

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Optimalizace logistického systému v podniku

Enterprise logistic system optimization

Student: Jan Sokol

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Jan Sokol**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Optimalizace logistického systému v podniku
Enterprise Logistic System Optimization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Charakteristika podniku
 4. Analýza aktuálního modelu logistického systému ve vybraném podniku
 5. Návrh nového logistického systému
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

- MACUROVÁ, P., N. Klabusayová a L. TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 344 s. ISBN 978-80-248-3791-8.
JIRSÁK P., M. MERVART a M. VINŠ. *Logistika pro ekonomy - Vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 264 s. ISBN: 978-80-7357-958-6.
STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.**

Datum zadání: 18.11.2016
Datum odevzdání: 05.05.2017


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval(a) samostatně.“

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature is written in a cursive style and appears to read 'Sokol'.

.....
Jan Sokol

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická východiska.....	7
2.1. Logistické náklady	7
2.1.1. Členění logistických nákladů	7
2.1.2. Faktory ovlivňující logistické náklady	8
2.2. Velikost dávky	10
2.2.1. Kvantifikace nákladů spojených s velikostí optimální dávky	11
2.3. Řízení zásob.....	12
2.3.1. Objednací systémy	13
2.3.2. Stanovení velikosti pojistné zásoby	13
2.4. Možnosti řízení logistického systému	14
2.4.1. Systém JIT	14
2.4.2. Systém Kanban.....	15
2.5. Outsourcing logistických aktivit.....	15
2.6. Shrnutí kapitoly	17
3. Charakteristika podniku	18
3.1. Představení podniku a hlavní oblast podnikání	18
3.1.1. Retailová divize.....	19
3.1.2. Komerční divize	19
3.1.3. Strategie.....	20
3.1.4. Společenská odpovědnost Moneta Money Bank, a.s.	21
3.2. Struktura podniku	22
3.2.1. Vybrané orgány společnosti jsou aktuálně tvořeny následovně:	22
3.2.2. Řízení podniku	22
3.3. Ekonomická charakteristika podniku	22
3.3.1. Ukazatele rentability	23

3.3.2.	Ukazatele aktivity.....	24
3.3.3.	Ukazatele zadluženosti a finanční stability	25
3.3.4.	Ukazatele likvidity	26
3.3.5.	Ostatní ukazatele sledované vedením banky.....	26
3.4.	Aktuální hospodářské výsledky podniku.....	27
3.5.	Shrnutí kapitoly	30
4.	Analýza aktuálního modelu logistického systému ve vybraném podniku	31
4.1.	Cíl procesu.....	31
4.2.	Charakteristika aktivit zapojených stran.....	31
4.2.1.	Popis aktivit obchodního místa v rámci logistického řetězce	31
4.2.2.	Popis aktivit specialistů procesu cash management na centrále banky v rámci logistického řetězce	32
4.2.3.	Popis dodavatele - bezpečnostní agentury	34
a)	Převozy hotovosti.....	34
b)	Zpracování hotovosti	35
4.3.	Popis informačního toku.....	35
4.3.1.	Informace předávané mezi obchodním místem banky a specialisty procesu cash management	35
4.3.2.	Informace předávané mezi specialisty procesu cash management a bezpečnostní agenturou.....	36
4.3.3.	Informace předávané mezi obchodním místem a bezpečnostní agenturou.....	36
4.4.	Popis materiálového toku	36
4.5.	Popis peněžního toku.....	37
4.6.	Popis stávajícího stavu plánování počtu přeprav pro obchodní místa.....	37
4.6.1.	Podklady pro plánování.....	37
4.6.2.	Logika výpočtu a systémové zpracování	38
4.8.	Shrnutí kapitoly	39
5.	Návrh nového logistického systému	40

5.1.	Návrh nového systému plánování přeprav hotovosti na OM	40
5.1.1.	Výpočet	40
5.1.2.	Interpretace vypočtených dat z tabulky 5-1	41
5.1.3.	Dopady řešení na ostatní logistické náklady	43
5.1.4.	Výhody a nevýhody	44
5.2.	Možnost použití plánovacích softwarů	45
5.2.1.	Popis plánovacího softwaru	46
5.2.2.	Možní dodavatelé	47
5.2.3.	Možné provedení – využití softwaru, nebo outsourcingu	49
5.2.4.	Návrh struktury výběrového řízení	49
5.2.5.	Možnosti financování	50
5.2.6.	Výhody a nevýhody	51
5.2	Shrnutí	52
6.	Závěr	53
	Seznam použité literatury	54
	Seznam využitých internetových zdrojů	55
	Seznam zkratk	56
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	57
	Seznam příloh	58

1. Úvod

Téma bakalářské práce, optimalizace logistického systému v podniku, bylo zvoleno z toho důvodu, že logistika v dnešní době ovlivňuje životy všech lidí. Je jedním z nejvýznamnějších oborů zajišťujících aktuální fungování celé společnosti, protože pouze díky kvalitním logistickým systémům můžeme užívat statky v takové míře a rozsahu, který byl v minulých stoletích nemyslitelný.

Motivací je také to, že správné řízení nákladů je vnímáno jako velmi důležité pro úspěch a konkurenceschopnost podniku. Mezi důležité náklady se u většiny podniků řadí právě náklady

logistické, které vznikají z nutnosti uspokojování potřeb zákazníků. Jejich vznik je způsoben nesouladem polohy a času mezi vyrobením výrobku a potřebou zákazníka. Jako zajímavé u logistických nákladů vidíme to, že je jich několik druhů, včetně nákladů z nedostatku nebo nákladů obětovaných příležitosti. Vyvažování logistických nákladů je nutné provádět tak, aby přílišné snížení jednoho typu nákladů nevedlo k neúměrnému navýšení jiného typu nákladů a aby náklady byly co nejnižší pro zajištění co nejvyšší efektivity podniku a plnění plánu nákladů tak, aby přispívaly k plnění podnikových cílů.

V této práci bude naším cílem nalézt takové řešení, které Moneta Money Bank, a.s. pomůže co nejvíce snížit celkové logistické náklady. Řešení budeme hledat s ohledem na ekonomickou situaci Moneta Money Bank, a.s. Při nacházení řešení budeme tedy brát v úvahu i schopnost podniku investovat do nových technologií, s přihlédnutím na aktuální hospodářské výsledky a návratnost takových řešení.

Dalším motivem pro zkoumání a řešení optimalizace logistického systému v podniku je možnost následně ověřit získané poznatky v praxi a to úpravou plánovacího systému v rámci zkoumaného podniku. Autor práce totiž pracuje na pozici vedoucího týmu specialistů procesu cash managementu na centrále Moneta Money Bank, a.s. Může tak prezentovat výsledky práce managementu v tomto podniku a podílet se na jejich případné realizaci společně s vyšším managementem a dalšími stranami, ať již v podobě dalších oddělení podniku nebo dodavatelů, se kterými podnik na realizaci logistického toku spolupracuje.

Data poskytnutá Moneta Money Bank, a.s. byla pro minimalizaci pravděpodobnosti zvýšení bezpečnostních rizik a zachování obchodního tajemství zkrácena koeficientem.

2. Teoretická východiska

Cílem této kapitoly je objasnit teorii, která bude použita k analýze a návrhu řešení problémů v praktické části práce. Jedná se především o teoretické poznatky k oblastem:

- náklady v logistice,
- velikost dávky,
- řízení zásob,
- možnosti řízení logistického systému,
- outsourcing logistických aktivit.

2.1. Logistické náklady

Logistické náklady jsou důležitou složkou nákladů mnoha firem. Jejich správné pochopení a řízení je zásadní pro jejich bezproblémový chod.

Macurová (2014, s. 34) definuje, *"za logistické náklady budeme považovat veškeré náklady ovlivněné způsobem organizování a řízení toku a rovněž samotným průběhem toků, a to ve všech člancích logistické sítě. V souladu s tzv. ekonomickým pojetím nákladů budeme do logistických nákladů zahrnovat i náklady ušlých příležitostí."*

2.1.1. Členění logistických nákladů

Vzhledem k tomu, že logistické náklady jsou tvořeny velkým množstvím jednotlivých prvků, musí být členěny. Mezi autory jednotlivých publikací na toto téma jsou rozdíly. My budeme ke klasifikaci logistických nákladů přistupovat tak, jak píše a uvádí Macurová (2014). Ta přistupuje ke členění logistických nákladů dvojím způsobem.

Zprvė podle návaznosti procesů v logistickém řetězci. Jedná se například o položky počínaje náklady na přijetí objednávky od zákazníka, správu a řízení objednávek, nákup materiálu, až po kompletaci dodávek a náklady na distribuci.

Tento první pohled Macurové rozšiřuje dále Jirsák (2012) o náklady na výběr dodavatele jak pro unikátní, tak pro opakované nákupy, kvantitativní a kvalitativní příjmy, správu zásob a další.

Druhý pohled na členění logistických nákladů definuje Macurová (2014) dle charakteru a účelnosti toků na:

- náklady z organizování a řízení toku,

- náklady na uskutečnění toku,
- náklady na držení zásob,
- náklady plynoucí z nedostatečné úrovně logistických služeb.

Do většího detailu se budeme věnovat definici nákladů na uskutečnění toku a držení zásob. Tyto typy nákladů popisuje Macurová (2014, s. 34-35) "*náklady na uskutečňování toku jsou spojeny převážně s průběhem fyzických toků. Zahrnují náklady na dopravu, vychystávání, překládku, manipulaci, seřizování, nastavování.*

Náklady na držení zásob zahrnují:

- *náklady ušlých příležitostí,*
- *náklady na skladování,*
- *náklady spojené s rizikem.*

Náklady ušlých příležitostí jsou neoddělitelně spjaté s držením zásob. Jedná se o náklady kapitálu vázaného v zásobách. Kdybychom nepořídili zásoby, mohli bychom z tohoto kapitálu získat bankovní úrok anebo bychom jej mohli použít k investování do jiné podnikatelské činnosti a inkasovat zisk. Při odhadování nákladů ušlých příležitostí se proto používá reálná úroková míra, resp. míra zisku (rentabilita) dosažitelná při optimální alternativě investování kapitálu."

Dále Macurová (2014) tvrdí, že náklady na skladování tvoří například náklady na skladové prostory, správu zásob, provoz skladů, mzdy pracovníků, bezpečnostní opatření, pojištění a další. Náklady spojené s rizikem jsou riziko krádeže, poškození osobami nebo živelnou pohromou.

2.1.2. Faktory ovlivňující logistické náklady

Po seznámení se s typy logistických nákladů se budeme věnovat faktorům, které tyto náklady ovlivňují. Pro podnik je důležité rozlišovat mezi vnějšími faktory, ovlivňujícími jeho náklady, kterým se musí přizpůsobit tak, aby mu působily co nejmenší omezení v jeho činnosti a náklady vnitřními, které musí manažeři podniku aktivně řídit a optimalizovat.

Macurová (2014, s. 37-38) definuje tyto faktory logistických nákladů "*K vnějším faktorům ovlivňujícím logistické náklady podniku lze zařadit externí nákladové sazby a stupeň různorodosti požadavků zákazníků.*

Externí nákladové sazby jsou dány jednak ekonomickou politikou států, jednak podmínkami na trhu. Mezi tyto sazby patří zejména:

- *nájemné skladů (jsou závislé mimo jiné na nabídce a poptávce po skladových prostorách a liší se podle prostorového umístění skladu, typu skladu apod.),*
- *úrokové míry (promítají se do nákladů na držení zásob a liší se podle zemí a finančních institucí poskytujících úvěry),*
- *ceny pohonných hmot,*
- *daně (zejména silniční daň, spotřební daň z pohonných hmot),*
- *poplatky v dopravě (dálniční známky, mýtné),*
- *pojištění (havarijní pojištění vozidel, pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, pojištění zásob),*
- *ceny pracovní síly (odlišné podle zemí),*
- *cla (liší se podle zemí a také podle toho, zda je dovážen/vyvážen hotový výrobek jako celek, anebo jen jeho komponenty).*

Velká různorodost požadavků zákazníků omezuje možnost provádět činnosti společně (standardním způsobem, ve velkých dávkách) a dosahovat tak objemových efektů. Každá varianta průchodu požadavku řetězcem vede k jiným nákladům.

Vnitřní (podnikové) faktory, které ovlivňují velikost logických nákladů, lze rozčlenit na faktory:

- *výrobně-technologické (ovlivňují snadnost manipulace, skladování, stupeň opakovanosti apod.),*
- *organizační (prostorové rozmístění a vnitřní uspořádání výrobních závodů a skladů, rovněž tak pravidla pro plánování průběhu činností a řada dalších)."*

Ze studovaných materiálů také vyplývá, že pro efektivní řízení logistických nákladů a případnou cenotvorbu výrobků nestačí přiřazovat tyto náklady pouze k jednotlivým divizím, ale je třeba jít více do hloubky k tomu, co ovlivňuje výrobu jednotlivých výrobků nebo poskytované služby.

"Z potřeb logistického řízení vyplývají zejména tyto požadavky na sledování logistických nákladů:

- *vztahovat náklady k tokům a příslušným procesům, nejen k útvarům,*
- *přiřazovat náklady konkrétním typům zákazníků a typům jejich požadavků a zachytit ty vlastnosti toku (a tedy i způsob jejich organizace a řízení), které mají vliv na náklady,*
- *zvažovat veškeré podstatné (relativní) náklady a efekty vyvolané danou alternativou (tj. vyvolané i v jiných částech logistického systému) v delší časové perspektivě (přístup cost and benefit),*

- rozlišovat fixní a variabilní charakter nákladů.

Jen tak získáme dobré podklady pro tvorbu kalkulací produktů, pro logistický controlling, pro hledání lepších forem organizace, pro rušení neproduktivních činností, pro rozhodování o tom, které typy zákazníků, tržních segmentů či distribučních kanálů preferovat." uvádí Macurová (2014, s. 38).

2.2. Velikost dávky

Jednou z možností, jak efektivně ovlivnit a snižovat logistické náklady, je tvořit dávky o správné velikosti. Proto se v této kapitole budeme věnovat teoretickým poznatkům o dávkách v logistice.

Macurová (2014, s. 75) uvádí "*Dávku (order quantity batch size) v logistice lze definovat jako počet jednotek, které se stávají předmětem transformace při jednorázovém vynaložení času (a nákladů) na přípravu a zakončení transformace.*

S dávkovým režimem se setkáváme běžně v různých článcích logistické sítě. Podle charakteru příslušných procesů pak hovoříme o nákupní dávce, výrobní dávce, technologické dávce, seřizovací dávce, manipulační dávce, dopravní dávce apod."

