

Aplikácia strategických metód na hodnotenie portfólia bankových produktov

Anna ČEPELOVÁ* – Stanislav POLOUČEK**

Úvod

Cieľom predkladaného príspevku je posúdiť portfólio vybraných bankových produktov (vklady na požiadanie, úvery verejnému sektoru a bankové záruky) z hľadiska strategického manažmentu. Ako nástroj strategickej analýzy sme v príspevku použili maticu Boston Consulting Group (ďalej len *matica BCG*). Z analýzy portfólia slovenských, českých a poľských bánk, ale aj vývoja finančného trhu v rokoch 1993 až 2001 vyplýva, že je možné využívať portfóliovú metódu strategického manažmentu na hodnotenie bankových produktov. Výsledky hodnotenia, s použitím matice BCG, korešpondujú so stavom analyzovaných bankových sektorov v Českej republike, v Slovenskej republike a v Poľsku.

Finančné systémy na Slovensku, v Českej republike a v Poľsku sa svojim charakterom nelíšia od finančných systémov v iných tranzitívnych ekonomikách. Systémy majú charakter B-systému, s kľúčovou úlohou bánk a s relatívne mierne rastúcou váhou finančných trhov [9].

V analyzovaných bankových sektoroch došlo v posledných rokoch ku koncentrácii a k posilneniu pozície veľkých bánk, čo viedlo k výraznej diferenciacii bankových sektorov. Postavenie veľkých bánk je posilňované aj vývojom jednotného trhu v rámci Európskej únie. Veľké banky nestratili nič so svojich pozícií ani pri postupnom posilnení a rozširovaní menovej únie a po zavedení eura. Nespornou výhodou veľkých bánk pri doručovaní bankových produktov je sieť pobočiek, ktorých budovanie je veľmi nákladné a môže byť ochranou veľkých bánk nielen pred bankami malými, ale aj určitou bariérou vstupu pre zahraničné banky. Okrem rozsiahlych sietí pobočiek, pružného využívania nových distribučných kanálov [2] a dôslednejšieho uplatňovania marketingových stratégií [6] je konkurenčná výhoda veľkých bánk nesporne v tom, že klienti majú obvykle väčšiu dôveru v kapitálovo silnú banku. Tá má lepšie možnosti ponúkať širšiu paletu produktov, čo ovplyvňuje malú aj veľkú klientelu. Veľké banky majú možnosť poskytovať aj

* Ing. Anna ČEPELOVÁ, PhD., Ekonomická univerzita, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Tajovského 13, 040 01 Košice; e-mail: cepelova@euke.sk

** prof. RNDr., PhDr. Stanislav POLOUČEK, CSc., Slezská univerzita v Opavě, Obchodné podnikateľská fakulta Karviná, Univerzitní nám. 76, 733 00 Karviná, Česká republika; e-mail: poloucek@opf.slu.cz

väčší objem úverov. Veľké podniky spolupracujú spravidla len s veľkými bankami, ktoré dokážu zabezpečiť rozsah, ako aj objem služieb, ktoré tieto veľké podniky požadujú. Napriek tomu, bankový sektor vo všetkých krajinách tvoria banky veľké aj malé [8]. Vysoká internacionalizácia bankového sektora a jeho privatizácia zahraničným kapitálom, rovnako ako prispôsobovanie sa podmienkam Európskej únie a rastúca konkurencia zo strany nebankových subjektov, núti banky k hľadaniu relatívne nových prístupov vo všetkých oblastiach ich pôsobenia. Patrí k nim aj hodnotenie bankového portfólia.

1. Produktová štruktúra bankového sektora

V predkladanej stati aplikujeme jeden z nástrojov strategického manažmentu – maticu BCG – na hodnotenie portfólia vybraných produktov bánk, ktoré poskytujú banky na Slovensku, v Českej republike a v Poľsku. Zmyslom aplikácie tohto nástroja strategického manažmentu je poukázať na potrebu strategického hodnotenia existujúcich bankových produktov a na potrebu zmien v štruktúre portfólia produktov bánk. Dôraz sa kladie na tvorbu čiastkových produktových stratégií a na tvorbu stratégie banky ako hospodárskeho subjektu. Pri posudzovaní rizík bánk sa stále viac ukazuje, že práve zmena portfólia a zavedenie nových produktov je relatívne rizikovou záležitosťou a v banke si vyžaduje vytvoriť nielen zodpovedajúci objem rezerv, ale aj zodpovedajúcu stratégiu.

Bankové produkty sa pomerne výrazne odlišujú od iných produktov v ekonomike. Všeobecne platí, že finančné (bankové) produkty je pomerne ťažké patentovať, a preto ich konkurencia veľmi rýchlo kopíruje a aplikuje. To minimalizuje výhody prvého, ktorý zavádza uvedený produkt, a zvyšuje jeho náklady. Problematické je aj zavedenie úplne nového produktu. V ponuke bankových produktov zohráva významnú úlohu aj lojalita klientov a prepojenie jednotlivých bankových produktov. Tie sú posilňované „balíčkami“ produktov, ktoré väčšina bánk ponúka. Preto je pomerne ťažké získať klientelu ponukou jedného, hoci aj atraktívneho produktu. Niektoré banky sa však o to pokúšajú.¹ Ich zámerom je zvyčajne práve to, že už dnes chcú získať klienta do budúcnosti pre vlastnú organizáciu. Väčšina nových bankových produktov si navyše nevyžaduje veľké kapitálové investície, ale len kvalitný ľudský kapitál.

V poslednom období je štruktúra ponuky produktov bánk ovplyvnená celým radom zmien, ktoré sa uskutočňujú vo finančnom sektore nielen v tranzitívnych, ale aj v ekonomicky vyspelých štátoch. Patria k nim napríklad fúzie a akvizície.

¹ Príkladom môže byť ponuka kreditných kariet v niektorých bankách bez nutnosti viesť v tejto banke účet. V Českej republike v súčasnosti ponúka takúto kartu Česká poisťovna, Česká spořitelna, Citibank, HVB Bank, rovnako aj ďalšie spoločnosti – CCS a Home Credit.

Cieľom fúzií a akvizícií je ponúknuť čo najviac finančných služieb pod jednou strechou a posilniť pozíciu spájajúcich sa subjektov na trhu. Výsledky mnohých výskumov dokázali, že podniky (a platí to aj pre banky) s dominantným trhovým podielom vykazujú aj lepšie finančné výsledky [15].

Vo sfére finančných služieb sú fúzie a akvizície sprevádzané rastúcou koncentráciou. Pritom obavy z negatívneho vplyvu koncentrácie na klientov bánk sa zatiaľ neprejavujú. Táto skutočnosť je charakteristická väčšinou pre trhy, ktoré sa nachádzajú vo fáze nasýtenia a považujú sa za stabilné. Skúsenosti Slovenska, Českej republiky, a do určitej miery aj Poľska potvrdzujú, že približne rovnaká situácia je ale aj v relatívne malých a otvorených tranzitívnych ekonomikách. K. Ahi dospel k rovnakému záveru v prípade vývoja estónskeho bankového trhu. Podľa jeho názoru existujú evidentné dohody medzi veľkými bankami, ale vonkajšie podmienky (v podstate voľný vstup a výstup z odvetvia) obmedzujú monopolné správanie bánk. Ich politika je sociálne únosná, zisk je primeraný a bankovníctvo sa stáva efektívne [1, s. 1013]. N. Cetoreli [3] dospel k rovnakému záveru, a to aj pre trhy, ktoré sú predmetom špecifického záujmu antitrustových orgánov – regionálne bankové trhy v USA. Autor nenachádza prvky zhody v správaní, ale voľný vstup, resp. hrozbu vstupu iných bánk považuje za dôvod rastúcej konkurencie. V bankových sektoroch v Českej republike, na Slovensku a v Poľsku prebieha v posledných rokoch celý rad vývojových tendencií, ktoré hovoria o tom, že i napriek rastúcej koncentrácii rastie ponuka bankových produktov a služieb. Bankový sektor je dnes stabilnejší ako v počiatočných rokoch svojej transformácie. Ukazuje sa, že deregulácia bankovníctva, ktorá bola spojená s obmedzením významných bariér vstupu do odvetvia, je pravdepodobne tou najlepšou cestou k vytvoreniu konkurenčného bankového prostredia [10].

