

Štruktúrne zmeny v bankovníctve vo svete a komponenty európskej bankovej stratégie

Alena LONGAUEROVÁ*

1. Vývoj bankovníctva v deväťdesiatych rokoch

Vo svete boli 90. roky charakteristické rozsiahlou reorganizáciou bankového sektora. Známe americké banky na začiatku dekády pristúpili k širokej reorganizácii. Európske univerzálne banky reagovali na zmeny prebiehajúce v amerických bankách tak, že zvyraňovali svoje dlhodobé vzťahy ku svojim klientom.

V amerických bankách 90. roky skončili drastickou reštrukturalizáciou, ktorá viedla k zosilneniu ich konkurenčnej schopnosti a ziskovosti. Aj európsky bankový systém musel reagovať na prebiehajúce zmeny. Mnoho univerzálnych bánk v Európe tiež potrebovalo reštrukturalizáciu. Jej nevyhnutnosť bola vyvolaná veľkým množstvom zlých úverov, neziskovými službami a produktmi, zosilnením konkurencie a manažérmi, ktorí neboli schopní adaptovať sa na nové zmeny.

Akvízie v bankovom sektore viedli k redukcii počtu bánk. Počet bánk v USA klesol od roku 1990 z 15 000 na 10 000. Znížili sa provízie z úverov a úrokových výnosov [1, s. 298]. Banky sa stali omnoho väčšie na základe prebiehajúcich akvizícií a fúzií. V tom čase vznikli veľké skupiny multifinančných bankových konglomerácií, napríklad City Group, Chase Manhattan, J. P. Morgan, Bank of America (prehľad ich aktív uvádzame v tab. 1).

Tabuľka 1

Poradie amerických bánk podľa aktív

P. č.	K 31. 12. 1989	Aktíva v mil. USD	K 31. 12. 1998	Aktíva v mil. USD
1.	Citicorp	230 643	Citigroup	668 600
2.	Chase Manhattan	107 369	Chase Manhattan	356 500
3.	Bank of America	98 764	J. P. Morgan	298 500
4.	J. P. Morgan	88 964	Bank of America	263 900
5.	Security Pacific	83 943	First Union	234 600
6.	Chemical Bank	71 513	Bankers Trust	156 300
7.	NCNB	66 191	Bank One	120 200
8.	Manufacturers Hanover	60 479	Fleet Financial	99 500
9.	Firts Interstate	59 051	Wells Fargo	92 800
10.	Bankers Trust	55 568	National City Corp.	83 100

Prameň: I. Walter, R. Smith [1, s. 299].

Z tabuľky 1 vidieť, že aktíva v štyroch najväčších amerických bankách za desať rokov narástli nasledujúcim indexom: • Citigroup: 2,9 • J. P. Morgan: 3,36 • Chase Manhattan: 3,32 • Bank of America: 2,67. Najväčšiu dynamiku zaznamenala banka J. P. Morgan, ktorá postúpila o jedno miesto a stala sa treťou najväčšou bankou v USA.

Na tomto mieste nemožno ponechať bez povšimnutia skutočnosť, že táto výnimočná dynamika koncentrácie v severoamerickom bankovom sektore okrem iného bola a je i naďalej povzbudzovaná aj odstraňovaním reštriktívnych legislatívnych úprav podnikania v bankovníctve. Konkrétne ide o postupné, resp. o úplné odstraňovanie regulácie zameranej na zabraňovanie ďalšej koncentrácie na finančných trhoch, t. j. o relaxovanie reštrikcií uvalených v zmysle tzv. McFaddenovho zákona a Glossovho-Steagallovho zákona zo začiatku tridsiatych rokov 20. storočia. Postupne teda došlo de facto k úplnému zrušeniu územno-aločných obmedzení otvárania pobočiek bánk (McFaddenov zákon), ako aj k výraznému obmedzeniu reštriktívneho oddelenia investičného a tradičného komerčného bankovníctva (Glassov-Steagallov zákon). V tomto zmysle bolo vedúcim americkým bankám i legislatívne umožnené uplatniť koncept univerzálnych bánk, teda trhovú štruktúru, ktorá bola tradične typická pre najvýznamnejšie banky kontinentálnej Európy.