Dále Macurová (2014) uvádí členění dávek na dávky výrobní a seřizovací. Detailněji popíšeme typy dávek dále využívaných v praktické části práce, které definuje Macurová (2014, s. 75) následovně:

- "*Nákupní dávka (dodávka) je množství surovin, materiálů, výrobků apod. jednorázově objednaných a společně dodávaných zákazníkovi.*
- *Technologická dávka je dána množstvím výrobků současně opracovávaných na jednom stroji, nebo ručně jedním pracovníkem*
- *Manipulační dávka je dána počtem výrobků (součástí) současně manipulovaných, tj. převážených, překládaných apod."*

Pro určení optimální velikosti dávky použijeme metodu logistického vyvažování mezi náklady pořizovacími a skladovacími, výsledkem tohoto vyvažování je optimální dávka. Běžně jsou v literatuře rozlišovány dvě možné velikosti dávek, se kterými jsou spojovány různé úrovně nákladů na skladování a pořízení. Dávky mohou být malé, nebo velké, a rozdíly mezi nimi charakterizuje Macurová (2014, s. 77-78) "*Malé dávky vedou k častému seřizování, objednávání, k větší frekvenci manipulace a evidence, avšak je s nimi spojena celkově nižší rozpracovanost, kratší průběžná doba a vyšší flexibilita.*

Velké dávky sice umožňují jednodušší řízení, menší výskyt seřizování a nastavování, lepší využití kapacit a dosažení množstevních slev při nákupu, avšak vedou k vyšším průměrným zásobám, k delší průběžné době, pomalé reakci na změny požadavků zákazníků, oddálení okamžiku ujištění neshod apod. To je neúnosné zvláště tam, kde jsou do dávek sdružovány různé zakázky, přijaté v různých okamžicích a čekající na zaplnění kapacity.

Velikost dávky je proto potřeba pečlivě zvážit, zejména s ohledem na:

- úroveň logistických služeb požadovaných jednotlivými zákazníky,
- potřebu synchronizace v logistickém řetězci a současně potřebu využít úzké místo,
- náklady ovlivněné velikostí dávky.

Optimální dávka (Economic Order Quantity - EOQ) je stanovena tak, aby celkové náklady ovlivněné velikostí dávky byly minimální. Jde o ekonomické vyvažování mezi náklady na držení zásob a náklady na seřízení u výrobní dávky, resp. objednání a dodání u dodávky materiálu."

2.2.1. Kvantifikace nákladů spojených s velikostí optimální dávky

Pro kvantifikaci celkových nákladů spojených s dávkami používáme výpočty pro stanovení:

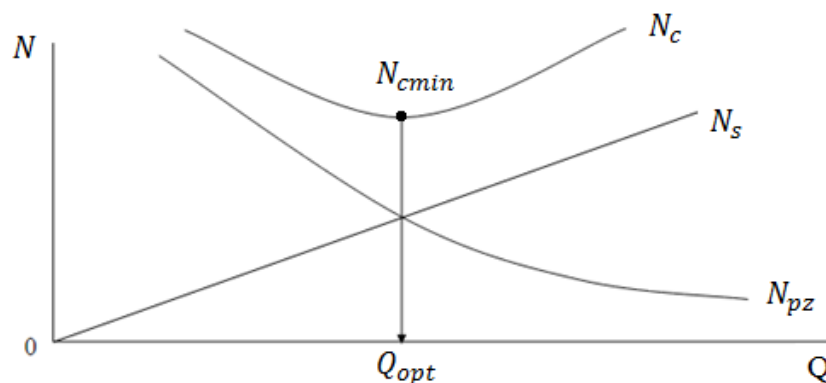
- nákladů na držení zásob neboli nákladů skladovacích. Vzorec použitý pro stanovení těchto nákladů je následující
$$\dots \quad N_s = \frac{Q \cdot N_j \cdot n_s \cdot t}{2} \quad (2.1),$$
- Objednací náklady jsou počítány následovně
$$\dots \quad N_{pz} = \frac{D \cdot n_{pz}}{Q} \quad (2.2)$$
- Celkové náklady na dané období poté
$$\dots \quad N_c = N_s + N_{pz} \quad (2.3),$$
- Minimální velikost celkových nákladů najdeme v minimu funkce definující tyto náklady, z něhož se dá odvodit výpočet pro určení optimální velikosti dávky. Pro její nalezení budeme užívat vzorec
$$\dots \quad Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot n_{pz}}{n_s \cdot N_j \cdot t}} \quad (2.4)$$

Vzorce 2.1-2.4 jsou použity z publikace, jejíž autorkou je Macurová (2014). Legenda k vzorcům 2.1-2.4:

N_s	...	náklady skladovací,	Q	...	dávka,
N_j	...	jednicové náklady,	t	...	doba skladování,
N_{pz}	...	celkové objednáací náklady,	D	...	objem výroby,
n_{pz}	...	jednicové náklady na pořízení,	Q	...	dávka,
Q_{opt}	...	optimální velikost dávky,	N_c	...	celkové náklady,
n_s	...	celkové náklady na skladování jednotky zboží.			

Funkci celkových nákladů a bod, kdy dosahují minima, můžeme zobrazit i graficky viz obrázek 2.1

Obrázek 2.1 - graf optimální velikosti dávky



Zdroj - vlastní zpracování

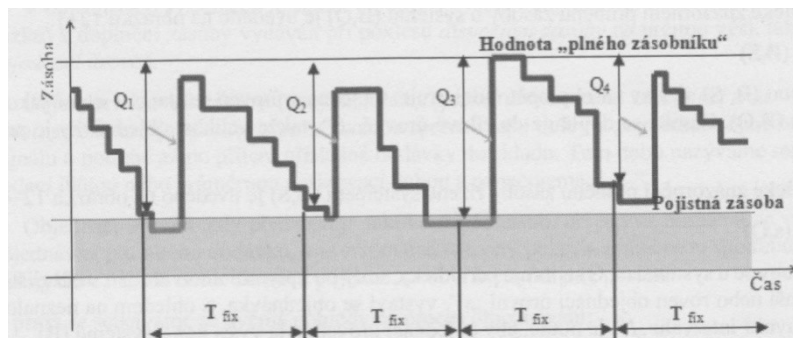
2.3. Řízení zásob

Řízení zásob je další z důležitých logistických aktivit, ovlivňující náklady. V rámci naší práce budeme zkoumat především to, jak stanovit správnou objednáací úroveň tak, aby nedocházelo k překročení limitu hotovosti, stanovenému pro sklad a zároveň nedocházelo k nákladům, způsobeným nedostatkem hotovosti na skladě.

2.3.1. Objednací systémy

Rozlišujeme několik druhů objednacích systémů, které se liší v přístupu kontroly zásoby na skladě a stabilitě množství objednávaného zboží. Typy objednacích systémů jsou (B,Q) ; (B,S) ; (s,Q) ; (s,S). V rámci praktické části práce budeme používat objednací systém (B,S). U systému (B,S) je monitorován stav zásob vždy při změně množství zásoby a zásoba se doplňuje do cílové úrovně "S", takže velikost objednávky je proměnlivá.

Obrázek 2.2 – Graf objednacího systému typu (B,S)



Zdroj - Bazala a kol. (2007)

2.3.2. Stanovení velikosti pojistné zásoby

Správné stanovení pojistné zásoby pomáhá předcházet nákladům z nedostatku zboží při výkyvu v požadavcích zákazníka nebo nedostatku zásob pro výrobu, např. z důvodu většího nedoručení surovin pro výrobu dodavatelem ve stanoveném termínu. Pojistná zásoba, především ve výrobě, má také význam před úzkými místy, kde snižuje možnost zastavení výroby na úzkém místě z důvodu výpadků na předcházející části procesu.

Toto tvrzení potvrzuje i studovaná literatura, kupříkladu Jirsák (2012, s. 88) "*Pojistné zásoby se v logistickém řetězci vytváří za účelem prevence proti nejistotě na straně poptávky či spotřeby nebo v dodací lhůtě, případně proti oběma faktorům najednou. Nejistota je způsobena variabilitou skutečnosti oproti předpokladům. Pojistná zásoba může být stanovena intuitivní nebo kvantitativní metodou.*"

V rámci práce budeme stanovovat pojistnou zásobu kvantitativní metodou, v rámci které můžeme řešit nejistotu na straně poptávky dodavatele nebo obou těchto faktorů, to bude ovlivňovat použitý vzorec pro výpočet optimální velikosti pojistné zásoby vzhledem k vyvážení nákladů na pořízení zásob a nákladů na skladování na straně jedné a s náklady na jednorázový nákup a ztráty z nedostatku na straně druhé. Vzorce užití pro výpočty mohou být:

$$\text{Pojistná zásoba pro případy nejistoty obou faktorů} \quad \dots \quad Z_p = k \sqrt{\bar{L} \cdot \sigma_d^2 + \bar{d}^2 \cdot \sigma_L^2} \quad (2.5),$$

$$\text{Pojistná zásoba pro případy nejistoty na straně poptávky} \quad \dots \quad Z_p = k \cdot \sigma_d \cdot \sqrt{\bar{L}} \quad (2.6),$$

$$\text{Pojistná zásoba pro případy nejistoty v dodací lhůtě} \quad \dots \quad Z_p = k \cdot \sigma_d \cdot \bar{d} \quad (2.7).$$

Vzorce 2.5-2.7 jsou použity z publikace, jejíž autorkou je Macurová (2014). Legenda k vzorcům 2.5-2.7:

Z_p ... pojistná zásoba, k ... koeficient zajištění,

\bar{L} ... průměrná délka cyklu, \bar{d} ... průměrný denní prodej,

σ_d ... směrodatná odchylka denního prodeje,

σ_L ... směrodatná odchylka cyklu realizace objednávky.

2.4. Možnosti řízení logistického systému

V rámci moderních trendů bývají především ve výrobě a částečně i ve službách využívány k dosahování vyšší efektivity logistického řetězce metody just in time (JIT) a Kanban. V praktické části práce se budeme snažit aplikovat tyto metody, proto si je zde blíže definujeme.

2.4.1. Systém JIT

Ve studované literatuře se popis metody řízení JIT velmi podobá a jak Jirsák (2012), tak Stehlík (2008) zdůrazňují, že by systém neměl být zneužíván stranou se silnější vyjednávací pozicí. Jirsák (2012, s. 165) popisuje "*koncept JIT je založen na sladění procesů a zdrojů mezi odběrateli a dodavateli v logistickém řetězci tak, aby odběratel obdržel zboží v čase, v kvalitě, v obalu, označené, na místě a v množství, které požaduje včetně dokumentace. Jestliže je dodavatel ochoten a schopen se plně podřídit požadavkům odběratele, pak není nutné, aby zboží bylo dodáno dlouho před tím, než je potřeba v příslušných procesech, odpadá spousta činností, důsledkem čehož mohou i zákazníci příslušného odběratele být spokojeni za kratší dobu, s vyšší mírou customizace a s úsporou nákladů. Jak je z výše uvedeného zřejmé, JIT není o převedení, z pozice větší vyjednávací síly, správu zásob od odběratele na dodavatele, ale musí se jednat o koordinaci nejprve mezi dvěma články logistického řetězce a následným rozšiřováním na další navázané podniky.*"

2.4.2. Systém Kanban

Kanban se dá označit za systém, díky kterému se dodavateli signalizuje ve správnou chvíli potřeba dodání dalších součástí a díky tomu se snižuje potřebná zásoba. Zprvu byl využíván v podnicích z odvětví automotive k zefektivnění výrobních procesů. V tomto odvětví byl také systém použit poprvé a to ve firmě Toyota, v rámci systému Toyota Production System. Z podniků odvětví automotive se postupem času rozšířil i do jiných odvětví a nyní je používán například i v rychlém občerstvení společností McDonalds.

Stehlík (2008) nahlíží na Kanban jako na systém, rozšiřující zásobování JIT, jako na jednoduchou metodu koordinující pohyb materiálu ve výrobě díky využívání standardizovaných kontejnerů s kartami, používanými k signalizaci potřeby doručení dalšího množství dílů.

Výhody Kanbanu definuje Jirsák (2012) jako lepší vyhlazení materiálového toku. Dodavatelé vyrábí nebo dodávají pouze to, co je třeba. Na základě kanbanového signálu nedochází k dlouhodobému skladování, redukuje se množství zásob a dochází k těsnější návaznosti informačního a materiálového toku.

Ve své publikaci uvádí Jirsák (2012) také různé druhy systému Kanban. Mezi ně patří tradiční Kanban, dvou okruhový Kanban systém, E-kanban, signální a Fax-kanban. My se budeme věnovat systému E-kanban, který odbourává používání fyzických karet a tím i nevýhody s nimi spojené (např. ztráta karty) a nahrazuje je elektronickým systémem, který např. ve výrobě může reprezentovat systém s použitím čárových kódů. V našem případě může tento systém vzniknout propojením dat z informačního systému o stavu hotovosti se systémem pro generování objednávek a v momentě potřeby může realizovat přepravu hotovosti z konkrétního obchodního místa firmy.

2.5. Outsourcing logistických aktivit

Námi zkoumaný subjekt využívá pro část logistických aktivit outsourcing, proto se v této části kapitoly budeme věnovat jeho charakteristice, výhodám a nevýhodám. Cíl outsourcingu se dá shrnout dle studované literatury do dvou oblastí. Zaprvé možnost věnovat více energie a času na klíčovou oblast činnosti podniku a zadruhé omezení nákladů na budování vlastního systému pro oblasti nespádající do hlavní činnosti podniku.

Jirsák (2012, s. 189-192) charakterizuje outsourcing následovně "*cíl firmy lze jednoduše charakterizovat jako uspokojení zákazníka dodáním zboží či služeb v dohodnuté kvalitě, kvantitě, ceně na dohodnuté místo. Využíváme-li k této dodávce externích zdrojů, hovoříme o outsourcingu. Outsourcing je tedy realizace interních procesů externím poskytovatelem neboli najímání externích*

zdrojů na realizaci interních aktivit. Ve většině případů firmy vytěsňují vedlejší funkční oblasti. Případy vytěsňování hlavních firemních procesů jsou sice známy, nicméně jsou méně obvyklé. Logistika patří mezi nejvíce outsourcované obory.

Důvody outsourcingu - existuje několik různých důvodů preference externího logistického řešení před interním. Tyto důvody jsou nákladové, kapacitní, kvalitativní a kapitálové. Vysoká nákladovost interního řešení (projevující se zejména u zahraničních firem a vyšším standardem u personálních nákladů, či nedostatečným využitím provozních prostředků) bývá jednou z příčin volby outsourcingu.

Za nejvýznamnější výhody outsourcingu logistice považujeme, soustředění se na hlavní činnost podniku, přístup k know-how na světové úrovni, sdílení rizik, snížení operativních nákladů, uvolnění kapitálových prostředků.

Firmy dosahují nejlepších výsledků v řízení hlavních procesů. Procesy vedlejší, jakými logistické činnosti pro výrobní firmy jsou, vyžadují příliš mnoho zdrojů k dosažení očekávané kvality. Toto taktické řízení vedlejších procesů není pro firmy efektivní, a proto volí externího partnera s cílem soustředit se na činnosti, ve kterých mají vyšší přidanou hodnotu v porovnání s konkurencí. Výběrem outsourcingu tedy šetří zejména lidské kapacity, jelikož ty se mohou věnovat hlavním výdělečným procesům.

