

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODARSKA UNIVERZITA
V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

2114494

**VPLYV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA
ÚSPEŠNOSŤ PODNIKU**

2011

Oľga Bábiková, Mgr.

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODARSKA UNIVERZITA V
NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**VPLYV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA
ÚSPEŠNOSŤ PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	6284800 - Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra marketingu
Školiteľ:	Mária Hambáľková, prof. Ing., CSc.

Nitra 2011

Ol'ga Bábiková, Mgr.

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Mgr. Oľga Bábiková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Vplyv podnikateľského prostredia na úspešnosť podniku“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 31. marca 2011

Oľga Bábiková, Mgr.

Touto cestou vyslovujem poďakovanie prof. Ing. Márii Hambáľkovej, CSc. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Abstrakt (v štátnom jazyku)

Podnik je ekonomicky a právne samostatná jednotka založená za účelom podnikania. Úspešnosť podniku ovplyvňuje vysoká dynamika zmien prostredia v ktorom sa podnik nachádza a v ktorom pôsobí. V trhovej ekonomike pôsobí veľké množstvo rôznych druhov podnikov, ktoré môžeme rozdeliť podľa právnej formy, charakteru produktu, vlastníctva, veľkosti. Dôležité pre podnik je definovať, ako má jeho úspech vyzerieť a následne tomu musí prispôbiť všetko, aby zvýšil svoje šance na úspech. V rýchlo meniacom sa prostredí musí podnik predvídať prekážky, ktoré mu stoja v ceste za úspechom. Hlavným cieľom diplomovej práce bolo skúmať vplyv podnikateľského prostredia na úspešnosť podniku. Vybraným podnikom bola spoločnosť Tatra banka, a.s., ktorá sa začleňuje do rakúskej skupiny Raiffeisen. Spoločnosť bola založená v roku 1990 a na bankovom trhu pôsobí už 21 rokov. V Slovenskej republike pôsobí 28 komerčných bánk. Porovnaním celkových aktív, čistého zisku vo vybraných bánk sme skúmali vplyv prostredia na tieto oblasti. Svetová hospodárska kríza v bankovom sektore mala veľký vplyv na pokles aktív. Zmenilo sa správanie klientov – podnikateľov, občanov, štátu ale aj bánk. Medzi skúmané kľúčové ukazovatele môžeme zaradiť výnosové úroky, výnosy z poplatkov, čistý zisk. Tieto položky boli ovplyvnené nielen hospodárskou krízou, ale aj zavedením eura v Slovenskej republike. Inovácie v Tatra banka majú už od jej vzniku rastúci charakter a neustále posúvajú hranice dopredu. Nové produkty, ako je Internet banking, telefonická služba DIALÓG, mobilný bankomat, mobilná pobočka, obchodovanie s fyzickým zlatom bez sprostredkovateľa, darčeková karta, bankový účet pre deti, bezkontaktná karta a bankomat pre nevidiacich vytvárajú priestor neustáleho zdokonaľovania sa pred konkurenciou. Konkurenčná výhoda je jedna z možností, ako uspieť a byť úspešný v neustále sa meniacom prostredí. V závere možno konštatovať, že spoločnosť Tatra banka, a.s. je úspešná, každoročne si zachováva pozíciu lídra v mnohých oblastiach čo potvrdzujú aj medzinárodné ocenenia. Dôveru, ktorú do nej vložili klienti, je skutočným meradlom úspechu.

Kľúčové slová: podnik, podnikateľské prostredie, kľúčové ukazovatele, celkové aktíva, konkurenčná výhoda, úspech

Abstrakt (v cudzom jazyku)

Enterprise is economically and legally independent entity established for the purpose of business. The success of the enterprise affects high dynamics of changes in the environment which it is located and in which it operates. In a market economy operates many different types of enterprises which can be divided by legal status, nature of the product, ownership, size. Important for an enterprise is to define, as the success of his, should look and then it must adapt everything to increase its chances of success. In a rapidly changing business environment enterprise must anticipate obstacles in his path to success. The main objective of this diploma work was to examine the impact of business environment on success of the enterprise. Selected enterprise was the Tatra bank a.s., which is a part of the austrian Raiffeisen Group. Founded in 1990 and it has been active on the banking market for 21 years. There is 28 commercial banks operating in Slovak Republic. Comparing total assets, net profit in selected banks, we examined the effect of environment on these areas. World economic crisis in the banking sector had a major impact on the decline in assets. Behaviour of clients - businesses, citizens, state, even banks, has changed. The key indicators we examined are interest income, fee income, net profit. These were not only affected by the economic crisis, but also the introduction of the Euro in the Slovak Republic. Innovations in the Tatra Bank have been growing since its inception and constantly push the boundaries forward. New products, such as Internet banking, phone service DIALOGUE, mobile ATMs, mobile office, trading in physical gold without broker, gift card, bank account for children, contactless cards and ATMs for the blind, pave the way for continuous improvements ahead of the competition. Competitive advantage is one way to succeed and be successful in a constantly changing environment. In conclusion, Tatra bank a.s., is successful, annually retains in its leading position in many areas, as confirmed by international awards. Trust that clients put into it is the real measure of success.

Key words: enterprise, business environment, key indicators, total assets, competitive advantage, success

Obsah

Obsah	6
Zoznam ilustrácií.....	8
Zoznam tabuliek a grafov.....	9
Zoznam skratiek.....	10
Úvod.....	11
1 Podnik a podnikateľské prostredie	12
1.1 Základná charakteristika podniku.....	12
1.1.1 Právne formy podnikania	13
1.1.2 Podniky podľa charakteru produktu.....	13
1.1.3 Podniky podľa vlastníctva.....	14
1.1.4 Podniky podľa veľkosti.....	14
1.2 Podnikateľské prostredie.....	15
1.2.1 Externé prostredie	16
1.2.1.1 Makroprostredie.....	16
1.2.1.2 Mikroprostredie.....	17
1.2.2 Interné prostredie	21
1.3 Úspech podniku.....	24
2 Cieľ práce.....	25
3 Metodika práce.....	26
4 Vlastná práca.....	28
4.1 Charakteristika bankového sektoru v SR.....	28
4.1.1 Porovnanie aktív.....	28
4.1.2 Vývoj vkladov klientov.....	29
4.1.3 Čistý zisk.....	30
4.2 Charakteristika vybraného podnikateľského subjektu - Tatra banka, a.s.....	32
4.2.1 Tatra banka - história vzniku.....	32
4.2.2 Tatra banka dnes.....	33
4.2.3 Predmet činnosti.....	33
4.2.4 Misia, Vízia, Hodnoty Tatra banky.....	38

