

Ekonomía a podnikanie

Vedecký časopis Fakulty ekonomie a podnikania BVŠP



Economics and Business

Scientific Journal of the Faculty of Economy and Business
The Bratislava School of Law

Ekonomía a podnikanie

Vedecký časopis Fakulty ekonomie a podnikania BVŠP



Redakčná rada / Editorial board:

prof. Ing. Eduard Urban, PhD. – predseda redakčnej rady/ Editor-in-chief
doc. Ing. Jitka Kloudová, PhD. – podpredseda redakčnej rady/Vice Editor-in-chief
prof. Ing. Ladislav Kabát, CSc.
prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc.
prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.
doc. Ing. Anna Harumová, PhD.
doc. Ing. Pavol Molnár, CSc.
univ. prof. Dr. Peter Linnert
univ. prof. Dr. Peter Bendixen

Redakčný pracovník / Editorial assistant:

Ing. Martin Čihovský

Recenzenti / Articles were reviewed by:

prof. Ing. Eduard Urban, PhD., doc. Ing. Jitka Kloudová, PhD., doc. Ing. Pavol Molnár, CSc., PhD., doc. Ing. Anna Harumová, PhD.

Vydavateľ / Publishing house:

Bratislavská vysoká škola práva
Fakulta ekonomie a podnikania
Tematínska 10
Bratislava 5

Registračné číslo / Registration No.:

3780/2007

ISSN 1337-4990

Obsah/Contents

Úvodné slovo..... <i>Editorial</i>	
An Analysis on the Factors Determining the RMB Appreciation..... doc. Ing. Jitka Kloudova, Ph.D. - Jianpeng Zhang	
Hypotekárna kríza v Amerike a jej vplyv na svetové kapitálové trhy..... <i>Mortgage loan crisis in USA and its influence on capital markets</i> Ing. Veronika Jánošová, CSc. – doc. Ing. Anna Harumová, PhD.	
Použití metody CEA CUA pro inkrementální hodnocení výdajových programů..... <i>Incremental Analysis and Using CEA and CUA Methods</i> prof. Ing. František Ochrana, CSc.	
Mestský marketing a problémy jeho implementácie v Českej a Slovenskej republike..... <i>Town Marketing and the Problems of its Implementation in the Czech and Slovak Republics</i> RNDr. Jiří Ježek, Ph.D. - Mgr. Ing. Renáta Ježková, PhD.	
Strategic Approach within the Rural Tourism entrepreneurship in the Czech Republic..... Ing. Eva Šimková, Ph.D	
Príčiny a dôsledky vstupu bánk a poisťovní do bankopoisťovníctva..... <i>Causes and Consequences of the Enter of Banks and Insurance Companies in the Bankassurance</i> Ing. Anton Korauš, PhD. – Ing. Tomáš Korauš	
Sekuritizácia pohľadávok versus úverová kríza..... <i>Asset Backed Securities Versus Credit Crises</i> Ing. Ľuboš Pavelka, PhD.	
Changing from a Village to an Online Continent..... Denis Marschel, MBA	
Latest Trends in „Private Banking“..... Mag. (FH) Jürgen Punzengruber	
Die Liquiditätsfalle 2007 als Folge von Vertrauensverlust und Kontraktion der ursprünglich durch Überhitzung entstandenen Vermögenswerte..... <i>The Liquidity Trap 2007 as Consequence of Loss of Confidence and Contraction of Assets Formed Originally by Overheating</i> Mag. (FH) Robert Hengl	
Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess als Unternehmensphilosophie für das moderne Management..... <i>Continuous Improvement Process as a Corporate Philosophy for</i>	

Modern Management

Dipl.-Wi.-Ing. (FH) Markus Schober, MBA

Eckpunkte der amerikanischen Scheckzahlung und des Einzugsverfahrens in Europa.....

Basic Conditions of the American Check Payment and Direct Debit Payment in Europe

Ing. Mag. Wolfgang Gschwandtner

Pokyny pre autorov príspevkov.....

Instructions For the Authors of the Articles

An Analysis on the Factors Determining the RMB Appreciation

Jitka Kloudova - Jianpeng Zhang

Keywords:

China's economy, exchange rate, RMB appreciation, double surpluses, undervalue, Swan Diagram

JEL classification: F31

I. Introduction

In 2007, China's GDP grew 11.4 percent from 2006, to 24.66 trillion yuan (\$3.42 trillion), which marked a fifth year of double-digit growth for the world's fourth largest economy after the US, Japan and Germany, and it is the fastest pace in 13 years even after a slowdown given the fact that the US is experiencing a slowdown due to the subprime crisis and housing slump. Actually, China has made huge progress in achieving high rates of economic growth, which has averaged GDP growth of almost 10% per year, the fastest in the world over this period, since economic reform began in 1978. Meanwhile, China has lifted hundreds of millions of people out of poverty, developed its manufacturing sector, produced impressive rates of saving and investment, and built export growth. It has been an amazing success story.

Of course, these compelling achievements have many factors, like high saving rate, the mobilization of labor, the reform of state-owned enterprises and the ever-increasing exports. But among these factors, export-led growth policy has undoubtedly been crucial to China's development strategy and a tightly managed exchange rate system has been the central economic policy instrument used for this purpose (Anthony J. Makin, 2007). This has been reflected by the China's double surpluses (trade surpluses and capital account surpluses). China's trade surpluses surged 47.7 percent over a year earlier to reach a record \$262.2 billion in 2007, with export rising 25.7 percent to \$1.22

trillion and import climbing 20.8 percent to \$955.8 billion (Chinadaily, 2008). At the same time, China's official foreign currency reserves rose from \$1,066bn at the beginning of 2007 to \$1,455bn in October 2007, a quarter of the global total and more than two-fifths of GDP (Wolf, M., 2008).

China's huge double surpluses has given rise to the huge imbalance of the world, it also create substantial difficulties for China itself. As the ever-growing trade surpluses, especially after accessing to WTO, the appreciation of RMB against US dollar has become a contentious issue. The trade partners of China continually request China to make renminbi appreciate, especially the US which request China to give up a pegged exchange-rate regime and accept a flexible exchange policy. US Treasury thinks China's exchange rate regime has a trade protectionist tendency. Several versions of protectionist legislation are under consideration in the United States Congress, including the Schumer–Graham proposal of a 27.5% tariff on Chinese goods if China does not allow its currency to appreciate sharply. It became a catalyst for RMB speculation (Frankel, J.A., Wei, S-J., 2007).

It is the external conditions of RMB appreciation, but it is not enough to lead to the actual appreciation and not to China changing its exchange regime (Nouriel Roubini, 2007). In fact, China had put forward the two reform targets of China's forex regime in the Problems

Decision of CPC Central Committee on the Establishment of the Socialist Market Economic System in 1993, which were the RMB exchange rate regime can reflect the demand and supply relationship of market and the gradually convertibility of RMB. We can get the same conclusion from the high level meeting between US and China in 2006. Qin Jize pointed out that it clearly indicates that the Chinese side had largely stood its ground and did not easily cave in to US political demand for a large measure revaluation of the RMB from the outcome of the high-level meeting in December 2006 (International Herald Tribune, 2006 and Qin Jize, 2006).

However, China's huge double surpluses also create substantial difficulties for China itself. Firstly, it induces the distortion of economy structure, including the incoordinate rate among saving, investment and consumption in economy development. Secondly, it enlarges the imbalance between interior and coastal regions. Thirdly, it leads to foreign reserve losses and limits the efficiency of financial system. Fourthly, the afflux of hot money leads to economy overheating and inflation pressure. These reasons are the determinant factors leading to RMB appreciation and the change of forex regime.

The rest of this paper is structured as follows. Section II describes the process of RMB appreciation.

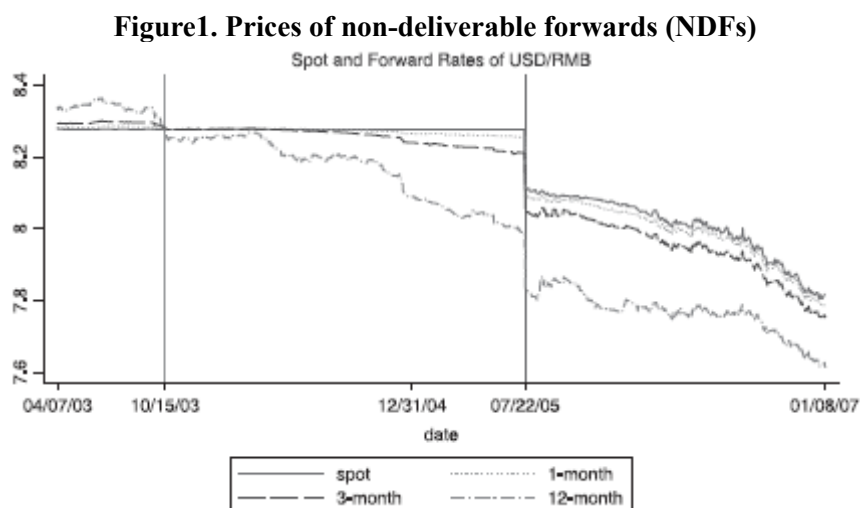
Section III analyses the results of double surpluses, which lead to the huge external and internal imbalance. In section IV we use the Swan Diagram, a classic framework for analyzing the macroeconomic policies of an open economy, to discuss the methods to reach external balance and internal balance in China. Section V concludes.

II. RMB appreciation description

In reality, an appreciation can't be think as important problem, if the change is temporary and small because the exchange rate under flexible regime is volatile, which changes almost every time and every minute, like stock market. But a continual appreciation and a large change is another thing, like the RMB against US Dollar in the past two years more.

As the explosive trade surplus after china's entry into the WTO, the appreciation of RMB against US dollar has become a contentious issue from 2003. Based on all kinds of external and internal reasons, the market has anticipated the RMB appreciation.

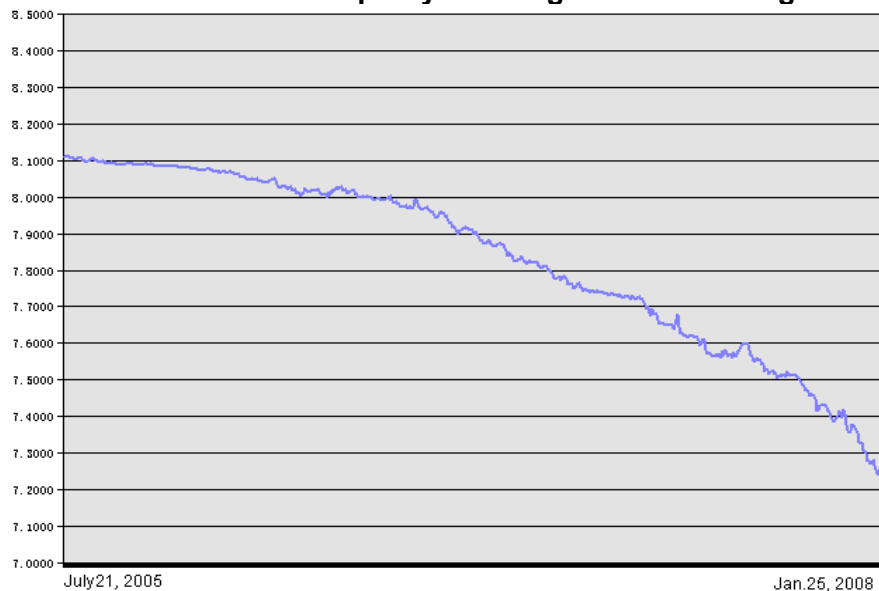
Figure1 shows the forward exchange rates from the NDF (non-deliverable forwards) market, which shows us the market anticipation in July, 2003. The yuan had actually been selling at a small forward discount against the dollar. Then, in October 2003, it flipped to a forward premium. The forward premium started out small, but widened substantially in 2004. By July 2005, the one-year forward rate had moved to 8 yuan per dollar – representing a 3% forecasted revaluation (Frankel,J.A. ,Wei,S-J., 2007).



Source: Jeffrey A. Frankel and Shang-Jin Wei, 2007

The trade partners' pressure and the RMB appreciation anticipation became the catalysts that China changed its forex regime. Jeffrey A. Frankel thought that political pressure from the US Treasury may have played a role in the origin of the entire economic question of yuan appreciation. On July 21, 2005, China announced a switch to a new exchange rate regime. The exchange rate was set with reference to a basket of currencies in place of pegging to the US dollar, allowing a movement of up to $\pm 0.3\%$ in bilateral exchange rates within any given day. Since then, the yuan has appreciated against the greenback by about 14 percent until the end of the 2007. In the beginning of 2008, RMB has continually hit a new high against the US dollar. It has stood at 7.2418 yuan to one dollar with the central parity rate on January 16, 2008. Furthermore, the market indicates it may rise another 8-10 percent against the dollar by the end of this year., Figure 2 shows the whole process of the appreciation of RMB against the US dollar from July 21, 2005 to January 25, 2008, obviously, which was taking on accelerating.

Figure 2 The chart of the central parity exchange rate of RMB against US dollar



From July 21, 2005 to January 25, 2008

Source: The people's bank of China,

<http://www.pbc.gov.cn/huobizhengce/huobizhengcegongju/huilvzhengce/renminbihuilvjaoyishoupanjia.asp>

Why has the RMB always been appreciating since the reform of exchange regime? We can find the reasons from economists' analyses in recent years.

In 2004, Jeffrey Frankel has used the Balassa–Samuelson effect to assess the RMB's undervaluation (Frankel,A.J., 2004). Chinn et al. (2006) have taken a similar approach by considering the relationship between a country's income level and its real exchange rate. Empirically, an increase in a country's per capita income relative to the US leads to an appreciation of its real exchange rate. Based on their estimates, the Chinese currency needs to appreciate by roughly 50% for its real exchange rate to be comparable with the average for developing countries at similar income levels.

Anthony J. Makin used balance of payments framework, pointed out that China's persistently large surpluses imply a significantly undervalued renminbi, note that it has been a significantly faster rate of growth than its trading partners for many years, which should gradually become more flexible. (Makin,A.J., 2007)

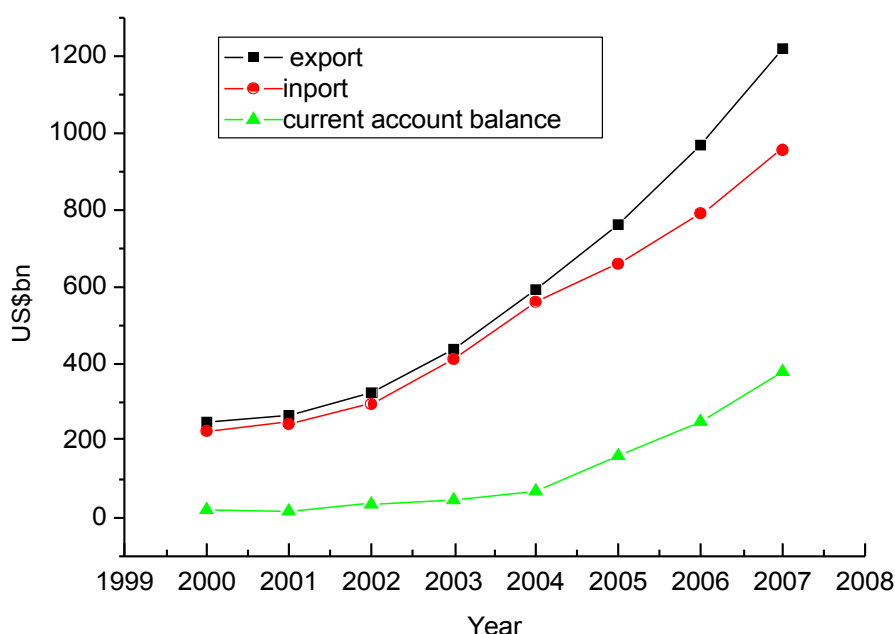
Other studies have also found, using a variety of methodologies, that the RMB is sharply undervalued, even if the results on the degree of undervaluation depend on the assumptions and methodologies of different studies. (Dunaway et al. 2006)

Given these analyses, no wonder the market anticipate the RMB appreciation.

III. The effects of double surpluses on China

With China's economy high growth consecutively over a quarter century, China has accumulated huge trade surpluses and capital account surpluses, i.e. double surpluses. We have mentioned the huge surpluses in the section I. Figure 3 also shows us the growing imbalance in China from 2000 to 2007, its trade surpluses surged 47.7 percent over a year earlier to reach a record \$262.2 billion in 2007 that hit a history record. The double surpluses, which have a lot to do with the China's export-led policy and the fixed exchange rate regime, other things equal, have lead to the huge external and internal imbalance. (Anthony J. Makin, 2007, Nouriel Roubini, 2007)

Figure 3 China's Export, Import and Current Account Surplus, 2000-2007



Source: Based on data in IMF, World Economic Outlook Databases

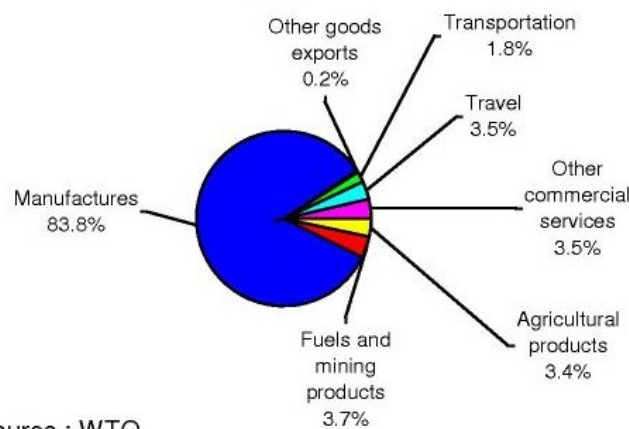
The huge external imbalance has lead to the discontent of China's partners, especially US. US Treasury thought that China should show leadership on the important global issue of exchange rate flexibility. The United States has since 2003 been pressuring China to abandon its peg to the dollar and allow the RMB to appreciate. Meanwhile, the EU is also to blame for the RMB undervalued for the enlarged EU deficit with China. China is facing a crop of international problems, e.g. a risk being branded a "currency manipulator", a growing trade friction, with the ever-increasing surpluses and partners' deficits. For instance, China was investigated almost 70 times for all kinds of trade friction in the first 11 months in 2007, which are in the center position of global trade friction with suffering the most anti-dumping investigations in the past 12 years and being investigated 337 times in the past consecutively 5 years (International Business Daily, 2007). Obviously, China's international trade environment is gradually rigorous.

Apart from problems with the external imbalance, the more important result is that it gives rise to the China's internal imbalances for the huge double surpluses. These internal imbalances are the following:

Firstly, China's export-led growth model has relied heavily on FDI to build a productive capacity base. This openness to FDI, together with a weak currency, created a foreign demand for Chinese goods and exports and provided an incentive for foreign firms to locate production in China. This model is creating a number of serious distortions and imbalances in the Chinese economy (Nouriel Roubini, 2007). These distortions manifest many aspects.

(1) There are serious imbalances in the composition of aggregate demand in GDP among consumption, the saving rate and the investment. Take the GDP in 2007 as an example, for the first time in seven years, China's consumption outweighed net exports and investments notwithstanding, it only contributed 4.4 percentage points of the overall 11.4 percent GDP growth, and investments contributed 4.3 percentage points while net exports, 2.7 percentage points. The consumption rate in GDP is far below than many countries. Furthermore, excessive investment reduces national welfare, especially its low returns in China. On the other side, the export-led growth model is resource-intensive since heavily depending on manufacture industry. For example, the ratio of manufactures reaches 83.3% in the composition of goods & services exported in 2005 (see Figure 4). By 2006, China already consumed 32 per cent of the world's steel, 25 per cent of the world's aluminium, 23 per cent of the world's copper, 30 per cent of the world's zinc and 18 per cent of the world's nickel (Wolf, M., 2008). But China's GDP share of the world economy only is about 5%.

Figure 4 China's composition of goods & services exports in 2005



Source : WTO

(2) There are important regional imbalances. Most investment take place in coastal regions for the exporting destination, especially foreign investment, thus, it is enlarging the gap between the coast and interior, the rich and the poor. The share of income going to capital is increasing and real wages have failed to increase in proportion to productivity. Unskilled workers and farmers are lagging behind skilled professionals. A recent World Bank study found that poverty and inequality – both relative and absolute – have increased in rural areas of China. Recognizing the danger of growing imbalances, China's government is now trying to improve the quality of growth, while de-emphasizing the rate of growth. China authorities hope this will help reduce social tensions by promoting more equity in income distribution and access to consumer goods, including housing, through increasing rural subsidies and other measures. Secondly, ever-increasing foreign reserves have brought China too much trouble. China's official foreign currency reserves rose to \$1,455bn in October 2007, a quarter of the global total and more than two-fifths of GDP. Facing the large scale foreign reserves, there are mainly three risks.

(1) Facing the RMB appreciation pressure, China is suffering huge losses and probably suffers more. For instance, at the beginning of the 2007, China's foreign reserve is about 1 trillion, and RMB has appreciated 6.9% against US dollar during the whole year in 2007, that means China has lost about 69 billion dollars in 2007. Furthermore, by estimated that RMB will appreciate 8 - 10%, China will lose about 116 – 146 billion in 2008 (based on that China has \$1,455bn at the beginning of the 2008). It is a huge loss for China.

(2) Facing the huge RMB demand in the market and the excessive foreign currency, the PBoC have to intervene foreign rate market through buying the US dollars largely for keep the foreign rate stability. Next step, for sterilizing intervention, The PBoC have to call back the issued paper through issuing bonds to commercial banks. This process will lead to two undesired results. On the one hand, the return rate of issued bonds is lower than the return rate of market investment. It is equally that the PBoC borrow money from banks and then lend these money to a foreign company, the latter can get the higher return rates. On the other hand, because of constant buy-in of low-interest central banks paper, it not only increases the risk of non-performing loans but also erodes the lending capabilities of commercial banks, therefore making it unfavourable for the ongoing reform of the financial system.

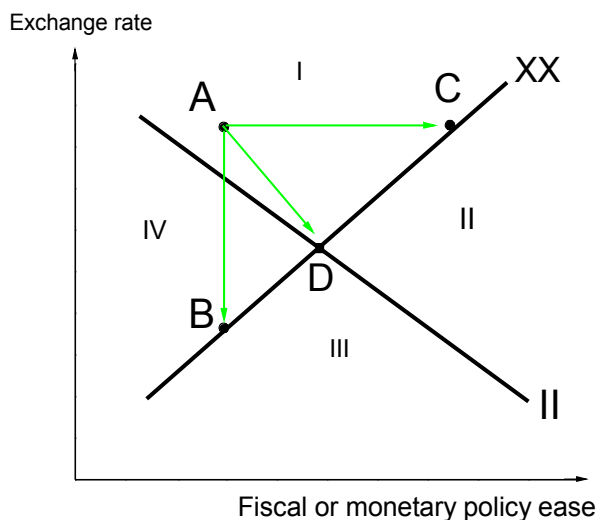
(3) The crucial as it is, more and more difficulty to rein-in credit growth as the increasing required preserve ratio, the sterilized intervention room is becoming smaller and smaller. As the cost increasing and the room diminishing of sterilized intervention, the central bank could implement partly sterilized intervention, thus, it could lead to the excess liquidity. By estimated, over the last five years, Chinese M2 (the broad money supply, which includes cash and bank deposits) has been growing above 15% per annum, while real economic growth has averaged about 10.5%. China's CPI increased 4.7% in 2007 mainly resulting from the excess liquidity. No wonder Alan Greenspan said that excess liquidity is the direct result of the restricted forex rate (Guangzhou Daily, 2008). The excess liquidity has aroused not only the risk of inflation but also the risk of economy overheating, especially in some industries, e.g. the real estate and the stock market.

IV How to reach the balances? / Countermeasure

Based on the former analysis, we have gained a clear sense of the status quos of China's economy, which faces the huge external and internal imbalances that have brought China a lot of trouble. How to improve status quos and reach the balances? How to resolve the problems hereinbefore? In this subsection, we try to use the Swan Diagram to analyze these questions.

The Swan Diagram (Swan, T. W., 2002) is a classic framework for analyzing the macroeconomic policies of an open economy, which provides a simple framework for understanding the relationship between the foreign exchange rate and internal and external balance. In the Swan Diagram (see Figure 5), the vertical axis represents an expenditure-switching policy tool, such as the nominal exchange rate (direct quotation, increase indicates depreciation); the horizontal axis represents an expenditure-changing policy tool, such as fiscal or monetary policy. The curve II shows combinations of exchange rates and fiscal/monetary policies that maintain the internal balance, while the curve XX shows combinations of exchange rates and fiscal/monetary policies that maintain the external balance. The curve II and the curve XX divide the diagram into four zones, which represent, respectively, different states of internal and external imbalance. Zone I denotes overheating of the economy and current account surplus; zone II denotes overheating of the economy and current account deficit; zone III represents underemployment of the economy and current account deficit; and zone IV represents underemployment of the economy and current account surplus. The point D where The II schedule and the XX schedule intersect indicates the realization of both internal and external balances. Considering the China's huge double surpluses and certain degree inflation, the current conditions of the China economy should be place point A in Figure 5.

Figure 5 The Internal and External Balance of the China Economy



Obviously, it is hard-to-reach the external by sheer reliance on the expanding fiscal policy, e.g. the over investment. Likewise, it is hard-to-reach the external by sheer reliance on the expand money policy, e.g. let it be excessive liquidity in 2007. They both exacerbate the internal balance and lead to the more overheating economy, as shows point C in Figure 5; it is just the China need to avoid. It was confirmed by what PBoC did in the last year, which increased the interest rate six times and raised the rate of deposit reserve ten times.

So, it is necessary to allow the RMB appreciation to reach the external balance, considering the huge surpluses imply that the RMB was overvalued, as mentioned previously. The modest appreciation can improve the external balance and curb the overheating economy through reducing the export volume. However, it may lead to the economy recession if sheer rely the RMB appreciation to reach the external balance, as shows point B in Figure 5. If the RMB appreciated too fast or too much, it would have not enough time to adjust that would lead to the bankruptcy of the enterprises related export. Furthermore, it would lead to the unemployment of workers in these enterprises.

Therefore, it must be the combination of the RMB appreciation and the expanding fiscal policy to reach the external and internal balances. The expanding fiscal policy can be reached by supporting the rural education, improving system of medical care insurance, etc. The policy mix can bring China many benefits, specifically, as follows:

- From the view of external balance, it can reduce the trade friction and curb the explosive foreign exchange reserve, which can diminish the risk produced by it.
- From the view of internal balance, it can transform its economy growth model from the export-dependent growth to the domestic demand growth-oriented growth model, from the energy-consuming to the intensive economy.
- It can adjust the imbalance between the different industries, for instance curb the overheating industries and spend big in the rural fundamental construction.
- It can narrow the gap between the eastern region and western region.
- It can improve the people' welfare through the increase of consume level and the increment of purchasing power for the imported products

V Conclusion

As the China economy globalization and consecutively high growth rate, it has had an increasing impact on the global economy. Especially in recent years, China has formed huge trade surpluses and capital account surpluses, which accelerated the global economic imbalance. The huge trade surpluses have caused the discontent of the trade partners, which have brought China more trade friction and the pressure of RMB appreciation. The partners criticize the China's foreign exchange regime pegged to dollars with trade protectionist tendency. They think China should give up the fixed foreign exchange regime and allow RMB flexibility. These external factors become the catalyst of RMB appreciation.

Meanwhile, the huge trade surpluses and the explosive foreign reserve have also brought China a lot of trouble. It has caused the imbalance of economy structure, the imbalance of deferent regions; it has undesirable impact on the reform and progress of China's financial system; and the huge foreign reserve faces the risk of losses; etc. The status quos of China economy are unsustainable. China must adopt the policy mix of RMB appreciation and expansionary fiscal policy that can reach the destination of the external and internal balance. They are the determinant factors leading to the RMB appreciation which consist with the China's medium-and-long-term benefits.

But China must take care of grasping the pace of RMB appreciation; otherwise it would cause the economy recession and the bankruptcy of enterprises related to the exported ones. The modest appreciation and the more flexible foreign regime will promote "more balanced" growth and transform the growth of economy from "faster" to "better" as said in the 11th Five Year Plan.

Summary

In July 2005, China depegged its currency from the greenback to peg a basket of other currencies. Since then, the yuan has appreciated against the greenback by about 14 percent until the end of the 2007. Furthermore, the market indicates it may raise another 8-10 percent against the dollar in 2008. Why China changes its forex regime? Why has the RMB always been appreciating since the reform? What influences has it on Chinese economy? What is the next step for China? In this paper, we firstly introduce the overview on China's economy and the process of RMB appreciation, and then analyze the impact on China's economy of the

double surpluses and undervalued RMB. At last, we provide the suggestions to reach the China's balances through the Swan Diagram.

References

- [1] Guangzhou Daily, (2008). "Alan Greenspan: the problem of US house price is the most threaten to the China's economy this year", January 28, 2008, Available at: <http://biz.cn.yahoo.com/08-01-/141/pbe9.html>
- [2] Chinadaily, (2008). "Trade surplus up 47.7% in 2007", Available at: http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2008-01/11/content_6414673.htm
- [3] Chinadaily, "The yuan's speedy appreciation", 2008-01-16, Available at: http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2008-01/16/content_6398816.htm
- [4] Dunaway, S., Lamin L., Xiangming, L. (2006). 'How Robust Are Estimates of Equilibrium Real Exchange Rates? The Case of China', IMF Working Paper No. 06/220, October.
- [5] Frankel A.J., Wei, S-J., (2007). "Assessing China's exchange rate regime", Economic Policy, July 2007, pp. 575–627, Printed in Great Britain
- [6] Frankel, J. (2004). 'On the Renminbi', Kennedy School of Government, October. Available at [http://ksghome.harvard.edu/_jfrankel/On the Renminbi.pdf](http://ksghome.harvard.edu/_jfrankel/On%20the%20Renminbi.pdf)
- [7] IMF, World Economic Outlook Databases, Available at: <http://www.imf.org/external/data.htm>
- [8] International Business Daily, (2007). "Trade friction war upgrade in 2007", 2007-12-19, Available at: <http://finance.china.com/1277/071219/3625776,00.php>
- [9] Makin, A.J., (2007). "Does China's Huge External Surplus Imply an Undervalued Renminbi?", China & World Economy, Vol. 15, No. 3, 2007: pp89 – 102
- [10] Nouriel Roubini, (2007). "Why China Should Abandon Its Dollar Peg", International Finance 10:1, 2007: pp. 71–89
- [11] Qin, Jize, (2006). "US report: China not manipulating currency," China Daily [cited on 21 December 2006. Available at: http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2006-12/21/content_764240.htm.
- [12] Swan, T. W., (2002). Economic Growth, The Economic Record. The Economic Society of Australia, vol. 78(243), pages 375-80, December
- [13] The people's bank of China, Available at: <http://www.pbc.gov.cn/huobizhengce/huobizhengcegongju/huilvzhengce/renminbihuilv/jiaoyishoupanjia.asp>
- [14] Wolf, M., (January 28, 2008). "The future: China changes the whole world", <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1420509491&sid=2&Fmt=3&clientId=45148&RQT=309&VName=PQD>

Contact:

Jitka Kloudova

Associate professor, Bratislava School of Law, Faculty of Economy and Business

jitka.kloudova@uninova.sk

Jianpeng Zhang

Doctoral student, Tomas Bata University in Zlin, Faculty of Management and Economics

Zhang@fame.utb.cz

Hypotekárna kríza v Amerike a jej vplyv na svetové kapitálové trhy

Mortgage loan crisis in USA and its influence on capital markets

Veronika Jánošová - Anna Harumová

Kľúčové slová:

hypotekárne úvery, rizikové hypotéky, kreditné dlhopisy, swapy úverového zlyhania

Keywords:

mortgage loans, subprime mortgage, CDO – collateralised debt obligations, CDS – Collateralised default swap

JEL classification: N2 - Financial Markets and Institutions

Úvod

Americký hypotekárny trh patril desiatky rokov k najstabilnejším na svete. Hypotekárna kríza, ktorá prepukla vlani má hlbšie korene. Prudký pokles a následný vzrast základnej úrokovej sadzby v rokoch 2001 – 2006 spôsobil obrovské straty z nesplácaných hypoték rizikových klientov a investovanie do hypotekárnych dlhopisov spôsobilo nestabilitu likvidity v celom finančnom svete. Dôvodov, prečo vznikla realitná kríza je viacero. Preliatie hypokrízy do ostatného sveta spôsobilo globálnu nestabilitu, spomalilo ekonomický rast a zhoršilo vyhliadky na roky 2008-9.

I. Hypotekárnu a finančnú krízu spôsobili:

- banky, ktoré poskytovali hypotéky rodinám s nízkymi príjmami. Americká vláda sa snažila po prudkom poklese akcií v roku 2000 a po dôsledkoch teroristického útoku z 11. septembra 2001 naštartovať rast ekonomiky radikálnym znížením úrokových sadzieb. Základná úroková sadzba bola v roku 2000 na úrovni 6,5%, kým o tri roky neskôr bola jej výška len 1%. Táto skutočnosť zapríčinila boom na trhu nehnuteľností. Banky sa doslova predbiehali v poskytovaní úverov na nehnuteľnosti i rodinám s nízkymi príjmami. Federálny rezervný systém (FED) postupne zvyšoval základnú úrokovú sadzbu až na 5,25% v júni 2006. Zvýšenie tejto sadzby ovplyvnilo, že mnohé rodiny neboli schopné splácať svoje záväzky a boli nútené vyrovnáť ich formou dražby, alebo osobného bankrotu. V roku 2005 vyvrcholila bankrotová horúčka a v krajine sa zrealizovalo cca 2 mil. individuálnych bankrotov. Oslabil sa dopyt po nehnuteľnostiach, ale ponuka naopak rástla, čo sa prejavilo poklesom cien nehnuteľností. Hypotekárne banky sa stále viac dostávali do problémov, nakoľko klesajúca cena založených nehnuteľností nedokázala v prípade dražby pokryť poskytnutý úver. Defaults (nesplácanie) rizikových úverov narastali už od roku 2005 (máj 2005- 5,37%, október 2006 – 20%, december 2007 - 30-40%).

Rizikové hypotéky (subprime mortgage) s nízkym úverovým ratingom, majú úrokovú mieru vyššiu ako bežné hypotéky. Ich fixovaná, spravidla nižšia úroková sadzba sa po 1-3 rokoch mení na pohyblivú zo 7-9% na 11 -13%. Takéto hypotéky sa poskytli viac ako dvom miliónom klientom v celkovej hodnote 600 miliárd dolárov.

- investičné banky, ktoré tieto pôžičky predávali na kapitálovom trhu vo forme vysokorizikových kreditných dlhopisov. Kreditné dlhopisy poskytujú vyššiu úrokovú mieru ako štátne dlhopisy a s obľubou ich používajú hedge fondy. Kreditné deriváty sú nástrojom nadpriemerných výnosov, ale nie bez sprievodného nadpriemerného rizika.