Problémy outsourcingu - Pokud se rozhodneme pro outsourcing, měli bychom být připraveni na následující problémové faktory, jež se mohou projevovat zejména v dlouhodobějších a komplexnějších vztazích: faktor vztahů, faktor kvality, faktor smluv, faktor zaměření, faktor pracovníků, faktor řízení.

Vztahy mezi poskytovatelem a zadavatelem mají být založeny na oboustranně výhodném kontraktu. V praxi to však ne vždy platí. Při velkém kontraktu má větší sílu ve vztahu zadavatel, jelikož si obvykle může vybírat z relativně velkého počtu poskytovatelů. Tento fakt vede k nižšímu statutu poskytovatele, ztrátě jeho motivace a možnému krachu outsourcingového vztahu. Eliminací faktoru je soudnost a kalkulační přiměřenost zadavatele, které ponechají poskytovateli dostatečnou motivaci nejen na realizaci procesů, ale také na jejich zlepšování."

Stehlík (2008, s.197-198) rozpracoval pohled na outsourcing následujícím způsobem "Podnikatelská sféra udává převážně následující důvody k volbě outsourcingu očekávané snížení nákladů, pokles nároků na řízení, urychlení vývoje výrobku, transparence nákladů, nižší personální problémy, vyšší flexibilita, snížení technologického rizika.

Důvody proti outsourcingu závislost na partnerovi, zvýšení režijních nákladů, riziko při výběru, vysoké požadavky na zabezpečení, odliv know-how, vysoký stupeň specializace, snížená možnost kontroly.

Problémy činí závislost versus úspory z rozsahu (economies of scale), otevřenost versus odliv know-how, reakční čas versus náklady."

2.6. Shrnutí kapitoly

V této kapitole jsme položili základní teoretická východiska, která budeme využívat v praktické části práce.

3. Charakteristika podniku

V této kapitole se seznámíme se společností Moneta Money Bank, a.s., s jejímiž daty budeme pracovat v rámci praktické části této práce. Charakterizujeme si podnik především v následujících bodech:

- představení podniku a hlavní oblast podnikání,
- struktura podniku,
- ekonomické charakteristiky podniku.

3.1. Představení podniku a hlavní oblast podnikání

Moneta Money Bank, a.s. sídlí na adrese Vyskočilova 1422/1a, 140 28 Praha 4 a je zapsána u MS v Praze, odd. B vl. 5403, IČ: 25672720, DIČ: CZ699003117. Dříve GE Money Bank a.s.. K přejmenování došlo k 1. 5. 2016, v rámci osamostatnění společnosti od korporace General Electric, další informace o společnosti jsou uvedeny v příloze číslo 1.

Vedení společnosti uveřejnilo v rámci představení banky informace na webových stránkách <https://investors.MONETA.cz/about-us1>, k 11.11.2016: "*Moneta Money Bank, a.s. (dále společnost) a společně se svými ovládanými společnostmi (dále jen skupina) patří v České republice mezi vedoucí a rostoucí poskytovatele bankovních a finančních služeb spotřebitelům a klientům v segmentu malých a středních podniků. Společnost má zavedenou pozici na českém trhu retailových finančních produktů a rostoucí postavení v segmentu úvěrů pro malé a střední podniky. Společnost má univerzální bankovní licenci a poskytuje širokou škálu finančních služeb a produktů se zaměřením na retailové klienty a malé a střední podniky.*

Společnost provozuje 4. největší celostátní distribuční síť 229 poboček a 629 bankomatů. Je tak významně zastoupena v menších městech a obcích s relativně nízkou dostupností bankovních služeb. Svoji podnikatelskou činnost provozuje i prostřednictvím sítě alternativních distribučních kanálů, kterou tvoří například internetové bankovníctví, call centrum, 1 334 prodejců automobilů, 35 finančních zprostředkovatelů a přibližně 4 700 leasingových partnerů (a to vše k 31. prosinci 2015). Ke stejnému dni Skupina obsluhovala přibližně 1 168 000 retailových a korporátních klientů (tj. více než 11 % populace České republiky). Hmotný kapitál Skupiny k 31. prosinci 2015 činil 27,3 miliardy Kč bez zohlednění dividendy ve výši 4,5 miliardy Kč, která byla vyplacena v dubnu 2016.

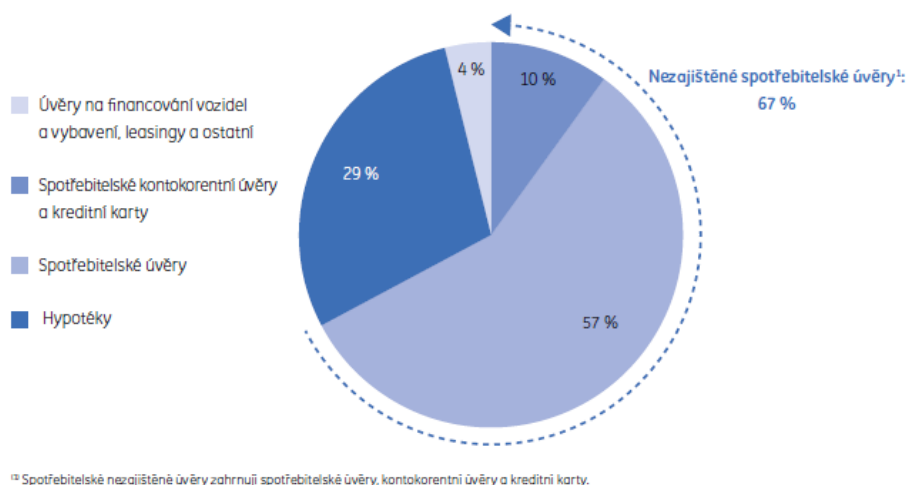
Skupina má dvě hlavní divize, a to retailovou divizi a komerční divizi. Tyto divize se liší produkty a službami, které nabízejí, přičemž klienti jsou obsluhováni jednou nebo druhou divizí podle toho, jaké produkty a služby jsou jim poskytovány.“

3.1.1. Retailová divize

Na webových stránkách <https://investors.MONETA.cz/about-us1>, k 11. 11. 2016 je uvedeno: „K 31. prosinci 2015 poskytovala finanční služby přibližně 1 068 000 aktivním klientům s celkovými čistými pohledávkami za klienty ve výši 53,7 miliardy Kč, což představovalo 49,5 procenta celkových čistých pohledávek Skupiny. Hlavními produkty této divize jsou:

- *vkladové produkty: běžné účty, spořicí účty, termínované vklady a produkty transakčního bankovníctví včetně platebních služeb a debetních karet,*
- *úvěrové produkty: retailové (spotřebitelské) úvěry, kreditní karty, kontokorenty, hypotéky a úvěry na koupi automobilu,*
- *leasingové produkty: leasing automobilů a*
- *ostatní doplňkové produkty jako prodej pojistných produktů a produktů investičních fondů.“*

Obrázek 3.1 - Struktura úvěrového portfolia služeb poskytovaných divizí retail



Zdroj - Konsolidovaná výroční zpráva 2015

3.1.2. Komerční divize

Na webových stránkách <https://investors.MONETA.cz/about-us1>, k 11. 11. 2016 je prezentováno: „K 31. prosinci 2015 poskytovala finanční služby přibližně 69 000 aktivním klientům s čistými pohledávkami za klienty ve výši 54,7 miliardy Kč, což představovalo 50,5 procenta celkových čistých pohledávek Skupiny za klienty. Hlavními produkty této divize jsou:

- *Vkladové produkty: běžné účty, spořicí účty a termínované vklady,*

- *Úvěrové produkty: termínované úvěry, provozní úvěry a leasingové produkty,*
- *Ostatní doplňkové produkty jako provádění domácích a zahraničních plateb, zprostředkování pojištění, finanční makléřství a obchodní bankovníctví.“*

3.1.3. Strategie

Strategie Moneta Money Bank, a.s. je uvedena na webových stránkách <https://investors.MONETA.cz/about-us1>, k 11. 11. 2016 následovně: „Strategií Skupiny je i nadále udržovat a rozvíjet aktivitu v retailovém segmentu a současně významně posílit postavení v segmentu malých a středních podniků.

Skupina tak zamýšlí postupně měnit celkový obchodní mix, diverzifikovat zdroje příjmů a dosáhnout postavení vedoucí banky pro malé podniky na českém trhu.

Skupina plánuje udržet a posílit svojí pozici v retailovém segmentu skrze pokračující zaměření na úspěšnou cenovou politiku, akvizici nových klientů a rozvoj kapacit v oblasti řízení rizika, a to vše za účelem podpory růstu v oblasti nezajištěných spotřebitelských úvěrů a rozvoje nabídky hypotečních produktů. Skupina i nadále plánuje využívat příležitostí ke cross-sellingu a prohlubovat obchodní vztahy se středně velkými komerčními klienty, a to zejména využitím své jedinečné pozice poskytovatele bankovních služeb v zemědělském sektoru a příležitostí ke cross-sellingu klientům, kteří využívají leasingových produktů Skupiny.

Za účelem dalšího organického růstu plánuje Skupina významně navýšit úsilí vedoucí k maximalizaci využití své současné klientské základny, produktů a nabídky služeb. Klíčovým cílem růstu je rozvoj dlouhodobých bankovních vztahů a zajištění přístupu malých podniků k řešením a službám v oblasti platebního styku (value-based payments), řízení likvidity a financování.“

Jak banka uvádí na svých webových stránkách <https://www.MONETA.cz/o-nas/ge-money-backup>, k 11. 11. 2016, je Moneta Money Bank, a.s. známa v rámci českých finančních ústavů jako inovátor, který na trh úspěšně uvedl jako první například následující služby:

- plnohodnotný elektronický výpis z účtu,
- konsolidaci půjček,
- paušální běžný účet typu all inclusive pro retailovou (Genius Active) a firemní klientelu (Genius Business Active),
- refinancování hypoték,
- plnohodnotnou komunikaci s klienty pomocí zabezpečeného internetového chatu,
- odměňování klientů penězi za používání platebních karet,

- nové způsoby bezkontaktního placení formou NFC - platební kartu, bezkontaktní platební nálepkou a kartu v mobilu,
- unikátní analytickou nadstavbu Internet Banky, která umožňuje získat kontrolu nad příjmy i výdaji a plánovat rodinný/osobní rozpočet - aplikaci GE Money Manager,
- jako první celou bankomatovou síť vybavila čipovou technologií.

Výše zmíněné pomáhá Moneta Money Bank, a.s. být bankou s výrazným klientským přístupem a peněžním ústavem, který na českém finančním trhu určuje kvalitu služeb. Nejlepším důkazem tohoto tvrzení je rostoucí počet klientů, který již překročil milionovou hranici.

S novým jménem v roce 2016 zůstala stabilita společnosti a její generální ředitel Tomáš Spurný uvádí v život novou vizi Moneta Money Bank, a.s.. Pro magazín Euromoney (10/2016) sdělil: *„Chceme být velmi jednoduchou, transparentní, tradiční bankou, která využívá to nejlepší z nejmodernějších technologií tak, aby dokázala řídit zákaznickou zkušenost a stabilitu spolu s udržitelností našeho modelu.“*

3.1.4. Společenská odpovědnost Moneta Money Bank, a.s.

Moneta Money Bank, a.s. je společensky odpovědnou firmou s řadou dlouholetých programů, v rámci kterých pomáhá v České republice různým skupinám obyvatel a organizacím. Zaměstnanci banky se například zapojují do:

- dobrovolnických aktivit na podporu komunit v rámci banky již od roku 1999, pomáhají například v rámci pomoci pro znevýhodněné děti a jejich vzdělání, pomáhají znevýhodněným spoluobčanům, seniorům a v oblasti životního prostředí,
- finančního vzdělávání pro děti, v rámci programu Rozumíme penězům, v němž si mohou žáci v mateřských a základních školách vyzkoušet, jak se pracuje s rodinným rozpočtem a získají základní povědomí o terminologii na finančním trhu,

Jako zaměstnavatel podporuje vedení banky rovné příležitosti v rámci programu Rozmanitě pro zaměstnance, díky kterému byla společnost oceněna v roce 2013 jako Společnost přátelská rodině, v letech 2012 a 2010 získala ocenění Firma roku: rovné příležitosti. Pro zaměstnance má také programy flexibilní kancelář, pro rodinu a rozvoj talentů.

3.2. Struktura podniku

V minulých letech byla Moneta Money Bank, a.s. jednou ze strategic business units společnosti General Electric. Nyní je samostatnou akciovou společností.

V organizaci pracuje přes 3 000 zaměstnanců, kteří jsou řízeni v rámci divizní organizační struktury. Rozdělení do divizí je podle jejich funkcí. Celkově je organizace tvořena jedenácti divizemi, organizační struktura je zobrazena v příloze číslo 2. V rámci společnosti také vznikají dočasné projektové a maticové organizační struktury.

3.2.1. Vybrané orgány společnosti jsou aktuálně tvořeny následovně:

- Dozorčí rada je tvořena pěti členy,
- Představenstvo společnosti je složeno ze čtyř členů,
- Výbor pro audit se třemi členy.

3.2.2. Řízení podniku

Rozpětí řízení je spíše široké, liší se ovšem dle divizí a specializace práce jednotlivých týmů, které mohou mít velikost od čtyř do dvaceti přímých podřízených na jednoho vedoucího. Společnost klade důraz na posilování pravomocí řadových zaměstnanců a nižšího managementu, proto se dá styl řízení ve společnosti charakterizovat jako demokratický, díky čemuž dosahuje banka vysokou míru angažovanosti zaměstnanců a množství podnětů pro zlepšení svých procesů, čímž získává konkurenční výhodu.

3.3. Ekonomická charakteristika podniku

Vstupní data pro hodnocení činnosti podniku budou v této práci tvořena údaji obsaženými v konsolidovaném výkazu zisků a ztrát a konsolidovaných výkazech o finanční pozici GE Money Bank z roku 2015, zdroj <https://www.moneta.cz/documents/cz/press/mmb-vyrocní-zprava-2015.pdf>, k 21. 1. 2017.

Data uvedená níže v tabulkách jsou uváděna v milionech Kč.

Tabulka 3-1 - Vstupy pro výpočet ekonomických ukazatelů výkonnosti podniku v milionech Kč

	2015	2014	2013
Aktiva celkem	140037	143403	134622

Stálá aktiva	1042	1406	1573
Oběžná aktiva	138995	141997	133049
Vlastní kapitál	27839	42583	38047
Celkové dluhy	112198	100820	96575
Krátkodobé závazky	111655	100430	96216
Tržby	12477	13063	14321
Výnosy z úroků a podobné	9522	9670	10385
Výnosy z poplatků a provizí	2631	3004	3523
Čistý zisk z finančních operací	324	389	413
Úroky - nákladová položka	212	285	557
Pohledávky	109692	109281	100312

Zdroj - <https://www.moneta.cz/documents/cz/press/mmb-vyrocní-zprava-2015.pdf>.