2. Komerčné banky a potreba tvorby podnikových stratégií

Banky, ktoré získali licenciu, ktorá ich oprávňuje pôsobiť na území Slovenskej republiky, v Českej republike a v Poľsku, majú zo zákona povinnosť prijímať depozity a poskytovať úvery. Okrem toho môžu, či už priamo zo zákona alebo na základe rozšírenia licencie, poskytovať ďalšie bankové služby pre podnikateľskú sféru, obyvateľstvo, miestnym orgánom, prípadne iným ekonomickým subjektom. Banky najčastejšie ponúkajú a zabezpečujú platobný styk a zúčtovanie, obchodovanie na vlastný účet alebo na účet klienta s cennými papiermi a s devízovými hodnotami, služby v oblasti termínovaných obchodov, vedú klientom účty a spravujú vklady, poskytujú záruky, zabezpečujú úschovu a správu majetku, ponúkajú finančný prenájom, vykonávajú zmenárenskú a sprostredkovateľskú činnosť a podobne.

Výber zodpovedajúceho portfólia produktov z tejto širokej škály možností je vec vlastníkov, resp. manažmentu banky. Orientácia, resp. charakter banky je určený vlastníkami a odráža sa v organizačnej štruktúre banky, ktorú obvykle vytvára jej manažment. Všetky tieto kroky sa nezaobídu bez strategického riadenia, bez tvorby stratégií, vízií a taktík.

Proces strategického riadenia banky pozostáva z formovania jej vízie, poslania a cieľov, analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia, v ktorom banka pôsobí, ako aj od voľby vhodnej stratégie na podnikovej a podnikateľskej úrovni, z návrhu organizačných zmien a kontrolného systému realizácie strategických plánov. Jedna z oblastí strategického riadenia bánk je dlhodobé sústredenie pozornosti na portfólio aktivít, ktoré banková inštitúcia vykonáva, a na hľadanie možných zmien, ktorých realizáciou by banka dosahovala vyššie výnosy. Pojmom *portfólio bankových aktivít* rozumieme tie podnikateľské aktivity, ktoré banka môže vykonávať na základe získanej licencie, resp. ktoré sú a môžu byť ponúkané na trhu finančných produktov. Samozrejmosťou riadenia banky ako celku je riadenie portfólia bankových aktivít.

Riadiť portfólio bankových aktivít znamená identifikovať pozície jednotlivých produktov, analyzovať vzťahy medzi nimi, rozhodovať o podpore alebo útlme týchto produktov, a to na základe celého radu kritérií (výnosnosti, atraktívnosti a iné). Po posúdení aktuálnej konkurenčnej pozície je potrebné navrhnúť stratégie zavedenia nových produktov alebo obmedzenia, resp. zrušenia príslušného produktu. Okrem toho možno bankové produkty aj modifikovať. Riadiace úsilie manažmentu je v tomto prípade zamerané na zvýšenie výkonnosti portfólia banky a na zväčšenie konkurenčnej sily bankovej inštitúcie. Do úvahy je potrebné brať aj špecifiká bankového sektora a bankových produktov. K metódam, ktoré možno použiť na konštrukciu a na hodnotenie portfólia bankových aktivít, patrí aj BCG matica.

3. Matica Boston Consulting Group

Matica BCG bola jednou z prvých techník portfóliovej analýzy. Vyvinula ju americká poradenská firma Boston Consulting Group. Jej prvá prezentácia sa uskutočnila v roku 1973 a dnes sa radí medzi základné metódy konštrukcie a hodnotenia podnikového portfólia. Matica BCG sa skladá zo štyroch kvadrantov, pričom sleduje závislosť medzi tempom rastu odvetvia a relatívnym trhovým podielom analyzovanej aktivity. Skôr ako pristúpime k výpočtu parametrov potrebných na konštrukciu BCG matice pre vybrané banky v Českej republike, na Slovensku a v Poľsku, uvádzame tempo rastu bankového sektora a jeho atraktivitu, ktorá je vyjadrená rastom jeho aktív a čistých výnosov (tab. 1 – 3).

T a b u ľ k a 1

Medziročné tempá rastu aktív a čistých výnosov bankového sektora v Českej republike
(za roky 1994 – 2001 v %, oproti predchádzajúcemu roku)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Aktíva	18.05	21.11	10.69	8.16	8.12	6.98	8.33	2.27
Čisté výnosy	-35.94	-78.28	753.54	-112.06	-628.97	177.06	367.43	15.19

Prameň: Vlastné výpočty na základe údajov Českej národnej banky <www.cnb.cz>.

T a b u ľ k a 2

Medziročné tempá rastu aktív a čistých výnosov bankového sektora v Slovenskej republike
(za roky 1994 – 2001 v %, oproti predchádzajúcemu roku)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Aktíva	14.90	20.15	26.62	8.41	2.50	-3.33	10.03	9.66
Čisté výnosy	5.30	-3.50	-7.06	18.51	2.00	-16.49	24.28	3.63

Prameň: Vlastné výpočty na základe údajov Národnej banky Slovenska <www.nbs.sk>.

T a b u ľ k a 3

Medziročné tempá rastu aktív a čistých výnosov bankového sektora v Poľsku
(za roky 1994 – 2001 v %, oproti predchádzajúcemu roku)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Aktíva	34.01	36.87	32.31	25.69	29.03	14.10	18.49	22.67
Čisté výnosy	247.71	771.96	53.15	0.97	-61.40	80.30	37.73	10.95

Prameň: Vlastné výpočty na základe údajov Národnej banky Poľska <www.nbp.pl>.

Tempo rastu odvetvia slúži ako hlavný indikátor jeho atraktivity, pretože väčšina podnikateľských subjektov chce podnikat' a pôsobiť na trhoch, ktoré sa rýchlo rozvíjajú. Na dynamicky sa rozvíjajúcich trhoch je možné rýchlejšie dosiahnuť vyššie výnosy a návratnosť investícií. Naopak na trhoch, ktoré sa nachádzajú v pokročilejšom štádiu životného cyklu odvetvia, alebo ktoré môžeme považovať za nasýtené, je atraktivita a pravdepodobnosť vstupu nového podnikateľského subjektu pomerne nízka. Údaje v tabuľkách 1 až 3 dokumentujú, že trhy tranzitívnych ekonomík boli v 90. rokoch predovšetkým veľmi volatilné. Boli však relatívne veľmi dynamické, a to predovšetkým z hľadiska rastu ich aktív. V prípade Poľska aj z hľadiska rastu čistých výnosov. Preto je pochopiteľné, že na nich rástla ponuka produktov jednak existujúcich inštitúcií, jednak subjektov nových, vstupujúcich na trh. Pri porovnaní s ekonomicky vyspelými štátmi je zrejmé, že finančné trhy tranzitívnych ekonomík sú ešte stále poddimenzované. Ponuka produktov a portfólio ponúkaných produktov ešte stále nie sú dostatočne široké [5, s. 5 – 30] a z tohto hľadiska možno finančné a bankové trhy v tranzitívnych ekonomikách považovať za veľmi atraktívne.