Americké hypotekárne banky sa prostredníctvom finančných nástrojov zbavili nezdravých úverov tak, že ich predali tretej strane – bankám, iným investičným fondom, ale i jednotlivcom v USA a v zahraničí. Tento proces sa nazýva sekuritizácia. Motívom tohto procesu je:

- presun úverového rizika prostredníctvom kreditných derivátov na iné subjekty,
- diverzifikácia portfólia,
- uvoľnenie úverových liniek,
- premena nelikvidných aktív (úverov) na likvidné cenné papiere,

Tieto nové finančné nástroje (MBS - mortgage- backed securities- cenné papiere kryté hypotékami) a (ABS- asset backed securities – cenné papiere zaistené aktívami) majú podobu dlhopisov, ale ich majiteľ dostáva mesačný výnos (dividendu) namiesto pevného kupónu a istiny.

Hypotekárne banky predali rizikové úvery, ozdravili svoje súvahy a získali nové likvidné zdroje na svoje aktivity. Problémy s nesplácaním hypoték sa nevyriešili, ale presunuli sa na širšie finančné trhy a vznikla celosvetová finančná kríza. Táto sa postupne preniesla do európskych, ázijských a austrálskych finančných domov. Najväčšie straty zaznamenali európske banky s prebytkom likvidity, ktoré skupovali americké kreditné dlhopisy, najmä (CDS collateralised default swap) - swapy úverového zlyhania. Swapy umožnili bankám preniesť existujúce straty a úverové riziko spojené s úverovými portfóliami na nového partnera bez toho, aby prišlo k prevodu zaistovacích úverov. A to je už proces syntetickej sekuritizácie, ktorý sa od bežnej sekuritizácie odlišuje v tom, že pri nej nedochádza k prevodu aktív od pôvodného vlastníka na správcu, ale iba k prevodu samotného úverového rizika prostredníctvom kreditných derivátov

Európske banky s prebytkom likvidity skupovali americké kreditné dlhopisy v snahe zvýšiť svoje zisky. Ku koncu roku 2007 zaznamenali obrovské straty najmä najväčšie americké, anglické, nemecké, švajčiarske a francúzske banky.

- renomované ratingové agentúry, Standart & Poor's , Moody's , Fitch Ratings, ktoré na problém nekrytých hypoték upozornili neskoro. Zlyhala najmä agentúra Standart & Poor's , ktorá patrí do mediálneho koncernu McGraw-Hill. Zostavuje aj bankové indexy, z ktorých najznámejší je S & P 500. Hodnotenie tohto indexu je založená na:

-pravdepodobnosti zlyhania(default), pričom sa prihliada na možnosti a ochotu dlžníka ku

včasným

plátbám úrokov a splátke úmoru dlhu podľa podmienok kontraktu,

-podstate dlhového nástroja,

-ochrane veriteľa podľa miestneho zákona o konkurze a reštrukturalizácii.

Agentúra Moody's má najdlhšiu históriu, vznikla v roku 1907. Táto newyorská spoločnosť je kótovaná burze a má 40% podiel na ratingoch segmente úverov vo svete. Agentúra Fitch Ratings píše svoju históriu od roku 1913, je najmenšou zo svetovej trojky

a sídli v Londýne. Hodnotenie týchto agentúr sa podobá školským známkam . Dôveryhodnosť dlžníkov označujú kódmi od AAA (najväčšia kvalita) až po D (nesolventný). Investori do cenných papierov sa pri kúpe najviac spoliehajú na hodnotenie ratingových agentúr, a preto vo veľkej miere ovplyvňujú správanie sa na kapitálových trhov.

Pri hodnotení balíkov cenných papierov krytých vysokorizikovými hypotekárnymi úvermi, boli ratingové agentúry viac ako zhovievavé. Rating prudko znížili až v polovici roka 2007 a vyvolali prepád kurzov kreditných derivátov na trhu. Ratingové agentúry ani teraz nepracovali kvalitne a doplatili na to predovšetkým americkí a iní investori. Americká vláda i predstavitelia Európskej únie majú výhrady k práci ratingových agentúr a chcú jej v budúcnosti venovať viac pozornosti.

- banky, investičné fondy, ktoré rizikové cenné papiere skupovali. Americká investičná banka Bear Stearns bola nútená zatvoriť svoje hedge fondy, ktoré sa zameriavali výlučne na americké hypotekárne dlhopisy. Podobne je na tom aj najväčšia austrálska banka Macquarie Bank, ktorej skrachovali tiež dva hedge fondy. Na krízu doplatili aj viaceré nemecké a švajčiarske investičné fondy. Bank of China drží 10 miliárd dolárov v cenných papierov viazaných na rizikové americké hypotéky. Kríza pravdepodobne tak ľahko nedoznie, lebo cenné papiere odvodené od hypoték sú roztrúsené po celom svete.

II. Dôsledky hypotekárnej krízy na svetovú ekonomiku:

- na svetových akciových trhoch v priebehu roka 2007 prišlo opakovane k dramatickému prepadu akcií (tab.1). Akcie rástli od januára až do konca marca na úroveň päťpercentného zisku. Na konci prvého štvrťroka výpredaje na čínskom trhu spôsobili pokles čínskych indexov o takmer 10 % a v priebehu jedného obchodného dňa z nich odišlo takmer 108 mld. USD. Prepád čínskeho akciového trhu ovplyvnil akciové trhy v ostatných častiach sveta. V priebehu mesiaca sa trhy spamätali a pokračovali v raste až do prelomu júla a augusta, keď prišlo ešte k dramatickejšiemu poklesu v dôsledku americkej hypotekárnej krízy. Akcie sa opäť spamätali a od septembra do novembra začal ich opätovný rast. Kríza finančného sektora spojená s nedostatkom likvidity zapríčinila začiatkom decembra posledný pokles akcií v roku 2007. Cyklický charakter vývoja na akciových trhoch je charakteristický aj pre prvý štvrťrok roku 2008.

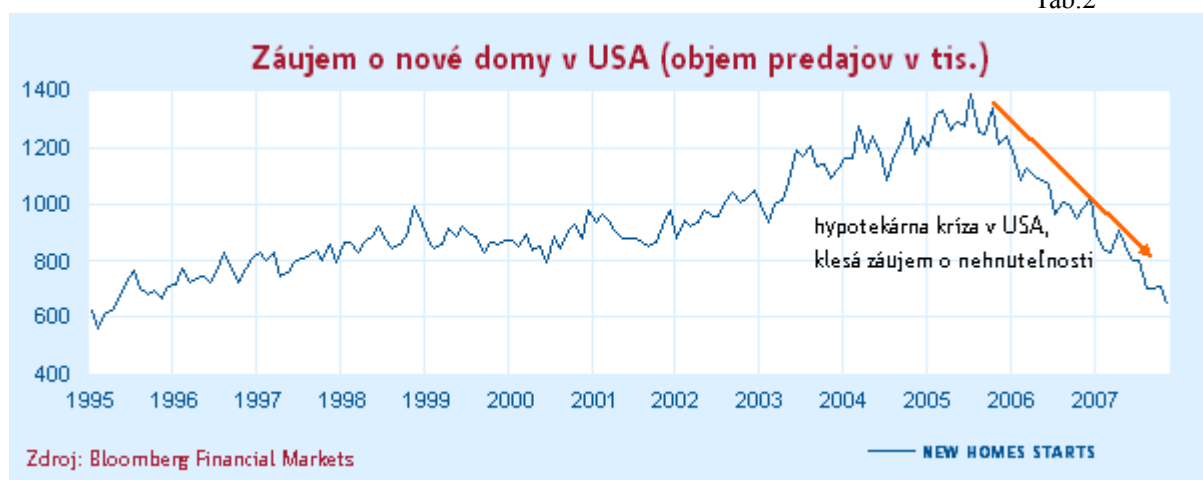
Tab.1



- enormný nárast úverovej delikvencie mal vplyv na likviditu finančného systému. Európske, japonské ale predovšetkým americké finančné domy zaznamenali obrovské straty a majú problémy s likviditou. Banky si medzi sebou prestali požičiavať peniaze, medzibanková úroková miera vyletela prudko nahor. Prebytok prostriedkov taký typický pre finančnú sféru vystriedal totálny nedostatok, ktorý museli riešiť centrálné banky, Európska centrálna banka a Federálny rezervný systém. Túto situáciu zapríčinila nedôvera bánk, ktoré sa obávali hrozby prevzatia rizika inej finančnej inštitúcie, lebo nemali predstavu, koľko nekrytých cenných papierov tá ktorá banka má vo svojom portfóliu. Nastala situácia „credit crunch“ teda nedostatok voľných peňažných prostriedkov, ktoré by si banky mohli požičať. V dôsledku finančnej krízy zaznamenali všetky významné investičné banky v priebehu minulého roku straty desiatky mld. dolárov. Tiež trh komerčných papierov v Európe je paralizovaný. Sú to cenné papiere, ktoré emitujú banky vo väčšom rozsahu a používajú sa na financovanie krátkodobých potrieb pracovného kapitálu. Komerčné papiere kupujú najmä peňažné fondy a všeobecne sa považujú za spoľahlivú investíciu. Splatnosť týchto cenných papierov je od jedného mesiaca do deviatich mesiacov a využívajú ich spoločnosti s najvyšším ratingom. Veľké banky a korporácie ich využívajú pri financovaní pravidelne sa opakujúcich aktivitách .

- americký realitný sektor sa zmieta v problémoch a spôsobila ho bublina, ktorá vznikla na trhu nových nehnuteľností v objeme 180 mld. dolárov a na trhu existujúcich nehnuteľnosti až v objeme 300- 500 mld. USD (tab.2). Pri nízkych úrokových sadzbách majú ľudia tendenciu sa zadlžovať a nerátajú s rastom úrokov. Kvôli inflácii FED zvyšoval úrokové miery a to sa ovplyvnilo všetky úverové vzťahy, vrátane hypotekárnych úverov. Veľký podiel na vzniku realitnej krízy majú i samotné banky, ktoré za pomoci marketingových trikov núkali krátkodobé hypotéky ľuďom s nízkymi alebo premenlivými príjmami. Pred uzatvorením zmlúv sa nevykonali dôkladné kontroly finančnej situácie žiadateľov o hypotéky. Splátky zvýhodnených hypoték postupne rástli, a kým v roku 2003 predstavovali štvrtinu rozpočtu rodiny s nižším príjmom, o tri roky neskôr splátka narástla až na tretinu toho čo rodina zarobí za mesiac. Ak prirátame aj rast cien potravín, pohonných hmôt a iných komodít, výrazne vzrástlo zaťaženie menej zarábajúcich rodín. To sa odrazilo v poklese dopytu po spotrebnom tovare. Strata bánk pri nesplácaní, zabavení a predaji rodinného domu predstavuje v USA 15-25 % z pôvodnej ceny nehnuteľnosti.

Tab.2



- v dôsledku hypotekárnej a finančnej krízy v USA sa spomalil rast americkej ekonomiky (0,6 % na konci roka 2007) a náznaky nižšieho ekonomického rastu sú i v Eurozóne

i v Japonsku. Náznaky recesie sú charakteristické i pre prvé mesiace roku 2008. Nedostatok finančných zdrojov má vplyv na všetky podniky, ale viac zasiahne sektor malých a stredných podnikov, ktoré majú väčšie problémy so získavaním zdrojov z dôvodu nedostatku záruk. Na ekonomiku má negatívny vplyv i rast cien čierneho zlata. Cena ropy v závere roka 2007 prekročila hodnotu rekordných 100 dolárov za barel. Celosvetovú ekonomiku ohrozuje prudký rast cien potravín.

Záver

V nasledujúcom období v dôsledku americkej hypotekárnej krízy sa čiastočne utlmia úverové aktivity, zrealizuje sa nižší objem podnikových fúzií a akvizícií. V dôsledku úverového rizika sa predpokladajú menšie emisie kreditných dlhopisov a sprísnia sa podmienky bánk pri poskytovaní hypotekárnych úverov. Poisťovatelia úverových rizík budú vyplácať svoje záväzky a preberať na seba straty spôsobené prepadom hodnoty zabezpečovacích aktív. Prípadná insolventnosť poisťovateľov bude viesť k automatickému zníženiu ratingu týchto poisťovaných cenných papierov. Dôvera v sekuritizáciu pravdepodobne poklesne. Kríza zasiahne všetky krajiny, ktoré obchodujú z USA a prostredníctvom kreditných derivátov sa preleje do vyspelých štátov Eurozóny a Azie.

Summary

The American hypothecary crisis has been caused by:

- banks providing risk mortgage loans for low income families,
- investment banks providing these loans in the capital markets in the form of credit derivatives
- prestigious rating agencies which have signalized this problem very late
- banks and investment funds buying risk securities

Literatúra

- [1] Jílek, J.: Finanční a komoditní deriváty v praxi, Vydavatel'stvo GRADA Publishing 2005, ISBN 80-247-1099-4
- [2] Blaha Z., Jindřichovská I.: Opce, swapy, futures – deriváty finančního trhu. Praha: Management Press, 1997
- [3] Valach J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, Ekopress 2001, ISBN 80-86119 - 38-6
- [4] Hrvoľová B.: Analýza finančných trhov, Vydavateľ'stvo Sprint v'fra Bratislava 2001, ISBN 80- 88848-86-5
- [5] www.across.sk, Rok 2007 na finančných trhoch

Kontakt

Ing. Veronika Jánošová, CSc.
Katedra podnikových financií, **Fakulta** podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
E-mail: janosova@euba.sk

doc. Ing. Anna Harumová, PhD
Fakulta ekonómie a podnikania. Bratislavská vysoká škola práva
e-mail: harumova@gmail.com, anna.harumova@uninova.sk

Použití metody CEA CUA pro inkrementální hodnocení výdajových programů

Incremental Analysis and Using CEA and CUA Methods

František Ochrana

Keywords:

CEA-CUA-incremental analysis-public expenditure programs-public projects

Klíčová slova:

CEA-CUA-inkrementální analýza-veřejné výdajové programy-veřejné projekty

JEL klasifikácia: H21, H22, H23

Při analýze účinnosti veřejných výdajů je možné použít různé metody. Jedněmi z nich jsou metody jednokriteriální analýzy. K nim patří např. metoda CEA a metoda CUA. Při použití těchto metod můžeme použít tzv. inkrementální analýzu

Metody CEA a CUA patří k nákladově výstupovým metodám, které můžeme používat pro jednokriteriální hodnocení veřejných výdajových programů a veřejných služeb. Kritériem při výběru variant na základě CEA je nákladově efektová relace, tedy podíl C/E , kde

C_i ...jsou náklady (vyjádřené v peněžních jednotkách)

E_i ...jsou efekty (výstupy) vyjádřené v naturálních jednotkách).

Základní model CEA je tedy vyjádřen vztahem:

$$\frac{C_i}{E_i} \quad \text{kde,}$$

C_i ...náklady na i -tou variantu

E_i ...efekt (naturální výstup) z i -té varianty

Při hodnocení variant (programů) (1) postupujeme tak, že na základě stanovení poměru C_i/E_i seřazujeme jednotlivé varianty do pořadí od varianty s nejlepší nákladově efektivní relací po variantu s nejhorší nákladově efektivní relací. Předpokládáme, že výstupy E_i jsou

homogenní, a tedy i srovnatelné. V praxi často narážíme na problém rozpočtového omezení. Daný problém za použití metody CEA ukážeme na následujícím případě. Nechť máme následující programy, které mají tyto charakteristiky.

TAB. 1: Hodnocení variant (programů) metodou CEA

Varianta	Efekt (E_i)	Náklady (C_i)	C/E	Kumulativní náklady
A	5	10	2,0	10,0
B	7	21	3,0	31,0
C	6	24	4,0	55,0
D	4	20	5,0	75,0
E	5	28	5,6	103,0

Nechť rozpočtový limit je ve výši 75 peněžních jednotek. Při výběru programů nejlepší relací C/E má varianta A. Pokud stojíme před problémem vybrat nejefektivnější variantu, pak

vybereme variantu A. Na druhém místě je varianta B, na třetím C a čtvrtém varianta D. Na posledním místě je varianta E.

Pokud budeme stát před problémem rozpočtového omezení, které činí 75 peněžních jednotek, pak vybereme varianty A,B,C,D. Protože varianta E již přesahuje rozpočtové omezení, bude vyřazena.

Jak je zřejmé, metoda CEA neřeší problém, zda je nutné realizovat varianty A,B,C,D. To není obsahem CEA. Rozhodnutí leží vně metody CEA, je dáno politickým, resp. manažerským rozhodnutím.

V rámci CEA je možné provádět **inkrementální zkoumání poměru nákladů a efektů** jako vztah $\Delta C / \Delta E$. Uvedenou analýzu můžeme použít pro porovnání změny C/E, a to jako vztah:

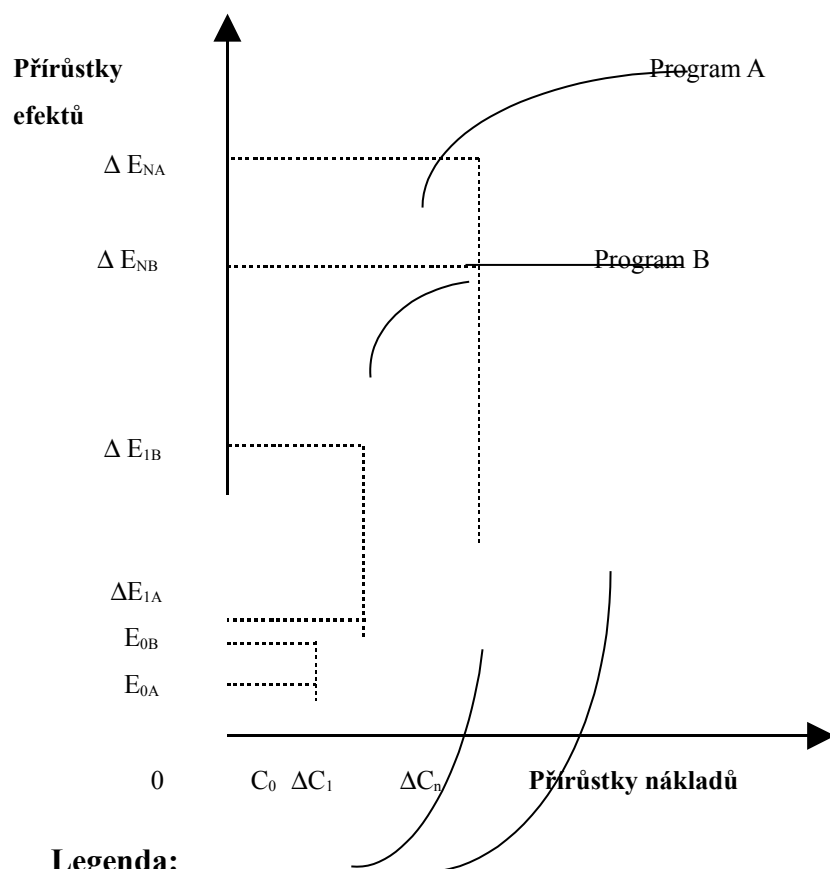
$$\frac{\Delta C}{\Delta E} = \frac{C_1 - C_0}{E_1 - E_0} \quad \text{kde,} \quad (2)$$

ΔC ...inkrement nákladů

ΔE ...inkrement efektu

Problém inkrementálního zkoumání nákladů a efektů můžeme přiblížit na následujícím grafu.

Obrázek 1 Porovnávání důsledků růstu inkrementálních nákladů na výstupy (efekty) dvou programů



Legenda:

- C_0 ...původní náklady na programové aktivity
- E_{0A} ...původní efekt z programu A
- E_{0B} ...původní efekt z programu B
- ΔC ...přírůstky nákladů
- ΔE ...přírůstky efektů

Předpokládejme, že máme k dispozici fixní rozpočet ve výši C_0 . Z něho získáme z programu A efekt ve výši E_{0A} , z programu B pak efekt ve výši E_{0B} . Necht' máme k dispozici dodatečné zdroje ve výši ΔC_1 . Tento přírůstek vstupů znamená přírůstek efektů u programu A ve výši ΔE_{1A} a u programu B přírůstek ve výši ΔE_{1B} . Přírůstek nákladů ve výši ΔC_n způsobí u programu A růst výstupu ve výši ΔE_{NA} a u programu B přírůstek ΔE_{NB} . Jak je zřejmé, inkrementální analýza programů v rámci CEA může odhalit zajímavé souvislosti po seřazení variant na základě C/E. Uvedme příklad změny nákladů a efektů u programu D z tabulky 1.

Tabulka 2 Inkrementální zkoumání nákladů a efektů u programu D

Náklady	Efekt	C/E	$\Delta C/\Delta E$
20	4	5,0	-
24	6	4,0	2,0

V našem případě se program D svým poměrem $C/E = 4,0$ dostal na úroveň varianty C. Při CEA bychom tedy měli zkoumat, jak se mění poměr $\Delta C/\Delta E$ a provést analýzu, zda by bylo

ekonomicky racionální provést takovou změnu ve výběru variant, která by brala na zřetel změnu v poměru C/E v důsledku inkrementálních změn. Uvedenou analýzu je možné využít i při rozhodování o dodatečné alokaci zdrojů. V praxi můžeme stát před problémem, jak alokovat dodatečně získané zdroje s ohledem na kritérium nákladové efektivity. Vyjděme z předpokladu, že původní fixní rozpočet byl ve výši 14-ti peněžních jednotek s efektivností, jak ji uvádí následující tabulka.

Tabulka 3 Stanovení efektivnosti programu A,B

Programy	Náklady (C)	Výstupy (E)	C/E
A	8	4	2,0
B	6	3	2,0

Jak je zjevné, oba programy mají stejnou nákladovou efektivnost (2,0). Předpokládejme, že oba programy produkují stejný druh (homogenní) výstup. Nechť správce obou programů dostal dodatečné zdroje ve výši 4 peněžních jednotek, které má postupně alokovat. Jak by se měl rozhodnout? Výsledky alokačního rozhodnutí (ze předpokladu použití kritéria nákladové efektivnosti) závisí na tom, jaké dodatečné výstupy přinese přírůstek nákladů. Nechť jsou výsledky následující. (Je potřebné poznamenat, že příklady jsou záměrně zkonstruovány tak, aby demonstrovaly daný problém. Mají tedy hypotetický charakter).

TAB. 4: Analýza programu A

Číslo inkrementu	ΔC_i	ΔE	$\Delta C_i/\Delta E_i$	C/E
0	-	-	-	2,0
1	2	1	2,0	2,0
2	2	0,5	4,0	2,2

Výchozí (původní) stav je takový, že na vstupu bylo použito 8 peněžních jednotek. Z nich byly získány 4 jednotky výstupu. To znamená, že nákladová efektivnost je 2 peněžní jednotky na jednu jednotku výstupu. Při alokaci dodatečně získaných zdrojů v prvním kroku použijeme dodatečné vstupy v hodnotě 2 peněžní jednotky. Tento inkrement nákladů způsobí na výstupu přírůstek ve výši jedné jednotky. Nákladová efektivnost programu je po tomto kroku 2,0 (10/5). V druhém kroku užití dodatečných zdrojů způsobí efekt ve výši 0,5. Nákladová efektivnost programu vzroste na 2,2 (12/5,5). Nyní prozkoumejme program B

TAB. 5: Analýza programu B

Číslo inkrementu	ΔC_i	ΔE	$\Delta C_i/\Delta E_i$	C/E
0	-	-	-	2,00
1	2	0,5	4,00	2,29
2	2	1,5	1,34	2,00

Při původní alokaci byly použity vstupy ve výši 6 peněžních jednotek. Z nich byly získány 3 naturální jednotky výstupu. To tedy znamená, že náklady na jednu jednotku výstupu činí 2 peněžní jednotky. Při získání dodatečných zdrojů bylo zjištěno, že při vynaložení 2 peněžních jednotek nákladů byl získán přírůstek efektu (výstupu) ve výši 0,5 naturálních jednotek. Nákladová efektivnost programu se po tomto kroku zvýšila z původní hodnoty 2,00 (6/3) na 2,29 (8/3,5). Jak je zřejmé, program A je po tomto prvním inkrementu efektivnější, neboť má nižší nákladovou efektivnost (2,00) nežli program B (2,29).

Nechť v rámci programu B je možné za další 2 dodatečné jednotky nákladů provést inovační změny, jejichž výsledek se projeví v poklesu nákladové efektivnosti na 2,00 (10/5). Po provedení druhého přírůstku dodatečně získaných zdrojů se program B stává efektivnějším nežli program A.

Analogický postup inkrementální analýzy můžeme uplatnit i při použití metody CUA s tím rozdílem, že výstupy jsou sledovány v jednotkách uspokojení (užiteč, resp. měřeny prostřednictvím stupnic).

Metoda CUA umožňuje sledovat, k jakým změnám v užitku dochází, jestliže se rozhodneme zvýšit náklady o dodatečnou jednotku. Zjišťujeme, jaké efekty v uspokojení vyvolává dodatečná jednotka nákladů.

Summary

The paper covers principles that apply to both the theory and the practise of CEA and CUA. All programs are assumed to be divisible with constant returns to scale. We analyse what happens if the programs are mutually exclusive. In these case one needs to adjust the basic framework and turn from average cost-effectiveness ratios to incremental cost-effectiveness ratios $\Delta C/\Delta E$, let us say $\Delta C/\Delta U$ /in the case CUA).

Literatura:

- [1] BRENT,R.J.: Cost-Benefit Analysis and Health Care Evaluations. Cheltenham,UK-Northampton, MA USA. Edgar Elgar Publishing 2003.
- [2] PAVEL,J.: Konstrukce ukazatelů měření efektivity veřejných výdajových programů. Sborník z mezinárodní konference „Veřejná ekonomika a správa“. Ostrava,2003.
- [3] PAVEL,J.-KLAZAR,S.-ŠUMPÍKOVÁ,M: Ekonometrická analýza regionální absorpce veřejných výdajových programů v České republice. In: Podpora podnikání v regionech ČR a EU. Sborník referátů ke stejnojmenné konferenci konané dne 20.11. 2003 ve Slavkově u Brna. Brno. MU 2003.

Tento příspěvek vznikl s podporou prostředků ESF, státního rozpočtu a rozpočtu hlavního města Prahy v rámci řešení projektu JPD3 CZ.04.3.07/3.2.01.02/2137 „Školení pracovníků středního managementu veřejné správy v oblasti auditu veřejných výdajů“.

Kontakt

Prof. PhDr. František Ochrana,DrSc.
Bratislavská vysoká škola práva, Fakulta ekonomie a podnikania
ochrana@vse.cz.
Referát je výstupem z výzkumného úkolu FEP

Mestský marketing a problémy jeho implementácie v Českej a Slovenskej republike

Town Marketing and the Problems of its Implementation in the Czech and Slovak Republics

Jiří Ježek – Renáta Ježková

Kľúčové slová:

mestský marketing, Česká republika, Slovenská republika, implementácia

Keywords:

town marketing, Czech Republic, Slovak Republic, implementation

JEL klasifikácia: M31, R11

Úvod

Mestský marketing je v Českej a Slovenskej republike relatívne novým prístupom k správe a rozvoji obcí a miest, a v posledných rokoch získal v týchto krajinách na význame ako v teórii, tak i v spoločenskej praxi. Cieľom tohto príspevku je zovšeobecnenie najvýznamnejších problémov implementácie marketingu v podmienkach českých a slovenských miest. Príspevok vychádza z dlhodobej vedecko-výskumnej činnosti oboch autorov, ktorí sa danou problematikou zaoberajú od konca 90. rokov. Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu Ministerstva pre miestny rozvoj ČR č. WD-19-07-1 Konkurencieschopnosť malých miest v Českej republike.

Začiatky implementácie marketingu v českých a slovenských mestách

S prvými snahami o aplikáciu mestského marketingu v Českej a Slovenskej republike sa stretávame v druhej polovici 90. rokov 20. storočia. Jedným z významných impulzov boli rastúce disparity medzi jednotlivými regiónmi a mestami v dôsledku ekonomickej a sociálnej transformácie, ktorá prebiehala v prvej polovici 90. rokov 20. storočia (masívna privatizácia, deregulácia a liberalizácia). Polarizácia obcí, miest a regiónov vyvolala zvýšený záujem o problematiku miestneho a regionálneho rozvoja a o hľadanie účinných nástrojov jeho podpory [24], [9].

Ďalším významným impulzom, ktorý podnietil zavádzanie mestského marketingu bola reforma verejnej správy, v rámci ktorej obce a mestá v oboch krajinách získali významné samosprávne funkcie. Limitujúcimi faktormi autonómneho správania sa a jednaní obcí a miest je ich relatívne malá veľkosť a tiež systém financovania obcí a miest (tzv. rozpočtové určenie daní), ktorý nie je príliš motivujúci. Obce a mestá totiž majú len obmedzené možnosti ako svojou aktivitou zvýšiť svoje rozpočtové príjmy, ktoré z väčšej časti získavajú z centrálnych vybraných daní. Veľké očakávania preto obce a mestá majú voči štrukturálnym fondom Európskej únie [12].

V súvislosti s reformou verejnej správy približne od konca 90. rokov 20. storočia v oboch krajinách tiež silnejú snahy o jej skvalitňovanie a zavádzanie myšlienok new public managementu. Niektoré mestá (ich počet je zatiaľ relatívne malý) sa pokúšajú zavádzať inovatívne prístupy, vedúce k zvyšovaniu ich kvality a výkonnosti, ako napr. ISO, benchmarking, CAF, BSC a iné) [22], [23].

Nositelia myšlienok mestského marketingu v 90. rokoch 20. storočia boli predovšetkým české, resp. slovenské pobočky zahraničných poradenských firiem, ako napr. Berman Group, DHV a iné. Česká pobočka Berman Group napr. v rokoch 1995-1998 spracovala strategické marketingové plány pre 10 českých miest a tiež prvé podobné dokumenty na Slovensku pre 4 slovenské mestá (medzi nimi i pre mesto Trnavu) [13].

Prvé významnejšie vedecké práce o mestskom resp. regionálnom marketingu sa začínajú objavovať už okolo polovice 90. rokov 20. storočia. Ich hlavnou témou bola možnosť uplatnenia zahraničných skúseností v podmienkach českých a slovenských miest a regiónov. Išlo hlavne o hľadanie možností uplatnenia zahraničných skúseností (nemeckých, anglických a holandských). Rad týchto prác tiež vznikol v rámci riešenia medzinárodných projektov. K najvýznamnejším českým a slovenským prácam, ktoré doteraz vznikli patrí predovšetkým L. Janečková a M. Vašítková [7], M. Bernátová a A. Vaňová [1], [2], P. Rumpel [22], J. Malinovský [16], E. Hanuláková [5], R. Pauličková / Ježková [19], [20], [14], J. Búšik [3], A. Vaňová [25] a J. Ježek a R. Ježková [13].

Prax mestského marketingu

Mestský marketing sa stal označením pre rôzne rozdielne postupy a spôsoby v komunálnej praxi. Mnohé samosprávy a mestá vykonávajú marketingové aktivity bez toho, aby si túto skutočnosť uvedomovali, alebo tento termín interpretujú odlišnými spôsobmi. Navyše, existujú ďalšie sféry zodpovednosti verejnej správy v komunálnej praxi, ktoré sú v úzkom prepojení s mestským marketingom. Ako jeden z príkladov môžeme uviesť strategické plánovanie mesta, územné plánovanie alebo vzťahy s verejnosťou (PR). Podobné metódy, nástroje a organizačné formy ako v prípade mestského marketingu sa často používajú vo všetkých hore uvedených oblastiach [10], [13].

Hoci sa pojem marketing v komunálnej politike často používa, termín mestský marketing doteraz nebol vhodne a definitívne definovaný. Neexistuje jednotná definícia mestského marketingu (pozri napr. Grabow a Grömig [4], Pauličková [18], Konken [15]). Naproti tomu sme svedkami neustále sa prehľbujúcej disperzie tohto pojmu. Častejšie sa stretávame s rôznymi inováciami v komunálnej praxi nazývanými pojmom mestský marketing a väčšina z nich má experimentálny charakter (rôzne iniciatívy, pilotné projekty atď.). S ich rastúcou popularitou rastie disproporcia medzi teoretickou reflexiou a praktickými aplikáciami, pretože neexistuje komplexná teória mestského marketingu. Komunálna prax je plná obrovského množstva rôznych príručiek, manuálov, sprievodcov, ktoré majú spoločnú jednu skutočnosť, a to, že ponímajú marketing ako nástroj veľmi pragmaticky, často krát bez náznaku kritickej reflexie. Stále sa prijímajú nové a nové prístupy bez toho, aby sa overili individuálne koncepty teoretickými diskusiami a neskôr praktickým použitím [10], [11].

Súčasná komunálna prax je charakteristická veľkou obsahovou heterogenitou termínu mestský marketing. Často sa v nej stretávame s rôznymi odlišnými konceptmi, spôsobmi vyjadrenia a organizačnými modelmi mestského marketingu (Pauličková [19], [20], Ježek, Ježková [13]). Väčšina miest sa zhoduje vo svojich víziách. Zvyčajne predstavujú orientáciu na služby, štíhlu verejnú správu alebo decentralizáciu zodpovedností za svoje financie. Avšak líšia sa v marketingovej implementácii do praxe. Každé mesto ide svojou vlastnou individuálnou cestou v závislosti od svojich tradícií, vzťahu medzi aktérmi atď. Rovnaká situácia vládne i v chápaní úloh mestského marketingu ako i ich organizačných foriem alebo otázok spolupráce s občanmi a podnikateľmi (verejno-súkromné partnerstvo) atď. [26], [18], [13].

Veľa autorov sa pokúsilo definovať a popísať rôzne typy mestského marketingu a ich individuálne prvky. Niektoré definície sú obsiahnuté napr. v článku R. Pauličkovej [18] alebo v najnovšej českej učebnici mestského marketingu [13]. Všeobecná zhoda panuje len v názore, že automatický prenos princípov podnikového marketingu do komunálnej praxe (mestský marketing) je prílišným zjednodušením, pretože existujú veľké rozdiely medzi komunálnymi a podnikovými úlohami, cieľmi a oblasťami ich vplyvu. Hoci ekonomizácia činností v súvislosti s rozvojom mesta narastá a týka sa to i orientácie na služby, nie je možné chápať mesto v tom istom zmysle ako podnik. Tento výrok však nie je v rozpore s komunálnou praxou, kde sa často používa termín „podnikajúce mesto“ (pozri napr. [6]). Jedinou otázkou zostáva, čo všetko z podnikového marketingu sa dá implementovať do správy a rozvoja mesta.

Zhrnutie problémov mestského marketingu v Českej a Slovenskej republike

V nasledujúcej podkapitole sú zhrnuté najvýznamnejšie problémy, ktoré sú spojené so zavádzaním marketingových prístupov v českých a slovenských mestách. Vychádzame pritom predovšetkým z poznatkov získaných v rámci dvoch vlastných reprezentatívnych empirických výskumov, a to dotazníkových zisťovaní vo všetkých 138 mestách SR (r. 2003) a 171 miest ČR a Moravy, realizovaných v roku 2007. Podrobné výsledky posledného uvedeného výskumu včítane ich medzinárodného porovnania budú v roku 2008 publikované ako súčasť pripravovanej monografie [13].