3.3.1. Ukazatele rentability

Pro výpočet ukazatelů rentability byly použity vzorce z publikace, jejímž autorem je Kašík (2013):

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva celkem}} \quad (3.1);$$

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3.2)$$

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (3.3)$$

Tabulka 3-2- Ukazatele rentability

Rok	2015	2014	2013
ROA	0,03	0,03	0,03
Meziroční srovnání	110%	92%	-
Srovnání s rokem 2013	102%	92%	-
ROE	0,16	0,10	0,11
Meziroční srovnání	165%	88%	-
Srovnání s rokem 2013	145%	88%	-
ROS	0,36	0,32	0,30
Meziroční srovnání	113%	108%	-
Srovnání s rokem 2013	121%	108%	-

Zdroj – vlastní zpracování

Čistý výnos dosahovaný z celkových použitých aktiv podniku se zvýšil o 2% v roce 2015 v porovnání s rokem 2013. Výnosnost vlastního kapitálu v roce 2015 vzrostla o 45% v porovnání s rokem 2013, důvod pro tento nárůst spatřujeme ve výplatě nerozděleného zisku, který byl vyplácen z důvodu oddělování banky od korporace GE, plánovaného na rok 2016. Nevyplacení zisku v předchozích letech je jev obvyklý u společností s vlastníkem v USA z důvodu tamních vysokých daní ze zisků zde sídlících společností. Za pozitivním trendem růstu ukazatele rentability tržeb vidíme postupně se zlepšující ekonomickou situaci v letech 2014 a 2015 a také práci managementu podniku v oblasti řízení rizik, které vedly ke snížení ztráty ze znehodnocení úvěrů a pohledávek.

3.3.2. Ukazatele aktivity

Pro výpočet ukazatelů aktivity byly použity vzorce z publikace, jejímž autorem je Kašík (2013):

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{aktiva}{tržby} \cdot 360 \quad (3.4)$$

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby} \cdot 360 \quad (3.5)$$

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{tržby} \cdot 360 \quad (3.6)$$

Tabulka 3-3 - Ukazatele aktivity, doby obratu uváděny ve dnech

Rok	2015	2014	2013
Doba obratu aktiv	4 040,50	3 952,01	3 384,12
Meziroční srovnání	102%	117%	-
Srovnání s rokem 2013	119%	117%	-
Doba obratu pohledávek	3 164,95	3 011,65	2 521,63
Meziroční srovnání	105%	119%	-
Srovnání s rokem 2013	126%	119%	-
Doba obratu závazků	3 221,59	2 767,73	2 418,67
Meziroční srovnání	116%	114%	-
Srovnání s rokem 2013	133%	114%	-

Zdroj – vlastní zpracování

Ukazatele aktivity mají všechny negativní rostoucí trend, způsobený postupným poklesem tržeb od roku 2013 do roku 2015. Zároveň aktiva, pohledávky i krátkodobé závazky jsou v roce 2015 vyšší než v roce 2013. V roce 2015 zaznamenáváme pozitivní změnu oproti letům 2013 a 2014, protože na rozdíl od předchozích let je kratší doba obratu pohledávek, než doba obratu závazků.

3.3.3. Ukazatele zadluženosti a finanční stability

Pro výpočet ukazatelů zadluženosti a finanční stability byly použity vzorce z publikace, jejímž autorem je Kašík (2013):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celková dluhy}}{\text{aktiva}} \quad (3.7);$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3.8);$$

$$\text{Finanční samostatnost} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková dluhy}} \quad (3.9);$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{úroky}} \quad (3.10).$$

Tabulka 3-4 - Ukazatele zadluženosti a finanční samostatnosti

Rok	2015	2014	2013
Celková zadluženost	0,80	0,70	0,72
Meziroční srovnání	114%	98%	-
Srovnání s rokem 2013	112%	98%	-
Finanční páka	5,03	3,37	3,54
Meziroční srovnání	149%	95%	-
Srovnání s rokem 2013	142%	95%	-
Finanční samostatnost	0,25	0,42	0,39
Meziroční srovnání	59%	107%	-
Srovnání s rokem 2013	63%	107%	-
Úrokové krytí	27,98	20,09	10,77
Meziroční srovnání	139%	187%	-
Srovnání s rokem 2013	260%	187%	-

Zdroj – vlastní zpracování

Vzhledem ke snižujícím se úrokovým sazbám na spořicíh účtech a trvalejších vkladech na finančním trhu se snižovala i úroková míra v rámci banky a díky tomu se výrazně navýšilo úrokové krytí v letech 2014 a 2015 oproti roku 2013.

3.3.4. Ukazatele likvidity

Pro výpočet ukazatelů likvidity byl použit vzorec z publikace, jejíž autor je Kašík (2013):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.11).$$

Tabulka 3-5 - Ukazatel likvidity

Rok	2015	2014	2013
Běžná likvidita	1,24	1,41	1,38
Meziroční srovnání	88%	102%	-
Srovnání s rokem 2013	90%	102%	-

Zdroj – vlastní zpracování

3.3.5. Ostatní ukazatele sledované vedením banky

Vedení banky vnímá jako zásadní také následující ukazatele, uváděné v konsolidovaném výkazu zisků a ztrát a konsolidovaných výkazech o finanční pozici GE Money Bank z roku 2015.

Tabulka 3-6 -Ostatní ukazatele sledované vedením banky

Klíčové poměrové ukazatele

mil. Kč	2015	2014	2013	Celkový nárůst/ (pokles)
Ziskovost				
Výnos (% z průměrných klientských úvěrů v čisté hodnotě)	8,7 %	9,3 %	10,3 %	(1,6) %
Výnos (% z úročených aktiv)	6,9 %	7,1 %	7,9 %	(0,97) %
Náklady na financování (% z průměrných vkladů)	0,2 %	0,3 %	0,6 %	(0,4) %
NIM* (% z průměrných klientských úvěrů v čisté hodnotě)	8,6 %	9,2 %	9,9 %	(1,2) %
NIM* (% z průměrných úročených aktiv)	6,7 %	6,9 %	7,5 %	(0,8) %
Čistý neúrokový výnos / Provozní zisk	23,1 %	25,7 %	27,6 %	(4,5) %
Čistý výnos z poplatků a provizí / Celkový provozní výnos	19,3 %	21,2 %	23,3 %	(4,0) %
Provozní náklady / Provozní výnosy	45,7 %	43,1 %	41,1 %	4,6 %
Ztráty ze znehodnocení pohledávek v čisté hodnotě (% z průměrných klientských úvěrů v čisté hodnotě)	0,8 %	1,7 %	2,6 %	(1,8) %
Rizikové vážený čistý úrokový výnos	6,1 %	5,6 %	5,6 %	0,5 %
Vykázaný RoTE	16,5 %	10,0 %	11,5 %	5,0 %
RoAA	3,2 %	3,0 %	3,2 %	0,0 %
Likvidita				
Klientské úvěry v čisté hodnotě / Závazky vůči klientům**	99,8 %	110,5 %	104,1 %	(4,3) %
Celkový kapitál / Celková aktiva	19,9 %	29,7 %	28,3 %	(8,4) %
Likvidní aktiva / Celková aktiva	20,6 %	22,8 %	24,8 %	(4,2) %
Kapitálová přiměřenost				
Rizikové vážená aktiva / Celková aktiva	90,4 %	86,9 %	90,2 %	0,2 %
Kapitálový poměr CET1	17,7 %	30,0 %	27,1 %	(9,4) %
Kapitálový poměr TIER1	17,7 %	30,0 %	27,1 %	(9,4) %
Celkový kapitálový poměr	17,7 %	30,0 %	27,1 %	(9,4) %
Kvalita aktiv				
Poměr znehodnocených úvěrů	11,7 %	12,9 %	14,8 %	(3,1) %
Krytí znehodnocených úvěrů***	77,4 %	75,4 %	74,8 %	2,6 %
Celkové krytí****	84,0 %	83,0 %	83,8 %	0,2 %

* NIM = Net Interest Margin – čistý úrokový výnos

** Vypočteno jako pohledávky v čisté hodnotě / závazky vůči klientům

*** NPL opravné položky / NPL pohledávky

**** Opravné položky celkem / NPL pohledávky

Zdroj - Konsolidovaná výroční zpráva 2015

Vzhledem k celkovému vývoji na finančním trhu a vstupu nových konkurentů, docházelo v letech 2013 až 2015 k postupnému poklesu výnosů z klientských úvěrů, které Moneta Money Bank poskytuje, zároveň docházelo ke snižování jejího podílu na trhu spotřebitelských úvěrů. Přes tyto vlivy udržel management banky stabilní zisk díky efektivnímu řízení rizik a snižování nákladů. V roce 2016 se vrcholové vedení banky rozhodlo pro úpravu cenové politiky a díky tomu se povedlo nastartovat růst objemu nově zřizovaných úvěrů a růst tržního podílu banky na trhu spotřebitelských úvěrů. Díky tomu by mělo, dle predikce vedení banky, dojít k růstu zisku na základě růstu tržeb z úrokových výnosů.

3.4. Aktuální hospodářské výsledky podniku

Z aktuálních hospodářských výsledků můžeme vyčíst, že změny provedené v cenové politice se pozitivně odráží na růstu počtu i objemu nově uzavíraných úvěrů. Dle dokumentu uvedeného na webových stránkách banky <https://www.MONETA.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/zprava?reportId=2104577> k 10. 11. 2016, se díky přijatým opatřením podařilo managementu banky zajistit následující výsledky do září 2016, úspěšné naplňování strategického plánu, růst v retailovém i komerčním bankovníctví a pokrok při budování pozice preferované banky pro podnikatele v České republice. K jednotlivým oblastem management v dokumentu uvádí:

- Široká nabídka úvěrových produktů Moneta Money Bank, a.s. i nadále zaznamenává velkou poptávku ze strany klientů po celé České republice s nárůstem o 29 % v

celkových objemech retailových úvěrů během prvních devíti měsíců roku 2016 na 19,2mld. Kč (srovnatelné v roce 2015: 14,9mld. Kč). Banka si udržuje strategickou orientaci na další rozvoj svého retailového bankovníctví, přičemž její růst je poháněný především vyššími objemy spotřebitelských půjček, což je produkt, ve kterém si udržuje přední pozici. Celkově dosáhla hodnota spotřebitelských půjček 32,2mld. Kč, zatímco objemy nových hypoték vzrostly o 45 %, a to díky konkurenceschopné cenové politice a proaktivní akvizici nových klientů. Akvizici nových klientů umožnilo také navýšení prodejních kapacit a extenzivní spolupráce se zprostředkovateli. Solidní výkon segmentu půjček na koupi osobních a užitkových vozů rovněž přispěl k celkové expanzi retailového obchodu, a to s růstem o 32% v objemech nových úvěrů na 1mld. Kč (srovnatelné v roce 2015: 0,8mld. Kč).

- Bilance komerčních úvěrů dosáhla k 30. září 2016 rekordní úrovně 55,0 mld. Kč a byla podpořena meziročním nárůstem investičních úvěrů o 8 % a půjček na financování firemních osobních a užitkových vozů o 5 %. Nové objemy investičních úvěrů zaznamenaly stabilní výkon zejména díky půjčkám pro zemědělský sektor, kde se očekává silný zájem rovněž během čtvrtého čtvrtletí. Objemy nezajištěných splátkových úvěrů vzrostly meziročně o 41 % díky pokračujícímu rozšíření prodejních kapacit.
- Kvalita portfolia se dále zlepšuje a s ním klesl poměr nesplácených úvěrů z 11,7 % k 31. 12. 2015 na současných 6,5 %

Hlavní finanční ukazatele k 30. 9. 2016:

- Celková aktiva stoupla o 4,1 % na 145,7mld. Kč za období 9 měsíců do 30. září 2016, ze 140,0mld. Kč k 31. 12. 2015,
- vklady klientů se zvýšily o 5,7 % na 114,9mld. Kč za období 9 měsíců do 30. září 2016, ze 108,7mld. k 31. 12. 2015,
- čistý zisk poklesl na 3,2mld. Kč, z 3,5mld. Kč k 30. 9. 2015, z důvodu konkurenčních tlaků,
- pokračující zlepšení poměru nesplácených úvěrů, který klesl na 6,5 % z 11,7% k 31. 12. 2015, přičemž ukazatel krytí zůstává obezřele na úrovni 81,6 % ,
- návratnost hmotného vlastního kapitálu je 16,5 % a dlouhodobě převyšuje cíl stanovený managementem 14 %
- Navzdory silně konkurenčnímu prostředí, ukazatel poměru nákladů k výnosům dosáhl 44,3%, což je pokles z původních 45,7 % za rok 2015. Management banky pokračuje

ve zvyšování efektivity a dále optimalizuje své náklady. Během prvních devíti měsíců tohoto roku klesly celkové provozní náklady o 10 % oproti stejnému období loňského roku. Ukazatel poměru nákladů k výnosům byl na konci září 2016 44,3 %, a to včetně nákladů na rebranding, IPO a oddělení od GE ve výši 278 milionů Kč.

Osamostatnění se od mateřské společnosti General Electric a transformace na Moneta Money Bank, a.s. probíhá úspěšně, o čemž vypovídají i informace z dokumentu uvedeného na webu <https://www.MONETA.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/zprava?reportId=2104577>, k 10. 11. 2016. Banka i nadále vykazuje významný pokrok ve své přeměně na plně nezávislou českou banku. Dosavadní výdaje na oddělení od GE jsou nižší, než plánované a celkově vedení banky očekává dodržení stanoveného rozpočtu 1 miliardy Kč. K dokončení procesu oddělení pravděpodobně dojde během druhého čtvrtletí 2017, šest měsíců před původním odhadem. V rámci své digitální strategie, která si klade za cíl posílit primární bankovní vztahy prostřednictvím online a mobilních kanálů, byl dokončen kompletní rebranding online kanálů a také celé pobočkové a bankomatové sítě. Spontánní znalost značky MONETA během této velmi krátké doby dosáhla úctyhodných 25 %.

Silná výkonnost banky, zejména navyšování objemu úvěrů, snižování nákladů a pevná kapitálová pozice, dává vedení společnosti dostatečnou jistotu, že bude schopno navýšit navrhovanou dividendu za rok 2016. Vedení Moneta Money Bank a.s. upravilo odhad očekávané dividendy za finanční rok 2016 na 100 – 110 % reziduálního příjmu oproti předchozímu plánu ve výši alespoň 70 % za toto období. Investoři důvěřují stabilitě této skupiny v čele s Moneta Money Bank a.s., o čemž vypovídá hodnota akcií 83,80 Kč, oproti ceně v rámci IPO, které proběhlo 2. 5. 2016 za cenu 68 Kč za akcii.

Tomáš Spurný, generální ředitel a předseda představenstva, tyto výsledky komentoval, „*v průběhu prvních devíti měsíců roku 2016 jsme pokračovali v plnění našeho plánu nastaveného při IPO, který spočívá v tom, udržet si vedoucí pozici v českém bankovním sektoru a stát se hlavní preferovanou bankou pro malé a střední firmy v České republice. Zaznamenali jsme skvělé výsledky v objemech nových úvěrů v našich klíčových oblastech, včetně spotřebního financování, hypoték a úvěrů pro malé a střední firmy. Zejména se nám podařilo potvrdit a upevnit náš závazek týkající se podpory malých a středních českých firem, a to v návaznosti na rekordní čtvrtletí z hlediska nových objemů v segmentu drobných firem a podnikatelů, kde došlo k meziročnímu nárůstu o 41 % a rekordní celkovou komerční bilanci za prvních devět měsíců roku 2016, kde bylo navýšení na 55 miliard Kč. V retailu jsme díky investicím do našeho hypotečního bankovníctví spolu s rozšířením základny našich hypotečních specialistů a prohloubením vztahů se zprostředkovateli zaznamenali návrat k růstu. V*

souvislosti s tím se snažíme dále vylepšovat svou pozici na českém trhu s retailovými úvěrovými produkty.