Relatívny trhový podiel je indikátorom konkurenčnej sily banky pôsobiacej na konkrétnom trhu. Relatívny trhový podiel je vyčíslený ako pomer trhového podielu zodpovedajúceho produktu banky k podielu najväčšieho konkurenta

v odvetví. V prípade našej analýzy sme vyjadrili zmeny v objeme poskytovaných bankových produktov troch vybraných bánk v skúmaných ekonomikách. Analýze sa podrobili tieto bankové produkty: vklady na požiadanie, úvery verejnému sektoru a záruky v rokoch 2000 – 2001 (tab. 4 – 6). Ide o štandardné bankové produkty, ktoré majú v bankách analyzovaných krajín rozhodujúci význam tak pri aktívach (úveroch), ako aj pri pasívach (vkladoch). Navyše, pre uvedené produkty bolo možné získať porovnateľné údaje. Ani pri týchto troch základných produktoch však nebola analýza a porovnanie údajov jednoduché.²

Tabuľka 4

Zmeny v objeme analyzovaných bankových produktov vo vybraných bankách v Českej republike v rokoch 2000 – 2001 (v mil. CZK)

	Vklady na požiadanie		Úvery verejnému sektoru		Záruky	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Česká spořitelna	145 305	126 039	18 419	5 289	3 530	3 999
Komerční banka	146 516	130 830	17 974	16 212	19 519	28 003
ČSOB	143 902	111 431	22 760	14 346	13 828	19 896

Prameň: Výročné správy jednotlivých bánk za rok 2001 <www.csas.cz; www.kb.cz; www.csob.cz>.

Tabuľka 5

Zmeny v objeme analyzovaných bankových produktov vo vybraných bankách v Slovenskej republike v rokoch 2000 – 2001 (v mil. SKK)

	Vklady na požiadanie		Úvery verejnému sektoru		Záruky	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Slovenská sporiteľňa	51 233	42 986	1 445	1 513	495	602
VÚB	35 433	31 830	986	1 165	3 296	4 947
Tatrabanka	36 112	25 302	394	363	5 095	6 852

Prameň: Výročné správy jednotlivých bánk za rok 2001 <www.slsp.sk; www.vub.sk; www.tatrabanka.sk>.

Tabuľka 6

Zmeny v objeme analyzovaných bankových produktov vo vybraných bankách v Poľskej republike v rokoch 2000 – 2001 (v mil. PLN)

	Vklady na požiadanie		Úvery verejnému sektoru		Záruky	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Bank Handlowy	5 011	2 460	29	40	2 738	2 527
PKO BP	18 454	18 380	4 382	2 192	246	236
BGZ	1 492	1 492	253	124	74	70

Prameň: Výročné správy jednotlivých bánk za rok 2001 <www.bh.pl; www.pkobp.pl; www.bgz.pl>.

² Ako príklad je možné uviesť položku *úvery verejnému sektoru* v troch slovenských bankách. Len v prípade Slovenskej sporiteľne ide o *úvery a preddávky poskytnuté verejnému sektoru*, v prípade VÚB sú v tabuľke uvedené údaje: *úvery poskytnuté štátnym, rozpočtovým a príspevkovým organizáciám* a v prípade Tatrabanke ide o položky: *úvery poskytnuté orgánom SR, samospráv, štátnym a iným fondom SR a ostatné účelové pohľadávky*. Keďže nás pri našej analýze zaujíma dynamika vybraných produktov vždy v rámci len jednej banky a výsledky sme nepoužili na bezprostredné porovnanie uvedených bánk, nepovažujeme preto uvedené rozdiely za podstatné.

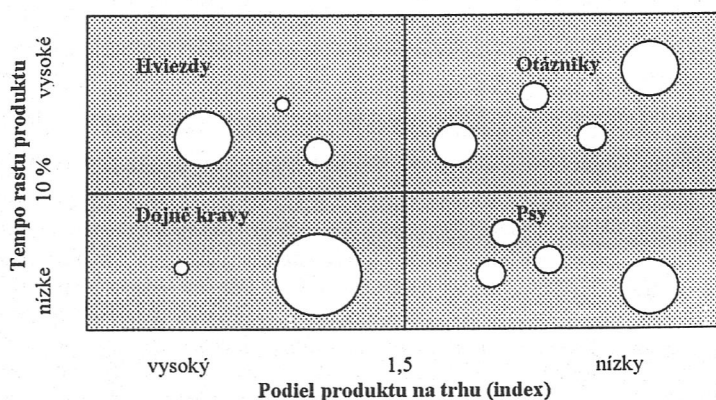
v Českej republike, v Slovenskej republike a v Poľskej republike. Uvedené údaje sme použili na výpočet a konštrukciu matice BCG, ktorej úlohou je charakterizovať a zhodnotiť súčasný stav analyzovaných bankových aktivít.

3.1. Použitie matice Boston Consulting Group na hodnotenie bankového portfólia

Maticu BCG možno použiť ako nástroj strategického plánovania, ak sa dá jasne identifikovať súčasná pozícia banky a predpovedať jej vývoj s určitou presnosťou. Na základe uvedeného sa odporúča aplikovať maticu BCG najmä na bankové inštitúcie, ktoré pôsobia na trhu dlhší čas a majú vybudované kvalitné portfólio aktivít. Výsledky analýzy s použitím matice BCG sa v praxi premietajú do plánovania a realizácie konkrétnej stratégie banky, a to pri akceptácii vhodnej miery rizika. Plánovanie a realizácia si vyžadujú uskutočniť výskum trhu, aby sa mohla identifikovať neuspokojená potreba trhu a aby sa mohli prijať potrebné opatrenia na jej uspokojenie. Plánovanie a tvorba stratégie banky okrem toho závisia aj od trhového podielu. Trhový podiel je dôležitým ukazovateľom pre banku, ktorá chce zaujať dominantné postavenie na trhu. Dominantné postavenie na trhu sa najrýchlejšie dosahuje na tých trhoch, ktoré sa nachádzajú v štádiu rastu. Ak sa trh nachádza v štádiu zrelosti, banke sa len veľmi ťažko podarí zvýšiť svoj trhový podiel. Obrázok 1 zobrazuje modifikovanú maticu BCG, ktorá sa využije na hodnotenie analyzovaných bankových produktov. Táto matica charakterizuje stav produktov banky, a nielen vývoj trhu. Pritom platí, že aj modifikovaná matica BCG je rozdelená do štyroch základných kvadrantov a každý kruh naznačuje príslušný produkt, ktorý sa podrobí analýze.

Obrázok 1

Modifikovaná matica BCG



Pri hodnotení portfólia bankových produktov sa berie do úvahy tempo rastu produktu a relatívny podiel bankového produktu na trhu pri tých produktoch, ktoré sa podrobili analýze. Matica BCG vyjadruje postavenie analyzovaného bankového produktu v príslušnom roku. Nie je z nej však možné posúdiť vývoj daného produktu v čase.