Rozdielna interpretácia pojmu mestský marketing

V mnohých mestách neexistuje jednotný názor na to, čo mestský marketing znamená. V každodennom slova zmysle predstavuje marketing predovšetkým propagáciu a komunikáciu. Problémy s jeho vymedzením, nejednoznačnosť a rôzne asociácie spojené s týmto pojmom často komplikujú praktickú implementáciu. Niektoré mestá tento problém riešia tým, že sporný pojem „mestský marketing“ nepoužívajú a nahrádzajú ho menej módnym označením ako „miestne partnerstvo“ či kooperatívny rozvoj mesta“, čo na druhej strane komplikuje odbornú diskusiu a tiež výskum.

Nedostatočná cieľová orientácia mestského marketingu

Chýbajúca cieľová orientácia resp. nejasné vymedzenie cieľov mestského marketingu predstavujú podobný problém. Zvyčajne sa oba problémy vyskytujú spoločne. Problémom je, že si zúčastnení aktéri často vopred nestanovia reálne ciele, ktoré chcú dosiahnuť a postup, ako chcú tieto ciele dosiahnuť. Často sú marketingové ciele mesta stanovené príliš široko alebo všeobecne (ako napr. udržateľný rozvoj mesta či konkurencieschopné mesto), takže si zúčastnení aktéri môžu pod týmito pojmami predstaviť rôzne veci. Konflikty sa začnú spravidla objavovať až vo fáze, kedy dochádza k špecifikácii konkrétnych opatrení.

Nedostatok finančných prostriedkov

Nedostatok finančných prostriedkov je často ústredným problémom, s ktorým sú úzko spojené i tie ďalšie. Problémom nie je len všeobecný nedostatok finančných prostriedkov určených na mestský marketing, ale tiež pomer finančných prostriedkov medzi verejným a súkromným sektorom. V oboch krajinách sú marketingové aktivity miest prevažne záležitosťou miestnej samosprávy, resp. verejných rozpočtov. Podnikatelia sa na týchto aktivitách podieľajú len v prípade projektov, ktoré sú pre nich príslubom konkrétnych úžitkov. Takých príkladov je však veľmi málo. Väčšina miest ďalej nemá zväčša predstavu ako budú plánované marketingové aktivity v budúcnosti financovať. Množstvo miest sa snaží získať pre financovanie svojich marketingových aktivít tiež súkromné subjekty. Skúsenosti niektorých miest ukazujú, že podnikatelia síce majú záujem podieľať sa na formulácii

marketingových cieľov, nie sú však vždy ochotní sa na realizácii uvedených cieľov podieľať tiež finančne. Napriek tomu dochádza za posledné roky k realizácii celého radu zaujímavých projektov na báze verejno-súkromného partnerstva. Zvlášť sa to týka oblasti technickej infraštruktúry.

Nedostatky v oblasti vedenia a organizácie marketingového procesu (otázka ľudských zdrojov)

Z procesného pohľadu na mestský marketing je veľmi dôležitá otázka kvality ľudských zdrojov. Mestský marketing si vyžaduje marketérov - profesionálov. Všeobecne povedané, v oboch krajinách takíto profesionáli chýbajú, resp. tí, ktorí sa marketingom zaoberajú nemajú často kapacitu, aby sa ním mohli zaoberať naplno. V mnohých mestách sa marketingom zaoberajú pracovníci, pre ktorých táto činnosť nie je súčasťou ich hlavnej pracovnej činnosti (náplne). Marketingovými aktivitami sa väčšinou zaoberajú úradníci – pracovníci referátov rozvoja mesta, kultúry alebo propagácie mesta, ktorí sú k mestskému marketingu „najbližšie“. Takže postavenie, kompetencie a pracovné podmienky českých resp. slovenských mestských marketérov sú neporovnateľné s tými zahraničnými (britskými, ale i nemeckými). Marketingoví manažéri tiež často nemajú vytvorené adekvátne podmienky na prácu. Sú väčšinou zavalení byrokraciou a disponujú malými kompetenciami. Súčasnú situáciu aspoň čiastočne rieši príchod mladých profesionálne zdatných ľudí, ktorí chcú „niečo dokázať“.

Participácia aktérov a ich motivácia

Rozhodovanie o marketingových stratégiách a projektoch je všeobecne vnímané skôr ako úloha miestnej samosprávy, než ako záležitosť všetkých významných aktérov z verejného a súkromného sektora. Rôzne formy participácie sú stále výsledkom skôr náhodných snáh, než cieľavedomého zapájania v duchu tézy, že prostredníctvom participácie všetkých významných aktérov ako verejného, tak súkromného sektora je možné dosiahnuť maximálne využitie miestnych zdrojov a tým tiež rozvoj.

Nedostatočne rozvinuté partnerstvo verejného a súkromného sektora

Obce a mestá majú v oboch krajinách zatiaľ pomerne malé skúsenosti s realizáciou spoločných projektov so súkromným sektorom v rámci tzv. partnerstva verejného a súkromného sektora. Skutočnosť, že sa v rámci miestneho rozvoja príliš nedarí tieto partnerstvá vytvárať, má hlboké korene a je ovplyvnená celým radom faktorov, nielen tým, že zákonné normy donedávna obmedzovali „miešanie“ verejných a súkromných zdrojov. Podľa niektorých autorov tento problém súvisí s pretrvávajúcou všeobecnou nedôverou k súkromnému podnikaniu a podnikateľom, s ktorou sa v Českej republike stretávame od začiatku ekonomickej a sociálnej transformácie.

Vytváranie partnerstiev medzi verejným a súkromným sektorom je potrebné vnímať ako dlhodobý proces. Prvými dobrými príkladmi sú niektoré kooperatívne projekty predovšetkým v oblasti technickej infraštruktúry (odvoz odpadu, revitalizácia mestských brownfields a iné).

Nedostatočné využívanie expertov a poznatkov

Mnoho diskusií o mestskom marketingu sa vedie bez zapojenia expertov alebo expertných poznatkov. Problematické je predovšetkým to, že mestá sa tak dobrovoľne vzdávajú možnosti „učiť sa z najlepších riešení“. V praxi sa často stretávame s tým, že mestá naliehavo riešia problémy, ktoré už boli v inom meste vyriešené. V podobnom prípade, kedy proces mestského marketingu prebieha príliš izolovane a jeho nositelia sa snažia ísť vlastnou cestou hrozí nebezpečenstvo, že sa „prehliadnu“ dobré a inovatívne myšlienky.

Slabou stránkou miestneho rozvoja je tiež nedostatočná schopnosť kumulovať poznatky. Dôvodom je tak personálna, ako i organizačná nestabilita a tiež všeobecne nedostatočné partnerstvo, ktoré by viedlo k efektívnej výmene a šíreniu poznatkov a skúseností.

V praxi sa tiež často stretávame so skeptickým postojom k inováciám a novým konceptom. Na druhej strane obce a mestá často až nekriticky podliehajú módnym vlnám a „stádovému efektu“ (všetci chcú získať zahraničných investorov, zahraničných turistov, vybudovať cyklistické trasy, bazén atď.). Tieto dva postoje často znemožňujú prijatie realistickej rozvojovej vízie a tiež realistické využitie najlepších praktických i teoretických poznatkov a skúseností. S tým súvisí i poznatok, že predstavitelia miestnej samosprávy často nie sú schopní kritickej sebareflexie a prisudzujú obmedzený význam nielen vedeckému, ale i aplikovanému výskumu.

Nejasné vymedzenie mestského marketingu voči ostatným úlohám mestskej správy

Konkrétne ide o vymedzenie mestského marketingu voči takým oblastiam ako je rozvoj mesta (strategické plánovanie), podpora podnikateľského prostredia, cestovný ruch či práca s verejnosťou. Problémy niekedy vznikajú tiež v tých prípadoch, kedy sa mestá snažia okrem mestského marketingu realizovať tiež napr. lokálnu agendu 21, či iné rozvojové koncepty (TQM, BSC atď.). Diskusie za okrúhlymi stolmi môžu tiež viesť k odlišným záverom ako rozvíjať mesto, čo môže v konečnom dôsledku znižovať dôveryhodnosť komunálnej politiky. Veľkým problémom českých a slovenských miest je, že marketing neplní koordinačnú úlohu. Organizačné otázky mestského marketingu nie sú považované za dôležité. V podstate neexistujú subjekty ani mechanizmy, ktoré by k tejto koordinácii prispievali.

Problémy s realizáciou a evaluáciou marketingových činností

Jedným z významných slabých miest marketingového procesu je nedostatočná evaluácia. K najčastejším dôvodom zlyhania evaluačných mechanizmov patrí preťaženie zodpovedných osôb z mestskej správy, nejasné rozdelenie kompetencií, nedostatočné možnosti sankcií a chýbajúce kritériá na kontrolu výsledkov, ale tiež nejasne stanovené ciele.

Nedostatočné zapojenie jednotlivých aktérov do marketingového procesu (obzvlášť sa to týka podnikateľského a občianskeho sektora) podľa nášho názoru oslabuje pocit potreby uskutočňovať pravidelnú evaluáciu prijatých stratégií a projektov. Evaluácia ako nástroj strategického manažmentu a tiež ako nástroj učenia sa, sa v podmienkach oboch krajín takmer neuplatňuje. Často sa v tejto súvislosti hovorí o nerozvinutej evaluačnej kultúre.

Záver

Tak české, ako i slovenské mestá majú s mestským marketingom relatívne dobré skúsenosti. Pozitívne sa hodnotí predovšetkým skutočnosť, že bol naštartovaný dlhodobý proces, ktorý bude ďalej pokračovať. Najvýznamnejším dopadom zavedenia marketingu je zlepšenie komunikácie medzi rôznymi skupinami aktérov rozvoja mesta, tzn. medzi mestom, občanmi a podnikateľmi a tiež zlepšenie komunikácie medzi úradníkmi a volenými predstaviteľmi. Vysoko hodnotené sú tiež konkrétne realizované projekty. Najmenšiu spokojnosť (i keď podiel spokojných bol vyšší, než podiel nespokojných) respondenti vyjadrili ohľadom toho, že sa im nedarí motivovať občanov, aby sa zapojili do rozvoja mesta. Nedarí sa tiež vytvárať projektové skupiny a nie vždy sa osvedčilo vytvorenie komisií a ďalších pracovných skupín a ich zapojenie do rozvoja mesta. Problémom zostáva tiež realizácia niektorých opatrení.

Ak by sme mali súčasnú situáciu v oblasti mestského marketingu zhodnotiť, tak môžeme konštatovať, že obe krajiny sa nachádzajú v situácii, ktorú napr. susedné Nemecko či Rakúsko riešili približne pred 10 rokmi.

Na základe doterajších skúseností môžeme konštatovať, že neexistuje všeobecne prijímaný ani teoretický, ani praktický model riešenia mestského marketingu. Navyše, ako sme uviedli, sa stretávame stále častejšie s rozostrovaním tohto pojmu. Každé mesto si musí nájsť ten svoj model, pričom sa samozrejme môže, resp. by malo v tejto súvislosti učiť od najlepších. V oboch krajinách existuje už dnes množstvo dobrých inšpirácií.

Úspešnosť mestského marketingu, jeho stratégia a opatrenia by mali zabezpečiť predovšetkým akceptáciu pokiaľ možno najširšieho okruhu aktérov. Už od začiatku je potrebné do diskusií o stratégiách, cieľoch a opatreniach zapájať pokiaľ možno čo najširšie spektrum aktérov. Akákoľvek činnosť musí byť transparentná a otvorená (ďalším subjektom i myšlienkam) a jednotlivé projekty musia byť posudzované z pohľadu prínosov a uskutočniteľnosti.

Nemala by chýbať cieľová orientácia a podrobné rozpracovanie jednotlivých marketingových cieľov. Ciele by mali byť zostavené hierarchicky od všeobecných hlavných cieľov, čiastkových tematických cieľov až po konkrétne ciele projektov. Ako nevyhnutnosť sa ukazujú orientácia na cieľové skupiny, ktorým by mal byť prispôsobený tiež konkrétny marketingový mix.

Napriek tomu, že mestá v oboch krajinách realizujú stále viac marketingových činností, nie je zrejmé, o aké činnosti by malo predovšetkým ísť a kto by ich mal vykonávať, resp. kto by mal byť ich organizátorom, akú organizačnú a právnu formu by mal mestský marketing mať atď. Naše dlhodobé výskumy ukazujú, že až na výnimky ide o náhodné, neplánované a nekoordinované aktivity. Ak sú realizované integrovane, tak len v určitých smeroch (pozri napr. marketing priemyselných zón, vzťahy s verejnosťou atď.), avšak nie komplexne.

Summary

In the Czech and Slovak Republics town marketing is a relatively new approach to administration and development of municipalities and towns. The first effort to apply it originated in the second half of 90-ies of 20th century. The first more significant scientific works about town or regional marketing began to appear approximately in a half of 90-ties of 20th century. The main topic was the possibility to apply foreign experience in conditions of the Czech and Slovak towns and regions. That was mainly searching possibilities of how to apply the foreign experience (German, English and Netherlands). Several works have also arised within the international projects solution. The most significant problems which are connected with implementation of the marketing approaches in the Czech and Slovak towns have been summarized on the base of the published studies (see the review of references), as well as both authors' own experience acquired within their scientific-research activities and consultancy. These problems have been considered as the key ones: different interpretation of the term town marketing, insufficient goal orientation of town marketing, lack of funds, insufficiencies in spheres of leadership and organization of the marketing process (human resource task), participation of actors and their motivation, insufficiently developed Public – Private Partnership, insufficient use of experts and knowledge, unclear definition of town marketing towards the other roles of the town administration and problems with implementation and evaluation of marketing activities. Moreover, there has not been any generally accepted neither theoretical, nor practical concept of town marketing solution. Every town has to find its own concept and at the same time, off course, they should learn from those who are the best in this field. In both countries there are many towns like these.

Použitá literatúra

- [1] BERNÁTOVÁ, M. – VAŇOVÁ, A.: Marketing pre samosprávy I. Marketing území. Banská Bystrica: IROMAR & EF UMB, 2000.
- [2] BERNÁTOVÁ, M. – VAŇOVÁ, A.: Marketing pre samosprávy II. Komunikácia s verejnosťou. Banská Bystrica: IROMAR & EF UMB, 1999.
- [3] BÚŠIK, J.: Regionálny manažment a marketing. Bratislava: Ekonomická univerzita, 2006, 104 s.
- [4] GRABOW, B. – GRÖMIG, B.H.: Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz. Difu – Beiträge zur Stadtforschung 25. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik, 1998, 218 s.
- [5] HANULÁKOVÁ, E. a kol.: Marketing územia. Oblasti, možnosti a perspektívy. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004, 236 s.
- [6] HOFMAN, J.: Od "úradníckeho" mesta k mestu podporujúcimú podnikaniu. In: Veřejná ekonomika a správa. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 1999, s. 51-53.
- [7] JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing měst a obcí. Praha: Grada, 1999, 178 s.
- [8] JEŽEK, J. – HOFMAN, J.: Regionální marketing, jeho nástroje a užití v regionálním managementu. In: Marketing a komunikace 2/98, str. 7-8.
- [9] JEŽEK, J.: Městský marketing v teorii a praxi. In: Vedecká konferencia Hradecké ekonomické dny 2003. Hradec Králové 4. - 5.2.2003. Hradec Králové: Fakulta informatiky a managementu, Univerzita Hradec Králové, 2003, s. 50-53.
- [10] JEŽEK, J.: Interpretace městského marketingu v komunální praxi. In: Marketingová panoráma, 1/2004, 2004, s. 9-11.
- [11] JEŽEK, J.: Aplikovaná geografie města. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004, 145 s.
- [12] JEŽEK, J. - PAULIČKOVÁ, R.: Marketing of towns in theory and practice. Experience in applying marketing in the Czech Republic and Slovak Republic. Medzinárodná vedecká konferencia ERSA vo Vysokých Tatrách, Nový Smokovec 27.-30.9.2005, Košice/ Bratislava: Technická univerzita Košice a Ekonomická univerzita Bratislava, s. 159-163.
- [13] JEŽEK, J. – JEŽKOVÁ, R.: Marketing města v teorii a praxi (v príprave).
- [14] JEŽKOVÁ, R.: Regionálny a mestský marketing. In: Buček, M. a kolektiv: Regionálny rozvoj. Novšie teoretické koncepcie. Bratislava: Ekonóm, 2006, s. 199-262.
- [15] KONKEN, M.: Stadtmarketing – Kommunikation mit Zukunft. Messkirch: Gmeiner Verlag GmbH, 2004, 431 s.
- [16] MALINOVSKÝ, J.: Zavádění marketingu do správy a řízení rozvoje měst v Moravskoslezském kraji. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2004, 112 s.
- [17] MALINOVSKÝ, J. – SUCHÁČEK, J.: Velký anglicko-český slovník regionálního rozvoje a regionální politiky EU. Ostrava: OFTIS, 2006, 956 s.
- [18] PAULIČKOVÁ, R.: Využitie marketingových nástrojov v rozvoji miest: case study Slovensko. In: Marketing a médiá a Regionálny marketing. Zborník z medzinárodného odborného seminára Komunikácia 2003, Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda, Trnava, s. 185-194.
- [19] PAULIČKOVÁ, R.: Regionálny a mestský marketing. Bratislava: Eurounion, 2005, 132 s.
- [20] PAULIČKOVÁ, R.: Teoretické otázky regionálního a městského marketingu. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity v Plzni, 2005, 124 s.
- [21] RUMPEL, P.: Inovace, inovativní koncepty a přístupy v územním rozvoji. In: Rumpel, P. (ed.): Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek. Ostrava: Ostravská univerzita, 2006, s. 24-37.
- [22] RUMPEL, P.: Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. In: Spisy prací Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 145/2002. Ostrava: Ostravská univerzita, 2002, 177 s.

- [23] SUCHÁČEK, J.: Territorial Marketing of Central European Cities: An Analytical Approach. In: Cities – Places of the Common Memory in the CEI Region, 2002, roč. 3 (č.1), s. 7-14.
- [24] TVRDOŇ, J.: Regionálne disparity a ich obmedzovanie v období integrácie SR do EÚ. Monografia Ústavu slovenskej a svetovej ekonomiky Slovenskej akadémie vied. Bratislava: SAV, 2002.
- [25] VAŇOVÁ, A.: Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia. Studia oeconomica 31. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2006, 138 s.
- [26] WEBER, A.: Stadtmarketing in bayerischen Städten und Gemeinden. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung Heft 192, Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung, Universität Bayreuth, 2000.

Kontakt na autorov

Mgr. Ing. Renáta Ježková, PhD.
Bratislavská vysoká škola práva, Fakulta ekonómie a podnikania
e-mail: renata.jezkova@uninova.sk

RNDr. Jiří Ježek, Ph.D.
Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická
Středisko pro výzkum regionálního rozvoje
e-mail: jezekji@keu.zcu.cz

Strategic Approach within the Rural Tourism entrepreneurship in the Czech Republic

Eva Šimková

Keywords:

sustainable development, rural areas, rural tourism, strategic plan, management

JEL Classification: R11

1 Introduction

One of the important features of modern society is focus on sustainable development. As described by the commission of Gro Harlem Brundtland, sustainable development can be seen as meeting our needs without threatening needs of future generations. Sustainable development is based on three pillars: sustainable economic growth, social growth and environment protection. Focus on sustainable development is, however, different for municipalities and so called „open space“ areas, which can be rural areas.

In many countries rural areas are less developed areas which have many specific problems. This is also the case in the Czech Republic, where rural areas have been out of general public interest for many years. This resulted in an undesired situation of Czech farmers (in particular those small ones), high unemployment rate, shortage of finance and legislative support, which would promote business investments and new job creation [1]. The situation has changed after the EU entry. EU member states in general want to increase quality of life, clear or mitigate regional disparity and keep sustainable development in rural areas. The whole process is well planned and managed. Goals for the development of a region are set on productivity and competitiveness with the use of proactive, planned and strategic realisation. Strategic development of rural areas is one of basic tasks of municipality managers. Strategic planning is therefore main tool for the social-economic development. The plan is a key document and there are many issues that positively or negatively influence such strategic plan.

While strategic planning, extremely important is a support of small and medium size enterprises as well as possibility of networking of such entrepreneurs. The individual regions, towns and municipalities compete among of them by obtaining of economic subjects. They create and stabilize new jobs and by this influence prosperity and living standard of regions' or municipalities' inhabitants. Such subjects can be also entrepreneurs in tourism. Tourism in rural areas is a very important factor, which can positively influence regional development. Tourism, however, must be supported and create conditions for its positive development. One way to make rural regions more attractive and help solving problems of agriculture businesses are various forms of rural tourism, especially agro tourism. That is an alternative way of agricultural business which may be useful to the return to profitability, increase in competitiveness of agriculture and new job creation. Due to this, links in the management of public administration - its strategic management and strategies of individual entrepreneurs in rural tourism are very important.

2 Definition of rural regions and the goals of the Czech rural development

The definition of rural areas is a much discussed issue. The roots of this discussion can be found as back as in the 19th century when first mentioned in 1929 Sorokin and Zimmerman in their „Principles of Rural Urban Sociology“ [2]. The current literature shows, that rural areas, or rural population, respectively, can be defined in various ways. It may be the official

document of EU „Proposal for a Council Regulation on support to Rural Development by the European Agricultural Fund for Rural Development“ [3] which identifies local areas (municipalities) as rural if the population density is below 150 inhabitants per square kilometer. This definition has proven to be useful in making international comparisons of rural conditions and trends. At regional level (NUTS 3) the OECD distinguishes:

- **Predominantly rural regions:** over 50 % of the population lives in rural communes (with less than 150 inhabitants / km²).
- **Significantly rural regions:** 15 to 50 % of the population living in rural communes.
- **Predominantly urban regions:** less than 15 % of the population living in rural communes.

To determine what countryside is, different criteria can be used, from the simplest one to more complex ones like economic features or combination of factors characterizing particular types of municipalities or rural regions. Each parameter used for evaluation of conditions has its advantages and disadvantages, which limit the use of the parameter. The most often used criterion in the Czech Republic is a number of inhabitants – a municipality is considered to be rural if it has less than **2000 inhabitants**. Rural area of the Czech Republic accounts to 89.8 % of all communities and represents some 74 % of the country area. There are 26.3 % of all inhabitants living in there.

Similar to the definition of rural area it is also the idea of rural development, which is often discussed in literature for many decades. It may be the rigid understanding of how rural areas should look like and what roles it should have. Rural areas were perceived as the source of national heritage, culture and an essential part of national symbols. Today, we look at rural areas from much broader perspective. Rural areas are places for living, recreational areas, cultural and natural space. It is part of nature and has many economic, ecologic and social functions. On the other hand rural areas are perceived as problematic issues of modernization, transformation of agriculture, increasing unemployment and social exclusion. Differentiation of rural areas and cities is seen in broadening of income and employment opportunities.

The development of rural areas is solved by the regional policy from a great part. Since every country implicating and applying this support system is identified by its geographical and political specifics, the rural development in each country calls for determination of long-term and specific goals. Their synopsis in the Czech conditions is organized in Table 1.

Tab. 1: The long-term and specific goals of rural development and means to their achievement

GOALS	MEANS TO GOAL ACHIEVEMENT
Long-term goals:	
- reduction of rural population unemployment	- support of small and medium enterprise, support of young people employment, rural tourism development
- increase of rural enterprise competition	- support of local raw materials and traditional products exploitation, support of regional product marketing, support of regional producers and processors cooperation
- improvement of rural micro-regions economical base	- support of preparation and realization of collective micro-regional projects, counseling support, support of energy savings and alternate energy sources (support of landscape cultivation investment and revitalization of river systems, support of ecological tourism and agro tourism and tourist business)
- improvement of technical infrastructure and equipment	- support of drinking water supply improvement, support of cleaning and sewage disposal development, support of renewable energy resources exploitation and fossil fuels substitution, support of transport service optimization in micro-region, support of local road maintenance and their renewal, support of rural estates maintenance, support of cultural and sports facilities maintenance, support of association's activity and rural tradition development
Specific goals:	
- support of small and medium enterprise in the country	- specialization in local raw materials exploitation, traditional article production and tourist industry development
- improvement of technical infrastructure and civil equipment of the country	- especially, this is the question of construction of water-supply with drinking water, sewerage, sewage cleaner and fossil fuel substitution by ecological preferable ones. Important is also the local communications of 2 nd and 3 rd class reconstruction and equipment providing by elementary schools, medical facilities and police stations in rural seats. Considering its character they should be a part of regional operation plans of concrete NUTS II regions.
- renovation and development of rural character of villages, protection and preservation of cultural and natural heritage	- the Program of rural development can be used with advantages and by its effect concentrate municipalities into rural micro regions

Source: [4]

3 Rural tourism as a way to the sustainable rural development

Discussion on rural development often leads to the question of the role of agriculture. Its place is often questioned by saying that agriculture is not able to provide economic stability of rural areas. Therefore the focus is directed to non-agricultural enterprise (for example enterprise in rural tourism or agro tourism) [5]. In reality this multifunctional perception of the agriculture sector means not only preservation of landscape, forests, water and environment, but also protection of rural areas as the place for life in developed infrastructure and employment opportunities.

But what exactly is rural tourism? Rural tourism is tourism which takes place in rural areas. According to Stříbrná [6] rural tourism relates to low population, open space and locations with less than 10 000 inhabitants. Pourová [7] defines rural tourism as a tourism evolving both outside recreation and tourism centers and outside of urban areas. Many authors are engaged in the problems of tourism and their segmentation. For example Librova [8] classifies tourism into “soft” (or “alternative”) tourism and “hard” tourism. According to her “soft” tourism, which is also rural tourism, tries for new social and ecological access to the host areas. Soft tourism takes sustainable development into consideration and is more ecological.

Rural tourism or agro tourism becomes very popular especially in economically developed countries. It is its economically and socially positive impact which allows farmers to gain additional financial sources and create new job positions for other local people. In fact, it is a very positive and ecological form of tourism. Unlike uncontrolled, mass and purely commercial tourism, these leisure activities have a very low negative impact on the environment. Decentralisation of accommodation allows visitors to spread all over the region and provides good opportunities for individual activities. Very often such activities are specialised, followed by other cultural additional programmes. This allows improvement of quality and attractiveness of such service, or stabilisation of targeted group. Such additional programmes include horse riding (hipotourism), cyclotourism, hunting or fishing. All these just fill gaps in local services which would not be otherwise provided [9].

4 Strategic approach in Rural Tourism entrepreneurship

Author assumes that meeting customer’s demands in the current business environment is more and more difficult. It is also very demanding. Prior setting up a rural tourism oriented business, it is advisable to cautiously analyse the general policy of the region. It is necessary to react to changes of consumer behavior, such as increasing demand habits and orientation to goods and services that are not really necessary.

Rural tourism is a business activity as any other. Nevertheless, if the rural tourism is supposed to eliminate mentioned problems of rural areas (and support their sustainable development), it should regularly match the requirements of the sustainability in respect of social economic approach [10].

Sustainable development of a region can be seen as:

- *quality of life*, which is living standard, public transport, infrastructure, public services,
- *prosperous economy*,
- *responsibility to the environment*.

Social economy is based upon cooperation, solidarity and relation of local stakeholders. It supports local wealth by creating new jobs and helps to the development of social capital.

As any other business activity, also rural tourism is profit-oriented. Nevertheless, because it is driven by accountability principles, rural tourism should be based not only on core features of rural tourism (local biodiversity and eco-systems support, sustainable development), but also on understanding of lifestyle of the users of products and services of rural tourism [11]. This perception and understanding requires very good business planning including an environment impact assessment (environment friendliness, meeting environment management standards) with strong focus on the following issues: technical (energy and waste), economics (costs and financial sources), social (ethics, responsibility to the environment), marketing (rural tourism presentation and communication with customers) and so on [12]. Good business plan must be strategically oriented and must effectively use marketing tools.

At the beginning of this chapter common features of sustainability of a locality, and social-economics have been presented. This means that strategic plans of rural tourism business should respect principles of sustainable development [13]:

1. Sustainability oriented use of local resources.
2. Responsible and ethical approach towards artificial and natural environment (the quality of which should not decrease in the long term, but should rather improve).
3. Local benefits should be planned way ahead with respect on long-term sustainability.
4. Stakeholders (local communities, public authorities, NGOs, business partners, customers) should be informed on their relations and influence on the environment.
5. There should be some limits defined for the locality - capacity limits (number of tourists), biological (impact of visitors on the environment), psychological (environment quality and “feeling” of visitors) and social limits (number of visitors and the impact on lifestyle of the local community), ...

Strategic plans then lead to a situation analysis of the locality and community, and feasibility of the project. It should be focused on four elements:

I. Current situation (“Situation of the community and place”).

Description of the community (demographic, social and economics features, plans of the community, stakeholders).

“Stocktaking” of the locality (natural sources, cultural sources, public resources and services, problematic areas, environment conditions).

Analysis of the locality (attractiveness, level of “greenness”, ecological responsibility of the inhabitants, cultural perception and level of experience).

Requirements on environmental regulation.

Historical development in the land use.

II. Trend description (“Where the community is heading”).

Sustainability indicators development (economic prosperity, wealth and quality of life).

III. Community development plans (“Where it should be getting to”).

Definition of its vision.

Indicator setting.

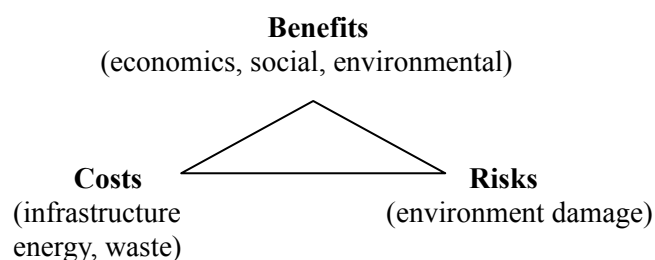
Sources and ways of financing.

IV. Realisation (“How the vision will be achieved”).

Analysis of cost, benefits and risks (Cost-Benefit Analysis).

Note: Cost-benefit-risk relation can be described as following:

Fig. 1: Relations between benefits, cost and risks of the rural tourism



Source: [9]

Benefits of rural tourism can be seen from the following criteria:

Economic (new job creation, source of capital, housing renovation, entrepreneurship stimuli, ... – overall increases competitiveness of the area).

Social (public service improvement, revitalization of folklore and local traditions – increases life quality in the region, both for local inhabitants and tourists, without dramatic changes of the local people lifestyle and general attitude).

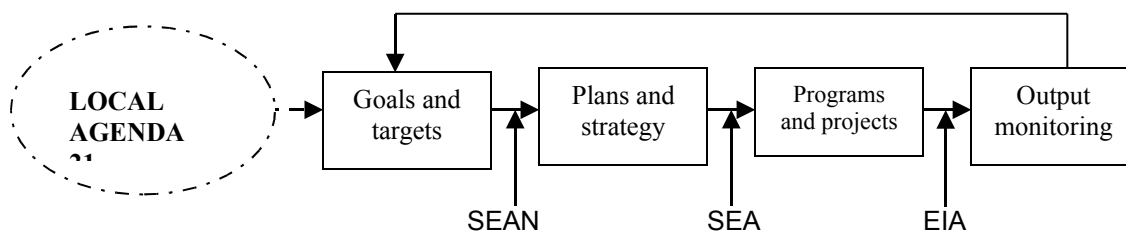
Environmental (increasing overall environmental knowledge of visitors and local people, increasing use of natural, cultural and historical potential, improvement of stability and biodiversity of the environment).

Costs relating to rural tourism development: infrastructure, energy, waste collection costs.

Risks of tourism: environmental damages (damages caused by visitors – soil, water and air pollution, flora and fauna devastation, damages at historical subjects, risk related to waste liquidation, ...), social-cultural changes of the region (lifestyle changes).

All human activities, which also include rural tourism, have impact on the environment. It is therefore necessary to use tools and procedures for the assessment of such environmental impacts – so called “EA (Environmental Assessment) procedures” [14]. These are: EIA (Environmental Impact Assessment), SEAN (Strategic Environmental impact ANalysis) and SEA (Strategic Environmental impact Assessment), which can be used at different levels of management (Figure 2):

Fig. 2: Use of EA procedures at different levels of management



Note: Local Agenda 21 is a program to be used for the sustainability development at local or regional levels [15]. It is based on the requirements of strategic approach to the development and balanced representation of all its aspects – economic, social and environmental friendliness.

It is the complexity of the world which has shown that “EA procedures” have an indisputable role. However these are rather reactive (react to what already happened), while we need a proactive approach. Quite naturally it is advisable to include “EA procedures” into a much wider framework such as risk management, where environmental risk assessment is one part. By focusing on risk analysis we can get results that are in line with sustainability trends and risk management is one part of project management. In this way, risk issues are evaluated in much wider context.

Business plan of rural tourism based business should be built on the knowledge of the lifestyle and needs of clients. No doubt, rural tourism should be based on sustainable tourism. Marketing should be therefore driven by environmental rules such as environmental compatibility and environmental impact minimalization [16]. This will therefore change the whole marketing plan because besides standard marketing activities (marketing research and marketing communication) it should also include an assessment of locality, products and services provided:

- **Marketing research** (analyses market profile of rural tourism, lifestyle of potential customers, their motivation and reasons of the selection of rural tourism).
- **Marketing analysis** (analysis of locality in relation to target group of customers).
- **SWOT analysis of locality** (through which we should find out whether the selected community and locality bear features of “green community” as it is described in the

documents of the US agency for the environment EPA (Environment Protection Agency) [10].

- **Analysis of products and services** (Life Cycle Assessment).

As soon as the marketing plan is done, financial and marketing strategies can be defined, including business strategy. That is focused on communication with stakeholders and awareness sharing of the locality. To some extent, these can also contribute to environmental education.

5 Strategic plan as a tool for rural areas development

Strategic development and social economics require open and sensitive political system. On one side there is a businessman with his business plan, on the other strategic plans of the municipalities as one of the key documents of socio-economic development of the relevant region. The aim of most regional strategies is to identify main trends of development of micro regions. However the real use of the documents is much more limited, which can result in barriers to successful implementation of individual strategic plans of local entrepreneurs in rural tourism. It shows in results gained from analysis of strategic documents and in research through an electronic questionnaire sent to mayors of municipalities in Hradec Kralove region.

The following can be concluded:

- Almost all villages have strategic plans.
- Most of them are expert based.
- Strategic focus is often missing (documents are not often used to implement micro regional development, but mainly as instruments for receiving financial support).
- They are often economically oriented (social and environmental issues are missing).
- Activities of the main focus often lead to repairing existing burdens, not to new investments leading to social cohesion.
- Activities are often locally based, only rarely villages cooperate together.
- Very often they don't meet one of the basic features of strategic planning, which is the use of local resources and local community.

Solving of discrepancy between the number of regional strategies and their significance for development lies in the change of orientation of strategic documents into actual development projects, who are leading to a stable and a long-term development of the whole definite territory. It requires the strategic plans to be oriented also on the usage of three basic sorts of capitals in rural areas – social, cultural and environmental capital. Such projects are aimed for the support of the local economic and business base, for employment increase of the definite territory and for the increase of micro regional identity through strengthening the significant elements of local culture and history.

