

IT a anatomie firmy

(Banka)

(pracovní dokument)



Adrián Harvan

VŠE Praha, 2024



[1] Specifikace a kategorizace bank	[2] Trendy v bankovním sektoru	[3] Oblasti řízení banky
[4] Strategické řízení banky		
[5] Řízení lidských zdrojů	[6] Řízení brandu a komunikace	
[7] Finanční řízení	[8] Controlling	[9] Řízení aktiv a pasiv
[10] Řízení retailového bankovníctví	[11] Řízení korporátního bankovníctví	
[12] Operativní řízení	[13] Řízení rizik	
[14] Řízení IT		

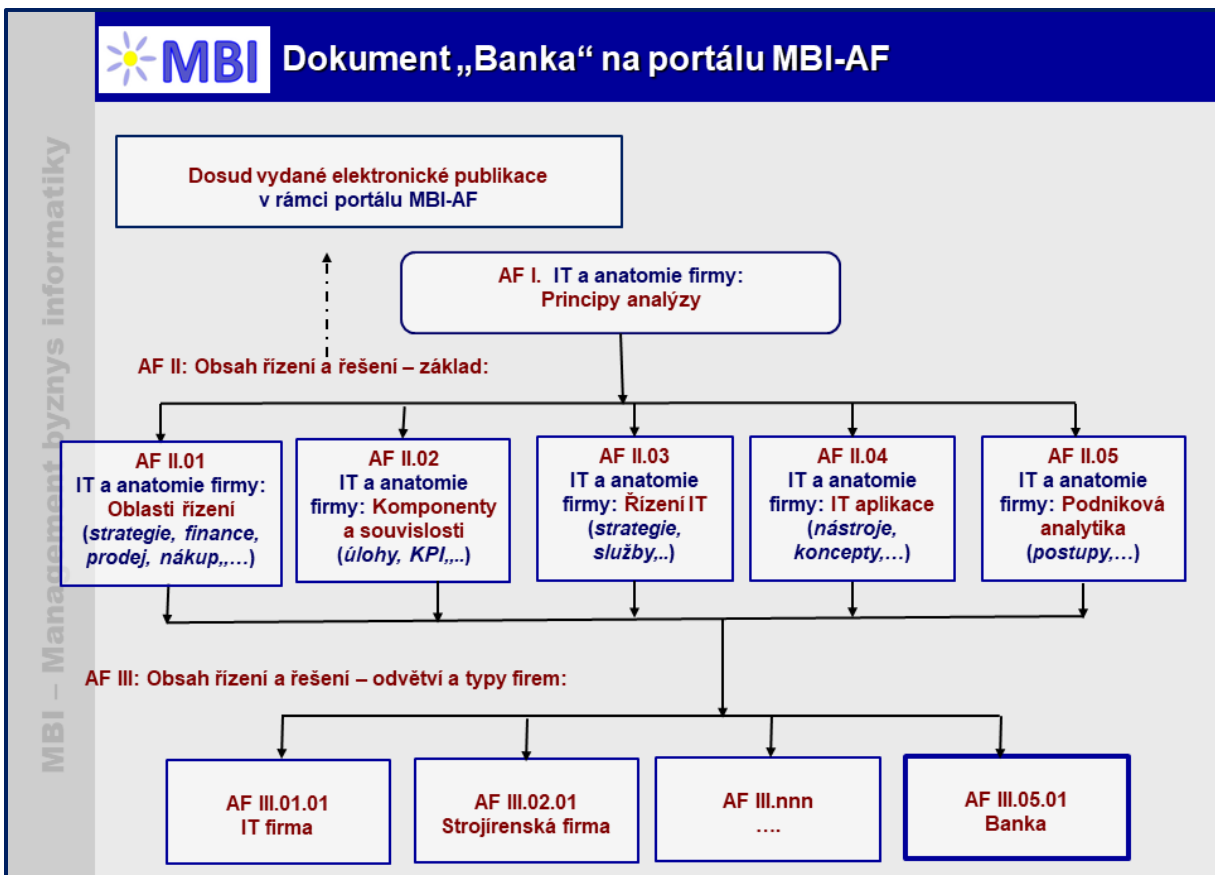


Cílem tohoto textu je poskytnout **komplexní přehled** o řízení banky podle jednotlivých **oblastí řízení**, a to na základě **vybraných komponent** řízení.

Text je **určen pro** byznys a datové analytiku, analytiku-vývojáře, manažery a **má**:

- poskytovat **analytické znalosti obsahu** řízení banky,
- posilovat **invenci, kreativitu a intuici** uvedených rolí,
- zvyšovat **flexibilitu** rolí vzhledem ke změnám a vývoji byznys a technologického prostředí

Celkový pohled na pozici daného dokumentu v dokumentové řadě portálu MBI-AF dokumentuje další obrázek:



Obsah

Úvod.....	10
1. Špecifikácia a kategorizácia bankového sektoru	11
1.1 Definícia banky	11
1.2 Kategorizácia bánk.....	11
1.3 Špecifiká riadenia analytiky v bankovníctve	12
1.3.1 Trendy v dátovej analytike v bankovníctve	12
1.3.2 Regulácie a normy	12
1.3.3 Bezpečnosť dát	13
1.3.4 Dátová kvalita a integrita.....	13
2. Trendy v bankovom sektore	14
2.1 Technologické trendy	14
2.1.1 Plne digitálne bankové procesy	14
2.1.2 Bankové aplikácie ako komplexné platformy.....	14
2.1.3 Správa osobných financií.....	14
2.1.4 Liberalizácia investovania	14
2.1.5 Vyzývateľské banky	14
2.2 Organizačné trendy	14
2.2.1 Agilná transformácia.....	15
3. Oblasti riadenia banky.....	16
4. Strategické riadenie.....	17
4.1 Úlohy v strategickom riadení	17
4.1.1 Strategická analýza	17
4.1.2 Formulácia podnikovej stratégie.....	18
4.1.3 Riadenie podnikovej výkonnosti.....	18
4.1.4 Riešenie business modelu	19
4.1.5 Riadenie strategických zmien	19
4.1.6 Riadenie agilnej organizácie	20
4.1.7 Enterprise architektúra	20
4.1.8 Riadenie dcérskych spoločností a partnerov	21
4.2 Role v strategickom riadení.....	21
4.2.1 Vlastníci.....	21
4.2.2 Chief Executive Officer	21
4.2.3 Ostatní predstavitelia vrchného vedenia	21
4.3 Metriky v strategickom riadení.....	21
4.3.1 Obchodné metriky	21
4.3.2 Finančné metriky	22
4.3.3 Ostatné metriky.....	22
4.4 Dokumenty a dáta v strategickom riadení	22
5. Riadenie ľudských zdrojov	23
5.1 Úlohy v riadení ľudských zdrojov.....	23
5.1.1 Personálna evidencia.....	24
5.1.2 Spracovanie personálnych transakcií.....	24

5.1.3	Personalistika – štandardný reporting	25
5.1.4	Personálne analýzy	25
5.1.5	Personálne plánovanie	25
5.1.6	Personálne zdroje – pokročilá analytika	26
5.2	Role v riadení ľudských zdrojov	26
5.2.1	Personálny manažér	26
5.2.2	HR business partner	26
5.2.3	Recruiter	26
5.2.4	Špecialista odmeňovania a benefitov	27
5.2.5	Špecialista rozvoju a vzdelávania	27
5.2.6	Ostatné role v riadení ľudských zdrojov	27
5.3	Metriky v riadení ľudských zdrojov	27
5.3.1	Objem práce	27
5.3.2	Nákladovosť a výnosnosť práce	27
5.3.3	Efektivita náborového procesu	27
5.3.4	Rozvoj zamestnancov	28
5.4	Dokumenty a dáta v riadení ľudských zdrojov	28
5.4.1	Databázy a evidencie	28
5.4.2	Personálne výkazy	28
5.4.3	Personálne analýzy	28
6.	<i>Riadenie brandu a komunikácie</i>	29
6.1	Úlohy v riadení brandu a komunikácie	29
6.1.1	Identita a positioning	29
6.1.2	Komunikačná stratégia	29
6.1.3	Segmentácia zákazníkov	30
6.1.4	Krízový manažment	30
6.1.5	Online marketing	30
6.1.6	Meranie výkonnosti	30
6.2	Role v riadení brandu a komunikácie	31
6.2.1	Riaditeľ brandu a komunikácie	31
6.2.2	Manažér externej a internej komunikácie	31
6.2.3	Manažér krízovej komunikácie	31
6.2.4	Marketingový manažér	31
6.3	Metriky v riadení brandu a komunikácie	31
6.3.1	Brand	32
6.3.2	Firemná komunikácia	32
6.3.3	Marketing	32
6.4	Dokumenty a dáta v riadení brandu a komunikácie	32
6.4.1	Databázy	32
6.4.2	Dokumenty pre riadenie	32
6.4.3	Reporting	33
6.4.4	Marketingové analýzy	33
7.	<i>Finančné riadenie</i>	34
7.1	Úlohy vo finančnom riadení	34
7.1.1	Účtovná evidencia	34
7.1.2	Realizácia finančných operácií	34
7.1.3	Účtovný reporting	35
7.1.4	Finančná analýza	35
7.1.5	Finančné plánovanie	36

7.1.6	Financie – pokročilá analytika	36
7.2	Role vo finančnom riadení.....	36
7.2.1	Chief Financial Officer	36
7.2.2	Finančný analytik.....	36
7.2.3	Ekonom.....	36
7.2.4	Účtovník	36
7.3	Metriky vo finančnom riadení.....	37
7.3.1	Finančné výsledky	37
7.3.2	Rozvaha	37
7.3.3	Pomerové ukazovatele	37
7.3.4	Kapitál	37
7.4	Dokumenty a dáta vo finančnom riadení	37
7.4.1	Databázy:	37
7.4.2	Reporty a výkazy	37
7.4.3	Finančné analýzy	38
8.	Riadenie controllingu	39
8.1	Úlohy v riadení controllingu.....	39
8.1.1	Controlling – transakcie.....	39
8.1.2	Controlling – analýzy a reporting	39
8.1.3	Controlling – plánovanie	40
8.2	Role v riadení controllingu	40
8.2.1	Manažér controllingu/Controller	40
8.2.2	Treasurer	40
8.2.3	FP&A Specialist	41
8.3	Metriky v riadení controllingu	41
8.3.1	Finančné metriky	41
8.3.2	Obchodné metriky	41
8.3.3	Naturálne metriky	41
8.4	Dokumenty a dáta v riadení controllingu.....	42
8.4.1	Dokumentácia controllingu.....	42
8.4.2	Analýzy controllingu	42
8.4.3	Plány controllingu.....	42
9.	Riadenie aktív a pasív	43
9.1	Úlohy v riadení aktív a pasív	43
9.1.1	Analýza rizík a požiadaviek.....	43
9.1.2	Tvorba metodiky a postupov	43
9.1.3	Monitorovanie a reporting rizík	44
9.2	Role v riadení aktív a pasív.....	44
9.2.1	Manažér riadenia aktív a pasív	44
9.2.2	Analytik trhového rizika	44
9.3	Metriky v riadení aktív a pasív	44
9.3.1	Metriky likviditného rizika	44
9.3.2	Metriky úrokového rizika	44
9.3.3	Metriky kreditného rizika	44
9.3.4	Metriky kapitálovej primeranosti.....	45
9.4	Dokumenty a dáta v riadení aktív a pasív.....	45
9.4.1	Aktíva	45
9.4.2	Pasíva.....	45

9.4.3	Dátové zdroje.....	45
10.	Riadenie retailového bankovníctva	46
10.1	Úlohy v riadení retailového bankovníctva.....	46
10.1.1	Produktový manažment	46
10.1.2	Analytika a reporting	46
10.1.3	Zákaznícky servis	47
10.1.4	Distribúcia.....	47
10.2	Role v riadení retailového bankovníctva	47
10.2.1	Člen predstavenstva za retailové bankovníctvo	47
10.2.2	Produktový manažér	47
10.2.3	Manažér predaja.....	47
10.2.4	Manažér digitálnej transformácie	47
10.3	Metriky v riadení retailového bankovníctva	47
10.3.1	Finančné metriky	48
10.3.2	Obchodné metriky	48
10.4	Dokumenty a dáta v riadení retailového bankovníctva.....	48
10.4.1	Evidencie	48
10.4.2	Analýzy.....	48
10.4.3	Databázy	48
10.4.4	Dokumenty	48
11.	Riadenie korporátneho bankovníctva	50
11.1.1	Medzinárodné transakcie	50
11.1.2	Investičné bankovníctvo	50
11.1.3	Projektové financovanie	50
11.1.4	Poradenské služby	50
11.1.5	Spoločenská zodpovednosť	50
11.2	Úlohy v riadení korporátneho bankovníctva	50
11.2.1	Riadenia vzťahov so zákazníkmi	51
11.2.2	Produktový manažment	51
11.2.3	Riadenie rizík.....	51
11.2.4	Akvizícia klientov.....	51
11.2.5	Analytika a reporting	51
11.3	Role v riadení korporátneho bankovníctva.....	52
11.3.1	Člen predstavenstva za korporátne bankovníctvo.....	52
11.3.2	Manažér vzťahu s klientom	52
11.3.3	Manažér investičného bankovníctva.....	52
11.3.4	Poradenský experti	53
11.4	Metriky v riadení korporátneho bankovníctva.....	53
11.4.1	Finančné metriky	53
11.4.2	Obchodné metriky	53
11.4.3	Metriky špecifické pre investičné bankovníctvo.....	53
11.5	Dokumenty a dáta v riadení korporátneho bankovníctva	53
11.5.1	Evidencie	54
11.5.2	Analýzy.....	54
11.5.3	Databázy	54
11.5.4	Dokumenty	54
12.	Operatívne riadenie.....	55
12.1	Úlohy v operatívnom riadení	55

12.1.1	Úverové operácie	55
12.1.2	Pobočkové operácie	56
12.1.3	Treasury operácie.....	56
12.1.4	Podpora pre obchodovanie.....	56
12.1.5	Dátové operácie	56
12.1.6	Facility manažment.....	56
12.2	Role v operatívnom riadení.....	56
12.2.1	Chief Operating Officer	56
12.2.2	Role v operatívne retailového a korporátneho bankovníctva.....	57
12.2.3	Role v operatívne poskytovania úverov, hypoték a leasingu	57
12.2.4	Role v operatívne investičného bankovníctva a obchodovania	57
12.3	Metriky v operatívnom riadení	57
12.3.1	Zákaznícka spokojnosť	57
12.3.2	Prevádzková efektívnosť.....	57
12.3.3	Metriky zákazníckeho call centra	57
12.4	Dokumenty a dáta v operatívnom riadení.....	58
12.4.1	Evidencie	58
12.4.2	Databázy	58
12.4.3	Dokumenty	58
13.	Riadenie rizík.....	59
13.1.1	Úverové riziko	59
13.1.2	Finančné riziko	59
13.1.3	Operačné riziko.....	59
13.1.4	Právne riziko.....	59
13.1.5	ESG riziko (Environmental, Social and Governance Risks).....	60
13.1.6	Aktuálne trendy a hrozby v riadení rizika.....	60
13.2	Úlohy v riadení rizika	60
13.2.1	Monitoring a predikcia.....	61
13.2.2	Detekcia podvodov	61
13.2.3	Klasifikácia	61
13.2.4	Riadenie rizikových modelov	61
13.2.5	Kontinuita podnikania.....	62
13.3	Role v riadení rizika	62
13.3.1	Chief Risk Officer.....	62
13.3.2	Manažér finančného rizika.....	62
13.3.3	Manažér operačného rizika	62
13.3.4	Manažér compliance.....	62
13.4	Metriky v riadení rizika	62
13.4.1	Úverové riziko	63
13.4.2	Finančné riziko	63
13.4.3	Operačné riziko.....	63
13.4.4	Právne riziko.....	63
13.4.5	ESG riziko	64
13.5	Dokumenty a dáta v riadení rizík.....	64
13.5.1	Úverové riziko	64
13.5.2	Finančné riziko	64
13.5.3	Operačné riziko.....	64
13.5.4	Právne riziko.....	64
14.	Riadenie IT.....	66

14.1	Úlohy v riadení IT	66
14.1.1	Strategické riadenie IT	66
14.1.2	Riadenie IT služieb	67
14.1.3	Riadenie IT zdrojov	67
14.1.4	Riadenia IT ekonomiky	67
14.1.5	Riadenie prevádzky IT	68
14.1.6	Riadenie Business Intelligence (BI).....	68
14.2	Role v riadení IT	68
14.2.1	Riadiaci pracovníci v IT	68
14.2.2	Projektoví pracovníci	69
14.2.3	Pracovníci Business Intelligence (BI).....	69
14.3	Metriky v riadení IT	70
14.3.1	Metriky kvality podnikovej informatiky	70
14.3.2	Metriky personálnych zdrojov v IT	70
14.3.3	Nákladové metriky IT	70
14.3.4	Metriky výnosov a efektov IT.....	70
14.3.5	Metriky v investíciách do IT	71
14.3.6	Metriky bezpečnosti IT služieb.....	71
14.3.7	Metriky dátových zdrojov	71
14.3.8	Metriky riadenia incidentov, problémov a požiadaviek	71
14.3.9	Metriky riadenia projektov IT	71
14.4	Dokumenty a dáta v riadení IT	71
14.4.1	Dokumenty strategického riadenia IT	71
14.4.2	Dokumenty riadenia IT služieb.....	72
14.4.3	Dokumenty riadenia IT zdrojov	72
14.4.4	Dokumenty IT ekonomiky	73
14.4.5	Dokumenty riadenia rozvoja IT	73
14.4.6	Dokumenty riadenia prevádzky IT	73
	Záver	74
	Zdroje	75

Úvod

V každom ekonomickom odvetví a zároveň v každej rozvinutejšej firme je možné pozorovať istú vnútornú štruktúru. Štruktúra organizácie slúži na usporiadanie a pochopenie jej jednotlivých komponentov a vzťahov medzi nimi. Usporiadanie do štruktúry je možné nájsť v jednotlivých funkčných oddeleniach, ich procesoch a rolách, ale aj aplikáciách, dátach a metrikách, ktoré sa pre chod a manažment danej organizácie využívajú. Práve takáto štruktúra je pre organizácie v konkrétnom odvetví prinajmenšom veľmi podobná. Vďaka tomu sa typicky analytici a manažéri v danom odvetví stretávajú s podobnými problémami, projektami a analytickými úlohami.

1. Špecifikácia a kategorizácia bankového sektoru

V rámci úvodu do tohto odvetvia bude v tejto časti definovaná banka, pričom zameranie bude na jej hlavné činnosti a funkcie, a zároveň budú charakterizované typy komerčných bánk. Je dôležité poznamenať, že toto odvetvie je oproti ostatným odvetviám, ako napríklad veľkoobchod, informačné technológie alebo cestovný ruch, podlieha pomerne výraznej regulácii, a preto aj vymedzenie pojmu banka a jej typov je formalizované.

1.1 Definícia banky

Právna definícia banky, ktorú formuluje zákon o bankách č. 21/1992 Sb., znie tak, že bankou je právnická osoba založená ako akciová spoločnosť, ktorá prijíma vklady od verejnosti a tieto peňažné prostriedky ďalej poskytuje ako úvery. Pre výkon týchto činností má udelenú bankovú licenciu. Voľnejšou rečou Seknička (2018) pomenováva (komerčnú) banku podnikom, ktorý prevádzkuje peňažné operácie na vlastný účet, a teda nakupuje peniaze vo forme vkladov a tie potom investuje formou úverov. Okrem toho medzi jej hlavné činnosti komerčných bánk patrí aj:

- Prevádzkovanie bezhotovostného platobného styku.
- Investovanie do cenných papierov.
- Vydávanie a správa platobných kariet.
- Obchodovanie s devízami a podobne.

1.2 Kategorizácia bánk

V Českej republike i v mnohých ďalších štátoch existuje komplexný dvojstupňový bankový systém. Tento systém zahŕňa centrálnu banku, ktorá je štátnou inštitúciou a vykonáva úlohu hlavného dozorného orgánu nad komerčnými bankami.

Podľa oficiálneho portálu ČNB (2023) v rámci dohľadu nad finančným trhom centrálna banka zabezpečuje aj cenovú stabilitu, identifikuje riziká finančného systému, formuluje menovú politiku, vydáva bankovky, dohliada na platobný styk a stanovuje povinné minimálne rezervy pre komerčné banky. V spolupráci s Ministerstvom financií sa aktívne podieľa na príprave regulácií, ktorým podliehajú obchodné banky. Tieto komerčné banky predstavujú druhý stupeň systému a poskytujú rozsiahlu škálu bankových služieb pre občanov a podniky. Centrálna banka navyše poskytuje svoje služby štátu a verejnému sektoru, čím prispieva k celkovému fungovaniu finančného systému v rámci krajiny.

Komerčné banky na základe toho, že poskytujú svoje služby fyzickým osobám a podnikom, sú podľa špecifik svojich služieb aj náležite kategorizované. Napriek tomu, že prevažnú časť bánk, nie je možné zaradiť do konkrétnej podskupiny komerčných bánk, nakoľko poskytujú zmiešané služby, existujú aj také, ktoré sa podľa služby môžu rozdeliť na tieto druhy (Druhy bank, 2021):

- Retailové banky, poskytujúce služby spotrebiteľom, resp. fyzickým osobám.
- Korporátne banky, slúžiace podnikom.
- Stavebné sporiteľne.
- Hypotekárne banky.
- Investičné banky.
- Rozvojové banky.
- Exportné banky.

Na základe predpokladu, že najbežnejším typom banky je banka univerzálna, práca sa bude venovať to-
muto typu.

1.3 Špecifiká riadenia analytiky v bankovníctve

Riadenie analytiky je kritickým prvkom, ktorý pomáha firmám spravovať a využívať svoje dáta na podporu strategických rozhodnutí a optimalizáciu výkonu. V bankovníctve je podľa Deloitte (2012) však silno ovplyvnené nasledovnými faktormi:

1.3.1 Trendy v dátovej analytike v bankovníctve

Dátová analytika je jedným z kľúčových trendov v bankovníctve, ktorý výrazne mení spôsob, akým banky fungujú a poskytujú služby svojim klientom. Tento trend zahŕňa využívanie pokročilých analytických nástrojov a techník na spracovanie a analýzu veľkých objemov dát, ktoré banky generujú a zhromažďujú.

- **Personalizácia služieb:** Dátová analytika umožňuje bankám hlbšie porozumieť svojim klientom prostredníctvom analýzy ich transakčných údajov, nákupných zvyklostí a preferencií. Na základe týchto poznatkov môžu banky ponúkať personalizované finančné produkty a služby, ktoré lepšie vyhovujú individuálnym potrebám klientov.
- **Optimalizácia procesov:** Dátová analytika pomáha bankám zlepšovať efektivitu interných procesov. Analýza prevádzkových dát môže identifikovať oblasti, kde je možné znížiť náklady alebo zlepšiť výkon, napríklad automatizáciou opakujúcich sa úloh alebo optimalizáciou pracovných tokov.
- **Inovácie:** Zavedenie nástrojov Competitive Intelligence pre zber a analýzu dát z trhu a konkurencie pomáha bankám sledovať trendy a hrozby, na základe ktorých potom môže prinášať inovatívne riešenia.

1.3.2 Regulácie a normy

Banky musia dodržiavať príslušné regulačné normy a právne predpisy, ktoré pokrývajú širokú škálu oblastí. Medzi tie najdôležitejšie patria:

- **Kapitálové a likviditné požiadavky:** Regulácia Európskej Centrálnej Banky stanovuje minimálne kapitálové rezervy a požiadavky na likviditu, ktoré musia banky dodržiavať, aby boli schopné absorbovať straty a zabraňovať riziku insolventnosti.
- **Ochrana spotrebiteľa:** Zákon o ochrane spotrebiteľa zabezpečujú to, že spotrebiteľia sú správne informovaní o podmienkach bankových produktov, služieb, poplatkoch a svojich právach a povinnostiach.
- **Pranie špinavých peňazí a financovanie terorizmu:** Tieto opatrenia vyžadujú aby banky implementovali robustné systémy a procesy na sledovanie a analýzu finančných transakcií s cieľom identifikovať nezákonné aktivity (Anti Money Laundering). Okrem toho tu spadajú aj požiadavky na identifikáciu klientov (Know Your Customer) a podávanie správ o podozrivých aktivitách.
- **Ochrana údajov a súkromia:** Známou reguláciou tejto oblasti je GDPR, ktoré stanovuje pravidlá pre ochranu, uchovávanie, prístup a spracúvanie osobných dát.
- **Transparentnosť:** Banky sú povinné pravidelne zverejňovať finančné a obchodné výsledky, správy a rizikách a ďalšie informácie, ktoré musia byť kontrolované nezávislými audítormi.
- **Riadenie:** Banky majú stanovené požiadavky na vlastnícku štruktúru a fungovanie správnych a dozorných orgánov, ich zodpovednosti a takisto na interné kontrolné mechanizmy.
- **Environmentálne, sociálne a riadiace regulácie (ESG):** Orgány Európskej únie kladú čoraz väčšie požiadavky na fungovanie bánk v súlade so spoločenskými a udržateľnými praktikami.

1.3.3 Bezpečnosť dát

Vzhľadom na citlivú povahu finančných dát je nevyhnutné zabezpečiť efektívne bezpečnostné opatrenia. To zahŕňa technické opatrenia od šifrovania dát a správy prístupov, cez vytváranie spoľahlivých zálohovacích systémov, až po zabezpečenie duplikovaného infromatického prostredia, slúžiaceho pre prípad kybernetického útoku na banku. Paralelne s technickými požiadavkami sú na banku kladné aj požiadavky procesné. Banka je povinná zabezpečiť sledovanie a auditovanie toku dát, identifikovať kritické procesy a vytvárať záložné procesné plány pre prípad výpadku technologických systémov. Tieto požiadavky prevažne vychádzajú z regulácie od Európskej únie nazývanej DORA – *The Digital Operational Resilience Act*. (2022).

1.3.4 Dátová kvalita a integrita

Banky implementujú komplexné procesy na kontrolu a zlepšovanie kvality dát, zahŕňajúce technologické nástroje na riadenie dát, validáciu, normalizáciu a integrovanie dátových zdrojov. Dátová kvalita nie je len interným hľadiskom, ale zohľadňuje aj regulačné požiadavky a normy, aby sa predišlo nesprávnym rozhodnutiam a rizikám v oblasti compliance. Súčasne integrita dát zabezpečuje, aby dáta zostali konzistentné a nemenené počas celého analytického procesu, vrátane monitorovania zmien a implementácie bezpečnostných opatrení na ochranu pred neoprávnenými úpravami. Týmto spôsobom dátová kvalita a integrita tvoria základ pre spoľahlivé využívanie dát v bankovom sektore, prispievajúc k presným a dôveryhodným analytickým výsledkom.

2. Trendy v bankovom sektore

Pre lepšie pochopenie bankového sektoru a jeho spôsoboch riadenia je potrebné načrtnúť aj aktuálne trendy, ktoré banky podľa trhu nasledujú. Nenasledovanie týchto trendov by danú banku mohlo stať stratou klientov, tržného podielu a vďaka tomu následné vystúpenie z trhu, najčastejšie akvizíciou silnejším hráčom.

2.1 Technologické trendy

Deloitte (2022) ako svetová poradenská firma, ktorá sa vo veľkej miere podieľa na prebiehajúcej transformácii bankového prostredia, definovala a popísala vo svojej štúdií niekoľko výrazných aktuálnych trendov:

2.1.1 Plne digitálne bankové procesy

S tým ako rastú očakávania zákazníkov na digitalizáciu bankových procesov, umožňuje čím ďalej tým viac bánk prejsť si plne digitálne procesmi ako je otvorenie bežného účtu či podanie žiadosti o úver. Zatiaľ čo digitalizácia spomenutých procesov sa stáva akýmsi trhovým štandardom, stále existuje množstvo procesov a produktov, ktoré sú pre zákazníkov bánk digitálne úplne nedostupné. Ku príkladu, možnosť požiadať o hypotéku online je dostupná len v 18 % digitálne vyspelých bánk, čo naznačuje, že banky čaká ešte dlhá cesta k plnej digitalizácii.