4.2.5	Kľúčové finančné ukazovatele Tatra banky.....	39
4.2.6	Vplyv vlády	44
4.2.7	Zavedenie Eura na Slovensku.....	46
4.2.8	Pobočková sieť.....	46
4.2.9	Ocenenia spoločnosti.....	47
4.2.10	Prehľad inovácií v Tatra banke.....	49
4.2.11	Moderné inovácie.....	53
	Záver	57
	Zoznam použitej literatúry	58
	Prílohy.....	62

Zoznam ilustrácií

Obr. 1	Štruktúra prostredia podniku	15
Obr. 2	Porterov model piatich síl	18
Obr. 3	Strategické smerovanie organizácie	23
Obr. 4	Organizáčná štruktúra spoločnosti	37
Obr. 5	Mobilný bankomat	51
Obr. 6	Mobilná pobočka	52

Zoznam tabuliek a grafov

Tab. 1	Prehľad celkových aktív	29
Tab. 2	Prehľad vkladov klientov	30
Tab. 3	Prehľad čistého zisku	31
Tab. 4	Prehľad akcií Tatra banky	36
Tab. 5	Akcionári spoločnosti	38
Tab. 6	Kľúčové ukazovatele Tatra banky	40
Tab. 7	Vývoj ukazovateľov rentability	40
Tab. 8	Vývoj finančných ukazovateľov	44
Tab. 9	Štruktúra odvodov do NBS	46
Tab. 10	Počet pobočiek	47
Graf č.1	Vývoj celkových aktív vybraných bánk	29
Graf č. 2	Vývoj vkladov klientov	30
Graf č. 3	Vývoj čistého zisku	31
Graf č. 4	Štruktúra odvodov do NBS	46
Graf č. 5	Pobočky bánk v SR	47

Zoznam skratiek

č. – číslo

ČSOB – Československá obchodná banka

g - gram

IS – informačné siete

IT – informačné technológie

kateg. - kategória

ks – kusov

mil. – milión

mld. - miliarda

napr. – napríklad

NBS – Národná Banka Slovenska

obr. – obrázok

ods. – odsek

pod. - podobne

RZB – Reiffeisen Zentral Bank

t.j. – to je

TAM – Tatra Asset Management

TB – Tatra banka

tis. – tisíc

tzv. – takzvaný

VÚB – Všeobecná úverová banka

Úvod

Na podnik v podnikateľskom prostredí vplývajú rôzne faktory. Ide o veľmi široký pojem, nakoľko podnik nemôže existovať osamotene. Banková sústava je neodmysliteľnou súčasťou finančných trhov. Bankovníctvo je oblasťou veľmi dynamického charakteru. V dôsledku rastúceho konkurenčného prostredia, banky musia stále sledovať vývoj na trhu a precízne identifikovať potreby klienta. Banky zjednodušujú prístup klientov k službám, aby si takýmto spôsobom vytvorili dlhodobú a lojálnu klientelu.

Úspech je dôležité definovať z pohľadu podniku. Ten musí prispôbiť celú svoju činnosť, myslenie a spôsob riadenia tak, aby uspel v konkurenčnom prostredí. V rýchlo meniacom sa prostredí by sa mal obratom prispôbiť zmenám, predvídať nástrahy a prekážky, ktoré mu stoja v ceste za úspechom. Veľký vplyv na bankovníctvo a celú ekonomiku na Slovensku mala svetová hospodárska kríza, ktorá sa prejavila v období rokov 2008-2009. V tomto období sme zaznamenali aj pokles základných finančných ukazovateľov. Skúmať vplyv podnikateľského prostredia na úspešnosť podniku je veľmi náročný proces už pri prvej definícii úspechu, ale z pohľadu stratégie veľmi dôležitý. Porovnávaním celkových aktív, čistého zisku som sa snažila skúmať vplyv prostredia na úspešnosť vybraného bankového subjektu.

Tatra banka už pri tvorbe svojho názvu chcela nadviazať na niečo výnimočné, tradičné a v konečnom dôsledku aj úspešné. Z historického pohľadu sa datuje rok 1885, ako rok zriadenia pôvodnej Tatra banky, ktorá v konečnom dôsledku nikdy nezanikla iba sa zlúčila. Stanovením si presných hodnôt, banka udala akým smerom sa chce uberať. Hlavné zameranie tejto práce bolo na inovácie v oblasti poskytovania služieb pre klienta. Kľúčom k úspechu podniku v 21. storočia je hľadanie a vytváranie si konkurenčnej výhody, čoho predpokladom je pochopenie budúcnosti a rýchla reakcia na zmeny, ktoré prináša. Konkurenčné výhody podniku je nevyhnutné budovať na strategickej úrovni. Tatra banka je lídrom v tejto oblasti a považuje sa za inovatívnu banku na Slovensku, ktorá príde vždy s odlišnou ponukou ako konkurencia.

1 Podnik a podnikateľské prostredie

1.1 Základná charakteristika podniku

Podnik, ako základný prvok hospodárskeho systému, môžeme charakterizovať ako: sociálny útvar, ktorý je naplnený ľudským konaním zameraným na určitý účel. V ekonomike existuje množstvo vysvetlení tohto pojmu a presne ho definuje aj Obchodný zákon. Podnikom rozumieme súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré slúžia na prevádzkovanie podniku, alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť. Medzi základné znaky podniku môžeme zaradiť: princíp kombinácie výrobných faktorov, hospodárnosti, finančnej rovnováhy, súkromné vlastníctvo, autonómiu a princíp ziskovosti ako hlavný motív podnikania. Podnik je ekonomicky a právne samostatná jednotka založená za účelom podnikania. Pod pojmom podnikanie rozumieme činnosť, aktivitu, ktorá je založená na využití poznatkov a skúseností každého pracovníka. Cieľom je vyrábať, distribuovať výrobky, alebo poskytovať služby svojim zákazníkom. Podľa Obchodného zákonníka je podnikanie definované, ako sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.