6 Conclusion

If we want rural areas to be sustainable, these must have appropriate financial sources and revenues. That, however, requires employment opportunities not only in agriculture sector. These opportunities must be relevant to specific features of the region or municipality, as described in the article. Sustainable development is based on the idea of “Think globally and act locally”. Surveys present deficiencies which indicate that the real use of the documents is much more limited. Individual activities are predominantly dependent on personal will of politicians. That means focus on development-based activities, cooperation, and maximal use of local resources, including local community. Strategic documents of rural micro regions should have wide reach; should be used as tools for discussion about main problems and

solutions, should reflect strategies of local entrepreneurs. It is the only way to realize strategies of individual entrepreneurs, as well as entrepreneurs in rural tourism.

Even though it may be true that rural tourism is not as economically attractive as most of other sectors, in the end it contributes to the protection of demographic structure of rural areas and supports the specific cultural heritage and environment. Economic benefits alone are not strategic asset of rural areas, but it is rather the hope for “romantic” side of life. Nevertheless, within strategic development of rural areas it is necessary to have in mind small enterprises and support them in their innovativeness.

Summary

Paper describes role of rural tourism for the sustainable development of rural areas and stresses out the importance of strategic approach in the planning of their development. Author identifies core problems, which eliminate their use and disable individual strategies set by some entrepreneurs in rural tourism. Concretely it is the absence of developing projects and focus on the development of individual villages. Then it is the lack of will to cooperate, local resources are not effectively used and the local community is not adequately involved.

References to literature

- [1] Regional Development Strategy of the Czech Republic. [quot. 2006-5-17]
URL: <<http://www.mmr.cz/>>
- [2] Sorokin P., Zimmerman C.C.: Principles of Rural-Urban Sociology. New York: Henry Holt and Company, 1929
- [3] Proposal for a Council Regulation on support to Rural Development by the European Agricultural Fund for Rural Development
URL: <<http://ec.europa.eu/agriculture>>
- [4] Vosejpková M.: The identification and solution of problem areas of the rural municipalities development with regard to the civic and technological equipment. *Agricultural Economics*, 48 (11): 511-518, 2002
- [5] Van der Ploeg J. D.: Revitalizing Agriculture: Farming Economically as Starting Ground for Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 40 (4)): 497-511, 2000
- [6] Stříbrná M.: Rural tourism and agrotourism. Prague: Profi Press, 2005, s. 68. ISBN 80-86726-14-2
- [7] Pourová M.: Agrotourism. Prague: CREDIT, 2002, s. 124. ISBN 80-213-0965-2.
- [8] Librová H.: Multifarious and greens - chaps about voluntary modesty. Brno: VERONICA a Hnutí DUHA, 1994. ISBN 80-85368-18-8
- [9] Šimková E.: Sustainable countryside and rural tourism. In: *Agrarian prospects XV*. Prague: PEF CZU, 2006, s. 1045-1049. ISBN 80-213-1531-8
- [10] Environment Protection Agency. [quot. 2007-3-29]
URL: <<http://www.epa.gov/>>.
- [11] Moutinho L. (ed.): *Strategic Management in Tourism*. CABI Publishing, Wallingford, 2000
- [12] Sustainable and natural and resources. [quot. 2007-2-1].
URL: <<http://www.fao.org/>>.
- [13] Šimková E.: Sustainable development and rural tourism. *E + M Economics and Management*, VI. (4): 101-104, 2003
- [14] Environmental Assessment [online]. [quot. 2007-2-20]

URL: <<http://ec.europa.eu/environment/eia/>>.

[15] Zelenka J., Pásková M., Šimková E. Sustainable tourism.

URL: <<http://ucr.uhk.cz/>>.

[16] Moutinho L., Evans M.: Applied Marketing Research. Addison Wesley, Wokingham, 1992

Contact

Ing. Eva Šimková, Ph.D.
Faculty of Education
University of Hradec Kralove
Czech Republic
e-mail: eva.simkova@uhk.cz

Príčiny a dôsledky vstupu bánk a poisťovní do bankopoisťovníctva

Causes and Consequences of the Enter of Banks and Insurance Companies in the Bankassurance

Anton Korauš - Tomáš Korauš

Kľúčové slová:

bankopoisťovníctvo, prostredie bankopoisťovníctva, faktory úspešnosti bankopoisťovníctva, výhody bankopoisťovníctva, marketingový mix, bankopoisťovní produkt,

Keywords:

bancassurance, the bancassurance environment, factors of successful bancassurance, advantages of bancassurance, marketing mix, bancassurance product,

JEL klasifikácia: G21, G22

Úvod

Bankopoisťovníctvo, t.j. prepájanie bankových a poisťovních produktov a služieb, patrí k jednej z najvýznamnejších zmien vo finančnom sektore za obdobie posledných rokov. Vznik bankopoisťovníctva je vyústením procesov a trendov globalizácie finančných trhov a finančných inštitúcií.

Finančné inštitúcie, pokiaľ chcú uspieť v tvrdom konkurenčnom boji, musia hľadať nové cesty ako sa presadiť na trhu a udržať si záujem klientov. Spájanie bankovníctva a poisťovníctva otvára možnosť zvýšenia trhového potenciálu pre inštitúcie z oboch oblastí finančného sektora. Profitovanie, redukcia nákladov a hľadanie ciest k efektívnosti, predstavuje významný aspekt rozhodovania bánk a poisťovní o spolupráci v poskytovaní spoločných produktov „pod jednou strechou“. Možno konštatovať, že znižovanie cien vyvolané stratégiami bánk a poisťovní ako aj globálnou ponukou zvyšuje prínosy pre klienta.

Cesta úspešného vstupu na trh s bankopoisťovními produktmi resp. službami je veľmi ťažká. Preto pre každú banku či poisťovňu je veľmi dôležité zvoliť si tú najlepšiu. Nezaobíde sa to bez zostavenia vhodného strategického plánu, jeho rozboru a cieľa ako pre interné tak aj pre externé prostredie.

Strategické vstupné plány bánk do poisťovníctva musia nutne obsahovať nasledujúce prvky: poznanie potrieb zákazníkov,

- trhovú segmentáciu,
- strategickú pozíciu,
- produktovú líniu,
- propagačnú stratégiu,
- využitie informačných technológií,
- distribúciu,
- preškolenie zamestnancov,

- motivačnú štruktúru.

Poznanie potrieb zákazníkov sa uskutočňuje prostredníctvom analýzy zákazníka, pričom sa zisťujú jeho potreby a požiadavky. Táto analýza môže odhaliť, ktoré faktory ovplyvňujú zákaznícke správanie a osvetliť zákazníkov rozhodovací proces pri nákupe poistenia. Trhová segmentácia vychádza zo záverov analýzy zákazníka, na základe ktorej je možné zistiť rozdelenie zákazníkov do špecifických skupín. Tieto skupiny - segmenty vykazujú spoločné charakteristiky a nákupné správanie a môžu byť obslužené na základe podobných marketingových prístupov. Strategická pozícia je významná tým, že banka potrebuje vedieť, či to čo zamýšľa, je možné ako celok preniesť na všetky trhové segmenty alebo či je potrebné vytvoriť pre určitú skupinu na trhu špecifický plán.

V ďalšom kroku banka potrebuje zistiť produktovú líniu a cenovú stratégiu, ktorá sa robí na základe dôkladnej analýzy zákazníckych potrieb. V momente, kedy je nastavená produktová línia, je potrebné zistiť i propagačnú stratégiu. Banky v nej musia určiť, akú propagáciu poistných produktov a aký komunikačný kanál zvolia na komunikáciu so zákazníkmi. S tým súvisí i použitie informačných technológií.

Z hľadiska distribúcie sa banky musia rozhodnúť aký distribučný kanál zvolia. Ten musí čo najlepšie zodpovedať charakteru poistných produktov. Rozhodujú sa či budú predávať prostredníctvom špecialistov alebo postačí preškolený bankový personál. Na spôsobe zvolenej distribúcie bude výrazne závisieť i úroveň preškolenia zamestnancov. Pretože pre poistný sektor je charakteristické, že väčšia časť realizovaných produktov je na základe získavania zákazníkov v teréne než na pobočkách. Aby bol predaj na pobočkách úspešný, musí byť vytvorená kvalitná motivačná štruktúra pre zamestnancov. Ide o motiváciu zamestnancov k aktívnemu prístupu k predaju poistných produktov.

1.Pričiny vstupu bánk a poisťovní do bankopoisťovníctva

Pre banky a poisťovne je z rôznych príčin efektívne bankopoisťovanie a tieto príčiny ovplyvňujú aj ich kooperáciu v praxi.

V nasledujúcej časti sú uvedené determinanty bankopoisťovania z pohľadu jednotlivých zúčastnených subjektov.

1.1 Príčiny vstupu bánk do bankopoisťovníctva

Retailové banky dosahujú zisk z marží medzi prijímanými úrokmi z úverov a platenými úrokmi z vkladov. Narastajúca konkurencia silne zaťažuje úrokové marže bánk, preto sa banky snažia svoje zníženie ziskovosti nahradiť províziami a predajom poistných produktov.

Z pohľadu bánk je bankopoisťovníctvo atraktívne, lebo im ponúka možnosť:

- pomocou diverzifikácie si v oblasti poisťovníctva zabezpečiť rastúci zdroj príjmov a redukovat' ich závislosť od úrokových marží ako hlavného zdroja príjmov,
- využiť veľký okruh klientov poisťovní,
- predávať svojim klientom široké spektrum finančných služieb a tým zvýšiť spokojnosť klientov,
- znížiť potrebu rizikového kapitálu pri rovnakom výnose,
- priblížiť sa k zavedeniu integrovaných finančných služieb, ktoré sú ušité na mieru životného cyklu klienta,
- dostať sa k peniazom, ktoré by v inom prípade boli uložené u poisťovateľov, kde sú niekedy oslobodené od dane,
- súťaženie medzi bankami vedie k znižovaniu ich príjmov, zvyšovaniu administratívnych a marketingových nákladov a tým aj k zníženiu ziskovej marže plynúcej z tradičných

bankových produktov - nové bankoistné produkty môžu podstatne zlepšiť výnosovosť a produktivitu bánk,

- kooperáciou s poisťovňami dochádza k zredukovaniu efektu fixných nákladov (zníženie nákladov na prevádzku pobočiek, filiálok),
- zvýšiť produktivitu zamestnancov, ktorí získavajú províziu z predaných produktov.

1.2 Príčiny vstupu poisťovní do bankoistovníctva

Pre poisťovne sú taktiež dôvody vstupu presvedčivé. Možnosť sprístupniť si veľký okruh klientov bánk je veľkým podnetom. Rozsiahla báza klientov, ktorou banky disponujú, je ideálnou základňou pre predaj poistných produktov. Na druhej strane môžu poisťovne veľký počet klientov bánk taktiež využiť na to, aby možných vlastných klientov vyseletovali podľa ich potrieb a hodnôt. Na základe diferencovaných požiadaviek klientov sa bankoistovníctvo sústreďuje na rôzne segmenty a najmä na segment bohatých, pretože ponúka lepšie možnosti na vykonávanie transakcií spravovania majetku.

Popri možnosti sprístupniť si nový okruh klientov, je aj zníženie vysokých nákladov dôvodom, pre ktorý poisťovne hľadajú alternatívne odbytové kanály. V mnohých prípadoch môže kooperácia so silnou bankou pomôcť posilniť dôveru klientov v poisťovateľa.

Pre poisťovne je bankoistovníctvo atraktívne, lebo im ponúka možnosti:

- sprístupnenie veľkého okruhu klientov bánk,
- odbúranie závislosti od tradičných obchodných zástupcov pomocou využitia rôznych odbytových možností bánk,
- využívanie služieb spolu s bankami,
- rozšírenie škály produktov (okrem svojich aj bankové produkty),
- udržanie si starých zákazníkov a pritiahnutie nových, ktorí budú mať prístup ako k bankovému tak i k poistnému produktu,
- vyvíjať nové finančné produkty v spolupráci s partnerskými bankami,
- bez tvorby distribučných kanálov okamžite ponúkať produkty na trhu,
- odbytové kanály - ak poisťovňa prevezme odbytové kanály banky, vzniknú jej síce pritom náklady, no budú nižšie a cena poistného produktu bude prijateľná,
- úspory administratívnych a investičných nákladov poisťovne vďaka „veľkosériovej výrobe“ cez kombináciu poskytovania poistného a bankového produktu, resp. bankoistného produktu s iným obchodom,
- zníženie nákladov bude viesť následne k úsporám, zlepšeniu obratu a výnosnosti, zníženiu ceny poistného produktu alebo služby a tým sa stane produkt ľahšie predajným a konkurencieschopným,
- získanie dostatočného kapitálu od bánk, aby si zlepšili solventnosť a rozšírili obchody.

1.3 Výhody spolupráce bánk a poisťovní

V podmienkach ostrej konkurencie sú pochopiteľné snahy o spoluprácu bánk a poisťovní so synergickým efektom, ktorý im umožňuje znížiť prevádzkové náklady a dosiahnuť priaznivejšie výsledky hospodárenia.

V odbornej literatúre sa uvádzajú tri druhy synergie. Pri funkčnej synergii sú spoločne vykonávané niektoré prevádzkové a hodnototvorné funkcie. Finančná synergia sa vyznačuje znižovaním finančného rizika. O trhovu-politickú synergiu sa jedná vtedy, keď obchodné jednotky spoločne používajú nehmotné aktíva ako napr. goodwill. V najväčšej miere prispievajú k znižovaniu nákladov finančné synergie.

1.4 Výhody z pohľadu banky

Existuje niekoľko dôvodov prečo banky vstupujú na poistný trh. Významným prínosom pre banku je zlepšenie ukazovateľov rentability aktív (ROA). Za predpokladu, že základňa aktív zostane konštantná, je príjem z poplatkov jednou z možností ako zvýšiť ROA. Nemusí ísť len o príjmy z poistenia. Banky už bežne v pobočkách predávajú podielové fondy či doplnkové dôchodkové poistenie.

V literatúre sa uvádza, že v dôsledku spojenia banky a poisťovne môže dôjsť k poklesu prevádzkových nákladov o 10-20 % nákladov jedného z integrujúcich sa partnerov. Ešte vyššie úspory je možné dosiahnuť v oblasti distribučných nákladov. Ponuka rozšírená o poistné produkty amortizuje vysoké investície na zriadenie hustej siete pobočiek a na informačné siete. Odborníci odhadujú tieto úspory na 20-40 %, a to hlavne kvôli zníženiu počtu pracovníkov. Môže to mať pozitívny dopad tiež na zväčšenie objemu predaja produktov vďaka využitiu krížového predaja.

Banky môžu využiť nové odbytové kanály, napríklad môžu poskytovať svoje produkty cez poisťovacieho makléra a ťažiť tak z jeho odborných znalostí a schopností vysvetliť zložité produkty.

Nespornou výhodou je tiež skutočnosť, že maklére pozná majetkové pomery klienta lepšie ako pracovník banky. Bankopoisťovateľ si tak môže vytvoriť komplexný obraz a urobiť ciele marketing, čo v konečnom dôsledku vedie k lepšiemu využitiu kapacít.

V oblasti marketingu sa synergické efekty prejavujú v poskytovaní klientskeho komfortu, ponuke širokej palety služieb vrátane finančného poradenstva na jednom mieste.

Ďalší zdroj znižovania nákladov predstavujú operatívne činnosti uskutočňované mimo pobočky, napríklad finančné analýzy a obchod s cennými papiermi.

1.5 Výhody z pohľadu poisťovne

Rovnako ako pre banky, aj v prípade poisťovní hlavná výhoda spočíva v znížení prevádzkových nákladov.

Nakoľko bankový pracovník má uzatváranie poistných zmlúv v náplni práce, špeciálne odmeny za nakuľtrahovanie nových zmlúv nedostáva. Poisťovňa tak môže dosiahnuť úspory na províziách, ktoré by musela vyplatiť svojim agentom.

V rámci bankopoisťovne resp. distribučnej siete banky môže poisťovňa poskytovať produkty, ktoré by cez svoje distribučné kanály nemohla (kvôli vysokým nákladom, ktoré by sa premietli do ceny produktu). Naopak, náklady na distribúciu cez bankovú pobočku sú nižšie.

Poisťovateľ získava prístup k širokej základni klientov. Ide o skupinu doteraz neobsiahnutých klientov, ktorí sa nachádzajú v portfóliu banky.

1.6 Výhody a nevýhody pre zákazníka

Jednoznačnou výhodou je komplexnosť služieb pre klienta „pod jednou strechou“. Vďaka bankopoisteniu môže pri jednej prepážke v banke, podpisom jednej zmluvy získať bankový produkt i poistenie. Ocení to napríklad v prípade, ak žiada banku o úver, no tá ako jednu z foriem zabezpečenia úveru vyžaduje životnú poisťku. Ušetrí najmä čas, tým že podpisom jednej zmluvy získa viac produktov.

Pre klienta prináša bankopoistenie lepšie ceny, jednoduchosť a dostupnosť, ochranu pred poklesom životného štandardu. Lepšie ceny sú zabezpečené zaistením veľkého počtu poistených klientov. Čím viac poistených poisťovňa očakáva, tým viac sa rozloží riziko a tým lacnejšie môže byť poistenie. Poistenie pre prípad úrazu, trvalej invalidity následkom vážnej choroby alebo úrazu, práceneschopnosti podstatne prispievajú k zmierneniu dopadu nežiaducich udalostí na peňaženku klienta. Za dôležitú výhodu poistenia možno označiť i skutočnosť, že klientovi poskytuje ochranu pred nepredvídateľnými udalosťami, ako je napríklad strata zamestnania, ochorenie, smrť a podobne. Tieto produkty im zaručujú, že v prípade takých udalostí nestratia schopnosť uhrádzať svoje záväzky a vyhnú sa tak budúcim možným problémom, ktoré by mohli vyústiť až do súdneho konania končiaceho exekúciou.

Výhodou pri predaji poistného produktu v banke je, že pracovník banky nepredáva poistný produkt cudziemu človeku, ale človeku, ktorý je klientom banky dlhší čas a pracovník banky ho lepšie pozná. Spravuje klientovo finančné portfólio, a tak pozná jeho finančnú situáciu, priority pri investovaní finančných prostriedkov a na základe toho vie lepšie zvoliť optimálne riešenie a ponúknuť mu produkt „šitý na mieru“. Jedným z takýchto riešení je aj kapitálové životné poistenie, ktoré sa v podmienkach banky využíva nielen na krytie rizika, ale aj ako zdroj dodatočných finančných prostriedkov.

Výhodou a zároveň obmedzením predaja poisťiek v banke je šírka ponúkaných poistných produktov a najmä štruktúra. Banka nemôže predávať komplikovaný produkt. Uzatváranie zložitých zmlúv nie je zmyslom bankopoistenia, čo potvrdzujú aj medzinárodné skúsenosti. Poistné produkty predávané „cez pult“ musia byť jednoduché.

Nižšie ceny bankopoistných produktov nemusia byť pre klienta vždy jednoznačne citel'né. Mnohokrát sú kompenzované dodatočnými nákladmi, ktoré vznikajú v súvislosti so získavaním informácií o existujúcej ponuke.

Aj keď sa presadzuje väčšia miera transparentnosti trhu, prakticky je klient zahltený prílišným množstvom informácií. Túto situáciu ešte viac zneprehľadňuje silná reklama ponúkajúcich subjektov. Výber relevantných informácií a ich použitie sú procesy značne náročné na čas. Preto na trh vstupuje bankopoisťovňa so svojim kompletným klientskym servisom.

Existuje riziko, že zákazník bude získavať iba jednostranné informácie, ktoré sú výhodné iba pre ponúkajúceho. Takisto sa môže stať, že produkt pre ktorý sa na základe týchto informácií rozhodne nemusí celkom zodpovedať jeho potrebám alebo bude príliš drahý.

Nasledujúce tabuľky poskytujú prehľad o hlavných výhodách a nevýhodách bankopoistenia pre jednotlivé zúčastnené subjekty.

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody integrácie pre banku a poisťovňu

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • uspokojenie klientov širšou škálou finančných produktov, • viac informácií o klientoch, • udržanie si klienta, • vyšší podiel na trhu, • pokles prevádzkových nákladov, • vyššia produktivita predaja, • rast finančnej a strategickej sily, • komparatívne výhody voči konkurencii. 	Dodatočné náklady na: <ul style="list-style-type: none"> • školenie personálu, • prepojenie informačných systémov, • odlišné poňatie marketingu a podnikovej kultúry, • investície do technológií.

Zdroj: http://old.mendelu.cz/~fin/poj2/2konf_PEF_2004.doc

Tabuľka 2: Výhody a nevýhody pre klienta

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • balíček bankových a poisťných produktov pod jednou strechou, • výhodnejšie zúčtenie vložených prostriedkov, • komplexné finančné poradenstvo a produkty šité na mieru, • menej administratívy, podpisov, • nižšia cena produktu než pri individuálnej ponuke produktu, • jednoduchosť, dostupnosť. 	<ul style="list-style-type: none"> • riziko jednostranných informácií, • ťažší prechod ku konkurencii.

Zdroj: Vlastný

Záver

Vzájomné prepájanie bánk a poisťovní je významným prejavom procesu globalizácie a konsolidácie vo finančnom sektore. Bankopoisťovníctvo označuje špecifický fenomén dnešnej doby. I napriek tomu, že sa prepájanie bankových a poisťných aktivít v jednotlivých krajinách líši jednak svojou intenzitou, tak i formami, možno konštatovať, že stratégia integrácie bánk a poisťovní je každopádne výrazným parametrom ďalšieho adekvátneho fungovania finančného sektora v podmienkach globalizácie a je jedným z najdôležitejších impulzov pre ďalší rozvoj finančných služieb.

Existujúce bankopoisťovne budú určite nasledovať aj ostatné finančné inštitúcie. Subjekty, ktoré tento trend nezachytia, budú prinajmenšom zaostávať za vývojom potrieb svojich zákazníkov. Vývoj bankopoisťovne je totiž veľmi dlhý a zložitý proces, náročný na čas, technológiu, odborníkov, vytváranie kvalitnej databázy, koordinovanie a implementáciu nových produktov, tvorbu produktového mixu, marketingovú a distribučnú stratégiu.

Zabehané bankopoisťovne musia do svojho produktového portfólia začleňovať nové a nové produkty orientované na zákazníka a pritom mu ponúknuť výhody spojené s bankovým imidžom ako rýchlosť, presnosť, kvalita a poradenstvo. Takmer každá európska banka rozšírila svoj produktový rad o poisťné produkty. Vysoký podiel bánk na distribúcii poisťných produktov je v Španielsku, Taliansku, Francúzsku a Holandsku.

Už dnes je jasný globálny trend silných finančných skupín, ktoré okrem bankových služieb ponúkajú tiež leasing, stavebné sporenie, penzijné pripoistenie, poistenie a investičné služby. Očakáva sa, že banky a poisťovne, ktoré stoja samostatne, si skôr či neskôr nájdu partnera. Finančné skupiny budú musieť byť v budúcnosti ucelené, inak táto marketingová medzera bude vytvárať trhovú nevýhodu. Uvádza sa, že ako univerzálne inštitúcie v strednodobom a dlhodobom horizonte majú reálnu šancu uspieť veľké finančné skupiny.

Summary

The process of interaction between banks and insurance companies represents a significant aspect of globalization and consolidation in financial environment. Bancassurance is recognized as specific phenomenal of today's financial world. Although that the interaction between banks and insurance companies is different in its intensity or forms, it can be said, that strategy of this process can be defined as an important characteristic of the upcoming financial sector's development under the influence of globalization and it is one of the main impulses for the future development of financial services.

The case of bancassurance institutions will be surely followed by other financial institutions. Subjects, that won't follow this trend would find extremely difficult to meet customers' requirements.

Použitá literatúra

- [1] Belás, J.: Retail banking, Iura Edition, Bratislava 2008, ISBN: 978-80-8078-190-3
- [2] Belás, J.: Manažment komerčnej banky, GC TECH Trenčín, 2007 2008, ISBN: 978-80-969189-7-3
- [3] Drugdová, B.: K aktuálnym otázkam poisťného trhu na Slovensku po vstupe do Európskej únie, Sborník príspevku z medzinárodnej vedeckej konferencie, 31.5. – 1.6.2005, FINANČNÍ SYSTÉMY KANDIDÁTSKYCH ZEMÍ PO VSTUPU DO EVROPSKÉ UNIE, Brno, Česká republika, 2005, ISBN 80-210-3753-9
- [4] Korauš, A.: Marketing v poisťovníctve, Sprint, Bratislava 2001, ISBN 80-88848-91-1
- [5] Korauš, A.: Bankopoisťovníctvo, Sprint, Bratislava 2005, ISBN 80-89085-41-5
- [6] Korauš, A.: Bankopoisťovníctvo – vznik a vývoj, Sprint, Bratislava 2005, ISBN 80-89085-43-1
- [7] Korauš, A.: Bankopoisťovníctvo v Európskej únii, Sprint, Bratislava 2005, ISBN 80-89085-42-3
- [8] Korauš, T.: Bankopoisťovníctvo v krajinách Európskej únie, diplomová práca, Ekonomická univerzita v Bratislave, Bratislava 2004,
- [9] Korauš, T. - Rusko, M., 2006. Národný rozvojový plán a čerpanie pomoci z fondov EÚ. . - In: Rusko, M. – Balog, K. [Eds.]: Manažerstvo životného prostredia 2006, zborník z konferencie - Trnava 24.-25.2.2006, Bratislava : VeV et Strix. ISBN 80-89281-02-08
- [10] Pavelka, L.: Platobný styk v medzinárodnom obchode, Ekonóm, 2005, ISBN 80-225-2025-7
- [11] Pavelka, L.: Vybrané aspekty bankopoisťovníctva v oblasti firemných financií a medzinárodného obchodu. In: Zborník Konkurenceschopnosť českých podniků v podmínkách rozšířené EU. VŠE, Praha : 2006, ISBN 80-245-1056-1, s. 170-174
- [12] Polouček, S. a kol.: Bankovníctví, 1. vydanie, Praha: C. H .Beck, 2006, ISBN: 80-7179-462-7
- [13] Záborský, J., Klásek, M.: Banky: zúročia i poistia, In: Trend, 25. 3. 2004

- [14] Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku, Sprint, Bratislava 2000, ISBN:
80-88848-61-X
- [15] www.sme.sk

Kontakt

Ing. Anton Korauš, PhD.,
EUROPEUM Praha a.s., Barrandova 813, 143 00 Praha 4

Ing. Tomáš Korauš,
VUB a.s., Mlynské nivy 1, 829 90 Bratislava

Sekuritizácia pohľadávok versus úverová kríza

Asset Backed Securities Versus Credit Crises

Ľuboš Pavelka

Kľúčové slová:

Sekuritizované pohľadávky (ABS), subprime kríza amerických hypoték, banková etika, obligácie zaručené úverovými pohľadávkami (CLO), sekuritizované cenné papiere, hypotekárne záložné listy, hypotekárne záložné listy.

Keywords:

Asset Backed Securities (ABS), sub prime US-Credit crises, Asset Backed Commercial Paper (ABCP), Collateralised Loan Obligation (CLO), Mortgage Bonds.

JEL Classification: F01 Q4 Q11 Q 43

Abstrakt

Americká kríza hypotekárnych úverov sa prejavuje v expanzii klasifikovaných pohľadávok, ktoré vznikli finančným inštitúciám v USA ako dôsledok podcenenia rizík z oblasti financovania retailových klientov. Hypotéky poskytnuté americkým domácnostiam s nízkou bonitou slúžili ako podkladové aktíva sekuritizovaných dlhopisov, ktorých investormi sú najmä japonské, čínske a európske banky ako aj penzijné fondy, investičné spoločnosti a poisťovne po celom svete. Zneistenie investorov po prepuknutí krízy amerických hypoték viedlo k zmene smerovania portfóliových investícií, pretože trh prestal po lete 2007 veriť aj nehnuteľnostiam a hypotekárnym dlhopisom, ktoré boli dovtedy považované na najbezpečnejšie investované finančné prostriedky. Konzervatívni investori uprednostnili novú tvorbu neúročených aktív v podobe nákupu zlata. Podcenenie rizík súvisiacich so štruktúrovaným financovaním formou sekuritizácie pohľadávok, otriaslo bankovým a poisťovým trhom v celom svete. Hlavnou príčinou krízy bolo neobozretné podnikanie bánk a špecializovaných správcovských spoločností ako aj porušovanie bankovej etiky a nekalé praktiky amerických peňažných inštitúcií.

Úvod

Peňažné ústavy vo svete sa dlhodobo snažia hľadať nové inovatívne produkty zamerané na odstránenie trvalej disparity medzi splatnosťami bankových aktív, reprezentujúcich najmä poskytnuté úvery a bankových pasív, ktoré slúžia na refinancovanie týchto obchodov. Riešenia zamerané na optimálnu koreláciu aktív a pasív našli americké banky najmä

v produktoch sekuritizácie pohľadávok (securitization). Americké banky pri nových modeloch zabezpečovania bankovej likvidity využili svoje dlhodobé skúsenosti z angloamerickej kultúry financovania, ktorá predstavuje sprostredkovateľskú funkciu medzi partnermi kapitálového trhu. Americký model zabezpečovania likvidity bánk nemá v Európe dlhú tradíciu. Európske banky začali do svojich portfólií nové typy konštrukcií financovania obchodov a zabezpečovania likvidity implementovať až po roku 2001, pretože ich produkty dovtedy vychádzali z kontinentálno-európskej kultúry.

Kontinentálno-európska kultúra predstavuje vyrovnávaciu funkciu medzi úsporami tezaurovanými zo strany domácností na jednej strane a bankovými úvermi poskytnutými podnikateľským subjektom na strane druhej. Medzi nové produkty slúžiace na obstaranie finančných zdrojov podnikateľského a bankového sektora možno zaradiť ABS (Asset backed Securities), ktoré u mnohých európskych bánk od júla 2007 rezonujú najmä v súvislosti s krízou amerických hypoték. Mnohé renomované banky sveta v posledných 5 rokoch do sekuritizovaných dlhopisov, ktoré sú výsledkom ABS, investovali miliardy USD a EUR bez toho, aby dostatočne zvažili riziká z nich vyplývajúce. Výsledkom rizikových investícií sú historicky najvyššie straty finančného sektora vo svete, ktoré podľa odhadov najvyššieho predstaviteľa Federálneho rezervného systému USA (FED) Ben Bernaka snáď neprekročia päťsto miliárd amerických dolárov. (Ekonom č.4/24.1.2008)

1 Charakteristika ABS

ABS –predstavuje predaj obchodných pohľadávok, ktoré sú financované z výnosov predaja emitovaných cenných papierov. Tento názov pritom nemá slovenský ani nemecký prekladový ekvivalent.

ABS je inovatívny štruktúrovaný nástroj z oblasti peňažných a kapitálových trhov, ktorý je náhradnou alternatívou tradičného úverového financovania. ABS nahrádza bežné bankové aktíva hotovosťou, alebo cennými papiermi emitovanými tretími subjektami, čím bankám pomáha k zlikvidovaniu aktív. Sekuritizácia svojou podstatou je často považovaná za určitý druh faktoringu, hoci vo viacerých znakoch sa od neho odlišuje. ABS je určený spoločnostiam (najmä bankám), ktorým vznikajú pohľadávky voči bonitným dlžníkom s prijateľným krátkodobým ratingom udeleným od renomovanej ratingovej agentúry. Skúsenosti s americkými bankami však dokazujú, že ratingové agentúry nevedia posúdiť bonitu množstva retailových úverových pohľadávok, ktoré sú predmetom sekundárneho financovania formou ABS. Model ABS preto podľa nášho názoru bude mať v budúcnosti svoje miesto najmä pri korporátnom financovaní prevádzkových potrieb výrobcov a dodávateľov, ktorí svojim obchodným partnerom poskytujú odklad splatnosti úhrad a z hľadiska splatnosti finančných prostriedkov im nevyhovuje faktoring.

Podstata modelu financovania ABS spočíva v tom, že veriteľ (napr. banka) vybrané portfólio svojich pohľadávok postupuje cesiou špecializovanej spoločnosti (Conduit = Special Purpose Company). Conduit financuje nákup pohľadávok v rámci produktu ABS prostredníctvom emisie cenných papierov (Commercial Paper) vo vlastnom mene. Odkupované pohľadávky sú zatriedené do rôznych rizikových tranží podľa dĺžky splatnosti a podľa bonity dlžníkov. Rating samotného primárneho veriteľa nie je pre celú transakciu vôbec dôležitý, pretože postúpenie pohľadávok je obvykle bez postihu.

Conduit musí disponovať prinajmenšom rovnakým ratingom ako majú dlžníci, ktorých záväzky sú predmetom ABS. Conduit emituje obchodovateľné cenné papiere pričom výnosom z ich predaja uhradza nákup úverových pohľadávok bánk, alebo obchodných pohľadávok firmám ktorým tieto vznikli z dodávateľsko - odberateľských vzťahov. Investori pri investovaní do cenných papierov v rámci ABS nepoznajú bonitu jednotlivých titulov podkladových aktív tvoriacich kolaterál predmetných dlhopisov. V zásade sa tak podieľajú na

financovaní pohľadávok pochádzajúcich z rôznych skupín úverov alebo pohľadávok reprezentujúcich odklad splatnosti faktúr dlžníkom, ktorých nepoznajú. Bonita predávaných pohľadávok determinuje výšku úrokových sadzieb emitovaných cenných papierov. Investori sa musia spoľahnúť na precízny výber a analýzu rizík vykonanú bankami, ktoré dohliadajú na celý proces financovania ABS. Sekuritizácia je proces náročný na informácie a zahŕňa množstvo administratívnych a právnych úkonov. Údaje o tokoch cash flow z podkladových aktív môžu odhaliť mieru rizika v súvislosti s pokrytím platieb úrokov a istiny plynúcich z emisie dlhopisov.(Polednáková, 2006,s. 202)

2 Priebeh ABS transakcie

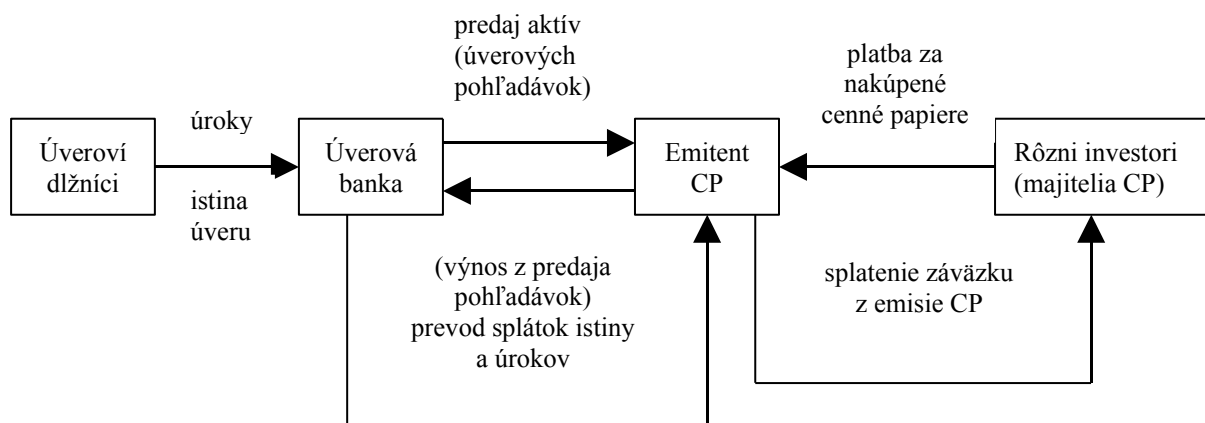
1.Podpis rámcovej zmluvy o revolvingovom, alebo jednorazovom postúpení pohľadávok(cesii) formou bezpostihového predaja (výnimočne postihového) s Conduit-spoločnosťou. Pohľadávky pochádzajú buď z očakávaných úverových splátok istiny a úrokov bankových úverov, splátkových predajov. alebo z dodávok tovaru a služieb voči tuzemským a zahraničným odberateľom, ktorých bonitu preverili ratingové agentúry. Vymožitelnosť pohľadávok môže byť v niektorých prípadoch poistená voči platobnej nechote alebo platobnej neschopnosti v niektorej so špecializovaných poisťovní (napr. Eulerhermes, Atradius, Cofaceintercredit)

2.Vyplatenie kúpnej ceny pohľadávok zodpovedajúcej kumulatívnym nominálnym hodnotám nakupovaných pohľadávok po odpočte príslušného diskontu zo strany spoločnosti Conduit v prospech primárnych veriteľov pohľadávok(bánk, dodávateľov

3.Emitovanie obchodovateľných cenných papierov zo strany spoločností Conduit a ich predaj investorom. Výnos z predaja emitovaných cenných papierov je využitý na zaplatenie kúpnych cien z postúpených pohľadávok.