V návaznosti na posílení našich online distribučních kanálů, rebrandingu všech poboček a představení nové bankovní aplikace začínáme vidět hmatatelné výsledky v podobě nezávislé banky s unikátní značkou v českém bankovním sektoru. Náš program investic vykazuje rané, ale o to působivější výsledky. Naše mobilní aplikace Smart Banka, která dosud zaznamenala přes 81 tisíc stažení, byla výborně přijata a obdržela skvělá hodnocení. Naším cílem je i nadále nabízet špičkové inovace pro naše retailové i komerční klienty, abychom posílili naši nabídku a našim akcionářům přinášely stabilní výnosy.”

3.5. Shrnutí kapitoly

Na základě zjištěných informací hodnotím společnost Moneta Money Bank, a.s. jako stabilní, ziskovou společnost, která investuje do digitálních technologií na snižování nákladů, rozvoje prodejních kanálů a zlepšování zákaznické zkušenosti. Zároveň je stabilním zaměstnavatelem, který podporuje rozvoj svých zaměstnanců.

4. Analýza aktuálního modelu logistického systému ve vybraném podniku

4.1. Cíl procesu

Cílem procesu přeprav hotovosti v podniku je udržovat dostatek hotovosti na obchodních místech (dále OM) Moneta Money Bank, a.s. tak, aby byly uspokojeny požadavky klientů této banky na výběr hotovosti a zároveň udržovat množství peněz na OM v takové výši, aby byly dodržovány předepsané bezpečnostní směrnice a to při dodržení rozpočtu na přepravy hotovosti v rámci této banky.

4.2. Charakteristika aktivit zapojených stran

4.2.1. Popis aktivit obchodního místa v rámci logistického řetězce

Níže popíšeme činnosti prováděné útvarem s významem pro tuto práci.

Pracovníci OM jsou odpovědní za výši a skladbu držené hotovosti na OM. Jejich povinností je udržovat hotovost na OM v takové výši a skladbě, aby byli schopni uspokojovat potřeby klientů OM, nepřekročili bezpečnostní limit a zároveň dodržovali doporučený počet přeprav, určený ze strany specialistů procesu cash management. Za dodržování limitů a doporučeného počtu přeprav odpovídá vedoucí příslušného OM.

Dotace a odvody hotovosti jsou uskutečňovány na základě požadavků pracovníků z OM. Pracovníci OM objednávají služby bezpečnostní agentury (dále jen BA) přes interní systém banky v těchto případech:

- nedostatek hotovosti na OM,
- přebytek hotovosti na OM,
- nevyhovující skladba nominálů na OM.

Při objednávání dotací a odvodů jsou zaměstnanci OM povinni řídit se stanoveným bezpečnostním limitem pro OM. Při plánování výše hotovosti na OM, se zaměstnanci OM dále řídí provozními limity peněžních hotovostí. Provozní limit hotovosti pro OM je vždy nižší než bezpečnostní limit.

Zaměstnanci na OM vycházejí při plánování výše hotovosti z doporučených údajů:

- minimální zůstatek – výše hotovosti, kterou by si mělo OM ponechat pro uspokojení poptávky klientů,
- odvodový limit – výše hotovosti, při které by pracovník OM měl zvažovat objednání odvodu hotovosti z OM ,
- průměrné denní klientské vklady a výběry hotovosti,
- doporučený počet přeprav – počet přeprav stanovený na základě pohybu hotovosti na OM a bezpečnostního limitu pro dané OM .

Čas pro zasílání objednávek z OM je od 08,00 do 16,00 hod. předcházející pracovní den před požadovaným dnem realizace objednávky.

Pro dosažení optimálních výsledků v hospodaření s hotovostí a snížení počtu přeprav, zaměstnanci upřednostňují možnost souběhu dotace a odvodu v jeden den, před možností samostatných dotací a odvodů v různých dnech.

V den realizace požadavku na odvod hotovosti z OM je povinností pracovníka OM připravit odváděnou hotovost do bezpečnostních obalů, které následně předá posádce BA, která zásilku na OM přebírá.

4.2.2. Popis aktivit specialistů procesu cash management na centrále banky v rámci logistického řetězce

Níže uvedeme výčet útvarem prováděných činností a popis těch z nich, které jsou významné pro tuto práci.

Specialisté procesu cash management jsou odpovědní za:

- řízení hotovosti v depozitech banky,
- příjem a schvalování objednávek z OM,
- příjem a schvalování objednávek klientů cash direkt,
- příjem a schvalování požadavků od specialistů pro provoz bankomatové sítě,
- komunikaci a vysílání objednávek do BA,
- komunikaci a vysílání objednávek do České národní banky (dále ČNB).

a) Řízení hotovosti v depozitech banky

Řízení hotovosti v depozitech banky patří mezi klíčové aktivity procesu cash management. Specialisté tohoto procesu spravují veškerou hotovost určenou pro OM, klienty cash direct a síť bankomatů. Jejich povinností je držet na skladě takový objem hotovosti, aby mohly být splněny požadavky všech interních i externích zákazníků a zároveň nedocházelo k příliš vysokým stavům hotovosti na skladě vzhledem k nákladům na skladování, které jsou reprezentovány především náklady ušlých příležitostí, například ve formě ušlých úroků z vkladů u ČNB. Vzhledem k povaze podniku jsou tyto náklady reprezentovány dvoutýdenní REPO sazbou vyhlášenou ČNB. Tato sazba je definována dle ČNB (2009, http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2009/091218_diskontni_sazba.htm) jako *"základní měnově politická úroková sazba ČNB, kterou je úročena nadbytečná likvidita komerčních bank stahovaná ČNB prostřednictvím tzv. dvoutýdenních REPO tendrů."*

Pro hotovostní transakce udržuje banka na svých depozitech hotovost v měnách CZK, USD, GBP, HRK a EUR.

Specialisté cash managementu (dále CM) hotovost evidují na dvou depozitech. Při správě hotovosti v jednotlivých depozitech postupují specialisté na základě vnitřních směrnic a smluvního vztahu s BA, u které je hotovost uložena. Specialista odpovídá za dodržování bezpečnostního limitu na jednotlivých depozitech. Informace o stavu hotovosti na depozitu je předávána mezi BA a bankou denně, formou reportu do interní aplikace banky ze strany BA. Na základě kontroly dat v importech z BA, specialista následně objednává v ČNB dotaci nebo odvod hotovosti v měně Kč nebo objednává nákup/prodej valut.

b) Zpracování objednávek z OM

Blíže popíšeme také proces zpracování objednávek z OM Moneta Money Bank, a.s..

Povinnosti specialisty na CM je přijímat a zpracovávat objednávky hotovosti zaslané z OM, které zpracovává v návaznosti na stav depozita banky v příslušné oblasti. Toto zpracování probíhá v interní aplikaci banky. Výsledkem zpracování je rozhodnutí o objednávce. Specialista může objednávku schválit, schválit se změnou nebo zamítnout.

Po rozhodnutí objednávky se v systému automaticky aktualizují stavy hotovosti v depozitu a stavy evidovaného spotřebního materiálu v rámci daného OM. Zároveň je o výsledku rozhodnutí objednávky informováno OM automaticky generovaným e-mailem.

c) Dotace a odvody z a do ČNB

K udržování optimální výše hotovosti a dodržování limitů centrálního depozita využívají specialisté CM možnosti provádět dotace a odvody hotovosti v rámci ČNB, s objednáním dva pracovní dny před realizací požadavku. Objednávku provádějí na základě aktuálního stavu hotovosti a skladby jednotlivých nominálů na depozitu banky. Specialisté CM přebytečnou hotovost odvádějí do ČNB, popřípadě chybějící hotovost dotují z ČNB tak, aby mohly být splněny požadavky všech zákazníků a zároveň nedocházelo k porušování interních směrnic a smlouvy s BA.

d) Kontrola měsíčního hospodaření OM a fakturace

Nejpozději do 10. dne v měsíci se provádí kontrola dodržování plánu přeprav hotovosti pro jednotlivá OM a stanovení plánu pro počet přeprav hotovosti na následující měsíc. Plán přeprav hotovosti pro jednotlivá OM je stanoven na základě historických dat o klientských vkladech a výběrech na daném OM a bezpečnostních limitů OM. Následně je pro vedení OM připraven report reálného počtu přeprav v porovnání s plánem a ti s ním dále pracují.

Data o přepravách i objem zpracované hotovosti eviduje banka v rámci databáze interního systému pro zpracování objednávek z OM. Na základě těchto dat kontroluje pověřený pracovník výši fakturované částky z faktury, vystavené bezpečnostní agenturou za poskytované služby.

4.2.3. Popis dodavatele - bezpečnostní agentury

Jedná se o společnost specializující se na outsourcing podnikových procesů, kde hraje bezpečnost klíčovou roli. Je významným poskytovatelem služby řízení rizik a ochrany podnikatelských i vládních subjektů po celém světě. Níže uvedeme výčet dodavatelem poskytovaných služeb a popis těch z nich, které jsou významné pro tuto práci.

Banka u dodavatele využívá následující služby:

- převoz hotovosti a cenin,
- zpracování hotovosti - bankovky, mince,
- správa a servis ATM,
- svoz dokumentace.

a) Převozy hotovosti

Dodavatel pro banku poskytuje službu převozů hotovosti mezi depozitem

dodavatele a místy určení zásilek nebo z míst určení do depozita dodavatele, ve kterém má banka uloženy své finance. Pro účely převozů jsou používána pancéřová vozidla s ozbrojenou posádkou.

b) Zpracování hotovosti

Zpracování hotovosti se rozumí přepočítání českých korun ze zásilek přepravených od odesílatele (OM Moneta Money Bank a.s. a středisko zpracování hotovosti ČNB), ověření kvality peněz podle vyhlášky ČNB č. 274/2011Sb. Dále také přepočítávání valut ze zásilek přepravovaných od odesílatele. Příprava zásilek s hotovostí pro příjemce před předáním do přepravy.

4.3. Popis informačního toku

V rámci informačních toků jsou mezi zúčastněnými stranami předávány informace primárně, přes interní software Moneta Money Bank a.s., dále pak e-mailem, telefonicky a na pravidelných osobních setkáních, jednou za kvartál, mezi zástupci banky a dodavatele. V dalších částech této kapitoly si představíme jednotlivé části informačního toku a to, jakým způsobem se předávají.

4.3.1. Informace předávané mezi obchodním místem banky a specialisty procesu cash management

Informace o objednávkách hotovosti jsou předávány v rámci interního softwaru banky. Zaměstnanci OM denně předávají informace o potřebách dotací či odvodů hotovosti na jejich OM formou objednávky, ta obsahuje:

- identifikaci daného OM,
- informaci o množství hotovosti v objednávce,
- informace o nominální skladbě hotovosti v objednávce,
- v některých případech i informaci o požadovaném čase předání zásilky.

Dále probíhá telefonická komunikace, v rámci které se řeší nestandardní požadavky OM, případně upřesnění informací v zadaných objednávkách. Po schválení či zamítnutí požadavku ze strany specialisty procesu cash management jsou zaměstnanci OM

informování o výsledku posouzení jejich objednávky automaticky generovaným e-mailem.

V případě diferencí v objednávkách jsou telefonicky a e-mailem tyto difference řešeny mezi zaměstnanci OM a specialisty procesu cash management. Řeší se tedy buďto pochybení zaměstnance OM, nebo pracovníků BA.

Na měsíční bázi jsou na intranetu banky uveřejňovány specialistou procesu cash management informace o dodržení plánu počtu přeprav na jednotlivých OM a plán počtu přeprav hotovosti pro OM na další měsíc.

4.3.2. Informace předávané mezi specialisty procesu cash management a bezpečnostní agenturou

Informace o potřebách banky jsou denně do 17:00 pomocí datových vět předávány přes webové rozhraní specialistou procesu cash management do BA, ve které jsou zpracovány. Následující den jsou z BA stejnou formou předávány informace o zpracování požadovaných objednávek banky.

Dále jsou telefonicky a e-mailem řešeny případy pochybení na straně dodavatele, případně na straně banky.

Jednou měsíčně jsou předávány podklady k fakturaci ze strany BA pracovníkům banky, které jsou ověřeny a odsouhlaseny, či pozměněny a zaslány zpět.

Pravidelně se také konají osobní schůzky pro předávání informací o kvalitě poskytovaných služeb a jejich dalšího rozvoje.

4.3.3. Informace předávané mezi obchodním místem a bezpečnostní agenturou

Mezi OM a BA jsou předávány písemné informace o obsahu zásilek, předávaných mezi pracovníky obou stran.

4.4 Popis materiálového toku

Materiálové toky probíhají na základě požadavků, doručených dodavateli, který následně svými zaměstnanci realizuje materiálové toky. Předmětem materiálových toků je obalový materiál a hotovost. Uvedené předměty přepravy jsou přepravovány mezi místy tak, jak banka požaduje. Jedná se především o přepravy mezi obchodními místy Moneta Money

Bank, a.s., depozity dodavatele a pobočkami České Národní Banky. Velikost a hmotnost přepravovaných zásilek se řídí smluvním vztahem mezi dodavatelem a bankou.

4.5 Popis peněžního toku

Peněžní toky jsou realizovány dle smluvních podmínek mezi bankou a dodavatelem, na základě elektronicky předávaných faktur k úhradě. Tok je realizován bezhotovostně mezi účty zúčastněných stran.

4.6 Popis stávajícího stavu plánování počtu přeprav pro obchodní místa

V této části práce bude popsán model aktuálního plánování počtu přeprav pro jednotlivá OM banky, který byl vytvořen v roce 2013. Aktuálně je u většiny OM banky trend takový, že klienti na pobočky banky hotovost spíše ukládají, než vybírají.

4.6.1 Podklady pro plánování

Jako podklady pro plánování počtu převozů hotovosti pro jednotlivá OM slouží následující položky.

Záznamy o příjmech a výdejích hotovosti

Záznamy o příjmech a výdejích hotovosti daného OM, které jsou získávány z interních systémů banky na denní bázi a z nichž je počítán úbytek či navýšení množství zásoby hotovosti na určeném OM na konci účetního dne.

Hranice minimálního zůstatku

Hranice minimálního zůstatku slouží k tomu, aby OM bylo schopno po odvedení hotovosti uspokojit požadavky na výběry klientů. Minimální zůstatek je pro OM určen podle jejich rozdělení na mikro, malou, střední a velkou pobočku. Výše minimálního zůstatku se pohybuje ve výši:

- 168 300Kč,
- 224 400Kč,
- 355 300Kč,
- 561 000Kč.