2.1.2 Bankové aplikácie ako komplexné platformy

Lídri na finančnom trhu sa snažia ponúkať viac ako len tradičné finančné služby prostredníctvom integrácie bežných bankových aplikácií so službami tretích strán. Integráciou štátnych a komerčných služieb, ako je napríklad platenie daní, registrovanie firiem či žiadanie o poistenie, tak banky zvyšujú zákaznícku interakciu a vytvárajú komplexné platformy, ktoré pokrývajú viac oblastí života zákazníka ako len správu financií.

2.1.3 Správa osobných financií

Funkcionality pre správu osobných financií umožňujú zákazníkom kontrolovať a predikovať ich spotrebu, analyzovať výdavkové položky, ale zahŕňa to aj možnosť sporiť či investovať ich finančné prostriedky a sledovať ich vývoj v čase. Vďaka funkcionalitám ako je prepojenie viacerých účtov, vytváranie pod-účtov, či nastavenie pravidelných platieb tak majú zákazníci možnosť mať správu ich financií prehľadne na jednom mieste. To prispieva lepšej hospodárnosti aj zákazníkom menej zbehlým v osobných a podnikových financiách.

2.1.4 Liberalizácia investovania

Kedysi sa pre bežných retailových zákazníkov spájalo investovanie do finančných produktov s dlhými registračnými procesmi a overovaním schopnosti zákazníka rozumieť rizikám investovania. Dnes je po vyplnení dotazníka ohľadom investičných cieľov, finančných vedomostí a rizikového apetítu umožnené zákazníkom investovať do odporúčaných inštrumentov, a to bez nutnosti návštevy pobočky.

2.1.5 Vyzývateľské banky

Vyzývateľmi Deloitte vo svojej štúdií nazýva malé banky a fintech spoločnosti konkurujúce veľkým bankovým hráčom. Práve vďaka faktu, že títo vyzývateľia sú často čisto digitálne a mobilné banky, sú to práve oni, kto prináša na trh inovácie a núti dlho zabehnuté tradičné banky digitalizovať a rozširovať svoje služby.

2.2 Organizačné trendy

Z vlastnej skúsenosti autora, je potrebné v rámci trendov okrem digitálnej transformácie doplniť aj tú organizačnú. Banky si prechádzajú zložitými štruktúrnymi zmenami v riadení. S týmito zmenami často

pomáhajú veľké poradenské firmy, ktoré im dodávajú trhové znalosti a skúsenosti, a tak pomáhajú znížiť riziká plynúce z tak komplexných zmien.

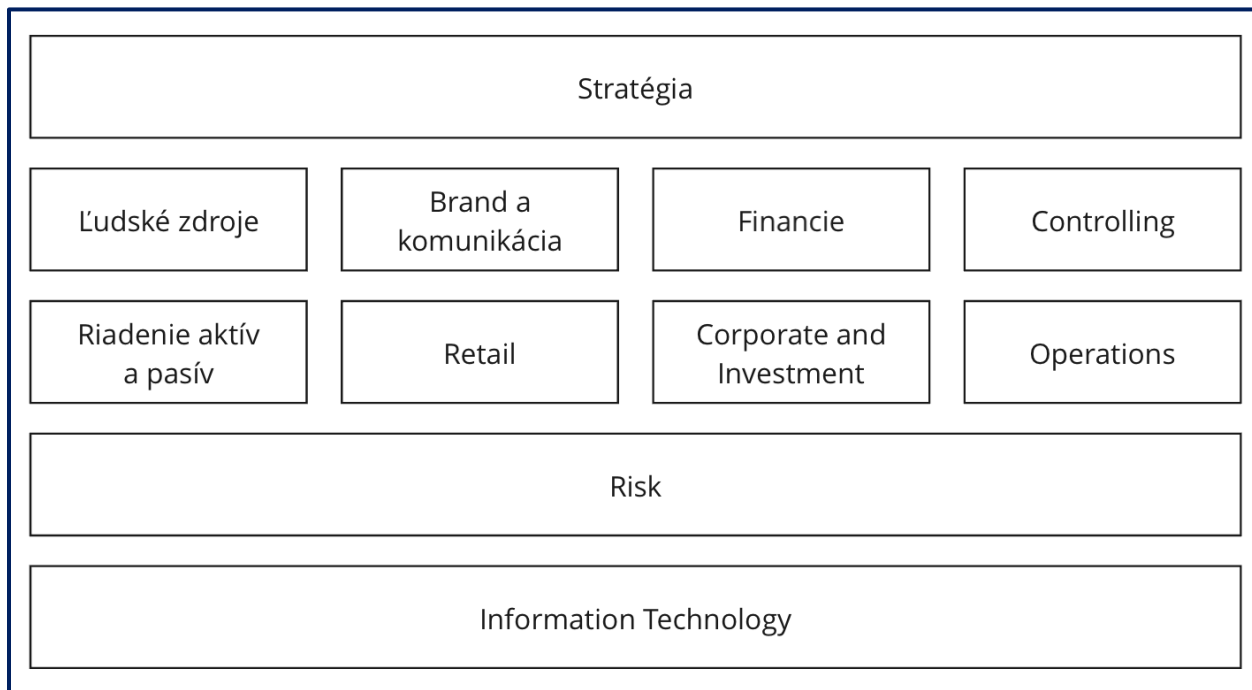
2.2.1 Agilná transformácia

Poradenská firma McKinsey & Company (2019) tvrdí, že banky si nemôžu naďalej dovoliť ostať byť tými tradičnými firmami nereagujúcimi na zmeny, nakoľko je cítiť silný konkurenčný nátlak spomínaných fintech spoločností. Okrem toho, ako každý iný trh v tejto dobe, aj ten bankový sa rýchlo mení a práve agilné princípy riadenia pomáhajú bankám na tieto zmeny rýchlejšie reagovať a dodávať hodnotu inkrementálne a prioritizovane na základe aktuálnych požiadaviek.

Agilná transformácia v bankách bola z veľkej časti úspešná a priniesla viaceré významné výhody. Banky, ktoré implementovali agilné princípy, zaznamenali zrýchlenie vývoja produktov a služieb, čo im umožnilo rýchlejšie reagovať na potreby trhu a zákazníkov. Agilné tímy zlepšili svoju schopnosť spolupracovať naprieč rôznymi oddeleniami a funkciami, čím sa zvýšila celková efektivita a schopnosť riešiť problémy. Napriek úspechom však agilná transformácia v bankovom sektore čelí aj výzvam, ktorými sú napríklad integrovanie agilných princípov do regulovaného prostredia bankovníctva, kde je nevyhnutné dodržiavať prísne predpisy a zabezpečiť bezpečnosť a súlad s regulačnými požiadavkami alebo odpor zo strany zamestnancov či vedenia. Výsledkom je akýsi hybridný model agilnej a tradičnej organizácie, kde najmä operatívne oddelenia ostali v tradičnom fungovaní.

3. Oblasti riadenia banky

Oblasti riadenia businessu bánk reflektuje ich organizačná štruktúra. Každá banka má svoju organizačnú štruktúru do istej miery prispôsobenú vlastným podmienkam a schopnostiam, no je možné načrtnúť typické oblasti, ktoré sa vyskytujú v každej komerčnej banke. Tieto oblasti spadajú pod typicky siedmich členov predstavenstva. Pre účely práce je spracovaná vzorová štruktúra podľa organizačných štruktúr štyroch najväčších českých bánk, a to Českej spořitelny, a.s. (2022), Československej obchodnej banky, a.s. (2022), Komerčnej banky, a.s. (2022) a Raiffeisen banky a.s. (2022):



Obrázek 3-1: Oblasti riadenia banky. Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výročných správ ČS, ČSOB, KB a RB, 2022)

Táto modelová organizačná štruktúra banky zachytáva oblasti, ktoré z výročných správ týchto štyroch najväčších českých bánk vyplynuli ako spoločné, teda k nájdeniu v štruktúre každej banky. Sú to oblasti riadenia stratégie, ľudských zdrojov, komunikácie, financií, controllingu, aktív a pasív, retailových klientov, korporátnych klientov, prevádzky, rizika a informačných technológií. Dalo by sa zhodnotiť, že organizačné štruktúry týchto bánk sú takmer totožné a líšia sa len v miere granularity, a teda rozpadu danej oblasti na ďalšie podoblasti. Jednoznačne odlišným znakom sú potom oblasti riadenia dcérskych spoločností, ktoré sa odvíjajú od portfólia služieb týchto bánk, ktoré alokuje mimo svojej hlavnej právnej entity. Bežne do tohto portfólia patria dcérske spoločnosti venujúce sa špecializovane leasingu, poisteniu, faktoringu, poradenstvu, či penzijnému a stavebnému sporeniu.

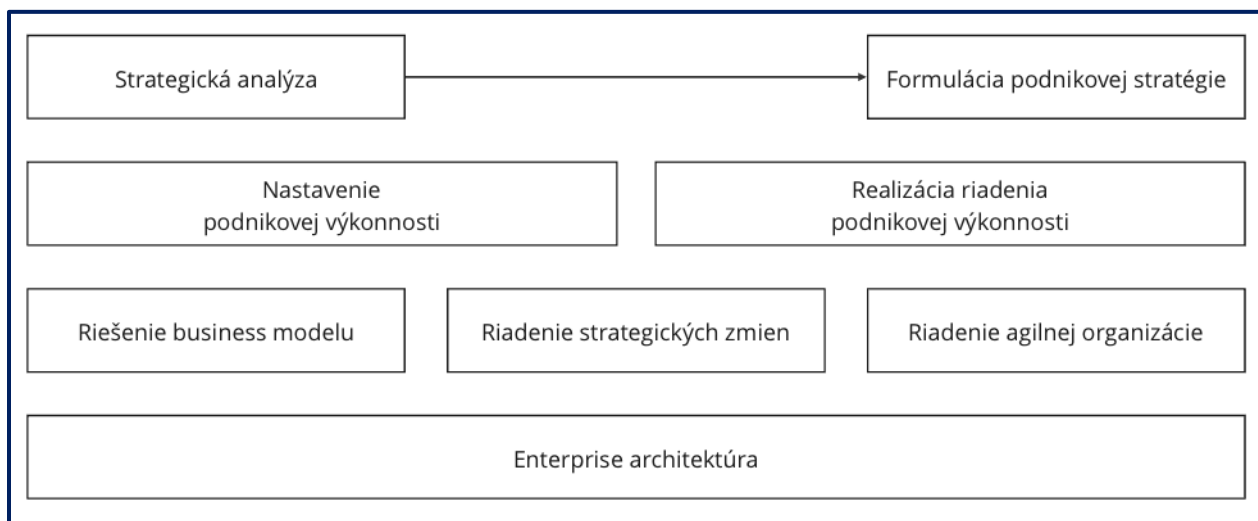
Čo je dôležité spomenúť, je typické zostavenie predstavenstva banky, ktoré je odlišné od iných podnikov. Bežne je možné sa stretnúť s členmi predstavenstva ako je generálny riaditeľ, a potom riaditelia za financie, informačné technológie a prevádzku. Banky však typicky riadia aj členovia predstavenstva za retailové a korporátne bankovníctvo a nakoľko je finančný sektor spojený s množstvom finančných a nefinančných rizík, tak sa na riadení podieľa aj riaditeľ rizika. Pre vybrané oblasti bude spracovaný detailný popis danej oblasti s viazanosťou na tie ostatné, prehľad analytických úloh, vedúce role, využívané metriky a v neposlednom rade dokumenty a dáta potrebné pre riadiacu oblasť.

4. Strategické riadenie

Základným kameňom riadenia akejkoľvek banky je strategické riadenie, ktoré je akýmsi vstupom pre formuláciu všetkých podriadených podnikových plánov a cieľov v iných oblastiach riadenia, ako napríklad obchodná stratégia, personálna stratégia, stratégia IT atď. Kovář a Krchová (2007) definujú strategické riadenie aj ako proces založený na definovaní poslania firmy, strategickej analýze, z ktorej následne vychádza definovanie stratégie, stanovenie cieľov, scenárov riešenia, samotnej implementácie stratégie a v neposlednom rade kontrola a korekcia v priebehu realizácie. Charakteristikou strategického riadenia je dlhodobý časový rámec, ktorý určuje smerovanie podniku v konkurenčnom prostredí a trvalo ovplyvňuje výkon banky. Na tvorbe vízie a strategického plánu sa podieľa vrcholový manažment často za spolupráce s vlastníkami a poradenskými firmami, ktoré do nej vnášajú svoje trhové poznatky nadobudnuté prácou pre viaceré konkurenčné banky.

4.1 Úlohy v strategickom riadení

Obsah strategického riadenia banky je zachytený v nasledujúcom diagrame:



Obrazek 4-1: Obsah strategického riadenia podniku (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MBI – Strategické řízení podniku, 2019)

4.1.1 Strategická analýza

Účelom strategickej analýzy je identifikovať a vyhodnotiť kľúčové vplyvy pôsobiace na podnik v ekonomickom a tržnom prostredí. Jedným z pôvodných, no stále relevantných a uznávaných zdrojov k prevedeniu strategickej analýzy je Porterova analýza piatich konkurenčných síl, ktoré formujú stratégiu (1979). Ten rozdeľuje tieto analýzou skúmané faktory na vyjednávaciu silu dodávateľov, vyjednávaciu silu kupujúcich, hrozba potenciálnych vstupov na trh, hrozba substitučných produktov a stávajúcich konkurentov. Vo všeobecnosti sa teda strategická analýza bude zaoberať:

- Monitorovaním zmien prostredia na trhu.
- Analýzou vplyvu konkurencie na obchodné aktivity podniku.
- Analýzou vplyvu nových technológií.

Funkcie strategickej analýzy sú rozdelené podľa hlavných oblastí riadenia, ktoré sledujú kľúčové metriky, a to hlavne finančné, obchodné, personálne a majetkové. Tie porovnáva v rámci časového vývoju ale aj oproti stanoveným strategickým cieľom v týchto metrikách.

4.1.2 Formulácia podnikovej stratégie

Formulácia podnikovej stratégie je proces, ktorý vyžaduje interdisciplinárny prístup. Podľa Johnsona a Scholesa (2017) je kľúčovým krokom v tomto procese analýza výsledkov strategickej analýzy, ktorá poskytuje podrobné informácie o interných a externých faktoroch ovplyvňujúcich organizáciu. Na základe tejto analýzy je možné identifikovať kritické oblasti a príležitosti, ktoré by mali byť zohľadnené v stratégii. Kaplan a Norton (2008) zdôrazňujú dôležitosť vytvorenia jasných a merateľných cieľov, ktoré sú následne integrované do stratégie organizácie. Formulácia stratégie zahŕňa spoluprácu rôznych oddelení a hierarchických úrovní v organizácii, pričom výsledná stratégia by mala byť vyjadrením jasného celkového smerovania firmy.

Stratégia banky by sa podľa poradenskej firmy OKR International (2023) prevažne mala zaoberať formuláciou cieľov v nasledujúcich oblastiach:

- Zákaznícka spokojnosť.
- Digitálna transformácia.
- Risk management.
- Operatívna efektivita.
- Prístupnosť k bankovníctvu.
- Dátová analytika.
- Produktové portfólio.
- Kybernetická bezpečnosť.
- Udržateľnosť.
- Tímová spolupráca.

4.1.3 Riadenie podnikovej výkonnosti

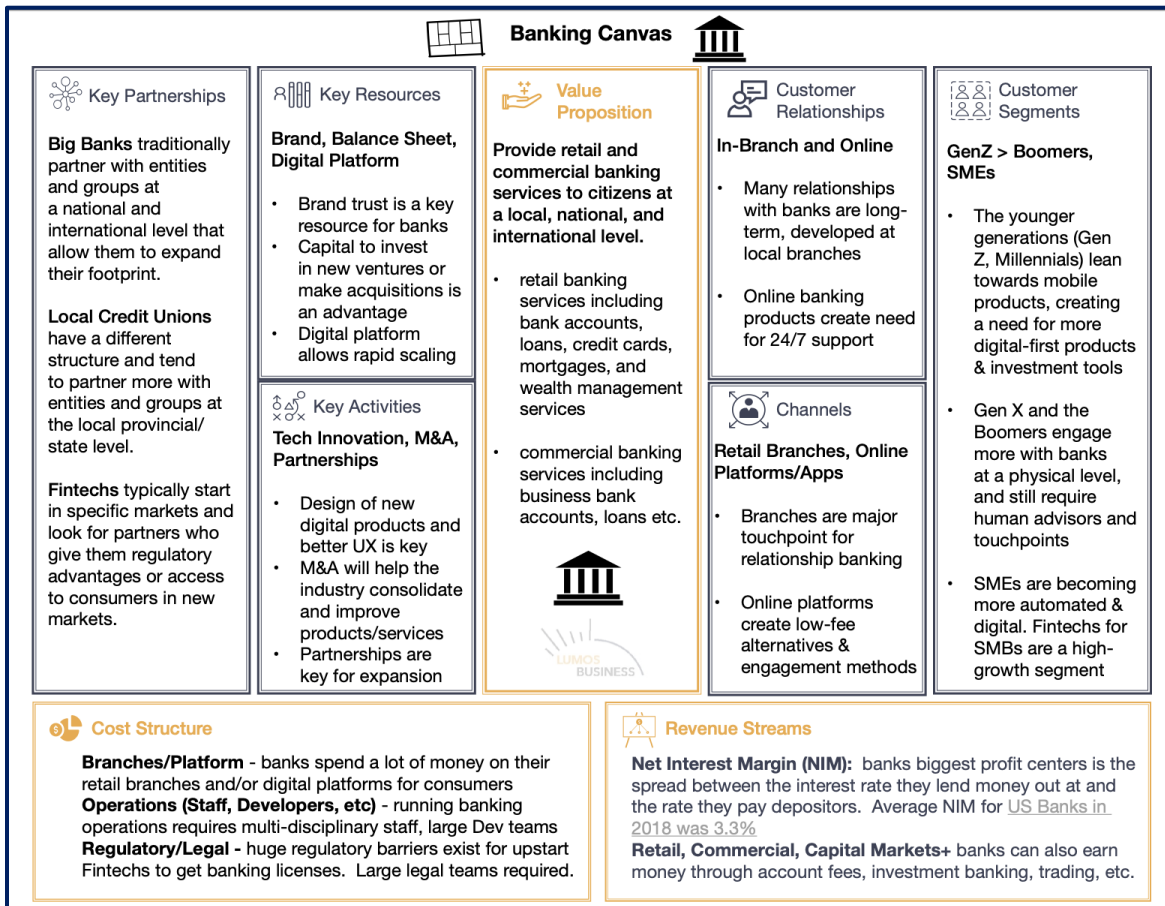
Riadenie podnikovej výkonnosti v bankovom sektore je komplexnou úlohou, ktorá si vyžaduje nielen efektívne zhodnotenie finančných výsledkov, ale aj aktívne monitorovanie a adaptáciu k dynamickým podmienkam trhu. Podľa štúdie od Demirgüç-Kunt et al. (2013) je nevyhnutné, aby banky vyvinuli integrované riadiace systémy, ktoré zohľadňujú nielen finančné ukazovatele, ale aj rôzne faktory ovplyvňujúce ich výkonnosť, ako sú riziká, regulácie a zákaznícke očakávania. Proces riadenia podnikovej výkonnosti v bankách zahŕňa vytváranie strategických ukazovateľov výkonnosti (KPIs), ktoré sú schopné merať dosiahnutie cieľov a poskytujú návod pre ďalšie kroky. Metódy ako Balanced Scorecard, predstavené Kaplanom a Nortonom (1992), poskytujú štruktúrovaný rámec pre sledovanie a hodnotenie výkonnosti banky z viacerých perspektív, čo umožňuje lepšie pochopenie vzťahov medzi rôznymi oblasťami riadenia. Sledovanými perspektívami sú:

- Finančná perspektíva.
- Procesná perspektíva.
- Zákaznícka perspektíva.
- Perspektíva učenia sa a rastu.

V súčasnej dobe, kedy sa banky stretávajú s dynamickým prostredím a narastajúcim tlakom na inovácie a efektívnosť, je kritické, aby ich riadiaci systém bol schopný rýchlo reagovať a prispôbiť sa meniacim sa podmienkam, čo sa odzrkadľuje v ich celkovej výkonnosti. Tento prístup umožňuje bankám nielen zvyšovať svoju konkurencieschopnosť, ale aj efektívne plánovať a riadiť svoje zdroje v snahe dosiahnuť dlhodobý rast a udržateľnú výkonnosť.

4.1.4 Riešenie business modelu

Transformácia business modelu v bankovom sektore nesie so sebou nevyhnutnosť systematického prístupu k inováciám a schopnosti prispôbiť sa rýchlo sa meniacemu finančnému prostrediu. Business Model Canvas, podľa Osterwaldera a Pigneur (2010), poskytuje efektívny nástroj na vizualizáciu a identifikáciu oblastí na vylepšenie či inovácie existujúceho business modelu. V bankách je nevyhnutné venovať pozornosť významu digitálnych technológií a fintech riešení, ktoré dokážu zásadne ovplyvniť poskytovanie služieb a prispievať k inovácii produktov a procesov (Lee et al., 2017). Riešenie business modelu si takisto vyžaduje úzku spoluprácu s regulátormi a prispôbovanie sa bankovníckym normám. Vytváranie inovatívnych obchodných modelov umožňuje bankám udržať konkurencieschopnosť a prispievať k udržateľnosti finančného sektora.



Obrázek 4-2: Business Model Canvas (Zdroj: Business Model Canvas – Banking (Finningley, 2023).

4.1.5 Riadenie strategických zmien

Ak má byť banka úspešná pri zavádzaní nových stratégií, je potrebné riadenie štruktúrovaných zmien. Pre štruktúrovanú zmenu je podľa poradenskej firmy Endeavor (2012) potrebné:

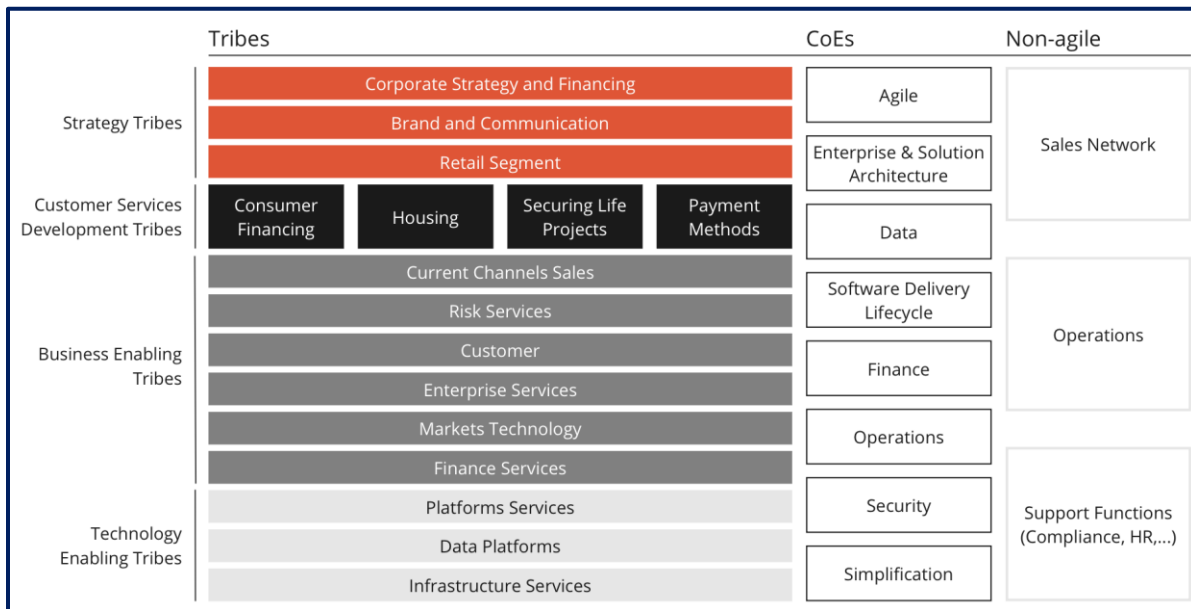
- Nastaviť a dôkladne komunikovať víziu konečného stavu po zmene.
- Reštrukturalizovať businessové procesy tak, aby podporovali novú víziu.
- Upraviť technológie a iné prostriedky banky pre umožnenie nových procesov.
- Zmeniť systém riadenia výkonnosti (ciele výkonnosti, školenia, odmenový systém) pre posilnenie nových procesov.

- Stanoviť a riadiť akčný plán pre uskutočnenie predošlých bodov.

Proces zmeny by mal byť dôkladný, presný a minimalizujúci neistoty. Banka, od vrcholového manažmentu, po operatívnych pracovníkov, potrebuje plán, ciele, zdroje, rozpočet a komunikačné kanály pre úspešné riadenie zmien.

4.1.6 Riadenie agilnej organizácie

Hlavným dôvodom prečo banky prispôbujú svoje operatívne modely agilným metodológiám, je stále väčší nátlak na rýchlosť zmien a digitalizáciu. Agilnou organizáciou je myslená organizácia, ktorá vytvára autonómne tímy zodpovedné za businessové výstupy, ktorých priority a kompozícia sa môžu rýchlo meniť. Neexistuje však jediný generický agilný framework, ktorý by bol vhodný pre akúkoľvek banku, a preto je potrebné agilné frameworky prispôbiť potrebám danej organizácie. Ďalšou otázkou je rozsah zavedenia agility do jednotlivých organizačných komponentov firmy. McKinsey & Company (2019) tvrdí, že agilnú metodológiu je možné zaviesť do každého oddelenia banky od softwarového vývoju, cez marketing a HR, až po call centrá. Skutočnosťou však je, že niektoré oddelenia ostávajú pri tradičnom operatívnom zriadení. Príkladom je operatívny model Komerčnej banky, a.s. (2019).



Obrázek 4-3: Operatívny model KB, a.s. (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa KB Transformation (Pavol Blaho, 2019).

4.1.7 Enterprise architektúra

V kontexte strategického riadenia banky a jeho prepojenia s organizačnou štruktúrou, riadením IT, a digitálnej transformácie a business modelom je potrebné spomenúť Enterprise architektúru. Cieľom Enterprise architektúry je podľa McKinsey & Company a Henley Business School (2021) zosúladiť IT infraštruktúru banky s jej strategickými a businessovými cieľmi. Architekti vytvárajú a riadia systematický rámec alebo model IT infraštruktúry pre riadenie a optimalizáciu technológií, produktov, procesov a informačných tokov. Riadenie tohto modelu prispieva k implementácii nových digitálnych služieb, správe rizík a riadeniu inovácií.

Enterprise architektúra sa typicky delí na tieto úrovne, ktoré sa zameriavajú na rozdielne aspekty riadenia businessu a technológií a spolu vytvárajú rámec celkovej Enterprise architektúry:

- **Business architektúra:** Zaoberá sa obchodnými stratégiami, organizačnou štruktúrou, obchodným modelom, procesmi a projektami.

- **Aplikačná architektúra:** Pokrýva štruktúru aplikácií, ich návrh, integráciu a businessové procesy, ktoré tieto aplikácie zabezpečujú.
- **Dátová architektúra:** Zameriava sa na štruktúru, organizáciu, modelovanie a správu dát a dátových systémov pre zber, ukladanie, transformáciu a analýzu dát v banke.
- **Technologická architektúra:** Stará sa o technickú infraštruktúru, siete, servery, hardware a software a iné technické komponenty.
- **Bezpečnostná architektúra:** Zabezpečuje ochranu informačných aktív banky zavádzaním stratégie, procesov a technológií pre bezpečnosť a integritu dát.

4.1.8 Riadenie dcérskych spoločností a partnerov

Validátorom práce bola odporúčaná sekcia dedikovaná k riadeniu dcérskych spoločností a partnerov ako kľúčovej úlohy v strategickom riadení banky. V rámci riadenia tejto oblasti banka stanovuje strategické ciele, monitoruje a vyhodnocuje výkonnosť a zaisťuje súlad ich činností so stratégiou a regulačnými požiadavkami materskej banky. Pre zabezpečenie efektívneho riadenia musí banka nie len vytvoriť komunikačné kanály a reportingové procesy, ale aj zabezpečiť bezpečnú a kompatibilnú integráciu s bankovými systémami.

