

Obsah

1. APLIKÁCIA MANAŽMENTU V BANKOVNÍCTVE.....	2
1. 1 Manažment, jeho vymedzenie a základné pojmy.....	2
1. 1. 1 Manažérske funkcie.....	2
1. 1. 2 Hierarchia manažmentu a manažérske funkcie.....	4
1. 1. 3 Manažérske zručnosti.....	5
1. 1. 4 Kritické faktory úspechu v manažmente.....	6
Systémy.....	7
1. 1. 5 Manažérske riziká.....	8
1. 2 Vývoj bankovníctva a vznik bankovej sústavy.....	9
1. 2. 1 Banková sústava.....	11
1. 2. 2 Činnosti a ciele obchodných bánk.....	11
1. 2. 3 Zahraničné banky a ich postavenie na našom trhu.....	13

www.euroekonom.sk

1. APLIKÁCIA MANAŽMENTU V BANKOVNÍCTVE.

1.1 Manažment, jeho vymedzenie a základné pojmy.

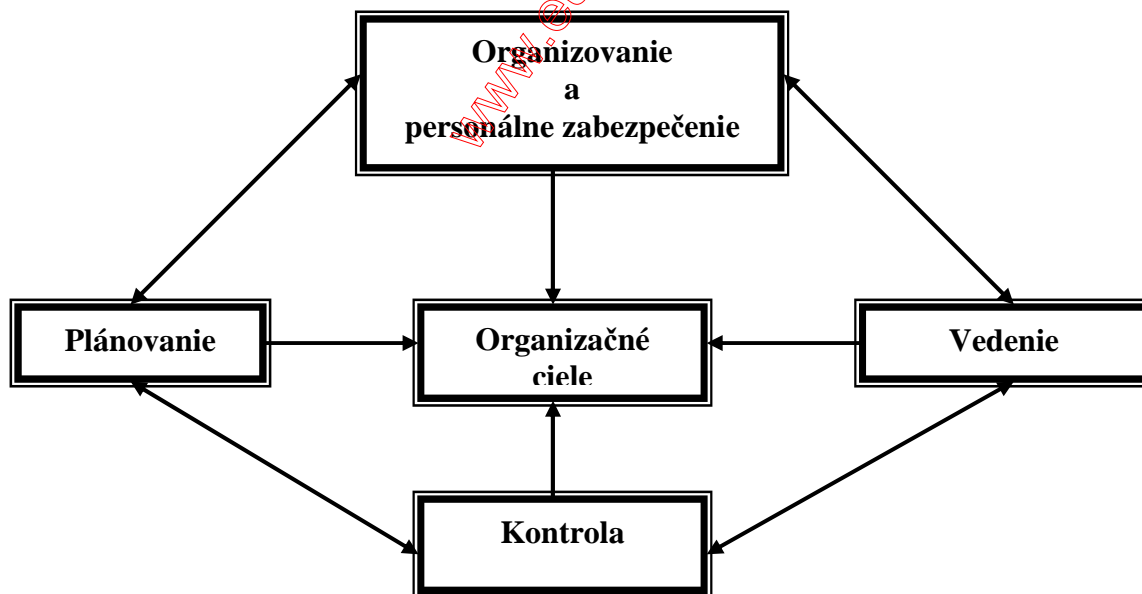
Čo to manažment je? V súčasnej svetovej literatúre existujú desiatky, ba až stovky definícií tohoto pojmu. Jedna z najznámejších je definícia P. F. Druckera, v ktorej uvádza: „Manažment je umenie a veda riadiť podnikovú prax, činnosť.“¹. Manažmentom sa teda chápe nielen riadenie, ale umenie riadiť. Iná definícia, od E Dalea, hovorí: „Manažment je vykonávanie vecí prostredníctvom iných ľudí.“². Tu je možné manažment chápať aj ako proces, ktorý vykonáva manažér pri koordinácii aktivít ľudí, aby dosiahli výsledky, ktoré jednotlivci nemôžu dosiahnuť. Riadenie smeruje k cieľavedomému správaniu skupín ľudí, resp. celej organizácie.

1.1.1 Manažérske funkcie.

Manažérske funkcie sú typické úlohy, ktoré vedúci pracovník rieši v procese svojej práce. Najnovšia a najviac využívaná klasifikácia, je klasifikácia H. Koontza a H. Weihricha: plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, vedenie ľudí, kontrola.

Vzájomné prepojenie manažérskych funkcií zobrazuje obrázok 1.

Obrázok 1 Manažérske funkcie a ich vzťahy



Zdroj: Horváthová, J., Gallo, P. : Manažment

¹ HORVÁTHOVÁ, J., GALLO, P.: Manažment. Prešov, Dominanta 1996. 20 s.

² HORVÁTHOVÁ, J., GALLO, P.: Manažment. Prešov, Dominanta 1996. 20 s.