4.Umorovanie splatných cenných papierov emitovaných spoločnosťou Conduit v závislosti od splatnosti jednotlivých tranží týchto špecifických cenných papierov. V prípadoch cesie krátkodobých pohľadávok a ich financovania formou ABS slúži výnos splatných a zinkasovaných pohľadávok od dlžníkov spoločnosti Conduit na nákup nových pohľadávok.

Obrázok č. 2 Schéma sekuritizácie úverových pohľadávok



Prameň: Vlastné spracovanie

Z obrázku č. 2 vidíme, že pokiaľ úveroví dlžníci nie sú schopní uhrádzať svoje záväzky (splátky úrokov a istiny) z prijatých úverov, nastáva tzv. domino efekt v celom reťazci

vzájomných vzťahov medzi subjektami zapojenými do sekuritizácie. Emitent v konečnom dôsledku nie je schopný splatiť svoj záväzok z emisie cenných papierov a tým znehodnocuje majetok investorov. Najhorším prípadom defaultu sekuritizácie je konkurz emitenta cenných papierov, kedy si investori môžu svoje nároky realizovať speňažením podkladových aktív (najmä predajom nehnuteľností úverových dlžníkov). Uvedená schéma nepredstavuje univerzálny model ABS, pretože okrem emitenta cenných papierov môžu byť viaceré funkcie delegované na samostatnú správcovskú spoločnosť.

3 Ciele, výhody a riziká ABS:

- a) ABS financovanie umožňuje podnikateľským subjektom – obchodným spoločnostiam prístup na finančné kapitálové trhy bez toho, aby museli postupovať vlastný ratingový proces za účelom získania externého hodnotenia vlastnej bonity a vyhli sa tak mnohokrát neželanej publicite.
- b) diverzifikácia zdrojov financovania:
 - zvýšením nezávislosti od bánk, nakoľko financovanie neovplyvňuje výšku úverových limitov firiem
 - zníženie objemu pohľadávok v účtovníctve bánk a firiem a ich nahradenie likvidnými zdrojmi optimalizuje štruktúru kapitálu spoločnosti a vylepšuje položku aktív banky alebo firmy. V prípade krátkodobých pohľadávok nahradí predávajúci svoje pohľadávky vo svojom účtovníctve likviditou, ktorá má pre neho oproti bankovému úveru viac pozitív, pretože nezvyšuje objem cudzích zdrojov v účtovnej súvahe dlžníka. Likvidita získaná z ABS transakcií predajom pohľadávok nezvyšuje objem cudzích zdrojov v účtovníctve primárneho veriteľa (banky ktorá poskytla úver, dodávateľa ktorý poskytol odklad splatnosti). Finančné prostriedky získané emisiou cenných papierov majú obvykle niekoľkoročnú splatnosť. ABS týmto spôsobom umožňuje aj financovanie krátkodobých pohľadávok dlhodobými zdrojmi pochádzajúcimi z emisie sekuritizovaných cenných papierov.

Riziká ABS financovania:

Pohľadávky odkupované zo strany Conduit vytvárajú tzv. zoskupenia (pool) pohľadávok s cieľom minimalizovania rizík pre investorov nakupujúcich ním emitované cenné papiere. Hlavným rizikom ABS financovania je default pohľadávok, ktoré sú predmetom samotného obchodu. V prípade rezidenčných úverov na kúpu nehnuteľností a postúpenia pohľadávok z nich vyplývajúcich na Conduit existujú záložné práva na konkrétne nehnuteľnosti, podobne ako pri klasických hypotekárnych úveroch. Problém nastáva až vtedy, keď na trhu nehnuteľností nastáva prudký pokles cien rezidenčných nehnuteľností (v USA od 2. polovice roka 2007) a vzrast počtu platobne neschopných úverových dlžníkov. Z týchto dôvodov je analýza pohľadávok, ktoré majú byť predmetom financovania formou ABS, oveľa dôležitejšia ako pri leasingových obchodoch. Pohľadávky voči odberateľom tovaru a služieb je možné financovať formou ABS obdobne ako pri faktoringu s maximálnou splatnosťou 6 mesiacov.

4 Opatrenia na zabezpečenie bonity (Credit Enhancement):

Na zabezpečenie minimalizovania rizika bonity portfólia pohľadávok sú potrebné opatrenia, ktoré súvisia s príslušenstvom financovaných pohľadávok (napr. ručenia, záruky, aval tretích osôb), stanovenie limitov koncentrácie na jednotlivých dlžníkoch (úverový limit), vytváranie rezerv. Zvláštnym opatrením možno označiť najmä Carrying Cost, čo umožňuje pri ABS transakciách uprednostniť nároky majiteľov emisie cenných papierov v prípade

insolvenencie predajcu pohľadávok (obdobne ako je tomu u veriteľov z hypotekárnych záložných listov pri bankrote hypotekárnej banky). V praxi to môže znamenať vylúčenie finančných prostriedkov došlých z inkasa pohľadávok vyplývajúcich zo sekuritizovaných úverov alebo iných pohľadávok voči odberateľom tovaru, z konkurznej podstaty úpadcu. Tento postup je dôležitý najmä preto, že pri viacerých modeloch financovania formou ABS platia dlžníci svoje záväzky (najmä z hypoték, úverov z kreditných kariet a splátkových úverov na autá) trvalo v prospech bankového účtu, ktorý majú uvedený v pôvodnej zmluve. Z právneho pohľadu realizujú úhrady novému veriteľovi (spoločnosti Conduit) v prospech bankového účtu pôvodného veriteľa. Príprava korektného financovania ABS je determinovaná súčinnosťou viacerých zúčastnených strán a preto komplexná príprava má časový horizont 4 – 6 týždňov počínajúc poskytnutím mandátu v banke, ktorá je aranžérom tohto produktu. Nevyhnutnou súčasťou ABS sú hodnotenia ratingových agentúr, právnych kancelárií a primárnych veriteľov pohľadávok vrátane ich audítorov. Kríza amerických hypoték preukázala, že nezodpovednosť niektorého z aktérov týchto procesov môže mať katastrofálne následky pre finančný sektor a ekonomiky krajín vo všetkých kontinentoch sveta.

5 Porovnanie faktoringu a ABS

Financovanie ABS nadväzuje na faktoringový obchod, ale pri podstatne dlhších splatnostiach obstaraných finančných prostriedkov. Pokiaľ faktoring financuje jednotlivé pohľadávky zálohovým spôsobom formou per- partes, financovanie pohľadávok formou ABS je skupinové (v dealoch). Majiteľ dlhopisov nemá pohľadávku len voči emitentovi cenných papierov (Conduit), ale má nárok aj na príslušenstvo k cennému papieru, ktorým je pool obchodných pohľadávok voči dlžníkom (odberateľom). Tento spôsob zabezpečenia evokuje určitú podobnosť s hypotekárnymi záložnými listami bánk na refinancovanie úverov v oblasti realít. V prípade vyhlásenia konkurzu na hypotekárnu banku majú majitelia cenných papierov (HZL) pri uspokojovaní svojich finančných pohľadávok prednosť pred ostatnými veriteľmi. V prípade ABS by išlo o odvodené riešenie. Porovnanie rozdielov medzi faktoringom a financovaním formou ABS ukazuje nasledovná tabuľka.

Tabuľka č.1 - Rozdiely medzi faktoringom a ABS

<i>Vlastnosť</i>	<i>ABS</i>	<i>Faktoring</i>
Pôvod pohľadávok	Bankové úvery (retailové, vrátane hypoték, úvery z kreditných platobných kariet a z predaja na splátky), obchodné pohľadávky (odklad splatnosti faktúr)	Obchodné pohľadávky (odklad splatnosti faktúr)
Splatnosť	Krátkodobé (do 6 mesiacov), dlhodobé	Krátkodobé (do 6 mesiacov)
Ručenia	Bezpostihový predaj pohľadávok	Bezpostihový a postihový predaj
Preverenie bonity a rating	Preverenie bankou alebo ratingovou agentúrou	Faktoringová spoločnosť na základe údajov z firiem zaoberajúcimi sa spracovaním informácií (Creditreform, Atradius)

Forma postúpenia pohľadávok	Skupiny pohľadávok (pool) podľa kategórie a bonity	Individuálne postúpenie jednotlivých pohľadávok
Forma odplaty za postúpenie	Predávajúci obdrží platbu od emitenta papierov(Conduit) cenných	Predávajúci obdrží 80% zálohu z hodnoty pohľadávky, zostatok 20% obdrží až po úhrade pohľadávky dlžníkom

Zdroj: Vlastné spracovanie

Druhy sekuritizácie pohľadávok formou ABS:

ABS transakcie predstavujú zaručené pohľadávky, ktoré môžeme rozdeliť do viacerých kategórií (Stadler, W. et al.: 2004, s.341)

- CLO (Collateralised Loan Obligations) predstavujú zabezpečené pohľadávky pochádzajúce z úverov
- CBO (Collateralised Bond Obligations) predstavujú zabezpečené pohľadávky pochádzajúce z dlhopisov
- CDO (Collateralised Debt Obligations) predstavujú jednu z foriem ABS pri ktorej sú sekuritizované pohľadávky. Ide o spoločný výraz pre pohľadávky na báze CLO a CBO.
- CMBS (commercial Mortgage – Backed Securities) predstavujú zabezpečené hypotekárne komerčné úvery
- RMBS (Residential Mortgage Backed Securities) predstavujú zabezpečené pohľadávky z rezidenčných hypotekárnych úverov
- Cards zabezpečené pohľadávky z úverových kariet

6 Kríza amerických hypoték – zlyhanie modelov ABS v praxi

Obrovské vojenské výdavky USA spojené s vedením vojen v Afganistane a neskôr v Iraku spôsobili zhoršenie parametrov ekonomiky USA. Za posledných sedem rokov došlo k zvýšeniu štátneho dlhu USA z 5,6 bilióna USD na rekordných 9 biliónov USD.(Ekonom č.4/24.1.2008) Prehriatie americkej ekonomiky v dôsledku negatívnych vplyvov výrazného zníženia úrokových sadziieb v USA zo strany FED viedlo k enormnému rastu spotreby obyvateľstva a investovania do kúpy nehnuteľností v USA. Výsledkom nezvládnutia riadenia ekonomiky prostredníctvom úrokových sadziieb, bol výrazný rast cien realít. Zadĺženie amerických domácností presiahlo nebezpečnú úroveň 100 % ich celkových disponibilných príjmov. Mnoho hypotekárnych úverov sa po ukončení obdobia fixovania nízkych úrokových sadziieb(väčšina hypoték mala pevnú sadzbu dohodnutú iba na 1 alebo 2 roky) ocitlo v kategórii „subprime kredit“. Americký FED začal postupne úrokové sadzby posúvať nahor a od septembra 2007 do začiatku februára 2008 ich znížila z 5,25% na 3 % p.a. Americký dolár z tohto dôvodu dostal prívlastok „subprime mena“. Veľký počet úverových dlžníkov má po zvýšení anuitných splátok problém zvládnuť svoj rodinný rozpočet, čo vedie k delikvencii úverov, vzniku klasifikovaných pohľadávok a vynúteným dražbám financovaných nehnuteľností. Rezidenčné nehnuteľnosti sa na americkom realitnom trhu predávajú podstatne lacnejšie ako tomu bolo v období čerpania úveru na ich kúpu. Celková bilancia škôd nie je konečná. Podľa štúdie Deutsche Bank (Die Presse/ 21.1. 2008) museli americké banky iba do konca roka 2007 odpísať viac ako 112 mld USD problémových úverových pohľadávok. Subprime kríza amerických hypoték zasiahla aj európsky kontinent, pretože americké banky z dôvodu zabezpečenia vlastnej likvidity úverové pohľadávky sekuritizovali prostredníctvom samostatných, špecializovaných inštitúcií.(Conduit) Dlhopisy zabezpečené podkladovými aktívami v podobe amerických hypotekárnych pohľadávok sa stali častým predmetom investovania mnohých európskych finančných inštitúcií a správcov fondov. Kedysi boli aj

úverové aktivity bánk USA totožné s poskytovaním úverom, ktoré poznáme u nás. To znamená požičanie finančných prostriedkov klientom a ich postupná, následná úhrada dlžníkmi podľa splátkového kalendára dohodnutého s bankou. Tento tradičný spôsob zarábania peňazí bankami kládol zvýšené nároky na bankárov, ktorí zodpovedali za dôkladné preverenie budúcej úverovej schopnosti žiadateľov o úver. Banky vo svojich bilanciách na strane aktív museli evidovať poskytnuté úvery, pričom iba postupne prostredníctvom úrokovej marže svojim akcionárom zabezpečovali tvorbu očakávaného zisku. Banky okrem toho museli v rámci riadenia rizík sledovať pomer medzi splatnosťou aktív(najmä poskytnutých úverov) a splatnosťou pasív (vkladov) potrebných na refinancovanie bankových úverov. Americké banky preto vo svojich inováciách bankových obchodov skoncipovali nový model štruktúrového financovania na báze ABS, ktorého výsledkom boli emisie sekuritizovaných dlhopisov prostredníctvom spoločností Conduit. Sekuritizované pohľadávky tvorili podkladové aktíva emitovaných dlhopisov, ktorých primárnymi dlžníkmi boli spoločnosti Conduit. Splatenie týchto dlhopisov malo byť realizované z cash flow anuitných splátok obsahujúcich úroky aj istinu, alebo klasických splátok úveru a úrokov(v prípade financovania prostredníctvom kreditných kariet). Za bonitu postúpených pohľadávok americké banky obvykle nepreberali žiadnu zodpovednosť, hoci spoločnosti na ktoré boli úverové pohľadávky postupované cesiou boli v mnohých prípadoch kapitálovo a personálne s týmito bankami prepojené. Pracovníci bánk vedeli, že poskytnuté úvery nebudú tvoriť súčasť bankových aktív a preto posudzovanie rizík dlhodobo podceňovali a úvery schválili aj klientom, ktorým by ich v rámci bežných úverových obchodov a pri dodržiavaní zásad obozretného podnikania. bankami poskytnuté úvery preto od ich schválenia prívlastok „subprimekredit.“ Spoločnosti Conduit za nákup úverových pohľadávok zaplatili finančnými prostriedkami získanými emisiami dlhopisov(CDO, CMBS), pretože ich základné imanie bolo nízke a iným kapitálom nedisponovali. Americké banky tak ako aj európske finančné inštitúcie síce musia podľa zásad obozretného podnikania vo svojich bilanciách zohľadňovať aktivity prepojených firiem, ale tieto obmedzenia vedia pomerne ľahko obísť prostredníctvom tzv. krížového financovania. Pri takýchto dohodách si jednotlivé banky navzájom dohodnú úverové limity a vymenia v rámci vzájomne odsúhlasených limitov časti svojich aktív. Hlavným problémom financovania formou ABS bola v prípade amerických bánk bonita postupovaných retailových pohľadávok, ktoré preukázali vysoký objem delikvencie. Mnoho investorov nakupujúcich dlhopisy pritom vychádzalo z predpokladu, že bonita týchto štruktúrovaných cenných papierov je rovnaká ako v prípade nákupu hypotekárnych záložných listov (HZL), ktoré predstavujú tzv. bilančnú techniku sekuritizácie. Tieto sa tešia najmä v Európe už viac ako 250 rokov veľkej obľube a dôvere konzervatívnych investorov, pretože patria po štátnych dlhopisoch za najbezpečnejšie uložený a výhodne úročený finančný kapitál s dlhou lehotou splatnosti. Legislatíva týkajúca sa HZL je vo všetkých krajinách oproti iným nástrojom kapitálového trhu oveľa prísnejšia a majiteľ takéhoto cenného papiera požíva najvyššiu ochranu v prípade konkurzu banky, ktorá tieto bonitné cenné papiere emitovala. Emitentami sekuritizovaných cenných papierov nie sú nikdy banky, ale samostatné špecializované spoločnosti(Conduit), alebo správcovská spoločnosť). ABS amerického typu na rozdiel od HZL predstavuje mimobilančný spôsob sekuritizácie, ktorý je náročnejší na riadenie rizík. Legislatívny rámec týkajúca sa ABS a Conduit nemusí byť špeciálne vymedzený a na tieto nástroje sa vzťahujú iba všeobecné právne normy pre oblasť cenných papierov ako aj bežné zákony týkajúce sa zmeny osoby veriteľa pri postúpení pohľadávok. Proces sekuritizácie je založený na sústredení, a spojení pohľadávok alebo úverov podľa určitých kategórií a ich predaj nebankovej inštitúcii na ktorú sa nevzťahujú prísne pravidlá bankovej regulácie.(Polouček, 2006, s.413). Práve táto skutočnosť sa ukázala ako nebezpečný prvok v aplikácii mimobilančnej sekuritizácie v praxi amerických bánk. Mnohé emitované dlhopisy majúce charakter sekuritizovaných dlhopisov pochádzajúce z USA boli predmetom viacnásobnej sekuritizácie, čím sa výrazne obmedzili možnosti odhaliť nízku bonitu

primárných podkladových aktív vedúcich k defaultu sekuritizovaných dlhopisov. Sekuritizované dlhopisy boli predmetom záujmu veľkého množstva inštitucionálnych investorov z celého sveta. Kríza sa takýmto spôsobom infiltrovala napríklad aj do mnohých významných bánk v Európe a Ázii. Kríza amerických hypoték sa v Európe najviac dotkla banky Northern Rock vo Veľkej Británii ako aj nemeckej IKB a Sachsen Landesbank. Podľa vyjadrenia analytikov (Die Presse/12.1. 2008) tieto tri banky stoja na pokraji bankrotu. Najväčšie straty plynúce z nákupu problémových sekuritizovaných cenných papierov (CDO = Collateralised Debt Obligations) utrpela Citigroup, ktorá musí odpísať v dôsledku krízy až 24 mld USD (Ekonom č.3/17.1. 2008) Bank of America. (cca 4 mld USD) Ďalšími výrazne postihnutými bankami sú Merrill Lynch, ktorá priznala čistú stratu 8,05 mld. USD (Ekonom č.4/24.1. 2008), pričom musela odpísať až 16 mld. USD z dôvodu investícií do cenných papierov naviazaných na americké hypotéky. Výrazné straty zaúčtovala aj JP Morgan ako aj švajčiarska UBS a francúzska Sociétés Générale. Najväčšia švajčiarska banka UBS skončila za posledný štvrtýrok 2007 v strate 11,3 mld. USD. Vďaka nevhodným investíciám do amerických sekuritizovaných dlhopisov musela banka odpísať 13,7 mld. USD a jej akcie klesli v priebehu polroka až o 40 %.(www.ihned.cz/15.2.2008) Išlo pritom o historicky prvú stratu v dejinách tejto banky. Strata ďalšej renomovanej švajčiarskej banky Credit Suisse v súvislosti s odpismi zapríčinenými globálnou úverovou krízou predstavuje 2,85 mld. USD.(www.banky.sk/19.2.2008) Americká hypotekárna kríza zapríčinila zhoršenie likvidity mnohých bánk vo svete, zdražela úvery v krajinách eurozóny a podpísala sa pod negatívne očakávania kapitálových a finančných trhov. Celkové straty v súvislosti s hypotekárnou krízou sa vo svete odhadujú na 300 až 400 mld. USD, hoci vedenie FED nevyklučuje celkové straty bánk vo svete až vo výške 500 mld. USD. Mnohé banky preto budú s najväčšou pravdepodobnosťou potrebovať zvýšenie základného imania a nevyhnú sa personálnej reštrukturalizácii. Nastupujúca recesia amerického hospodárstva je iba logickým vyústením podcenenia rizík a dôsledkov úverovej krízy amerických hypoték. Úverová delikvencia hypotekárnych úverov svojim multiplikačným efektom zasiahla aj oblasť kreditných kariet. Retailoví dlžníci totiž po zvýšení úrokov prestali splácať okrem nanovo stanovených anuitných splátok hypoték aj splátkové úvery a iné pôžičky čerpané prostredníctvom platobných kariet. Finančná spoločnosť American Express odhadla svoje náklady za rok 2007 spojené s platobnou neschopnosťou svojich zákazníkov používajúcich platobné karty na cca 0,44 mld. USD. Finančné straty sa preto dotkli aj zaistovaní, ktoré schopnosť splácať retailové úvery bankám bežne poisťujú. Divízia Citigroup Global Markets vo februári 2008 tieto straty odhadla na 34 miliárd USD.(diepresse.at/14.2.2008) Škody pripisované kríze amerických hypoték majú rozsiahle dôsledky, ktoré postihujú nielen celý bankový sektor, ale majú dosah aj na mnohé ekonomiky sveta. Mnohé firmy pociťujú negatívny dosah neočakávaného zdraženia úverov a nechotu poskytovať finančné prostriedky na nové projekty. Kríza narušila stabilitu cien na trhu nehnuteľností, prudký pokles hodnoty viacerých realitných podielových fondov. Americká kríza sa dotkla oblasti výstavby nových rodinných domov, zníženia životnej úrovne úverových dlžníkov s hrozbou celosvetovej recesie vrátane čiastočného znehodnotenia aktív v penzijných fondoch, aktívach životných poisťovní a podielových fondoch zameraných na akcie, dlhopisy a reality na celom svete. Výsledkom finančnej krízy USA americký dolár začal v priebehu roka 2007 prudko oslabovať. Americká mena sa z kurzu 1,289 USD/EUR (11.1. 2007) prepadla na 1,486 USD/EUR (27.11. 2007). Oslabovanie dolára sa prejavilo na raste cien zlata, ktoré začalo kótovať na svojich historických maximách nad hranicou 900 USD za 1 trójsku uncu (31,103 gramu čistého zlata). K vyšším cenám žltého kovu prispela aj negatívna nálada konzervatívnych investorov, ktorí prestali veriť dovtedy bezpečným sekuritizovaným dlhopisom a realitným fondom. Jedinou alternatívou diverzifikácie portfólia investorov preto zostal zlatý kov, prípadne cenné papiere, ktorých aktuálna cena je od neho odvodená.

Prehľad predbežných strát najvýznamnejších svetových bánk v súvislosti s americkou krízou hypoték zachytáva tabuľka č. 2

Tabuľka č.2 **Dopady krízy amerických hypoték na ziskovosť vybraných bánk vo svete(predbežné údaje k 31.12. 2007**

Názov finančnej inštitúcie	Objem účtovných odpisov	Sekundárne dopady finančnej krízy
Citigroup	24 mld. USD	20.000 pracovníkov- výpoveď
Merrill Lynch	16 mld. USD	nezverejnené
Bank of America	5,28 mld. USD	znižovanie počtu pracovníkov
Société Générale	2,05 mld. USD	nutnosť zvýšenia kapitálu
UBS	12,50 mld. CHF	nezverejnené
American Express	0,44 mld. USD	nezverejnené
Barclays Bank	1,3 mld. GBP	nezverejnené
Credit Suisse	2,85 mld. USD	nezverejnené
BNP Paribas	0.59 mld. EUR	nezverejnené
Northern Rock, IKB, Sachsen Landesbank	finančné straty ohrozujúce existenciu bánk	pôžičky a záruky štátu, alebo centrálnych bánk

Zdroj: vlastné spracovanie

Americké banky sú obviňované z nekalých praktík pri poskytovaní úverov, porušovania rôznych zákonov vrátane podvodov a obchodovania na základe dôverných informácií. Poruchy na úverovom trhu sú zapríčinené nezvládnutím externej komunikácie firiem s okolím, t.j. so záujmovými skupinami. O. Zorkóciová (2007, s. 135-136) k tomu uvádza: „Každá firma vstupuje do veľkého množstva vzťahov a vytvára široké spektrum komunikačných väzieb s okolím.“ Medzi takéto väzby môžeme zaradiť aj vzťahy amerických bánk s nebankovými špecializovanými inštitúciami u ktorých hypotekárne úverové pohľadávky skončili v účtovných knihách pri cesii pohľadávok z poskytnutých hypoték. Americká kríza hypoték je ukázkovým príkladom nezodpovedného konania pracovníkov bánk, porušovaním etiky vo finančných službách a uprednostňovaním krátkodobých záujmov zainteresovaných skupín (zamestnancov a manažérov bánk) zameraných výlučne na plnenie svojich obchodných plánov bez ohľadu na kvalitu a bezpečnosť úverových operácií. Nekalé praktiky amerických bánk začal začiatkom roka 2008 preverovať americký Federálny úrad pre vyšetrovanie (FBI) v súčinnosti s Komisiou pre cenné papiere a burzy (SEC), pričom vyšetrovanie sa týka viac ako 30 finančných firiem. Medzi nimi sa nachádzajú aj svetové banky Goldman Sachs, Morgan Stanley, Merrill Lynch, vrátane švajčiarskej banky UBS. Niektoré podvody boli pritom realizované jednoduchými praktikami, napr. poskytovaním nepravdivých údajov a falošných potvrdení. Týmto spôsobom si klienti s nízkou bonitou dopomohli k získaniu postačujúceho ratingu na schválenie hypotekárneho úveru, ktorý by pravdepodobne inak vôbec od banky nedostali. (www.ihned.cz/ekonomika/30.1.2008). Niektoré zo svetových bánk zároveň s hypotekárnymi podvodmi súčasne čelia súdnym procesom súvisiacim s obvineniami z účasti na krachu talianskeho potravinárskeho gigantu Parmalat. Ide napríklad o Morgan Stanley, Citigroup, UBS. (čtk/24.1.2008)

Banky v USA spôsobili problémy finančnému sektoru celého sveta. Výsledkom je zníženie ratingu mnohých bánk ako aj strata dôvery bánk navzájom. Banky pritom nutne potrebujú

zachovanie vzájomnej dôvery pre stanovenie úverových liniek, aby mohli naďalej uskutočňovať obchodovanie na kapitálových a finančných trhoch, vykonávať úrokové a menové arbitráže a iné operácie predovšetkým v oblasti treasury. Banky svojou prílišnou opatrnosťou a nedôverou obmedzujú likviditu bankového sektora, pretože namiesto požičiavania si peňazí navzájom uprednostňujú ich deponovanie v centrálnych bankách. Prejavuje sa to v nedostatku likvidity, obmedzeniam pri úverovaní, pozastavením poskytovania financií na developerské projekty a dlhodobé financovanie najmä korporátnych klientov a vyššími rizikovými prirážkami pri akomkoľvek úverovaní retailových, alebo korporátnych klientov.

Kríza amerických hypoték sa konvertovala na celosvetovú krízu bankového systému a krízu dôvery v bankový a finančný sektor ako taký. Straty sa týkajú aj poisťovníctva. Mnohé poisťovne taja údaje o objeme rezerv ako aj peňažných prostriedkov uložených v amerických sekuritizovaných dlhopisoch, ktorých aktuálna trhovacia cena neustále klesá.

Záver

Globalizácia v oblasti bankovníctva a poisťovníctva zabezpečuje investorom zo všetkých svetadielov neobmedzené nakupovanie rôznorodých cenných papierov bez ohľadu na sídlo emitenta. Prelievanie finančného kapitálu bez hraníc môže byť pre investorov nielen zdrojom zaujímavých výnosov, ale aj vysokých strát. Fenomén celosvetovej globálnej krízy finančného sektora odhalila kríza druhotriednych amerických hypoték, ktorých riziká na seba dokonca významné banky, ktoré sa doteraz správali vo vzťahu k úverovým a trhovým rizikám veľmi opatrne. Sekuritizácia úverových pohľadávok sa stala viacerým významným bankám osudná, pretože straty z nich ohrozujú ďalšie pôsobenie týchto bánk na finančnom trhu. Sekuritizácia je veľmi náročný proces, ktorému mnohí investori a nezriedka aj banky nerozumejú. Default sekuritizovaných pohľadávok, ktorého sme svedkami od leta 2007 si vyžaduje u investorov precenenie portfólií, čo vedie k finančným stratám na ktoré banky na rozdiel od úverových obchodov banky nemajú vytvorené rezervné fondy a opravné položky. Sekuritizácia umožňuje nahradenie nízko likvidných pohľadávok bánk hotovostnými finančnými prostriedkami, prípadne dlhopismi, ktoré sa dajú ponúknuť na predaj iným investorom. Americké banky za bonitu poskytovaných úverov rôzneho charakteru neniesli zodpovednosť, čím po sekuritizácii spôsobili výrazné straty investorom, ktorí nakúpili cenné papiere zaručené nekvalitnými úvermi. Defaultové pohľadávky z bankových úverov, kreditných platobných kariet a splátkových predajov sa ukázali ako veľmi nebezpečné. Americké banky prostredníctvom nich „exportovali“ vlastné problémy zapríčinené absenciou bankovej etiky, podcenením kreditných rizík a nekalým konaním pracovníkov bánk do celého sveta. Bankovníctvo a poisťovníctvo je založené na dôvere, ktorá sa súčasnou finančnou krízou u verejnosti veľmi naštrbila. Na súčasné problémy svetovej finančnej krízy doplatia aj budúci dôchodcovia v mnohých krajinách, pretože sekuritizované dlhopisy často tvoria pomerne významný podiel na majetku penzijných fondov. Súčasná finančná a banková kríza dokazuje, že nové dimenzie medzinárodného pohybu kapitálu si vyžadujú prísnejšiu legislatívu a bezpečnejšiu správu majetku investorov a peňazí akcionárov. Dôležitá bude aj kontrola účelových špecializovaných spoločností, ktoré plnia rôzne funkcie pri mimobilančnej sekuritizácii pohľadávok. Zlepšenie bude potrebné súčasne v oblasti medzinárodnej bankovej regulácie zadanovej v rámci Bazilej II ako aj kontrola off-shore firiem cez ktoré banky a iné inštitúcie realizujú netransparentné finančné operácie.

Summary

An American mortgage is manifested in expansion of classified debts, which arose to financial institutions in USA as a result of underestimating of risks in the area of from of retails' clients financing. Mortgages provided to American households with low financial standing served as ground assets of security obligations of which investors are primarily Japanese, Chinese and European banks as well as pension funds, investment and insurance companies all over the world. Risk of investors after the outbreak of American mortgage crisis resulted in modification of portfolio investment direction, because after the summer 2007 the market ceased to trust even in the most secure invested fund. Conservative investors preferred new production of non-bearing interest of assets in the form of gold purchase. Underestimating of risks related with structural financing via asset-backed securities shattered the investment and banking market all around the world. The main reason of crisis was improvident business activities of banks and special purpose company as well as bank ethics breaking and unfair practices of American funds institutions.

Literatúra

- [1] Baláž, P.: Energia a jej vplyv na hospodársky rast vo svetovej ekonomike. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-3
- [2] Polednáková, A.-Bikár, M.: Medzinárodný finančný manažment. Bratislava: Iura Edition, 2006, ISBN 80-8078-100-1
- [3] Polouček, S. et al.: Bankovníctví. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-462-7
- [4] Ragacs, Ch.- Vondra, K.: Wachstumsaussichten fuer Oesterreich, Prognose 2007 bis 2009. In: Geldpolitik und Wirtschaft. Wien: OENB, Eurosystem. Q4/2007
- [5] Treichel, A.: Aktuelle Kreditkrise. In: Format. Wien, 8.2.2008
- [6] Stadler, W. et al.: Die neue Unternehmensfinanzierung. Frankfurt/M.: Redline Wirtschaft 2004. ISBN 3-636-01086-7
- [7] Zorkóciová, O. et al.: Corporate identity II. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2336-3

Kontakt

Ing. Ľuboš Pavelka, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta,

Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Tel.: 02/67291281

e-mail: pavelka@euba.sk

Príspevok je súčasťou riešenia vedeckého projektu VEGA č.1/4562/07

Changing from a Village to an Online Continent

Denis Marschel

Keywords:

Market, branched network, Point of Sales.

JEL Classification: A11, M15

Introduction

The elementary components of trade have been the same for the last millennia and will continue to maintain their position in future.

Supply and demand have since defined the market of merchandise and services. Merely the geographical sizes of a market as well as new innovations and pioneering inventions have influenced the development of trade.

The history and development of trade will be illustrated in the following paragraphs. Which impact has trade had in the past, which importance it has today in our every day life and what do we expect from trade in future.

Essentially everything revolves around change, so does the adjustment to changed constraints. In the end, the right strategy will always stand in the foreground, the same that has been attempted for decades - to achieve the highest possible profit.

It should also be highlighted that the important aspect in successful trade, the degree of popularity, is not merely controlled by a physical presence such as an on-site branch or a widely branched network, but furthermore to take new types of media as new imaginary markets into account. Consequently, the neoclassical term "Point of Sales" obtains a completely new meaning that strongly influences the business strategy.

1.0 The history of early trade

Many thousand of years ago, a development occurred that we now call the “first technical revolution”. Man learnt how to tame animals, grow fruits and vegetables, process and preserve foods. Hence production exceeding own consumption was generated systematically to trade this in turn for other goods.[1] The modern change to agriculture caused settlements to grow denser and the first cities started to develop. The hunter – gatherer age started a new era.

Cities originated and developed into trading centres. The introduction of money and business caused financial accounting and therefore writing to become all the more important. More often the centre of trade including agriculture and commercial goods started to get linked to those cities that also showed interest in goods and services of other bigger cities that were situated further away.

This trade followed rivers such as the Euphrates, Tigris and Nile and soon the coasts of the seas to the north, up to the black sea, then to the west crossing Carthago to Spain and Sicily and southern Italy, up to Eturien. Soon ships started to sail to Great Britain. Apparently, the Phoenicians even circled Africa.