Americké banky mali vysoko rozvinuté *wholesalové* finančné služby, pričom dominanciu na trhu mali investičné banky. V bankách narástol ukazovateľ výnosovosti aktív, pri klesajúcich úrokoch a rastúcich cenách akcií klesali kapitálové náklady bánk. Vysoký podiel zisku v roku 1993 dosiahli banky jednorazovo, napríklad poklesom nákladov na poistenie, nižšími opravnými položkami na úvery a úrokovou maržou.

2. Reštrukturalizácia bankovníctva v Európe

Všetky európske banky dodržiavali v poslednom desaťročí bazilejskú dohodu o konsolidovanej uzávierke a minime kapitálovej primeranosti v súlade s druhou bankovou smernicou Európskej únie. V tomto období došlo k veľkej modernizácii kapitálového trhu, skvalitnili sa konkurenčné technológie, došlo k zmenám v pravidlách pri riadení poisťovacích služieb, investičných služieb a riadenia aktív v bankách. Samozrejme, uvedené zmeny súviseli so zavedením eura.

Dodržiavanie všetkých noriem kapitálovej primeranosti nebolo ťažké pre tie kontinentálne banky, ktoré boli štrukturalizované ako univerzálne banky a pôsobili na kapitálovom trhu. Pre európske banky bola novým fenoménom úroveň konkurencie na kapitálovom trhu a nárast kvality finančných služieb v Európe. Takéto prostredie pomohlo tomu, že banky mali dostatok kapitálu, zvýšila sa ziskovosť a nové produkty a služby prispievali k ďalšiemu nárastu zisku. Európa

sa otvorila konkurencii pre všetky európske, americké a japonské banky, ktoré predtým v Európe nepôsobili. Banky vstupovali na trhy iných krajín a konsolidovali si svoje pozície, čo viedlo k väčšiemu objemu akvizícií a fúzií.

Na druhej strane to poskytovalo rovnaké výhody pre všetky firmy, banky, ako aj pre obchodníkov s cennými papiermi a pre poisťovne. Technologický vývoj akceleroval zmeny v oblasti *wholesalového* bankovníctva, ktoré sa stalo globálnejšie a ceny sa stali senzitívnejšie. Rýchlejšie sa menilo aj *retailové* bankovníctvo, ktoré zavádzalo nové formy bankových operácií, napríklad debetné karty, bankové automaty, *phone banking* a *internet banking*, bankopoisťovníctvo. To všetko viedlo k nárastu objemu investícií do fondov a anuit. Marketingová stratégia sa viac orientovala na trh. Najväčšie európske multinacionálne banky boli veľmi aktívni užívatelia služieb kapitálového trhu a veľa európskych bánk a iných poskytovateľov finančných služieb požadovalo viac sofistikované metódy.

Prevažnú väčšinu finančných služieb v Európe poskytujú finančné spoločnosti, najmä banky (75 %), na rozdiel od USA, kde banky poskytujú len 25 % finančných služieb. Najväčšie európske korporácie a agentúry si veľmi rýchlo vybudovali prístupy k eurobondom a k syndikovaným úverom *wholesalového* trhu. Tieto spoločnosti mali prístup k trhu, samozrejme, boli orientované na zisk, čím dochádzalo k redukovaniu ich nákladov na kapitál. Celkovo vzrastalo financovanie ich aktivít, rozšíril sa trh a stal sa viac efektívnejším, obsahoval viac transakcií a rozšírila sa aj dezintermediácia bánk v oblasti služieb pre klientov. Prevažná väčšina bánk sa financovala cez *wholesaleový* obchod, čím sa toto financovanie stalo omnoho ťažšie a zastavil sa jeho nárast. Európske banky realizovali rôzne zmeny v ich tradičnom *retailovom* obchode.