Pre úspešnú podnikateľskú činnosť musia byť vytvorené objektívne, právne a subjektívne predpoklady. Medzi objektívne predpoklady zaraďujeme schopnosť efektívne využívať podnikateľské príležitosti na trhu, právne – legislatíva a subjektívne, ktoré sú tvorené predovšetkým osobnou charakteristikou podnikateľa.¹ Úspešnosť ovplyvňuje vysoká dynamika zmien prostredia v ktorom sa podnik nachádza a v ktorom pôsobí. Preto musí starostlivo sledovať a analyzovať svoje okolie. V trhovej ekonomike pôsobí veľké množstvo rôznych druhov podnikov, ktoré môžeme rozdeliť podľa rôznych kritérií do podskupín:

- právnej formy
- charakter produktu
- vlastníctvo

¹ MAJTÁN, Štefan a kolktív. 2007. *Podnikové hospodárstvo*, Bratislava: Sprint,2007. s. 14. ISBN 978-80-89085-79-8

- veľkosť

1.1.1 Právne formy podnikania

Poznáme rôzne právne formy podniku.

Podnik živnostníka upravuje Živnostenský zákon. Pod pojmom živnosť rozumieme sústavnú činnosť prevádzkovanú samostatne, vo svojom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku. Živnosti podľa požiadavky na odbornú spôsobilosť delíme:

Ohlasovacie živnosti

Koncesované živnosti

Obchodné spoločnosti upravuje Obchodný zákon a sú to právnické osoby založené za účelom podnikania. Spoločnosť vzniká zápisom do Obchodného registra na základe zakladateľskej alebo spoločenskej zmluvy.

Obchodné spoločnosti môžeme rozdeliť:

Verejná obchodná spoločnosť (v. o. s.)

Komanditná spoločnosť (k. s.)

Spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.)

Akciová spoločnosť (a. s.)

Družstvo

Franchising – úspešné a praxou overené podnikanie, ktoré na trhu funguje niekoľko rokov sa predá na základe franchise licencie ďalšiemu podnikateľovi².

1.1.2 Podniky podľa charakteru produktu

Činnosť podniku môže byť výrobná, alebo poskytovanie služieb. Podľa toho delíme podniky na výrobné:

ich cieľom je vyrábať výrobky, ktoré sú určené pre konečného spotrebiteľa, alebo môžu byť určené na ďalšie spracovanie vo výrobnom procese a podniky služieb: podnik poskytujúci služby.

² [cit.10.3.2011], Dostupné na: <http://www.podnikajte.sk/start-podnikania/category/fransizing/article/podstata-franchisingu.xhtml>

1.1.3 Podniky podľa vlastníctva

V trhovej ekonomike sa môžeme stretnúť s nasledovnými druhmi vlastníctva:

- Súkromné
- Verejné
- Zmiešané
- Družstevné
- Zo zahraničnou majetkovo účasťou

1.1.4 Podniky podľa veľkosti

Pre určenie veľkosti podniku môžeme použiť rôzne kvantitatívne a kvalitatívne veľkostné kritériá, ale pre objektívne posúdenie veľkosti podniku sa odporúča ich kombinácia.

Kvantitatívne kritériá:

- majetok – kapitál
- počet zamestnancov
- obrat
- veľkosť zisku

Kvalitatívne kritériá:

- postavenie na trhu
- organizačná štruktúra
- lokalizácia podniku
- vzťah vlastníctva a manažmentu

Podniky môžeme potom deliť na mikro, malé, stredné a veľké.

Európska komisia vydala odporúčenie, ktoré obsahuje definíciu malých a stredných podnikov. Do kategórie mikropodniky patria spoločnosti ktoré majú menej ako 10 zamestnancov, obrat a/alebo výšku aktív do 2 mil. EUR.

Za malý podnik sa považuje spoločnosť ktorá má menej ako 50 zamestnancov a obrat a/alebo výšku aktív do 10 mil. EUR.

Stredný podnik je podnik, ktorý má menej než 250 zamestnancov a obrat menší ako 50 mil. EUR a/alebo výšku aktív menšiu alebo rovnú 43 mil. EUR.

Veľký podnik je, ak počet zamestnancov je viac ako 250 a obrat viac ako 50 mil. EUR a výška aktív je vyššia ako 43 mil. EUR a ak 25% alebo viac jeho základného imania alebo hlasovacieho práva je priamo alebo nepriamo kontrolované verejnými orgánmi.