Plánovanie je stanovenie cieľov a postupov ich dosiahnutia. Je to proces určovania budúceho smeru na dosiahnutie činností, ktoré sú nevyhnutné na splnenie cieľov. Vzhľadom na postavenie by sa na vypracovaní plánovacieho systému mal podieľať celý manažérsky tím.

Organizovanie je také usporiadanie ľudí, materiálu, výrobných zariadení v priestore a čase, aby splnili ciele a úlohy vymedzené plánom. Ide o určenie potrebných prác, ich vzájomných väzieb a nevyhnutných podmienok pre realizovanosť stanovených úloh. Organizovanie teda stanovuje ľuďom, ako majú zaistiť plánované úlohy. Vhodným rozdelením jednotlivcov, ktorých úlohy sú rovnaké, do nejakej formy, zoskupenia alebo organizačných jednotiek a určením vzájomných vzťahov medzi nimi vzniká *organizačná štruktúra*. Organizovanie je teda ucelený, harmonický celok čiastkových procesov.

Personálne zabezpečenie (výber a rozmiestnenie pracovníkov, ich odmeňovanie, hodnotenie, rozvoj a zamestnanecké vzťahy) sa týka identifikácie nárokov na potrebných pracovníkov, ich výberu prípusných možností, ich rozmiestnenia resp. dosadenia na miesta, kde majú plniť svoje úlohy. Súčasťou tejto manažérskej funkcie je i kvalifikačná príprava pre úspešné plnenie stanovených požiadaviek. Jej cieľom je včas vytvárať potrebnú zálohu znalostí a pracovných návykov. Kvalifikačná príprava môže prebiehať aj priebežne. Je to tiež dôležitá funkcia manažmentu, pretože ľudia sú jedným z kritických faktorov budúceho úspechu, resp. neúspechu firmy.

Vedenie ľudí sa považuje v západnej manažérskej literatúre za základnú náplň práce manažéra. Týka sa hlavne vzájomných vzťahov nadriadenosti a podriadenosti, spolupráce, atď. Zahŕňa spôsoby priameho i nepriameho usmerňovania chovania sa podriadených pracovníkov tak, aby efektívne a včas plnili zadané úlohy. Priame metódy to môžu byť príkazy, inštrukcie, normy a zásady technologickej disciplíny. Nepriame metódy môžu byť metódy hmotnej a nehmotnej stimulácie, rôzne formy motivácií a nepriamych doporučení (komunikácia, motivácia, koordinovanie).

Kontrola si kladie za cieľ zhodnotiť alebo zmerať kvantitu a kvalitu priebežných a konečných výsledkov činnosti a vyvodit' z toho príslušné závery. Je to proces sledovania, rozboru, prijatia záverov v súvislosti s odchýlkami, ktoré v riadenom procese charakterizujú rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou.

Všetky manažérske funkcie zahŕňajú vymedzený rozhodovací priestor (napr. podnik) a čas (plánovací horizont).

1. 1. 2 Hierarchia manažmentu a manažérske funkcie.

V skutočnosti neexistuje manažment ako jeden celok. Musí byť tiež členený, pretože ináč by bol veľmi neprehľadný a jeho fungovanie by bolo sťažené. Rôzni manažéri spadajú do rôznych úrovní manažmentu. Je to spôsobené ich náplňou práce a tým aké majú postavenie v hierarchii organizácie. Z tohoto postavenia vyplývajú ich ďalšie úlohy. Tieto vzťahy je potrebné poznať, aby bolo možné neskreslene vidieť fungovanie manažmentu.

Poľa toho, na ktorej riadiacej úrovni manažéri pracujú, hovoríme o:

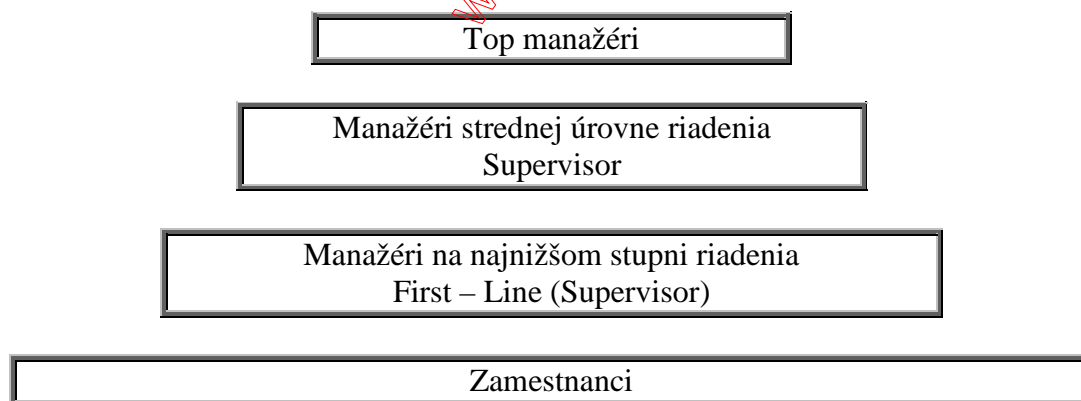
Obrázok 2 Rozdelenie manažérov do úrovní riadenia

- *top manažérov*, na najvyššej úrovni riadenia,
- *supervisor manažérov*, na strednej a nižšej úrovni riadenia,
- prípadne *manažérov* na najnižšej riadiacej úrovni.