Autori matice BCG považujú produkty s podielom na trhu väčším ako 1,5 (index vyjadrený podielom: objem produktu subjektu X / objem produktu najväčšieho konkurenta subjektu X) za vodcov. Bankové produkty s menšou konkurenčnou silou budú mať hodnotu podielu produktu na trhu menšiu ako 1,5. Ak je hranica podielu produktu na trhu postavená na úrovni 1,5, znamená to, že aktivity na ľavej strane od tejto hodnoty budú odvetvoví vodcovia. Táto skutočnosť platí za predpokladu (a pôvodná matica BCG je aj takto konštruovaná), že na osi X používame inverznú stupnicu. Pravá strana predstavuje zaostávajúce aktivity vo svojom odvetví. Vzhľadom na to, že hodnota indexu 1,5 sa považuje za príliš prísnu, v niektorých štúdiách sa odporúča túto hranicu posunúť na hodnotu 1,0 až 0,75.

Na osi Y máme zobrazenú mieru rastu produktu. Matica BCG pôvodne kladie deliacu hranicu medzi vysokú a nízku mieru rastu produktu na úroveň asi 10 %. Aj v tomto prípade môže byť stredná os zvýšená alebo znížená podľa individuálnych kritérií.

V modifikovanej BCG matici sa rozlišujú tieto možnosti:

- *Hviezdy* – sú bankové produkty, ktoré sú charakterizované vysokým podielom bankového produktu na trhu a rýchlym tempom rastu produktu. Banky, ako aj podniky môžu vydávať vysoké investície na to, aby ich aktivity získali takýto podiel, alebo využiť skúsenostný efekt, pri ktorom banka znižuje svoje náklady rýchlejšie ako konkurencia. Skúsenostný efekt sa dá dosiahnuť len v tom prípade, keď analyzovaná banková inštitúcia má dostatočné skúsenosti vyplývajúce z dlhodobého pôsobenia na danom trhu alebo v danom odvetví. Produkty banky, ktoré sa nachádzajú v tomto kvadrante, sú zdrojom vynikajúcich rastových a ziskových príležitostí, od ktorých bude závisieť celková výkonnosť daného portfólia banky.

Vzhľadom na dominantnú pozíciu produktu na trhu a rýchlo rastúce odvetvie si *hviezdy* zvyčajne vyžadujú značné investície na rozširovanie a podporu už existujúcich aktivít. Niektoré *hviezdy* však dokážu pokryť svoje investičné nároky zo svojho vlastného *cash flow*. Iné, takzvané malé, resp. vychádzajúce *hviezdy* potrebujú podporu z iných fondov, aby si dokázali udržať svoje postavenie a silu v prudko sa rozvíjajúcom odvetví. Staré, dobre umiestnené *hviezdy* v odvetví, ktorých rast sa začína spomaľovať, sú už sebestačné a vykazujú malé nároky na investície. Skôr naopak, v súčasnosti pre banku vytvárajú zdroje príjmov.

- *Dojné kravy* – sú produkty, ktoré sú charakterizované vysokým podielom na trhu s pomalým tempom rastu produktu. Vedúca pozícia a vysoký podiel produktu na trhu zabezpečujú vysoký objem predaja, čo umožňuje dosahovať vysoké zisky. Aktivity typu *dojné kravy* vznikli presunom z aktivít typu *hviezdy*. Aj keď sú produkty typu *dojné kravy* z hľadiska ich ďalšieho rastu neperspektívne, dnes sú takéto aktivity pre banku najdôležitejším zdrojom financovania. Vzhľadom na špecifiká bankových produktov a bankového sektora sú práve tieto produkty rozhodujúcou časťou portfólia bánk.

- *Otázniky* – sú to bankové produkty, ktoré možno charakterizovať nízkym podielom produktu na trhu a vysokým tempom rastu produktu. Ich investičné potreby sú vzhľadom na ich rýchly rast vysoké a ich výnosy vzhľadom na ich nízky podiel na trhu sú zatiaľ nízke. Tieto aktivity majú tendenciu zmeniť sa na *hviezdy*, a to v prípade úspechu realizovaných investícií banky, ktorá ich vynakladá na účely podpory produktov typu *otáznikov*. Bankové produkty typu *otáznikov* s tempom rastu produktu vyšším ako 10 % sú pre banku zaujímavé, keďže sa dá s veľkou pravdepodobnosťou predpokladať, že sa presunú do kvadrantu *hviezd*. Týmto spôsobom si banka už dnes zabezpečuje svoju budúcnosť, a to tým, že krátkodobá akumulácia vlastných zdrojov umožňuje banke v nasledujúcom období vytvoriť si najmä cenovú konkurencieschopnosť a lukratívnosť produktu. Investície vynaložené na podporu uvedených aktivít budú mať pomerne vysokú návratnosť. Zlá, resp. nedostatočne veľká investícia môže spôsobiť, že z aktivít typu *otázniky* sa stanú zatracované *psy*.

- *Psy* – sú bankové produkty charakterizované nízkym podielom produktu na trhu, ako aj nízkym tempom rastu produktu. Obyčajne vznikajú z *dojných kráv*, a to v prípade, keď daný produkt zaznamenáva pokles dopytu, alebo z *otáznikov* v dôsledku toho, že nie sú schopné konkurovať ostatným produktom.

Produkty typu *silné psy* by sa mali v portfóliu banky držať dovedy, kým sú schopné vytvárať *cash flow* a vykazujú minimálne jednoduchú reprodukciu vlastného kapitálu. Väčšina *psov* si však nedokáže vytvoriť prostriedky na zabezpečenie vlastnej efektívnosti, a preto by banka mala takéto produkty postupne utlmať, zbytočne do nich neinvestovať a nahrádzať ich atraktívnejšími produktmi.

3.2. Výpočet a konštrukcia matice Boston Consulting Group

Po predchádzajúcich základných popisoch konštrukcie matice BCG sme pristúpili k výpočtu tempa rastu produktu a podielu produktu na trhu pre vybrané produkty bánk, ktoré pôsobia na českom, slovenskom a poľskom trhu. Budeme sledovať postavenie vybraných produktov v Komerčnej banke, v Tatrabanke a v banke Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski (PKO BP), a to v rámci trhov, na ktorých pôsobia.

Rekapituláciu vstupných podmienok, z ktorých sa vychádza pri výpočte a konštrukcii matice Boston Consulting Group, uvedieme ďalej. Tieto podmienky

vychádzajú z pôvodných teoretických poznatkov, ktoré popísali pôvodní zostavovatelia matice BCG. Zároveň charakterizujeme postup, ktorý sme si zvolili na výpočet a konštrukciu matice BCG.

- Matica BCG je rastovou maticou, ktorá pozostáva zo štyroch kvadrantov (*hviezdy, dojné kravy, otázniky a psy* – jej konštrukciu sme už uviedli).
- Matica BCG nevyjadruje vývoj vybraných bankových produktov v čase, čo považujeme za jej nedostatok.
- Matica BCG sleduje len medziročnú zmenu objemu analyzovaných bankových produktov, v našom prípade sú to roky 2000 a 2001.
- Hranica na určenie tempa rastu objemu produktu je stanovená na úrovni 10 %, neuvažujeme s jej posunom.
- Hranica na určenie podielu produktu na analyzovanom trhu je pôvodne stanovená indexom 1,5. Predpokladáme, že ju posunieme v rámci povolenej tolerancie 1,0 až 0,75 na hodnotu indexu 1,0.
- Os X , ktorá vyjadruje relatívny podiel produktu, využíva inverznú stupnicu.
- Ešte pred výpočtom a konštrukciou matice BCG sme vybrali tri bankové produkty, pre ktoré bolo možné získať číselné údaje a ktoré sa ponúkajú na bankovom trhu v Českej republike, na Slovensku a v Poľsku. Taký výber (porovnatel'ných) produktov nebol potrebný, pretože pri výpočte a pri konštrukcii matice BCG sa analyzované produkty porovnávajú len na ich domácom bankovom trhu, a nie medzi bankovými tržmi vybraných štátov.
- Analýze sa v každom štáte podrobil jeden zvolený bankový subjekt, ktorý ponúka vybrané produkty (vklady na požiadanie, úvery pre verejný sektor a záruky).
- Na konštrukciu matice BCG potrebujeme pre zvolené bankové subjekty vyčíslíť tempo rastu objemu analyzovaných bankových produktov a vypočítať podiel analyzovaného produktu na trhu v roku 2001.
- Pri analýze sme použili číselné dáta z tabuliek 4 – 6.