Zavádzanie bankových automatov alebo iných foriem elektronického bankovníctva malo vplyv na nárast investícií v tejto oblasti. Fondy peňažného trhu, boli spojené s väčšou konkurenciou vo vzťahu ku klientskym vkladom. Banky ponúkali investičné služby a rôzne formy poistenia prostredníctvom ich pobočiek. Nárast konkurencie bol silný aj pre oblasť lokálneho bankovníctva. Pokles úrokových výnosov viedol banky k znižovaniu prevádzkových nákladov a k zefektívňovaniu procesov. Európske banky reagovali na zmeny v obchodnej stratégii ich hlavných konkurentov, čo viedlo k nárastu veľkého domáceho bankovníctva. *Retail* a *wholesale* boli základnými bankovými obchodmi. Konkurenčná pozícia bánk viedla k akvizíciám a fúziám a k iným reštrukturalizačným aktivitám. Banky zmenili svoje stratégie, realizovali množstvo zmien tak, aby zostali konkurenčne schopnými na trhu. Táto stratégia sa nazývala *market to market*.

Vzhľadom na to, že sa rozšírili aktivity bánk v oblasti kapitálových trhov a na európskom trhu sa vo väčšej miere zapájali do obchodovania americkí inštitucionálni investori, došlo k poklesu výnosov z investovania v európskych bankách.

V minulosti banky, ktoré boli vo vlastníctve štátu a boli štátom kontrolované, museli optimalizovať svoje ekonomické procesy. Zmeny na trhu, najmä neočakávaný nárast úrokov z depozitov a nárast tlaku na transparentnosť, vyvolali v európskych bankách problémy s riadením aktív a pasív podobne, ako to bolo v amerických sporiteľničných bankách, čo samozrejme viedlo k úverovej kríze bánk. Zlé úvery a nekvalitné investičné stratégie viedli k problémom vo viacerých bankách aj vo Veľkej Británii, vo Francúzsku, v Nemecku, vo Švajčiarsku a v Škandinávii. Zvýšenie rizík v oblasti nárastu cien akcií a iných obchodov a zhoršenie úverového ratingu viedli k sprísneniu ochrany vkladov. Podľa bazijských dohôd a druhej bankovej direktívy sa banky museli reštrukturalizovať, modernizovať a snažiť sa o vyššiu ziskovosť. Zmenila sa ich podoba, zmenilo sa riadenie, i regulátory. Bankové akvizície a fúzie boli veľmi intenzívne v Európe, podobne ako to bolo v USA, a od novembra 1998 sa v porovnaní s rokom 1989 výrazne zmenila štruktúra a hierarchia najväčších lídrov európskeho trhu.

T a b u ľ k a 2

Poradie európskych bánk podľa aktív v novembri 1998

P. č.	Názov banky	Aktíva v mld USD	Čistá úroková marža
1.	UBS	749	1.0
2.	Deutsche Bank	693	1.3
3.	ABN – Amro	501	1.7
4.	Bayerische HypoVereinsbank	492	1.3
5.	HBSC	487	2.8
6.	Crédit Suisse	477	0.9
7.	Dresdner	462	1.3
8.	ING Group	456	2.3
9.	Société Générale	418	1.2
10.	Barclays	406	3.4
11.	Banque Nationale de Paris	346	1.1
12.	Commerzbank	343	1.3
13.	National Westminster	311	3.3
14.	San Paolo – IMI	200	1.8
15.	Lloyds TSB	234	3.6
16.	Santander	186	2.6
17.	BBV	147	2.9
18.	Bank Austria	126	1.5
19.	Banco di Roma	119	2.4
20.	BCI	117	2.9

Prameň: I. Walter, R. Smith [1, s. 304].

Európske banky rovnako ako ich americkí kolegovia sa riadili podľa hesla „väčší je lepší“, čo viedlo k akvizíčným stratégiám, čím sa zväčšovala priemerná hodnota aktív najväčších 10 bánk. Spomedzi 20 bánk v Európe sa len 4–5 bánk koncentrovalo na *retailové* bankovníctvo, strednoúrovňové bankovníctvo a na poskytovanie finančných služieb pre obyvateľstvo. Tie poskytovali služby mimo

ich domácej krajiny. Štyri až päť bánk sa špecializovalo na *wholesalové* bankovníctvo, a samozrejme oveľa ťažšie sa integrovali ich komerčné aktivity s aktivitami investičného bankovníctva. Suma trhovej kapitalizácie v 20 európskych a amerických bankách bola rovnaká ako na konci roku 1998, t. j. cca 620 mld USD, ale americké banky asi polovicu svojich aktív mali v Európe: Tu mali dvojnásobný pomer trhovej kapitalizácie k aktívam. Najväčšie európske banky mali priemernú čistú úrokovú maržu 1,7 %, zatiaľ čo americké banky dosahovali maržu až 3,6 %. Pokiaľ ide o ostatné dôležité ukazovatele, vrátane kapitálovej primeranosti, výnosovosti a základného imania, tieto ukazovatele mali európske banky porovnateľné s americkými bankami.