Tyto hranice byly stanoveny na základě expertního odhadu.

Odvodový limit

Určuje pro každé OM výši hotovosti na skladě, při které má pracovník OM, pověřený správou pokladny, odeslat interním systémem požadavek na odvod hotovosti z OM. Výše tohoto limitu se odvozuje pro OM podle výše bezpečnostního limitu OM:

- 654 500Kč,
- 916 300Kč,
- 1 047 200Kč,
- 1 309 000Kč,
- 1 570 800Kč.

Tyto hranice byly stanoveny na základě expertního odhadu.

4.6.2 Logika výpočtu a systémové zpracování

V rámci výpočtu doporučeného počtu přeprav hotovosti se používá následující vzorec

$$\text{Počet přeprav} = \frac{\text{Počet provozních dní OM v měsíci}}{\frac{\text{Odvodový limit} - \text{Minimální zůstatek}}{\text{Rozdíl průměrného vkladu a výběru}}} \quad (4.1)$$

Tento vzorec se aplikuje skrze makro v programu Excel na data uvedená v souboru pro plánování hotovosti viz příloha číslo 3. Výsledky tohoto plánování i reálné počty přeprav, které byly v průměru vykazovány na měsíční bázi za sledované období let 2013-2015, jsou zobrazeny v tabulce 4-1.

Tabulka 4-1 - Ukazatele zadluženosti a finanční samostatnosti

OM	Plánovaný počet přeprav	Reálný počet přeprav
1	8	6
2	4	4
3	7	8
4	3	3
5	4	4
6	4	5
7	4	4
8	4	4
9	5	6
10	4	5
11	5	4
12	6	6
13	5	4
14	4	4
15	6	5
celkem	73	72

Zdroj – vlastní zpracování

4.8. Shrnutí kapitoly

V rámci stávajícího systému vnímáme silnou stránku v systému na zajišťování informačního toku. Díky nově vyvinutému systému v roce 2015 je informační tok z části automatizovaný, vysoce zabezpečený a zvýšil efektivitu informačního logistického toku.

Jako slabou stránku vnímáme chybějící individuální přístup k jednotlivým obchodním místům, který by zohlednil specifika jednotlivých OM a kladl při plánování důraz na průměrné vklady a výběry, které jsou uskutečňovány klienty banky. Místo toho jsou OM rozřazeny do skupin, které nemusí při plánování zohledňovat situaci na daném OM. Nejsou řešeny náklady na skladování, které tvoří především mzdy zaměstnanců za čas přípravy odvodů a kontrolu výše hotovosti v trezoru, dále nejsou zohledňovány náklady ušlých příležitostí.

5. Návrh nového logistického systému

V této kapitole si představíme možnosti, jak zlepšit stávající systém plánování přeprav v podniku, popsáném v předchozích kapitolách.

5.1. Návrh nového systému plánování přeprav hotovosti na OM

Návrh nového systému uděláme na základě využití znalostí o výpočtu zásoby, která zajistí uspokojení potřeb zákazníků a zároveň nepřekročení bezpečnostního limitu stanoveného pro určené OM, tedy metodu výpočtu pojistné zásoby pro případy nejistoty na straně poptávky.

Podkladem pro výpočet budou data o průměrných měsíčních příjmech a výdejích hotovosti, za období od května 2013 do prosince 2015, na vybraných patnácti OM Moneta Money Bank a.s., která byla náhodně vybrána. Využitá data jsou uvedena v příloze číslo 3.

Pro správné fungování systému bude zapotřebí implementovat a dodržovat na OM banky objednací systém (B,S), který zajistí kontrolu hotovosti při každé změně pracovníkem OM a objednávky o různé výši na konkrétní výši zásoby individuálně definovanou pro každé OM.

5.1.1. Výpočet

Pro vypočtení plánu přeprav novým způsobem bylo využito následujících vzorců, zadaných do programu Excel:

$$\text{počet přeprav} = \frac{\text{rozdíl průměrného vkladu a výběru} \cdot \text{počet provozních dní OM v měsíci}}{\text{odvodový limit} - \text{minimální zůstatek}} \quad (5.1).$$

Jednotlivé položky ve vzorci jsou určeny následovně:

Odvodový limit byl stanoven následovně:

$$\text{odvodový limit} = \text{bezpečnostní limit OM} - Z_{\text{rezervy}} \quad (5.2).$$

Z_{rezervy} je zásoba pro pokrytí klientských vkladů po období jednoho pracovního dne tak, aby nedošlo k překročení bezpečnostního limitu OM. Je počítána dle vzorce číslo 2.6 pro výpočet pojistné zásoby pro případy nejistoty na straně poptávky, s koeficientem zajištění na úrovni 95%. Koeficient zajištění na úrovni 95% byl zvolen z toho důvodu, že dodavatel nemusí být schopen realizovat více mimořádných přeprav za den, než při tomto koeficientu, byť by nižší koeficient vedl k další úspoře, není přijatelný z důvodu rizika krádeže hotovosti z OM.

Minimální zůstatek byl stanoven dle vzorce číslo 2.6, pro výpočet pojistné zásoby pro případy nejistoty na straně poptávky, s koeficientem zajištění na úrovni 99%.

Počet provozních dní byl stanoven na dvacet.

Tabulka 5-1 – Výsledné počty přeprav s novým systémem

OM	Rozdíl průměrného vkladu a výběru	Bezpečnostní limit pro OM	$Z_{rezervy}$	Odvodový limit	Minimální zůstatek	Velikost průměrné objednávky	Průměrný počet přeprav stávající systém	Počet přeprav měsíčně nový systém	Úspora přeprav měsíční	Měsíční finanční úspora	Roční finanční úspora
1	295 727,44 Kč	1 870 000,00 Kč	133 655,88 Kč	1 736 344,12 Kč	119 661,47 Kč	1 616 682,66 Kč	6	5	1	121,55 Kč	1 458,60 Kč
4	71 361,21 Kč	1 496 000,00 Kč	49 533,00 Kč	1 446 467,00 Kč	40 984,48 Kč	1 405 482,52 Kč	3	2	1	121,55 Kč	1 458,60 Kč
10	107 074,54 Kč	1 496 000,00 Kč	89 397,65 Kč	1 406 602,35 Kč	182 943,01 Kč	1 223 659,34 Kč	5	2	3	364,65 Kč	4 375,80 Kč
7	112 465,59 Kč	1 496 000,00 Kč	65 036,28 Kč	1 430 963,72 Kč	69 935,85 Kč	1 361 027,87 Kč	4	2	2	243,10 Kč	2 917,20 Kč
5	115 182,65 Kč	1 496 000,00 Kč	42 672,37 Kč	1 453 327,63 Kč	45 003,88 Kč	1 408 323,75 Kč	4	2	2	243,10 Kč	2 917,20 Kč
14	118 336,11 Kč	1 496 000,00 Kč	89 925,97 Kč	1 406 074,03 Kč	111 739,93 Kč	1 294 334,11 Kč	4	2	2	243,10 Kč	2 917,20 Kč
2	125 839,47 Kč	1 496 000,00 Kč	75 231,35 Kč	1 420 768,65 Kč	107 797,42 Kč	1 312 971,23 Kč	4	2	2	243,10 Kč	2 917,20 Kč
8	134 571,48 Kč	1 496 000,00 Kč	45 370,71 Kč	1 450 629,29 Kč	53 145,67 Kč	1 397 483,62 Kč	4	2	2	243,10 Kč	2 917,20 Kč
6	138 361,37 Kč	1 870 000,00 Kč	86 181,55 Kč	1 783 818,45 Kč	103 988,92 Kč	1 679 829,53 Kč	5	3	2	243,10 Kč	2 917,20 Kč
13	147 221,36 Kč	1 496 000,00 Kč	63 023,51 Kč	1 432 976,49 Kč	102 132,41 Kč	1 330 844,08 Kč	4	2	2	243,10 Kč	2 917,20 Kč
9	162 762,96 Kč	1 496 000,00 Kč	102 898,16 Kč	1 393 101,84 Kč	138 090,41 Kč	1 255 011,43 Kč	6	3	3	364,65 Kč	4 375,80 Kč
12	187 610,08 Kč	1 496 000,00 Kč	99 035,72 Kč	1 396 964,28 Kč	92 455,22 Kč	1 304 509,06 Kč	6	3	3	364,65 Kč	4 375,80 Kč
11	192 679,72 Kč	1 870 000,00 Kč	157 620,23 Kč	1 712 379,77 Kč	253 509,96 Kč	1 458 869,81 Kč	4	4	0	- Kč	- Kč
15	215 296,48 Kč	2 244 000,00 Kč	139 883,82 Kč	2 104 116,18 Kč	232 269,89 Kč	1 871 846,29 Kč	5	4	1	121,55 Kč	1 458,60 Kč
3	247 756,59 Kč	1 496 000,00 Kč	160 879,66 Kč	1 335 120,34 Kč	120 033,05 Kč	1 215 087,29 Kč	8	5	3	364,65 Kč	4 375,80 Kč
Celkem	-	-	-	-	-	-	72	43	29	3 524,95 Kč	42 299,40 Kč

Zdroj – vlastní zpracování

5.1.2. Interpretace vypočtených dat z tabulky 5-1

Dále si podrobněji interpretujeme data uvedená v tabulce 5-1, pomocí níž jsou prezentovány výsledky výpočtů z přílohy číslo 4.

Jednotlivá OM jsou zde označena v prvním sloupci čísly 1-15.

Ve sloupci Rozdíl průměrného vkladu a výběru vidíme průměrný denní přírůstek nebo úbytek hotovosti na daném OM za jeden pracovní den. Hodnoty zde uvedené jsou průměrem z dat za sledované období. Vybraná OM měla v daném období pouze přírůstky hotovosti a to v průměrné výši od 71 361Kč do 295 727Kč. V rámci OM Moneta Money Bank, a.s. se jedná o většinový jev, jelikož přibližně 95% všech OM banky jsou příjmová a pouze cca 5% OM jsou výdejová, tedy taková, že denní výběr převyšuje vklad provedený klienty na těchto OM.

Bezpečnostní limit pro účely této práce byl u OM zachován, aby se neovlivňovala bezpečnostní rizika.

Sloupec $Z_{rezervy}$ byl popsán výše v kapitole 5.1.1.

Odvodový limit je výše hotovosti, při které v novém řešení musí zaměstnanec OM provést objednávku svozu hotovosti. V původním systému, jak bylo uvedeno v kapitole 4.2.1. se jednalo o výši hotovosti, při které by pracovník OM měl zvažovat objednání odvodu

hotovosti z OM. Zde bude důležité, aby došlo při nasazení tohoto systému k proškolení zaměstnanců OM na uvedenou změnu, aby nedocházelo k překračování bezpečnostních limitů z důvodu neznalosti pracovníků OM. Oproti stávajícímu systému byl zvýšen a to dle individuálních potřeb jednotlivých OM

Minimální zůstatek je popsán výše v kapitole 2.1.1.. Oproti stávajícímu systému byl snížen dle individuálních potřeb jednotlivých OM.

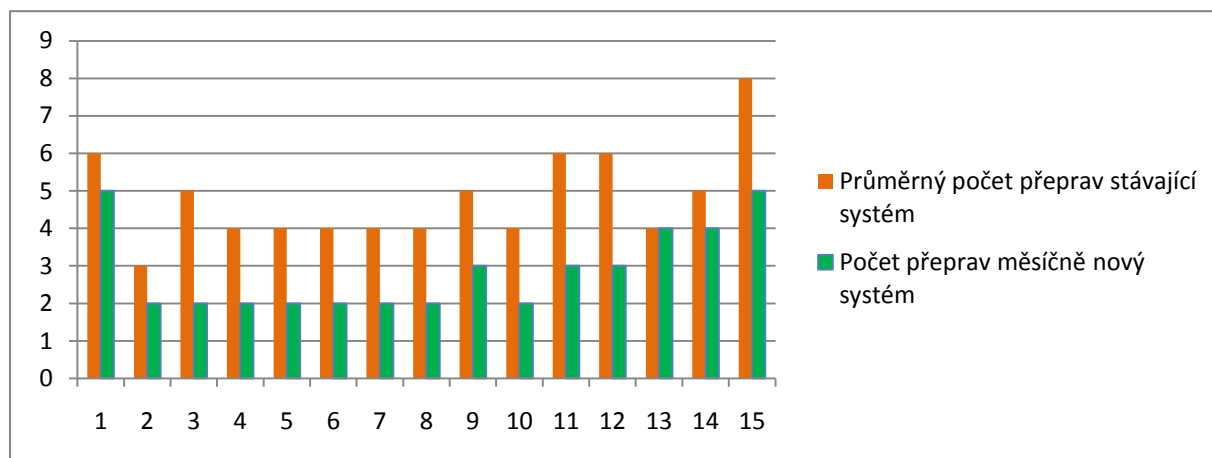
Sloupec sedmý, velikost průměrné objednávky, udává velikost objednávky, kterou má OM zadat do interního systému banky při dosažení odvodového limitu. Velikost objednávky je určena výpočtem:

$$\text{velikost průměrné objednávky} = \text{odvodový limit} - \text{minimální zůstatek} \quad (5.3)$$

Velikost objednávky je tedy pro OM dána, ovšem skladba nominálů v objednávce je na zvážení jednotlivých pracovníků OM.

V sloupcích osm a devět je vypočten dle vzorců uvedených v kapitolách 4.6.2. pro stávající systém a 5.1.1. pro navrhovaný systém, počet plánovaných přeprav. Srovnání obou plánovacích systémů můžete vidět také v grafu 5-1.

Graf 5-1 – Srovnání nákladů na přepravy hotovosti na OM. Na ose x jsou vynesena jednotlivá OM a na ose y počty přeprav



Zdroj – vlastní zpracování

Ve sloupci úspora přeprav měsíční je vypočten rozdíl mezi stávajícím a navrhovaným systémem plánování a realizace přeprav hotovosti pro jednotlivá OM. Následně je v posledním řádku tabulky v tomto sloupci uvedena celková úspora počtu přeprav za měsíc, která činí 29 přeprav, to je úspora v řádu přibližně 40,28% přeprav u OM ve výběru.

Poslední dva sloupce v tabulce obsahují data o měsíční, respektive roční úspoře, vyjádřená finančně. Jedná se o úsporu vypočtenou vynásobením počtu ušetřených přeprav cenou za jednu

přepravu ve výši 121,55Kč. Celkové predikované úspory jsou u vybraných OM měsíčně ve výši 3 524,95 Kč a ročně ve výši 42 299,40 Kč.

5.1.3. Dopady řešení na ostatní logistické náklady

Dále je potřeba ověřit, zda navrhované řešení neovlivní ostatní logistické náklady natolik, aby byl výše uvedený návrh nerentabilní.

Náklady na informační a finanční toky nebudou touto změnou ovlivněny.

Náklady na materiálový tok jsou ovlivněny pouze minimálně, v podobě potřeby většího množství času pracovníků OM při přepočítání hotovosti v trezoru, oproti stávajícímu řešení. Tento čas je ovšem kompenzován úsporou z času na přípravu uspořené dotací.