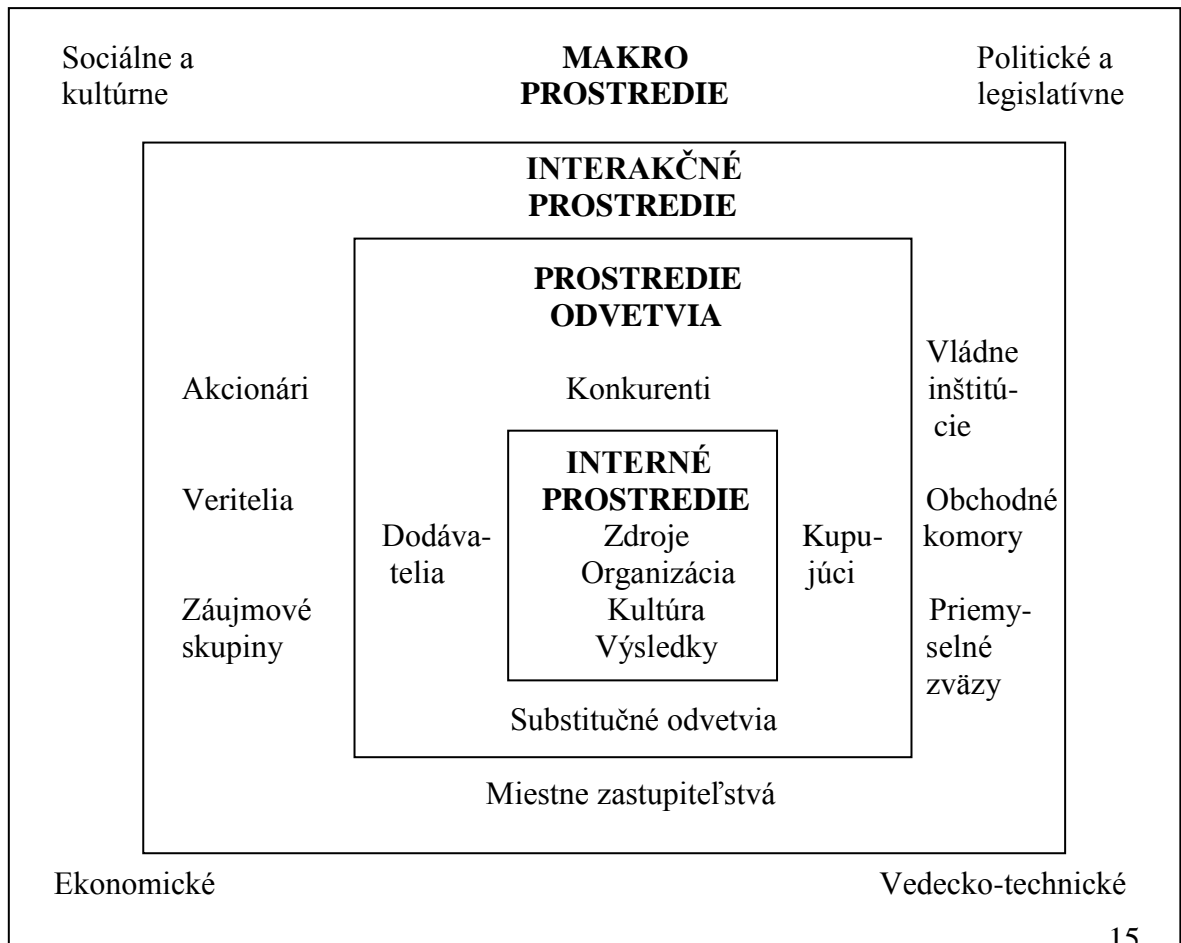
1.2 Podnikateľské prostredie

Prostredie podniku tvoria nekontrolovateľné faktory, ktoré obklopujú podnik. Ide o veľmi široký pojem nakoľko podnik nemôže existovať osamotene. Obklopuje ho prostredie vo vnútri ktorého pôsobí. Ak chceme skúmať prostredie musíme postupovať systematicky a rozčleniť prostredie do určitých vrstiev, ktoré sa odlišujú špecifickosťou faktorov. Prostredie v prvom kroku môžeme rozdeliť na:

- externé
- interné

V druhom kroku máme makroprostredie a mikroprostredie.

V mikroprostredí rozlišujeme dva druhy subjektov a to subjekt prostredia odvetvia a subjekt interakčného prostredia.



Obr. 1 Štruktúra prostredia podniku

Zdroj: PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana - *Strategický manažment*

1.2.1 Externé prostredie

Je prostredie ktoré nás obklopuje, zahŕňa rôzne pôsobiace faktory, ale i rôzne subjekty s rôznymi záujmami a aktivitami. Ak skúmame externé prostredie môžeme odhaliť príležitosti, ktoré môžeme v budúcnosti využiť vo svoj prospech, ale aj hrozby ktoré musíme minimalizovať.

1.2.1.1 Makroprostredie

Ide o prostredie, ktoré pôsobí na všetky subjekty ktoré sa tu nachádzajú. Makroprostredie vytvárajú spoločenské vplyvy, ktoré pôsobia v širšom slova zmysle na podnik.³ Určujú charakter externého prostredia po stránke ekonomickej, technickej, legislatívnej a pod. Na to aby sme mohli skúmaniu makroprostredia môžeme použiť rôzne zdroje, techniky a metódy. Najznámejšia a najpoužívanejšia metóda je PEST analýza.

PEST analýza je veľmi podrobná technika, na základe ktorej môžeme získať prehľad o pôsobení faktorov z makroprostredia, o existujúcich príležitostiach a hrozbách.

Medzi základné faktory tohto prostredia patrí: politické, ekonomické, sociálne a technické prípadne môžeme sem ešte zaradiť legislatívne a ekologické. Ak pridáme posledné dva faktory môžeme potom hovoriť o PESTLE analýze.

Politické prostredie: je veľmi významné ako faktor politickej stability a politickej orientácii krajiny v ktorej podnik podniká. Patria sem zahranično – obchodné rozhodnutia, cenové regulácie, politická stabilita krajiny, činnosť záujmových a lobistických skupín, ochrana zamestnancov, zákazníkov. Jeho vplyv sa prejavuje zákonmi, ktoré nariaďujú alebo zakazujú určité činnosti.⁴

Ekonomické prostredie: Ide o orientáciu ekonomiky v krajine, v ktorej podnik pôsobí, pretože správanie zákazníkov ich nákupné správanie je veľmi ovplyvnené relatívnym bohatstvom a kúpnu silou na trhoch. Z tohto dôvodu toto prostredie vplýva na zmeny materiálnych, peňažných, investičných, energetických a informačných podmienok, ale

³ CIBAKOVÁ, Viera – BARTÁKOVÁ, Gabriela – RÓZSA, Zoltán. 2005. *Úvod do teórie marketingu*, Bratislava: MERKURY, 2005. s. 46. ISBN 80-89143-23-7

⁴ VICEN, Michal – KUBICOVÁ, Ľubica- MINÁROVÁ, Martina. 2009. *Strategický marketing*. SPU, 2009. s. 32. ISBN 978-80-552-0179-5

aj na zmeny v trendoch výroby a obchodu, v raste hrubého domáceho produktu, na inflačné tendencie, zmeny v príjmoch, v miere úspor, v hospodárskom raste a podobne. Na zmenu ekonomického prostredia vplyvajú i snahy štátu začleniť sa do rôznych medzinárodných ekonomických zoskupení.

Sociálne prostredie: tvorí spôsob správania sa jednotlivcov a skupín. Patria sem viera, hodnoty, mravnosť, zdravie, názory a životný štýl subjektov, populačné, demografické, náboženské, etnické, ekologické, kultúrne podmienky. Tieto všetky faktory ovplyvňujú spotrebiteľa v jeho rozhodovaní o produkte a v snahe uspokojiť svoje potreby.

Technické prostredie: ide o náhradu zastaraných technológií ktoré nahrádzajú nové. Na základe toho sa umožňujú inovácie novozavedených technológií, vynálezy, inovácie, vývoj nových materiálov, výrobných metód. Do tohto prostredia patria inštitúcie zaoberajúce sa vedeckovýskumnou činnosťou ako napríklad výskumné ústavy, technologické parky, vedecké centrá, ale aj oddelenia technického vývoja v podniku. Každá technická zmena môže vplyvať na odvetvie v ktorom sa podnik nachádza a prinášajú nové možnosti pre tvorbu a zlepšovanie výrobkov a služieb. Táto oblasť je neohraničená možnosťami, ale ide o rýchle tempo technologických zmien za veľký rozpočet v oblasti vedy a výskumu. Preto technologický zlom významne môže ovplyvniť prostredie, alebo výrazne skrátiť životnosť výrobných zariadení.