Zdroj: Horváthová, J., Gallo, P.: Manažment

Tieto úrovne manažmentu však majú určité postavenie v hierarchii podniku, pričom nižšia úroveň manažmentu spadá pod riadenie vyššej úrovni manažmentu. Pod riadenie najnižšej úrovne manažmentu spadajú zamestnanci. Takúto hierarchiu znázorňuje obrázok 3.

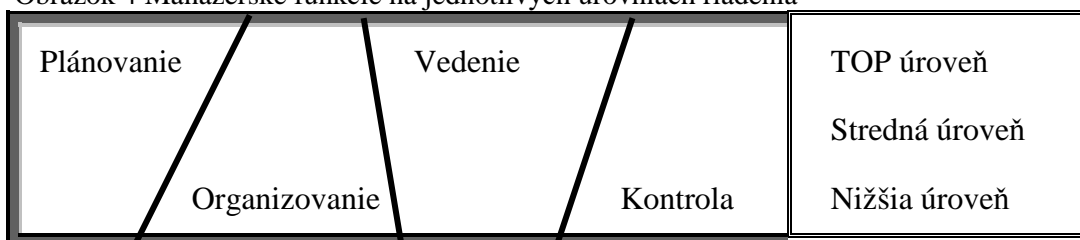
Obrázok 3 Hierarchické usporiadanie manažérskych úrovní



Zdroj: Horváthová, J., Gallo, P.: Manažment

Takéto hierarchické usporiadanie je poznačené aj v náplni práce manažérov. Manažéri na rôznych riadiacich úrovniach využívajú svoj čas rôzne, niektorí venujú viac času plánovaniu, niektorí vedeniu ľudí. Niektorým manažérskym funkciám sa viac venujú jedny úrovne manažmentu, iným zase druhé. Tieto vzťahy sú vykreslené na obrázku 4.

Obrázok 4 Manažérske funkcie na jednotlivých úrovniach riadenia



Zdroj: Horváthová, J., Gallo, P.: Manažment

Ako je z obrázku zrejmé, manažéri na najnižšom stupni riadenia venujú viac času organizovaniu a kontrole, manažéri na strednej úrovni venujú viac času prikazovaniu a organizovaniu a menej času im zaberie kontrola, nakoniec „top“ manažéri strávia najviac času plánovaním a najmenej organizovaním a kontrolou.

1. 1. 3 Manažérske zručnosti.

Pre lepšie pochopenie práce manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia je potrebné poznať ich zručnosti. Medzi najpodstatnejšie zručnosti manažéra patria: technické, ľudské (schopnosť jednat' s ľuďmi) a koncepčné³.

Technické zručnosti sú schopnosti, ktoré sú nevyhnutné pre zvládnutie špeciálnych úloh. Patria sem také úlohy, ako napr.: tvorba programov, účtovníctvo a jeho vedenie, analýza marketingových štatistík, rysovanie konštrukčné náčrty, výpočtová technika a práca s ňou, apod.

Ľudské zručnosti sú znalosti motivačných techník a ich využívanie, vedenia jednotlivcov a skupín. Manažér musí vedieť komunikovať s ľuďmi tak, aby jeho komunikácia bola efektívna. Jeho prístup k ľuďom musí byť pozitívny a tvorivý. Musí sa snažiť o zabezpečenie a ďalší vývoj vzťahov (spolupráca medzi pracovníkmi).

Koncepčné zručnosti sa týkajú dosiahnutia stupňa komplexnosti v danej situácii. Tieto koncepčné zručnosti sú potrebné najmä, keď konkurenti zmenia svoje marketingové stratégie alebo narastie reorganizácia oddelenia, čo ovplyvní aktivity iných oddelení.

Na obrázku 5 sú znázornené zručnosti, ktoré sú najviac potrebné pre manažérov na rôznych úrovniach riadenia.

Obrázok 5 Manažérske zručnosti



³ HORVÁTHOVÁ, J., GALLO, P.: Manažment. Prešov, Dominanta 1996, 26 s.