4.2 Role v strategickom riadení

Na strategickom riadení sa podieľajú vlastníci banky a vrcholový manažment spomenutý v časti Oblasti riadenia banky. Menovite sú to:

4.2.1 Vlastníci

Vlastníci, resp. akcionári, zohrávajú dôležitú úlohu v strategickom riadení nakoľko jedným z cieľov akciových spoločností, ako sú komerčné banky, je aj spokojnosť akcionárov s výnosnosťou ich investícií. Určujú základné smerovanie, pravidlá a pokyny pre manažment týkajúce sa rozvoja banky. Často sa konzultácie podieľajú na formulácii a schvaľovaní celofiremnej stratégie. Medzi vlastníkov banky patrí často aj banková skupina.

4.2.2 Chief Executive Officer

Generálny riaditeľ je plne zodpovedný za úlohy spojené so strategickým riadením. Podľa pokynov stanovených vlastníckmi formuluje a preveruje firemné stratégie v spolupráci so správnu radou a inými riadiacimi orgánmi.

4.2.3 Ostatní predstavitelia vrchného vedenia

Medzi ostatných účastníkov na strategickom riadení patrí finančný riaditeľ, technický riaditeľ, riaditelia za retailové a korporátne bankovníctvo, prevádzkový riaditeľ, personálny manažér, risk manažér, poprípade iní manažéri. Spomenutí účastníci formulujú a riadia implementáciu stratégie za jednotlivé obsahové časti riadenia banky a spolupracujú s ostatnými účastníkmi za účelom zosúladenia celofiremnej stratégie. Konkrétnejší obsah ich kompetencií bude popísaný v príslušných oblastiach riadenia.

4.3 Metriky v strategickom riadení

V nasledujúcom prehľade sú vybrané dôležité metriky, považované za strategické KPIs (*Key Performance Indicators*) podľa výročných správ troch najväčších českých komerčných bánk:

4.3.1 Obchodné metriky

- Spokojnosť zákazníkov (NPS – *Net Promoter Score*).

- Počet klientov.
- Výška úverov klientom.
- Vklady a aktíva klientov.
- Objem hotovostného a bezhotovostného platobného styku.

4.3.2 Finančné metriky

- Vývoj ceny akcií.
- Výnos pre akcionárov.
- Čisté prevádzkové výnosy.
- Prevádzkové náklady.
- Hospodársky výsledok.
- Bilančná suma.
- Rentabilita priemerného vlastného kapitálu (ROAE).
- Rentabilita priemerných aktív (ROAA).
- Čistá úroková marža.
- Kapitálová primeranosť.

4.3.3 Ostatné metriky

- Priemerný počet zamestnancov.
- Ratingové hodnotenia (finančné, rizikové a ESG ratingy).

4.4 Dokumenty a dáta v strategickom riadení

Dokumenty a dáta využívané v strategickom riadení slúžia ako podklady a výstupy z jednotlivých strategických komponentov. Vychádzajú teda z úloh a metrick strategického riadenia spomenutých v predošlých častiach práce. Medzi nich patria nasledovné dokumenty a dáta:

- Firemná stratégia a dielčie obchodné stratégie.
- Výstup strategickej analýzy.
- Finančné výkazy.
- Organizačná štruktúra.
- Business model.
- Prehľad KPIs banky.
- Regulačné a právne dokumenty.
- Rizikové analýzy.
- Dáta o konkurencii.

5. Riadenie ľudských zdrojov

Tak ako v každom inom sektore, aj v tom finančnom sú v businessse najdôležitejší ľudia. Pillai et al. (2019) popisuje pracovníkov v bankovom sektore ako ľudí, ktorí pracujú s finančnými zdrojmi a riadia komplikované ekonomické a obchodné riziká. To si vyžaduje kladenie dôrazu na kvalifikovaných a skúsených zamestnancov, ktorí sú schopní efektívne a zodpovedne rozhodovať, viesť, overovať informácie a súčasne dodržiavať súlad s mnohými právnymi reguláciami.

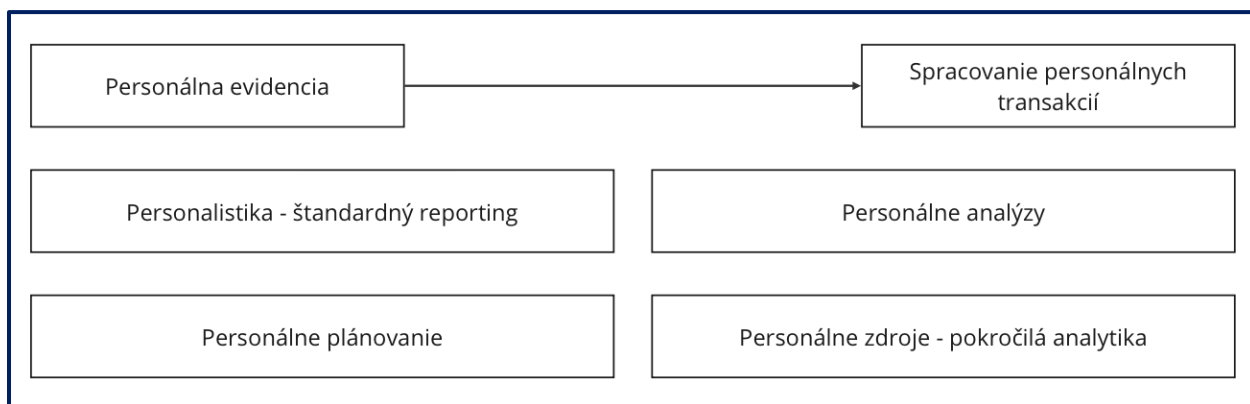
Podľa Corporate Finance Institute (2023) hrá oddelenie ľudských zdrojov kľúčovú rolu v podobe strategického partnera vedenia pri riadení nielen každodennej operatívnej činnosti, ale predovšetkým pri strategických zmenách a dlhodobom rozvoji firmy. Jeho úlohou nie je len riešiť mzdovú, právnu a administratívnu agendu, ale predovšetkým podporovať vedenie pri definovaní a implementácii stratégií a plánov súvisiacich s riadením ľudských zdrojov. Medzi hlavné zodpovednosti oddelenia ľudských zdrojov patria:

- **Definovanie stratégie nábory:** Oddelenie HR hrá kľúčovú rolu pri definovaní stratégií nábory, ktoré zabezpečujú príviv kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov. To zahŕňa analýzu potrieb firmy, identifikáciu cieľových skupín a implementáciu efektívnych náborových postupov.
- **Rozvoj zamestnancov:** Sledovanie a podpora profesijného rastu zamestnancov prostredníctvom školení, mentorstva a iných rozvojových programov. Cieľom je nielen udržať kvalifikovaných zamestnancov, ale aj poskytnúť im príležitosti pre osobný a profesijný rast.
- **Odmeňovanie a bonusový systém:** Navrhovanie a spravovanie systémov odmeňovania, ktoré sú spravodlivé a motivujúce pre zamestnancov. To zahŕňa určovanie platových štruktúr, benefičných balíčkov a bonusových programov.
- **Onboarding:** Zabezpečenie účinného onboarding procesu pre nových zamestnancov s cieľom zabezpečiť hladký prechod do pracovného prostredia a zabezpečiť, aby noví zamestnanci rýchlo porozumeli firemnej kultúre a cieľom.
- **Plánovanie nástupníctva na kritické role:** Identifikácia kritických pozícií a vytváranie plánov nástupníctva pre zabezpečenie dostatočnej dostupnosti kvalifikovaných nástupcov pre kľúčové pozície v spoločnosti.

Oddelenie ľudských zdrojov sa tak stáva strategickým partnerom v rámci spoločnosti, prispievajúc k dosahovaniu obchodných cieľov a udržateľnému rozvoju.

5.1 Úlohy v riadení ľudských zdrojov

Obsah riadenia ľudských zdrojov banky je zachytený v nasledujúcom diagrame:



Obrázek 5-1: Obsah riadenia ľudských zdrojov. (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MBI – Řízení lidských zdrojů, 2019)

5.1.1 Personálna evidencia

Základom pre rozšírenú prácu s personálnymi dátami a vývoj informačného systému je evidencia informácií, čím sa vytvárajú a pravidelne aktualizujú databázy o zamestnancoch vrátane ich osobných údajov, informácií o kvalifikáciách a ďalších súvisiacich údajov.

Personálna evidencia obsahuje tieto kľúčové aktivity:

- **Vytváranie a aktualizácia databáz:** Zabezpečuje vytváranie a pravidelnú aktualizáciu všetkých základných databáz a dokumentov spojených s pracovnými pozíciami, uchádzačmi, zamestnancami, ich aktivitami a požiadavkami.
- **Definovanie pracovnej náplne a úloh:** Táto aktivita zahŕňa definovanie pracovnej náplne, pracovných úloh a obsahu práce pre každého zamestnanca. Rovnako sú stanovené povinnosti, zodpovednosti a právomoci spojené s danou pozíciou.
- **Spojovanie pracovných úloh:** Prepojením pracovných úloh sa vytvára obsah konkrétnej pracovnej pozície. To pomáha jasne definovať, čo daná pozícia vyžaduje a aké sú jej očakávania.
- **Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca:** Stanovujú sa požiadavky na kvalifikácie a schopnosti, ktoré sú nevyhnutné pre vykonávanie danej pracovnej pozície.

Tieto aktivity v rámci personálnej evidencie sú kritické pre správne riadenie pracovnej sily v spoločnosti. Zabezpečujú systematický prístup k informáciám o zamestnancoch a ich pracovných úlohách, čo napomáha efektívnemu vedeniu ľudských zdrojov a zabezpečuje, že zamestnanci sú adekvátne pridelení k práci, ktorú majú vykonávať

5.1.2 Spracovanie personálnych transakcií

Správa personálnych dát je nevyhnutnou úlohou personálneho manažmentu, ktorá zabezpečuje efektívny chod personálnej agendy od nábora, cez riadenie a odmeňovanie zamestnancov, až po ich rozvoj či prípadný odchod. Kľúčové aktivity sú:

- **Inercia, nábor zamestnancov:** Činnosť sa spája so správou uchádzačov pri obsadzovaní nových a uvoľnených pracovných pozícií a zachytáva aj požiadavky na dané pozície a metódy výberu budúceho zamestnanca. Potrebná je organizácia všetkých potrebných materiálov spojených s náborovým procesom, ako sú testy, zápisy z pohovorov, či hodnotenie kandidátov.
- **Prijatie a onboarding zamestnanca:** Prijímanie nového zamestnanca je pomerne komplexný proces kritický pre jeho ďalší vývoj. Obsahuje prípravu a podpísanie zmluvy a iných dokumentov, zoznamovanie s pracovným miestom a kolektívom, zavedenie pracovníka do systémov, poprípade organizáciu prvých schôdzok.
- **Aktivity v priebehu zamestnania:** V priebehu zamestnania je možné sa stretnúť s činnosťami ako sledovanie fluktuácie zamestnancov, povyšovanie alebo preradenie zamestnanca na inú pracovnú pozíciu, schvaľovanie pracovných ciest, či vypovedanie pracovného pomeru.
- **Riadenie práce a pracovných úloh:** Činnosť obsahuje plánovanie pracovnej doby pre organizáciu práce a prípravu miezd, sledovanie dochádzky a výkonu a schvaľovanie pracovného voľna.
- **Riadenie rozvoja, kariéry a kvalifikácie:** Pre rozvoj zamestnancov je potrebné analyzovať potreby pre vzdelávanie zamestnancov, evidovať kariérne plány, zabezpečiť možnosť prihlasovania na kurzy a školenia a vyhodnocovať efektívnosť vzdelávania a rozvoja.
- **Bezpečnosť práce:** V neposlednom rade je v rámci správy personálnych dát potrebné spravovať bezpečnostné školenia, smernice, opatrenia a evidovať riešenie pracovných úrazov.

5.1.3 Personalistika – štandardný reporting

V prípade štandardného reportingu ide o vytváranie súboru reportov a výkazov, ktoré poskytujú základný prehľad a popisné štatistiky o zamestnancoch, uchádzačoch, pracovných kapacitách a časovom fonde. V konkrétnych prípadoch môže ísť o:

- **Organizačnú štruktúru** – vizuálne zobrazenie organizačnej štruktúry, hierarchické usporiadanie oddelení a tímov.
- **Pracovné kapacity** – prehľad voľných pracovných miest a potrebného personálu.
- **Mzdy** – porovnanie mzdových ohodnotení medzi skupinami zamestnancov.

Štandardný reporting tak základnou analytikou napomáha informovaným rozhodnutiam v oblasti riadenia ľudských zdrojov a zaisťuje efektívne využitie pracovnej sily.

5.1.4 Personálne analýzy

Účelom analytických úloh je predovšetkým dosiahnutie očakávaných efektov, ako napríklad optimálny počet zamestnancov alebo dosiahnutie očakávanej kvalifikačnej úrovne pracovníkov. Personálne analýzy v bankovom sektore sú vykonávané na základe vypočítavaných metrik a zahŕňajú nasledujúce funkcie:

- **Analýzy ukazovateľov personálneho riadenia a rozvoja:**
 - Analýzy počtov a štruktúry zamestnancov.
 - Hodnotenie nákladov na prácu a objemu miezd.
 - Analýzy nákladov na nábor pracovníkov.
 - Analýzy fluktuácie zamestnancov a využívania pracovníkov.
- **Analýzy ukazovateľov kvalifikačného rozvoja:**
 - Analýzy objemu plánovaných a realizovaných kurzov a programov.
 - Hodnotenie nákladov na kurzy a kvalifikačné programy.
- **Analýzy časového vývoja personálnych zdrojov:**
 - Hodnotenie faktorov ovplyvňujúcich rozvoj personálu.
 - Analýzy kvalifikačných programov a kvalifikácií v čase.
 - Analýzy vývoja pracovného fondu v čase.

Tieto analytické nástroje a metódy poskytujú bankovým inštitúciám podrobný pohľad na ich personálnu situáciu a pomáhajú v rozhodovacích procesoch týkajúcich sa riadenia ľudských zdrojov a stratégií rozvoja. Sledovanie kvalifikácií, efektívnosti práce a časového vývoja zamestnancov môže prispieť k optimálnemu využitiu personálnych zdrojov a dosiahnutiu strategických cieľov v bankovom sektore.

5.1.5 Personálne plánovanie

Účelom plánovacích úloh v riadení ľudských zdrojov v bankovom sektore je predovšetkým:

- Zabezpečenie a udržanie potrebných kapacít ľudských zdrojov v banke v požadovanej kvalite zručností a vzdelania.
- Príprava preventívnych opatrení v prípade nedostatku alebo prebytku zamestnancov.
- Zníženie závislosti na externých zdrojoch pracovnej sily prostredníctvom rozvoja súčasných zamestnancov (vzdelávanie, motivácia atď.).
- Implementácia zmien v pracovnom prostredí a pravidlách na zvýšenie motivácie zamestnancov.

Plán ľudských zdrojov definuje potrebný počet zamestnancov a ich kvalifikáciu na zabezpečenie prevádzky banky v stanovenom rozsahu. Výstupom sú rôzne plánovacie dokumenty. Jednou z najkomplexnejších činností je plánovanie počtu zamestnancov a ich potrebných kvalifikácií. Táto činnosť zahŕňa včasný odhad budúcich potrieb pracovníkov a zároveň vyžaduje predvídanie dostupnosti dostatočne kvalifikovaných pracovníkov na trhu práce v danom období.

5.1.6 Personálne zdroje – pokročilá analytika

Úloha spočíva v aplikácii metód pokročilej analytiky v riadení ľudských zdrojov. Zahŕňa napríklad tieto funkcie:

- Predikcia potreby pracovníkov na základe vybraných charakteristík
 - Predpovedaný vývoj potreby ľudských zdrojov v nasledujúcich rokoch na základe prediktorov, ako je objem služieb, počet zákazníkov, počet a veľkosť dislokovaných pobočiek
 - Predpovedaný vývoj ponuky na trhu práce podľa špecifikovaných prediktorov z oblasti demografie
- Hodnotenie zamestnancov a pracovných tímov
- Očakávaná potreba kvalifikačných programov
- Predpokladaný vývoj na pracovnom trhu

Tieto analytické metódy majú za cieľ poskytnúť čo najpresnejšie predikcie v oblasti ľudských zdrojov, čo umožňuje efektívnejšie riadenie personálnych zdrojov a lepšiu prípravu na zmeny na pracovnom trhu.

5.2 Role v riadení ľudských zdrojov

Rozsah rolí a pozícií na personálnom oddelení závisí od veľkosti a rozvinutí podniku, no nakoľko banky sú zvyčajne veľkými podnikmi s jednotkami tisícov zamestnancov, role v personalistike sú pomerne silno špecializované. Podľa portálu Coursera (2023) sú typickými pozíciami na personálnom oddelení v bankovom sektore:

5.2.1 Personálny manažér

HR manažér formuluje a preveruje personálnu stratégiu z hľadiska potrieb, podmienok na pracovnom trhu a kapacít. Plánuje a riadi nábor zamestnancov, nastavuje a vyhodnocuje odmeňovací systém a nastavuje stratégiu rozvoja zamestnancov. Okrem iného sa aj podieľa na schvaľovaní podriadených pracovníkov na personálnom oddelení.

5.2.2 HR business partner

HR Business Partner (HRBP) je strategický partner pre vedenie a oddelenia, ktorý sa zameriava na prepojenie ľudských zdrojov s obchodnou stratégiou organizácie. Jeho hlavným poslaním je spolupracovať s manažérmi a lídrami v rámci firmy s cieľom porozumieť obchodným cieľom a identifikovať, implementovať a riadiť ľudské zdroje a personálne stratégie, ktoré podporujú dosahovanie týchto cieľov. HR Business Partner hrá kľúčovú úlohu v poskytovaní poradenstva v oblasti riadenia výkonnosti, rozvoja zamestnancov, riadenia zmien a riešení pracovných vzťahov, čím prispieva k celkovému úspechu a udržateľnosti organizácie.

5.2.3 Recruiter

Recruiter, resp. náborový špecialista inzeruje žiadané pozície, aktívne vyhľadáva kandidátov, udržiava databázu kandidátov a zvyčajne vedie prvé, tzv. skríningové pohovory. Úzko spolupracuje a komunikuje s manažérmi, zbiera ich požiadavky a napomáha pri spracovávaní popisu pracovných pozícií. Môže zabezpečovať aj agendu onboardingu.

5.2.4 Špecialista odmeňovania a benefitov

Špecialista odmeňovania a benefitov napomáha pri definovaní stratégie odmeňovania, spracováva analýzu podmienok odmeňovania na trhu, reportuje výsledky personálnemu manažérovi a všeobecne podporuje definovanie navrhovanie odmien a benefitov pri nábore zamestnancov.

5.2.5 Špecialista rozvoju a vzdelávania

Úlohou špecialistu pre rozvoj a vzdelávanie je príprava a organizácia školiacich programov a analýza potrieb na vzdelávanie. Spolupracuje s manažérmi a identifikuje medzery v kvalifikácii zamestnancov, čím zabezpečuje dlhodobý rozvoj a súlad zručností pracovníkov s dlhodobou personálnou stratégiou.

5.2.6 Ostatné role v riadení ľudských zdrojov

V predošlých odstavcoch boli načrtnuté najdôležitejšie personálne role zabezpečujúce úlohy ako je nábor, onboarding, rozvoj a odmeňovanie zamestnancov za súčasného udržiavania súladu s personálnou a celofiremnou stratégiou. Vo veľkých podnikoch, ako sú banky, je však možné sa stretnúť aj ďalšími špecialistami v personalistike ako sú dátoví analytici, právnici, well-being špecialisti, špecialisti na diverzitu a inklúziu atď.

5.3 Metriky v riadení ľudských zdrojov

V oblasti riadenia ľudských zdrojov sú sledované najmä metriky týkajúce sa počtu a nákladovosti náboru, miezd a rozvoju zamestnancov. Prehľad tých najdôležitejších metrik je nasledovný:

5.3.1 Objem práce

- Počet pracovníkov firmy.
- Počet pracovníkov prepočítaný na plný úväzok (FTE).
- Pracovný fond.
- Podiel pracovného fondu pracovníkov jednotlivých útvarov na celkovom fonde.
- Fluktuácia zamestnancov.

5.3.2 Nákladovosť a výnosnosť práce

- Objem miezd pre zamestnancov.
- Objem bonusov a prémieí.
- Pracovné náklady na zamestnanca.
- Podiel čistého zisku na celkových odmenách za prácu.
- Podiel čistého zisku na celkovej počte FTEs.

5.3.3 Efektivita náborového procesu

- Absolútne výdaje na nábor nových zamestnancov.
- Podiel výdajov na nábor na celkových prevádzkových nákladoch.
- Čas potrebný na nábor.
- Podiel prijatých zamestnancov na počte prijatých prihlášok.

5.3.4 Rozvoj zamestnancov

- Náklady na kurzy, kvalifikačné programy a školenia.
- Objem vzdelávacích programov.
- Počet povýšených ľudí za obdobie.

5.4 Dokumenty a dáta v riadení ľudských zdrojov

V tejto oblasti je pomerne vysoká administratívna záťaž a z toho dôvodu je veľká časť dokumentov a dát týkajúca sa evidencie o ľudských zdrojov.

5.4.1 Databázy a evidencie

- Evidencia záväzkov medzi zamestnancami a zamestnávateľov
- Evidencia prideleného materiálu zamestnancom
- Databáza uchádzačov o zamestnanie
- Evidencia pracovných pozícií
- Evidencia nároku na dovolenky
- Evidencia školení a kurzov

5.4.2 Personálne výkazy

- Rozloženie zamestnancov podľa pohlavia, pracovísk, pozícií a iných dimenzií
- Prehľad personálnych nákladov
- Prehľad zamestnaneckej spokojnosti
- Výkonnosť zamestnancov

5.4.3 Personálne analýzy

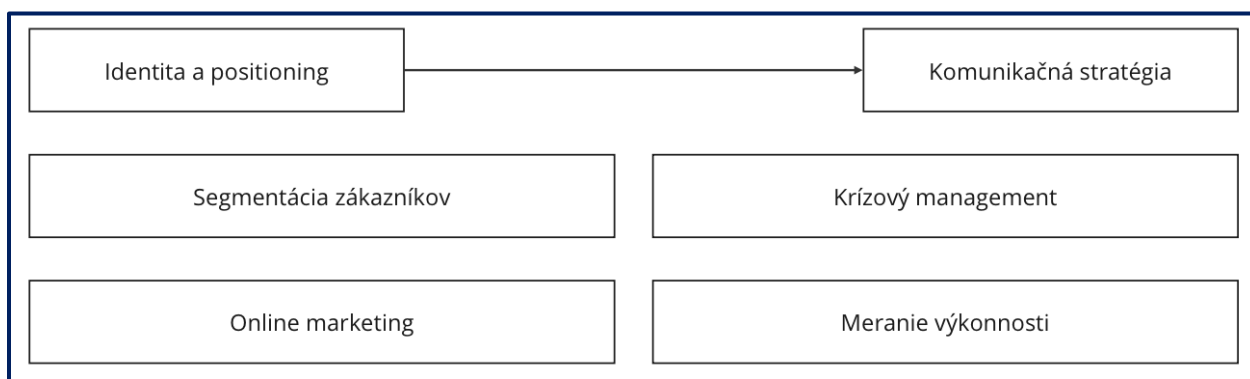
- Analýzy kvalifikačného rozvoja – objem kurzov a programov
- Časový vývoj kvalifikácie zamestnancov
- Porovnávacie analýzy počtu zamestnancov, ich nákladovosti a výkonnosti

6. Riadenie brandu a komunikácie

V súčasnej dobe banky bojujú o pozornosť, lojalitu a dôveru svojich aktuálnych a potenciálnych zákazníkov a iných zainteresovaných strán. Podľa Gibbs (2021) je práve silný vizuálny branding a komunikácia nástrojom k posilneniu identity banky, prezentovaniu jej hodnôt, ale aj budovaniu dôvery a lojality jej zákazníkov, zamestnancov, investorov, obchodných partnerov či regulátorov. V oblasti riadenia brandu a komunikácie teda ide o budovanie a udržiavanie dôveryhodného vzťahu s klientmi a inými stranami, zahŕňa aj ochranu reputácie pri krízových situáciách ale zabezpečuje aj dennodenný prenos informácií v rámci banky a mimo nej. Bathia (2023) popisuje dôvody pre dôležitosť komunikácie v bankovom sektore ako zlepšenie internej kolaborácie, prístupu k inováciám a operačnej efektivity, zvyšovanie obchodných výsledkov, krízový manažment a zapájanie zákazníkov a zamestnancov do businessu.

6.1 Úlohy v riadení brandu a komunikácie

Obsah riadenia brandu a komunikácie banky je podľa Shrestha (2019) zachytený v nasledujúcom diagrame:



Obrázek 6-1: Obsah riadenia brandu a komunikácie. (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Shrestha, 2019).

6.1.1 Identita a positioning

V bankovníctve je identita a positioning základnými prvkami pre úspešnú budovanie brandu a udržanie konkurencieschopnosti na trhu. Úlohy spojené s identitou a positioningom v bankovom sektore zahŕňajú definíciu jasnej a autentickej bankovej identity. To zahŕňa stanovenie a komunikovanie hodnôt, vízie a poslania banky, ktoré musia rezonovať s potrebami a očakávaniami zákazníkov. Identita by mala vytvárať jedinečný dojem a rozpoznateľnú tvár, ktorá oddeľuje banku od konkurencie. Ďalej je nevyhnutné efektívne pozicionovanie na trhu, čo zahŕňa analyzovanie konkurencie, identifikáciu cieľových segmentov a vypracovanie stratégie na zdôraznenie unikátnych hodnôt a výhod banky v mysli zákazníkov. Riadenie identifikácie a pozicionovania je kľúčové pre budovanie dôvery, prilákanie nových klientov a udržiavanie trvalých vzťahov v konkurenčnom prostredí bankovníctva s klientmi, obchodnými partnermi ale aj so štátnymi inštitúciami.

6.1.2 Komunikačná stratégia

Primárnym krokom komunikačnej stratégie je precízne vymedzenie komunikačných cieľov. Tieto ciele môžu zahŕňať zvýšenie povedomia o nových produktoch a službách, konsolidáciu povesti alebo vybudovanie pozitívneho vnímania brandu. Ďalším dôležitým aspektom komunikačnej stratégie je segmentácia zákazníkov, čo umožňuje bankám prispôbiť svoje komunikačné správy a kanály s cieľom efektívne oslovovať konkrétne potreby a očakávania jednotlivých segmentov.

V rámci komunikačnej stratégie sa zaraďuje aj integrovaný prístup prostredníctvom rozličných komunikačných kanálov. Kombinovaním tradičných médií, digitálnej komunikácie prostredníctvom bankovej aplikácie, internetového bankovníctva, rôznych portálov a sociálnych médií môžu banky efektívne dosiahnuť na rôzne segmenty zákazníkov a vytvárať konzistentný komunikačný mix.

6.1.3 Segmentácia zákazníkov

Segmentácia zákazníkov v kontexte riadenia komunikácie v bankovníctve je kľúčovým krokom pri vytváraní cielenej a efektívnej komunikačnej stratégie. Identifikácia a rozdelenie zákazníkov do skupín s podobnými charakteristikami umožňuje bankám prispôbiť svoje komunikačné správy tak, aby boli relevantné a presne ciele. Banky môžu segmentovať zákazníkov na základe ich demografických charakteristík, finančného profilu, preferencií v komunikácii, digitálnych návykov, alebo životných fáz, čím vytvárajú personalizovaný prístup k jednotlivým skupinám.