1.2.1.2 Mikroprostredie

Tvorí ho jednotlivé subjekty prostredia. Správanie sa v externom mikoprostredí ovplyvňuje aj poslanie, zámer, záujem a cieľ subjektov. V toto prostredí môžeme rozlíšiť dva druhy subjektov a to subjekty prostredia a subjekty interakčného prostredia⁵.

Prostredie odvetvia tvoria subjekty, ktoré pôsobia v danom odvetví, poskytujú vstupy ale aj výstupy, ponúkajú produkty, ktoré sú substitútmi pre produkty odvetvi. Majú pozíciu, silu a vplyv. Na analýzu prostredia odvetvia môžeme použiť Porterov model piatich síl. Ide o zhodnotenie atraktívnosti odvetvia. Atraktivitu posudzujeme na základe pomeru medzi príležitosťami a hrozbami v odvetví. Ak prevažujú príležitosti tak ide o atraktívne odvetvie a ak prevažujú hrozby ide o neatraktívne odvetvie.

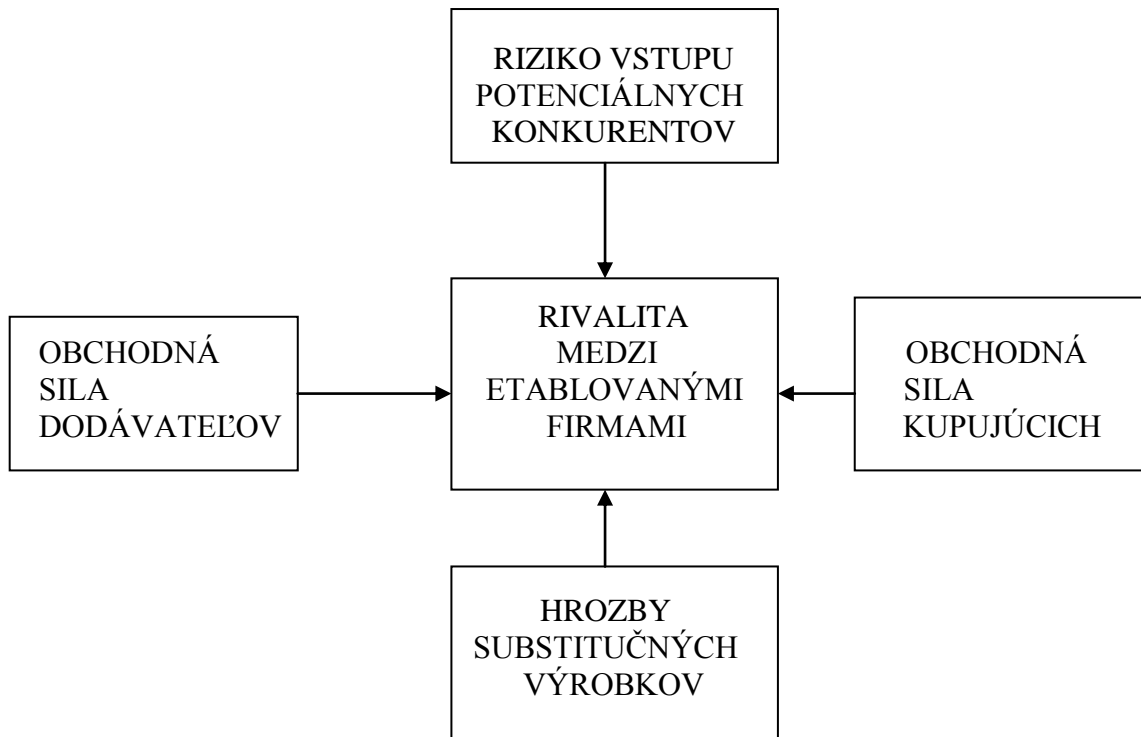
Porter ako základné faktory zaradil⁶:

- Sila vplyvu dodávateľov

⁵ [cit.5.3.2011], Dostupné na: <http://emarketing.szm.com/index4.htm>

⁶ PORTER, M. 1995. *Konkurenční výhoda*. Praha:Victoria Publishing, 1995, s.4 ISBN 80-85605-12-0

- Sila vplyvu kupujúcich
- Sila vplyvu substitučných odvetví
- Sila vplyvu firiem etablovaných v odvetví



Obr. 2

Porterov model piatich síl

Zdroj: PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana - *Strategický manažment*

Dodávateľia: Ide o firmy a jednotlivcov, ktorí zásobujú podnik zdrojmi potrebnými na výrobu výrobkov a služieb. Organizácia musí nakupovať suroviny, polotovary, ale aj prácu, zariadenie, stroje, energie a pod. Podnik musí pozorne sledovať možnosti dodávateľov, ich ponuku, cenovú úroveň a vývoj cien kľúčových vstupov.

Sprostredkovatelia: patria sem spoločnosti, ktoré sa nachádzajú v distribučných kanáloch a pomáhajú podniku vyhľadávať a získavať zákazníkov a taktiež realizovať predaj a distribúciu výrobkov konečnému spotrebiteľovi. Ide hlavne o veľkoobchodníkov a maloobchodníkov.

- Firmy fyzickej distribúcie: pomáhajú pri skladovaní a pohybe tovaru z miesta výroby do miesta určenia

- Agentúry marketingových služieb – pomáhajú podniku usmerňovať a podporovať predaj na správnych trhoch. Realizujú marketingový výskum, reklamu a svojou kreativitou, kvalitou služieb podporujú predaj.
- Finanční sprostredkovatelia: banky, úverové spoločnosti, poisťovňa a ostatné organizácie ktoré pomáhajú pri finančných transakciách, poistení voči riziku.