Vzhledem k navýšení průměrné zásoby hotovosti na OM v důsledku zvýšení odvodového limitu, je potřeba ověřit, jak se změní náklady ušlých příležitosti v podobě neúročných peněz, ležících na OM banky. Pro výpočet nákladů, spojených s držením vyššího množství hotovosti na OM, použijeme následující vzorec:

$$NUP = \frac{\text{odvodový limit}}{2} \cdot \text{REPO sazba ČNB} \quad (5.4.)$$

Legenda k vzorci 5.4.:

NUP ... náklady ušlých příležitostí,

Odvodový limit dělíme dvěma pro získání průměrné zásoby hotovosti na OM a jako hodnota REPO sazby ČNB byla dosazena aktuální úroková sazba 0,05% p.a.

Tabulka 5-2 – Výsledné počty přeprav s novým systémem

OM	odvodový limit stávající systém	odvodový limit nový systém	náklady spojené s držením hotovosti stávající systém	náklady spojené s držením hotovosti nový systém	změna nákladů na držení hotovosti
1	1 309 000,00 Kč	1 362 344,12 Kč	654,50 Kč	681,17 Kč	26,67 Kč
2	1 047 200,00 Kč	1 420 768,65 Kč	523,60 Kč	710,38 Kč	186,78 Kč
3	1 047 200,00 Kč	1 335 120,34 Kč	523,60 Kč	667,56 Kč	143,96 Kč
4	1 047 200,00 Kč	1 446 467,00 Kč	523,60 Kč	723,23 Kč	199,63 Kč
5	1 047 200,00 Kč	2 201 327,63 Kč	523,60 Kč	1 100,66 Kč	577,06 Kč
6	1 309 000,00 Kč	1 409 818,45 Kč	654,50 Kč	704,91 Kč	50,41 Kč
7	1 047 200,00 Kč	1 804 963,72 Kč	523,60 Kč	902,48 Kč	378,88 Kč
8	1 047 200,00 Kč	1 824 629,29 Kč	523,60 Kč	912,31 Kč	388,71 Kč
9	1 047 200,00 Kč	1 393 101,84 Kč	523,60 Kč	696,55 Kč	172,95 Kč
10	1 047 200,00 Kč	1 406 602,35 Kč	523,60 Kč	703,30 Kč	179,70 Kč
11	1 309 000,00 Kč	1 338 379,77 Kč	654,50 Kč	669,19 Kč	14,69 Kč
12	1 047 200,00 Kč	1 396 964,28 Kč	523,60 Kč	698,48 Kč	174,88 Kč
13	1 047 200,00 Kč	1 806 976,49 Kč	523,60 Kč	903,49 Kč	379,89 Kč
14	1 047 200,00 Kč	1 406 074,03 Kč	523,60 Kč	703,04 Kč	179,44 Kč
15	1 309 000,00 Kč	1 356 116,18 Kč	654,50 Kč	678,06 Kč	23,56 Kč
celkem			8 377,60 Kč	11 454,83 Kč	3 077,23 Kč

Zdroj – vlastní zpracování

Z tabulky 5-2 je možné vyčíst, že náklady ušlých příležitostí se při aktuální REPO sazbě ČNB zvýší o 3077,23Kč ročně.

5.1.4. Výhody a nevýhody

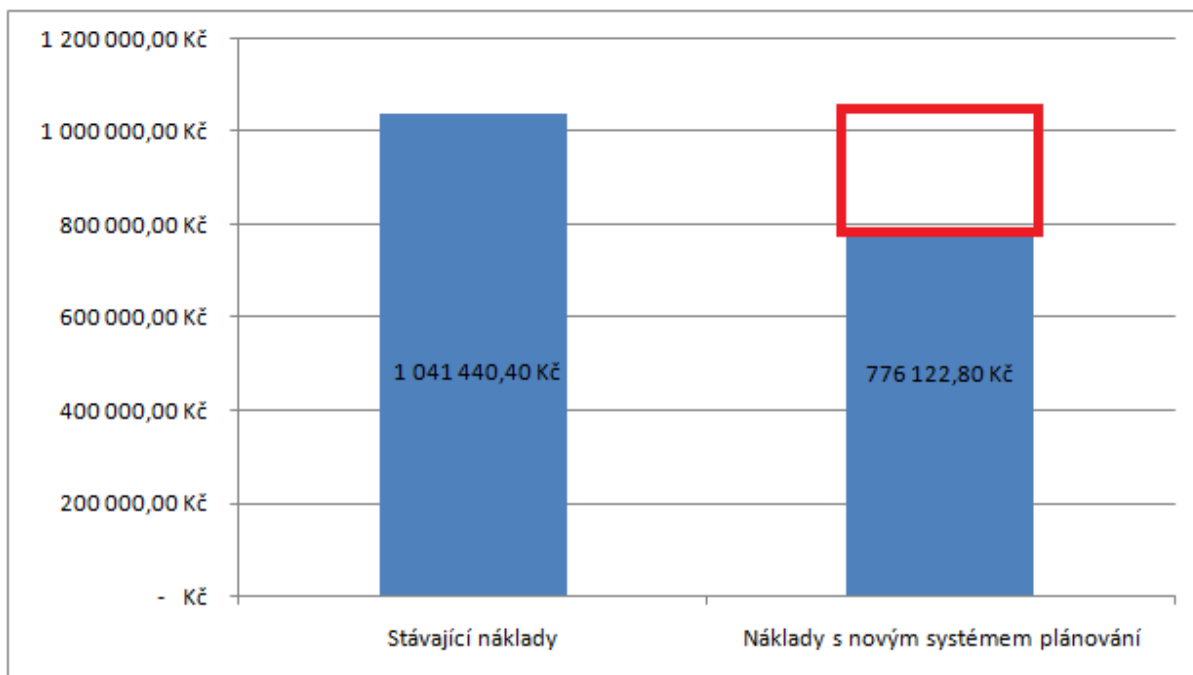
Výhodou použití tohoto systému je snížení počtu přeprav z OM díky individuálnímu přístupu k provozní situaci na jednotlivých pobočkách o částku 42 299,40Kč ročně na vybraných OM. Toto tvrzení je doloženo výpočtem, jehož výsledky můžete vyčíst z tabulky 5-1, ve které jsou zobrazeny úspory přeprav na jednotlivých OM. Pro využití tohoto systému není potřeba žádných investic do nových technologií.

Nevýhodou může být zkreslení pohybů hotovosti na OM pohledem na celý měsíc, protože příjmy a výdeje hotovosti se mohou lišit v jednotlivých týdnech měsíce a také v jednotlivých dnech v týdnu. Vypočítávat a zohledňovat týdenní a denní změny v rámci plánování hotovosti pro 226 OM tímto způsobem by bylo příliš časově náročné pro zpracování specialisty procesu cash management a pro zaměstnance OM matoucí, protože by museli pravidelně kontrolovat, jaký limit je v daný den odvodový limit a minimální zůstatek, který by se denně měnil. Dále návrh způsobuje růst nákladů ušlých příležitostí o 3077,23Kč ročně.

Z finančního hlediska při aplikaci na celou pobočkovou síť Moneta Money Bank, a.s. bude dopad následující:

- Roční úspory na přepravách hotovosti jsou 196 přeprav hotovosti v hodnotě 285 885,60Kč,
- Roční náklady na náklady ušlých příležitostí v podobě ušlého úroku z vkladu u ČNB jsou 20 568,00Kč,
- celková úspora po odečtení nákladů při nasazení této změny je 265 317,60Kč a je možné ji vidět znázorněnu v grafu 5-2,

Graf 5-2 – Srovnání nákladů na přepravy hotovosti na OM



Zdroj – vlastní zpracování

- procentuální úspora po odečtení nákladů je 3,84% z rozpočtu na přepravy hotovosti v podniku,

Vzhledem k tomu, že výše zmíněný způsob plánování počtu přeprav má své výhody, ale i nevýhody, budeme se zabývat i alternativou pro tuto variantu.

5.2. Možnost použití plánovacích softwarů

Plánovací software pro řízení toku hotovosti v bankách se vyznačuje tím, že komplexně analyzuje a pomáhá řídit toky hotovosti všech typů, tedy toky hotovosti na pobočkách banky, v síti bankomatů i na samoobslužných pokladnách. Investice do takového programu může tedy být další alternativou, jak snižovat logistické náklady.

5.2.1. Popis plánovacího softwaru

Tento typ programů funguje na základě algoritmů pro denní analýzu dat o peněžních tocích v celé bance. Datové analýzy probíhají nad jednotlivými místy, na kterých dochází k pohybu hotovosti, ať již se jedná o depozitum banky, jednotlivé pobočky nebo jiná samoobslužná místa.

Vstupem pro tyto programy bývají při jejich zavádění do bank:

- data o pohybech hotovosti alespoň za dvanáct, ideálně však za dvacet čtyři předchozích měsíců, potřebná pro vytvoření datové základny,
- bezpečnostní pravidla pro jednotlivá místa, či skupiny míst se stejnými charakteristickými rysy, na kterých dochází k interakci se zákazníkem a předání hotovosti,
- informace o všech tocích hotovosti uskutečněných na jednotlivých místech, na kterých k pohybům dochází v přítomnosti,
- data o hotovosti jsou uváděna nejen po jednotlivých místech interakce, ale také po jednotlivých poskytovaných měnách a jejich nominálních hodnotách.

Výstupem z datových analýz jsou doporučení, která slouží pracovníkům pro efektivnější řízení toků hotovosti. Efektivita celého procesu je zvyšována především díky následujícím výstupům a funkčnostem:

- není třeba pravidelně kontrolovat stav hotovosti na místě interakce se zákazníkem, jelikož software analyzuje informace o pohybech hotovosti a elektronickou zprávou informuje o potřebě objednání, či odvodu hotovosti a sám vystaví objednávku v potřebné výši a skladbě hotovosti, kterou pracovník pouze potvrdí, či upraví s ohledem na nestandardní požadavky zákazníků, díky tomu dochází k úspoře času pracovníků, kteří se místo kontroly stavu hotovosti mohou věnovat činnostem s vyšší přidanou hodnotou,
- v rámci řízení depozit není třeba trávit čas náročnými výpočty pro určení výše zásoby pro pokrytí poptávky jednotlivých distribučních míst, protože tuto výši určí program samotný na základě dostupných dat a na pracovníkovi je zohlednit pouze plánované neočekávané požadavky, jako například hotovost potřebnou pro nově zaváděná distribuční místa, tím opět dochází k úspoře času,
- dochází také k výraznému snížení počtu potřebných přeprav hotovosti a nákladů z nedostatku díky operativnímu plánování na základě nejen denních dat, ale i dat o vývoji poptávky po hotovosti v průběhu jednotlivých dní,

- dochází také k redukci nákladů ušlých příležitostí, protože program průběžně analyzuje vývoj úrokových sazeb a nákladů na přepravu hotovosti a provádí vyvažování mezi těmito náklady tak, aby celkové náklady byly optimální, dává podněty ke změně maximální hranice odvodových limitů OM a výše hotovosti, která je dotována do jednotlivých bankomatů, aby bylo dosaženo optimální výše celkových nákladů.

5.2.2. Možní dodavatelé

a) Diebold Nixdorf, s.r.o.

Jeden z možných dodavatelů na plánovací software, Diebold Nixdorf, s.r.o., uvádí na svých webových stránkách http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site_EN/EN/Products/Software/Banking/ProClassicEnterprise/ManagementOptimization/PCECashCycleOptimizer/PCECashCycleOptimizer_container.html?nn=596134, k 9. 1. 2016 (překlad z anglického jazyka):

"PC/E Cash Cycle Optimizer je řešení pro efektivní optimalizace přepravního řetězce pro hotovost.

Tento program zajišťuje celý proces od automatických objednávek hotovosti, dodávání hotovosti na depozitu, po kontrolu jednotlivých zásilek v přepravě pro přepravce a předávání provozních dat na back office.

PC/E Cash Cycle Optimizer poskytuje podmíněné předpovědi a plánovací metody, které dovedou řídit i ty nejkompexnější logistické procesy, včetně recyklace bankovek i mincí, synchronizace plánování poboček, plánování pro více měn a plánování kapacit BA.

Řešení je založeno na flexibilních, konfigurovatelných a vysoce výkonných algoritmech pro předpovídání a operativní plánování potřeb dodávek hotovosti.

Díky vysoce pokročilým algoritmům a integrovaným workflow pro operace s hotovostí, umožňuje program maximální možnost automatizace a efektivity v kontrole množství hotovosti, doplňování hotovosti do bankomatů, recyklačních pokladen, poboček a procesů pro cash management.

Řešení se skládá z modulů ušitých na míru potřebám finančních institucí a poskytovatelů služeb pro přepravy hotovosti. Tyto moduly umožňují nastavitelné řešení od využívání jednoduchých workflow, po vysoce automatizované řešení celého procesu přeprav a plánování hotovosti, od začátku

procesu po jeho ukončení, včetně sledování pohybu a polohy zásilek, optimalizace plánování depozit a jízd bezpečnostních agentur.

Hlavní výhody jsou:

- značné úspory externích nákladů na zpracování toků hotovosti,
- zvýšení efektivity vnitřních procesů,
- nižší zásoby hotovosti,
- vyšší bezpečnost pro zaměstnance poboček i přepravovaných zásilek."

V rámci referencí uvádí pro své služby dodavatel několik finančních institucí viz. obrázek 5-1

5-1 reference pro služby finančním institucím společnosti Wincor Nixdorf s.r.o.



Zdroj [http://www.wincor-](http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site_EN/sid_48F40BDCF5A3ABCA979BC8E78DFAB10B/EN/WincorNixdorf/Company/CustomerReferences/Banking/_Banking/Banking_node.html)

[nixdorf.com/internet/site_EN/sid_48F40BDCF5A3ABCA979BC8E78DFAB10B/EN/WincorNixdorf/Company/CustomerReferences/Banking/_Banking/Banking_node.html](http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site_EN/sid_48F40BDCF5A3ABCA979BC8E78DFAB10B/EN/WincorNixdorf/Company/CustomerReferences/Banking/_Banking/Banking_node.html)

b) Česká republika, s.r.o.

Dalším možným dodavatelem je společnost NCR Česká republika, s.r.o., která nabízí na svých webových stránkách <https://www.ncr.com/financial-services/self-service-channel-management/cash-management-solutions/aptra-opticash>, k 9. 1. 2016 (přeloženo z anglického jazyka):

"Řešení APTRA OptiCash je pokročilé řešení pro řízení toků hotovosti, které predikuje poptávku po hotovosti pro každé místo interakce se zákazníkem na individuální bázi. Aplikováním sofistikovaných matematických algoritmů na historická data o pohybech hotovosti a nákladů spojených s procesem přeprav hotovosti, dosahuje optimální výše hotovosti a plánování přeprav hotovosti pro jednotlivá místa interakce.