Ľudské	Stredná úroveň
technické	Nižšia úroveň

Zdroj: Šuleř, O.: Manažérske techniky

Z obrázku je čitateľné, že manažéri na najvyššej úrovni riadenia prevládajú viac koncepčnými zručnosťami a manažéri na najnižšej úrovni riadenia viac technickými zručnosťami. Ľudské zručnosti sú zastúpené približne rovnako na všetkých úrovniach riadenia.

1. 1. 4 Kritické faktory úspechu v manažmente.

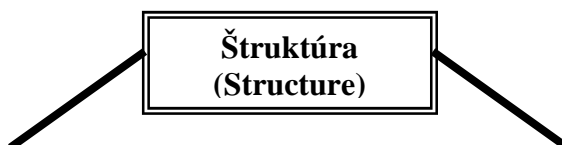
Úspech manažérov nezávisí len od poznania všetkých oblasti manažmentu, ale existujú tu aj ďalšie faktory, ktoré rozhodujú o úspechu, či neúspechu fungovania práce manažérov. V súčasnej dobe turbulentných zmien, chaosu, rastu neurčitosti a rizika nesprávnych rozhodnutí i konkurenčných stresov, venuje svetová manažérska literatúra rastúcu pozornosť podmienkam úspešnosti podnikateľskej činnosti. Hlavne americkí odborníci sa snažia racionálne vyčleniť tie stránky manažérskych činností, ktoré majú pre prácu vedúcich pracovníkov rozhodujúci význam. Ide o rôzne varianty tzv. *Kritických faktorov úspechu*⁴ v manažmente.

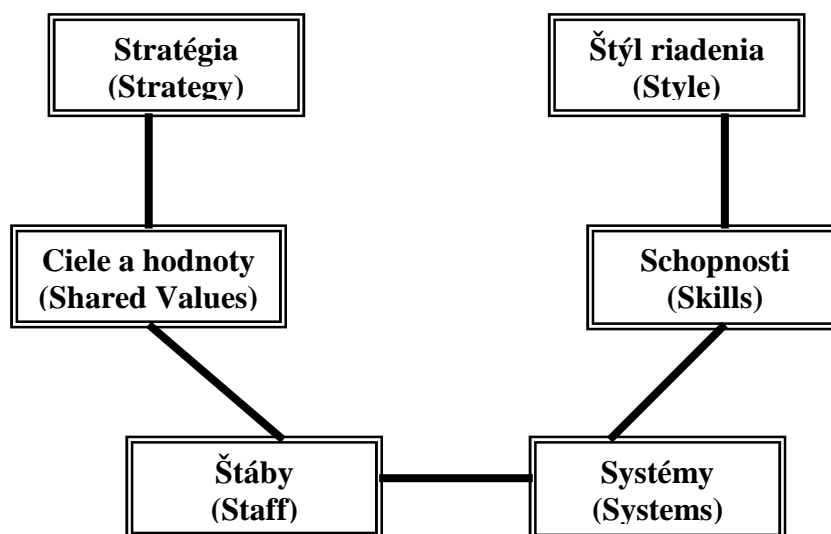
Najviac sa rozšírili tieto prístupy:

- koncepcia 7 S
- koncepcia kritických faktorov úspechu

Koncepcia 7 S je uceleným rozborovým prístupom siedmich vzájomne sa podmieňujúcich faktorov manažérskych činností tak, ako je to znázornené na obr. 6.

Obrázok 6 Koncepcia 7S





Zdroj: HORVATHOVÁ, J., GALLO, P.: Manažment

Druhá koncepcia kritických faktorov úspechu bola najpodrobnejšie rozpracovaná v publikácii H. Chunga „Management – Critical Success Factors“.

Kritické faktory úspechu, ktoré podľa tejto koncepcie, ovplyvňujú úspech resp. neúspech firmy, sú:

- stratégia (Strategy)
- ľudské zdroje (Human Resources)
- operačný systém (Operational System)

Ľudský potenciál so svojimi tvorivými a intelektuálnymi schopnosťami je v súčasných podmienkach podnikania považovaný za rozhodujúci so zdrojov podniku (v porovnaní s materiálnymi zdrojmi, kapacitnými a finančnými zdrojmi, apod.).