Riadenie komunikácie v rámci segmentácie zákazníkov zahŕňa vytvorenie diferencovaných správ pre každú identifikovanú skupinu. Tento prístup umožňuje bankám efektívne oslovovať konkrétne potreby, ponúkať relevantné informácie a presvedčať zákazníkov o hodnote poskytovaných produktov a služieb. Či už ide o prispôbenie reklám, ponúk alebo obsahu na webových stránkach, komunikačná stratégia by mala reflektovať špecifické očakávania a preferencie každej segmentovanej skupiny. Týmto spôsobom môže riadenie komunikácie v bankovníctve účinne prispievať k zvýšeniu zákazníckej angažovanosti a budovaniu lojálnych vzťahov v konkurenčnom prostredí.

6.1.4 Krízový manažment

V rámci riadenia komunikácie v banke je krízový manažment neoddeliteľnou súčasťou stratégie, ktorý sa venuje identifikácii, riadeniu a minimalizácii potenciálnych hrozieb pre povesť a dôveru banky. Krízový manažment v komunikačnom kontexte zahŕňa včasnú identifikáciu možných krízových situácií a vypracovanie prehľadných postupov a plánov komunikácie, ktoré sa majú aktivovať v prípade nepríjemných udalostí. V prípade, že banka čelí nečakaným udalostiam, ako sú finančné škandály, bezpečnostné hrozby alebo iné krízy, rýchla a transparentná komunikácia je kľúčová pre minimalizáciu škôd na povesť a udržanie dôvery verejnosti a zákazníkov.

Krízový manažment v komunikácii banky by mal zahŕňať pripravené komunikačné stratégie, ktoré zahŕňajú verejné vyhlásenia, médiá, sociálne médiá a iné relevantné kanály. Je nevyhnutné, aby banky mali vopred vypracované protokoly pre rýchlu a presnú komunikáciu s verejnosťou, zákazníkmi, akcionármi a ostatnými zainteresovanými stranami. Aktívna a transparentná komunikácia v krízových situáciách pomáha minimalizovať dopady a udržiava dôveru, čo môže mať dlhodobý vplyv na povesť banky.

6.1.5 Online marketing

Online marketing v bankovníctve predstavuje neodmysliteľnú súčasť moderných stratégií, ktoré majú za cieľ osloviť a angažovať súčasných a potenciálnych zákazníkov v digitálnom prostredí. Banky využívajú online marketing na propagáciu svojich produktov, budovanie povedomia o brande a zvyšovanie zákazníckej angažovanosti. Tieto aktivity zahŕňajú efektívne využívanie webových stránok, sociálnych médií, e-mailových kampaní a online reklám na ciele oslovenie rôznych segmentov zákazníkov. Stratégie online marketingu v bankovom sektore sa sústreďujú na poskytovanie hodnotného obsahu, budovanie dôvery, a vytváranie interaktívnej a personalizovanej digitálnej skúsenosti pre užívateľov. V kontexte návrhu informačného systému však často ide najmä o integráciu treťostranových nástrojov online marketing, ktoré tieto úlohy zabezpečujú.

6.1.6 Meranie výkonnosti

Meranie výkonnosti v kontexte riadenia komunikácie v bankovníctve je kľúčovým nástrojom na hodnotenie efektivity komunikačných stratégií a dosahovania stanovených cieľov. Banky využívajú rôzne metriky na monitorovanie úspešnosti komunikačných aktivít, vrátane online kampaní, sociálnych médií, a ďalších komunikačných kanálov. Kľúčové ukazovatele výkonnosti v tejto oblasti môžu zahŕňať mieru zákazníckej

angažovanosti, rozsah dosahu komunikačných správ, a reakcie zákazníkov na rôzne komunikačné iniciatívy. Okrem toho sa meria aj reputačný kapitál banky prostredníctvom sledovania verejnej mienky a spätnej väzby. Tieto údaje poskytujú komunikačným tímom a vedúcim v bankách potrebný pohľad na účinnosť ich komunikačných stratégií, čím umožňujú pružné prispôsobovanie a optimalizáciu na základe výsledkov a návratnosti investícií do komunikačných aktivít.

6.2 Role v riadení brandu a komunikácie

Na riadení brandu a komunikácie sa v banke podieľajú rôznorodí zamestnanci, čo zodpovedá v predošlej časti spomenutým úlohám tejto oblasti riadenia. Medzi esenciálne role v tejto oblasti riadenia v banke patria podľa Journal of Process Management (2015) predovšetkým:

6.2.1 Riaditeľ brandu a komunikácie

Riaditeľ tejto oblasti zastrešuje manažérske a strategické riadenie brandu a komunikácie banky. Nastavuje a implementuje stratégiu získavania identity brandu a zabezpečuje jej konzistenciu naprieč všetkými komunikačnými kanálmi a zainteresovanými stranami. Úzko spolupracuje s vrchným vedením banky a zapája sa aj do krízového riadenia v nevyhnutných situáciách. Ako kľúčový spojovací článok medzi bankou a okolitým svetom, riaditeľ brandu a komunikácie zohráva rozhodujúcu úlohu vo vytváraní pozitívneho vnímania a udržateľného vzťahu so všetkými zainteresovanými stranami.

6.2.2 Manažér externej a internej komunikácie

Manažér externej a internej komunikácie plánuje a implementuje komunikačné stratégie v rámci banky alebo mimo nej. Interne sa sústreďuje na efektívnu komunikáciu medzi zamestnancami, pomáha formovať internú kultúru a zabezpečuje, aby všetci zamestnanci boli informovaní o dôležitých rozhodnutiach a udalostiach. Externe sa potom stará o stratégie komunikácie smerom von, zahŕňajúce zákazníkov, akcionárov, regulátorov a širšiu verejnosť. Jeho úlohou je posilňovať povesť banky, riešiť mediálne otázky a zabezpečovať transparentnosť a dôveryhodnosť v komunikačných procesoch.

6.2.3 Manažér krízovej komunikácie

Manažér krízovej komunikácie v banke zastáva kritickú úlohu pri riadení a minimalizácii potenciálnych krízových situácií, ktoré by mohli ovplyvniť povesť banky. Jeho úlohou je vypracovávať a implementovať efektívne komunikačné stratégie v prípade neočakávaných udalostí, ako sú finančné škandály, bezpečnostné hrozby alebo iné krízy. Manažér krízovej komunikácie pracuje na rýchlej a transparentnej informácii poskytovanej verejnosti, zákazníkom a ďalším zainteresovaným stranám. Taktiež zabezpečuje, aby komunikačné postupy a správy boli konzistentné a napomáhali udržať dôveru a integritu banky aj v náročných situáciách.

6.2.4 Marketingový manažér

Marketingový manažér v banke je strategickým lídrom, ktorý riadi a formuje všetky aspekty marketingovej stratégie s cieľom dosiahnuť obchodné ciele. Jeho úlohou je vytvárať a implementovať inovatívne marketingové kampane, ktoré zvyšujú povedomie o produktoch a službách banky, získavajú nových klientov a udržiavajú existujúcu klientelu. Taktiež analyzuje trhové trendy a správanie zákazníkov, aby prispôbil marketingové stratégie podľa aktuálnych potrieb a preferencií. Marketingový manažér spolupracuje s tímom na tvorbe atraktívneho obsahu, správe online a offline kampaní a meraní výkonnosti marketingových iniciatív. Jeho cieľom je budovať silnú značku, vytvárať hodnotu pre zákazníkov a posilňovať postavenie banky na trhu.

6.3 Metriky v riadení brandu a komunikácie

V oblasti riadenia brandu a komunikácie je špecifikom nejasnosť a zložitosť v meraní výsledkov. Najmä v oblasti brandingovej sú pojmy ako povedomie a rozpoznanie značky len ťažko zaznamenateľné

a merateľné. Napriek tomu však podľa Gibsona (2019) je možné tieto pomerne abstraktné pojmy uchopiť do merateľných poznatkov. Papirfly (2019) sa potom venuje metrikám firemnej komunikácie a marketingu.

6.3.1 Brand

- NPS – *Net Promoter Score*.
- Počet vyhľadání značky.
- Počet spomenutí značky.
- Miera lojality zákazníkov.

6.3.2 Firemná komunikácia

- NPS zamestnancov.
- Miera otvárania a čítania firemnej mailovej komunikácie.
- Návštevnosť firemných stránok.
- Vzhľadnutia videí internej komunikácie.
- Čas k začatiu konania na základe krízovej komunikácie.

6.3.3 Marketing

- Impresie.
- Vzhľadnutia.
- Konverzný pomer.
- Zákaznícke interakcie.
- Počet zákazníkov.
- Počet sledovateľov na platformách.
- Náklady na akvizíciu zákazníka.
- *Life Time Value* – tržby zo zákazníka.
- ROI – *Return on Investment*.

6.4 Dokumenty a dáta v riadení brandu a komunikácie

Medzi dokumentami a dátami využívanými v oblasti riadenia brandu a komunikácie môžeme nájsť:

6.4.1 Databázy

- Evidencia marketingu a komunikácie.
- Evidencia marketingových udalostí.

6.4.2 Dokumenty pre riadenie

- Informácie o zákazníkoch, konkurencii a trhu.
- Komunikačná matica.
- Komunikačný plán.
- Marketingový plán.

- Marketingové prieskumy.

6.4.3 Reporting

- Prehľad pozície na trhu.
- Prehľad úspešnosti marketingových kampaní.
- Plnenie marketingového plánu.
- Prehľad marketingových nákladov.

6.4.4 Marketingové analýzy

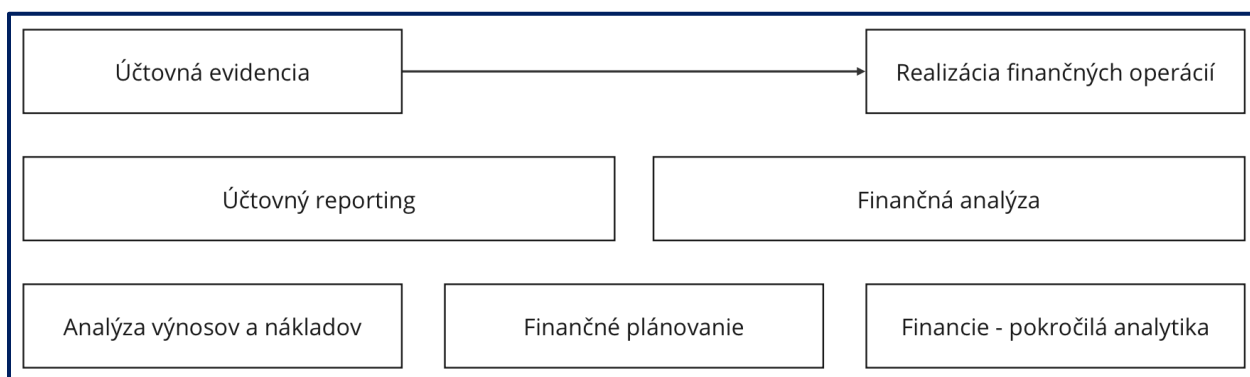
- Analýza základných ukazovateľov marketingu.
- Analýza časového vývoja ukazovateľov.
- Porovnávacie analýzy plánovaných a skutočných nákladov a výnosov z marketingu.

7. Finančné riadenie

Finančné riadenie banky zohráva kľúčovú úlohu ako hlavný strategický partner pri riadení a zároveň zabezpečuje efektívne vykonávanie všetkých operatívnych činností s ohľadom na finančné zdravie. Jeho ústredným cieľom je maximalizácia hodnoty podniku. Tento cieľ si vyžaduje rôznorodé úlohy, ako je zabezpečovanie spoľahlivého vykonávania účtovných operácií, optimalizácia financovania podniku, poskytovanie analytických a plánovacích informácií vedeniu, konsolidácia finančných údajov z rôznych organizačných jednotiek, zabezpečenie dostatočnej likvidity a solventnosti, dosahovanie požadovanej rentability pre akcionárov a mnohé ďalšie aspekty. Efektívne finančné riadenie nie je len o správe peňazí, ale aj o vytváraní dlhodobu udržateľnej stratégie, ktorá podporuje rast a stabilitu banky v dynamickom finančnom prostredí. Zabezpečuje to, že banka je schopná adekvátne reagovať na meniace sa trhové podmienky a plniť svoju úlohu ako dôveryhodný partner pre klientov aj akcionárov.

7.1 Úlohy vo finančnom riadení

Obsah úloh finančného riadenia je zachytený v nasledovnom diagrame:



Obrázok 7-1: Obsah finančného riadenia. (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MBI – Finanční řízení podniku, 2019).

7.1.1 Účtovná evidencia

Obsahom tejto úlohy je pravidelne aktualizovať a udržiavať účtovnú evidenciu, čo zahŕňa monitorovanie stavov a pohybov na analytických a syntetických účtoch. Je nevyhnutné zabezpečiť, aby táto evidencia spĺňala platnú legislatívu a dodržiavala účtovné a daňové predpisy. To zahŕňa neustále vytváranie a aktualizovanie účtovných záznamov, ako aj evidencie úverov a iných dôležitých databáz. Tieto úkony umožňujú sledovať a analyzovať hospodárenie jednotlivých účtovných jednotiek, čo je kľúčové pre efektívne riadenie finančných procesov v podniku. Starostlivé vedenie účtovnej evidencie je základom pre transparentnosť a spoľahlivosť finančných informácií, čo napomáha správnej rozhodovacej praxi a celkovej finančnej stability spoločnosti.

7.1.2 Realizácia finančných operácií

Realizácia finančných operácií v bankách vyžaduje starostlivé dodržiavanie platnej legislatívy, rovnako ako v prípade každej inej spoločnosti. Účtovníctvo a reporting štátnym inštitúciám musí byť v súlade s aktuálnymi právnymi predpismi a normami. Medzi kľúčové aktivity účtovných transakcií patrí nielen spracovanie daňových dokladov, ale aj dôkladná kontrola s ostatnými účtovnými záznamami a ich zaúčtovanie do hlavnej knihy. Tieto kroky sú nevyhnutné pre zachovanie presnosti a spoľahlivosti finančných údajov. Po vykonaní týchto operácií nasleduje spracovanie predbežných a konečných účtovných uzávierok. Predbežná uzávierka poskytuje pohľad na súčasný stav účtovníctva a umožňuje identifikovať prípadné

nezrovnalosti alebo chyby, ktoré je potrebné opraviť. Konečná účtovná uzávierka je záverečným krokom v účtovnom procese a reprezentuje konečný záznam o finančných aktivitách a ich stave v určenom období. Tieto úkony sú potrebné pre transparentnosť a dôveryhodnosť voči štátnym inštitúciám a iným zainteresovaným stranám.

7.1.3 Účtovný reporting

Účtovný reporting predstavuje dôležitú súčasť štandardného účtovníctva ale aj finančného manažmentu, kde sa zhrňujú a prezentujú účtovné informácie a výsledky hospodárenia spoločnosti. Jeho cieľom je poskytnúť relevantné a spoľahlivé údaje o finančnej situácii a výkonnosti firmy, ktoré slúžia na podporu rozhodovacích procesov manažmentu, investorov, veriteľov a ďalších zainteresovaných strán. Účtovný reporting zahŕňa prípravu rôznych finančných výkazov, ako sú účtovná závierka, ziskový a prehľad o finančnej situácii, ktoré poskytujú holistický pohľad na finančnú pozíciu a výsledky podnikania. Tieto údaje sú často podrobené externému auditu, aby sa zabezpečila ich spoľahlivosť a súlad s účtovnými štandardmi a legislatívou.

7.1.4 Finančná analýza

Finančná analýza v banke predstavuje dôležitý nástroj na posúdenie finančnej stability, výkonnosti a rizík spojených s bankovými operáciami. Analýza zahŕňa širokú škálu metód a nástrojov na vyhodnocovanie finančných údajov, ako sú úverové portfóliá, likvidita, rentabilita a kapitálová štruktúra. Cieľom finančnej analýzy je identifikovať silné a slabé stránky banky, identifikovať potenciálne riziká a prispieť k lepšiemu porozumeniu celkovej finančnej situácie. Tieto poznatky sú kľúčové pre manažment pri rozhodovaní o stratégiách, ako aj pre regulátorov a investičné subjekty pri hodnotení výkonnosti a solventnosti banky.

Výnosy a náklady je možné analyzovať podľa ich kategórií:

- Prevádzkové výnosy.
- Úrokové výnosy.
- Výnosy z provízií a poplatkov.
- Výnosy z dividend.
- Výnosy z majetkových účastí.
- Prevádzkové náklady.
- Náklady na riziko.
- Zisk z finančných operácií.
- Zisk z dcérskych spoločností.
- Zisk z ostatných aktív.

Finančná situácia banky sa zase analyzuje pomocou súvahových účtov aktív a pasív:

- Celkové aktíva.
- Finančné aktíva.
- Hmotný a nehmotný majetok.
- Hotovosť a účty v centrál. bankách.
- Celkové pasíva.
- Finančné záväzky
- Rezervy.
- Vlastný kapitál.

7.1.5 Finančné plánovanie

Podobne ako v iných spoločnostiach, aj finančné plány banky sa zvyčajne vyjadrujú formou finančných výkazov, ktoré zahŕňajú výkaz ziskov a strát, súvahu a výkaz cashflow. Výkaz ziskov a strát poskytuje prehľad o príjmoch a nákladoch banky a zvyčajne je rozdelený vertikálne podľa skupín výnosov a nákladov, alebo horizontálne podľa organizačných jednotiek alebo poskytovaných služieb. Taktiež sa v ňom rozlišujú operatívne náklady (OpEx) a kapitálové náklady (CapEx), ktoré sú kritické pri plánovaní a riadení finančných zdrojov banky. Súvaha zobrazuje finančnú polohu banky v určitom časovom období a zahrňuje aktíva, záväzky a vlastný kapitál. Výkaz cashflow identifikuje tok hotovosti do a z banky a umožňuje sledovať likviditu a schopnosť banky splácať svoje záväzky. Plánuje sa typicky na jeden hospodársky rok a pracuje sa taktiež s verziami plánu podľa scenárov. Oproti finančnému plánu sa potom porovnávajú skutočné finančné výsledky.

7.1.6 Financie – pokročilá analytika

Okrem stanovenia finančného plánu sa v bankách čoraz viac využíva pokročilá analytika na predikciu plnenia finančných ukazovateľov. Tento prístup zahŕňa využitie prediktívnych algoritmov na odhad budúcich finančných výsledkov a trendov. Predikcie sú vytvárané na základe pokročilého spracovania veľkého množstva dát, ktoré banky zhromažďujú nielen o svojich klientoch, ale aj o ekonomickom prostredí a trhových podmienkach. Táto dátová a IT vyspelosť je kľúčová pre úspešné využitie prediktívnych modelov a algoritmov, ktoré umožňujú lepšie porozumenie a predvídanie budúcich finančných trendov a udalostí. Banky, ktoré dokážu efektívne využívať tieto pokročilé analytické nástroje, môžu mať konkurenčnú výhodu v predikcii vývoja trhu, optimalizácii investičných stratégií a riadení rizík. Preto je neustále zdokonaľovanie dátových analytických schopností v bankovom sektore dôležité pre dosiahnutie dlhodobej konkurencieschopnosti.

7.2 Role vo finančnom riadení

V nasledujúcom prehľade sú typické role pôsobiace vo finančnom riadení banky:

7.2.1 Chief Financial Officer

Finančný riaditeľ je v banke jedným z členov predstavenstva a priamy podriadený výkonného riaditeľa. Medzi jeho kompetencie patrí prevažne formulácia a finančnej stratégie banky, plánovanie a riadenie aktivít banky podľa pokynov od vedenia banky a jej vlastníkov, a realizovanie prípravy rozpočtov. Na zodpovednosť má schvaľovanie a optimálne využívanie finančných zdrojov a riadi finančné vykazovanie, analýzy a plánovanie.

7.2.2 Finančný analytik

Finančný analytik sa zúčastňuje na analýze finančných dát a trendov za účelom dodávania informácií pre rozhodovanie vedenia banky. Spolupodieľa sa aj na plánovaní, rozpočtovaní, predikciách a finančnom modelovaní.

7.2.3 Ekonóm

Ekonóm v banke analyzuje a prognózuje ekonomické trendy a riziká, čo pomáha bankám v strategickom plánovaní a riadení rizík. Poskytuje poradenstvo interným a externým zainteresovaným stranám a sleduje nové trendy v ekonómii. Je kľúčovou postavou v riadení bankových operácií v premenlivom ekonomickom prostredí. Jeho úloha zahŕňa aj výskum a vývoj v oblasti ekonomiky a finančníctva, pričom aktívne sleduje nové trendy a metodológie.

7.2.4 Účtovník

Účtovník zabezpečuje bežné finančné operácie, realizuje spracovanie účtovných dokladov, spracovanie účtovných výkazov a podieľa sa na riadení ekonomiky v banke.

Mimo spomenutých bežných rolí je možné nájsť v banke aj iné role ako treasury špecialistov, investičných analytikov, FP&A špecialistov, dátových analytikov, interných audítorov, či právnikov.

7.3 Metriky vo finančnom riadení

Podľa Výročnej finančnej správy KB (2022) sú bežnými sledovanými finančnými ukazovateľmi v bankovom sektore nasledovné skupiny ukazovateľov:

7.3.1 Finančné výsledky

- Čisté prevádzkové výnosy – čisté úrokové výnosy, čistý výnos z poplatkov a provízií, čistý zisk z finančných operácií.
- Prevádzkové náklady.
- Zisk pripadajúci vlastníkom materskej spoločnosti.
- Čistý zisk na akciu.
- Zisk – EBITDA, EBIT, EBT, EAT.

7.3.2 Rozvaha

- Bilančná suma.
- Úvery a pohľadávky za klientmi.
- Záväzky voči klientom.
- Vlastný kapitál celkom.

7.3.3 Pomerové ukazovatele

- Rentabilita priemerného vlastného kapitálu (ROAE).
- Rentabilita priemerných aktív (ROAA).
- Čistá úroková marža.
- Pomer prevádzkových nákladov k prevádzkovým výnosom.

7.3.4 Kapitál

- Kapitálová primeranosť.
- Regulatívny kapitál.
- Celkové rizikovo vážené aktíva.

7.4 Dokumenty a dáta vo finančnom riadení

Nakoľko finančné riadenie využíva v každom odvetví takmer rovnaké zdroje informácií:

7.4.1 Databázy:

- Účtovná evidencia.
- Evidencia úverov.
- Evidencia leasingových zmlúv.

7.4.2 Reporty a výkazy

- Súvaha.
- Výkaz ziskov a strát.
- Daňové výkazy.
- Účtovná uzávierka.
- Výkaz cashflow.

7.4.3 Finančné analýzy

- Hodnotenie finančných ukazovateľov.
- Analýza časového vývoja finančných ukazovateľov.
- Porovnávacia analýza finančných ukazovateľov, prevažne plánovaných a skutočných hodnôt.
- Analýza ukazovateľov majetkovej a kapitálovej štruktúry.
- Finančné plány a rozpočty.
- Podnikový rozpočet – rozpočtová súvaha, výkaz ziskov a strát a výkaz cashflow.

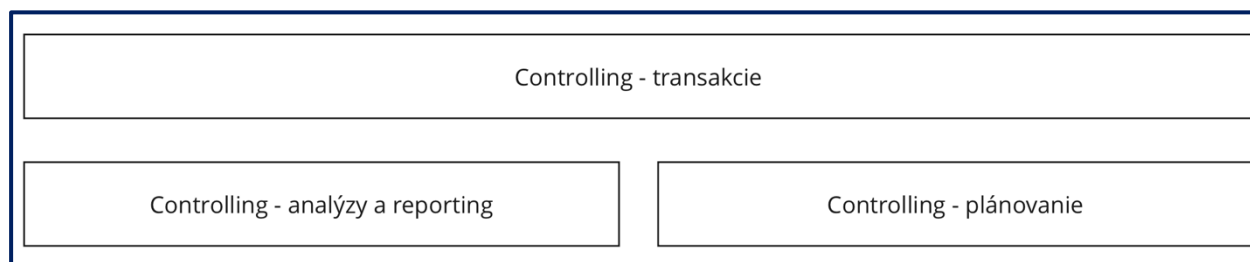
8. Riadenie controllingu

Podľa Európskej investičnej banky (2024) pokrýva finančný controlling všetky činnosti banky, ktorých dátové toky majú významný vplyv na jej finančnú pozíciu, ako sú úverové riziko, ukazovatele výkonnosti, informačné a riadiace systémy, administratívny rozpočet, riadenie aktív, pasív a trhové finančnej kontroly riziká. Funkcia finančného controllingu teda zahŕňa analýzu nástrojov finančného riadenia, ako aj súvisiacich systémov. Lazar (2012) popisuje základné nástroje controllingu ako finančná analýza, alokácia, kalkulácia, plánovanie a predikcia výsledkov a predikcia a vyhodnotenie dopadu prijatých rozhodnutí. Výnosy, náklady a ostatné ukazovatele by mal byť schopný podnik vyhodnocovať aj z pohľadu vnútropodnikových útvarov. Výstupy z týchto spomenutých oblastí poskytuje vedeniu podniku, a teda má výrazný vplyv na rozhodovanie.

Špecifikom controllingu v bankovom prostredí oproti výrobným podnikom je fakt, že banka predstavuje podnik poskytujúci služby, a preto sa sústreďuje prevažne na ľudské zdroje, IT a procesy. Výrazné zastúpenie v controllingu banky má aj práca s rizikom nakoľko riziko hrá v bankovníctve významnú rolu ovplyvňujúcu celú radu ukazovateľov až po hospodársky výsledok. Vzhľadom na silné konkurenčné prostredie, vysokú úroveň regulácií a zložitost' procesov je v controllingu banky veľký tlak na zber a kvalitu dát, analýzy a reporting.

8.1 Úlohy v riadení controllingu

Obsah riadenia controllingu banky je zachytený v nasledujúcom diagrame:



Obrázok 8-1: Obsah riadenia controllingu. (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MBI – Controlling, 2019).

8.1.1 Controlling – transakcie

Účelom tejto úlohy je prevažne vyhodnocovanie kľúčových ukazovateľov pre efektívne riadenie spoločnosti, a to finančné aj nefinančné, ktoré sú súčasťou plánovania a riadenia činností. Okrem toho sa monitorujú a vyhodnocujú ukazovatele s väzbou na podnikové procesy. Paralelne sa snaží integrovať procesy controllingu s finančným riadením, riadením obchodu a inými oblasťami za súčasnej snahy o znižovanie prácnosti a nákladov na controlling. Tieto aktivity smerujú k vytváraniu súhrnného operačného plánu s kalkuláciami podľa okruhu činností, príprave rozpočtovej, plánovanej a výslednej kalkulácie a príprave podkladov pre cenníky či vnútropodnikové zákazky. V konečnom dôsledku je cieľom týchto aktivít dosiahnutie efektívneho riadenia podnikových procesov a optimalizácia výkonnosti podniku prostredníctvom lepšieho využitia dostupných zdrojov a znižovania nákladov.

8.1.2 Controlling – analýzy a reporting

Controlling má v bankovom prostredí kľúčovú úlohu pri príprave manažérskeho a analytického pohľadu na výsledky banky. Tento proces zahŕňa výber a vyhodnocovanie rôznych metrick a ukazovateľov výkonnosti, ktoré sú relevantné pre finančný sektor. Tieto metriky sú následne analyzované a vyhodnocované podľa rôznych dimenzií, ako sú produkty, projekty, hospodárske strediská, typy nákladov a výnosov, zamestnanci a podobne.

Jedným z hlavných úloh controllingu je alokácia nákladov a výnosov podľa vybraných alokačných kľúčov a dimenzií. Tento proces umožňuje lepšie pochopenie, ako jednotlivé oblasti prispievajú k celkovému výsledku banky a umožňuje presnejšie riadenie zdrojov. Ďalšou dôležitou aktivitou je meranie výkonnosti a produktivity podľa jednotlivých dimenzií. Tento proces umožňuje identifikovať silné a

slabé stránky v rôznych oblastiach banky a umožňuje prijímanie informovaných rozhodnutí o ďalších krokoch.

Operatívny a manažérsky reporting je potom dôležitým nástrojom na zabezpečenie toho, aby sa tieto metriky, analýzy a predikcie dostali k správnym ľuďom vo vhodnom čase. Tento reporting poskytuje vedeniu banky dôležité informácie na základe ktorých môže robiť informované rozhodnutia a efektívne riadiť banku v dnešnom konkurenčnom prostredí.