In the ancient world the cross country trade of goods and products, that were not available locally, spanned throughout the Mediterranean countries. Basic materials, foods, wine, luxury goods, weapons, slaves and pottery were traded regularly. This was done not only within certain regions, but rather across different cultures and civilizations.

1.1 From the Mediterranean to the entire world

The national trade in the early medieval ages was focused on the Mediterranean, northern Africa and parts of Asia. Related to trade in those times was the now called term “colonization”. This means the formation and development of colonies. The term “colonization” is derived of the Latin word “colonia”: the settlement. The colonization by immigrants relates to the human social system.

1.2 The colonization as form of the global trade

The colonization is significant for early cultures as well as modern developments of trade. The colonization in modern times can mean the deforestation, settling and development of so far unused areas of existing states. Colonization can however also mean the expansive and aggressive takeover by a foreign power, following subsequent foreign rule by another nation with a different culture. Generally it should be distinguished between the development of new territories by colonization and the colonialism as a principle of governing:

The colonization due to a pursuit to expand can be referred to as imperialism. Colonization has, even if other reasons are mentioned or discussed officially, primarily economic reasons.

1.3 Imperialism as an early notion of expansion

Imperialism can be referred to as the pursuit of world power. In particular, the great European powers have been leading the invasion of new territories.

The zenith of the imperialism however can be found starting approx. 1880 up to World War I. An important aspect of imperialism was the colonization and the so called colonialism,

meaning the distribution of regions beyond and within Europe. The reason for the division of countries by the then-world powers, were economic and power political interests.

1.4 Globalisation symbolising the worldwide trade

The concept of globalisation within the economic policy was greatly influenced by Theodore Levitt (1925 - 2006). In the year 1983 he first published the article “The Globalisation of Markets” about globalisation in the Harvard Business Review.[2] It is not sure, starting of which era we can talk about globalisation. None the less, there are three basic issues that characterize globalisation:

- Globalisation as a new phenomenon that originated after World War I
- Globalisation started in the 15th century with the worldwide expansion outside of Europe
- Globalisation is a trend that is as old as the hills and the process of integration is as old as mankind

2.0 The influence of globalisation on retail trade

First of all, the general public associates the term globalisation with industrial companies that relocated their production sites abroad, in order to save money. Not only companies profit from this trend, but also particular trades, entire regions and of course some industrial nations.

This influence by globalisation on trade can be identified by two substantial points: one is the cross-border network of branch offices, and the other point would be the ever increasing business activities in the Internet. The international competition aims to reach as many customers as possible.

2.1 Requirements of global competition

The logical conclusion would be the exposure of commercial enterprises to the trend of globalisation. This can cause different consequences, according to the size of the commercial enterprise. Therefore, not only different requirements are created for such a company, but also new challenges are generated. A large commercial enterprise will be arranged differently regarding a global market than a regional supplier. All will have one thing in common: they are affected entirely by technical improvements.

2.2 Innovation in trade

The success of any commercial enterprise will be determined by the design of future goods and service programs. Sales activities and its performance can no longer be simply composed of trade activities, but rather should (also) include more communication and “infotainment” concepts that are aligned with the respective target audience.

In general one can assume that the global competition will increase rapidly due to new developments. This will result in even new concepts in trade. It is import to develop new concepts, in order to strengthen the regional trade compared to global players. Essentially a good and new concept as well as a proper business strategy must be developed and implemented.

3.0 The development in the Internet

The media that interrelates with the globalisation of trade will remain an influence for the next years and longer whilst their networking character is being developed further.

This development will, without a doubt, be done via the medium Internet. The concept Internet first and foremost should not be seen as a platform in which technologies are developed and used, but should rather be seen as broad type of networking – a new form of global trading.

This means that the e-Commerce – the initiation and execution of trading transactions using electronic means (e.g. Indent or supply of services and their billing via the Internet) – will experience strong growth. This will happen especially due to the increase in electronic trading between businesses in the range of the so called “B2B”.

Purchasing via the Internet has increased since 2003. According to new surveys, approx. 45% of all Internet users use the method of online-purchasing occasionally or frequently (incl. purchasing tickets, online auctions, use of private online sale offers).[3]

It is certain, that this development will have a huge impact on globalisation subjects and therefore these points of an analysis – the question, which is the right strategy of globalisation – should definitely be considered.

Conclusion

The strategy is the most important term when considering short-, medium- and long-term planning. The approach of showcasing the different possibilities to design strategies in the past could be illustrated by the above mentioned examples.

Thus a revolutionary turnaround in trade will not be possible to hold up in the next couple of years. So according to the statement of James Darwin: “*Survival of the fittest!*”, only those business enterprises will remain that are able to operate flexible enough and that are able to develop, beyond the own traditional structures, in the age of Internet. Global players have been taking advantage of novel instruments in the field of new media for the last few years, and will remain to do so - their strategy seems to pay off.

Literature

[1] **Dr. Dr.eh. Karl Oberparleiter**: Funktionen und Risiken des Warenhandels.
Vienna: Springer Press, 1955 s. 7 (ISBN-Number not available)

[2] **Theodore Levitt**: The globalisation of markets.
Harvard Business Review No. 5, 20th year, 1983 s. 92

CD-References

[3] **Der Fischer Weltalmanach**
Frankfurt a. Main: Fischer Taschenbuch Press, 2008 Edition

Contact

Denis Marschel, MBA
denis.marschel@web.de

Latest Trends in „Private Banking“

Jürgen Punzengruber

Keywords:

Private banking, trends, analysis, expectations on private banking

JEL Classification: G21

Introduction

Benefits of “Private Banking” are getting more and more interesting for an increasing number of people with substantial disposable income. This trend is confirmed by the leading business press and by surveys conducted through international consultant-companies like PricewaterhouseCoopers, BoozeAllenHamilton, KPMG.

“Private banking” suppliers report a heavy demand on their services. This leads on the other hand to a situation where competition for share of markets, is getting harder and harder.

Currently 24 private banks try to acquire customers in Austria, a figure which doubled in the last ten years. The current “world wealth report”, conducted yearly by Cap Gemini and Merrill Lynch lists more than 72,000 people in Austria with a wealth of more than one million dollar. The same report estimates the whole market for “private banking” to be 120 billion Euros. New providers try to gain share for markets, such as Banque Rothschild, who will enter the Austrian market 2009 or Credit Suisse and Germans Commerzbank who started their business in Austria 2007.

What customers expect from their advisors

According to a survey by Raiffeisenbank, the Opinion of private banks is that they do everything to advise their clients in the best way. Customers of private Banks feel completely different.

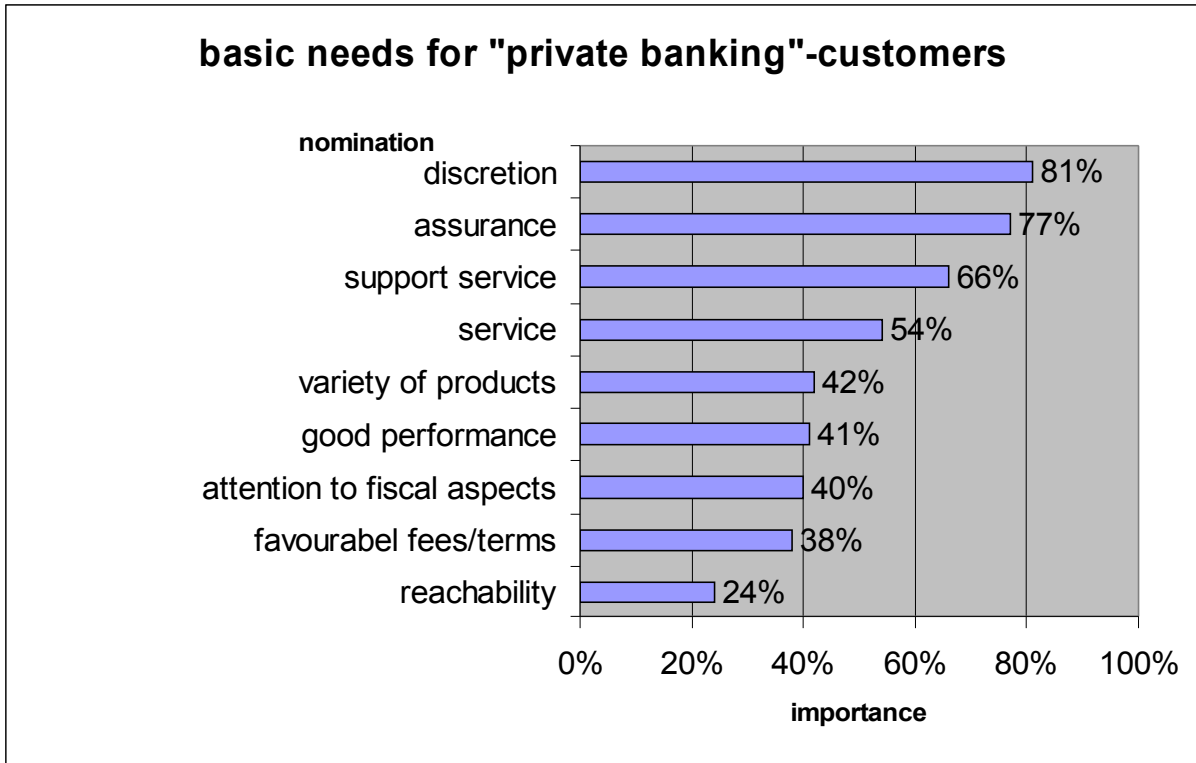


Figure 1: basic needs of „private banking“-customers

There is a wide gap between customer expectations and service delivered by Private Banks. A recent survey by Karmasin Motivforschung in collaboration with Bank Kathrein shows the difference between expectations from the customers' point of view on private banks and the actual service delivery by the banks.

“There is a lot to optimize” summarizes Dr. Sophie Karmasin, executive of Karmasin Motivforschung, based on the new released “private banking”-survey. The surveys' goal was to find out, if there is a gap between demand and wishes of customers and the actually service of a private bank. Also the initiator, Christoph Kraus, CEO of Bank Kathrein was astonished as the gap between what he expected and the conclusion of the survey was that far apart.

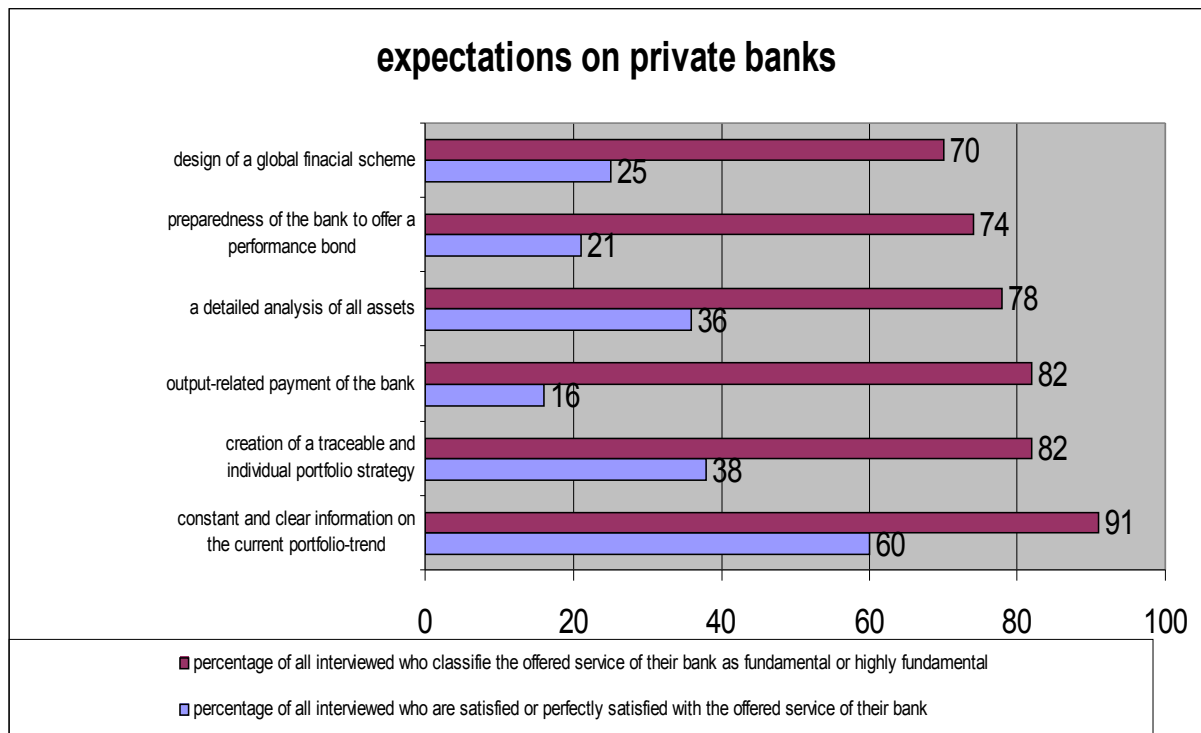


Figure 2: expectations on private banks

Varying market situation

Customers are asking for more consulting services from their bank. On one hand this is good because more consulting services lead to more Business; this brings many new suppliers in the market. This leads to the negative effect that the market is turning into a cut-throat competition. Private banks are facing the following challenges

- declining margins: Some new competitors try to enter the market by aggressively cutting fees to gain market shares, which leads to a margin decline
- declining loyalty of customers: especially the “new” generation of moneyed customers lose their loyalty – private banks are swapped if better or cheaper offers are available. Reasons for changing the Privat bank are lower transactions-fees, innovative products which can’t be ordered at the current private bank, etc.
- need for focus: many private banks try to escape the above mentioned trend by getting an expert in a certain business-field. For example Wiener Privatbank Immobilieninvest AG has its strategic focus on real estate services. Institutes who focus and specialize are considered to be more successful by gaining new customers need for higher quality standards: many providers use the tougher competition to educate their staff, to upgrade their IT and to find new ways for acquisition.
- declining minimum investments: while in the past private banking started – depending on the vendor – at 1,000,000 Euros (cp. Meinel Bank AG) or more, nowadays the service starts with 50,000 Euros (cp. Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien)

The writer’s thesis “Ansätze und Entwicklungstendenzen des Qualitätsmanagements im Private Banking” (analysis of trends in the business field „private banking“) tries to work out the following main points:

- The consulting for “private banking” is getting more and more interesting, the demand on this service increases and the whole market for “private banking” is turning more and more seriously.
- Due to the effect of stronger demand, the competition rises.
- Due to the effect of the first two statements, suppliers of “private banking” have to focus on quality and a clear market-position.
- Although “private banking” is a very traditional, old conception, and because of the effect of a fast turning and dynamic industry, a “customer profiling” should be build – with the object to generate a frame which brings the different customer-demands and providers supplies together.
- what is the real demand of service from the customers point of view (see figure 1 above). Many suppliers do not realize that the offered consulting doesn’t find the way to the customers demand.

Summary

The old industry “private banking” creates more and more demand on customers’ side. This leads to more business but also to harder competition for private banks. Customers “grow up” and get more watchful, loyalty declines. Suppliers have different strategies to answer this situation.

[1] Schuppli, Peter: Kundenpflege im Private Banking – Praxis-Handbuch für Selbstführung und Verkaufsleitung; Haupt Verlag 2004

[2] Schädler Philip, Menichetti Marco J. (Herausgeber): Private Banking im Qualitätswettbewerb um den Kunden; Physica-Verlag 2004

[3] Brost Heike, Faust Martin (Herausgeber): Private Banking und Wealth Management; Bankakademie Verlag 2006

[4] Bruhn Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen Grundlagen - Konzepte – Methoden; Springer Verlag 2006

[5] KPMG: survey “Hungry for more?” 2007

[6] Gewinn Das Wirtschaftsmagazin für Ihren persönlichen Vorteil; Mai 2007

[7] Top 1000 2007

[8] Trend INVEST Mai 2007

[9] Swiss Banking Institute: survey “The international Private Banking Study” 2005

[10] PriceWaterhouseCoopers: survey “Global Private Banking/Wealth Management Survey” 2007

[11] Wirtschaftsblatt kompaktSpezial: Ausgabe 5.12.2007, 30. November 2007, 23. November 2007

[12] Raiffeisenbank Kleinwalsertal, 2006, survey „basic needs of „private banking“-customers”

[13] www.euromoney.com

Kontakt:

Mag. (FH) Jürgen Punzengruber, partner, consultant Finaconsult Financial Services AG
email to: punzengruber@finaconsult.at

Die Liquiditätsfalle 2007 als Folge von Vertrauensverlust und Kontraktion der ursprünglich durch Überhitzung entstandenen Vermögenswerte

The Liquidity Trap 2007 as Consequence of Loss of Confidence and Contraction of Assets Formed Originally by Overheating

Robert Hengl

Stichworte:

ABS-Produkte, Liquidität, Kapitalmarktfluss, SIVs, Depression, Dominostein, Ratingarbitrage, Eigenkapitalknappheit, Liquiditätsjagd

Keywords:

US subprime, funding, malfunction of the capital markets

JEL Classification: G11, G12, G15

Noch schnurrt der Konjunkturmotor. Scheinbar unbehelligt von der internationalen Finanzkrise gehen Konsumenten ihren üblichen Gewohnheiten nach. Ebenso deutet nichts darauf hin, dass ohne rechtzeitigen Zinssenkungsschritt der Notenbanken der Zyklus nicht seinen üblichen Lauf nehmen soll, nämlich dass nach einer Hochkonjunktur eine allmähliche Abschwächung folgt. Eigentlich droht aber die Gefahr eines starken Absturzes in eine länger andauernde Krise – die sogenannte Depression. Als negatives historisches Beispiel eignet sich durchaus der Vergleich mit Japan, ein Land das bis 1989 prosperierte und seither damit kämpft, Folgen der Überhitzungen der Vergangenheit nach wie vor zu überwinden.

Was war damals in Japan vergleichbares geschehen?

Mitte der achtziger Jahre wurden die Leitzinsen in Japan gesenkt, um die Aufwertung des Yen zu stoppen. Die billig gewordenen Kredite führten dazu, dass das Kreditvolumen stark wuchs. Dabei wurde vor allem viel in Immobilien investiert, sodass die Preise für Immobilien und Land in schwindelerregende Höhen gestiegen war. Für Firmen war der Zugang zu Krediten relativ einfach, da zumeist der Wert ihrer Hypotheken auf Immobilien auch ständig aufgrund der großen Nachfrage weiter sich erhöhte. Unterstützend zur allgemeinen positiven Stimmung verdoppelte sich sogar der Nikkei-Index in knapp 2,5 Jahren. Die Immobilienblase platzte schließlich im Jahre 1989. Damit endeten 40 Jahre ununterbrochenen Wachstums in Japan.

Unternehmen blieben mit gewaltigen Schulden und wertlosen Hypotheken zurück. Die Banken saßen auf Milliardenforderungen, die uneinbringliche Kredite zu werden drohten. Der

Industrie- und der Finanzsektor, beide durch gegenseitigen Aktienbesitz zusätzlich miteinander verflochten, brachten die gesamte Volkswirtschaft ins Stolpern.

Die Bilanzrezession als strategische Folge

Nicht strukturelle oder produktive Probleme, sondern primär die hohen Schulden der Unternehmen seien der Grund für die Stagnation in Japan gewesen. Das vorrangige Ziel der Unternehmen habe in den Folgejahren darin bestanden, diese Schuldenlast abzutragen. Die Firmen hätten das Ziel der Profitmaximierung durch das Ziel Schuldensenkung ersetzt. Obwohl der Zinssatz sehr tief lag, verzichteten Unternehmen trotzdem auf eine Kreditaufnahme, ebenso bevorzugten sie die Liquidität dafür zu verwenden, um ihre alten Kredite abzubezahlen. Dies führte dazu, dass die japanischen Banken in Geld schwammen. Das Volumen der Einlagen ist mittlerweile so groß, dass die Zentralbank inzwischen als erste Zentralbank der Welt einen Höchstreservesatz für Bareinlagen definiert hat, damit die Banken nicht zu viel Geld aus dem Wirtschaftskreislauf ziehen. Den Nachfrageausfall versuchte seither die japanische Regierung mit unterstützenden Konjunkturprogrammen zu kompensieren.

Welche kritische Situation finden wir heute in Europa vor?

Prominente Banken (z.B. IKB, SachsenLB) gerieten aufgrund von leichtfertigen Fehleinschätzungen über künftige Verpflichtungs- und Ausfallsrisiken in Schieflage, andere Banken droht wiederum trotz gutem Geschäftsmodell das Scheitern, da sie aufgrund des „Nichtfunktionierens des Kapitalmarktes“ in Liquiditätsengpässe (wie z.B. bei Northern Rock) schlitterten. Ohne fremde Unterstützung haben alle diese Banken eines gemein, dass sie mit ziemlicher Sicherheit schon zahlungsunfähig wären. Verstärkt wird das Misstrauen gegenüber Banken, da viele Banken Anlageinstrumente (insbesondere ABS – Asset Backed Securities) in ihren Büchern besitzen, welche nach dem Niederstwertprinzip bewertet, erhebliche Verluste aufzeigen sollten.

Da sich bei vielen Banken diese Investments zumeist im Bankbuch befinden und die Bilanzierung nicht nach dem Niederstwertprinzip erfolgen muss, ist eine Abwertung erst dann vorzunehmen, wenn ein echter Verlust droht oder der Wertverlust nachhaltig einzustufen sein wird. Genau da liegt die Schwierigkeit. Noch wird die ordnungsgemäße Bedienung vieler dieser ABS erwartet, doch die am Markt eingeschätzten Rückkaufpreise, welche als Grundlage zur Ermittlung des Niederstwertes herangezogen werden, gehen schon von deutlicheren Verlusten aus.

Auf jeden Fall kommt erschwerend hinzu, dass kaum Banken oder andere Investoren bereit sind, weitere Bestände aufzubauen. Somit stellen sie Rückkaufpreise, die keinesfalls den tatsächlichen inneren Werten der ABS-Produkte entsprechen, sondern solche, die regelrechte „Abwehrkurse“ oder „Schnäppchenkurse“ sind. Wie ein Virus hat sich die Krise um die ABS-Produkte auch auf andere Anleihen ausgeweitet, sodass auch dort erhebliche Abwertungen für Rentenpapiere, insbesondere von Bankentiteln erfolgten. Zum besseren Verständnis über die Auswirkung der Erhöhung des Kreditaufschlages (Spreads) in der Bewertung, kann ein Vergleich mit Fixzinsanleihen gezogen werden, deren Kurse dann deutlich an Wert verlieren, wenn die Zinsen um durchschnittlich 0,5% - 1% steigen.

Große Investmentbanken aber auch gut positionierte Universalbanken (wie z.B. Bank of Ireland, UBS, LBBW, Fortis, Deutsche Bank, Bayerische Landesbank, Unicredit,..) erlitten bereits herbe Verluste aus dieser Krise (auch allgemein unter Sub-Prime-Krise subsumiert), sodass als Folge das ohnedies knappe Gut einer Bank, nämlich das Eigenkapital, langsam wie Schnee in der Sonne schmilzt. Das Eigenkapital wird besonders bedeutsam, wenn es um das weitere Wachstum der Bank geht. Jeder Kredit ist entsprechend mit Eigenkapital zu unterlegen, und fehlt dann das zu bindende Eigenkapital, dann kann kein zusätzlicher Kredit mehr in die Bücher der Bank genommen werden.

Der Rentenmarkt funktionierte bis zum Juli des Jahres 2007 wie ein Markt eben funktionieren sollte. Dort treffen sich Angebot und Nachfrage. Der Preis schaffte in diesem System den natürlichen Ausgleich, d.h. je schlechter die Kreditwürdigkeit war, desto höher war der zu zahlende Kreditaufschlag (Spread). Je mehr Geld im Kapitalmarkt hingegen angeboten wurde, desto günstiger konnten sich Kreditnehmer Geld ausborgen. Auf jeden Fall standen sich Geldnachfrager und Geldanbieter in einem funktionierenden Umfeld gegenüber. Investoren konnten daher jederzeit wieder unproblematisch Liquidität gegen den Verkauf von Anleihen zurückbeschaffen. Diese Anleihen übernahmen vorübergehend bis zur Weiterplatzierung so genannte Market Maker in ihre Handelsbücher. Das sind Banken, welche Preise für den An- und Verkauf von Anleihen stellen und so versuchen, Liquidität im System zu gewährleisten.

Der Kapitalmarktfluss für Rentenpapiere (Staatsanleihen ausgenommen) kippte schließlich

Galten bis vor kurzem z.B. Geldmarktfloater, das sind Anleihen, welche regelmäßig nach einem definierten Zeitraum (zumeist nach 3 Monaten) einen Geldmarktzinssatz mit einem Aufschlag zahlen, als besonders liquide, so findet man mit dem Fortschritt der Krise kaum mehr Abnehmer für diese ansonsten leicht handelbaren Anleihen. In der Theorie soll ja Angebot auf Nachfrage in einem Schnittpunkt eben zu einem bestimmten Preis treffen können. Leider suchen aber seit der Etablierung des „Unmarktes“ Investoren und Händler vornehmlich eines, einen halbwegs akzeptablen Preis, um ihre Anleihenbestände verkaufen zu können.

Der hohe Geldmarktzinssatz für Termin-, Sicht- und Spareinlagen vertreibt zudem potentielle neue Investoren vom Kapitalmarkt. Warum sollten sie zusätzliches Risiko eingehen, wenn sie das Geld „vorübergehend“ bei einem Zinssatz zwischen 4% und 5% parken können, zumal die allgemeine Unsicherheit gestiegen ist. In den Medien wird ja fast täglich von horrenden Verlusten vieler Banken berichtet. Wer oder was gibt dem Investor nun die Sicherheit, dass jene Bank, der man länger das Geld eben z.B. mit einem Kapitalmarktpapier anvertrauen möchte, nicht ebenso demnächst im Verlustdschub versinken wird und danach seine Überlebenschance mit Hilfe eines anderen unbedingt suchen wird müssen?

Da Kapitalmarktinvestitionen positiv abhängen vom Volkseinkommen und Erwartungen, ziehen in der Gedankenfortführung der aktuellen Situation bereits sehr dunkle Wolken auf. Unterstützt wird die heute noch positive Erwartungshaltung durch einen recht robusten Aktienmarkt. Doch wie lange wird sich der Aktienmarkt in einer kommenden Wirtschaftsabschwungphase halten können? Im Jahre 2008 könnte, sofern nicht rechtzeitig von den Notenbanken erfolgreich gesteuert wird, der Domino-Effekt im Konsumentenmarkt erheblich ausweiten. Teurere Refinanzierungskosten der Banken müssen ja im Zuge der Kreditvergabe weiterverrechnet werden, was ja schließlich einer

Zinssatzerhöhung der Notenbank gleichkäme. Um gegen inflationäre Tendenzen anzukämpfen, hält die EZB noch den Zinssatz bei 4%. Der Markt für kurze Gelder handelt jedoch um 50 bis 75 BP höher. Abgesehen von der absoluten Höhe der kurzen Zinsen, wirken die Eigenkapitalknappheit und die Erwartung von steigenden Ausfallraten für Kredite weiter hemmend für die Kreditvergabe.

Woher kann die Liquidität beschafft werden?

Banken, welche über den Zugang zu Primärmitteln außerhalb des Kapitalmarktes verfügen (wie z.B. Spar-, Sicht- und Termineinlagen) oder einen eigenen Distributionskanal für Kapitalmarktpapiere besitzen, werden in diesem Umfeld leichter als jene bestehen können, die auf die Hilfe von Investmentbanken für die Platzierung ihrer Anleihen angewiesen sind. Da Investmentbanken gemeinsam mit einer Unzahl von möglichen Emittenten (Geldnachfrager) einem knappen Gut – nämlich der Liquidität - hinterher laufen und lediglich einer geringen Zahl von Investoren gegenüberstehen, wird diese Liquiditätsjagd wohl sehr teuer werden. Dies wird dazu führen, dass nicht wie historisch, die Investmentbanken sich um beinahe alle Mandate für die Platzierung von Neuemissionen streiten werden, sondern schon vorher selektiv nur diejenigen Geldnachfrager wählen werden, die besonders attraktive Konditionen anbieten.

Das ist eben der Preis für die Liquidität. Die einen sehen in diesem Umfeld eine Chance für die Bereinigung von Strukturschwächen. Vor allem unrentable Marktteilnehmer werden sich mit besser gerüsteten Partnern konsolidieren müssen. Andere sehen die Situation nicht so vorteilhaft. Obwohl der Konsolidierungsdruck steigt, wird sich an den Knappheiten nichts verändern. Fehlendes Eigenkapital und fehlende Liquidität werden dazu führen, dass der Kapitalfluss nicht effizient funktioniert. Es wird schon einige Zeit dauern, bis das Vertrauen wieder in den Kapitalmarkt zurückkehrt. Bis dahin werden voraussichtlich nur die größten Banken eines Landes und zwar jene, die als systemrelevant eingestuft werden, den Zugang im Kapitalmarkt behalten. Andere Banken müssten zusätzliche Sicherheiten bieten, wie z.B. Pfandbriefe oder fundierte Schuldverschreibungen (=Covered Bond) um Liquidität von internationalen Investoren zu erhalten.

Wo ist die Überliquidität der letzten Jahre geblieben?

Solange sich das Phänomen Geld als „vorübergehender Liquiditätsspender“ nicht von der „tatsächlichen“ Wertschöpfung erheblich löst, solange wird ein Gleichgewicht bestehen bleiben können, welches ein Wachstum ohne große Korrekturbewegung sicherstellen kann. In den letzten Jahren sind jedoch spekulative Investments übermäßig angestiegen. Diese umfassen Aktien, Rohstoffe aber vor allem Immobilienwerte. Trotzdem eine Überhitzung schon bekannt war oder ist, kann die Überhitzung sich noch über mehrere Monate, ja sogar über Jahre im selben Stile fortsetzen. Welcher Investor verzichtet da schon auf seine Chance? Das verhält sich ähnlich wie mit dem Spiel mit einem Kettenbrief. Gegen Ende wird es immer schwerer werden, das System aufrechterhalten zu können, bis schließlich das Kartenhaus doch noch zusammenfällt.

Ähnlich entwickelte sich eine Anlageklasse über „den Teich“, bis schließlich der erste Dominostein kippte. Der Immobilienmarkt in den USA war so stark angeheizt, dass der jährliche Preisanstieg für Wohneinheiten zwischen 10% und 15% lag und die Wohnimmobilien in nur 5 Jahren um ca. 60% angestiegen waren. Obwohl die überhöhten

Preise dazu führten, dass Häuser immer weniger erschwinglich wurden, nutzten viele Amerikaner scheinbar rätselhaftes Finanzierungsformen wie solche, die beispielsweise die Zinszahlungen erst am Ende der Laufzeit vorsahen. Diese ermöglichten aber auch Kreditnehmer mit sehr schlechter Bonität oder nicht ausreichenden Sicherstellungen („sub prime“) den Zugang zu Geld. Waren im Jahre 2001 nur 5% der neu vergebenen Hypothekendarlehen dieser Klasse zuzuordnen, so stieg die Quote auf unglaubliche 20% in den Jahren 2005 und 2006 an. Es finden sich sogar Hinweise darauf, dass Kreditvermittler bewusst Unterlagen fälschten, um Kredite an zweifelhafte Kreditnehmer zu ermöglichen, um so zu ihren Provisionen zu gelangen.

Vereinfacht wurde diese Misere durch den Umstand, dass die Finanzierung nicht direkt von einer Bank in die eigene Bilanz übernommen wurde, sondern an eine Zweckgesellschaft übergeben wurde. Da die Zweckgesellschaft relativ einfach zu Geld gekommen ist, war sie wiederum angewiesen möglichst rasch viele Kredite einzusammeln. Diese fasste nun alle Kredite in einem Pool zusammen und verkaufte das Risiko in unterschiedliche Tranchen über den stark nachfragenden Kapitalmarkt. Die ersten Ausfälle gehen zu Lasten der so genannten Equity Tranche oder First Loss Tranche. Diese Tranche ist so bemessen, dass sie auf Basis der anfänglichen Annahmen und historischer Simulationen mehr als ausreicht, um die zu erwartenden Verluste aufzufangen. Investoren dieser Tranche erhalten als Abgeltung für das Risiko eben eine entsprechend hohe Verzinsung. Erst wenn diese erste Tranche durch den Verlust im Pool aufgezehrt ist, beginnen die Anteile der mittleren Tranche (auch Mezzanine-Tranche) an den Verlusten zu partizipieren.

Durch diese Gestaltungsart (=Strukturierung) und die Gliederung von vorangigen Verlustnehmer (Tranchierung in Klassen) gelingt es trotz einem aus schlechteren Krediten bestehenden Pool, eine große Menge mit einem ausgezeichneten AAA-Rating zu konstruieren. Diese AAA-Tranche birgt grundsätzlich wenig Risiko, da es aufgrund historischer Daten als unwahrscheinlich eingestuft wurde, dass die unteren Tranchen schon so viel Geld verlieren werden, dass die Verluste aus dem Pool nun zu Lasten der oberen Tranche gehen würde. Zusammengefasst haben bei den US-Subprime ABS-Produkten folgende Rahmenbedingungen maßgeblich zum Kollaps beigetragen:

- Die zugrunde liegenden Referenzkredite weisen fälschlicherweise viel zu hohe Sicherheiten aus
- Variable Verzinsungen führten bei steigenden Zinsen zu uneinbringlichen Ratenzahlungen
- Die hohe Nachfrage nach Kapitalmarkttransaktionen führte zu „Moral Hazard“, sprich die Kriterien zur Aufnahme von Krediten in den Pool wurden vernachlässigt, sodass dieser zum Teil mit zweifelhaften Krediten aufgefüllt wurde – es ist ja schließlich nicht das eigene Geld das man verliert
- Schließlich sind Ratingagenturen ebenso zu kritisieren, die mit ihrem Einstufungsmodell Ratingabfragen erst ermöglichen. Der gesunde Verstand sagt, dass aus einem Pool von Krediten, auch wenn man diese in unterschiedliche Ausfallsebenen gliedert, in Summe wieder das gleiche Risiko ergeben sollen. D.h. die Unterlegung mit Eigenkapital für Risiken aus diesem Pool darf nicht alleine durch die Strukturierung (=Gliederung in Tranchen) eine Erleichterung erfahren. Insofern werden Banken besonders motiviert, ihr Eigenkapital zu schonen und anstatt die Kredite direkt zu vergeben und in die Bücher zu nehmen, über Unweg ein ABS-Investment einzusetzen.

Verstärkung des Effekts durch den Einsatz von Hebelprodukten und „außerbilanziellen und selbst refinanzierbaren“ Gesellschaften

Hedge-Fonds kaufen ein mehrfaches Volumen von ABS-Tranchen, welches nur zu einem Bruchteil von ihren Investoren stammt. Der Rest wird durch die Aufnahme von Krediten gegen Sicherstellung der ABS-Tranchen finanziert. Solange die Kurse stabil geblieben waren, ging die Ertragsrechnung in Folge positiver Rückflüsse auch auf. Als die Kurse fielen, mussten viele Hedge-Fonds ihr ABS-Engagement zuerst abwerten und dann noch schleunigst verkaufen, damit Banken wieder zu ihrem Geld kommen können. Der Investor kann zwar maximal seinen Einsatz verlieren, die kreditvergebende Bank hingegen viel mehr, ist sie durch die Hebelung theoretisch auf ein Mehrfaches exponiert.