Operačné systémy budované s využitím progresívnych metód a techník, v spojitosti s využívaním výpočtovej techniky, vytvárajú podmienky pre efektívne fungovanie manažmentu podniku. V súčasnosti začína byť veľký záujem hlavne o dynamické formy operačných systémov, integrovaných vývojových nástrojov, akými sú hlavne internet, extranet a **intranet**. Pre potreby efektívneho fungovania organizácie má neobmedzené možnosti práve intranet. Čo si vlastne pod pojmom intranet môžeme predstaviť? Rozumieme ním využívanie internetových technológií v rámci lokálnej počítačovej siete. Tieto technológie sú vďaka svojmu nasadeniu v globálnej počítačovej sieti ľahko aplikovateľné na uzavretú sieť. Týmto sa v rámci lokálnej siete otvára nový

⁴ HORVÁTHOVÁ, J., GALLO, P.: Manažment. Prešov, Dominanta 1996, 28 s.

priestor pre tvorbu aplikácií postavených na internetových technológiách. Výsledkom sú skutočne mohutné a kvalitné produkty, ktoré je možné označiť ako budúcu generáciu informačných systémov. Intranet predovšetkým slúži ako zdroj informácií pre pracovné skupiny. Základný rozdiel medzi intranetom a internetom je v dvoch veciach. Intranet je omnoho rýchlejší a je lokálne uzavretý, čo znamená, že funguje v rámci jedného podniku, prípadne jednej organizačnej jednotky. Časté je však prepojenie intranetu s internetom. Neexistuje všeobecné vymedzenie funkčnosti tohoto systému. Je to len spôsob zapojenia siete a každá organizácia si tento systém prispôsobuje pre svoje podmienky.

Stratégia a strategický manažment je v súčasných podmienkach zaradovaný prinajmenšom na takú úroveň, ako dva predchádzajúce kritické faktory úspechu. Učiť sa umeniu strategického manažmentu je o to aktuálnejšie, o čo viac silnie nárast technického pokroku, limitovaných zdrojov surovín a energie, ako i zmien politických a hospodárskych pomerov, čím sa dnešné podnikateľské podmienky stávajú dynamickejšími.

1. 1. 5 Manažérske riziká.

Vo všetkých sférach hospodárskeho života pôsobia rôzne riziká, ktorým hovoríme manažérske riziká. Manažérske riziká sa tiež často uvádzajú ako riziká zlého riadenia. Ich podstata je v chybách v riadení podniku, ktoré môžu byť spôsobené nekvalifikovanou alebo nedostatočnou skúsenosťou riadiacich pracovníkov. Nesprávne rozhodnutia prijaté často na základe nedostatočných podkladov na rozhodovanie spôsobujú, že nastane niektoré z interných rizík, hoci pri správnom riadení by nenastalo.

Pravdepodobnosť vzniku manažérskych rizík zvyšuje napr. aj nekvalifikovanosť rozhodujúcich akcionárov toho-ktorého podniku. Manažment môže využiť neschopnosť vlastníkov kontrolovať obchody, ktoré sú výhodné pre manažérov alebo im blízke subjekty, ale pre podnik sú nevýhodné. Akcionári môžu toto riziko obmedziť tak, výkon časti vlastníckych práv – kontrolu manažmentu – zveria odborníkom.

Ďalším rizikom je nedostatok informácií pri vykonávaní manažérskych rozhodnutí. Tento nedostatok môže byť spôsobený hlavne obmedzeným prístupom ku zdrojom informácií, a to buď nedostatočnou základňou alebo jednoducho nezáujmom získavať tieto informácie.

Jedným z najdôležitejších manažérskych rizík je absencia času. Na manažéra je často kladené množstvo úloh, na ktoré riešenia by požadoval viac času. V snahe

zvládnuť čo najviac úloh, sa často manažéri dopúšťajú tých chýb, že jednotlivé úlohy nie sú zvládnuté alebo ich riešenie sa dostáva do stereotypu, pretože na efektívnejšie riešenia nie je dostatok času. Keďže toto riziko sa dá eliminovať, či už plánovaním času manažéra, alebo zavádzaním rôznych technických pomôcok na uľahčenie a urýchlenie jeho práce, je potrebné venovať tomuto riziku pozornosť.

1. 2 Vývoj bankovníctva a vznik bankovej sústavy.

Pojem bankovníctvo spájame najčastejšie s pojmom peniaze. Pod pojmom peniaze rozumie niekto hotové, niekto svoje peniaze na účte, ďalší šek, ktorým mieni zaplatiť nákup tovaru⁵. Tieto definície je možné rozširovať na zlato a ďalšie drahé kovy. Ekonómovia definujú peniaze (alebo rovnocenným termínom peňažnú zásobu) ako čokoľvek, čo je všeobecne prijímané pri platení za tovar, služby, alebo pri splácaní dlhu.

Nie je dôležité, akú formu majú peniaze, či sa jedná o hodvábné šatky, kamenné kolesá, papierové peniaze alebo zlaté mince, ale v každej ekonomike majú tri základné funkcie: Je to prostriedok výmeny, účtovná jednotka a uchovateľ hodnoty.

Bankovníctvo, ako špecifická oblasť spoločensko-hospodárskej činnosti, prešlo od svojho vzniku dlhým historickým vývojom. Možno povedať, že patrí azda medzi najstaršie formy prejavu organizovanej ľudskej ekonomickej činnosti. Aj keď je bankovníctvo nerozlučne späté s peniazmi a peňažným hospodárstvom, podstata jeho existencie – úschova majetkových hodnôt a ich požičiavanie za úplatu – umožnila vznik určitých foriem, ktoré obsahovali už pred vznikom peňazí, prvky neskoršej bankovej činnosti.