Jednotlivé aktivity zahŕňajú:

- Alokácia nákladov/výnosov podľa alokačných kľúčov a vybraných dimenzií.
- Meranie výkonnosti a produktivity podľa jednotlivých dimenzií.
- Spracovávanie operatívnych plánov a predikcií pre jednotlivé hospodárske strediská.
- Kalkulácia nákladovosti jednotlivých služieb a produktov pre určenie nákladových cien a prípustnej marže na základe stratégie či finančných cieľov.
- Operatívny a manažérsky reporting spomenutých metrik a analýz.

8.1.3 Controlling – plánovanie

Na základe analýz spomenutých v predošlej časti a strategických plánov potom controlling pripravuje operatívne plány a predikcie finančných, obchodných a naturálnych ukazovateľov banky.

- Plánovanie finančných ukazovateľov podľa vybraných dimenzií, najmä stredísk, projektov a produktov/služieb.
- Plánovanie obchodných ukazovateľov podľa vybraných dimenzií ako sú produkty/služby či regióny.
- Plánovanie personálnych ukazovateľov podľa vybraných dimenzií.
- Plánovanie majetkových a investičných ukazovateľov podľa vybraných dimenzií.
- Plánovanie rizikových ukazovateľov.

8.2 Role v riadení controllingu

V nasledujúcom prehľade sú typické role pôsobiace na oddelení controllingu:

8.2.1 Manažér controllingu/Controller

Manažér controllingu alebo Controller, je kľúčovou postavou v podpore hodnotového riadenia firmy. Objektívne sa podieľa na riadení a rozhodovaní riadiacich pracovníkov, no nemá priame rozhodovacie právo. Často sa tieto role nazývajú aj *Finančný business partner* nakoľko finančne a analyticky podporuje jednotlivé oddelenia v poňatí nákladov, výnosov, príjmov výdajov, aktív a záväzkov, v podrobnosti ich členení, vzájomnej previazanosti a ich plánovaniu či reportingu. Aktivity Controllera zahŕňa:

- Koordinácia plánovacích, predikčných, rozpočtovacích a rozhodovacích aktivít jednotlivých manažérskych oblastí.
- Nastavovanie procesu tvorby a vyhodnocovania plánov a rozpočtov.
- Pravidelné vyhodnocovanie a reporting výšky a príčiny odchýliek výsledkov a plánov.
- Tvorba metodiky a nástrojov ekonomického riadenia firmy.
- Spolupodieľanie sa na tvorbe obchodných prípadov pre rozvoj firmy.
- Monitorovanie dodržiavania interných kontrolných postupov a vykonávanie auditu finančných procesov a transakcií.

8.2.2 Treasurer

Treasurer je zodpovedný za správne finančné riadenia firmy ako celku. Naopak od Controllera má Treasurer rozhodovacie právomoci a zodpovednosť za finančné výsledky. Podporuje aj vedenie pri financovaní firmy z externých zdrojov. Medzi jeho činnosti patrí:

- Finančné riadenie firmy a rozhodovacie činnosti.
- Plánovanie a zaisťovanie optimálneho cashflow, hodnôt rozpočtu a podnikových cieľov.
- Realizuje platobný styk firmy (správa platieb, bankových účtov a vzťahov s inými bankami).
- Risk management – spolu s oddelením s credit risku sa podieľa na riadení kurzového a úrokového rizika).
- Správa likvidity – zhromažďovanie peňažných prostriedkov pre holdingovú štruktúru, alokácia voľného cashflow.

Súčasťou controllingového oddelenia môžu byť aj role ako finančný analytik, účtovník, reportingový analytik a pod.. Tieto role boli spomenuté v predošlých oblastiach riadenia. V oblasti financií a controllingu sa čoraz viac využívajú aj moderné technológie a nástroje pokročilej analytiky, vďaka čomu sa na týchto oddeleniach môžu nachádzať aj dedikovaní dátový alebo softwarový inžinieri a analytici, ktorý spĺňajú požiadavku na prekryv ich vedomostí z finančnej aj technologickej oblasti. Pre ilustráciu je možné popísať typickú rolu Financial Planning & Analysis Specialist (FP&A Specialist) v modernom poňatí.

8.2.3 FP&A Specialist

Súčasný FP&A Specialist musí mať rozsiahle znalosti v oblasti pokročilého modelovania a analýzy dát. S rastúcim množstvom dát, ktoré spoločnosti zbierajú, je schopnosť efektívne analyzovať a využiť tieto údaje k rozhodovaniu nevyhnutná. FP&A Specialist je schopný pracovať s veľkými dátovými súbormi, využívať moderné nástroje na analýzu dát a vytvárať pokročilé modely a prognózy. Podieľa sa tak na pokročilom a moderne vedenom riadení financií a controllingu čím podporuje vedenie a manažment firmy.

8.3 Metriky v riadení controllingu

Controlling sa zaoberá analýzou a plánovaním naprieč firemnými oblasťami, a teda aj jeho metriky sú veľmi podobné metrikám spomenutým v strategickom riadení. Venuje sa metrikám finančným, obchodným ale aj naturálnym. Medzi najdôležitejšie patria:

8.3.1 Finančné metriky

- Prevádzkové výnosy.
- Prevádzkové náklady.
- Projektové a investičné náklady a výnosy.
- Čistá úroková marža.
- Produktové náklady.
- Kalkulované jednotkové náklady.

8.3.2 Obchodné metriky

- Výška úverov klientom.
- Vklady a aktíva klientov.
- Objemy hotovostného a bezhotovostného styku.
- Počet klientov.
- Počet kontraktov.

8.3.3 Naturálne metriky

- Počet FTE.

8.4 Dokumenty a dáta v riadení controllingu

Dokumenty a dáta v controllingu je možné rozdeliť do niekoľkých oblastí podľa úloh, ktorým sa controlling venuje:

8.4.1 Dokumentácia controllingu

- Nákladová kalkulácia – plánovaná, skutočná.
- Evidencie a obchodné prípady.
- Operatívny plán.

8.4.2 Analýzy controllingu

- Analýza firemných noriem a štandardov.
- Vyhodnocovanie kalkulácií.
- Vyhodnocovanie firemnej výkonnosti (Corporate Performance Management).
- Vyhodnocovanie rozpočtov.
- Hodnotenie výsledkov benchmarkingu.

8.4.3 Plány controllingu

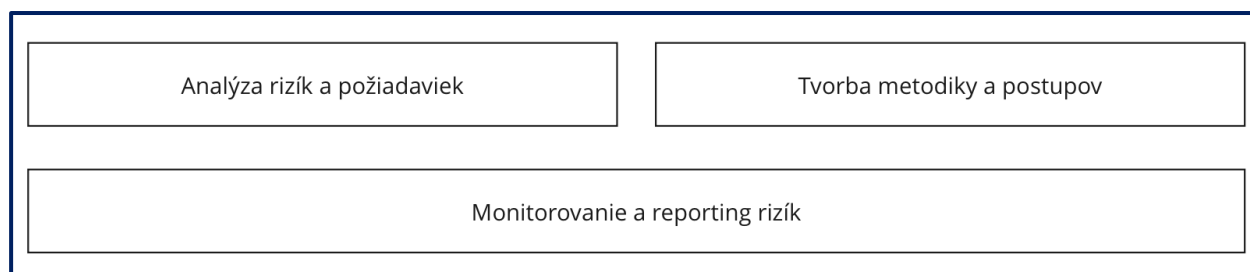
- Plány finančných metrík podľa vybraných dimenzií.
- Plány obchodných metrík podľa vybraných dimenzií.
- Plány personálnych metrík podľa vybraných dimenzií.
- Plány majetkových metrík podľa vybraných dimenzií.
- Plány rizikových metrík podľa vybraných dimenzií.

9. Riadenie aktív a pasív

Riadenie aktív a pasív (*Assets and Liabilities Management*) je podľa Corporate Finance Institute (2023) metóda alebo oblasť, ktorú využívajú finančné inštitúcie na riešenie finančných rizík vyplývajúcich z nerovnováhy medzi aktívami a pasívami. Stratégie riadenia aktív a pasív integrujú riadenie rizík a finančné plánovanie na riešenie dlhodobých rizík, ktoré môžu vyplývať z meniacich sa podmienok. Úspešným zrovnovážením aktív a pasív zostáva banke prebytok, ktorý je možné aktívne spravovať s cieľom maximalizácie návratnosti investícií, zvýšenia ziskovosti a minimalizácie rizika. Najčastejšie sa banka v rámci účtovnej súvahy zaoberá zmierňovaním rizika plynúceho zo zmien úrokových sadzieb a straty dostatočnej likvidity na makro úrovni. Oproti iným praktikám risk manažmentu je riadenia aktív a pasív priebežný proces monitorovania a zmierňovania dopadu rizík, čím banka nie len zabezpečuje aby ostávala v rámci svojej tolerancie k úrovni rizika, ale aj aby spĺňala regulačné požiadavky.

9.1 Úlohy v riadení aktív a pasív

V tejto časti je zachytený obsah a špecifikácia úloh riadenia aktív a pasív podľa Gray (2013):



Obrázek 9-1: Obsah riadenia aktív a pasív. (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Gray, 2019)

9.1.1 Analýza rizík a požiadaviek

Analýzu rizík je možné rozdeliť na analýzu interných a externých faktorov. Medzi interné riziká v kontexte riadenia aktív a pasív sa radí kreditné riziko spojené s pôžičkami a úvermi, likviditné riziko spojené so schopnosťou splácať záväzky a úrokové riziko spojené s výkyvmi priemerných úrokových sadzieb. Pre analýzu interných rizík sa zvyčajne využívajú štandardizované metódy a nástroje ako sú finančné modely.

Externé riziká sú spojené s vonkajšími faktormi, ktoré môžu ovplyvniť finančné trhy a hospodárstvo ako celok. Tieto faktory môžu zahŕňať makroekonomické podmienky, geopolitické udalosti, menové výkyvy, legislatívne a regulačné zmeny, ako aj udalosti na trhu, ako sú krízy a recesie. Banky musia byť schopné identifikovať tieto externé riziká a vyhodnotiť ich potenciálny vplyv na ich aktíva a pasíva. To zahŕňa sledovanie makroekonomických ukazovateľov, analýzu trendov na trhu, hodnotenie politických a regulačných rizík a vytváranie scenárov pre možné vývoje v budúcnosti.

Okrem analýzy rizík je pre banku nutné v rámci riadenia aktív a pasív spĺňať požiadavky plynúce takisto z interných a externých zdrojov. Týmito zdrojmi môže byť interná stratégia banky, požiadavky od nadradenej bankovej skupiny či regulačných orgánov, ale aj požiadavky klientov.

9.1.2 Tvorba metodiky a postupov

Tvorba metodík a postupov v kontexte riadenia aktív a pasív obsahuje nastavenie a dokumentáciu tolerancie k riziku, kvantitatívne limity rizika a definície povolených a nepovolených aktivít a postupov. Metodika, alebo politika, riadenia aktív a pasív musí taktiež obsahovať formuláciu stratégie riadenia rizika. Medzi kvantitatívne limity je možné zaradiť napríklad *loan-to-deposit* ratio, čo znamená pomer medzi výškou poskytnutých pôžičiek a prijatých klientskych vkladov.

Okrem stratégie a kvantitatívnych limitov by mala metodika obsahovať aj istú podobu kompetenčnej matice. Tým je myslené, že musí existovať zoznam manažérskych, operatívnych ale aj krízových aktív, spolu so zodpovednými osobami.

9.1.3 Monitorovanie a reporting rizík

Po tom ako je nastavená metodika, postupy a kvantitatívne limity riadenia rizika spojeného s riadením rovnováhy aktív a pasív, mala by banka byť schopná sledovať a reportovať vystavenie riziku na pravidelnej báze. S tým súvisí v prvom rade vybudovanie reportingových nástrojov, ktorých komplexnosť závisí aj od komplexnosti bankovej súvahy. Riziko likvidity sa zvyčajne identifikuje, meria a monitoruje pomocou tabuliek, ktoré počítajú existujúce pozície likvidity v súvahe, prognózy zdrojov za použitia efektov scenárov vývoja. S nástrojmi reportingu ukazovateľov rizík spojených s riadením aktív a pasív banky súvisí aj nastavenie procesov s frekvenciou obnovy dát a frekvenciou a procesom reportingu rizikových ukazovateľov.

9.2 Role v riadení aktív a pasív

V nasledujúcom prehľade sú typické role pôsobiace na oddelení riadenia aktív a pasív podľa Indeed (2024):

9.2.1 Manažér riadenia aktív a pasív

Manažér riadenia aktív a pasív je zvyčajne priamym podriadeným finančného riaditeľa, s ktorým sa spolupodieľa na zodpovednosti za túto oblasť a jej výsledky. Tento manažér je zodpovedný za nastavenie procesov a metódik spojených s riadením aktív a pasív a rizík s tým spojených. Takisto spolupracuje na definovaní a budovaní nástrojov na monitorovanie a reporting likviditného, úrokového a kreditného rizika.

9.2.2 Analytik trhového rizika

Analytik trhového rizika slúži ako analytická podpora tejto oblasti. Pravidelne monitoruje a analyzuje najmä externé rizikové ukazovatele, ako napríklad úrokové sadzby, menové kurzy a iné makroekonomické ukazovatele. Vykonáva analýzy scenárov a tzv. stres testy a tieto analýzy dokumentuje.

Podobne ako v iných oblastiach, je aj v tejto oblasti možné vidieť role finančný analytik, dátový analytik/dátový vedec, konzultant ALM a podobne, ktorí spolupracujú väčšinou na tvorbe nástrojov základnej a pokročilej analytiky pre riadenia aktív a pasív a riadenie rizika.

9.3 Metriky v riadení aktív a pasív

V nasledujúcom prehľade sú základné metriky sledované v riadení aktív a pasív vo finančnom sektore podľa Guzel (2021):

9.3.1 Metriky likviditného rizika

- Loan-to-deposit ratio – porovnáva pomer celkových úverov poskytnutých bankou oproti celkovým vkladom klientov, kde vysoký pomer evokuje riziko likvidity.
- Cash reserve ratio – reprezentuje časť vkladov, ktorú musí banka držať v hotovosti alebo v centrálnej banke.
- Liquid asset ratio – meria pomer likvidných aktív (hotovosť, štátne cenné papiere) k celkovým aktívam.

9.3.2 Metriky úrokového rizika

- Gap analysis – porovnáva senzitivitu aktív a pasív k úrokovým sadzbám.
- Earnings at risk – odhaduje potenciálny vplyv zmien úrokových sadzieb na výnosy.
- Value at risk – kvantifikuje potenciálne straty z kolísania úrokových sadzieb.

9.3.3 Metriky kreditného rizika

- Credit risk exposure – hodnotí kvalitu úverov poskytnutých bankou
- Non-performing loan (NPL) ratio - meria podiel úverov, ktoré nie sú splácané

9.3.4 Metriky kapitálovej primeranosti

- Kmeňový Tier 1 (CET1) kapitál – porovnáva hlavný vlastný kapitál banky s jej rizikovo váženými aktívami, regulačné minimá zabezpečujú finančnú stabilitu

9.4 Dokumenty a dáta v riadení aktív a pasív

Podľa Francis (2021) plynú dokumenty a dáta v riadení aktív a pasív prevažne z finančných výkazov, poprípade s predtým spomínaných metodík, postupov a finančných modelov:

9.4.1 Aktíva

- Portfólio úverov – informácie o bankou poskytnutých úveroch, zahrňujúc výšku úverov, zjednané podmienky splácania a úrokové sadzby.
- Portfólio investícií – zoznam investícií banky do dlhopisov, akcií a pod. s ich detailmi.
- Hotovosť – dáta o rezervách hotovosti, krátkodobých vkladoch a inom likvidnom majetku.
- Hmotný majetok – dokumentácia nehnuteľností, vybavenia a iného hmotného majetku.

9.4.2 Pasíva

- Vklady – záznamy o zákazníckych vkladoch a sporiacich účtoch.
- Závazky – informácie o financiách, ktoré si banka požičala od iných inštitúcií, ako napríklad emitované dlhopisy a pôžičky.
- Iné pasíva – časové rozlíšenie a iné záväzky.

9.4.3 Dátové zdroje

- Finančné výkazy – súvaha, výkaz ziskov a strát a výkaz cashflow.
- Reportingové nástroje – pravidelné reporty pre trhové kreditné a likviditné riziko.
- Historický vývoj úrokových sadzieb.
- Trhové dáta – ekonomické indikátory a trendy.
- Regulačné reporty.
- Rizikové modely a metodiky – value at risk, stres testy, likviditné kontingenčné plány...

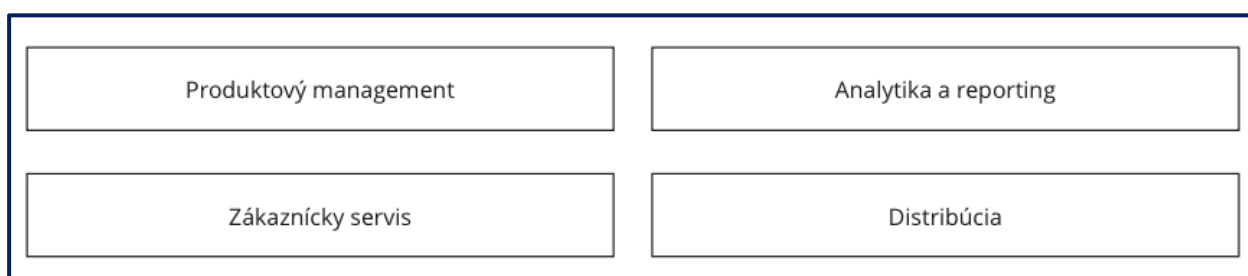
10. Riadenie retailového bankovníctva

Pre veľké komerčné banky je bežný široký záber na ich zákazníkov, a preto zvyčajne pôsobia na trhu retailového aj korporátneho bankovníctva. Táto časť sa venuje práve retailovému bankovníctvu, čím sú podľa Kumar (2024) finančné služby poskytované individuálnym klientom, poprípade malým podnikom. Hlavným zámerom je poskytnúť individuálne finančné riešenia na potreby retailových klientov. Banka ponúka týmto klientom širokú škálu produktov a služieb, ktorými sú tradične:

- **Otvorenie bankového účtu** – Bankový účet je prvou požiadavkou na klienta pre využívanie retailových bankových služieb. S bankovým účtom sú potom spojené ďalšie produkty a služby ako sporiaci účet, vklady, výbery, internet a mobile banking apod.
- **Digitálne služby** – tieto služby dovoľujú klientom prevádzať finančné prostriedky, platiť za každodenné výdavky, nastavovať pravidelné príkazy a mnoho iného.
- **Debetné a kreditné karty** – banky vydávajú debetné a kreditné karty viazané na bežné účty, prostredníctvom ktorých je možné vyberať peniaze z účtu či platiť cez platobné terminály.
- **Investičné príležitosti** – banky ponúkajú klientom investičné príležitosti v podobe fondov, termínovaných vkladov, akciových indexov a iných aktív.
- **Úvery** – poskytovanie úverov a hypoték je hlavnou činnosťou banky, vďaka čomu zhodnocuje nadobudnuté finančné prostriedky z vkladov klientov.

10.1 Úlohy v riadení retailového bankovníctva

Podľa poradenskej firmy McKinsey & Company (2016) sa oblasť retailového bankovníctva venuje hlavne týmto úlohám:



Obrázek 10-1: Obsah riadenia retailového bankovníctva. (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa McKinsey & Company, 2016)

10.1.1 Produktový manažment

Produkty a služby sú jadrom retailového bankovníctva. Produktový manažment obsahuje správu a vývoj produktového portfólia vrátane bežných a sporiacich účtov, úverov, hypoték, kariet a ďalších. Úlohou je analýza a identifikácia potrieb zákazníkov, špecifikácia produktov, a zároveň špecifikácia IT požiadaviek na technologický vývoj týchto produktov.

10.1.2 Analytika a reporting

Podobne ako v iných oblastiach riadenia, aj v oblasti riadenia retailového bankovníctva je dôležitým aspektom správne nastavenie analytiky a reportingu pre možnosť sledovania vývoja dôležitých obchodných metrik a zákazníckych preferencií či spokojnosti. Na základe dát je potom možné robiť kvalifikované rozhodnutia.

10.1.3 Zákaznícky servis

Tím zákazníckeho servisu sa stará predovšetkým o riešenie otázok, sťažností a požiadaviek zákazníkov. To obsahuje okrem telefonického komunikácie aj zber, analýzu a riešenie tzv. ticketov, respektíve dokumentácií požiadaviek zákazníkov. Oddelenie zákazníckeho servisu musí mať teda predovšetkým nastavený efektívny proces zberu požiadaviek, prioritizácie a komunikácie so zákazníkom a internými oddeleniami banky.

10.1.4 Distribúcia

Aby mala banka priamy dosah na klientov, musí efektívne riadiť pobočky, internetové bankovníctvo, mobilné bankovníctvo a iné distribučné kanály. Do popredia sa momentálne dostáva stratégia omnichannel, čo znamená integrácia všetkých komunikačných kanálov do jednej zákazníckej cesty.

10.2 Role v riadení retailového bankovníctva

V tejto časti sú špecifikované najbežnejšie role a pozície v riadení retailového bankovníctva podľa Boardable (2023):

10.2.1 Člen predstavenstva za retailové bankovníctvo

Najdôležitejšou a najvyššou osobou v riadení retailového bankovníctva je samotný člen predstavenstva pre túto oblasť. Existencia člena predstavenstva za retailové bankovníctvo mimo tradičných členov ako je generálny riaditeľ, finančný riaditeľ, riaditeľ operatívny a pod. je výsadou práve bankového sektoru. Medzi jeho úlohy patrí predovšetkým stanovovanie cieľov a stratégie zatiaľ čo vyberá členov vyššieho manažmentu zodpovedných za riadenie tejto oblasti.

10.2.2 Produktový manažér

Produktový manažér, v spolupráci s jednotlivými produktovými vlastníkmi, je zodpovedný za vývoj, správu a stratégiu produktového portfólia v retailovom bankovníctve. To zahŕňa analýzu trhu, konkurencie a zákazníckych požiadaviek a prekladanie týchto požiadaviek pre technologický vývoj.

10.2.3 Manažér predaja

Túto rolu môžu zastávať regionálni manažéri, manažéri predaja za jednotlivé zákaznícke segmenty či tímoví manažéri zodpovední za obchodné výsledky retailového bankovníctva. Riadia predajné aktivity a distribúciu produktov a služieb. Ich cieľom je optimalizovať predajné procesy, rozvoj distribučných kanálov a riadiť efektívnosť predajného tímu. Pre tieto úlohy a procesy nastavujú plány a ciele spolu s vrcholovým manažmentom.

10.2.4 Manažér digitálnej transformácie

Nakoľko väčšina komerčných bánk aktuálne prechádza digitálnou a organizačnou transformáciou, v týchto bankách sa preto objavuje aj dedikovaný tím pre digitálnu businessovú transformáciu. Ich účelom je analýza trhu a trendov, vývoj nových technológií, digitalizácia produktov a procesov, agilná organizačná transformácia a tvorba nových business modelov či vyhľadávanie nových obchodných príležitostí.

V oblasti retailového bankovníctva sa podobne ako v iných oblastiach môžu pohybovať aj role analytikov, architektov a v súčasnosti aj role ako manažér zákazníckych ciest či agilný kouč, ktoré sú súčasťou agilnej organizačnej transformácie.

10.3 Metriky v riadení retailového bankovníctva

V nasledujúcom prehľade sú základné metriky sledované v riadení retailového bankovníctva vo finančnom sektore podľa Sheykin (2023):

10.3.1 Finančné metriky

- Čistá úroková marža – meria rozdielu medzi úrokových výnosov a nákladov, typicky vyjadrená ako percento ukazujúce profitabilitu banky.
- Akvizičný náklad na klienta – meria náklady spojené s akvizíciou nového klienta zahrňujúc obchodné či marketingové náklady delené počtom nadobudnutých klientov.

10.3.2 Obchodné metriky

- Počet klientov a počet nových klientov.
- Počet bežných a sporiacich účtov.
- Počet debetných a kreditných platobných kariet.
- Počet a objem platieb použitím platobných kariet.
- Počet a objem hotovostných výberov a vkladov.
- Počet a objem poskytnutých úverov a hypoték.
- Miera adopcie produktov.
- NPS – *Net Promoter Score*.
- Miera retencie zákazníkov.

10.4 Dokumenty a dáta v riadení retailového bankovníctva

V riadení retailového bankovníctva je podľa Adams (2022) možné sa stretnúť s nasledovnými dokumentami a dátami:

10.4.1 Evidencie

- Evidencia poskytnutých úverov a hypoték.
- Evidencia debetných a kreditných platobných kariet.
- Evidencia bežných a sporiacich bankových účtov.
- Evidencia leasingových zmlúv.
- Evidencia retailových zákazníkov.
- Produktové portfólio.

10.4.2 Analýzy

- Analýza trhu a trendov.
- Analýza zákazníckych preferencií.
- Analýza zákazníckych požiadaviek.
- Analýza efektivity distribučných kanálov.

10.4.3 Databázy

- Databáza zákazníkov s demografickými a inými detailmi.
- Transakčná databáza.
- Databáza histórie zákazníkov – interakcie, stavy účtov, behaviorálne vzory.

10.4.4 Dokumenty

- Dokumenty o otvorení bežných účtov.
- Zmluvná dokumentácia k uzatvoreniu úverových zmlúv.

- *Know Your Customer (KYC)* dokumentácia.
- Regulatívna dokumentácia.

11. Riadenie korporátneho bankovníctva

Oblasť korporátneho bankovníctva, ako druhá kľúčová oblasť podnikania komerčných bánk, je podľa výskumnej firmy Somo (2005) finančná služba bankovníctva poskytovaná veľkým korporátnym klientom, a teda segmentu právnických osôb od istej veľkosti. Napriek tomu, že sú klientmi prevažne verejne obchodované spoločnosti, často banky tieto služby poskytujú aj organizáciám ako sú penzijné fondy či vlády.

Služby poskytované bankou korporátnym klientom je možné rozdeliť do dvoch oblastí, a to bežných služieb komerčného bankovníctva ako sú vklady, úvery, platby a internetové bankovníctvo, a služieb personalizovane poskytovaných korporátnym klientom, medzi ktoré patria:

11.1.1 Medzinárodné transakcie

Medzinárodné bankové služby zahŕňajú obchodné financovanie a devízové transakcie. Banky tiež ponúkajú služby na ochranu firiem pred menovými výkyvmi, ktoré pri veľkých objemoch transakcií nie sú zanedbateľné.

11.1.2 Investičné bankovníctvo

Veľké korporácie a verejné inštitúcie sú financované nielen prostredníctvom úverov, ale aj prostredníctvom predaja cenných papierov verejnosti, ako sú akcie či dlhopisy. Služby súvisiace s vydávaním cenných papierov patria práve pod investičné bankovníctvo, čo sú služby, ktoré boli v minulosti úplne oddelené od tradičného komerčného bankovníctva. V súčasnosti sú však služby investičného bankovníctva bežne ponúkané väčšinou komerčných bánk.

11.1.3 Projektové financovanie

V prípade veľkých infraštruktúrnych a iných projektov ponúkajú banky špecifické úvery, ktoré sa splácajú na základe výnosov generovaných týmto projektom. Pri niektorých veľkých a potenciálne rizikových projektoch môže banka zorganizovať bankový syndikát, v rámci ktorého skupina bánk požičia klientovi časť veľkého úveru.