Bankové spoločnosti sa museli adaptovať na mnohé zmeny a reagovať na zosilnenie konkurencie. Museli zdokonaľiť svoje pôsobenie na trhu a zvýšiť svoju ziskovosť. Ale ich úspech závisel od výsledku domácej reštrukturalizácie a od zamerania sa na tradičný *retailový* obchod alebo na strednourovňové bankovníctvo. *Wholesalový* obchod bol spojený s veľkým počtom inovácií a nárastom konkurencie v oblasti obchodovania s cennými papiermi. Transakcie pri syndikovaných úveroch, upisovanie cenných papierov, poistenie a akvizície, ako aj poradenské činnosti sa stali pre banky veľmi dôležité. Samozrejme, boli ovplyvnené aj požiadavkami na jednotnú menu.

Proces akvizícií a fúzií prebieha v celosvetovom meradle. V Ázii, predovšetkým v Japonsku, je elementárnym faktorom realizácie významných fúzií medzi finančnými korporáciami skutočnosť, že vlády týchto tzv. novoindustrializovaných ekonomík všeobecne presadili sanáciu jednotlivých spoločností tohto sektora práve prostredníctvom ich spájania, a to s jednoznačným cieľom nedopustiť totálny rozpad kredibility finančného systému ako celku v konfrontácii s realitou všeobecnej menovej a úverovej krízy v tomto regióne. Bežné trhové mechanizmy (konkurz a vyrovnanie) sa teda neaplikovali. Naproti tomu v Európe odráža dynamika fúzií na finančnom trhu predovšetkým zvýšené úsilie jeho účastníkov o znovuzískanie a posilnenie pozícií na zjednocujúcom sa európskom kapitálovom trhu. Nepochybne ďalšími významnými akcelerátormi tohto procesu sú také faktory, ako deregulácia, privatizácia a dramaticky rastúca úloha aplikácie informačných technológií vo všetkých formách a štruktúrach finančných trhov. Najaktuálnejšou akvizíciou, ktorú schválila aj Európska komisia, je fúzia medzi HypoVereinsbank a Bank Austria (pozri tab. 3).

Nová banka, ktorá vznikla zlúčením HypoVereinsbank a Bank Austria, má zámer silne pôsobiť na trhu východnej a strednej Európy. V súčasnosti Bank Austria pôsobí v Poľsku, kde vlastní PBK; HypoVereinsbank vlastní BPH. V Maďarsku má dominantné postavenie Bank Austria. V Českej republike chce kúpiť Komerční banku, u nás na Slovensku má založenú pobočku.

T a b u ľ k a 3

Poradie 10 najväčších bánk podľa aktív v decembri 1999 alebo v marci 2000

P. č.	Názov banky	Krajina	Aktíva v mil. USD
1.	Mizuho Financial Gp (Fuji + Dai-Ichi Kangyo + IBJ)	Japonsko	1 394 242*
2.	Deutsche Bank	Nemecko	843 761
3.	Citigroup	USA	716 937
4.	BNP Paribas	Francúzsko	701 853
5.	Bank of Tokyo-Mitsubisi	Japonsko	678 244
6.	Chse Manhattan / J. P. Morgan	USA	667 003**
7.	Hypo Vereinsbank (vrátane Bank Austria)	Nemecko	646 205**
8.	HSBC Holdings (+ Crédit Commercial de France)	Veľká Británia	638 747**
9.	Bank of America Corp	USA	632 574
10.	UBS	Švajčiarsko	613 637

* Agregované údaje individuálnych spoločností k 31. 3. 2000.

** Agregované údaje individuálnych spoločností k 31. 12. 1999.

Prameň: Spracované podľa The Banker [2, s. 20].