Prvé stopy podnikania, úschovy a pôžičiek nachádzame pred 3 tisíc rokmi v Mezopotámii. Následne sa objavilo zlato, ako všeobecný ekvivalent, ďalej striebro, čo umožnilo vznik kovových peňazí. Potom prišli Gréci, Rímanovia a s rozmachom týchto krajín a ich úpadkom sa rozvíjali finančno-peňažné vzťahy a celá banková sústava.

Banky zaznamenávali rozmach a začali využívať ďalšie nové nástroje ako napr. obligácie, rozširuje sa zmenárenská činnosť, vytvárajú sa účastinné finančné spoločenstvá a v neskoršom období verejné banky zakladané orgánmi republiky a po ich zániku cisármi.

V období stredoveku došlo k opätovnému rozmachu, oživovali sa a nanovo budovali nové bankové strediská (najmä vo Francúzsku, Taliansku a vo Flandrách).

⁵ KADLEČKOVÁ, Eleonóra a i.: Bankovníctvo I. Žilina, Educo - Consult 1995.9 s.

Katalyzátorom všetkých týchto zmien boli viaceré objektívne zmeny ekonomických podmienok na prelome stredoveku a novoveku. Bankové domy a banky vznikali ako inštitúcie rodinného charakteru. Začali vznikať peňažné ústavy účastinného typu, ktoré sa vytvorili po celej Európe. Okrem bežnej bankovej činnosti začali sa zaoberať aj emisnou činnosťou. Postupne emisná činnosť získavala prevahu a väčší význam a preto mohlo dochádzať k špecializácii činností podľa jednotlivých funkcií. Tak vznikli prvé ústavy, zaoberajúce sa emisnou činnosťou ako napr. Bank of England (1694) ako verejná účastinná emisná inštitúcia. V roku 1878 nadviazala na činnosť tejto banky Rakúsko - Uhorská banka. Okrem emisnej a deponitnej činnosti poskytovala pôžičky podnikateľom a vláde. Vo svojej emisnej činnosti zaviedla poukážky, ktoré mali pevne stanovenú hodnotu, adekvátne stanovenej váhe drahého kovu a plnili funkciu bankoviek.

V roku 1708 dostala Bank of England monopolné oprávnenie na emisiu bankoviek a stala sa tak vlastne prvou ústrednou emisnou bankou. Organizácia a činnosť anglickej banky sa stala vzorom pre zakladanie takýchto bánk po celej Európe a po celom svete. Nasledovala Bank of Scotland, ďalej Banque de France a celý rad ďalších emisných ústavov.

A práve tu, pri exkurzii do historického vývoja, sa dostávame k základnému rozčleneniu činnosti bánk na inštitúcie emisné, dnes nazývané ako centrálna alebo ústredné bankovníctvo a inštitúcie obchodné alebo podnikateľské, nazývané obchodné bankovníctvo. Obidve tieto skupiny bánk sa od 18. storočia vyvíjali v podstate samostatne, ale vo vzájomnej interakcii, ktorá pretrváva doteraz. Nevyhnutnou súčasťou trhovej ekonomiky je rozvinutá banková sústava, ktorá býva vždy dvojstupňová. Prvý stupeň tvorí emisná banka (nazývaná aj centrálna, ústredná, prípadne cedul'ová). Jej hlavnou úlohou je zabezpečovanie stability meny. Druhý stupeň bankovej sústavy tvoria všetky ostatné banky. V bankovej sústave vyspelých trhových ekonomík existuje viacero druhov týchto bánk. Ich činnosť má prevažne obchodno-podnikateľský charakter. Ich hlavným cieľom (až na určité výnimky) je dosiahnutie maximálneho

zisku. Hlavnou úlohou obchodno-podnikateľských obchodných bánk je sprostredkovanie pohybu dočasne uvoľneného kapitálu od tých ekonomických subjektov, kde sa uvoľnil, k tým ktoré predstavujú dopyt po ňom. Umožňujú, aby peniaze boli využívané v čo najväčšej miere ako kapitál.

1. 2. 1 Banková sústava.

Základným členením zložiek bankovej sústavy, je členenie na centrálnu banku a banky obchodné.