11.1.4 Poradenské služby

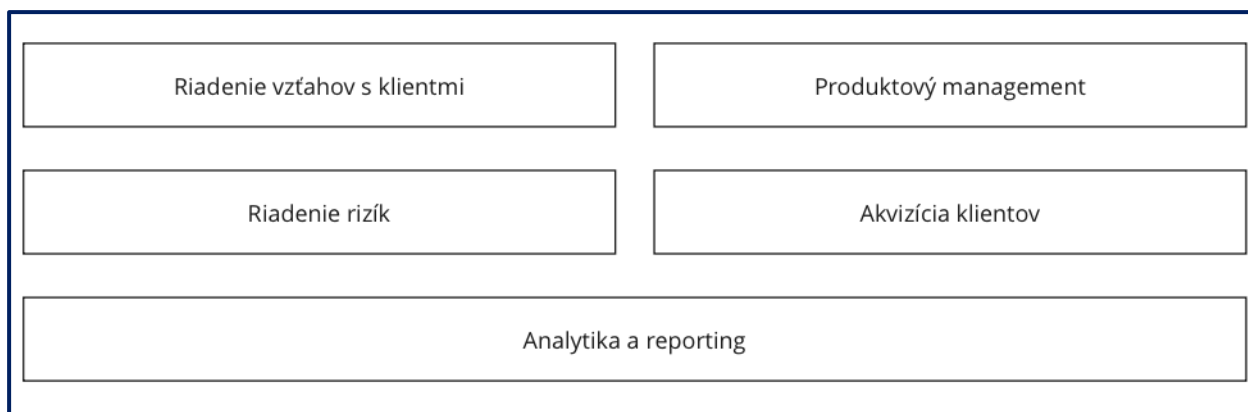
Medzi služby pre korporátnych klientov patrí aj finančné poradenstvo pre všetky druhy firemných a finančných aktivít, ako sú fúzie a akvizície, správa aktív a daňové poradenstvo.

11.1.5 Spoločenská zodpovednosť

Vzhľadom na svoju úlohu pri uľahčovaní všetkých druhov podnikových praktík majú banky veľkú úlohu a zodpovednosť pri presadzovaní udržateľnosti. Množstvo bánk prijalo environmentálne normy týkajúce sa lesníctva, ropy a zemného plynu a baníctva, pričom hodnotia investičné príležitosti aj podľa udržateľnosti a plnenia spoločenskej zodpovednosti.

11.2 Úlohy v riadení korporátneho bankovníctva

V tejto časti je zachytený obsah a špecifikácia úloh riadenia korporátneho bankovníctva podľa DeChersare (2018):



Obrázek 11-1: Obsah riadenia korporátneho bankovníctva. (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DeChesare, 2018)

11.2.1 Riadenia vzťahov so zákazníkmi

Túto úlohu obsahujú prevažne aktivity ako zhromažďovanie, evidencia a analýza zákazníckych požiadaviek a preferencií. Na základe zhromaždených a analyzovaných informácií tak korporálni bankári môžu klientom navrhovať predĺženie trvania stávajúcich produktov a služieb, či zmeny týkajúce sa prechodu na iné či úplne nové produkty a služby. Oproti retailovému bankovníctvu je v korporátnom bankovníctve aj možnosť vytvárať a navrhovať vysoko personalizované ponuky. Veľkú pridanú hodnotu môže korporátne bankovníctvo klientom prinášať aj prostredníctvom komplexných integrovaných digitálnych riešení pre finančné služby, ku príkladu pokročilé analytické nástroje pre pochopenie firemných dát.

11.2.2 Produktový manažment

Podobne ako v retailovom bankovníctve sú produkty a služby jadrom aj korporátneho bankovníctva. Produktový manažment obsahuje správu a vývoj produktového portfólia vrátane návrhu a tvorby personalizovanej ponuky služieb. Úlohou je analýza a identifikácia potrieb korporátnych klientov, špecifikácia produktov, a zároveň špecifikácia IT požiadaviek na technologický vývoj týchto produktov.

11.2.3 Riadenie rizík

Riadenie rizík v korporátnom bankovníctve sa spája so zberom a analýzou dát, nie len z interného prostredia klientov, ale aj trhových a makroekonomických dát. Banky využívajú pokročilé finančné modelovanie pre získavanie predikcie rizika spojeného s financovaním korporátnych klientov. Môže ísť o predikciu vývoja finančných a obchodných ukazovateľov klienta, ukazovateľov konkurencie a odvetvia, v ktorom klient pôsobí, ale aj predikcia makroekonomických ukazovateľov a geopolitickej situácie.

11.2.4 Akvizícia klientov

V akvizícii korporátnych klientov ide predovšetkým o správnu identifikáciu cieľových segmentov podľa veľkosti či odvetia, v ktorom klient pôsobí. Správne cielenie na segmenty závisí na kapacitách, skúsenostiach a schopnostiach banky. Po nadviazaní kontaktu s potenciálnym klientom ide o pochopenie klientskych požiadaviek a nastavenie vhodnej konfigurácie produktov, služieb a zmluvných podmienok.

11.2.5 Analytika a reporting

Základom riadenia korporátneho bankovníctva je aj nastavenie analytiky a reporting, vďaka ktorému je banka schopná informovane riadiť spomenuté aktivity ako je akvizícia a retencia klientov, vyhodnocovanie trhových trendov a najmä riadenie rizika.

11.3 Role v riadení korporátneho bankovníctva

V tejto časti sú špecifikované najbežnejšie role a pozície v riadení korporátneho bankovníctva podľa Yang (2024):

11.3.1 Člen predstavenstva za korporátne bankovníctvo

Rola člena predstavenstva v oblasti korporátneho bankovníctva v komerčnej banke je kritická pre formovanie a vykonávanie stratégie banky zameranej na korporátne segmenty klientov. Medzi jeho hlavné zodpovednosti patrí:

- **Stratégia korporátneho bankovníctva** – Člen predstavenstva je zodpovedný za spoluprácu pri formovaní a schvaľovaní stratégie korporátneho bankovníctva, ktorá sa zhoduje s celkovou stratégiou banky. Táto stratégia by mala zahŕňať identifikáciu cieľových segmentov, produkty a služby, rozvoj vzťahov a celkové smerovanie tejto oblasti.
- **Dozorná funkcia pri riadení rizík** – Má povinnosť dohliadať na riadenie rizík v korporátnom bankovníctve. To zahŕňa monitorovanie kreditných rizík, trhových rizík, operačných rizík a iných rizík súvisiacich s korporátnym segmentom.
- **Správa výkonnosti a transparentnosť** – Člen predstavenstva má povinnosť monitorovať a spravovať výkonnosť korporátneho bankovníctva prostredníctvom pravidelného sledovania kľúčových ukazovateľov. To zahŕňa zabezpečenie transparentnosti voči akcionárom, investorom, klientom a štátu ohľadom výsledkov a stratégie korporátneho bankovníctva.
- **Rozvoj produktov a služieb** – Mal by byť aktívne zapojený do procesu vývoja nových produktov a služieb pre korporátne segmenty klientov. To zahŕňa hodnotenie potrieb klientov, sledovanie trendov na trhu a spolupráce s internými tímami pri realizácii nových iniciatív.

11.3.2 Manažér vzťahu s klientom

Ich hlavnou úlohou je budovať, udržiavať a posilňovať vzťahy so zákazníkmi na korporátnej úrovni. Dôležitou súčasťou je pochopenie potrieb a cieľov korporátnych klientov, čo zahŕňa analýzu ich finančných situácií, obchodných cieľov, investičných stratégií a rizikových preferencií. Sú v úzkej spolupráci s rôznymi oddeleniami a odborníkmi vo vnútri banky, ako napríklad obchodným, investičným, či analytickým tímom, aby zabezpečili, že klientom sú poskytované všetky potrebné služby a riešenia. Okrem starostlivosti o stávajúcich korporátnych klientov sa aktívne snažia o akvizíciu nových klientov. V neposlednom rade manažéri vzťahov s klientmi sledujú a hodnotia výkonnosť týchto vzťahov na základe rôznych ukazovateľov, ako sú objem obchodov, ziskovosť, spokojnosť klientov a ďalšie faktory.

11.3.3 Manažér investičného bankovníctva

Manažér investícií v oblasti korporátneho bankovníctva má kľúčovú úlohu pri poskytovaní odborného investičného poradenstva korporátnym klientom a riadení ich investičných portfólií. Tu je podrobnejší pohľad na ich úlohu:

- **Poradenstvo a plánovanie investičných stratégií** – Manažéri investícií pracujú s korporátnymi klientmi na pochopení ich investičných cieľov, finančných potrieb, tolerancie voči riziku a dlhodobých stratégií. Na základe týchto informácií vypracúvajú a implementujú personalizované investičné stratégie.
- **Správa investičných portfólií** – Na základe investičných cieľov klientov a ich rizikového profilu Manažéri vyberajú vhodné investičné produkty a nástroje, ako sú akcie, dlhopisy, fondy, komodity a ďalšie. Ich cieľom je maximalizovať výnosy pri zachovaní primeraného stupňa rizika. Zároveň aktívne sledujú a riadia investičné portfóliá svojich klientov. To zahŕňa pravidelnú analýzu a hodnotenie výkonnosti portfólia, rebalancovanie aktív na základe trhových podmienok a zmeny investičných cieľov klientov.
- **Dlhodobé vzťahy a podpora klientov** – Manažéri investícií pravidelne komunikujú so svojimi klientmi o vývoji ich investícií, výnosoch, trhových trendoch a ďalších dôležitých faktoroch. Manažéri investícií sa snažia budovať dlhodobé a dôveryhodné vzťahy so svojimi klientmi.

Poskytujú im podporu a poradenstvo nielen v čase investičných rozhodnutí, ale aj počas celého obdobia trvania investícií.

11.3.4 Poradenský experti

Poradenský experti v korporátnom bankovníctve sú odborníci so špecializovanými znalosťami v oblasti financií, investícií, rizikového riadenia a ďalších relevantných oblastí. Ich hlavnou úlohou je poskytovať kvalitné a široké poradenstvo korporátnym klientom, aby im pomohli dosiahnuť ich finančné a obchodné ciele, či vyhnúť sa následkom potenciálnych rizík. Poskytujú finančné, investičné, transakčné, rizikové daňové a iné poradenstvo.

11.4 Metriky v riadení korporátneho bankovníctva

V oblasti riadenia korporátneho bankovníctva sú sledované obdobné výkonnostné metriky ako v retailovom bankovníctve, no sú rozšírené o metriky z podoblasti investičného bankovníctva. Podľa Bose (2024) je možné v korporátnom a investičnom bankovníctve sledovať tieto metriky:

11.4.1 Finančné metriky

- Čistá úroková marža – meria rozdielu medzi úrokových výnosov a nákladov, typicky vyjadrená ako percento ukazujúce profitabilitu banky.
- Akvizičný náklad na klienta – meria náklady spojené s akvizíciou nového klienta zahrňujúc obchodné či marketingové náklady delené počtom nadobudnutých klientov.

11.4.2 Obchodné metriky

- Počet stávajúcich a nových klientov.
- Počet bežných a sporiacich účtov.
- Počet debetných a kreditných platobných kariet.
- Počet a objem platieb použitím platobných kariet.
- Počet a objem hotovostných výberov a vkladov.
- Počet a objem poskytnutých úverov.
- Miera adopcie produktov.
- NPS – *Net Promoter Score*.
- Miera retencie zákazníkov.

11.4.3 Metriky špecifické pre investičné bankovníctvo

- Počet otvorených investičných účtov.
- Current Ratio – označuje sa aj ako ukazovateľ likvidity, meria schopnosť investičnej banky vyplatiť všetky svoje krátkodobé finančné záväzky.
- Asset Under Management - meria celkovú hodnotu aktív, ktoré banka spravuje pre svojich zákazníkov investičného bankovníctva.
- Return on Investment - je to miera zisku dosiahnutého z investičného portfólia za isté obdobie.
- Generované výnosy na zákazníka – predstavuje výpočet výnosu, ktorý investičné banky nadobúdajú od každého zo svojich zákazníkov.
- Miera rastu trhu – tento aspekt napomáha bankám predpokladať budúci vývoj trhov.

11.5 Dokumenty a dáta v riadení korporátneho bankovníctva

Podľa Euro Banking Association (2017) sú v korporátnom bankovníctve využívané nasledujúce dáta a dokumenty

11.5.1 Evidencie

- Evidencia poskytnutých úverov.
- Evidencia debetných a kreditných platobných kariet.
- Evidencia bežných bankových účtov.
- Evidencia leasingových zmlúv.
- Evidencia korporátnych zákazníkov.
- Produktové portfólio.
- Investičné portfólia klientov.

11.5.2 Analýzy

- Analýza trhu a trendov.
- Analýza zákazníckych preferencií.
- Analýza zákazníckych požiadaviek.
- Analýzy finančných výkazov klientov.

11.5.3 Databázy

- Databáza klientov korporátneho bankovníctva.
- Transakčná databáza.
- Databáza histórie klientov.

11.5.4 Dokumenty

- Dokumenty o otvorení bežných účtov.
- Dokumenty o otvorení investičných účtov.
- Zmluvná dokumentácia k uzatvoreniu úverových zmlúv.
- Zmluvná dokumentácia k uzatvoreniu investičných zmlúv.
- *Know Your Customer (KYC)* dokumentácia.
- Regulatívna dokumentácia.

12. Operatívne riadenie

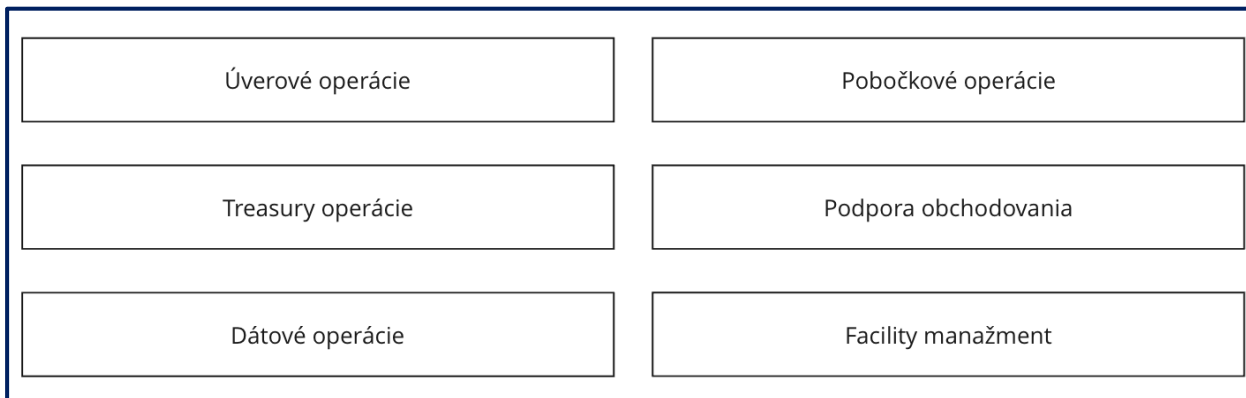
Banková operatíva zahŕňa každodenné činnosti banky, ktoré sú potrebné na poskytovanie jej služieb klientom. Tieto operácie zohrávajú kľúčovú úlohu v celkovom fungovaní bankového systému a významne prispievajú k ekonomike banky. Podľa poradenskej firmy McKinsey & Company (2019) môže tvoriť operatíva banky až 20% jej celkového rozpočtu. Zahŕňa to širokú škálu činností týkajúcich sa:

- Vydávania a zmien na platobných kartách.
- Otvárania, uzatvárania a zmien na bežných a sporiacich účtoch.
- Spracovávanie platieb.
- Uzatvárania zmlúv a spracovania zmluvných podmienok pri úverových, hypotečných a leasingových produktoch.
- Spracovávanie obchodných a investičných produktov a služieb.

Tieto aktivity zabezpečujú hlavný chod banky a nakoľko sú tieto aktivity najbližšie k zákazníkom, tak majú aj veľký vplyv na spokojnosť a dôveru klientov, čo sa neskôr odzrkadľuje aj na celkových finančných výsledkoch banky. Nástupom širokej adopcie technológií v oblasti bankovej operatívy nastala revolúcia v interakcii klienta s bankou. To však prináša aj výzvy širokého efektu prípadných výpadkov digitálnej operatívy, vďaka čomu musia banky investovať značné prostriedky do riadenia operačného rizika, splnenia regulačných požiadaviek a kybernetickej odolnosti.

12.1 Úlohy v operatívnom riadení

Operatívne riadenie, alebo v bankách inak nazývané aj back office, je zodpovedné za uskutočňovanie transakcií v oblasti platieb, vkladov a výberov, vydávania a zmien platobných kariet, náboru klientov a uzatvárania zmlúv k úverovým, leasingovým a investičným produktom. V nasledujúcej sekcii sú hlavné úlohy v operatívnom riadení banky podľa Hongkonského bankového inštitútu (2023):



Obrázek 12-1: Obsah operatívneho riadenia. (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Hongkonského bankového inštitútu, 2023).

12.1.1 Úverové operácie

Úverové operácie predstavujú kritickú súčasť celkového bankového procesu. Ich úlohou je poskytovať asistenciu pri korporátnych aj retailových bankových procesoch vrátane spracovania úverových žiadostí a riadenia záruk. Taktiež zabezpečujú dôsledné dodržiavanie regulačných a kontrolných opatrení, čím posilňujú dôveru zákazníkov a zabezpečujú bezpečnosť finančných transakcií. Medzi úverové operácie patri aj podpora pri náboře nových zákazníkov a ich integrácii do jadra bankových systémov.

12.1.2 Pobočkové operácie

Prevádzka pobočiek v bankovom sektore zahŕňa komplexný manažment rôznych úloh, ktoré sú nevyhnutné pre bezproblémový chod každej pobočky. Tieto úlohy zahŕňajú správu manipulácie s hotovosťou, riadenie pokladničnej hotovosti a bezpečnostných opatrení na ochranu finančných prostriedkov. Ďalej k nim patrí aj organizácia a koordinácia kuriérskych služieb, ktoré zabezpečujú bezpečný prenos dokumentácie medzi pobočkami a inými inštitúciami. Okrem toho je dôležitou súčasťou prevádzky pobočiek aj monitorovanie transakcií s cieľom identifikovať akékoľvek neobvyklé aktivity alebo príznaky prania špinavých peňazí a iných finančných podvodov.

12.1.3 Treasury operácie

Hlavnou úlohou treasury operácií je potvrdzovanie, spracovávanie a vyrovňovanie obchodov. Okrem toho zabezpečujú uskutočnenie platieb prevodmi či kartami čím zabezpečujú plynulý chod finančných transakcií.

12.1.4 Podpora pre obchodovanie

Operácie na podporu obchodovania zahŕňajú vydávanie a odosielanie dokumentácie o financovaní obchodov pre súlad s regulačnými požiadavkami. Okrem toho prijímajú, overujú a udržiavajú prichádzajúcu dokumentáciu čo zahŕňa správu a archiváciu všetkých dokumentov a informácií súvisiacich s obchodmi. V neposlednom rade je ich zodpovednosťou a samotné vykonávanie a vyrovňovanie obchodov.

12.1.5 Dátové operácie

V súvislosti s operáciami v niektorých oblastiach riadenia, ako napríklad retailovom a korporátnom bankovníctve alebo riadení ľudských zdrojov, je potrebné aj zaznamenávať veľké množstvo dát. Aj napriek prebiehajúcej digitálnej transformácii bánk je stále potrebné pri istých operáciách zadávať informácie do bankových systémov ručne, čo má na starosti často práve oddelenie operácií, poprípade dedikovaný operatívny pracovník na danom oddelení.

12.1.6 Facility manažment

Facility management v banke zohráva úlohu pri zabezpečení efektívnej prevádzky a údržby fyzických priestorov, ktoré banka vlastní alebo prenája. Tento útvar je zodpovedný za správu nehnuteľností, údržbu budov, technických zariadení, zabezpečenie fyzickej bezpečnosti a riadenie dodávateľov, ako sú čistiace a strážne služby. Efektívny facility management prispieva k optimálnemu využívaniu priestorov, zvyšovaniu efektivity energetického manažmentu, a zabezpečeniu komfortného a bezpečného pracovného prostredia pre zamestnancov a klientov. Útvar úzko spolupracuje s oddeleniami ako sú ľudské zdroje, IT, a bezpečnosť. Jeho úlohou je nielen riadenie každodenných operácií, ale aj strategické plánovanie a implementácia dlhodobých iniciatív zameraných na zlepšenie efektivity a udržateľnosti bankových priestorov.

12.2 Role v operatívnom riadení

V operatívnom riadení banky je možné sa stretnúť s veľkým množstvom rolí a pozícií, a teda ich nie je možné všetky vymenovať. Preto Abbott (2022) menuje najdôležitejšie role a popis zodpovedností operatívnych pracovníkov v niekoľkých oblastiach banky:

12.2.1 Chief Operating Officer

Jednou z hlavných úloh COO je zabezpečiť, že bankové operácie fungujú hladko a efektívne, čo zahŕňa riadenie a optimalizáciu rôznych procesov a systémov. COO je tiež zodpovedný za správu rizika a zabezpečenie dodržiavania pravidiel a predpisov bankového sektora, vrátane zákonov týkajúcich sa finančnej regulácie a ochrany zákazníkov. Okrem toho sa COO podieľa na stanovovaní stratégie banky a zabezpečuje, že operácie sú zaradené do širšieho obchodného plánu a cieľov spoločnosti. Medzi jeho zodpovednosti patrí aj monitorovanie výkonnosti prevádzky a poskytovať správu a poradenstvo v oblasti prevádzkových rozhodnutí.

12.2.2 Role v operatívne retailového a korporátneho bankovníctva

Role v oblasti retailového a korporátneho bankovníctva sú zamerané na podporu širokej škály činností, ktoré banka poskytuje individuálnym fyzickým a právnickým klientom. Tieto operácie sa zaoberajú prijímaním vkladov, výberov a spracovaním platobných transakcií. Pri týchto činnostiach je zvlášť dôležité dodržiavanie pravidiel a predpisov, ako napríklad požiadavky týkajúce sa identifikácie zákazníka (KYC) či prevencie proti praniu špinavých peňazí (AML).

12.2.3 Role v operatívne poskytovania úverov, hypoték a leasingu

Pracovné pozície v oblasti pôžičkových operácií zabezpečujú presné a včasné fungovanie procesu poskytovania pôžičiek v banke. To zahŕňa zadávanie pôžičiek do systému, udržiavanie pôžičkových dokumentov, overovanie a auditovanie kľúčových údajov (vrátane finančných, daňových a obchodných informácií, zostavovanie a udržiavanie úverových súborov o klientoch), správu úverových záruk, riešenie výnimiek a vykonávanie regulačného reportingu.

Manažéri pôžičkových operácií navrhujú a spravujú postupy a systémy. Tiež zabezpečujú, aby každá fáza procesu poskytovania pôžičiek prebiehala v súlade so štátnymi a európskymi zákonmi a predpismi.

12.2.4 Role v operatívne investičného bankovníctva a obchodovania

Operatíva v oblasti investičného bankovníctva slúži ako podpora procesov spojených s investičnými transakciami klientov a zároveň podpora oddelení akciových a kapitálových trhov. Zabezpečuje procesy ako vytváranie klientskych obchodných účtov, vysporiadanie obchodov, vyrovnávanie a likvidácia a všeobecná podpora klientov.

12.3 Metriky v operatívnom riadení

Metriky v operatívnom riadení odzrkadľujú prevažne prevádzkovú efektívnosť a nakoľko sú pracovníci tejto oblasti často najbližšie ku klientom banky, tak sú dôležitými metrikami aj ukazovatele zákazníckej spokojnosti. Medzi tie najdôležitejšie metriky podľa finančného portálu Enrichest (2023) patria:

12.3.1 Zákaznícka spokojnosť

- **Net Promoter Score** – metrika spomínaná aj v oblasti strategického riadenia, ktorá meria zákaznícku spokojnosť.
- **Miera vyriešenia klientskych sťažností** – nakoľko banka poskytuje zákaznícku podporu svojim klientom, vďaka čomu od nich zbiera aj spätnú väzbu, meria v operatívnom riadení aj mieru vyriešených klientskych sťažností k celkovému počtu prijatých sťažností.

12.3.2 Prevádzková efektívnosť

- **Pomer operatívnych nákladov k výnosom** – banka sleduje aj percentuálny pomer vynaložených nákladov na operatívu celkovým výnosom banky.
- **Priemerný čas spracovania transakcie** – sledovaním času potrebného na spracovanie transakcií môžu banky identifikovať úzke miesta a implementovať opatrenia na zlepšenie efektívnosti.
- **Doba cyklu spracovania úveru** - táto metrika meria čas potrebný na spracovanie žiadostí o úver, čo bankám umožňuje optimalizovať pracovné procesy a vylepšovať zákaznícku skúsenosť.

12.3.3 Metriky zákazníckeho call centra

Podľa Feinberg et al. (2002) je pre operatívne riadenia a zákaznícku spokojnosť dôležité merať aj nasledujúce metriky zákazníckeho call centra:

- Priemerná rýchlosť odpovede.

- Priemerná miera opustenia hovoru.
- Miera úspešne splnených zákazníckych požiadaviek.
- Priemerný čas volajúceho strávený v poradí.
- Priemerný čas hovoru.
- Celkový počet hovorov.

12.4 Dokumenty a dáta v operatívnom riadení

V tejto časti sú spomenuté dokumenty a dáta zbierané a využívané v operatívnom riadení podľa Lis-
bon (2019):

12.4.1 Evidencie

- Evidencia klientov.
- Evidencia bežných a sporiacich účtov.
- Evidencia debetných a kreditných kariet.
- Evidencia uloženia bankomatov.
- Evidencia úverov, hypoték a leasingových zmlúv.
- Evidencia obchodných účtov.
- Evidencia procesných máp.

12.4.2 Databázy

- Transakčné databázy platieb, kariet a hotovostných transakcií.
- Databázy úverových, hypotečných a leasingových transakcií.
- Databáza obchodných a investičných transakcií.
- Databáza klientskych hovorov z call centra.

12.4.3 Dokumenty

- Dokumentácia k klientskym profilom.
- Dokumentácia k otvoreniu bežných, sporiacich a obchodných účtov.
- Zmluvná dokumentácia k uzatvoreniu úverových a leasingových zmlúv.
- *Know Your Customer (KYC)* dokumentácia.
- Regulatívna dokumentácia.

13. Riadenie rizík

Finančný sektor už vo svojej podstate predstavuje trh plný rizík a zároveň dopad týchto rizík na banku môže mať v konečnom dôsledku dopad na ekonomiku danej krajiny, širšieho regiónu a z historických udalostí je známe, že aj globálne. Podľa Bessis (2010) sú rizikami, ktoré najviac vplyvajú na podnikanie bánk hlavne úverové, finančné, operačné a právne riziko. Nesprávne riadenie týchto rizík môže viesť k značným finančným stratám a v extrémnych prípadoch k zániku bankových inštitúcií.

13.1.1 Úverové riziko

Úverové riziko, alebo niekedy nazývané aj kreditné riziko, je pre banky najväčšou hrozbou plynúcou priamo z podstaty ich podnikania. K následkom úverového rizika dochádza pri neplnení záväzkov zo strany klientov v oblastiach úverov, hypoték, kreditných kariet ale aj derivátov a poskytovaných záruk. Nakoľko nie je pre banku možné sa plne tomuto riziku vyhnúť, využíva rôzne nástroje pre zníženie jeho dopadu. Tým môže byť nastavenie samotného procesu poskytovania týchto produktov a služieb použitím skóringových modelov, diverzifikácia portfólia a zároveň sústavný monitoring a predikcia kreditného stavu. Zároveň sa banky snažia implementovať systémy pre detekciu úverových podvodov, z ktorých takisto plynie úverové riziko.

13.1.2 Finančné riziko

Okrem úverového rizika a nefinančných rizík, ktoré budú spomenuté v ďalších častiach sú banky vystavené aj rizikám zmien úrokových sadzieb, menových kurzov a realizovateľnosti aktív, respektíve likvidity. V oblasti menového a úrokového rizika sú metódy identifikácie, merania a riadenia rizika zvyčajne založené na požiadavke minimalizácie ich vplyvu na hospodársky výsledok. Dohľadom nad procesom riadenia finančných rizík je zvyčajne poverený výbor riadenia aktív a pasív, ktorého členmi sú okrem iného aj členovia vrcholového vedenia banky. Ten schvaľuje pravidlá a metódy riadenia finančných rizík, ktoré potom schvaľuje práve oblasť riadenia rizík.