Vývoj bankovníctva v Európe bude pokračovať v akvizíciách a vo fúziách, pričom tento proces bude spojený s riešením a formovaním určitej spoločnej európskej bankovej stratégie.

3. Hlavné komponenty európskej bankovej stratégie

Stratégia je veľmi dôležitou súčasťou každej bankovej inštitúcie. V minulosti boli banky vo väčšine krajín obmedzované z hľadiska cieľov a museli si chrániť svoj *status*, čo znamená, že museli byť veľké, solídne a museli rešpektovať požiadavku stabilnej reputácie u verejnosti. Tieto základné znaky aj medzinárodných aktivít viedli k nárastu prestíže bánk. Domáci klienti mali prostredníctvom bánk kontakt so zahraničím, čo viedlo k získavaniu výhod pre banky. Samozrejme, tieto aktivity viedli k zmenšeniu zisku.

Dnes mnoho európskych bánk súhlasí s tým, že ich ciele sú diferencované a zamerané buď na zisk, alebo na zvýšenie hodnoty akcií, na rast výnosov z investovania od 15–20 %.

Stanovenie strategických cieľov je diferencované a tieto ciele sa dostávajú častokrát do konfliktu, napríklad úroveň dosiahnutia zisku a redukovanie investícií. Investovanie bolo spojené so zväčšením rizika. Nárast trhového podielu vyžaduje investovanie, ktoré má návratnosť v dlhšom čase. Zmena strategických cieľov viedla k skvalitneniu podielu bánk na narastajúcom konkurenčnom trhu alebo k nárastu ziskovosti. Tieto zmeny vyžadovali zmeny v spôsobe riadenia banky. Banky ťažko implementovali tieto zmeny, ktoré vyžadovali zmenu na strednej úrovni manažmentu, a samozrejme vyžadovali prepustenie väčšieho

počtu zamestnancov, čo nebolo ľahké uskutočniť v európskych krajinách. Najťažšie bolo implementovať uvedené stratégie do bankovej praxe, pretože banky chceli tieto zmeny uskutočniť ihneď, keďže potrebovali expandovať do nových oblastí, do sprostredkovateľského obchodu, získať nových klientov alebo prejsť na diferencované línie produktov.

Implementovať uvedené zmeny aj v najväčších európskych bankách znamenalo zmeny v pozíciách obchodov s cennými papiermi. Niektoré banky sa ani nepokúsili uvedené zmeny realizovať. Ľahšiu situáciu pri implementovaní takýchto zmien mali banky, ktoré pôsobili na domácom trhu a ovládali lokálne know-how. Veľké úspechy zaznamenali anglické banky, ktoré pôsobili na britskom *high-street* a dosahovali vysokú návratnosť investícií. Napríklad banka Lloyds v roku 1998 zaznamenala 28 %-nú výnosovosť vlastného imania a 3,6 %-nú čistú úrokovú maržu; trhovú kapitalizáciu mala 5,5-krát väčšiu, ako bola jej účtovná hodnota. Takéto typy bánk získali veľký podiel na európskom trhu cenných papierov.

Nová konfigurácia trhu, ktorá bola chránená európskymi bankovými smernicami, bola určitou bariérou zvýšenia konkurencie bánk v porovnaní so susednými krajinami. Je pravda, že banky, ktoré získavali svoje pozície v susedných krajinách, mali lepšie podmienky pre vstup na susedný trh a oveľa ľahšie sa im na uvedenom trhu pôsobilo. Lukratívnym segmentom sa stal holandský trh. Zahraničné banky boli omnoho agresívnejšie ako holandské banky, a preto aj holandské banky začali byť oveľa aktívnejšie v oblasti fúzií a akvizícií a snažili sa viac preniknúť na nové trhy. Aj holandské banky začali uplatňovať tendenciu „väčší je lepší“ a začali kombinovať trhovú kapitalizáciu ako jeden z dôležitých cieľov svojho pôsobenia na trhu.