Zákazníci: podnik môže pozorne skúmať trhy svojich zákazníkov, pričom môže podnikat' na týchto piatich typoch trhov:

- Trhy spotrebiteľov - jednotlivci a domácnosti, ktorí nakupujú tovar a služby pre osobnú spotrebu
- Trhy výrobnjej sféry - organizácie, ktoré nakupujú produkty pre vlastný výrobný proces, alebo na ďalšie spracovateľské účely
- Trhy sprostredkovateľov – spoločnosti, ktoré nakupujú produkty s cieľom opätovne ich predat' so ziskom
- Vládne trhy – vládne inštitúcie, nevládne organizácie, ktoré nakupujú produkty na poskytovanie verejných služieb, alebo zabezpečujú prevod týchto produktov pre tých ktorí ich potrebujú
- Medzinárodné trhy- zahraniční kupujúci, ku ktorým patria tak spotrebiteľia a výrobcovia, ako aj sprostredkovatelia a vlády.

Konkurenti: marketingová koncepcia hovorí, že byť úspešným podnikom znamená uspokojiť potreby a želania spotrebiteľov lepšie než to robia konkurenti. Podnik musí získať strategickú výhodu v podvedomí spotrebiteľov, ktorá sa buduje jasným vymedzením trhovej pozície vlastnej ponuky voči konkurenčnej ponuke. Podnik si musí nájsť takú marketingovú stratégiu, ktorá ho postaví do lepšej pozície na trhu, než má konkurencia. Neexistuje konkurenčná stratégia, ktorá by platila pre všetky podniky rovnako.

Verejnosť⁷: ide o ľubovoľnú skupinu, ktorá prejavuje skutočný, alebo potenciálny záujem o produkt, alebo má vplyv na schopnosť organizácie dosiahnuť ciele. Môžeme ju rozdeliť do siedmich skupín:

1. Finančná verejnosť - ovplyvňuje možnosti získania finančných zdrojov
2. Mediálna verejnosť – dokáže výrazne ovplyvniť mienku

⁷ [cit.5.3.2011], Dostupné na: <http://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-analyza/mikroprostredie-podniku/>

3. Vládna verejnosť – pre podnik je dôležité sledovať vývoj v oblasti legislatívny-nové zákony, zmeny DPH, odvodové povinnosti. Vhodným spôsobom lobizmu v odvetví sa môže firma pričiniť o prijímanie zákonov, ktoré vytvoria lepšie podnikateľské podmienky.
4. Verejnosť skladajúca sa z občianskych aktivít – tieto skupiny sa angažujú v spotrebiteľských združeniach v spolkoch ochrany životného prostredia, v záujmových organizáciách.
5. Miestna verejnosť – každý podnik má svoje sídlo, závody, prevádzky a pobočky v určitej lokalite. Obyvateľstvo bývajúce v územnej blízkosti, ako aj obecné úrady, vytvárajú miestnu verejnosť.
6. Všeobecná verejnosť – podnik by sa mal zaujímať aj o to, aký postoj zaujíma verejnosť voči jeho produktom a aktivitám. Imidž, predstava verejnosti o podniku ovplyvňuje preferencie k nákupu jeho výrobkov.
7. Interná verejnosť – všetci pracovníci podniku na všetkých úrovniach. Správnou motiváciou si vytvoria k podniku kladný vzťah, ktorý potom prenášajú na externú verejnosť i pre trhy svojich zákazníkov.

Interakčné prostredie tvoria subjekty, ktorých pôsobnosť nie je viazaná priamo na konkrétne odvetvie, ale ovplyvňujú pôsobenie mnohých subjektov bez ohľadu na odvetvie.⁸ Tieto subjekty môžeme nevnímať ako konkurentov, ale ako potenciálnych partnerov, protivníkov, prípadne sú to subjekty bez vzájomných kontaktov.

Akcionári – vlastníci a spoločníci: zaujíma ich bezpečnosť a istota zhodnocovania kapitálu, vývoj reálnej hodnoty akcií, finančná stabilita podniku, výška dividend a úroveň úroku na kapitálovom trhu ktorá závisí od ukazovateľov napr. obrat, rast, kapitálová štruktúra a zisk, daňové zaťaženie, investície a náklady.

Manažment – jeho úlohou je dynamický rozvoj podniku, uskutočňuje denné riadenie spoločnosti v súlade s požiadavkami majiteľov.

Veritelia – žiadajú dodržiavanie zmluvných a úverových podmienok podmienok, splácanie úverov.

⁸ PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana. 2009. *Strategický manažment - teoretické východiská alebo jadro vedomostí*. Bratislava: KARTPRINT, 2009. s. 54. ISBN 978-80-88870-78-4

Miestne úrady – platenie miestnych poplatkov, rozvoj mesta a regiónu, podpora rozvoja infraštruktúry, ochrana životného prostredia, vytváranie pracovných príležitostí.

Odbory – očakávajú platobné podmienky, stabilitu zamestnanosti, dobré pracovné podmienky, participácia na spoločných programoch.

Záujmové skupiny – podpora projektov, ochrana prírody, podpora ich aktivít a projektov.

Vládne inštitúcie – dodržiavanie legislatívnych pravidiel, podpora vládnych programov, dodržiavanie zákonov a legislatívy, platenie daní.

1.2.2 Interné prostredie

Interné prostredie je prostredie ktoré sa týka nášho podniku. Je veľmi dôležité, aby sme poznali svoju východiskovú situáciu, ale musíme poznať aj svoje možnosti a schopnosti aké máme. Pre analýzu interného prostredia sa dajú použiť rôzne metódy. Medzi najpoužívanejšie môžeme zaradiť⁹:

- Finančný – ekonomické analýzy
- Analýza strategického profilu
- Analýza hodnotového reťazca
- Brenchmarketing
- Core Competence

Finančno – ekonomické analýzy: umožňujú podniku odhaliť jeho silné a slabé stránky a tak zhodnotiť situáciu v podniku. Hodnotí podnik pomocou súhrnných a analytických ukazovateľov. Pomocou týchto ukazovateľov ako je: rentabilita, likvidita, účinnosť zdrojov, kapitálová štruktúra môžeme hodnotiť dynamiku vývoja, dosiahnutý stav, plnenie zámerov a cieľov. Na základe uvedených porovnaní je možné zistiť kde podnik dosahuje dobré výsledky ale aj v ktorých oblastiach slabšie výsledky.

Analýza strategického profilu: hodnotí pozíciu firmy v porovnaní s jej hlavnými konkurentmi a na základe výsledkov môže odhaliť silné a slabé stránky podniku, ale aj jeho konkurentov. Analýza hodnotového reťazca: hodnotí interné prostredie z pohľadu

⁹ PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana. 2009. *Strategický manažment - teoretické východiská alebo jadro vedomostí*. Bratislava: KARTPRINT, 2009. s. 69. ISBN 978-80-88870-78-4

príspevku jednotlivých podnikových aktivít k celkovému výsledku firmy. Patria sem sekundárne a primárne aktivity.