Zweckgesellschaften, sogenannte Structured Investment Vehicles (SIVs), wurden von einigen größeren Banken gegründet, um zusätzliche Einnahmen außerhalb der Bankbilanz generieren zu können. Beinahe nach dem Prinzip eines Perpetuum Mobile konnten ABS-Produkte, aber auch andere Rentenpapiere mit mittleren Laufzeiten in großem Stile über die SIVs gekauft werden. Die Refinanzierung erfolgt durch die Ausgabe von revolvingenden, kurzlaufenden, besicherten Schuldverschreibungen, den sogenannten Asset Backed Commercial Papers (ABCP), welche von Investoren wie z.B. diverse Geldmarktfonds gerne aufgrund des guten Ratings erworben wurde. Der Renditeaufschlag für die kurzfristigen Refinanzierungsinstrumente der SIVs war deutlich geringer als jener ihrer Investments mit mittleren Laufzeiten, sodass das Geschäft in der Vergangenheit auch lukrativ war. Mit der Subprime-Krise sind nun Zweifel an der Werthaltigkeit der ABS-Produkte aufgekommen. Da diese kurzfristigen an die ABS gekoppelten Schuldverschreibungen ähnlichen Zweifel hervorriefen, fielen die Investoren auf der kurzen Seite reihenweise aus. Ohne nachfolgende Investoren für die revolvingende Refinanzierung zu finden, wird die Zweckgesellschaft jedoch gezwungen werden, ihre Investments im Markt zu liquidieren, was aber aufgrund der aktuellen Marktstimmung und mangels Nachfrage nur unter Realisierung immenser Verluste erfolgen kann.

In dem Wissen, dass aufgrund von Fondsaufösungen, Bereinigung von Handelsbeständen und Auflösungen von Beständen unterschiedlicher Zweckgesellschaften immer nur eine Käuferseite gesucht wird, spürt man den Effekt des Platzens einer über Jahre entstandenen Liquiditätsblase recht intensiv. Die Liquidität auf der kurzfristigen Seite existiert ja nach wie vor, sie wird nur auf eine andere Ebene umgelenkt. Einerseits steigen die Einlagen bei Banken durch Hereinnahme von Spar-, Sicht- und Termineinlagen, andererseits werden auch Staatsanleihen verhältnismäßig teurer, da Investoren risikolose Veranlagung bevorzugen. Doch wie kommen Banken und andere Investitionswillige hinkünftig zu langfristig leistbaren Mitteln? Wer ersetzt die fehlende Nachfrage? Werden die Preise, vor allem die Kreditaufschläge so lange steigen müssen, bis neue Investoren angelockt werden? Wie verhalten sich die neuen Liquiditätshalter (Rohstoffexportierende und außenhandelsstarke Länder) in diesem Marktumfeld?

Viele Fragen entstehen in diesem Umfeld und alle dienen sie dazu, eine Lösung aus der Krise zu suchen, welche jedoch dem Pfad der Selbstregulierung folgen sollte.

Selbstregulierung als langer Weg

Schon Keynes bezweifelte den ständigen automatischen Ausgleich von Sparen und Investieren durch entsprechende Zinssatzänderungen. Er nannte die Unsicherheit bezüglich künftiger Entwicklungen als Hemmnis für die Veranlagung von Ersparnissen. Die Hoffnung auf günstigere Preise als auch die Angst vor Vermögensverlusten sah er als Grund, weshalb nicht einmal ein entsprechender Zinssatz drohende Verluste entschädigen könnte. Sehen wir heute einen ähnlichen Effekt, den Keynes bereits mit dem Spekulationsmotiv der Geldhaltung versucht hat zu umschreiben? Die Monetaristen kritisieren jede Intervention durch den Staat, da erst mit dem Eingriff und den damit verbundenen Änderungen es zu Störungen der Geldmenge eines ansonsten schwankungsminimalen Wirtschaftsablaufes kommt.

Nun wissen wir aber, dass die Krise überhaupt nicht durch den Eingriff des Staates als kontrazyklischer Nachfrager hervorgerufen wurde. Die durch Spekulation entstandenen erheblichen Schwankungen im Wirtschaftsablauf betreffen in der ersten Phase fast nur die Finanzindustrie und wurden ausschließlich im freien Markt durch „Ertragsgier bzw. Ertragshoffnung“ derselben geschürt und verursacht. Die Notenbanken haben den aufkeimenden Liquiditätsengpass erkannt und mit einer Lockerung der mengenmäßigen Beschränkung ihrer kurzen Refinanzierungsfazilitäten für Banken bereits interveniert, um einen vermeintlichen Liquiditätskollaps zu verhindern. Da die kurzfristigen Euribor Zinsen (jene Zinsen, wo Banken sich Gelder monatlich gestaffelt bis zu 12 Monaten gegenseitig ausborgen), welche für die meisten Zinsanpassung der Kredite herangezogen werden, sich stark vom Refinanzierungssatz der EZB gelöst haben, kann der gewünschte neutrale Korridor für Kundenkredite um 4% trotz einer EZB Zinssenkung von bis zu $\frac{3}{4}$ % eingehalten werden.

Das Bedenken der EZB besteht, in der Furcht durch die größere Inanspruchnahme von neuen Krediten eine höhere Inflation durch eine dann gestiegene Geldmenge zu beschleunigen. Die Beobachtung der Kreditaufnahmebereitschaft des Konsumenten oder der Nichtbanken am „Ende des Kreislaufs“ ist daher für einen Zinsschritt maßgeblich. Diese Bereitschaft einen Kredit aufzunehmen wird von der absoluten Zinshöhe und der Vergabewilligkeit der Banken wesentlich beeinflusst. Da es im derzeitigen Umfeld nicht im Interesse der EZB liegt die Zinsen weiter zu erhöhen, d.h. noch stärker die Kreditnachfrage zu bremsen, könnte sie alleine durch das Senken der Zinsen den bereits erwähnten Korridor wieder ansteuern, und damit den ungewöhnlich jedoch existierenden höheren Zinsen im Interbankenmarkt entgegenwirken. Durch die Eigenmittelknappheit der Banken entsteht ja ohnehin eine wirksame Dämpfung in der Kreditvergabebereitschaft der Bank, sodass kein verstärktes Geldmengenwachstum nach einer Zinssatzsenkung zu erwarten wäre. Sollten sich die Interbankenzinsen wider Erwarten an den Refinanzierungssatz der EZB annähern, so kann mit einer Zinserhöhung wieder entsprechend der neutrale Zinssatz von 4% anvisiert werden.

Leider haben regulatorische Bestimmungen diese Krise noch unterstützt, da das Risiko allzu leicht mit historischen Werten versucht wurde zu determinieren und die Annahme, ein sehr gutes Rating alleine reiche aus, um ein risikoloses Investment zu besitzen, stellte sich in Nachhinein als folgeschwer falsch heraus. Die bestehenden Eigenkapitalvorschriften verleiten eine Bank geradezu, in die Arme einer ABS-Struktur zu laufen. Einerseits besteht die Möglichkeit, Eigenkapital durch Auslagerung des eigenen Portfolios jedoch unter Einbehaltung der untersten Tranchen freizuspielen, andererseits hilft die Hereinnahme anderer Portfolios dem eigenen Diversifikationseffekt und daher der Optimierung des Ertrags- und Risikoprofils einer Bank.

Nun gilt es abzuwarten, wie regulative Bestimmungen auf die jetzigen Erfahrungswerte verändert werden. Eine Pauschalverurteilung aller ABS-Instrumente ist nur mit populistischer Einstellung zu beschreiben. Risikoübernahme und die Risikovergabe ist eben seit Jahrhunderten wesentlicher geschäftlicher Bestandteil der Finanzindustrie. Dazu zählen Gewinne aber auch Ausfälle. Wurde vor kurzer Zeit noch gejammert, dass keine Zinsspannen auf der Kreditseite zu erzielen sei, so hat die Krise immerhin einen positiven Effekt. Die besonders aggressiven Risikonehmer im Kapital- und Kreditmarkt, die nahezu andere Marktteilnehmer vom Markt verdrängt haben sind durch die Verluste in der Krise ausgeschieden oder in ihrem Engagement deutlich vorsichtiger geworden.

Droht nun wie in Japan mit dem Jahre 1989 eine Depression?

Nein, obwohl der Dominostein vergleichbar mit der Vernichtung überhitzter Vermögenswerte in Japan zu Fall kam, unterscheiden wir heute mit der Subprime-Krise eine Situation globaler Korrektur von Vermögenswerten, die vornehmlich einen „Industriezweig“ besonders hart getroffen hat und auch noch weiter treffen wird. Die immensen Verluste werden weltweit gestreut und daher auch von vielen Finanzinstitutionen getragen, im Gegensatz zum innerstaatlichen und über alle Zweige verbreitenden Problem in Japan. Die Marktwerte der Banken sind im Verhältnis zu anderen Börsensegmenten in den letzten Jahren so stark gewachsen, sodass die aktuelle Korrektur der Marktwerte auch nur eine gewöhnliche Marktreaktion darstellt. Auch sind im Vergleich zum Japan-Crash, global alle Unternehmungen nicht maßlos überschuldet und mit dem Spekulationsvirus infiziert. Ja, Virus und Infektion ist der treffendere Vergleich der aktuellen Situation. Wir wissen aber auch, dass wenn man einmal krank ist, man ebenso anfällig für andere Infektionen wird. Insofern müssen „Kapitalmarktkapitäne“ für positive Erwartungshaltung sorgen, um die Investoren wieder auf die lange Seite zu bringen, d.h. zum längerfristigeren Investieren zu bewegen. Wer fühlt sich schon wohl, wenn er infiziert ist und eventuell wegen Fieber eine Auszeit nehmen muss. Am Meisten leidet bestimmt der Kranke selbst. Wie schön ist es aber, wenn danach wieder die Erholung folgt, auch wenn es dafür eine bestimmte Zeit dauert. Vor allem wird man meistens gegen den gleichen Virus immun. Sehen wir diese Zeit, trotz schwerer Infektion, als jene Phase, wo Banken Antikörper gegen zukünftige Krisen bilden werden. Die Notenbanken helfen in diesem Umfeld mit entsprechender Liquiditätsspritze die Schmerzen zu lindern und den Selbstheilungseffekt zu fördern.

Summary

Because of the US-subprime crisis the following years are going to be really challenging for internationally operating banks. Specifically caused by the lack of long term investor, funding will be difficult to be generated. This will lead to a competitive hunt, which may cause costs to their banks additionally arising to refinance their investments and loans. The malfunction of the capital markets makes it even more difficult. Will it all end up in a depression, comparable to the Japanese crisis in 1989, when everything started with the burst of a real estate bubble?

Kontakt

Robert Hengl Mag. (FH),
Head of Fixed Income Trading & Sales, Oesterreichische Volksbanken-AG,
robert.hengl@volksbank.com

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess als Unternehmensphilosophie für das moderne Management

Continuous Improvement Process as a Corporate Philosophy for Modern Management

Markus Schober

Stichwörter:

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Ziele, Aktivitäten, KVP-Lenkungsteam, Methoden und Werkzeuge, Ergebnisse, AMAG

Keywords:

Continuous Improvement Process, targets, activities, CIP-Management team, methods and tools, results, AMAG

JEL Classification: M12, M14, M54

Einleitung

Es ist allgemein bekannt, dass auf dem Markt nur diejenigen bestehen, welche die Fähigkeiten zu schneller und fließender Anpassung an stets sich wandelnde Bedingungen besitzen. Die wesentlichen Veränderungen der gesellschaftlichen, technologischen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen fordern von den Unternehmen Innovationskraft und Flexibilität. Die sich erhöhenden Anforderungen an Unternehmen und ihre Mitarbeiter verlangen die Ausnutzung aller möglichen Potentiale innerhalb eines Unternehmens. Ressourcen liegen zu lassen, kann sich kaum eine Organisation leisten.

Auf der Suche nach Verbesserungen und Innovationen begegnet man verschiedensten Managementkonzepten und Methoden, die bestehende Unternehmensgrundsätze und Strukturen über Board werfen. Dabei ist nicht zu vergessen, dass jede Veränderung Risiken mit sich bringt. Diese möglichst gering zu halten, sollte für alle Beteiligten eines Veränderungsprozesses oberstes Gebot sein.

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) bietet die Möglichkeit, in den bereits bestehenden Strukturen einer Organisation Abläufe zu optimieren, ohne zusätzliche Unsicherheitsfaktoren mit einzubringen im Gegensatz zu anderen Methoden. Er setzt an vielen kleinen Problemen im Produktionsbereich sowie auch im administrativen Bereich an, um die Potentiale eines Unternehmens durch Korrektur- und Anpassungsmaßnahmen voll auszuschöpfen. KVP beinhaltet eine Philosophie, die das gesamte Unternehmen mit einbezieht, so dass die Kreativität eines jeden Einzelnen genutzt werden kann und dadurch die Wettbewerbsposition gegenüber der Konkurrenz verbessert wird.

Im Zuge dieser Arbeit soll der Kontinuierliche Verbesserungsprozess, hier verstanden als ganzheitliche Unternehmensphilosophie zur Steuerung und Gestaltung von Verbesserungsprozessen in Organisationen, kurz dargestellt werden. Anfänglich werden Definitionen und Begriffsbestimmungen näher erläutert. Unter Bezugnahme der vorhergehenden Theorie wird anschließend die Umsetzung des KVP als Unternehmensphilosophie in einem mittelständischen Unternehmen dargestellt. Es werden

Maßnahmen vorgestellt, welche bei der Einführung und Umsetzung von KVP notwendig sind. Abschließend werden die Ergebnisse nach der KVP-Einführung diskutiert.

Definition des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)

Der japanische Begriff Kaizen bedeutet „das Gute verbessern“ oder „Veränderung zum Besseren“, womit die Forderung nach einem ständigen Verbesserungsprozess zum Ausdruck gebracht wird. Mit gleicher inhaltlicher Bedeutung wird Kaizen im amerikanischen Sprachraum mit „Continuous Improvement Process (CIP)“ übersetzt und folglich im deutschsprachigen Raum mit „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)“ übernommen. KVP ist somit eine Philosophie, der ein Konzept der Verbesserung der Produktivität, kontinuierlich und konsequent in kleinen Schritten zugrunde liegt. Der Prozess basiert auf der Erkenntnis, dass Leitlinien, Methoden, Werkzeuge und Unternehmensziele in einem Gesamtzusammenhang gebracht und eingesetzt werden. [5]

Ausgangspunkt dabei ist die Haltung jedes Einzelnen im Unternehmen, bestehende Ist-Situationen in Frage zu stellen, vorhandene Probleme aufzudecken, und konsequent nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen, um Zustände nachhaltig zu verbessern. Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt, da die Ziele nur erreicht werden, wenn die Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten aller Mitarbeiter aktiviert und in den ständigen Verbesserungsprozess eingebracht werden. [4]

KVP zielt darauf ab, durch eine kommunikationsintensive Suche bessere Lösungen auszuarbeiten, ohne ein endgültiges Ziel zu erreichen. Dabei birgt jeder neue Standard seine eigenen Probleme und Schwächen in sich und wird so zum Ausgangspunkt weiterer Verbesserungen auf höherem Niveau. [3]

Teilt man das Wort KVP auf, dann ergeben sich daraus die drei Bedeutungen Kontinuierlich, Verbesserung und Prozess.

Kontinuierlich

Keiner gibt sich mit einem erreichten Sollzustand zufrieden. Die Beschäftigten eines Unternehmens machen sich ständig Gedanken darüber, wie die Anlagen/Maschinen, Arbeitsabläufe und das Arbeitsumfeld noch besser optimiert und gestaltet werden können.

Verbesserung

Allen Mitarbeitern muss bewusst werden, dass nichts perfekt und jeder Zustand verbesserungsfähig ist.

Prozess

Eine erfolgreiche Verbesserung erreicht man, wenn gezielt und geplant nach den Fehlerursachen gesucht wird, um dem gewünschten Ziel „Schritt-für-Schritt“ näher zu kommen.

„Nicht der Begriff „Kontinuierliche Verbesserungen“ ist ausschlaggebend für die Effizienzsteigerung, sondern das hinter dem Wort Kaizen stehende System, das für die Einstellungsänderung der Mitarbeiter und die daraus resultierenden Produktivitätssteigerungen sorgt.“ [7]

KVP ist kein Mittel zur Bewältigung von akuten Unternehmenskrisen, sondern ein eigenständiger, ganz spezifischer Ansatz zur Verbesserung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens. Darüber hinaus kann es aber auch ergänzend zu anderen Organisations- und Managementtechniken eingesetzt werden.

Ziele des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Mit der Einführung von KVP versprechen sich Unternehmen das Erreichen verschiedenster Ziele, die einerseits wirtschaftlich (unternehmensbezogen), andererseits sozial (mitarbeiterbezogen) ausgerichtet sind. Beide Zielrichtungen müssen sich ergänzen.

Wirtschaftliche Ziele [7], [8]:

- Erhöhung der Produktivität und Verbesserung der Qualität
- Abbau von Verschwendungen jeder Art
- Erhöhung der Anwesenheitszeit
- Verbesserung der Flexibilität
- Bestandsreduzierungen
- Einsparung an Energie, Material und Ressourcen
- Verbesserung der Verwaltungsabläufe
- Globale Markt-/Technologieführerschaft
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch Kostensenkung
- Reduzierung der Entwicklungs-, Durchlauf- und Lieferzeiten
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Verbesserung des Führungsverhaltens

Soziale Ziele [4], [8]:

- Verbesserung der Teamfähigkeit
- Identifikation der Mitarbeiter mit dem Produkt und dem Unternehmen
- Erhöhung der Verantwortlichkeit der Beschäftigten
- Partnerschaftlicher Führungsstil sowie Abflachen der Hierarchien
- Qualifizierung der Mitarbeiter
- Beteiligung der Beschäftigten in Entscheidungsprozessen
- Erhöhung der Arbeits-/Mitarbeiterzufriedenheit
- Variable, erfolgsabhängige Entlohnung
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Bessere betriebliche Kommunikation und Information
- Attraktivere Arbeitsplätze

Eine Konzentration auf reine wirtschaftliche Ziele führt häufig dazu, dass für die Gruppen oder den Einzelnen keine Zeit mehr verbleibt, eigene Ziele wie z.B. die Gestaltung des Arbeitsplatzes umzusetzen. Gerade diese sozialen Ziele, die sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter beziehen, stellen aber einen wichtigen Faktor für die Motivation zum KVP dar. Den sozialen Zielen muss somit eine gleichermaßen hohe Wertschätzung zugute kommen, wie den Zielen der Geschäftsführung.

Umsetzung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses am Beispiel der Austria Metall AG (AMAG)

Am Anfang der neunziger Jahre war das Unternehmen einerseits von internen Problemen und andererseits von der schlechten Wirtschaftslage geprägt. Die interne Unternehmenssituation war von einem schlechten Betriebsklima und geringer Motivation der Beschäftigten dominiert, so dass man sich vermehrt mit den weichen Faktoren zur Verbesserung der Unternehmensergebnisse auseinandersetzte. Es sollte sich dabei um ein ganzheitliches Konzept handeln, das als langfristige, umfassende Lösung der Probleme eingesetzt werden kann. Dabei fiel die Entscheidung im Jahre 1996 für den **Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)**.

In der AMAG ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess eine zentrale Ausrichtung zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, zur Förderung der Teamarbeit, zur Verbesserung der Motivation sowie zur Schaffung eines Problem- und Verbesserungsbewusstseins unter den Beteiligten. Es herrscht die Überzeugung, dass, wer aufhört besser zu werden, auch aufhört, gut zu sein.

Für die Umsetzung des KVP werden spezifische aber auch allgemein bekannte **Methoden und Werkzeuge** eingesetzt:

- **Arbeitsplatzorganisation (5S)**
- **Standardisierung**
- **Visualisierung**
- **TPM**
- **Office-KVP**
- **Schwerpunkt-KVP**
- **Projekt-KVP**

Sie fördern die Nutzung der Kreativität aller Mitarbeiter zu ihrem Vorteil und dem des ganzen Unternehmens. Die Teamarbeit wird durch die Unterstützung der Eigeninitiative jedes einzelnen Mitarbeiters gefördert.

Erstellung eines Programms zur KVP-Einführung

Hat man die Entscheidung getroffen, dass man das Konzept von KVP im Unternehmen einführen möchte, so folgt als erster Schritt die Konzepterstellung, die speziell auf die Belange des Betriebes angepasst sein muss.

Die AMAG bildete ein „KVP-Lenkungsteam“, das sich gemeinsam mit der Bedeutung von KVP für das eigene Unternehmen auseinandersetzt. Es setzt sich aus Mitgliedern aller Bereiche zusammen: dem Geschäftsführer und Controller, den Bereichsleitern der Produktion, Instandhaltung und Verkauf sowie den KVP-Koordinatoren. Die Begleitung der Einführung durch einen externen Berater wurde ebenfalls in Anspruch genommen, da sie aus eigenen Erfahrungen berichten können und daher bei der Erstellung und Planung eines Programms sehr hilfreich sind. Um ein ganzheitliches Konzept zu implementieren, müssen folgende Maßnahmen umgesetzt werden:

- Durchführung eines Management-Workshops für das KVP-Lenkungsteam, geführt von einem externen Berater
- Analyse der Ist-Situation
- Eindeutige Bekenntnis zu KVP mit anschließender Erarbeitung von KVP-Grundsätzen und Zielen
- Festlegung der Eingliederung von KVP in die Unternehmensorganisation
- Ressourcenbereitstellung
- Erstellen eines KVP-Stufenmodells
- Bestimmung eines Pilotbereiches zur Einführung von KVP und Entwicklung des dazugehörigen Projektplans

Die genannten Maßnahmen müssen von der Unternehmensleitung getragen und gefördert werden, damit allen Mitarbeitern die Notwendigkeit sowie die Wichtigkeit von KVP übermittelt wird. Die Erfahrungen haben immer wieder gezeigt, dass nur jene Unternehmen erfolgreich waren, wo sich die Geschäftsleitung ständig mit dem Prozess auseinandergesetzt hat und einen Wandel der Unternehmenskultur herbeigeführt hat.

Nach etwa sechs Monaten nach der Einführung mit der Pilotgruppe setzte sich das KVP-Lenkungsteam mit dem externen Berater auseinander, um die Ergebnisse zusammenzufassen und die Vorgehensweise für die weiteren Organisationsbereiche festzulegen. Dabei stand nicht das Tempo der flächendeckenden Einführung im Vordergrund, sondern die Beteiligung der Beschäftigten aus den jeweiligen Bereichen. Erst nach den Erkenntnissen weiterer Bereiche ist es zu empfehlen, dass sich der Pilotbereich in die nächste KVP-Stufe weiterentwickelt nach dem Motto: „One step forward by 100 people is better than 100 steps forward by a single leader.“ [2]

Um das Ziel der ganzheitlichen Implementierung und Weiterentwicklung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses nicht aus den Augen zu verlieren, empfiehlt es sich, einen Projektplan für das gesamte Unternehmen zu erstellen, der regelmäßig auf Soll-Ist-Zustand geprüft wird.

Schulung und Training der Führungskräfte und Mitarbeiter

Nachdem sich die Unternehmensführung für die Einführung von KVP entschieden hat und ein konkretes Programm erarbeitet hat, musste mit der Qualifizierung der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter begonnen werden, da die Schulungsaktivitäten in der AMAG ein sehr wichtiges Element im Rahmen der Einführung und Stabilisierung des KVP-Konzeptes sind. Alle Beschäftigten des Unternehmens sollen sich darüber im Klaren sein, warum KVP eingeführt wurde und was damit erreicht werden soll.

Zu Beginn wurden alle Führungskräfte der einzelnen Bereiche geschult und trainiert, indem sie an internen und externen KVP-Führungsseminaren und KVP-Workshops teilnahmen. Externe Weiterbildungsmaßnahmen sind zwar zeitaufwendig und kostenintensiv, lohnen sich aber insofern, dass einige dieser Führungskräfte zu KVP-Spezialisten werden und anschließend eigenständig unternehmensinterne Schulungen für deren Mitarbeiter durchführen können. Inhalte der Führungstrainings waren unter anderem das Kennen lernen der Grundsätze und Ziele von KVP, die Umsetzung von KVP im eigenen Unternehmen, Arbeiten in Teams, Anregungen für Vorgesetzte, wie das Mitdenken der Mitarbeiter gefördert werden kann, Unterstützung und Lenkung der Mitarbeiter sowie das Führen mit Zielvereinbarungen.

Anschließend daran wurde mit den Schulungen für die Mitarbeiter begonnen, die einerseits vom externen Berater (zweimal jährlich) und andererseits von den internen KVP-Spezialisten durchgeführt wurde. Dabei lag der Schwerpunkt auf der betriebsspezifischen Weiterbildung, die sich an den konkreten Bedingungen und Problemen des jeweiligen Produktionsbereichs orientierte. Daher folgte nach der allgemeinen, theoretischen Grundschulung bei den Trainings immer ein Betriebsrundgang, damit sich die Mitarbeiter Vorort ein Bild über die Ist-Situation machen konnten. Gemeinsam im Team hatten sie dann die Möglichkeit, Lösungsvorschläge einzubringen und vor der Geschäftsführung zu präsentieren.

Schulung und Training aller Beschäftigten eines Unternehmens sind von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung.

Welche Aktivitäten nach den Weiterbildungsmaßnahmen in der AMAG umgesetzt wurden und derzeit angewandt werden, wird im nächsten Kapitel vorgestellt.

Umsetzung der KVP-Aktivitäten

Die KVP-Aktivitäten im Unternehmen sind sehr vielseitig und vom jeweiligen Fortschritt des Unternehmensbereiches abhängig. Folgende Aktivitäten lassen sich zusammenfassen:

- **Schulungen (siehe Kapitel 3.2)**
- **Teamarbeit**
- **Vermeidung von Verschwendungen**
- **Problemlösungstechniken**
- **Workshops mit anschließender Durchführung von Audits**
- **Entlohnung/Anerkennung**

Teamarbeit

Alle Mitarbeiter des Unternehmens sind einem Team zugeordnet. Ein Gruppenkoordinator, der zugleich als Linienverantwortlicher tätig ist, steht als Moderator zur Seite, führt die jeweilige Gruppe und vertritt sie nach außen hin. In wöchentlichen Abständen treffen sich schichtübergreifend die Anlagenbediener für etwa eine Stunde und behandeln diverse Themen, die sich auf Anlagen- und Prozessverbesserungen, Arbeitssicherheit, Arbeitsumfeld sowie auf Qualität und Sauberkeit beziehen. Dadurch wird die Zusammenarbeit der Beteiligten gefördert, indem Probleme der Anlagen und Einrichtungen aufgezeigt und gemeinsam in der Gruppe gelöst werden.

Vermeidung von Verschwendungen

Das Produkt durchläuft während des Herstellungsprozesses mehrere Einzelschritte (Lagerung, Transport, Bearbeitung usw.), von denen nur ein geringer Teil der eigentlichen Wertschöpfung dient. Ein großer Teil der Prozesse bezieht sich auf Tätigkeiten, die nicht zum Wertzuwachs beitragen. Da der Kunde jedoch nur für die eigentliche Wertschöpfung zu zahlen bereit ist, müssen die Verschwendungen (japanisch „Muda“) gesucht und weitestgehend beseitigt werden. Dabei wird versucht, schwerpunktmäßig die Verschwendungen zu verhindern, die Kosten, Durchlaufzeit und Qualität der Produkte beeinflussen.

Dafür ist eine prozessorientierte Verschwendungssuche notwendig, die sich auf folgende 7 Verschwendungsarten konzentriert: Überproduktion, Transport, Bestände, unnötige Bewegungen, Herstellung, Warte- und Liegezeit und Nacharbeit/Fehler. [6]

Die Reduzierung bzw. Eliminierung der Verschwendungen dient der Aufrechterhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und trägt nicht unerheblich zur Sicherung von Arbeitsplätzen bei. Einige Unternehmen konnten in kurzer Zeit Produktivitätssteigerungen und damit eine Ergebnisverbesserung von bis zu über 70% erreichen. [8]

Problemlösungstechniken

Problemlösungstechniken sind systematische Vorgehensweisen, um Probleme bzw. Verluste zu erfassen und gemeinsam im Team bewältigen zu können. Dabei werden die einzelnen Problemlösungsschritte wie folgt unterteilt [1]:

- Problem erkennen und auswählen (Teamzusammensetzung)
- Problemdarstellung: Zahlen, Daten, Fakten zur Erfassung der Ist-Situation
- Zielfestlegung
- Ursachenanalyse mittels 5xWarum-Analyse, Ishikawa-Diagramm, Brainstorming, Ideensammlung, Mind Mapping usw.
- Entwickeln und Planen der Lösung: Ideensammlungen von Alternativen, Bewertung der Vorschläge, Aktionsplan – Wer? Was? Wann?
- Lösungsüberprüfung: Ergebnisse mit Kennzahlen visuell darstellen
- Standardisierung zur Vermeidung eines Wiederauftretens

Wenn Teams den Problemlösungsprozess in dieser Form durchlaufen, können mit hoher Wahrscheinlichkeit die zuvor angestrebten Ziele erreicht werden. Voraussetzung dafür ist, dass alle Teammitglieder hinter den definierten Maßnahmen stehen und ausreichend motiviert sind, diese umzusetzen.

Workshops mit anschließender Durchführung von Audits

Die Umsetzung der KVP-Workshops erfolgt in Schritten nach dem KVP-Stufenmodell und dauert in der Regel etwa acht Stunden. Nach einer anfänglichen Kurzschulung, die der jeweiligen KVP-Stufe entspricht und durch den KVP-Koordinator vorgetragen wird, nehmen Mitarbeiter aus Produktion und Instandhaltung am Workshop teil. Es soll dabei vordergründig die Zusammengehörigkeit von Technik und Produktion vermittelt werden. In dieser engen Zusammenarbeit vereinbaren die Beteiligten die effizienteste Aufgabenverteilung für Instandhaltung und Produktion, was somit zur Steigerung der Gesamtanlageneffektivität beitragen soll. Am Ende eines jeden Workshops präsentieren die Teilnehmer die erbrachten Leistungen vor der Betriebsleitung bzw. der Geschäftsführung, die sich wiederum für das Engagement der Beteiligten bedanken.

Die Durchführung eines Workshops wird vom Workshopleiter dokumentiert, um für weitere Schulungen Praxisbeispiele vorstellen zu können.

Nach einer mehrmonatigen Umsetzungsphase wird zur Überprüfung der Zielerreichung der jeweilige Bereich mit den Workshopteilnehmern auditiert. Bei erfolgreicher Durchführung wird mit der Einführung der nächsten, aufbauenden KVP-Stufe begonnen.

Entlohnung/Anerkennung

Ein Entlohnungssystem besteht einerseits aus der individuellen Leistungsentlohnung, die mit dem Mitarbeiter aufgrund unterschiedlicher Kriterien festgelegt wird, und andererseits aus einem Prämiensystem, das auf die Entlohnung von Verbesserungsvorschlägen abzielt. Ausschlaggebende Kriterien für die individuelle Entlohnung sind die Leistung und die Ergebnisse des Beschäftigten, die bei einem jährlichen Mitarbeitergespräch diskutiert werden. Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Motivationsfaktor ist die Anerkennung von Vorgesetzten. Sie honorieren Einsatz und Leistung ihrer Mitarbeiter indem sie bei einem persönlichen Gespräch ihre Wertschätzung zum Ausdruck bringen oder einen Sachpreis als Zeichen der Anerkennung überreichen.

Kommunikation der Ergebnisse

Besonderer Wert wird auf die Kommunikation aller KVP-relevanten Themen gelegt, da nur informierte Mitarbeiter wissen, ob sie mit ihren Maßnahmen richtig liegen. Die aktuellen Kennzahlen werden monatlich an den Infowänden in den jeweiligen Bereichen ausgehängt. Weiters wird über den Stand der KVP Ergebnisse monatlich an die Bereichsleiter und Geschäftsführung sowie halbjährlich an den Vorstand berichtet. Weitere Informationen stehen den Mitarbeitern über das AMAG Intranet sowie den KVP News zur Verfügung. Jährliche KVP-Infoveranstaltungen mit Unterhaltungsmusik, Sonderprämierungen und Verlosungen für die gesamte Familie runden die Aktivitäten im Bereich Kommunikation/Marketing ab.

Als messbares Resultat gilt unter anderem die Steigerung der Anzahl der Verbesserungsvorschläge/Mitarbeiter von 0,5 im Jahre 1997 auf etwa 7 VV/Mitarbeiter im Jahre 2007. Durch diese Verbesserungsvorschläge wurden unter anderem bestehende Arbeitsabläufe, Verfahren, Einrichtungen, Produktivität, Qualität, Arbeitssicherheit, Zusammenarbeit und Arbeitsfreude wesentlich verbessert. Wobei hier nicht die Anzahl, sondern die Qualität der Verbesserungsvorschläge im Vordergrund steht. Aus diesem Grunde wurde die Kennzahl „Nettonutzen je Mitarbeiter“ ausgearbeitet, die eine höhere Aussagekraft

hinsichtlich der Qualität aller Aktivitäten des Ideenmanagements darbietet. Insgesamt konnte mit den KVP-Aktivitäten in der AMAG ein geschätzter Gesamtnutzen von etwa 4 Mio. € im Jahre 2007 erzielt werden. Somit lohnt es sich sehr wohl für die Unternehmensführung, die Ideen ihrer Mitarbeiter aufzugreifen und umzusetzen.

Ergebnisse und Zusammenfassung

Begriffe wie Unternehmenskultur, -identifikation sowie Unternehmensdarstellung gewinnen an Bedeutung und werden Träger des Erfolges. Die Fähigkeit geistiges, nutzbares Potential für den gesamten Wissensvorrat des Unternehmens verfügbar und anwendbar machen, bestimmt die Zukunft. Man ist nicht „Lernende Organisation“, man kann nur darauf bedacht sein, lernfähig zu werden und zu bleiben. Nicht nur die Veränderungen des Umfeldes bedingen den Zustand des Unternehmens, sondern das Wissen um das angepasste Verhalten in unternehmenskritischen Situationen bestimmt die Zukunft der Betriebe. Es gilt, Selbstverantwortung, Selbstentwicklung, Weiterbildung und Kreativität auf das jeweilige betriebliche Geschehen umzusetzen.