Vrchol pyramídy bankovej sústavy tvorí *centrálna banka*, všetky ostatné jej základňu. Centrálna banka sa stávala čoraz častejšie nástrojom štátnej peňažnej politiky vo vzťahu k vnútornej ekonomike, a ešte viac, v medzinárodných menových vzťahoch. Ak sa na jednej strane zvýšil význam centrálnych bánk, na druhej strane sa museli banky vzdať svojich výsad, ktoré im dávalo ich autonómne postavenie voči vládam alebo parlamentu alebo iným orgánom. Táto otázka je aktuálna a často diskutovaná aj dnes, pri komparácii kompetencií a miery samostatnosti jednotlivých centrálnych bánk. Národná banka Slovenska, ktorá plní funkciu centrálny banky v Slovenskej republike, má podľa zákona NR SR č. 556/Zb. podporovať hospodársku politiku vlády v rozsahu stanovenom týmto zákonom. Plnenie svojich úloh však zabezpečuje nezávisle od pokynov štátu. Zákon nerieši otázku, ako sa má správať Národná banka Slovenska v prípade, keď by sa zabezpečenie stability meny dostalo do rozporu s hospodárskou politikou vlády. Je však logické, že v takýchto prípadoch by mala mať primát hlavná úloha Národnej banky Slovenska, a to je stabilita meny.

Na druhej strane, všetky ostatné banky majú v bankovej sústave na rozdiel od centrálny banky celkom iné postavenie. Sú známe ako *obchodné banky*. Poskytujú služby podnikateľskej sfére, obyvateľstvu, miestnym orgánom, prípadne iným ekonomickým subjektom. Sú v prevažnej väčšine zamerané podnikateľsky, cieľom ich činnosti je dosahovanie zisku, aj keď sa popritom uvádzajú aj ďalšie ciele – uspokojovanie potrieb svojej klientely, podpora podnikateľských aktivít v určitých oblastiach, prípadne pre vybraný okruh klientov, zabezpečenie bankovej likvidity a optimalizácia rizika bankového podnikania. Postavenie a činnosť obchodných bánk vymedzil zákon č. 21/1991 Zb. Pobočkám zahraničných bánk povolil realizovať vlastné bankové obchody a stanovil čiastočnú privatizáciu domácich štátnych finančných ústavov.

1. 2. 2 Činnosti a ciele obchodných bánk.

Podľa zákona č. 21/1991 Zb., je bankou ekonomický subjekt – právnická osoba so sídlom na území republiky, založená ako akciová spoločnosť alebo štátny peňažný ústav, ktorý prijíma vklady od verejnosti, poskytuje úvery a má povolenie pôsobiť ako

banka. Okrem povinných činností, pokiaľ z povolenia na jej činnosť nevyplýva niečo iné, môže:

- investovať do cenných papierov na vlastný účet,
- robiť finančný leasing,
- vykonávať platobný styk a zúčtovanie,
- vydávať platobné podmienky, napr. platobné karty a cestovné šeky,
- poskytovať záruky,
- otvárať akreditívy,
- obstarávať inkasá,
- obchodovať na vlastný účet alebo na účet klienta, a to s devízovými hodnotami v oblasti termínovaných obchodov a opcií s prevoditeľnými cennými papiermi,
- vydávať akcie a poskytovať poradenské služby,
- vykonávať zmenárenskú činnosť atď.

Ako už bolo vyššie popísané, banka je podnik špecializovaný na obchodovanie s kapitálom v peňažnej podobe. Tak isto banka poskytuje aj ďalšie služby spojené s úschovou kapitálu. Keďže vlastný kapitál banky tvorí 2-10 % z celkového objemu (údaj je zo štatistickej ročenky Národnej banky Slovenska), banka vlastne obchoduje s cudzím kapitálom. Z toho dôvodu, sú za hlavné ciele bankového podnikania považované: LIKVIDITA – schopnosť vyplácať na požiadanie prostriedky, ktoré si u nich veritelia uložili, SOLVENTNOSŤ – schopnosť hradiť vlastné prevádzkové záväzky a predchádzať bankovému úpadku, RENTABILITA – schopnosť dosiahnuť zisk pre svojich akcionárov.

Otázkam kvality a jej zabezpečenia v podmienkach obchodných bánk sa venuje vo svete od konca 80. rokov zvýšená pozornosť. Obchodné banky v Slovenskej republike sú postavené pred úlohou nielen rozvinúť svoje služby, ale budovať aj systém riadenia kvality bankových služieb. To znamená, obdobne ako ostatné organizácie, ktoré poskytujú služby, že banky stoja pred troma úlohami – zvýšiť konkurenčnú diferenciáciu, kvalitu služieb a produktivitu. Konkurenčná diferenciácia je obtiažna. Rozvoj bankovej sústavy je spojený s rastom cenovej konkurencie, ktorej riešenie spočíva v poskytovaní inej ponuky – diferencovaných služieb, inovovaných služieb, služieb vyššej kvality atď. Problematika riadenia kvality v bankách už začala byť usmerňovaná rôznymi internými a externými predpismi. Vyplýva to zo správania sa zákazníkov a rastu ich požiadaviek na kvalitu poskytovaných služieb. Zvyšovanie kvality je však zároveň nutné pre dosiahnutie a udržanie priaznivých výsledkov