Sekundárne aktivity sú tie, ktoré ovplyvňujú uskutočňovanie primárnych aktivít a ich výsledky: podniková infraštruktúra, manažment ľudských zdrojov, technický a technologický rozvoj, zabezpečenie.

Primárne aktivity – súvisia s materiálovým tokom: vstupná logistika, prevádzka, výstupná logistika, marketing, služby zákazníkom.

Benchmarking¹⁰: je to systematická metóda založená na porovnávaní spoločnosti s inými a nachádzanie lepšej cesty. Je to proces neustáleho porovnávania a merania organizácie oproti vedúcim firmám, s cieľom získať informácie, ktoré organizácii pomôžu k zlepšeniu vlastnej výkonnosti a konkurenčnej výhody.

Core competence: je koncepcia, ktorá sa sústreďuje na identifikáciu základných spôsobilostí, ktoré umožnia dosiahnutie dlhodobu udržateľných konkurenčných výhod v neustále sa meniacom a ťažko predvídateľnom prostredí. Ide o nutnosť budovať trvalú konkurenčnú výhodu, ktorá bude výhodou i v budúcom, dnes ešte nejasnom prostredí.

Ak chce podnik formovať a vytvárať stratégie je vhodné aby vychádzal zo silných stránok podniku mal by vedieť kam chce smerovať, aby si vytvoril prípadne udržal silnú a lukratívnu pozíciu. Úspešné sú tie podniky, ktoré vytváraj a implementujú stratégie, ktoré sú v súlade s prostredím¹¹. Každú zvolenú stratégiu musíme posúdiť z pohľadu vhodnosti, prijateľnosti, náročnosti a dosiahnuteľnosti cieľov.

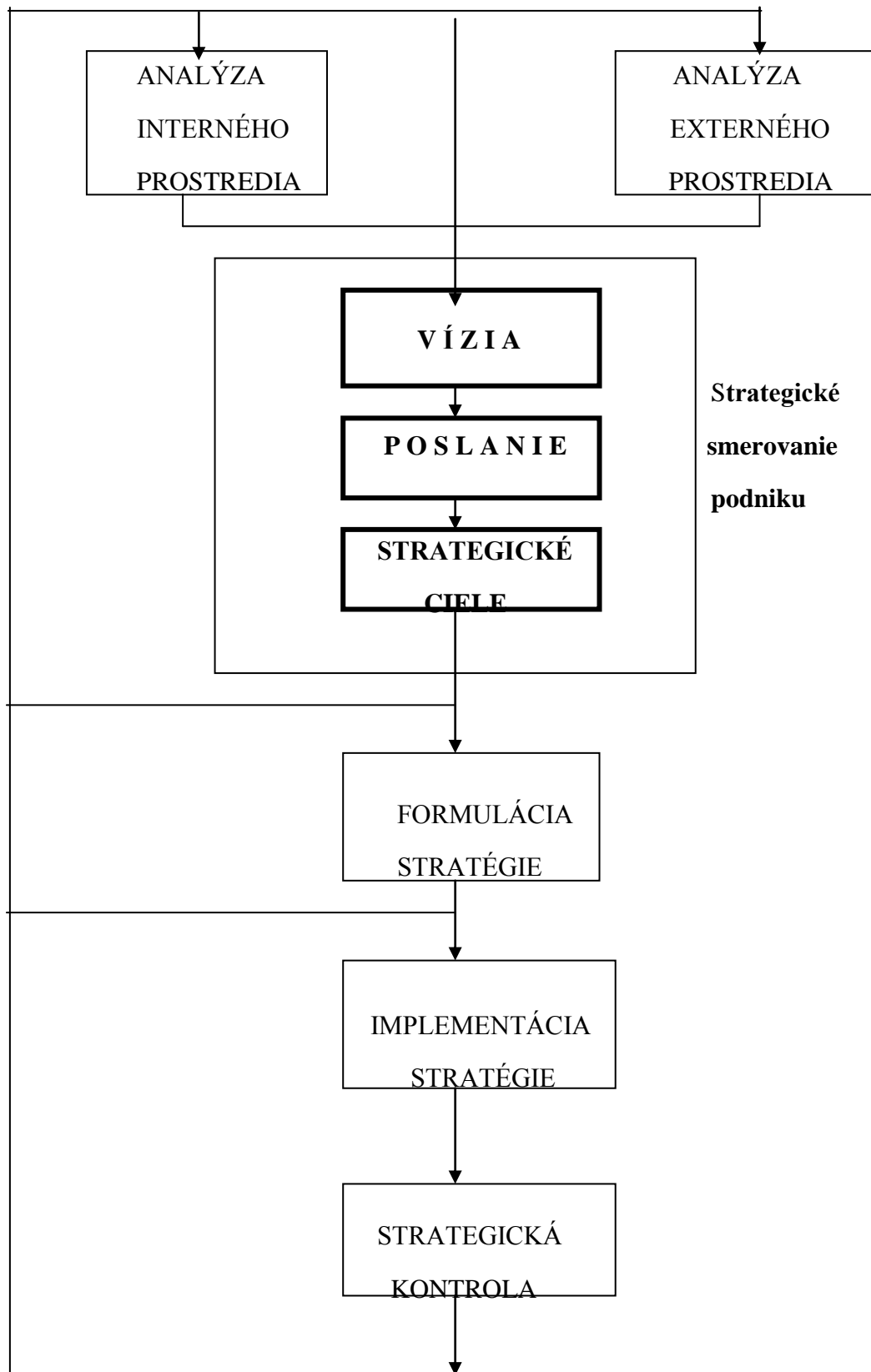
Vízia je komplexná predstava o postavení podniku v budúcom prostredí, vytvorená na základe myšlienok, ktoré smerujú do budúcnosti. Ide o silu myšlienky, ktorá má za cieľ smerovať celý podnik dopredu a tým vytvoriť obraz o budúcnosti. Vychádza z javov, intuície, prezieravosti, trendov, ktoré sú v súčasnosti nevýrazné, hmlisté a nepresné. Vízia inšpiruje, aktivuje, motivuje a nie je to prognóza ani cieľ. Ide v konečnom dôsledku o výzvu pre celý podnik. Poslanie podniku / Misia/ vyjadruje jeho zameranie čo bude podnik robiť, aby naplnil víziu. Prispôsobí k tomu predmet podnikania, zákazníku,

¹⁰ PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana. 2009. *Strategický manažment - teoretické východiská alebo jadro vedomostí*. Bratislava: KARTPRINT, 2009. s. 70. ISBN 978-80-88870-78-4

¹¹ VICEN Michal - KUBICOVÁ Ľubica- MINÁROVÁ Martina. 2009. *Strategický marketing*. SPU, 2009. s. 65. ISBN 978-80-552-0179-5

trhová a technologická orientáciu, aby sa odlišil od iných v odvetví. Strategické ciele vyjadrujú zámery podniku pre danú etapu na ceste k napĺňaniu vízie.