13.1.3 Operačné riziko

Operačným rizikom v bankách sa rozumie riziko, ktoré plyní z neadekvátne nastavených alebo zlyhaných interných procesov, ľudského faktoru, IT systémov ale aj faktorov externých udalostí. V rámci interných procesov môže ísť o chyby v dátových vstupoch, spracovaní transakcií alebo všeobecne nesprávne nastavených procesoch. Ľudský faktor zase obsahuje chyby zamestnancov vo vykonávaní ich povinností alebo podvody. Medzi zlyhania IT systémov patria okrem iného poruchy IT systémov alebo kybernetické útoky, ktoré môžu narušiť činnosť banky a viesť k značným stratám. Toto riziko riadia banky investovaním do spoľahlivých a bezpečných IT systémov, udržiavaním zálohovacích systémov a implementáciou opatrení kybernetickej bezpečnosti. V neposlednom rade sú banky tiež vystavené operačnému riziku z externých udalostí, akými sú prírodné katastrofy, politická nestabilita alebo zmeny regulačných požiadaviek. Banky riadia toto riziko vytváraním plánov obnovy po havárii, udržiavaním primeraného poistného krytia a dodržiavaním regulačných zmien.

13.1.4 Právne riziko

Riadenie právneho rizika spočíva predovšetkým v minimalizácii neistôt súvisiacich s vymáhatelnosťou a výkladom právnych úkonov, zmlúv a právnych predpisov. Na riadenie právneho rizika uplatňujú banky najrôznejšie techniky, postupy a nástroje, zahŕňajúce okrem iného aj pravidelný monitoring pripravovanej i prijatej legislatívy, systém kontinuálneho vzdelávania a špecializácie právnikov, detailnú evidenciu i hodnotenie výstupov a v neposlednom rade tiež sadu zodpovedajúcich kontrolných mechanizmov a interného auditu. Banky sa tak snažia predchádzať významným právnym sporom s klientmi, obchodnými partnermi či správnymi orgánmi.

13.1.5 ESG riziko (Environmental, Social and Governance Risks)

Od zavedenia konceptu udržateľnosti do finančného sektora sa objavuje nový typ rizika: riziko udržateľnosti označované aj ako environmentálne a sociálne riziká a riziká v riadení. Podľa poradenskej firmy KPMG (2021) sa oblasť riadenia ESG rizík zameriava na potenciálne účinky, ktoré môžu mať zainteresované strany, ako sú zákazníci, dodávatelia, zamestnanci alebo životné prostredie, na banku, a naopak vplyv, ktorý môže mať banka na zainteresované strany v dôsledku svojich činností. ESG riziká môžu mať v konečnom dôsledku negatívny vplyv na aktíva, finančnú situáciu alebo len ťažko vyčísliteľnú reputáciu banky. Pre príklad je možné uviesť niekoľko konkrétnych rizík v tejto oblasti:

- Environmentálne riziká – emisie, kolaps dodávateľského reťazca, povodne, sucho.
- Sociálne riziká – pracovné normy, mzda, bezpečnostné normy.
- Riziká v riadení – daňové zákony, korupcia, úplatky, odmeny vrcholového manažmentu, ochrana osobných údajov.

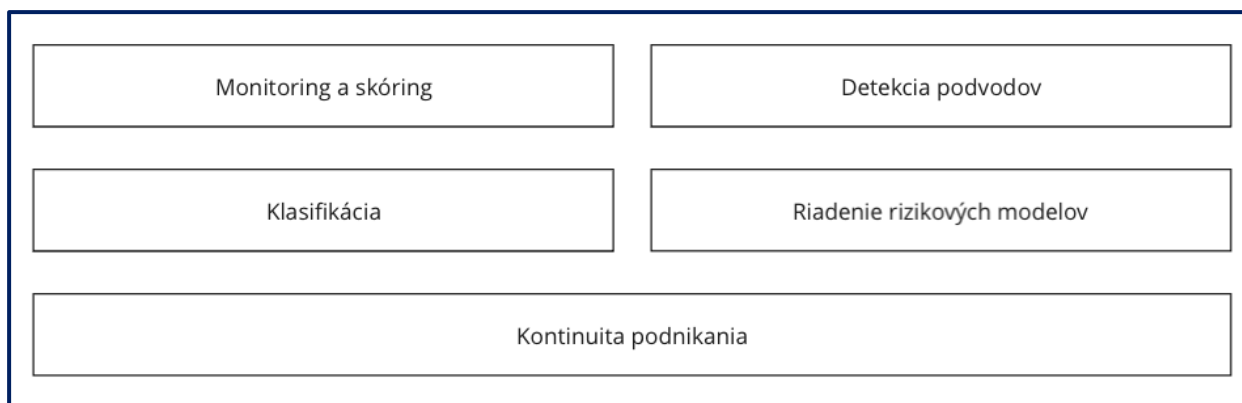
13.1.6 Aktuálne trendy a hrozby v riadení rizika

Poradenská firma McKisney&Company (2015) identifikovala 6 trendov a hrozieb v oblasti riadenia rizík v bankovníctve:

- **Regulačný rámec** – rozsah regulácií padajúcich na finančné inštitúcie sa neustále zväčšuje, a to prevažne za účelom odvrátenia zlyhaní vedúcim ku globálnym krízam, zamedzenia neetického správania na trhu a takisto zabezpečenia dodržiavania kroku s globálnymi štandardmi.
- **Očakávaná zákazníkov** – v nadchádzajúcom období sa očakávajú rozsiahle zmeny v bankovníctve spôsobené posunom v očakávaniach zákazníkov a technologickým pokrokom, pričom používanie technológií sa stane bežným štandardom, a mladšia generácia, ktorá je zručná v technológiách, bude hlavným prispievateľom k príjmom bánk.
- **Technológie v riadení rizika** – technologické a analytické nástroje sa stávajú kľúčovým faktorom pre posilnenie rizikového manažmentu v bankovníctve, umožňujúc lepšie rozhodovanie v rámci rizikových procesov a integráciu nových technológií, ako sú big data a strojové učenie, čo poskytuje bankám prístup k rozsiahlemu množstvu dát a novým možnostiam analýzy pre lepšie monitorovanie portfólia a identifikáciu rizík.
- **Kybernetická bezpečnosť** – boj proti kybernetickým útokom sa stal pre banky kľúčovou prioritou vzhľadom na ich ťažkú závislosť na softvéri, systémoch, informačných technológiách a dátach, a riziko ohrozenia nielen prevádzky bánk, ale aj dôverných údajov zákazníkov v súčasnom geopolitickom kontexte bude ešte závažnejšie a bude vyžadovať väčšie zdroje.

13.2 Úlohy v riadení rizika

Pre zabezpečenie relevantnosti a aktuálnych informácií o prístupe bánk ku riadeniu rizík a s tým súvisiacimi úlohami bude slúžiť ako hlavný zdroj výročná správa Komerčnej banky (2022), ktorá detailne rozoberá činnosti v riadení rizík.



Obrázek 13-1: Obsah riadenia rizík. (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Komerčnej banky, 2022)

13.2.1 Monitoring a predikcia

Riziko spojené s úvermi klientov, teda kreditné riziko, sa riadi prostredníctvom komplexného hodnotenia rizikového profilu klientov z kvantitatívneho aj kvalitatívneho hľadiska. Tento proces zahŕňa použitie pokročilých modelov skórovania a hodnotenia klienta, pričom každý úver musí byť schválený príslušným manažérom rizika alebo obchodným manažérom. Interné úverové limity pre klientov a transakcie sa stanovujú pred vznikom každej úverovej expozície. Banky majú robustné monitorovacie procesy, ktoré umožňujú rýchle nápravné opatrenia v prípade zhoršenia finančnej pozície klienta. Predovšetkým pre neretailových klientov využíva banka pokročilé modely založené na strojovom učení alebo umelej inteligencii. Všetky tieto modely a ich výkonnosť a presnosť sa pravidelne testujú a aktualizujú.

13.2.2 Detekcia podvodov

Detekcia podvodov v bankovníctve z analytickej perspektívy je kritickým procesom, ktorý využíva sofistikované algoritmy a analýzu veľkých dát na identifikáciu anomálií a neobvyklých vzorov správania sa. Tieto analytické nástroje sú schopné sledovať a vyhodnocovať rôzne parametre transakcií, vrátane sumy, frekvencie a vzorcov vzájomných transakcií. Okrem toho, že sledujú bežné indikátory podvodov, ako sú neoprávnené výbery alebo nezvyčajné transakcie, analytické metódy môžu identifikovať aj subtílnejšie znaky podvodného správania sa, ako sú zmienky v komunikácii alebo náhle zmeny v zvyklostiach klientov. Touto analytickou analýzou je banka schopná rýchlo a efektívne reagovať na prípady podvodov a minimalizovať riziká pre seba aj svojich klientov.

13.2.3 Klasifikácia

Klasifikácia je procesom, ktorým banky riadia svoje pohľadávky voči klientom, respektíve ich radia do niekoľkých kategórií podľa kvantitatívnych ale aj kvalitatívnych ukazovateľov rizikovosti. Postupy a metodológia klasifikácie vychádza s regulatívnych požiadaviek účtovania pohľadávok, ktoré stanovujú dohľadné orgány.

13.2.4 Riadenie rizikových modelov

Banky využívajú komplexné prediktívne modely v kontexte riadenia a hodnotenia úverových ale aj iných rizík. Z analytického pohľadu zavedenie takýchto modelov zahŕňa niekoľko fáz, respektíve analytických a vývojových úloh:

- Vývoj modelu – zber a spracovanie požiadaviek na vývoj modelu, tvorba metodiky a samotná implementácia.
- Validácia modelu – overenie spoľahlivosti, výkonnosti a presnosti modelu na historických dátach.
- Monitoring výkonnosti – sledovanie metrík výkonnosti na reálnych dátach.

- Údržba – aktualizácia relevantných parametrov modelu, riešenie chýb a implementácia nových regulatívnych požiadaviek.

13.2.5 Kontinuita podnikania

Kontinuita podnikania spočíva v zabezpečení chodu digitálnych a fyzických procesov banky v prípade nepriaznivých situácií s cieľom obmedziť potenciálne dopady. Súčasťou tejto úlohy je analýza, mapovanie a modeling procesov, následná prioritizácia procesov na základe kritickosti pre chod banky a návrh záložných plánov pre najkritickejšie procesy. Tieto plány sú pravidelne kontrolované, testované, aktualizované, poprípade rozšírené o nové scenáre nepriaznivých situácií. S kontinuitou podnikania takisto súvisí výraz *Disaster Recovery*, ktorá sa zaoberá identifikáciou scenárov veľkých škodlivých udalostí a prípravou plánov konania v prípade, že tieto situácie nastanú.

13.3 Role v riadení rizika

V nasledujúcom prehľade sa nachádzajú role typické pre oblasť riadenia rizika v bankovníctve od vedúcich pracovníkov po analytikov.

13.3.1 Chief Risk Officer

Chief Risk Officer, alebo inak člen predstavenstva banky zodpovedný za riadenie rizika, je hlavnou vedúcou rolou v tejto oblasti riadenia. Podľa poradenskej firmy Ernst&Young (2021) je zodpovedný za stanovovanie stratégie riadenia rizika pre adresovanie nových ekonomických, technologických a ESG výziev. V súčasnosti musí okrem neustáleho zdokonaľovania procesov rizikového manažmentu aj prioritizovať dôraz na bezpečnosť a ochranu dát, inovácie a dopad banky na životné prostredie. Chief Risk Officer tak nesie konečnú zodpovednosť za oblasti riadenia rizika spomenuté v popise oblasti.

13.3.2 Manažér finančného rizika

Manažéri finančného rizika podľa Schwesera (2023) vypracúvajú plány na minimalizáciu a zmiernenie negatívnych finančných a nefinančných výsledkov prostredníctvom kombinácie projektového riadenia a tvorby návrhov modelov. Sú zodpovední za poskytovanie odporúčaní na potlačenie rizikových faktorov, prácu s internými tímami na výpočte rizika spojeného s konkrétnymi transakciami, kontakt so zainteresovanými stranami a členmi predstavenstva, predpovedanie a analýzu trendov na trhu a vykonávanie výskumu a analýzy na posúdenie závažnosti rizika.

13.3.3 Manažér operačného rizika

Manažéri operačných rizík sú v bankách zodpovední za zabezpečenie banky proti potenciálnym hrozbám, ktoré môžu narušiť každodenný chod banky. Podľa McKinsey & Company (2020) to zahŕňa stanovovanie stratégie a metodík, identifikáciu rizík, komplexné hodnotenie procesov, zabezpečovanie súladu s procesnými reguláciami a prípravu plánov pre zabezpečenie chodu kritických procesov v prípade narušujúcich situácií. Okrem toho riadia iniciatívy na optimalizáciu pracovných tokov, pričom na pravidelnej báze mapujú procesy, zefektívňujú ich a aktualizujú podľa nových regulačných štandardov. Pre zabezpečenie povedomia o rizikách, krízových plánoch a procesných zmenách často musia riadiť komplexné školenia zamestnancov ale aj vrcholového manažmentu.

13.3.4 Manažér compliance

Hamilton (2020) opisuje úlohu manažéra compliance, resp. súladu s reguláciami, ako zabezpečovanie fungovania banky v komplexnom rámci pravidiel, zákonov a nariadení, ktorými sú regulované ich podnikateľské činnosti. Medzi ich zodpovednosti patrí udržiavanie detailného prehľadu o nových a stávajúcich reguláciách, identifikácia a riadenie rizík s tým spojených a takisto riadenie interných kontrol dodržiavania stanovených pravidiel, postupov a zákonov.

13.4 Metriky v riadení rizika

V nasledujúcom prehľade sú základné metriky sledované v riadení rizika vo finančnom sektore rozdelené podľa druhu rizika z risk reportu bankovej skupiny Sociétés Générale (2024):

13.4.1 Úverové riziko

- Rating – ohodnotenie úverov podľa štandardizovaných modelov nadobúdajúce hodnoty od AAA po CCC.
- Pravdepodobnosť zlyhania – pravdepodobnosť zlyhania protistrany v schopnosti splácania úveru.
- Straty v dôsledku zlyhania – predpokladaná hodnota straty v dôsledku zlyhania protistrany v schopnosti splácania úveru.
- Úverový konverzný faktor – určuje, aké percento nevyčerpaného úveru môže banka považovať za potenciálne riziko.
- Priemerná miera zlyhania – priemerné percento úverov, ktoré dlžníci nesplatia v stanovenom období.
- Rizikovo vážené aktíva - aktíva banky upravené podľa ich rizikovosti, používané na výpočet kapitálových požiadaviek.
- Čisté náklady na riziko – suma nákladov spojených s kreditným rizikom, vypočítaná ako rozdiel medzi nákladmi na straty z úverov a príjmami z vymáhania týchto strát.
- Riadne a neriadne splácané úvery – suma riadne a včas splácaných pohľadávok a suma neriadne splácaných pohľadávok.
- Hustota úverovej expozície – pomer sústredenia poskytnutých úverov do jedného priemyselného odvetvia či jednému klientovi.

13.4.2 Finančné riziko

- Tier 1 kapitál – základný kapitál banky, ktorý zahŕňa kmeňové akcie, nerozdelený zisk.
- Pákový pomer - zahŕňa aktíva a nezaťažené záväzky pre výpočet ukazovateľa finančnej páky.
- Zmeny vlastného imania – hodnoty fluktuácie vlastného imania spoločnosti v priebehu času, odzrkadľujúce faktory ako zmeny hodnoty aktív, záväzkov, ziskov a trhových podmienok.
- Zmeny v čistých úrokových príjmoch – hodnoty fluktuácie príjmov z úrokových aktivít ovplyvnené zmenami úrokových sadzieb a portfólia aktív a pasív.
- Depozity v centrálnej banke – hodnota depozitov v centrálnej banke slúžiaca ako likviditná rezerva.
- Likvidné aktíva vysokej kvality – bezpečné a ľahko dostupné aktíva, ktoré banky udržiavajú na splnenie svojich likviditných požiadaviek.
- Odliv a príliv hotovosti.
- Pomer krytia likvidity – ukazovateľ likvidity banky, ktorý meria schopnosť banky pokryť svoje krátkodobé záväzky likvidnými aktívami.
- Čistý pomer stabilného financovania – pomer stabilného financovania k stabilným aktívam.

13.4.3 Operačné riziko

- Počet zlyhaní podľa typov operačného rizika.
- Finančné straty a náklady podľa typov operačného rizika.

13.4.4 Právne riziko

- Počet incidentov z nedodržania právnych náležitostí.
- Finančné straty a náklady z nedodržania právnych náležitostí.

13.4.5 ESG riziko

- Počet klientov, ktorí prešli ESG hodnotením.
- Počet transakcií, ktoré prešli ESG hodnotením.
- Počet zamestnancov trénovaných v ESG manažmente.
- Hodnota expozície voči klientom, ktorí prispievajú ku klimatickým zmenám.
- Hodnota emisií.
- Pomer zamestnancov podľa pohlavia.

13.5 Dokumenty a dáta v riadení rizík

V oblasti riadenia rizika sú využívané bežné finančné a transakčné dáta a dokumenty ale aj špecifické pre túto oblasť. V tejto časti je prehľad dát a dokumentov, ktoré sú dôležité pre riadenia rizikových oblastí podľa Heale (2014):

13.5.1 Úverové riziko

- Úverové portfólio banky.
- Finančné výkazy prevažne korporátnych klientov.
- Ratingy rizikovosti klientov.
- Historické údaje o splácaní záväzkov a ratingu klientov.
- Dokumentácia o zabezpečení a záručných nástrojoch.
- Analýzy finančných výkazov a rizikovosti klientov.

13.5.2 Finančné riziko

- Finančné výkazy banky.
- Finančné analýzy banky.
- Informácie o kapitálových a likviditných pomeroch banky.
- Makroekonomické analýzy spojené s rizikom menových kurzov.

13.5.3 Operačné riziko

- Procesné modely, mapy a dokumentácia.
- Záznamy procesných incidentov.
- Auditné správy a interné kontroly.
- Zoznam aplikácií a iných IT systémov.
- Zoznam dodávateľov.
- *Service Level Agreements* – zmluvy o dodávaní služieb od interných a externých dodávateľov.
- *Business Continuity Plans* – záložné plány pri výpadku procesov.
- *Disaster Recovery Plans* – plány obnovy po havárií.

13.5.4 Právne riziko

- Právne dokumenty, zmluvy a dohody s klientmi.
- Právne správy a analýzy.
- Dokumenty o reguláciách a právnych predpisoch.
- Súdne rozhodnutia.
- Záznamy o porušení právnych predpisov.

- Právne auditné analýzy.

14. Riadenie IT

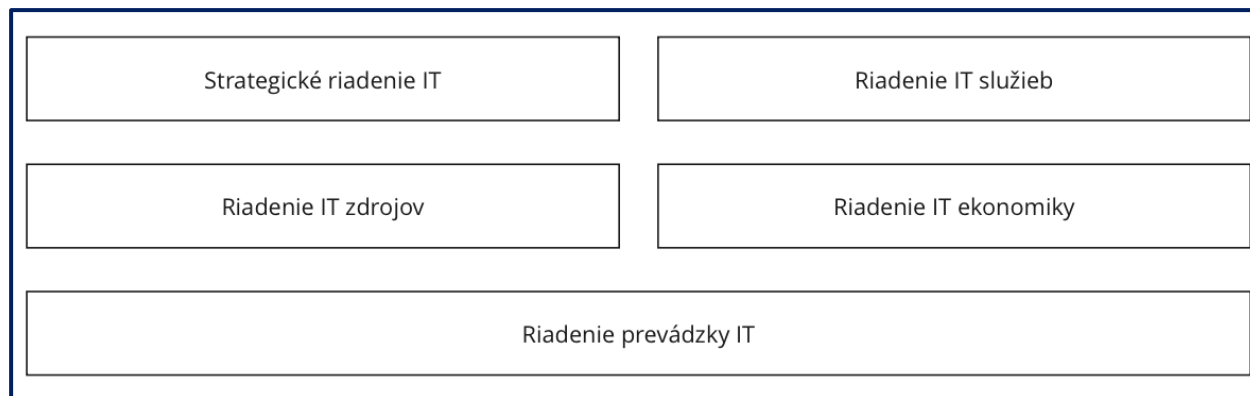
V súčasnej digitálnej dobe hrajú informačné technológie kritickú rolu aj v takých tradičných podnikoch ako sú banky, a to vďaka svojej schopnosti vytvárať flexibilnú infraštruktúru, ktorá dokáže ponúkať efektívnejšie služby a zároveň reagovať na rýchlo sa meniace podmienky na konkurenčnom trhu. Okrem toho IT umožňuje sofistikovanejší vývoj produktov, implementáciu spoľahlivých techník na kontrolu rizika a pomáha dostať sa na geograficky vzdialené a diverzifikované trhy. Technológie výrazne ovplyvnili aj distribučné kanály bánk a umožnili zákazníkom využívať bankové služby a produkty a komunikovať s bankou prostredníctvom ich zariadení. To všetko však obnáša aj vysokú komplexnosť a nákladovosť riadenia, architektúry, vývoja, bezpečnosti a prevádzky IT.

Nakoľko IT tvorí tak kritickú a rozsiahlu časť banky, je vhodné spomenúť niekoľko trendov a výziev, ktorým banky v súčasnosti a najbližšej budúcnosti budú čeliť v oblasti technológií podľa poradenskej firmy Accenture (2024):

- **Generatívna umelá inteligencia** – pomáha automatizovať procesy a zvyšovať produktivitu čím prispieva ku konkurencieschopnosti.
- **Digitalizácia** – zákazníci sú čoraz náročnejší a citlivejší na kompletnú digitálnu skúsenosť s bankou.
- **Cloudová infraštruktúra** – cloudové služby prispievajú efektívnejšej škálovateľnosti IT služieb a pracovnej kolaborácii.
- **Open banking** – umožňuje vývojárom tretích strán vytvárať aplikácie a služby okolo finančných inštitúcií, s čím súvisí aj *embeded finance*, čiže integrácia finančných bankových služieb do nefinančných produktov a služieb tretích strán.
- **Kybernetická bezpečnosť** – so zvyšujúcim sa počtom a sofistikovanosťou kybernetických útokov banky musia reagovať bezpečnými a odolnými systémami.

14.1 Úlohy v riadení IT

V nasledujúcom prehľade je zachytený obsah a špecifikácia vybraných úloh relevantných v riadení IT v bankovníctve:



Obrázek 14-1: Obsah riadenia IT. (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MBI – Řízení IT podniku, 2019).

14.1.1 Strategické riadenie IT

V strategickom riadení IT je snaha o zaistenie smerovania rozvoja IT v súlade so celopodnikovou stratégiou banky a jej podnikateľskými zámermi. Súčasťou strategického riadenia IT je analýza IT firmy a jeho požiadaviek, ktoré smerujú k vymedzeniu cieľového stavu a plánu implementácie stratégie a transformácie IT. Súvisí s tým aj návrh celkovej infraštruktúrnej, aplikačnej, dátovej a bezpečnostnej architektúry, výber strategických technológií, dodávateľov IT služieb a hardwaru a návrh a implementáciu organizačnej štruktúry a metód práce. Všetky iniciatívy strategického riadenia IT smerujú

k zvyšovaniu výkonnosti za súčasnej snahy o dlhodobé znižovanie operatívnych nákladov a agilnosti organizácie. Pre efektívne riadenie je potrebné aj nastaviť významné metriky pre možnosť sledovania výkonnosti a nákladovosti a informovaného strategického rozhodovania. Špecifický rozpad analytických a riadiacich úloh v strategickom riadení IT je nasledovný:

- Integrácia IT – riadenia kooperácie IT s businessom, IT podpora zmien prevádzkového modelu, riešenie požiadaviek IT, prepojenie metrik IT a businessu.
- Analýza IT – analýza trendov, analýza IT konkurencie, analýza legislatívnych požiadaviek, hodnotenie súčasného stavu IT, konsolidácia a prioritizácia požiadaviek.
- Definícia cieľového stavu IT – formulácia vízie a cieľov, návrh architektúry IT, návrh sourcingu IT, koncepcia rozvoje IT.
- Plán transformácie IT – špecifikácia projektov, prioritizácia projektov, príprava rozpočtu.

14.1.2 Riadenie IT služieb

V rámci riadenia IT služieb v banke je cieľom zabezpečiť aby tieto služby plnili technické a ekonomické požiadavky businessu a legislatívne požiadavky a zároveň boli dostatočne flexibilné pre reflektovanie aktuálnych podmienok. Optimalizácia IT služieb znamená zlepšovanie kvality, spoľahlivosti, výkonnosti a bezpečnosti infraštruktúry, systémov, aplikácií a procesov. Pre efektívne riadenie rozvoju IT služieb je nevyhnutné aj riadenia portfólia projektov. To zahŕňa identifikáciu, špecifikáciu, prioritizáciu a realizáciu projektov pre rozvoj IT služieb s cieľom podpory obchodných cieľov a plnenia stratégie banky. Oblasť riadenia IT služieb teda obsahuje:

- Návrh a realizáciu IT služieb – návrh, implementácia, testovanie, príprava SLAs, zavedenie a ukončenie IT služieb.
- Riadenie portfólia projektov – špecifikácia požiadaviek, plánovanie, koordinácia a ukončovanie projektov, riadenie prostredí, riadenie vypúšťania nových verzií.
- Riadenie nákupu IT služieb – riadenie vzťahu s dodávateľmi, riadenia nákupu IT služieb, výberové riadenia na dodávateľov IT služieb, riadenie licencií.
- Riadenie kvality IT služieb – riadenie dostupnosti IT služieb, zaistenie výkonu a flexibility IT služieb, hodnotenie SLAs, príprava testovania, interné a externé testovanie, revízie kódu.
- Riadenie bezpečnosti IT služieb – formulácia bezpečnostnej politiky, riadenia bezpečnosti prevádzky IT služieb, bezpečnostný audit, riadenie bezpečnosti koncových zariadení, penetračné testovanie.

14.1.3 Riadenie IT zdrojov

Oblasť riadenia IT je predovšetkým náročná na zdroje, ktorými môžu byť dátové, personálne a technologické zdroje. To zahŕňa ich výber, analýzu, plánovanie, koordináciu a zabezpečenie dostatočnej kvality a rozvoja. Konkrétne úlohy riadenia IT zdrojov sú vypísané v nasledujúcom prehľade:

- Dátové zdroje – analýza dátových zdrojov, plánovanie rozvoja dátových zdrojov, riadenia kvality, integrácia dát, riadenie externých dát.
- Personálne zdroje – analýza a plánovanie stavu personálnych zdrojov pre IT, riadenie kvalifikácie a rozvoja personálnych zdrojov v IT.
- Technologické zdroje – analýza softwarových a infraštruktúrnych zdrojov, definícia technologických štandardov, konfiguračné riadenie, plánovanie a riadenia rozvoja technologickej infraštruktúry.
- Metodika – príprava metodiky vývoja, testovania a architektúry IT riešení.

14.1.4 Riadenia IT ekonomiky

Nakoľko oblasť riadenia IT pre banku aj napriek istým dosiahnuteľným výnosom z predaja služieb nie je práve výnosovým centrom, zameranie ekonomického riadenia IT je na nákladovosť a výkon IT služieb a technologickej infraštruktúry. Účelom je optimalizácia pomeru ceny a výkonu podnikového IT.

To znamená, že banky sa v modernom ponímaní pozerajú na IT oddelenie ako business partnera, ktorý poskytuje služby v dostatočnej kvalite a výkone za optimálnych vynaložených nákladov a snaží sa takto dosiahnuť čo najlepšie ekonomické výsledky. Konkrétne tak riadenie IT ekonomiky obsahuje:

- Riadenie nákladov na IT – účtovanie IT služieb, nákladové analýzy, plánovanie nákladov, tvorba rozpočtu na IT, finančná analýza sourcingu.
- Riadenie výnosov a efektov IT – analýza a plánovanie výnosov z IT služieb, analýza dosahovaných efektov z IT služieb.
- Riadenie investícií do IT – príprava investičného plánu na IT, hodnotenie návratnosti investície do IT.

