those services.

RECOMMENDATIONS

The following recommendations will be expanded into an Action Plan. They focus on the business sector. They are intended to recognize the beginning of some hard work. They should not be expensive to implement. On the other hand, failure to implement them will certainly be expensive in the cost of funds for the Bank.

- **Customer complaints and "overheard" comments on inadequate service must be defined.**

  This is not the job of a committee, but must be the task of an action oriented group of specialists capable of working within a limited timetable. The most important questions this select group will seek to answer are:

  1. Why is the Bank losing business deposits, when the largest and fastest growth in deposits in the Czech Republic is in this sector?

  2. What services do individual depositors want?

  3. What services do business and entrepreneurs want?

  4. What services do large corporate customers want?

  5. What is the Bank doing to meet the demands of these customers?

  6. What is the competition doing in all of the above areas?

  7. What is the Bank doing to meet the competition?

  These questions are not intended to be all inclusive. However, if they are properly researched, the answers obtained should provide a base upon which to begin a good market profile and strategy. Recommendations on how this can be accomplished are indicated below.

- **Priorities must be set.**

  These should be based upon what can be done to have a major impact at least cost on solving identified service problems.

- **Corrective action must be taken on a item by item basis.**

  Positive results in the form of increased customer satisfaction must be accomplished in no more than six months if the outflow of deposits is to be reversed.

41

- **New product requirements must be defined and prioritized.**

  A major objective should be to standardize and simplify deposit products. This will reduce costs and make the product easier to understand for the client as well as for the Bank operations area responsible for product maintenance.

  Types of deposit based services may include:

  - zero balance accounts
  - automatic investment, or "sweep" accounts
  - payroll services for employees
  - automatic salary deductions for savings, tax, utility payments
  - reconcilement services for customers requiring paper check services
  - foreign currency netting services
  - corporate cash consolidation facilities between branches to Head Office for clients with multiple locations
  - special overdraft arrangements

- **A core group of business oriented deposit product managers should be established in Head Office or at a centrally located branch in Prague to serve these clients.**

  Once this group is functioning well, similar individuals or groups should be assigned to other strategic locations.

- **Foreign currency payments services must be improved.**

  This is especially important in the management of foreign currency nostro accounts in German Marks, U.S. Dollars, Austrian Shillings, and Swiss Francs.

If these recommendations are implemented in a timely manner, the outflow of business deposits should be reversed. Good service is good business, and it is good for business.

-42