Es ist nicht wichtig, auf diverse Managementmethoden aufzuspringen und diese mitzumachen, um das Interesse und die Offenheit an dem Neuen zu demonstrieren. Alte Erkenntnisse und sinnvolle Erfahrungen für ein Wunschbild zu opfern, sind nicht notwendig für ein Unternehmen. Man muss nur den Willen haben, an sich wirklich zu arbeiten und den Status Quo mit den zur Verfügung gestellten Mitteln zu verbessern. Das benötigt auch ein gewisses Maß an Voraussicht und Einsicht.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist als eine Unternehmensphilosophie anzusehen, die die Berücksichtigung der Mitarbeiter als ein wertvolles Potential zur Verbesserung der Unternehmenssituation vertritt. Die permanente Weiterentwicklung soll unter dem Blickwinkel der ständigen Lern- und Entwicklungsfähigkeit geschehen. Als Schwerpunkte werden die Entwicklung der mitarbeiter- und verbesserungsorientierten Unternehmenskultur, kooperatives Führungsverhalten, unternehmensweite funktionierende Kommunikation und Betonung von Teamaktivitäten genannt, um das bereichsübergreifende Miteinander zu forcieren. Permanente Veränderungen und Anpassungen bewirken daher eine mittel- bis langfristige Verhaltensänderung aller Organisationsmitglieder.

Dennoch ist es bedeutend zu wissen, dass KVP kein Universalrezept ist, das von anderen Unternehmen einfach kopiert werden kann, um den Wandel der wirtschaftlichen Lage erfolgreich zu bestehen. Man muss ein solches Konzept auf die betriebspezifischen Gegebenheiten eines jeden einzelnen Unternehmens anpassen. Das Prinzip „**jeder Tag dient der Verbesserung**“, sollte für alle Beschäftigten als oberste Prämisse dienen.

Eine **Studie zu KVP** in mehr als 100 Unternehmen kam zu folgendem Ergebnis [6]:

- 91 % gaben an, dass KVP die Motivation der Mitarbeiter gesteigert hat
- 44 % gaben an, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzte stark verbessert hat
- 80 % konnten Bestandsreduzierungen aufweisen
- 98 % konnten mit KVP die Kosten senken
- 71 % konnten Nacharbeit und Ausschuss um bis zu 10% reduzieren
- 98 % senkten mit KVP ihre Kosten um bis zu 15%
- 94 % stufen den Ertrag höher als den Aufwand ein

KVP ist für europäische Unternehmen kein Fremdwort mehr. Es wird in unterschiedlichster und vielfältigster Weise angewandt, wobei die Unternehmen erkannt haben, dass eine Kopie des Systems nicht der richtige Weg ist. Um KVP als Managementansatz erfolgreich ohne schwerwiegende Behinderungen zu implementieren, benötigt man eine gewisse Sensibilisierung, um Veränderungen langsam in den Verhaltensmustern, Einstellungen, Normen und Werten zu erwirken. Grundbedingung dafür ist, dass KVP ganz oben in der Hierarchie angesiedelt ist, eine Hauptposition in der Unternehmenspolitik einnimmt und damit zur zentralen Strategie des Unternehmens wird.

Summary

Human resource is the most important potential to improve the situation of a company. Continuous Improvement Process as a corporate philosophy is a management instrument which focuses on employees. Therefore, the main task for the management is the development of a corporate philosophy which is employee- and improvement oriented. It's CIP that says step-by-step improvements, process refinements and enhancements are the easiest, quickest and surest road to maximizing productivity and quality.

Even though it's important to know that CIP is not a general formula which you can copy from another company to increase your profitability. You have to adapt the concept to the specific situation of the organization. Requirements are that CIP is positioned in the top-management and it represents the major strategy of all business activities. "One step forward every day should be the highest principal of all employees within an organization."

Literatur

- [1] FABER, M./ BIEBER, K.: Problemlösungs-Story. In: Verhinderung von Verlusten, Nr. 2 v. 17.10.2000, S. 15-22.
- [2] FÜSER, K.: Modernes Management. 2., überarbeitete Auflage. München: C. H. Beck, 1999, S. 98.
- [3] HOWALDT, J./ KOPP, R./ WINTHER, M.: KVP als Motor lernender Organisation. Köln: Schäffer-Poeschel, 1998, S.38-39.
- [4] KÄMMERLE, W.: Betriebliche Führungskräfte im Veränderungsprozess. Augsburg: Weka, 1997, S. 115.
- [5] KOSTKA, C.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess und seine Methoden. München/Wien: Hanser, 1999, S. 8-12.
- [6] KOSTKA, C./KOSTKA, S.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. Methoden des KVP. 3., völlig neu bearbeitete Auflage. München/Wien: Hanser, 2007, S. 28-71.
- [7] ROIS, A.: Kaizen – Verbesserungsprozesse in der Autoindustrie. Wien: Linde, 1999, S. 256.
- [8] SCHWAGER, M.: Kaizen – Der sanfte Weg des Reengineering. Freiburg i. Br.: Haufe, 1997, S. 62-129.

Kontakt:

Dipl.-Wi.-Ing. (FH) Markus Schober, MBA
Externer Doktorand der SMA in Wien
AMAG casting GmbH, 5282 Ranshofen
E-Mail: markus.schober@amag.at

Eckpunkte der amerikanischen Scheckzahlung und des Einzugsverfahrens in Europa

Basic Conditions of the American Check Payment and Direct Debit Payment in Europe

Wolfgang Gschwandtner

Stichwörter:

Scheckzahlung, Einzugsverfahren, Lastschriftverfahren, Rahmenbedingungen des Zahlungsverkehrs, Abwicklungsprozesse im Massenzahlungsverkehr, SEPA

Keywords:

check payment, direct debit, basic conditions of cash management, processes of mass payments, SEPA

JEL Classification: G35

Einleitung

Diese Arbeit stellt die Eckpunkte des amerikanischen und europäischen Massenzahlungsverkehrs dar. Als Massenzahlungsverkehr werden dabei Bezahlverfahren verstanden, die in den betrachteten Ländern die höchste Durchdringungsrate bei Konsumentenzahlungen erreichen. In den USA ist dies das Scheckverfahren und in Europa ist es das Einzugsverfahren. Die Arbeit betrachtet somit die Eckpunkte der Scheckzahlung und des Einzugsverfahrens in acht europäischen Ländern.

Das Ziel der Arbeit ist es, die Basis für einen Komplexitätsvergleich der Bezahlverfahren zwischen den einzelnen Nationen zu schaffen. Bislang existiert kein Vergleich der Eckpunkte für die USA und Europa inklusive den neuen Beitrittsländern der europäischen Union. Diese Tatsache ist bemerkenswert, da innerhalb der europäischen Union und mit Beteiligung der Schweiz seit 2005 angestrengt an SEPA, dem Single Euro Payment Area, gearbeitet wurde. Das Ziel von SEPA ist die einheitliche innereuropäische Zahlungsabwicklung für Überweisungen, für Einzüge und für Kartenzahlungen. Es ist dabei künftig unerheblich, ob eine Zahlung innerhalb eines europäischen Mitgliedsstaates oder grenzüberschreitend in einen zweiten europäischen Mitgliedsstaat abgewickelt wird. Der Zahlungsprozess bleibt für inländische und ausländische Zahlungen gleich. Während SEPA Überweisungen bereits mit 28.01.2008 Einsatz finden und von allen europäischen Banken abgewickelt werden müssen, hat die Umsetzung des Einzugsverfahrens in nationales Recht eine Verlängerung bis 01.11.2009 erfahren.

Erst durch Bestandsaufnahme der derzeitigen Einzugsverfahren kann eine Aussage über die Abweichung vom künftigen SEPA Verfahren getroffen werden. Aus diesen Abweichungen lässt sich ableiten, ob bestimmte vereinfachte Internetbezahlverfahren künftig weiter existieren können, oder aufgrund von Komfortsteigerungen für den Debitoren durch den SEPA Direct Debit (SDD) ersetzt werden.

Erklärung des amerikanischen Paper Check Verfahrens

Während in Europa dem Einzugsverfahren eine gewisse Vormachtstellung in der Verbreitung einzuräumen ist, dominiert in den Vereinigten Staaten das Scheckverfahren den Markt der Zahlungsverfahren. Die starke Verbreitung dieses Zahlungsverfahrens führte im Jahr 1952 sogar zur Gründung der CPSA (Checks Payment System Association), einer Vereinigung zur Förderung des Scheckverfahrens.


Historie des Schecks

Die Entstehung des Wortes Scheck folgt aus dem Brettspiel Schach abgeleitet vom persischen König Shah. Tritt im Spielverlauf für einen der beiden Spieler die Situation Schach ein, so verfügt der entsprechende König über limitierte Handlungsoptionen. Es wird vermutet, dass die Römer bereits im ersten Jahrhundert vor Christus eine Form des Scheckverfahrens bekannt als praescriptiones verwendeten. Während des dritten Jahrhunderts nach Christi Geburt stellten Banken in Persien und anderen Ländern des persischen Reichs unter dem Akkreditive bekannt als Sakks aus. Der Scheck hat seine Wurzeln im antiken Banksystem, in dem Banker im Auftrag ihrer Kunden Anweisungen für die Auszahlung von Geld an authentifizierte Zahlungsempfänger ausstellten. Derartige Aufträge wurden als Wechsel bezeichnet und ermöglichten den Händlern den Ankauf von Waren und Leistungen ohne große Mengen an Geld bzw. Gold. In der Geniza (vermauerter Hohlraum zur Aufbewahrung ausgedienter hebräischer liturgischer Schriften) von Kairo, die 1890 bei einer Renovierung der Ben-Esra-Synagoge entdeckt wurde, fand man Fragmente, die den heutigen Schecks stark ähnlich sehen. Die aus dem zwölften Jahrhundert stammenden Dokumente enthalten bereits eine zu bezahlende Summe, die Anweisung „möge ... dem Inhaber den Betrag ... bezahlen“, das Datum und den Namen des Ausstellers.

Felder eines Schecks

Amerikanische Schecks bestehen aus folgenden Parametern:

1. Ort der Ausstellung
2. Nummer des Schecks
3. Datum der Ausstellung
4. Zahlungsempfänger
5. Betrag
6. Unterschrift des Ausstellers
7. Routing/Kontonummer
8. partielle Routing Nummer

MR. JOHN JONES 1645 DUNDAS ST. W, APT. 27 TORONTO, ON M6K 1V2		243
123-456-7	DATE 20061201	
	Y Y Y Y M M D D	
PAY TO THE ORDER OF	Wikimedia Foundation	\$ 100.55
	One Hundred Dollars and 55/100	U.S. DOLLARS
		Security features included - Details on back
	FIRST BANK OF WIKI 00005-123 Victoria Main Branch 1425 James St., P.O. Box 4001 Victoria (B.C.) V8X 3X4	
MEMO	Donation	John Jones MP
⑆011234567⑆ 001234567⑆ 243		

1. Abbildung 1 – Beispiel eines USD Schecks

Zur Harmonisierung des Handels zwischen den amerikanischen Staaten wurde im Jahr 1952 von der National Conference of Commissioners on Uniform State Laws (NCCUSL) der Uniform Commercial Code verabschiedet. Der UCC gilt für alle amerikanischen Bundesstaaten außer Louisiana und regelt im Artikel 3 Typen von Schecks, von denen der Orderscheck im Gegensatz zum Blankoscheck und Inhaberscheck jener Scheck ist, der in den USA die stärkste Verbreitung findet. Der Orderscheck wird nur an den vermerkten Zahlungsempfänger oder Indossanten bezahlt. Meist enthält dieser Scheck die Worte „An die Order von Name bezahlen.“

Verwendung von Schecks:

Am Prozess einer Scheckzahlung sind der Scheckaussteller (der Kontoinhaber, der den Scheck schreibt), der Bezogene (die Finanzinstitution, der der Scheck zur Auszahlung präsentiert wird) und der Zahlungsempfänger, an den der Aussteller den Scheck ausstellt, beteiligt. Der Aussteller zeichnet einen Scheck, was in den USA als „cutting a check“, bezeichnet wird. Letztlich gibt es zumindest einen Indossanten, der im Normalfall jene Finanzinstitution ist, die das Konto des Zahlungsempfängers führt. Unter gewissen Umständen kann der Indossant eine dritte Person sein, der der Zahlungsempfänger Geld schuldet oder Geld übermitteln will.

Ein Zahlungsempfänger, der einen Scheck akzeptiert, wird das Geld üblicherweise auf ein Konto seiner Bank einzahlen. In manchen Fällen wird der Zahlungsempfänger den Scheck zu einer Filiale der Bezogenenbank tragen und dort gegen Bargeld einlösen. Wird ein Scheck von der Bezogenenbank nicht akzeptiert weil das Konto nicht ausreichend gedeckt ist, so spricht man von einem „bounced check“ oder einem geplatzten Scheck. Verläuft die Scheckprüfung erfolgreich und wurden alle Kontotransaktionen abgeschlossen, so wird der Scheck mit einem Entwertungszeichen versehen. Der Scheck ist nun ein eingelöster Scheck oder ein „cancelled check“. Die Bank des Begünstigten archiviert die entwerteten Schecks mit den restlichen Kontodaten. Auf Anfrage werden dem Kontoinhaber Kopien der eingelösten Schecks ausgehändigt.

Die Archivierung des eingelösten Schecks schließt den Zahlungsprozess auf Scheckbasis. Durch den Medienbruch kann niemals mit Gewissheit von einer finalen Einlösung ausgegangen werden. Es kann die Prüfung durch die Bank fehlschlagen, der Scheck verlorengehen oder aber das Konto des Bezogenen nicht gedeckt sein. Der Zeitlauf für eine Scheckeinlösung wird seitens der Banken nicht garantiert. Die einzige „garantierte“ Abwicklungsform bildet die „Special Presentation“, bei der die Bezogenenbank die Begünstigtenbank gegen Aufpreis kontaktiert und dem Bezogenen das Eintreffen der Zahlung am Empfängerkonto mitteilt.

Zukunft der Schecks

Der Gebrauch von Schecks hat in den letzten Jahren sowohl für Verkaufstransaktionen als auch für Rechnungszahlungen abgenommen. Durch Telephon Banking, Online Banking wurden Zahlungsverfahren geschaffen, die eine komfortable und durch die hohen Preise für Scheckzahlungen kostengünstigere Lösung darstellen. Durch Bankomaten bzw. ATMs (Automated Teller Machines) schwand auch der Bedarf einen Scheck mangels Bargeld auszustellen. In Deutschland, Österreich, Holland und Belgien sind Schecks mittlerweile nahezu verschwunden. Das Einzugsverfahren stellt die komfortablere Alternative zur Rechnungsbezahlung mittels Scheck dar. Das Ende der Einlösungsgarantie für Euroschecks am 31.12.2001 führte zu einer weiteren Reduktion der Schecks. Die Einlösung von Schecks ist zwar nach wie vor möglich, allerdings ist sie mit sehr hohen Kosten verbunden. In Finnland beendeten die Banken 1993 die Ausgabe von Schecks und in Schweden wurde die Möglichkeit für Scheckzahlungen beendet.

In Großbritannien, Irland und Frankreich erfreuen sich Schecks bei bestimmten Bevölkerungsgruppen aufgrund der kostenfreien Zahlungsmöglichkeit weiterhin großer Beliebtheit. Sehr wohl ist jedoch ein Trend in Richtung Einzugsverfahren und elektronischen Zahlungsverfahren erkennbar.

In den Vereinigten Staaten findet der überwiegende Teil der Zahlungen mit Scheck statt. Dies liegt einerseits am Fehlen eines hochvolumigen elektronischen Bezahlverfahrens für Micropayments und andererseits an einer elektronischen Rechnungsbezahlungsplattform, die mittlerweile die gesamten USA abdeckt. In manchen amerikanischen Banken führt eine Überweisung mittels Online Banking dazu, dass die Bank einen geschnittenen Scheck mittels Mail an die Korrespondenzbank übermittelt. Die amerikanischen Banken sind somit von einem Straight Through Processing weit entfernt.

Vergleich der europäischen Einzugsverfahren

Die Grundlagen für den Vergleich lieferte die Europäische Kommission mit dem unter ETDETD/2002/B5-3001/C/58 beauftragten Bericht vom August 2003 zum Vergleich der rechtlichen Rahmenbedingungen für Einzugsverfahren im europäischen Raum. Eine abwicklungsorientierte und aktuellere Sicht der europäischen Einzugsverfahren liefert das ECBS (European Committee for Banking Standards) im Direct Debit Vergleich TR211 V2. Es wurde daher in weiterer Folge beim Vergleich auf das aktuellere Dokument zurückgegriffen, dass leider keine Aussagen über die Einzugsverfahren in den 2004 beigetretenen EU Mitgliedsstaaten macht.

Country	Main text	Annex A	Annex B
Austria	April 2002	February 2000	April 2002
Belgium	April 2002	February 1997	April 2002
Denmark	April 2002	April 2002	
Finland	April 2002	February 2000	
France	June 2002	February 2000	June 2002
Germany	April 2002	February 2000	April 2002
Greece	April 2002	February 1997	
Iceland	N/A	N/A	
Ireland	April 2002	February 1997	April 2002
Italy	April 2004	February 1997	April 2002
Luxembourg	April 2002	April 2001	
(The) Netherlands	April 2002	February 1997	April 2002
Norway	April 2002	April 2002	
Poland	N/A	N/A	
Portugal	April 2002	April 2002	April 2002
Spain	April 2002	February 1997	
Sweden	February 2000	February 1997	April 2002
Switzerland	June 2002	February 2000	June 2002
United Kingdom	April 2002	February 1997	April 2002

2. Abbildung 2 – Länder und Zeitpunkt des ECBS Vergleichs

Unterschiede zwischen den nationalen Einzugsverfahren:

Die Untersuchung der nationalen europäischen Einzugsverfahren zeigt starke Länderunterschiede. Betrachtet man die Anzahl der nationalen Schemata, so führt Italien mit insgesamt vier unterschiedlichen Abwicklungsformen des Einzugsverfahrens. Die Slowakei und Tschechien bilden den Gegenpol mit nur einem einzigen Einzugsverfahren, das aufgrund der finalen Zahlung eher an ein Überweisungsverfahren erinnert.

Die Vertragsbeziehung des Kreditors (=Zahlungsempfänger) besteht in Deutschland und in Österreich lediglich in einer Abwicklungsvereinbarung und der Anerkennung der Schutzfristen für den Einspruch des Bezogenen. In der Schweiz wird der Kreditor bei der Telekurs (Schweizer Vollbankvereinigung, der alle Banken außer der Postfinance angehören) registriert und erhält eine Identifikationsnummer mit der alle Einzüge abgewickelt werden müssen. Alle gültigen Einzugsverfahren liegen somit in der schweizer Telekurs auf. Die Banken in Italien gehen mit einer Doppelidentifikationsnummer noch einen Schritt weiter. Der Kreditor erhält im Rahmen eines Vertrages eine Identifikationsnummer von seiner Bank. Der Debitor erhält von der Debitorenbank eine Prüfziffer, die er gemeinsam mit dem Einzugsmandat an den Kreditor übermittelt. Erst durch das Zusammenpassen von Identifikationsnummer der Kreditorenbank und Prüfziffer der Debitorenbank kann ein Einzug durchgeführt werden.

Das Einzugsmandat wird in Österreich, Deutschland und Holland vom Debitoren an den Kreditoren erteilt. Nur im Zweifelsfall können die Banken das Mandat vom Kreditoren als Bestätigung fordern. In Italien wird das Mandat zwar vom Debitoren an den Kreditoren übermittelt, der Kreditor muß es aber dennoch an die Bank des Debitoren übermitteln. In der

Schweiz muß jeweils ein Exemplar des Mandats beim Debitoren und Kreditoren verbleiben und ein Exemplar des Mandats an die Bank des Kreditoren übermittelt werden. Die Bank des Kreditoren übermittelt ihrerseits eine Kopie des Mandats an die Bank des Debitoren.

Eine Voranmeldung der Durchführung eines Einzugs ist in der Slowakei und Tschechien durch die vom Bezogenen vorgegebenen Grenzen gar nicht nötig und in Deutschland und Österreich mit dem Rechnungsversand abgedeckt. In Finnland muß der Kreditör spätestens 8 Tage vor Durchführung des Einzugs eine Vorinformation an den Debitoren senden. Auch in Holland muß der Debitor vor einem Einzug eine Vorinformation über die Eckdaten des Einzugs vom Kreditör erhalten.

Die Durchführungszeiten des Einzugsverfahrens ergeben sich in Deutschland und in Österreich aufgrund des Einlieferungszeitpunktes, der Fälligkeit und dem Bankvertrag des Kreditoren. Es liegen anders als in Italien, wo die Daten zwischen dem zwanzigsten und dem siebenten Arbeitstag vor Fälligkeit eingeliefert werden müssen, keine zeitlichen Einlieferungsbeschränkungen vor.

Ein großer nationaler Unterschied besteht hinsichtlich der Beeinspruchung von Einzügen. Während in der Slowakei, in Tschechien und in Finnland keine Beeinspruchung durch den Debitoren möglich ist, können Einzüge in Deutschland und in Österreich bis zum 42. Tag nach Durchführung ohne Angabe von Gründen beeinsprucht werden.

Diese Unterschiede zwischen den Einzugsverfahren führen dazu, dass sich das Bezahlverfahren in unterschiedlichen Ländern unterschiedlicher Beliebtheit bei Kreditoren, Debitoren und Banken erfreut. Nur eine aufwandsminimierte Abwicklungsform wird seitens der Banken überhaupt beworben. Kreditoren werden ebenfalls nach einem Verfahren suchen, dass in der Vorbereitung und in der Abwicklung geringe Kosten verursacht. Der Großteil der Debitoren sucht für die Zahlungsabwicklung die einfachste und komfortabelste Form. Vorausgesetzt ist dabei allerdings die gleichzeitige Sicherheit für Rückabwicklungen im Fehlerfall.

Hier lässt sich bereits erkennen, dass die offensichtlichen Akzeptanzunterschiede des Einzugsverfahrens in Deutschland und in Italien auf eine Reihe abwicklungstechnischer und legistischer Stolpersteine zurückzuführen ist. Die Unterschiede sind zwar vorhanden, werden aber in einem durchaus absehbaren Zeitraum (bis 01.11.2009) ausgeräumt. Mit einem Going Live des SEPA Direct Debit werden erstmals transeuropäische Einzüge auf einer normierten Basis möglich. Mit einem gewissen Übergangszeitraum sollen diese europäischen Einzüge die nationalen Verfahren komplett ersetzen. Dies wird in Europa zu einer flächendeckenden Akzeptanz oder Ablehnung des neuen Einzugsverfahrens führen.

Ergebnis und Zusammenfassung

Das vorangegangene Kapitel stellt die breitenwirksamen und damit zumeist dem Privatkundenbereich zugeordneten Zahlungsverfahren einzelner Nationen gegenüber. Bei den dabei aufgrund des verfügbaren Datenmaterials ausgewählten europäischen Ländern wurde das Einzugsverfahren, das in Europa durchaus als das Standardbezahlverfahren für wiederkehrende Rechnungen im Bereich von Miete, Versicherungen, Telekommunikation und Energie betrachtet werden kann, analysiert. Als Standardbezahlverfahren der Vereinigten Staaten wurde das Scheckverfahren beschrieben, das in einem sehr starken Kontrast zu den europäischen Einzugsverfahren steht.

Folgende Länder wurden im Hauptteil der Arbeit verglichen, wobei im Falle von Italien zwei und im Falle von Holland drei unterschiedliche Einzugsverfahren beschrieben wurden:

1. USA
2. Deutschland
3. Österreich

4. Schweiz
5. Finnland
6. Italien
7. Holland
8. Slowakei
9. Tschechien

Als das Abwicklungsverfahren mit dem größten Ressourceneinsatz und Abwicklungsaufwand kann das Scheckverfahren in den USA betrachtet werden. Die Entkopplung des Zahlungsflusses vom Scheck selbst (Zeitpunkt der Einlösung ist nicht definiert) führt zu großen Problemen in der Abwicklung für Begünstigte und Schuldner. Letztlich führt das Instrumentarium auch bei den Banken zur Notwendigkeit eines höheren Personaleinsatzes zur Bewältigung der Medienbrüche.

In Europa ist das Einzugsverfahren in jedem Staat umgesetzt. Die Durchdringung des jeweiligen Märktes mit diesem Bezahlfverfahren variiert von Nation zu Nation, ist jedoch im Privatkundenbereich dem Überweisungsverfahren mengenmäßig auf jeden Fall überlegen. Auf der Suche nach dem einfachsten stark genutzten Bezahlfverfahren wurde somit in Europa nur das Einzugsverfahren betrachtet.

Natürlich haben sich in Europa aufgrund nationaler Gesetze und der Trennung zwischen Mittel- und Osteuropa unterschiedliche Abwicklungsprozesse des Einzugsverfahrens etabliert. Ein gutes Kriterium zur Beurteilung der Abwicklungskomplexität stellt die Mandatserteilung oder Berechtigung zum Einzug durch den Bezogenen oder Debitoren dar. In jedem Fall erteilt der Debitor eine Einzugsermächtigung, sodaß in Zukunft der Kreditor Rechnungsbeträge vom Konto des Debitoren einziehen kann.

Während die Mandatserteilung in Deutschland, Holland und in Österreich direkt vom Debitoren an den Kreditoren erfolgt und den Banken nur auf Anfrage Einblick in die schriftlichen Mandate gewährt wird, erteilt der Debitor in Finnland, der Slowakei und in Tschechien das Mandat über seine eigene Bank, die für eine Weiterleitung des Mandats an den Kreditoren sorgt. In der Schweiz erteilt der Debitor dem Kreditor das Mandat zum Einzug, das dieser an die Kreditorenbank und die Kreditorenbank an die Debitorenbank übermitteln muß. In Italien ermächtigt ebenfalls der Debitor den Kreditor zum Einzug, allerdings muß der Kreditor das Mandat direkt an die Bank des Debitoren übermitteln.

Die unterschiedlichen Abwicklungsprozesse lassen erkennen, dass auch in Europa der Aufwand für die Abwicklung von Zahlungen im Einzugsbereich stark variiert. Je größer der Abwicklungsaufwand sich für den Debitoren (Bezogener oder Endkunde) gestaltet, umso stärker ist das Interesse an alternativen Abwicklungsformen.

Im vorangegangenen Ländervergleich kann man erkennen, dass die Massenbezahlfverfahren der USA, Finnlands, Italien und der Schweiz den höchsten Grad an Komplexität aufweisen. Es ist daher nicht weiter verwunderlich, dass vereinfachte Internet Bezahlfverfahren und vor allem EBPP (Electronic Bill Presentment and Payment) in diesen Nationen von sehr vielen Kunden genutzt werden. Im selben Vergleich zeigen sich Deutschland und Österreich als jene Staaten mit den einfachsten Einzugsverfahren. Die Einzugsquoten liegen in beiden Ländern sehr hoch und nur jene Bezahlfverfahren, die wirklich eine Vereinfachung gegenüber den existenten Verfahren darstellen, finden letztlich Verwendung durch Endkunden. Das Einzugsverfahren ist als Bezahlfverfahren auf eine dauerhafte Kundenbeziehung zwischen dem Kreditor (z.B.: Telekommunikationsanbieter, Energieversorger, Versicherung, Hausverwaltung) und dem Debitor ausgerichtet. Es ist in Deutschland und in Österreich aufgrund des einfachen Einzugsverfahrens nicht möglich eine einfachere Bezahlfform für dauerhafte Vertragsbeziehungen zu realisieren, da das Mandat zur Einzugsermächtigung in manchen Fällen (z.B. Drei Hutchison als Vertreter der Mobilkommunikationsbranche) bereits

an den Vertragsabschluß geknüpft ist und dadurch für den Debitoren kein weiterer Aufwand erwächst.

Summary

The success of Electronic Bill Presentment and Payment is heavily dependent on the complexity of payment systems in the retail sector. Consumers are no longer willing to waste their time in uncomfortable payment processes. Consumers are using the most comfortable payment system for their every day bill payment. Therefore the easiness of payments is an essential indicator for the success of EBPP. Bill Presentment will only be successful if the payment process for EBPP is less complicated than the average mass payment service (e.g. direct debit).

This is the reason for a comparison of the complexity of the existing mass payment systems in the United States and eight European countries. Whereas the widest spread payment method in Europe is the direct debit payment, the general retail payment method in the United States is check payment. The analysis of the different payment systems was done by focusing on the framework of the extense of necessary contracts, the clearing process and the complexity of objections.

There is a major difference between check payment and direct debit but there is an even wider difference between the implementations of direct debits in different European countries. The analysis shows on a qualitative basis that the countries with the most complex payment method for consumers are the United States, Finland, Switzerland and Italy. In contrast the most comfortable payment methods can be found in Austria, Germany, the Slovak Republic and the Czech Republic.

The analysis offers a fist hint that this (convenience of payments) is the reason for successful EBPP services in Switzerland and the United States and it also seems the reason for a not gaining ground of EBPP in Germany and Slovakia.

Quellenverzeichnis:

- [1] Check Payment Systems Association, 2025 M Street, N.W., Suite 800, Washington, DC 20036-3309
- [2] <http://dictionary.oed.com/>, Oxford English Dictionary, Oxford University Press 2007
- [3] <http://en.wikipedia.org/wiki/Image:CanadianChequeSamplePAR.png>, Beispiel eines U.S. Dollar Schecks der von einer kanadischen Bank ausgestellt wurde
- [4] <http://www.nccusl.org>, National Conference of Commissioners on Uniform State Laws, 211 E. Ontario Street, Suite 1300, Chicago, Illinois 60611
- [5] Bogaert & Vandemeulebroeke, Avocats – Advocaten, 12 August 2003, Study on the Harmonisation of the Legal Framework for Cross-Border Direct Debit Systems in the 15 Member States of the European Union, Internal Market DG (Contract No. ETD/2002/B5-3001/C/58)
- [6] European Committee for Banking Standards, April 2004, National Direct Debit Schemes in Europe, TR211 V2 – April 2004

Kontakt

Ing. Mag. Wolfgang Gschwandtner
EBPP Electronic Bill Presentment and Payment GmbH
Email: wolfgang.gschwandtner@ebpp.at

Pokyny pre autorov príspevkov

Príspevky môžu byť písané v slovenskom, českom, nemeckom, anglickom a ruskom jazyku. Za originalitu, odbornú a formálnu stránku zodpovedá autor príspevku. V časopise nie je možné publikovať príspevok, ktorý bol už uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo príspevok odmietnuť. Uverejneniu príspevku musí predchádzať recenzia od renomovaného odborníka z príslušného oboru. Autorom doporučujeme, aby definovali tématickú oblasť, do ktorej by zaradili svoj príspevok (JEL klasifikácia).

Prehlásenie o originalite príspevku spoločne s príspevkom odovzdá autor redakčnému pracovníkovi, kde uvedie, že príspevok je originálny, nebol nikde publikovaný. O text prehlásenia (v slovenskom a anglickom jazyku) môžete požiadať na emailovej adrese: mcihovsky@post.sk.

Príspevky sú prijímané a posielané výhradne v elektronickej podobe, vo formáte MS Word na emailové adresy: mcihovsky@post.sk alebo dekanat@uninova.sk.

Štruktúra príspevku:

- názov príspevku (veľkosť písma 16, tučné písmená, zarovnanie na stred),
- názov príspevku v anglickom jazyku (rovnaké podmienky ako v predošlom prípade),
- meno autora bez titulov (veľkosť písma 14, zarovnanie na stred),
- kľúčové slová v jazyku príspevku (veľkosť písma 12, zarovnanie na ľavý okraj),
- kľúčové slová v anglickom jazyku,
- JEL klasifikácia (www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html),
- názov kapitoly (číslovaný, tučné písmo, veľkosť 12, zarovnanie na ľavý okraj),
- text príspevku (písmo TIMES NEW ROMAN, veľkosť 12, riadkovanie: jednoduché, stránky nečíslovať),
- záver,
- summary v anglickom jazyku,
- použitá literatúra,
- kontakt na autora.

Tabuľky a grafy sa číslujú a v texte musí byť na nich odkaz. Názov tabuľky (Tab.1:) alebo grafu (Obr. 1:) je písaný normálnym písmom veľkosti 12, zarovnanie k ľavému okraju. Pod každým grafom a obrázkom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor čerpal.

Vzorce sa označujú číslom v guľatej zátvorke. Číselné označenie je písané v TIMES NEW ROMAN, veľkosť 12, zarovnanie k pravému okraju.

Dĺžka príspevku by nemala presiahnuť 15 strán A4.

Odkazy na literatúru. Na príslušnom mieste v texte sa uvedie číselné označenie v hranatej zátvorke . Poznámky pod čiarov sú neprípustné. Pod týmto číslom je potom dielo uvedené na konci príspevku. Vzor:

[1] Armstrong, M. : Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999, s. 963. ISBN 80-7169-614-5

Instructions For The Authors Of The Articles

An article should be written in Slovak, Czech, English, German and Russian languages. The author is responsible for the scientific accuracy, the originality, and the formal part of the article. If the submitted article has been published in another magazine, it cannot be accepted. The editors have the right to exclude the article. Publishing of the article must be recommended by a specialist – a professor or senior lecturer. The editor's office decides whether or not an article will be published. We recommend that the author(s) define the thematic field where the article would fit, but the board of editors makes the final decision regarding positioning of an article.

The statement about the originality of the article – the author will submit a statement about the originality of the article and whether the article has not been offered to another publisher. Both the statement and the article will be submitted to editorial assistant. The statement form can ask for on: mcihovsky@post.sk.

The articles should be typed on a computer using MS Word software and sent on mail addresses: mcihovsky@post.sk and dekanat@uninova.sk.

The structure of the article:

- headline of the article should be written in font size 16 bold capital letters arranged in the middle of the page,
- headline of the article in **English** should be written in font size 16 bold capital letters arranged in the middle of the page,
- the author's name should be written without titles and in font size 14 and arranged in the middle of the page,
- keywords in the article's language should be written in font size 12 and arranged to the left side,
- keywords in **English**,
- JEL Classification (www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html),
- titles of the chapter must be numbered, written in bold type, font size 12 and arranged to the left side,
- text of the article – observe following configuration: font style TIMES NEW ROMAN, font size 12, spacing-single, do not include page numbers,
- conclusion,
- summary in **English**,
- literature,
- author's address.

Charts and graphs are to be numbered and the references must be in the text. The name of a chart (Tab. 1:) or a graph (Fig. 1:) should be written in font size 12, arranged to the left and not underlined. The source from which the author gained the data should be written under every chart and graph.

Formulas are to be numbered. The number should be written in font size 12 TIMES NEW ROMAN in the round bracket, arranged to the right and next to the formula.

Length of article – maximum length should be 15 pages of A4 format.

References to literature should be presented in the text in its respective place with an indication number in square brackets. Footnotes are not allowed. At the end of the article in the bibliography, the indicated number should be written with the following as an example of the information to be included:

[1] Armstrong, M. : Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999, s. 963. ISBN 80-7169-614-5



Ekonomía a podnikanie

Vedecký časopis Fakulty ekonómie a podnikania
Bratislavskej vysokej školy práva

Číslo 2

Ročník 2.

Registračné číslo: 3780/2007

Economics and Business

Scientific Journal of the Faculty of Economics and Business
The Bratislava School of Law

Number 2

Volume 2.

Registration No.: 3780/2007

ISSN 1337-4990

Čiarový kód:
9771337499003 81