Banky začali realizovať stratégiu tzv. veľkých akvizícií a vzniku strategických aliancií s poskytovaním rôznych druhov služieb. Takéto stratégie vyvolali expanziu a napomohli vytvorenie veľkých lídrov na bankovom trhu v rámci jednotného európskeho trhu. Príkladom môže byť tzv. cross-border stratégia Deutsche Bank, ktorá akvizovala viaceré banky a v roku 1997 získala kontrolu nad Bankers Trust. Dosiahnutie cieľov v oblasti stratégie *cross-border* sa odrazilo v tom, že veľké banky zabezpečovali tak obchody s cennými papiermi, ako aj riadenie aktív a pasív a vytvárali veľké strategické aliancie. Malé transakcie nemohli robiť pre veľké strategické zmeny.

Napríklad UBS vlastní oblasť investičného bankovníctva, obchody s derivátmi, a taktiež firmy v oblasti investičného manažmentu. Možno, pravda, uviesť ďalšie príklady veľkých akvizícií v rámci Európy, ale aj v rámci USA. Tieto veľké skupiny s medzinárodnými ambíciami získavali veľký podiel na trhu, a dokonca uvedené veľké banky boli vzájomne poprepájané, napríklad Deutsche Bank a banka J. P. Morgan.

Európske banky veľmi rýchlo rástli v porovnaní s ich americkými partnermi a tým sa stali konkurenčne schopnými, pričom sa zvyšovala aj hodnota ich akcií. Podobne ako americké, aj európske banky sa zamerali na domácich spotrebiteľov a na strednourovňové bankovníctvo. Dochádzalo k veľkému spojeniu medzi *wholesalovým* bankovníctvom a obchodmi so syndikovanými úvermi, s operatívnym a extenzívnym systémom pobočiek v Európe a mimo nej. Banky sa prostredníctvom svojich vlastníkov rozhodli akceptovať fúzie s veľkými bankami a uprednostňovali ich pred kontinuálnym nárastom vlastných bilancií. Prebiehala konsolidácia väčšieho počtu bánk tak, aby sa „väčší stal lepším“.

Riešenie rozporu medzi *wholesalovým* a *retailovým* bankovníctvom a všetky zmeny sa nerealizovali jednoducho, pričom vyžadovali hľadanie správnej synergie všetkých aktivít. Synergia prinášala niekedy aj nevýhody vzhľadom na veľký objem obchodov, napriek tomu nevýhod bolo menej ako výhod.

4. Otvorené otázky do budúcnosti

Európske bankovníctvo a iné finančné služby sú spojené s množstvom problémov, ktoré bude potrebné vyriešiť a ktoré zmenia charakter bankovníctva. Z hľadiska budúcnosti je možné očakávať nasledujúce tendencie:

a) Pokračovanie v intenzívnej úrovni konkurencie v oblasti kapitálového trhu a priemyslu vedie k tomu, že prístupy a kapacitné možnosti sa zmenšili. Táto konkurencia je spojená najmä s americkými firmami a s oblasťou *wholesalového* sektora. Tlak na časť inštitucionálnych investorov a vlastníkov s cieľom zvýšiť ziskovosť a ceny akcií bude vyvolávať ďalší tlak trhu na ďalšie akvizície a fúzie. Pokračovanie akvizícií bánk a iných spoločností, ktoré poskytujú finančné služby, bude ďalej narastať, čo bude viesť k vzniku transeurópskych a globálnych firiem. Vlastníci týchto bánk budú predávať, aby reagovali na tendencie akvizícií. Tlak na trhu bude stále väčší a konsolidácia bánk bude demonštrovať ich strategický pohyb a bude smerovať k zdokonaleniu pôsobenia vlastníkov bánk, čo znamená, že banky budú redukovať náklady vrátane manažmentu. Budú si vyberať a budú pokračovať ako univerzálne banky, budú ponúkať služby a najväčší si budú musieť položiť otázku „kto sme?“ a „čo chceme robiť?“.