14.1.5 Riadenie prevádzky IT

Prevádzka IT zahŕňa každodenné činnosti, ktoré sú nevyhnutné pre zabezpečenie sústavného a spoľahlivého chodu IT systémov a infraštruktúry. Tieto činnosti zahŕňajú správu serverov, údržbu sietí, monitorovanie výkonnosti systémov, správu databáz, zálohovanie dát, aktualizácie softvéru a hardvéru, a zabezpečenie kybernetickej bezpečnosti. Cieľom je zaisťiť, aby všetky IT služby boli dostupné a funkčné pre používateľov v každom momente. Konkrétne ide o činnosti:

- Operatívna správa IT zdrojov – správa infraštruktúry, správa udalostí, správa databáz, zálohovania dát, správa aplikácií, správa outsourcovaných aplikácií, správa softwarových aktív, softwarový audit.
- Riadenie incidentov, problémov a požiadaviek – riadenie incidentov, riadenie problémov, riadenie užívateľských požiadaviek, riadenie service desku interného a externého, riadenie prevádzkových zmien, riadenie nasadení nových verzií softwaru.

14.1.6 Riadenie Business Intelligence (BI)

Riadenie Business Intelligence sa zaoberá kompletnou správou dátovej analytiky v banke. Mimo už spomenutých dátových zdrojov a kvality rieši všetko od analýzy, cez výber technológií až po vizualizačnú vrstvu. Medzi konkrétne úlohy patrí:

- Analýza stavu zdrojových databáz a užívateľských požiadaviek na BI riešenie.
- Modelovanie a návrh riešenia, príprava dimenzionálneho modelu a dátového modelu dátového skladu a tržísk.
- Návrh a implementácia technologickej platformy.
- Návrh transformácie dát, ETL a ELT a kontrola dát.
- Implementácia riešenia a zavedenie do prevádzky.
- Zavádzanie nástrojov pokročilej analytiky.

14.2 Role v riadení IT

Oblasť riadenia IT sa stala jednou z najkomplexnejších oblastí riadenia, a to platí najmä pre banky, pre ktoré sa IT stáva pohonom a stavebným kameňom ich podnikania. Z toho dôvodu je aj vysoká rôznorodosť rolí v riadení podoblastí IT od vedúcich pracovníkov, cez vývojárov až po testerov. Je možné tieto role rozdeliť a špecifikovať v nasledujúcich skupinách:

14.2.1 Riadiaci pracovníci v IT

14.2.1.1 Člen predstavenstva za IT

Je možné sa stretnúť s pojmami Chief Technology Officer, Chief Information Officer a Chief Digital Officer. Je zodpovedný za formuláciu a realizáciu IT stratégie v súlade s bankovými cieľmi. Zaisťuje rozvoj IT, stratégiu sourcingu, definuje organizačnú štruktúru IT, plánuje a vyhodnocuje investície do IT a dozerá na kvalitu.

14.2.1.2 Manažér rozvoja IT

Manažér pre rozvoj IT plánuje projekty a riadi portfólio projektov pre rozvoj IT. Zabezpečuje výber metód, postupov, vývoj nových nástrojov a platforiem a navrhuje podnikové a IT architektúry. V rámci rozvoja riadi aj technologické, ľudské a finančné zdroje pre realizáciu projektov.

14.2.1.3 Manažér prevádzky IT

Manažér prevádzky v oblasti IT je zodpovedný za zaistenie plynulej prevádzky IT služieb, produktov a výpočtovej techniky. To znamená, že navrhuje procesy, sleduje zdroje, riadi prevádzkové tímy, vyhodnocuje výkonnosť a kvalitu prevádzky IT a rieši vzniknuté incidenty.

14.2.1.4 Manažér kybernetickej bezpečnosti

V závislosti od veľkosti banky, a teda aj prikladania závažnosti riešenia kybernetickej bezpečnosti, môže ísť o stredného manažéra alebo vrcholového manažéra, respektíve Chief Information Security Officera. Je zodpovedný za návrh, architektúru a implementáciu bezpečnostných opatrení. Analyzuje riziká bezpečnosti, realizuje bezpečnostné audity, riadi výber bezpečnostných technológií a riadi projekty pre rozvoj a údržbu informačnej bezpečnosti.

14.2.1.5 Krízový manažér

Krízový manažér, alebo manažér riešenia problémov, rieši operatívne incidenty podnikovej informatiky. Definuje a kategorizuje problémy, definuje pravidlá riešenia a vyhodnocuje finančné a časové náročnosti riešenia incidentov.

14.2.2 Projektoví pracovníci

14.2.2.1 Projektový manažér

Manažér projektu je zodpovednou osobou za prípravu zadania projektu, špecifikáciu cieľov, sledovaných metrických a ,výber metód pre riadenie projektu. Garantuje dodanie v zadanom čase a s požadovanými technickými, ľudskými a finančnými zdrojmi. Priebežne riadi projekt a prekladá správy riadiacim orgánom.

14.2.2.2 Product Owner

Rola Product Owner vychádza z agilných metodológií softwarového vývoja. Jeho úlohou je maximalizovať hodnotu produktu, čo zahŕňa riadenie definovanie funkcionálnosti produktu, prioritizáciu požiadaviek a zaisťovanie transparentnosti a pochopenia prípadov použitia tímom a riadiacimi pracovníkmi.

14.2.2.3 Business analytik

Business analytik, respektíve v prípade IT projektov sa nazýva aj IT analytik, zbiera, dokumentuje a formalizuje požiadavky, navrhuje riešenia IT služieb a produktov a parametre funkcionálnosti. Identifikuje a analyzuje problémy, špecifikuje ich príčiny a prezentuje riešenia, poprípade eskaluje komplexné problémy.

14.2.2.4 Vývojár

Po stanovení plánu projektu a špecifikácii zozbieraných požiadaviek je vývojár pracovníkom, ktorý zabezpečuje vývoj, údržbu a dokumentáciu softwaru a jeho funkcionálnosti. Pomáha aj s technickou špecifikáciou požiadaviek a navrhuje vývojové platformy a nástroje. Spolupracuje aj na testovaní, validácii a vypúšťaní funkcionálnosti do produkčného prostredia.

14.2.2.5 Tester

Tester je špecialista na zaistenie kvality softwaru. Vytvára a realizuje testovacie procesy, dokumentuje testovanie a overuje fungovanie aplikácií oproti zadanej špecifikácii výkonu a bezpečnosti.

14.2.3 Pracovníci Business Intelligence (BI)

14.2.3.1 BI architekt

Architekt má za úlohu navrhnúť logickú a technologickú architektúru dátovej analytiky banky. Spracováva úvodnú štúdiu, volí prístupy k tvorbe architektúry a riadi výber technológií. Pre tento návrh

analyzuje súčasný stav infraštruktúry, vyhodnocuje vyťaženie zdrojov, analyzuje dátové zdroje navrhuje úpravy.

14.2.3.2 BI analytik

Podobne ako pri business alebo IT analytikov, BI analytik zaisťuje analýzu požiadaviek na BI riešenie. Analyzuje dátové štruktúry, ich kvalitu a dostupnosť, zbiera a analyzuje požiadavky, navrhuje dátové modely, transformáciu a riadenie kvality dát. Spolupracuje na vývoji tabuliek, databáz, migrácii a celkovej implementácii komponentov BI.

14.2.3.3 BI vývojár

Bi vývojár vyvíja a implementuje spomenuté modely, tabuľky, tzv. dátové pumpy, transformačné procedúry a v konečnom dôsledku túto implementáciu testuje, validuje a dokumentuje.

Ako bolo spomenuté v úvode tejto časti práce venovanej rolám v riadení IT, je možné ju považovať za veľmi komplexnú oblasť. Preto sa v nej je možné stretnúť s mnohými ďalšími rolami zabezpečujúcimi riadenie, prevádzku ale aj kvalitu IT, ako napríklad compliance manažér, audítor podnikového IT, špecialista nákupu IT služieb, metodik, penetračný tester alebo správca databáz.

14.3 Metriky v riadení IT

Metriky v riadení IT oblasti sú takisto komplexnou témou, ktorá si vyžaduje väčšiu úroveň kategorizácie.

14.3.1 Metriky kvality podnikovej informatiky

- Pokrytie užívateľských požiadaviek – podiel naplnených užívateľských požiadaviek k celkovému počtu aktuálnych požiadaviek.
- Úroveň kvality IT – počet služieb, pri ktorých sú problémy s funkcionalitami, dostupnosťou alebo odolnosťou.
- Doba riešenia – časové vymedzenie realizácie činností IT.
- Náklady na riešenie informačnej stratégie – náklady jednotlivých činností plnenia IT stratégie.

14.3.2 Metriky personálnych zdrojov v IT

- Počet pracovníkov IT – absolútny počet pracovníkov v IT.
- Pracovný fond v IT – počet pracovníkov IT prepočítaný na človekoden, resp. FTE.
- Objem školení v IT – časové vymedzenie objemu školenia IT pracovníkov.

14.3.3 Nákladové metriky IT

- Objem nákladov podľa druhu alebo útvaru.
- Náklady na aplikácie.
- Náklady na software.
- Náklady na činnosti v IT.
- Podiel nákladov IT na celkových nákladoch banky.

14.3.4 Metriky výnosov a efektov IT

- Výnosy z IT.
- Zvýšenie výnosov banky v percentách.
- Zníženie nákladov v IT.
- Skrátenie priebežnej doby realizácie procesov.

14.3.5 Metriky v investíciách do IT

- Objem plánovaných investičných prostriedkov do IT.
- Objem úspešných investícií do IT.
- Výnosnosť investície (ROI).
- Čistá súčasná hodnota investície.
- Doba návratnosti investície.

14.3.6 Metriky bezpečnosti IT služieb

- Počet incidentov.
- Finančné náklady na bezpečnosť IT služieb.
- Počet pracovníkov, ktorí absolvovali školenie bezpečnosti.
- Počet aplikácií s plánom obnovy pri núdzovom scenári.
- Pokrytie zálohovania.

14.3.7 Metriky dátových zdrojov

- Objem spravovaných dát v GB.
- Objem údržby v človekohodinách.
- Doba trvania zálohy dátového zdroja.
- Včasnosť dodania dát užívateľom.

14.3.8 Metriky riadenia incidentov, problémov a požiadaviek

- Počet hlásených udalostí.
- Počet incidentov.
- Počet požiadaviek na úpravy v aplikáciách.
- Počet požiadaviek na service desk.
- Čas k vyriešeniu požiadavky.
- Počet vyriešených požiadaviek.

14.3.9 Metriky riadenia projektov IT

- Počet aktuálnych projektov.
- Náklady na jednotlivé projekty.
- Doba trvania projektov.
- Výnosy z projektov.
- Percentuálna odchýlka od plánovaných človekodní.
- Podiel dokončenej práce na projektoch.

14.4 Dokumenty a dáta v riadení IT

Oblasť riadenia IT banky je takisto náročná aj na riadenie dát a dokumentácie čo odzrkadľuje aj štruktúra prehľadu dokumentov v riadení IT. Medzi nimi je možné nájsť dokumenty a dáta využívané v strategickom riadení IT, v riadení IT služieb a ich rozvoja a v riadení IT zdrojov a ekonomiky:

14.4.1 Dokumenty strategického riadenia IT

- Stratégia IT.

- Plán implementácie stratégie IT.
- Analýza súčasného stavu IT.
- Analýza IT konkurencie.
- Analýza IT obchodných partnerov.
- Katalóg strategických požiadaviek na IT.
- Aplikačná, technologická, dátová a bezpečnostná architektúra.
- Konceptia riadenia IT.
- Konceptia riadenia sourcingu.
- Kritéria hodnotenia sourcingu.
- Strategické plány projektov.
- Kritéria hodnotenia projektov.
- Rozpočet IT stratégie.

14.4.2 Dokumenty riadenia IT služieb

- Zmluvy o poskytovaných službách – SLAs
- Katalóg IT služieb.
- Protokoly o testovaní IT služby.
- Protokoly o zavedení IT služby.
- Reporty o priebehu plnenia SLAs.
- Analytická dokumentácia IT služby.
- Testovacia stratégia.
- Analýza IT dodávateľov.
- Plán údržby.
- Ponuka na dodávku IT služieb a produktov.
- Výberové kritériá na dodávku IT služieb a produktov.
- Protokol o hodnotení ponúk.
- Záverečný protokol o výberovom riadení.
- Špecifikácia bezpečnostných požiadaviek.
- Plán implementácie bezpečnostných opatrení.
- Protokol bezpečnostného auditu.
- Správa a poskytovanie osobných údajov.

14.4.3 Dokumenty riadenia IT zdrojov

- Katalóg dátových zdrojov.
- Analýza a plán rozvoja dátových zdrojov.
- Plán zaistenia kvality dát.
- Analýza IT personálnych kapacít a potrieb.
- Plán rozvoja pracovných kapacít IT.
- Konfiguračná databáza.
- Špecifikácia technologických štandardov.
- Analýza stavu infraštruktúry.
- Evidencia softwarových aktív.
- Plán rozvoja infraštruktúry.

14.4.4 Dokumenty IT ekonomiky

- Pravidlá pre riadenia nákladov na IT.
- Nákladové analýza IT.
- Plán nákladov IT.
- Ekonomická analýza sourcingu.
- Rozpočet IT.
- Analýza a plán výnosov IT.
- Analýza dosahovaných efektov IT.
- Investičný plán IT.
- Hodnotenie návratnosti IT investícií.

14.4.5 Dokumenty riadenia rozvoja IT

- Plán IT projektu.
- Špecifikácia projektu.
- Analýzy priebehu IT projektu.
- Rozpočet projektu.
- Protokol o ukončení a vyhodnotení projektu.
- Protokol akceptačného riadenia.
- Stratégia dátovej migrácie.
- Návrh testov a testovacích prípadov.
- Katalóg požiadaviek na Business Intelligence.
- Dátové modely.
- ETL dokumentácia.
- Katalóg BI aplikácií.

14.4.6 Dokumenty riadenia prevádzky IT

- Prevádzková dokumentácia.
- Dokumentácia siete.
- Evidované licencie.
- Protokol softwarového auditu.
- Evidencia incidentov a problémov.
- Dokumentácia prevádzky service desku.

Záver

Hlavným cieľom dokumentu „IT a anatómia firmy – Banka“ bolo vytvoriť ucelený rámec riadenia banky s pochopením businessového a analytického kontextu vzhľadom na ich oblasti riadenia. Dokument rozoberá holistickým a zároveň detailným pohľadom bankový sektor, jeho špecifiká, oblasti riadenia a detailný popis ich analytických komponentov ako sú úlohy, role, metriky, dáta a dokumenty. Týmto napĺňa poskytnutie uceleného rámcu pre analytika v bankovom sektore a svojou štruktúrou a obsahom dopĺňa súbor prác portálu MBI – IT a anatómia firmy.

Zdroje

A discussion on Agile in banking: Beyond buzzwords. (2019, 27. august). McKinsey & Company. [vid. 2023-12-02] <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/a-discussion-on-agile-in-banking-beyond-buzzwords>

Abbott, K. (2022, 14. marec). What are operations jobs in banking? And why would you want one? eFinancialCareers, [vid. 2024-04-28] <https://www.efinancialcareers.com/news/2022/03/operations-jobs-banking>

Adams, O. (2022, 12. december). How are databases used in banking? GlobalBanks. [vid. 2024-04-16] <https://globalbanks.com/how-are-databases-used-in-banking/>

Banking operations for a customer-centric world. (2019, 20. jún). McKinsey & Company. [vid. 2024-04-23] <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/banking-operations-for-a-customer-centric-world>

Bessis, J. (2010). Risk Management in Banking. V Google Books (3rd ed.). Wiley.

Bhatia, J. (2023, 8. december). Importance of communication in Banking sector - 10 reasons Why! Learn Coding Anywhere Anytime -PW Skills Blog. <https://pwwskills.com/blog/importance-of-communication-in-banking-sector-bfsi/>

BIAN. Banking Industry Architecture Network. <https://bian.org/deliverables/bian-artefacts-2/>

Blaho, P., 2019. KB Transformation <https://slideplayer.com/slide/17524939/>

Boardable. (2023, 20. september). Complete guide to Board member responsibilities & roles. [vid. 2024-04-15] <https://boardable.com/resources/board-member-responsibilities/>

Bose Aritra. (2024, 7. apríl). 10 Investment Banking KPIs That You Must Learn. IimSkills. [vid. 2024-04-22] <https://iimskills.com/investment-banking-kpi/>

Brose, M., Flood, M., Krishna, D., & Nichols, B. (2014). Handbook of Financial Data and Risk Information II: Software and Data. Cambridge University Press.

Česká spořitelna, a.s. (2022). Výroční zpráva 2022. [vid. 2024-06-22] https://www.csas.cz/static_inter-net/cs/Redakce/EMIL/EMIL/Priohy/vyrocní_zprava_za_rok_2022_2023-04-27_11_36_50.pdf

Československá obchodní banka, a. s. (2022). VÝROČNÍ ZPRÁVA 2022. [vid. 2023-12-03] <https://www.csob.cz/documents/10710/444804/vz-csob-2022.pdf>

CFA Institue. (2024). What are risk analysts & risk managers? [vid. 2024-05-07] <https://www.cfainstitute.org/en/programs/cfa/charterholder-careers/roles/risk-analyst-risk-manager>

CFI Team. (2023a, 29. november). Asset and Liability Management (ALM). Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/asset-and-liability-management-alm/>

CFI Team. (2023b, 12. december 12). Human resource management. Corporate Finance Institute. [vid. 2024-01-04] <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/human-resource-management/>

Data Exploration Opportunities in Corporate Banking. (2017, september). Euro Banking Association. [vid. 2024-04-22] https://www.abe-eba.eu/epaper/epaper-data_exploration_opportunities_in_corporate_banking/epaper/ausgabe.pdf

DeChesare, B. (2018, 4. august). Corporate Banking: The definitive guide to recruiting and jobs. Mergers & Inquisitions. [vid. 2024-04-21] <https://mergersandinquisitions.com/corporate-banking/>

Deloitte. (2022). Digital Banking Maturity 2022. [vid. 2023-12-02] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/finance/DBM-2022-Global-story-report.pdf>

Demirgüç-Kunt, A., Detragiache, E., & Merrouche, O. (2013). Bank Capital: Lessons from the Financial Crisis. Journal of Money, Credit and Banking, 45(6), 1147–1164. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12047>

Digital Operational Resilience Act (DORA) - Regulation (EU) 2022/2554. <https://www.digital-operational-resilience-act.com/>

- Endeavor Management. (2012). *Strategic Change that Works for Banking*. Endeavor. [vid. 2024-01-04] <https://www.endeavormgmt.com/wp-content/uploads/2015/04/Strategic-Change-for-Banking.pdf>
- Enrichest. (2023, 10. september). *Understanding and Optimizing Banking KPIs for Success*. Enrichest. [vid. 2024-04-28] <https://enrichest.com/en/blog/understanding-and-optimizing-banking-kpis-for-success>
- Ernst&Young. (2021, 5. júl). *How COVID-19 has changed the role of the chief risk officer*. [vid. 2024-05-07] https://www.ey.com/en_lu/banking-capital-markets-risk-regulatory-transformation/how-covid-19-has-changed-the-role-of-the-chief-risk-officer
- European Investment Bank. (2024). *Financial control*. EIB.org. [vid. 2024-04-07] <https://www.eib.org/en/about/governance-and-structure/control-evaluation/financial-control.htm>
- Feinberg, R., Hokama, L., Kadam, R., & Kim, I. (2002). *Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center*. *International Journal of Bank Marketing*, 20(4), 174–180. <https://doi.org/10.1108/02652320210432954>
- Finanční vzdělávání. *Druhy bank*. [vid. 2024-01-12] <https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/bankovnictvi/druhy-bank>
- Finningley, J. (2023, 7. september). *Business model Canvas – Banking*. Lumos Business. [vid. 2024-01-03] https://lumosbusiness.com/wp-content/uploads/2022/04/Banking_Business_Model_Canvas.pdf
- Francis, A. (2021, 9. april). *Asset and Liability Management (ALM) - MBA knowledge base*. MBA Knowledge Base. [2024-04-14] <https://www.mbaknol.com/financial-management/asset-and-liability-management-alm/>
- Gibbs, N. (2021, 30. december). *Why strong visual branding and communication are vital in banking*. *The Financial Brand*. [vid. 2024-01-07] <https://thefinancialbrand.com/news/bank-marketing/digital-marketing-banking/strong-visual-branding-and-communication-are-vital-in-banking-127008/>
- Gibson, M. (2019, 6. december). *Measuring the success of a rebrand*. *ABA Banking Journal*. [vid. 2024-01-28] <https://bankingjournal.aba.com/2019/12/measuring-the-success-of-a-rebrand/>
- Gray, D. (2013). *Effective Asset/Liability Management*. *Community Banking Connections*. [vid. 2024-04-13] <https://www.communitybankingconnections.org/articles/2013/q1/effective-asset-liability-management>
- Gup, B., & Earp, C. (2011). *Banking and Financial Institutions : A Guide for Directors, Investors, and Borrowers*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
- Guzel, A. (2021). *Financial Ecosystem and Strategy in the Digital Era*. Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-72624-9_7
- Hamilton, S. (2024). *Role of compliance managers in financial sector*. [vid. 2024-05-12] <https://www.360factors.com/blog/role-of-compliance-managers-in-the-financial-sector/>
- Heale Brian. (2014, november). *Data: The Foundation of risk Management*. *Moody's Analytics*. [vid. 2024-05-16] <https://www.moodyanalytics.com/risk-perspectives-magazine/integrated-risk-management/regulatory-spotlight/data-the-foundation-of-risk-management>
- Indeed. [vid. 2024-04-14] <https://www.indeed.com/?from=gnav-jobsearch--indeedmobile>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2017). *Exploring Strategy*. Pearson.
- Kaplan, R. S. (2014, 1. august). *Mastering the management system*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced scorecard (5th ed.)*. Management Press.
- Komerční banka, a.s. (2022). *Výroční finanční zpráva 2022*. [vid. 2023-12-03] <https://www.kb.cz/get-media/3b902cff-3473-4b38-8716-762aa0af4819/Vyrocní-zprava-KB-2022.pdf>
- Kovář, F., & Krchová, H. (2007). *Strategický management: Strategie, strategická analýza*. https://is.muni.cz/el/econ/podzim2015/MKH_STRP/Strategicky_management.pdf
- KPMG. (2021, máj). *ESG Risks in Banks*. [vid. 2024-05-01] <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/05/esg-risks-in-banks.pdf>

- Kumar, S. (2024, 14. február 14). What is retail banking and how does it work? *Forbes Advisor IN-DIA*. <https://www.forbes.com/advisor/in/banking/what-is-retail-banking/>
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Lisbon, L. (2019, 3. november). Collection of all type of documents used in banks and office. Scribd. [vid. 2024-04-30] https://www.scribd.com/document/433206917/Collection-of-All-Type-of-Documents-Used-in-Banks-and-Office?doc_id=433206917&download=true&order=633818353
- MBI - Controlling. (2019). [vid. 2024-04-07] <https://mbi.vse.cz/mbi/index.html#obj/TASKSGROUP-36>
- MBI - Finanční řízení podniku. (2019). [vid. 2024-01-28] <https://mbi.vse.cz/mbi/index.html#obj/TASKSGROUP-35>
- MBI - Řízení IT podniku. (2019). [vid. 2024-05-18] <https://mbi.vse.cz/mbi/index.html#obj/DOMAIN-15>
- MBI - Řízení lidských zdrojů. (2019). [vid. 2024-01-04] <https://mbi.vse.cz/mbi/index.html#obj/TASKSGROUP-37>
- MBI - Řízení marketingu. (2019). [vid. 2024-04-14] <https://mbi.vse.cz/mbi/index.html#obj/TASKSGROUP-39>
- MBI - Strategické řízení podniku. (2019). [vid. 2023-12-03] <https://mbi.vse.cz/mbi/index.html#obj/TASKSGROUP-31>
- MBI-AF | IT a ANATOMIE FIRMY. (2022). [vid. 2023-11-26] <https://www.mbi-af.cz/>
- McKinsey&Company. (2015, december). The future of bank risk management.
- McKinsey&Company. (2016, september). Retail Banking Insights. McKinsey. [vid. 2024-04-14] <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Radically%20simplifying%20the%20retail%20bank/Radically-simplifying-the-retail-bank.ashx>
- McKinsey&Company. (2020, 13. apríl). The future of operational-risk management in financial services. McKinsey & Company. [vid. 2024-05-12] <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-future-of-operational-risk-management-in-financial-services>
- McKinsey&Company & Henley Business School. (2021). Enterprise Architecture and Digital Leaders. [vid. 2024-06-22] <https://assets.henley.ac.uk/v3/fileUploads/Enterprise-Architecture-and-Digital-Leaders.pdf>
- O ČNB - Česká národní banka. (n.d.). [vid. 2023-12-01] https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/
- OKR International. (2023, 31. máj). 10 Strategic OKR Examples in Banking - OKR International. OKR International. [vid. 2024-01-03] <https://okrinternational.com/okr-examples-banking/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/236650466_Business_Model_Generation_A_Handbook_for_Visionaries_Game_Changers_and_Challengers
- Papirfly. (2019, 9. december). 12 corporate communication metrics you should be tracking. Papirfly. <https://www.papirfly.com/blog/employer-branding/12-corporate-communication-metrics-you-should-be-tracking/>
- Pillai, R. H., Vedapradha, R., Smitha, C., & Kumari, A. (2019). Footprints of human resource in banking sector. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 07(03), 388–396. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.73025>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. In *Harvard Business Review* (Vol. 57, pp. 137–145).
- Raiffeisenbank a.s. (2022). VÝROČNÍ FINANČNÍ ZPRÁVA 2022. [vid. 2023-12-03] https://www.rb.cz/attachments/vyrocní-zpravy/Raiffeisenbank_a_s_Vyrocní_finanční_zprava_2022_CZ.pdf
- Schweser, K. (2023, 14. február). What is the FRM® (Financial Risk Manager) Designation? Kaplan Schweser. [vid. 2024-05-12] <https://www.schweser.com/frm/blog/become-a-financial-risk-manager/what-is-frm>

- Seknička, P. (n.d.). Bankovníctví a jeho historie. Právnická fakulta UK. <https://bitly.ws/33qu/>
- Sheykin, H. (2023, 27. jún). Understand Your Performance with the Top 7 Retail Bank KPI Metrics. [vid. 2024-04-15] <https://finmodelslab.com/blogs/kpi-metrics/retail-bank-kpi-metrics>
- Shrestha, S. (2019). Communication in Banking Sector: A Systematic review. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3649282
- Société Générale. (2024). Risk Report. [vid. 2024-05-15] <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2024-03/societe-generale-pillar-3-31122023-en.pdf>
- SOMO. (2005, 1. marec). What is corporate banking? Banktrack. [vid. 2024-04-21] https://www.banktrack.org/download/what_is_corporate_banking_/what_is_corporate_banking.pdf
- Staff. (2023, 29. november). What is Human resources (HR)? Description, duties, and jobs. Coursera.[vid. 2024-01-05] <https://www.coursera.org/articles/what-is-hr>
- The Hong Kong Institute of Banker. (2023). Major Roles in Banking - Operations. Banking GPS. [vid. 2024-04-25] <https://bankinggps.hkib.org/major-roles-in-banking/operations/>
- Top 10 banking trends for 2024. (2024, 8. január). Accenture. [vid. 2024-05-18] <https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/top-10-trends-banking-2024>
- Vukotić, S., Aničić, J., Zakić, N., & Petrović, Ž. (2015). THE ROLE OF MARKETING AND BRAND IN BANKING. (JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International, 3(4). <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-735X/2015/2334-735X1504076V.pdf>
- Wernz, J. (2020). Bank Management and Control: Strategy, Pricing, Capital and Risk Management. Springer.
- Yang, P. (2024, 7. január). Corporate Banking Guide. Wall Street Prep. [vid. 2024-04-21] <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/ultimate-guide-to-corporate-banking/>
- Zákon o bankách 21/1992 Sb. (n.d.). Zákony Pro Lidi. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-21>