ekonomickej činnosti. Požiadavky zákazníkov sa prejavujú v špecifikácii služby, čo však nevylučuje výskyt nedostatkov pri poskytovaní služieb. To vedie k rozvoju noriem a smerníc v systéme kvality, ktoré dopĺňajú príslušné špecifikácie. Systém kvality v banke je ovplyvnený jej zámermi, produktmi a špecifickými činnosťami. Preto aj systémy kvality v jednotlivých bankách sa líšia, resp. by sa mali líšiť. Produkt, služba a ich kvalita vedie k rozhodujúcej konkurenčnej výhode banky, čo je spojené aj s vplyvom⁶:

1. technologického vývoja, ktorý poznamenáva sortiment služieb, odbytovú politiku i podnikové hmotné a informačné toky,
2. zmenenej štruktúry trhu, tak vznikom nových bánk, diferenciaciou ich služieb, ako aj vznikom tzv. non – banks (spoločnosti založené bankami, ktoré poskytujú obmedzené služby) a near – banks (poisťovní, stavebných sporiteľní, úverových družstiev a pod.),
3. internacionalizáciou a globalizáciou finančných trhov.

1. 2. 3 Zahraničné banky a ich postavenie na našom trhu.

Napriek zásadným zmenám, zostáva naša banková sieť stále ešte dostatočne nerozvinutá, s nedostatočnou ponukou bankových služieb. Zlepšenie možno dosiahnuť zakladaním nových bánk, demonopolizáciou najväčších domácich bánk a prenikaním zahraničných bánk do našej ekonomiky.

Zahraničné banky môžu vstupovať na náš trh rôzne. Povolené majú tieto tri formy:

- zriaďovanie reprezentácií zahraničných bánk,
- vytváranie zmiešaných bánk,
- pôsobenie samostatných zahraničných bánk.

Zahraničné banky získavajú povolenie pôsobiť, od našej centrálnej banky a podliehajú jej kontrole. Zároveň však podliehajú kontrole vlastnej materskej centrály. Táto dvojitá kontrola zabraňuje prekročeniu únosnosti niektorého z možných rizík. Zahraničné banky k nám prichádzajú, pretože vidia príležitosť pre rozvoj svojej činnosti na našom trhu. Okrem základného cieľa – dosiahnuť zisk, pomáhajú preniknúť cudziemu kapitálu do našej ekonomiky a dotvárajú konkurenčné prostredie našej bankovej sústavy.

Štruktúra našej bankovej sústavy sa v posledných rokoch mení. Na finančný trh vstupujú nové banky, čo priaznivo pôsobí na tento trh. Sú to banky s domácim

⁶ KADLEČKOVÁ, Eleonóra a i.: Bankovníctvo I. Žilina, Educo – Consult 1995. 76 s.

kapitálom, ale v poslednom čase, hlavne banky so zahraničným kapitálom. Túto intenzitu vyjadruje aj nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 1 Vývoj počtu bánk so zahraničnou účasťou od roku 1992 až po súčasnosť

	31.12.92	31.12.93	31.12.94	31.12.95	31.12.96	31.12.97	31.12.98
banky bez zahraničnej majetkovej účasti	11	10	9	10	10	11	11
banky so zahraničnou majetkovou účasťou	4	8	10	14	14	14	14
v tom: - s minoritným podielom	2	4	5	4	4	4	4
- s majoritným podielom	2	4	4	5	5	5	5
- so 100 % podielom	-	-	1	5	5	5	5
pobočky zahraničných bánk	7	10	10	9	5	4	4
bankový sektor spolu bez centrálnej banky	22	28	29	33	29	29	29

Zdroj: Národná Banka Slovenska

Uvedené údaje vyjadrujú niekoľko tendencií. V skúmanom období rastie podiel zahraničného bankového kapitálu. To sa prejavuje nielen v miere koncentrácie, keď sa postupne etablovali bankové subjekty s vyšším podielom zahraničného kapitálu. Rastie tiež celková hodnota zahraničného kapitálu, ktorá je vyjadrená podielom na základnom imaní. Súčasne klesá orientácia pôsobiť na bankovom trhu ako pobočka zahraničnej banky.

Aby banky so zahraničným kapitálom úspešne vstúpili na náš bankový trh, musia tomu prispôbiť svoju ponuku služieb pre klientov. Tieto služby musia byť rozmanité a musia byť poskytované na profesionálnej úrovni. Tomuto štýlu musí byť prispôbená celá štruktúra organizácie. Manažment takejto banky, aj keď pracuje na vysokej úrovni a v určitých špecifických podmienkach, v zásade sa nelíši od manažmentu iných organizácií.