Os Y – Tempo rastu produktu v % sa vypočíta pre každý bankový produkt nasledovne:

$$\text{Tempo rastu produktu} = \left(\frac{\text{suma objemov napr. vkladov v roku 2001}}{\text{suma objemu vkladov v roku 2000}} \right) \times 100$$

Os X – Podiel produktu na trhu sa vypočíta pre každý bankový produkt nasledovne:

$$\text{Podiel produktu na trhu} = \left(\frac{\text{objem napr. vkladov analyzovanej banky v roku 2001}}{\text{objem vkladov najväčšieho konkurenta v roku 2001}} \right)$$

Vyjadrený je tak indexom.

Na základe uvedených postupov sme získali údaje (výsledky výpočtu), ktoré sú uvedené v tabuľke 7.

Tabuľka 7

Výsledky výpočtu

<i>Česká republika – Komerční banka</i>		
Bankový produkt	Tempo rastu produktu v % os Y	Podiel produktu na trhu os X
Vklady na požiadanie D1	11.99	1.0083
Úvery verejnému sektoru D2	10.87	0.7897
Záruky D3	-30.30	1.4116
<i>Poľská republika – PKO BP</i>		
Bankový produkt	Tempo rastu produktu v % os Y	Podiel produktu na trhu os X
Vklady na požiadanie D1	0.42	3.6827
Úvery verejnému sektoru D2	99.91	17.3202
Záruky D3	4.24	0.0898
<i>Slovenská republika – Tatrabanca</i>		
Bankový produkt	Tempo rastu produktu v % os Y	Podiel produktu na trhu os X
Vklady na požiadanie D1	42.72	0.7049
Úvery verejnému sektoru D2	8.54	0.2727
Záruky D3	-25.65	1.5458

Prameň: Vlastné výpočty.

3.3. Zhodnotenie výsledkov výpočtu

Pri výpočte tempa rastu produktu a podielu produktu na trhu sme využili údaje z tabuliek 4 – 6, ktoré vykazujú výročné správy uvedených bánk. Tabuľka 7 uvádza vypočítané hodnoty – vyplýva z nej, že pri niektorých bankových produktoch sme získali záporné hodnoty tempa rastu produktu. Vo svojej podstate pri takýchto produktoch napríklad klesá záujem klientov o ne. Táto skutočnosť ešte nemusí znamenať úplný zánik daného produktu a nezáujem bankového manažmentu o jeho poskytovanie. Pri konštrukcii matice BCG ale nie je možné do nej zakresliť tie bankové produkty, ktoré vykazujú v roku 2001 v porovnaní s rokom 2000 pokles. Je problematické hodnotiť, ako sa budú tieto bankové produkty vyvíjať v budúcom období, a preto je potrebné vykonať ich podrobnejšiu analýzu. Konkrétne ide o dva bankové produkty – záruky v ČR v Komerční banke a záruky a v SR v Tatrabanke. Pri hodnotení bankových produktov v Poľsku sme sa s týmto problémom nestretli, všetky tri produkty vykazujú rast.

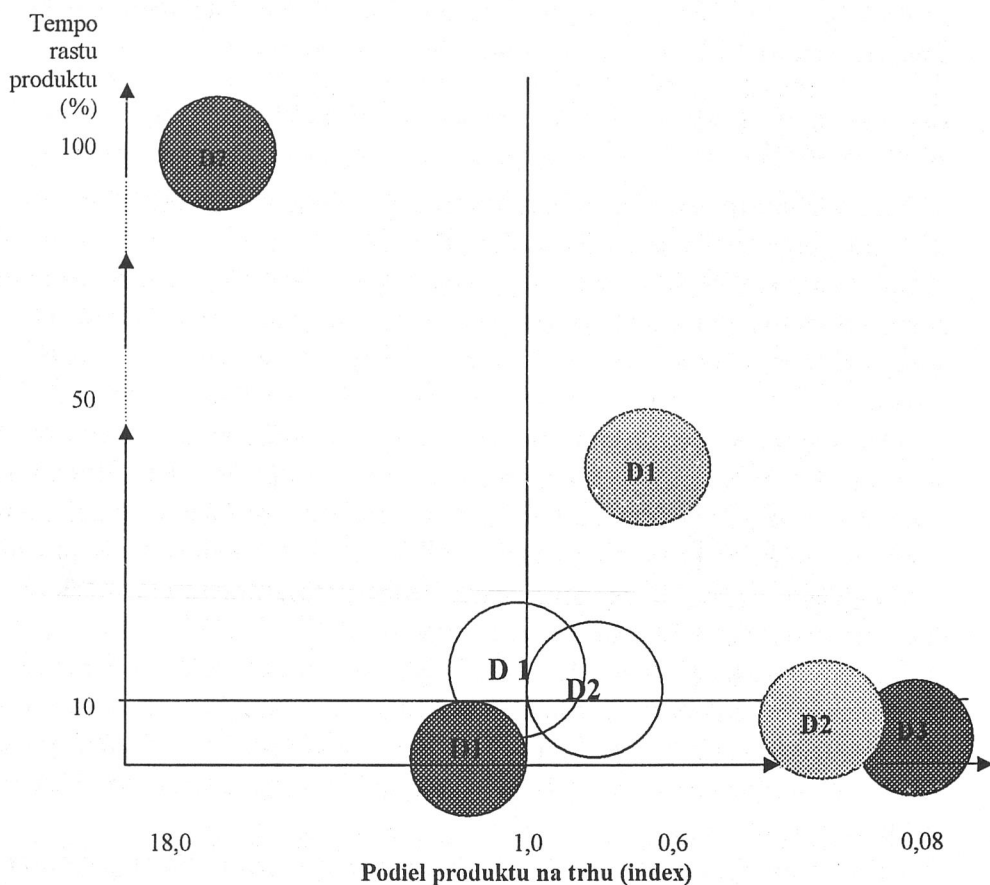
V konečnom dôsledku považujeme výber matice BCG na hodnotenie bankových produktov za vhodný. Z deviatich analyzovaných produktov je možné sedem produktov (čo predstavuje 77,8 %) do matice BCG zakresliť. Analyzované bankové produkty sme vyberali náhodne a až výpočet tempa rastu produktu ukázal, či vykazujú kladné alebo záporné tempo rastu. Cieleny výber produktov s kladným tempom rastu by nám v konečnom dôsledku neumožnil potvrdiť,

resp. vyvrátiť hypotézu, či je možné v praxi využívať modifikovanú maticu BCG na hodnotenie bankových produktov. V nasledujúcej časti sa pokúsime skonštruovať maticu BCG s produktmi, pri ktorých tempo rastu produktu vykazuje kladné hodnoty, a budeme ich charakterizovať.

3.4. Konštrukcia modifikovanej matice Boston Consulting Group pre vybrané bankové produkty

Modifikovanú maticu BCG sme skonštatovali pre vybrané bankové produkty v nasledujúcich bankách: Česká republika – Komerční banka; Slovenská republika – Tatrabanka; Poľsko – PKO BP (obrázok 2).