Mezi daty zohledňovanými v rámci predikce potřeb jsou data o minulé potřebě hotovosti, místní i národní události a aktuální trendy, jako například vývoj úrokových sazeb. APTRA OptiCash

následně poskytuje doporučení, která jsou optimalizovaná tak, aby bylo dosaženo nejlepší úrovně služeb při dosažení co nejnižších nákladů.

Benefity tohoto řešení jsou:

- *precizní analýza sítě po jednotlivých místech interakce se zákazníky,*
- *preventivní upozornění pro prevenci nedostatku hotovosti,*
- *zlepšení klientské zkušenosti,*
- *redukce potřebného množství hotovosti a přeprav hotovosti pro redukci nákladů,*
- *možnost integrace do ostatních bankovních systémů."*

5.2.3. Možné provedení – využití softwaru, nebo outsourcingu

Výše zmíněné řešení dále u dodavatelů skýtá možnost využití software pracovníky banky, nebo možnost částečného i plného outsourcingu procesů, týkajících se plánování a kontroly toků hotovosti v podniku.

Vzhledem k tomu, že služby spojené s hotovostí patří mezi klíčové aktivity, se kterými si klienti bankovní sektor spojují, se kloníme k ponechání plánovacích procesů v rámci banky. Důvodem jsou rizika outsourcingu, jako závislost na partnerovi, odliv know-how a snížená možnost kontroly procesu, který patří mezi hlavní činnosti podniku.

5.2.4. Návrh struktury výběrového řízení

Do výběrového řízení by měli být zapojeni následující zaměstnanci Moneta Money Bank, a.s.:

- oddělení nákupu,
- management oddělení Origination and customer service
- vedoucí týmu, ve kterém probíhá plánování cash management,
- specialisté procesu cash management,
- specialisté na servis bankomatů
- manažer bankomatové sítě,
- zástupce divize retail pro metodiku OM.

Zapojení těchto stran zajistí jednak vyjednání dobrých podmínek díky účasti oddělení nákupu a zároveň získání řešení, vhodného pro uživatele, díky účasti všech stran, které budou v budoucnu s vybíraným produktem pracovat.

Výběrové řízení doporučujeme udělat ve dvou fázích.

a) vydání žádosti o informace z trhu

V rámci této fáze by mělo být sděleno možným dodavatelům, že společnost zvažuje pořízení plánovacího software, případně outsourcing této činnosti s charakteristikou, aktuálním popisem procesu na plánování přeprav hotovosti, jaké procesy by měla daná služba optimalizovat, případné požadavky na propojení s interními systémy. Dodavatelé by následně měli dle specifikace banky dodat informace v očekávané struktuře například:

- reference,
- představení možnosti poskytovaných služeb,
- představení funkčností systému,
- ukázka systému,
- informace o podpoře systému a řešení dalšího vývoje a případných chyb,
- návrh implementace do procesů banky,
- úvodní cenová nabídka,

Díky této aktivitě bude banka schopna zmapovat potenciální dodavatele a udělat si obrázek o jimi nabízených produktech. Výsledkem této aktivity bude vybrání dvou až tří dodavatelů, se kterými bude zahájeno druhé kolo výběrového řízení.

b) Obeslání vybraných dodavatelů s žádostí o produkt

V této fáze již vybraným dodavatelům banka sděluje, že se rozhodla pro využití poptávaného produktu, ovšem potřebuje zjistit bližší informace o jimi nabízených řešeních, aby mohla posoudit to nejvhodnější pro využití v jejím prostředí.

V rámci této fáze proběhne s dodavateli detailní mapování procesů a předání historických dat o přepravách hotovosti tak, aby dodavatelé mohli posoudit náklady spojené s tímto řešením a mohli dodat konkrétní výstupy k úsporám, které jejich řešení bance přinese, návrh implementace do procesů banky, případně outsourcingu a finální cenovou nabídku. Na základě těchto informací vybere tým, účastníci se výběrového řízení, jednoho dodavatele, který bance službu poskytne.

5.2.5. Možnosti financování

Možnosti financování jsou různé, dle rozhodnutí o formě spolupráce s dodavatelem.

Při plném outsourcingu je nejpravděpodobnější forma financování pravidelná měsíční platba za poskytované služby.

Při zakoupení licence je možné využít formu podpory systému dodavatelem a následně platit pravidelně za licenci a služby poskytnuté dodavatelem. Tato forma bývá v rámci takových projektů nejčastější. Alternativní možností financování je financování formou sdílení úspěchu, v rámci které by byla společnost, která software poskytne, odměňována na základě efektivity jejího produktu a to tak, že by jí byl vyplácen podíl z úspory získané díky jejímu řešení.

Další možností je vybrat řešení, kdy se zaplatí jednorázový nákup software a veškerá správa a další vývoj bude probíhat v bance. Toto řešení nebývá časté, protože je velmi náročné na úvodní investici a následně na náklady, spojené s udržováním a vývojem nových funkcí IT specialisty banky.

5.2.6. Výhody a nevýhody

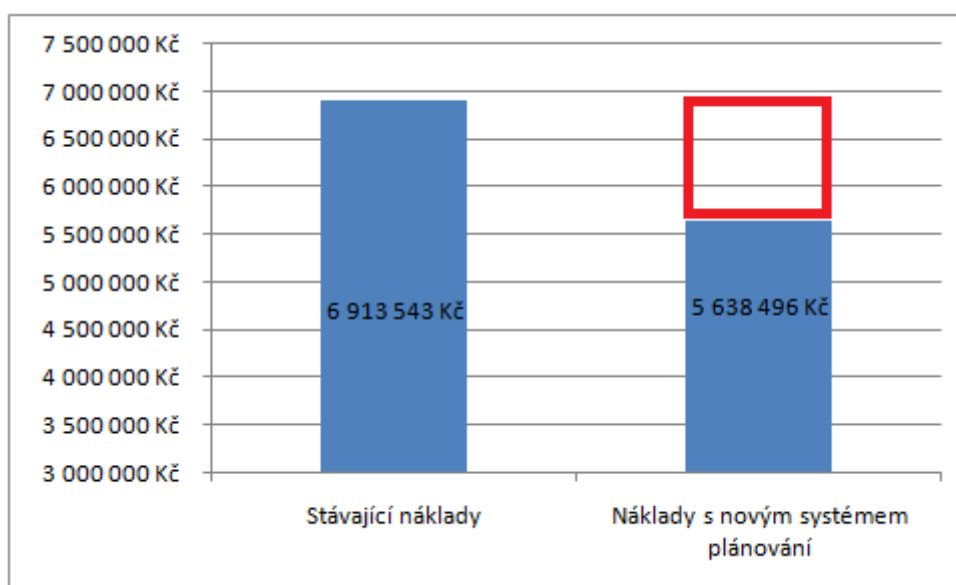
Mezi hlavní výhody řešení skrze plánovací software patří značný potenciál na úsporu nákladů v celém procesu toku hotovosti, který se pohybuje na úrovni 15-30% z celkových nákladů. Díky částečné automatizaci procesu poskytuje zvýšení efektivity plánovacích a kontrolních činností. Řešení neredukuje jen účetní náklady, ale dochází i k snížení zásob vedoucí k nižším nákladům ušlých příležitostí a nákladům spojených s rizikem.

Nevýhodu této varianty vnímáme v nutnosti investice pro pořízení plánovacího software. Náklady spojené se zavedením tohoto řešení budou nejen v podobě licenčních poplatků za poskytovaný program, bude také potřeba zohlednit náklady na výběr dodavatele a další transakční náklady, jako zaškolení pracovníků, napojení nového software na stávající programy společnosti a další. Nevýhodu může také představovat u některých dodavatelů nedostupnost jazykové mutace programu v českém jazyce, která povede k vyšším nárokům na výběr zaměstnanců pracujících s tímto softwarem.

Z finančního hlediska při aplikaci na všechna obslužná místa Moneta Money Bank, a.s., včetně bankomatů, bude dopad následující:

- roční úspory na přepravách hotovosti jsou odhadovány na 1 037 031,50 Kč až 2 074 063,00 Kč,
- roční náklady na licenci plánovacího software 187 000Kč až 374 000Kč,
- vezmeme-li v úvahu průměr z výše uvedených úspor, jedná se o částku 1 555 547Kč, průměr odhadovaných nákladů je 280 500Kč, celková úspora je ve výši 1 275 047Kč, což tvoří procentuální úsporu po odečtení nákladů ve výši 18,44% z rozpočtu na přepravu hotovosti v podniku. Výše zmíněné je vyvedeno v grafu 5-3.

Graf 5-3 – Srovnání celkových nákladů na přepravy hotovosti



Zdroj – vlastní zpracování

5.2 Shrnutí

Shrneme možnosti, které má Moneta Money Bank, a.s. v rámci optimalizace svého procesu přeprav hotovosti v podniku.

Možnost úpravy výpočtu pro plánování přeprav hotovosti a následné promítnutí do procesů banky dle kapitoly 5.1. přináší úspory ve výši 3,84% z rozpočtu na přepravu hotovosti v podniku, ovšem s rizikem nezohlednění denních pohybů hotovosti, díky čemuž by mohlo docházet k vyšším nákladům z nedostatku, nebo nákladům ušlých příležitostí, než při využití řešení popsaného v kapitole 5.2.. Řešení z kapitoly 5.2 se sebou nese nutnost investice do nové technologie, ovšem úspora z jeho nasazení je 18,44%.

6. Závěr

Práce se skládá z části teoretické a praktické. V teoretické části jsou položeny základy poznatků o problematice logistických nákladů a charakterizována společnost Moneta Money Bank, a.s.. Banka je popsána z hlediska struktury organizace, poskytovaných služeb a ukazatelů efektivity hospodaření. V praktické části práce je následně popsán stávající logistický systém v podniku, charakterizovány zapojené strany a pravidla, jimiž se systém řídí. Následně, za využití teoretických poznatků a tržních možností, je navrženo řešení pro optimalizaci stávajícího logistického systému v podniku.

V rámci práce jsme potvrdili přínos teoretických poznatků týkajících se logistických nákladů a jejich vyvažování, řízení zásob, vlivu pojistné zásoby na kvalitu logistických služeb a náklady, přínosů a rizik outsourcingu a dalších, jejich použitím na reálnou situaci podniku.

Díky podrobnému zmapování logistického procesu přeprav hotovosti v Moneta Money Bank, a.s. jsme mohli určit části logistického systému, ve kterých se vyskytuje potenciál pro úsporu nákladů. Možnost úspory byla objevena v části nákladů na uskutečnění materiálového toku. Následně byly výše zmíněné teoretické poznatky použity pro vytvoření návrhu řešení na získání úspor a byly doplněny o alternativní možnost využít plánovací software na optimalizaci těchto nákladů. Díky znalostem z teoretické části práce jsme nesledovali pouze efekt získaný ze změny řízení zásob, ale rovněž jsme ověřili dopad těchto změn na jiné logistické náklady. Ze získaných informací o systému v bance jsme zjistili, že změna logiky zacházení se zásobami se odrazí primárně v nákladech ušlých příležitostí. Změna jejich výše byla spočítána a srovnána s úsporou získanou změnou postupů v řízení zásob. Uvedený krok potvrdil efektivitu navrhované úpravy v logistickém systému, protože získaná úspora převyšovala náklady ušlé příležitosti.

Závěrem této práce je doporučení pro Moneta Money Bank, a.s., aby využila navrhované řešení z kapitoly 5.2., tedy možnost plánovacího software. K tomuto řešení jsme se přiklonili z toho důvodu, že se Moneta Money Bank, a.s. řadí mezi stabilně ziskové společnosti se ziskem ve výši od 4 180 000 000Kč do 4 506 000 000Kč, ve sledovaném období. Díky tomuto výsledku hospodaření si může společnost dovolit investovat do pořízení plánovacího softwaru. Řešení z kapitoly 5.2. jí přinese komplexnější optimalizaci pro procesy související s hotovostními toky v podniku a to z pohledu úspor nákladů za přepravu hotovosti, nákladů ušlých příležitostí, nákladů plynoucích z řízení procesu a snížení procesních rizik s celkovou predikovanou úsporou 18,44% z rozpočtu na přepravu hotovosti v podniku. Toto řešení tedy přináší výrazně vyšší užitek v aktuální situaci podniku než varianta navržená v kapitole 5.1 .

Seznam použité literatury

1. Blecharz, Pavel. Kvalita a zákazník. 1. vyd. Praha: Ekopress s.r.o., 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
2. JIRSÁK P., M. MERVART a M. VINŠ. Logistika pro ekonomy - Vstupní logistika. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 264 s. ISBN: 978-80-7357-958-6.
3. KAŠÍK J., J. Peterková, Z. Woznikaová a kol. Základy podnikové ekonomiky. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013, ISBN 978-80-248-3163-3.
4. LAMBERT, D., J.R. Stock, L. Ellram. Logistika. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
5. MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. Logistika. Otrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 238 s. ISBN 978-80-248-3791-8.
6. Poczatková, B., P. Hronová, R. Nešporková. Poradenství pro podnikání. Havířov: in-PRESS CZ s.r.o., 2014. ISBN 978-80-905178-3-3.
7. STEHLÍK Antonín a Josef KAPOUN. Logistika pro manažery. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
8. SYNEK, Miloslav a kol. . Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
9. Šmída, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Seznam využitých internetových zdrojů

1. Diebold Nixdorf s.r.o. . PC/E Cash Cycle Optimizer, DN [k 9.1.2017]. Dostupné z: http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site_EN/EN/Products/Software/Banking/ProClassicEnterprise/ManagementOptimization/PCECashCycleOptimizer/PCECashCycleOptimizer_container.html?nn=596
2. Moneta Money Bank, a.s. . O nás, MMB [k 11.11.2016]. Dostupné z: <https://investors.MONETA.cz/about-us1>
3. Moneta Money Bank, a.s. . O nás, MMB [k 11.11.2016]. Dostupné z: <https://www.MONETA.cz/o-nas/ge-money-backup>
4. SKUPINA MONETA: HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY K 30. ZÁŘÍ 2016, MMB [k 11.11.2016]. Dostupné z: <https://www.MONETA.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/zprava?reportId=2104577>
5. Moneta Money Bank, a.s. .Konsolidovaná výroční zpráva 2015, MMB [k 21.11.2017]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/documents/cz/press/mmb-vyrocní-zprava-2015.pdf>
6. NCR Česká Republika s.r.o. . Optimization for ATMs, Branches and Retailers -- OptiCash, NCR [k 9.1.2017]. Dostupné z: <https://www.ncr.com/financial-services/self-service-channel-management/cash-management-solutions/aptra-opticash>

Seznam zkratk

BA - bezpečnostní agentura

CM - Cash management

ČNB - Česká Národní Banka

OM - obchodní místo Moneta Money Bank, a.s.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;


beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 28.2.2017



.....

Jan Sokol

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Výpis z obchodního rejstříku, Moneta Money Bank, a.s., B 5403 vedená u Městského soudu v Praze

Příloha č. 2 - Organizační struktura Moneta Money Bank, a.s. k 31.12.2015

Příloha č. 3 - podklady pro popis stávajícího systému

Příloha č. 4 - podklady pro popis a výpočty nového systému