b) Na tieto zmeny v strategickom zameraní budú musieť veľké banky reagovať a položiť si otázky: „Má banka rozširovať *retailové* bankovníctvo – vklady, úvery, hypotéky, ktoré poskytuje cez pobočky a cez iné distribučné kanály, alebo iné služby – úverové karty, fondy, poistenie majetku?“ „Má vo všetkých krajinách eurozóny vysokú prioritu veľká šírka produktov pre spotrebiteľov v rámci celej Európy?“ „Má banka napojenie na investičné americké banky s cieľom získať vysoký podiel na trhu v oblasti *wholesalových* finančných služieb, syndikovanej

sféry, distribúcie cenných papierov, akvizície, alebo sa má rozvíjať tradičné wholesalové bankovníctvo od New Yorku po Tokio, so všetkými nástrojmi kapitálového trhu vrátane derivátov?“ „Má banka rozvíjať obchod v oblasti riadenia aktív s privátnymi klientmi alebo inštitúciami, fondmi?“ „Má sa pokračovať v aplikácii zmeny pozície vlastníkov v priemyselných spoločnostiach – vplýva to na manažmenty a na tých, ktorí vlastnia akcie?“ „Bude domáca banka mať vzťah s krajinami ako Nemecko, Francúzsko, Taliansko, Švédsko, Rakúsko a bude to zohrávať dôležitú úlohu vo vývoji stratégie, alebo bude zameraná na domáci trh?“

Odpovede na tieto otázky budú závisieť predovšetkým od toho, či banka bude mať výhody v oblasti zisku a zníženia nákladov na riziko. Banky musia poznať výhody týchto stratégií, pretože ich musia korektné implementovať. Stratégia, ktorá nie je implementovaná, pretože je obmedzená organizačne a manažmentom, nemá žiadnu hodnotu. Mnoho bankových organizácií zastavilo tieto procesy, pretože neboli schopné riadiť návody a zmeny vyplývajúce z týchto stratégií a stať sa konkurencieschopnými na tomto trhu.

Banky si budú musieť zodpovedať na tieto otázky:

- „Sme pripravení realizovať uvedené strategické zmeny?“
- „Identifikovali sme správne tieto iniciatívy?“
- „Je naša organizácia taká veľká a byrokratická, že jej manažovanie je veľmi ťažké z hľadiska týchto zmien?“
- „Sme schopní prispôbiť našu operatívu efektívnosti v porovnaní s najväčšími bankami?“
- „Sme schopní manažovať rozdiely medzi investičným bankovníctvom, riadením aktív a poisťovníctvom?“
- „Je štruktúra univerzálnej banky optimálna vzhľadom na hodnotu akcií?“
- „Je dosiahnutá hodnota v holdingu v spolupráci s ostatnými súčasťami konglomerátu dostatočne vysoká?“
- „Je lepšia, vyššia ako predtým? Vieme správne manažovať investičné bankovníctvo a oblasť financovania?“
- „Sme naozaj väčší a sme lepší?“

Ak banky nie sú spokojné s odpoveďami na tieto otázky, mali by zohľadniť diferencie, prehodnotiť stratégiu a nafázovať ju tak, aby sa realizovala v správnom čase. Posledná otázka je dôležitá najmä pre oblasť finančných služieb a ich plánovanie. Na novoštruktúrovanom európskom trhu nemusí „väčší byť lepší“ vo všetkých oblastiach, a samozrejme nemusí byť najefektívnejší.

Ako iróniu je možné uviesť v rámci európskych bánk hodnotu trhovej kapitalizácie Lloyds TSB, ktorá má rovnakú trhovú kapitalizáciu v USD ako UBS. Banka Lloyds lepšie pozná návrat z uvedenej stratégie a lepšie pozná najväčších medzinárodných „hráčov“ na úverovom trhu. Správne sa rozhodla odísť z *wholesalového*

trhu a koncentrovala sa na spotrebiteľský obchod, riadenie aktív a poistenie v rámci Veľkej Británie. Jej prvá stratégia bola časovaná a zameraná predovšetkým na zisk. Banka Lloyds napriek tomu, že je zameraná na *retailové* bankovníctvo, je vo Veľkej Británii veľmi zisková, ale jej zisk znižovali straty v medzinárodnom a vo *wholesalovom* obchode, čo súviselo s bankou Barclays a s National Westminsterkou bankou, ktoré boli v tejto oblasti lepšie.