Obrázok 2



○ Produkty Komerčnej banky – D1 a D2

◐ Produkty Tatrabanky – D1 a D2

● Produkty PKO BP – D1, D2 a D3

Charakteristika produktov D1 a D2 pre Komerčnú banku pôsobiacu na českom trhu

Na základe výpočtu a po aplikácii poznatkov z pravidiel konštrukcie matice BCG sme dospeli k nasledovným záverom:

- D1 – *vkłady na požiadanie* – vykazujú takmer 12 % tempo rastu produktu, čo možno považovať za pomerne vysoké. Tieto aktivity, na základe matice BCG, patria v súčasnom období v Komerčnej banke medzi *hviezdy*, pri ktorých je pravdepodobné, že v budúcnosti sa presunú do kvadrantu *dojnych kráv*.

- D2 – *úvery verejnému sektoru* – vykazujú takmer 11 % tempo rastu produktu, čo i napriek tomu, že sa nachádzajú v sektore *otáznikov*, dáva predpoklad, že sa budú presúvať do *hviezd*. Z dlhodobého hľadiska Komerčnej banke, v porovnaní s konkurenciou, zabezpečia existenciu a výnosy v budúcom období. Podľa výpočtu ide o produkt, ktorý je potrebné už dnes aktívne podporovať a manažment banky by mu mal venovať zvýšenú pozornosť.

Charakteristika produktov D1, D2 a D3 banky PKO BP pôsobiacej na poľskom trhu

Na základe výpočtu a po aplikácii poznatkov z pravidiel konštrukcie matice BCG sme dospeli k nasledovným záverom:

- D1 – *vkłady na požiadanie* – vykazujú v PKO BP 0,42 % tempo rastu produktu a podiel produktu na trhu dosahuje index 3,68. Tieto aktivity sú v kvadrante *dojnych kráv* a je možné predpokladať, že v danom segmente ešte určitý čas zotrávajú.

- D2 – *úvery verejnému sektoru* – vykazujú až 98 % rast produktu, čo je možné považovať za veľmi vysokú hodnotu. Vysoký je aj podiel PKO BP na trhu. Trh dáva signál, že verejný sektor má reálny záujem i naďalej si v tejto banke požičiavať finančné prostriedky, resp. žiadať úvery. Vzhľadom na to, že produkty v segmente *hviezdy* banke v budúcnosti zabezpečujú príjem prostriedkov, je potrebné už dnes tento produkt cielene podporovať.

V danom produkte môže PKO BP vidieť svoju blízku budúcnosť. Finančné prostriedky, ktoré do tohto produktu v súčasnosti investuje na jeho podporu, sa jej v budúcnosti s veľkou pravdepodobnosťou vrátia. Uvedený produkt je teda veľmi zaujímavý nielen pre PKO BP, ale aj pre ostatné analyzované bankové inštitúcie.

- D3 – *záruky* – tento produkt sa nachádza v sektore *psov*. Možno ho charakterizovať ako produkt, ktorý dnes prispieva k tvorbe výnosov v analyzovanej poľskej bankovej inštitúcii. Keďže však tempo jeho rastu je veľmi nízke, je možné predpokladať, že v budúcom období môže klesať záujem o tento produkt a jeho podiel na aktívach a výnosoch banky sa bude postupne znižovať.

V súčasnosti je už pomerne neefektívne podporovať daný produkt a investovať doň. Navyše, PKO BP má vo vzťahu k svojmu najväčšiemu konkurentovi len 8,98 % podiel na danej aktivite. V prípade, že ho zo svojho portfólia vylúči a nebude ho ponúkať, resp. v prípade jeho dlhodobej stagnácie, banka PKO BP nezaznamená väčšiu finančnú stratu.

Charakteristika produktov D1 a D2 Tatrabanky pôsobiacej na slovenskom trhu

- D1 – *vkłady na požiadanie* – vykazujú ako jediné medzi analyzovanými bankovými produktmi Tatrabanky, ale i pri porovnaní s ostatnými produktmi ostatných bánk, relatívne vysoký rast. Bankový produkt bol v roku 2001 v sektore *otáznikov* a je možné očakávať jeho presun do sektora *dojných kráv*.

- D2 – *úvery verejnému sektoru* – vykazujú iba 8 % tempo rastu produktu a index podielu na trhu 0,2727. Nachádzajú sa v sektore *psov* a z dlhodobého hľadiska nebudú Tatrabanke, v porovnaní s konkurenciou, prinášať zisky. Podľa výpočtu ide o produkt, ktorý, aj keby sa z portfólia ponúkaných produktov vyradil, nebude pre Tatrabanku znamenať veľkú stratu.

Pri ostatnom produkte, pri zárukách, vykazuje Tatrabanka pokles o 25,65 %. Ide o negatívny signál, ktorý však pomerne reálne kopíruje ekonomickú a hospodársku situáciu v Slovenskej republike. Na základe uvedených čísel je možné konštatovať, že na slovenskom trhu absentuje najmä investičná činnosť domácich podnikateľov.

Dá sa predpokladať, že doterajší vývoj ekonomiky, ako aj finančného trhu sa podarí zvrátiť prijatím Slovenskej republiky do NATO a prípravou Slovenska na vstup do Európskej únie.

Uvedené faktory sa práve v Českej republike a v Poľskej republike pozitívne podieľali na stave a formovaní národných ekonomík. Jeden z pozitívnych signálov v Českej republike a Poľsku predstavuje aj rozvoj podnikania a tým aj podpora investičnej činnosti, ktorá využíva nielen zahraničné zdroje financovania, ale aj domáce finančné zdroje, úvery a bankové záruky, čím dochádza aj k rozvoju finančných trhov.

3.5. Zhodnotenie použitia matice Boston Consulting Group na hodnotenie portfólia bankových produktov

Ako uvádza J. Veber [14], pri analýze rozloženia jednotlivých aktivít organizácie si treba uvedomiť, že sa ide o interné rozdelenie jej aktivít. Platí, že:

- aktivity, produkty s vysokým objemom predaja, dopytu, môžu byť jednak *hviezdy*, jednak aj *dojné kravy*;
- v oblasti *otáznikov* by sa nemalo nachádzať príliš veľa bankových produktov, keďže tie sú náročné na investičné finančné prostriedky;

- prevažný objem príjmov do banky by mal plynúť z *dojnych kráv*, ktoré zároveň dosahujú vodcovské postavenie na trhu;
- len málo bankových produktov, aktivít by sa malo nachádzať v oblasti *psov*, keďže tie nie sú v budúcnosti pre banku perspektívne.

Analýza portfólia produktov bánk je strategickým nástrojom, pomocou ktorého sa zostavujú stratégie na 3 až 5 rokov dopredu. Z toho dôvodu je potrebné konštruovať maticu BCG za niekoľko období a sledovať trendy, ktoré prebiehajú vnútri portfólia (posuny jednotlivých aktivít medzi kvadrantmi) a tým si vytvoriť predstavu o budúcom vývoji portfólia produktov analyzovanej banky. Dôraz sa kladie aj na budúci efektívny vývoj analyzovanej organizácie. Zároveň je potrebné správne ohodnotiť konkurenciu, jej možnosti, správanie, ako aj silné stránky a odhadnúť jej trendy do budúcnosti.

Vzhľadom na to, že pozícia jednotlivých aktivít v matici Boston Consulting Group nie je nemenná, je dôležité, aby banky identifikovali svoje aktivity, výrobky a nepretržite sledovali a analyzovali ich postavenie, a súčasne hľadali na trhu nové možnosti.

Tak ako každý prístup, aj hodnotenie portfólia produktov banky s použitím matice BCG má svoje nedostatky. Medzi nedostatky, na ktoré by sme chceli upozorniť a s ktorými sa môžeme stretnúť pri výpočte a konštrukcii matice BCG, je možné zaradiť nasledovné:

- rozdelenie aktivít do štyroch kvadrantov, resp. kategórií je síce prehľadné, ale pomerne dosť zjednodušené;
- dôkladné hodnotenie portfólia produktov, a najmä závery, ktoré z tohto hodnotenia, vyplývajú je potrebné potvrdiť, doplniť o ďalšie hodnotiace metódy, a to najmä preto, lebo matica BCG berie do úvahy len dve kritériá: rast a podiel na trhu;
- matica BCG zachytáva len súčasný stav bankového portfólia, je príliš statická, a preto ju odporúčame doplniť o metódu, ktorá berie do úvahy aj faktor času a vývoj analyzovaných aktivít v čase.

Chceli by sme upozorniť aj na skutočnosť, ktorá môže nastať pri zatriedovaní aktivít do jednotlivých kvadrantov. Manažéri totiž môžu pri rozdeľovaní bankových aktivít presadzovať svoje predstavy o pozíciách posudzovaných bankových aktivít. Nesprávny subjektívny postoj manažérov môže mať za následok presadzovanie nevhodnej stratégie pri danej aktivite, čo sa môže premietnuť aj do celkového ekonomického stavu finančnej inštitúcie. Napríklad aktivita typu *pes* môže byť vylúčená z celkového portfólia bez ohľadu na jej dôsledky, keď sa týmto krokom poskytne konkurentovi väčšia trhovú silu, čím sa posilní konkurenčné portfólio.

Napriek uvedeným nedostatkom sa domnievame, že maticu BCG je vhodné použiť ako jeden z nástrojov na hodnotenie portfólia bankových aktivít. Použitie

a opodstatnenie matice BCG sa potvrdilo aj v praxi, a preto jej princípy využívajú vo svojej práci vrcholoví manažéri v mnohých slovenských, poľských ako i českých bankách.

4. Formulovanie stratégií pre analyzované banky

Z doterajších poznatkov je zrejmé, že pozícia konkrétnej podnikovej aktivity závisí od rôznych faktorov a v celku je prezentovaná v portfóliových maticiach, ako aj v životnom cykle odvetvia. Pre každú časť portfólia, v ktorej sa aktivita nachádza, je možné realizovať niektoré typy stratégií:

- *generické stratégie* – stratégie nákladového vodcovstva; diverzifikácie; špecializácie;
- *alternatívny smery* – výber produktu; konsolidácia; výskum trhu a produktu; diverzifikácia;
- *alternatívne metódy* – interný rozvoj; akvizícia; joint venture.

Michael Porter ako zakladateľ generických stratégií tvrdí, že podnik – banka – inštitúcia môže dosiahnuť konkurenčnú výhodu tromi spôsobmi: stratégiou nákladového vodcovstva, stratégiou diferenciacie a stratégiou špecializácie.

Stratégia nákladového vodcovstva sa nechápe len ako zníženie nákladov podnikateľského subjektu na minimum. Nákladové vodcovstvo závisí od dosiahnutého relatívneho trhového podielu, čo pre banky znamená, že čím je podiel banky na trhu väčší, tým skôr banková inštitúcia dokáže aplikovať stratégiu nákladového vodcovstva. Táto aplikácia má za následok zvýšenie príjmov, ktoré sa podieľajú na znižovaní nákladov pripadajúcich na jednotku produkcie/služby a tým na získavaní konkurenčnej výhody. Bankám, rovnako ako klasickým výrobným podnikom, sa odporúča venovať zvýšenú pozornosť vytvoreniu špecifickej konkurenčnej výhody. Upriamovanie pozornosti bankovej inštitúcie a jej vedenia len na tvorbu zisku môže pre banku vytvárať výhodu, ale bude to výhoda len dočasná, nie dlhodobá.

Je nevyhnutné zdôrazniť, že konkurenčnú výhodu možno najjednoduchšie vytvoriť produktom, resp. poskytovanou službou, a to nielen znížením ceny daného produktu/služby, ale zvyšovaním jej pozitívneho vnímania zákazníkom v porovnaní s konkurenčným produktom. Tvorba a nájdenie možností, ktoré banke vytvoria konkurenčnú výhodu, si od vedenia finančnej inštitúcie vyžadujú vynaložiť dostatočný objem finančných, ale aj ľudských prostriedkov na výskum trhu, jeho možností, ako aj potrieb klienta. Dôležité je prísť na trh s novým produktom/službou skôr ako konkurencia, a to v požadovanom rozsahu a kvalite.

Stratégiu diferenciacie Porter [11] chápe ako schopnosť byť unikátny v odvetví, a to v hodnotách ocenených spotrebiteľmi. Jedinečnosť produktu alebo služby sa premieňa aj do ceny danej aktivity. Banková inštitúcia má možnosť získať

dominantné postavenie na trhu len v prípade, ak cena produktu bude vyššia maximálne o zvýšené náklady spojené s dosiahnutím jedinečnosti produktu. Aj v sektore bankovníctva platí, že bankové inštitúcie musia na trh prichádzať so stále novým a jedinečným produktom alebo službou. Diferenciácia poskytovaných služieb a produktov vytvára banke pozitívny predpoklad na získanie klienta a tým aj zvýšenie jej trhového podielu na pomerne nasýtenom finančnom trhu. Diferenciácia v tomto prípade nemusí znamenať len nový a kvalitný produkt, ale aj koncentrovanie sa bankovej inštitúcie na ďalšie aktivity, ktoré predaj produktu podporujú, napríklad zníženie poplatkov za uzatváranie hypotekárnych úverov.

Stratégia špecializácie sa v bankovom sektore bude orientovať na uspokojovanie potrieb zákazníkov, identifikovaných v trhových medzerách, t. j. v segmentoch trhu, ktoré sú charakterizované špecifickými potrebami, pričom ide o relatívne malý okruh klientov. Banka musí okrem nájdania tejto klientely identifikovať aj jej špecifické potreby. Uspokojenie týchto potrieb sa prejaví aj na cene produktu, ktorý banka poskytuje klientom. Uvedená stratégia je pomerne náročná na výskumnú činnosť banky, ktorú môže realizovať sama buď vo vlastnej réžii, alebo využije poradenské centrá.

Záver

Bankovníctvo bolo a zostáva, aj napriek prebiehajúcemu procesu globalizácie a deregulácie v posledných rokoch, stále vysoko regulovaným odvetvím. Táto skutočnosť sa zvykne zdôvodňovať jednak významom stability bankového sektora pre stabilitu ekonomiky ako celku, jednak aj tým, že poskytuje špecifické bankové činnosti, pričom banky hospodária s cudzími zdrojmi.