Banky poskytujú jednak služby, jednak akumulujú a riadia svoje aktíva. Ich aktíva sú selektované podľa výšky ziskovosti a snažia sa eliminovať neziskové činnosti tak, aby hodnota banky rástla. Pri náraste aktív banky musia konvertovať svoju bilanciu a masívne investovať, predávať svoje aktíva, a samozrejme získavať zdroje prostredníctvom svojich pasív. Toto riadenie musí byť veľmi obozretné a výber aktív musí zohľadňovať čo najlacnejšie získanie zdrojov na ich financovanie, a to buď formou depozitov, alebo emisiou cenných papierov na kapitálovom trhu. Riadenie portfólia má v banke veľkú prioritu a banka musí riadiť aktíva a pasíva tak, aby realizovala svoje *hedgingové* a *tradingové* aktivity kvalitne. To všetko sa deje s vysokým rizikom pre vlastníkov z hľadiska návratnosti.

Kapitálové trhy nie sú, samozrejme, limitované tradičnými teritóriami, ale banky expandujú tak, aby boli úspešné. Základné portfólio banky musí riadiť určitá centrálna jednotka, ktorá predáva finančné produkty spotrebiteľom v oblasti strednourovňového bankovníctva alebo v oblasti realít a *corporate banking*, resp. *wholesalových* produktov. Akvizičná jednotka aktív musí ponúkať svoje aktíva tak, aby boli atraktívne a má za úlohu riadiť základné portfólio. Jednotka musí byť veľmi aktívna na trhu a je závislá od rozhodnutia manažérov. Predaj aktív sa uskutočňuje tak, aby banka získala výhody a zisk. Riadenie portfólia je spojené s vytváraním a ponukou nových produktov v oblasti aktív, ktoré obsahujú rôzne výhody a reagujú na trh. Na druhej strane, riadenie fondov je zamerané na špeciálne investičné výhody v oblasti ofenzívnych fondov od podielových fondov a iných investorov a rôznych druhov cenných papierov a bondov. Pre európske banky bude veľmi dôležité sledovať svojich a amerických konkurentov a získavať výhody v Európe pre jednotný európsky trh.

Budúcnosť ukáže, ako sa európske banky dokážu uvedeným zmenám prispôbiť, ako budú reagovať na tendencie globalizácie a na zmeny v oblasti ponuky produktov a v systéme riadenia bankovníctva.

Záverom príspevku je potrebné konštatovať, že uvedené procesy sa dotýkajú aj slovenského trhu a predajom slovenských bánk veľkým zahraničným bankám bude zabezpečený nielen prístup na zahraničné trhy, ale pre klientov sa sprístupnia bankové produkty ponúkané v zahraničí.

Literatúra

- [1] MOLYNEUX, Ph. – ALTUNBAS, Y. – GARDENER, E.: *Efficiency in European Banking*. Chichester, Wiley 1996.
- [2] SCHMITZ, R.: *Unternehmensfusionen: ein Wesensmerkmal der globalisierten Wirtschaft*. Wirtschaftsdienst, 1998, č. 7, s. 383–386.
- [3] SOKOLOVSKÝ, Z.: *Trendy v bankovníctví*. Finance a úvěr, 49, 1999, č. 6, s. 323–334.
- [4] WALTER, I. – SMITH, R.: *High Finance in the Euro-Zone*. London, Pearson Education Limited 2000.
- [5] *The Banker*, november 2000.

STRUCTURAL CHANGES IN THE WORLD BANKING AND COMPONENTS OF THE EUROPEAN BANKING STRATEGY

Alena LONGAUEROVÁ

The world of banking went through sharp changes in the nineties that were caused by changes in the global structure; this includes the financial market, information technology, the revenue and expense structure of commercial banks and mainly due to changes in service offerings brought on by increased demands and competition.

European banking was behind the times in comparison to the US. Its development was according to European commission rules on banking in capital adequacy, credit engagement as well as in the field of risk management in commercial banks.

The trend of globalization in banking has mainly been in the forms of acquisitions and mergers. Consequently, the size of banks is measured by the volume of accumulated assets.

Acquisitions and mergers required changes in strategies of commercial banks, management systems as well as management tools at commercial banks.

The formation of strategic alliances in banking is significant, i. a. applications of cross-border strategies with total offerings of financial services, including investment services.

The strategic targets of commercial banks systematically began to focus on developing market share and growth in the capital market.

European banking must also change its strategy. In the future, commercial banks will have to concentrate on optimising co-operation between regional markets and the global market.