V poslednom desaťročí sa veľmi často hovorilo o kríze v bankovníctve. K nej došlo nielen v slovenských, českých a poľských bankových sektoroch, ale za posledné roky postihla kríza 3/4 členských štátov Medzinárodného menového fondu.³ V bankovom sektore sa identifikovalo množstvo príčin vzniku kríz. Medzi

³ Problematike D v bankovom sektore sa venuje veľké množstvo štúdií. Väčšinou sa len veľmi zhruba zhodujú v hodnotení hlavných príčin kríz, ako aj v posudzovaní ich priebehu a dôsledkov. Diskutabilné a rôznorodé v týchto štúdiách býva aj posúdenie toho, či ide (osobitne v prípade súčasnej reštrukturalizácie, privatizácie a transformácie bankového sektora) o krízu bankového sektora, alebo len o krízu jednotlivých bánk (napr. Polouček [6]; JONÁŠ, J.: *Bankovní krize a ekonomická transformace*. Praha: Management Press 1998. ISBN 80-85943-70-0; BONIN, J. P. – MIZSEI, K. – SZÉKELY, I. P. – WACHTEL, P.: *Banking in Transition Economies. Developing Market Oriented Banking Sectors in Eastern Europe*. Cheltenham, UK/Northampton, MA, USA: Edward Elgar 1998. ISBN 1 85898 604 4; ENOCH, Ch. – GULDE, A. M. – HARDY, D.: *Banking Crises and Bank Resolution: Experiences in Some Transition Economies*. [IMF Working paper 02/56.] Washington, D.C.: International Monetary Fund 2002; GUP, B. E.: *Bank Failures in the Major Trading Countries of the World*. Westport. Connecticut/London: Quorum Books 1998. ISBN 1-56720-208-X).

príčiny, prečo sa mnohé banky dostávajú do krízy, patria okrem iného aj chyby spôsobené manažmentom a vlastníkami bankových inštitúcií. V celom rade prípadov sú príčinou krízy banky chyby v uplatňovaní vlastníckych práv akcionármi, alebo nedostatočný či nekorektný dohľad vlastníkov nad aktivitami banky a manažmentu.

Práve uvedené tvrdenie bolo podnetom k tomu, že autori tohto príspevku sa venovali problematike analýzy portfólia bankových aktivít a poukázali na potrebu a význam aplikácie strategických nástrojov aj v riadení bankových inštitúcií. V článku charakterizovali základný strategický nástroj analýzy portfólia aktivít, a to maticu BCG.

Podrobný opis, ako aj charakteristika faktorov, ktoré ovplyvňujú konštrukciu uvedenej matice, autori využili na hodnotenie portfólia vybraných bánk. Charakterizovali varianty rozloženia portfólia bankových aktivít a pre jednotlivé aktivity, resp. skupiny aktivít navrhli stratégie, ktoré banke zabezpečia efektívne vynakladanie finančných prostriedkov v súčasnosti, čím si banka zabezpečí výnosy aj v budúcnosti.

Formovanie stratégií pre jednotlivé bankové produkty, ako aj pre bankovú inštitúciu ako celok sa v súčasných dynamických trhových podmienkach javí vysoko opodstatnené.

Dnes nie je možné hovoriť už len o strategickom riadení výrobných podnikov, je potrebné venovať primeranú pozornosť problémom strategického riadenia podnikov poskytujúcich služby. To sa týka aj bankovníctva. Práve bankový sektor sa v súčasnom období výrazne podieľa na vývoji ekonomiky ako celku a ovplyvňuje vývoj jej ďalších sektorov. Ekonomika krajiny dnes závisí od bankového sektora, a zároveň bankový sektor ovplyvňujú rozhodnutia a práca jeho manažmentu. Manažment banky v súčasnosti musí vedieť predvídať, prispôbovať sa a využívať zmeny, ktoré prinesie budúcnosť.

Literatúra

- [1] AHL, K.: Bank Competition and Monopoly Power in Transition Economies – the Case of Estonia. Finance. Veliko Tarnovo: ABAGAR, 2002, s. 1011 – 1030. ISBN 954-427-477-4.
- [2] BINDA, J.: Models of the Distribution of Products and Banking Facilities. Národohospodársky obzor, 3, 2003, č. 1, s. 3 – 10. ISSN 1213-2446.
- [3] CETORELLI, N.: Entry and Competition in Highly Concentrated Banking Markets. Economic Perspectives, Federal Reserve Bank of Chicago, XXXVI, 2000, Issue 4, s. 18 – 27.

Podľa nášho názoru väčšina kvantitatívnych ukazovateľov hovorí o tom, že transformácia a reštrukturalizácia bankového sektora vo väčšine tranzitívnych ekonomík (ktoré si navyše vyžadovali zo strany štátu masívnu podporu bánk), a rovnako aj v Českej republike a na Slovensku (diskutovať je asi možné o niečo viac v prípade Poľska) bola spojená s bankovou krízou, resp. kríza bola vyvolaná.

- [4] ČOREJOVÁ, T.: Bankovníctvo I. Postavenie a úloha bánk v ekonomike. Bratislava: Sprint 1998.
- [5] Financial Sectors in EU Accession Countries. European Central Bank, s. 5 – 30; www.ecb.int/pub/pdf/financialsectorsaccession.pdf
- [6] KORAUŠ, A. Marketing v bankovníctve a poisťovníctve. Bratislava: Sprint 2000. ISBN 80-88848-52-0.
- [7] MAKÚCH, J.: Komerčné banky. Bratislava: SOFA 1994.
- [8] POLOUČEK, S.: České bankovníctví na přelomu tisíciletí. Ostrava: ETHICS 1999. ISBN 80-238-3982-9.
- [9] POLOUČEK, S.: Jaký máme finanční systém? Bankovníctví, X, 2002, č. 6 – 7, s. 16 – 17. ISSN 1212-4273.
- [10] POLOUČEK, S. Koncentrace v bankovním sektoru České republiky a na Slovensku. In: Európske financie: teória, politika a prax. [Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.] Banská Bystrica: FF UMB 2002. ISBN 80-8055-676-8.
- [11] PORTER, M.: Competitive Strategy. New York: Free Press 1980.
- [12] ROSE, P. S.: Peněžní a kapitálové trhy. Praha: Victoria Publishing 1994. ISBN 80-85605-52-X.
- [13] SLÁVIK, Š.: Strategický manažment. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 1997.
- [14] VEBER, J.: Management. Základy, prosperita, globalizácia. Praha: Management Press 2000.
- [15] VOLOŠIN, P.: Strategický manažment. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 1999.
- [16] Zákon č. 21/1992 Zb. o bankách

APPLICATION OF STRATEGIC METHODS FOR EVALUATION OF PORTFOLIO BANKING PRODUCTS

Anna ČEPELOVÁ – Stanislav POLOUČEK

The transition of the Slovak as well as the Czech and Polish economy to market conditions is bringing important changes into the banking systems of these countries. The globalization of the banking sector and its privatization by foreign capital, as well as adapting to the conditions of the European Union, and the growing competition from non-banking entities, force banks to look for relatively new approaches in all fields of their activities. The evaluation of bank portfolio belongs here, too.

The aim of this article is to apply tools of strategic management for evaluation of products which are offered by commercial banks in Slovakia, in the Czech Republic and Poland. The purpose of the application of the tools of strategic management is to show the need for strategic evaluation of existing banking products and the need for changes in the structure of portfolios for banking products, emphasising on the creation of partial product strategies, as well as the creation of bank strategies from an economic viewpoint. Also when judging bank risks it is even more obvious that it is the change of portfolio and introducing new products that are relatively risky issues which require not only the creation of a corresponding volume of reserves, but also effective strategies.

Forming strategies for single products, as well as for bank institutions as a whole, is, for the present dynamic market conditions, amply justified. In today's economy, not only is it necessary to plan strategic management for manufacturing companies, but more so to pay close attention to problems of strategic management of companies providing services, and in particular, banking. At present it is the banking sector that participates significantly in the development of the economy as a whole. Today the economy of a country depends on the banking sector, and the banking sector is influenced by the decision and work of its management, which foresees changes that the future will bring.