Podnik si musí stanoviť preferencie a prioritné oblasti, kvantifikáciu a merateľnosť cieľov a časovú orientáciu.



Obr. 3

Strategické smerovanie organizácie

Zdroj: PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana - *Strategický manažment*

1.3 Úspech podniku

Je veľmi dôležité, aby podnik presne definoval, ako má jeho úspech vyzerat' a následne musí prehodnotit' svoje systémy, štruktúry, zdroje, roly a motiváciu ľudí, aby zvýšil svoje šancu na úspech¹².

- definovat' špecifické kritéria úspechu, ktoré umožňujú hodnotit' výsledky a procesy
- odmeňovat' výkon podľa definovaných kritérií
- používat' efektívne spôsoby prípravy
- používat' spoločnú metódu, ktorú používajú všetci
- prostredníctvom účinného vzdelávania, podpory a informačných systémov zozbierať skúsenosť a odbornosť v rámci podniku
- podporovat' kultúru vytvárania dlhodobých hodnôt a budovanie partnerských vzťahov

Žiadny podnik sa nemôže domnievat', že zmeny a úpravy zavedenia uvedených postupov sa udržia samy. Veľmi dôležitou úlohou je aby sa vyzdvihlo zavedenie nových postupov do už existujúcich a ich pravidelnou kontrolou môžeme zistiť nové skutočnosti. Aj keď sa dosiahol úspech a celý proces bol dobre zdokumentovaný, každý môže veľmi rýchlo sklznúť späť k zlým návykom. V tomto smere musíme neustále viac času venovat' aj monitorovaniu pokroku a formulovat' spôsoby, ako riešiť vzniknuté problémy a nesprávne nastavenia ktoré vznikli z dôvodu zastaranej technológie, alebo nesprávnym postupom riadenia. Preto treba využívat' procesy, ktoré šetria čas a prostriedky. V rýchlo meniacom sa prostredí by mal podnik predvídať trvalé prekážky, ktoré mu stoja v ceste za úspechom. Ak im chce úspešne čeliť, potrebuje ich identifikovat' a neustále sa o ne zaujímať, aby ich mohol čo najskôr odstrániť. Jedným zo základných

¹² MOVIUS, Hallam – SUSSKIND, Lawrence. 2010. *Firmy, ktoré víťazia*. Bratislava: EASTONE BOOKS, 2010. s. 22. ISBN 978-80-8109-126-1

problémov, ktorý je pre úspešnosť podnikateľskej činnosti rozhodujúci, je nedostatok vlastného i cudzieho kapitálu¹³. V takejto situácii môže podnik využiť služby komerčných bánk a tak prekonať ťažkosti s nedostatkom finančných zdrojov.

2 Cieľ práce

Každá spoločnosť, ktorá chce mať úspech a chce uspieť v konkurenčnom boji, by mala vyzdvihnúť svoju jedinečnosť, ktorá spočíva v odlíšení sa od konkurencie.

Cieľom mojej diplomovej práce bolo skúmať vplyv podnikateľského prostredia na úspešnosť podniku- Tatra banky, poskytnúť základné informácie o stratégii, akým spôsobom dosiahnuť dobré postavenie na trhu a zároveň byť pre trh úspešný.

Čiastkové ciele diplomovej práce, ktoré podmieňujú dosiahnutie hlavného cieľa boli:

- charakteristika bankového sektora v SR
- história vzniku Tatra banky
- súčasnosť a predmet činnosti
- misia, vízia a hodnoty Tatra banky
- kľúčové ukazovatele, vplyv vlády a zavedenie Eura na Slovensku
- porovnanie vývoja aktív vo vybraných bankách
- porovnanie vývoja vkladov klientov
- porovnanie vývoja čistého zisku
- prehľad moderných inovácií

V teoretickej časti bola pozornosť venovaná charakteristike:

- podniku
- podnikateľského prostredia
- úspechu podniku

¹³ HAMBÁLKOVÁ, Mária. 2002. *Komerčná činnosť*. Nitra: SPU, 2002. s. 128. ISBN 80-8069-039-1

3 Metodika práce

Metodika práce bude smerovať k dosiahnutiu hlavného cieľa a jednotlivých dielčích cieľov. Pri vypracovaní práce boli použité metódy porovnávania. Cieľovou skupinou na porovnanie boli banky: Slovenská sporiteľňa, VÚB, Tatra banka, ČSOB, UniCredit za obdobie 2006 – 2010. Boli porovnané finančné ukazovatele, ako celkové aktíva, vývoj vkladov klientov, čistý zisk. Na prepočet rokov 2006 – 2008 bol použitý konverzný kurz $1\text{€} = 30,1260\text{ SKK}$. Údaje boli čerpané predovšetkým z Výročných správ jednotlivých bánk, štatistického úradu, správy NBS a internetových stránok.

V ďalšej časti sa venujem spoločnosti Tatra banka jej vzniku z historického pohľadu až po súčasnosť. Dôležitou časťou prácou sú Misie, Vízie, Hodnoty Tatra banky.

Pri analýze a interpretácii výsledkov predkladanej práce sa použili nasledovné metódy:

- metóda analýzy, predovšetkým pri charakteristike produktov Tatra banky
- metóda porovnávania a matematicko-štatistické metódy pri analýze finančných ukazovateľov a pri analýze jej produktov

V rámci analýzy finančného výkazníctva Tatra banky, bola pozornosť venovaná:

- analýze aktív a pasív
- analýze nákladov a výnosov
- analýze výkonnosť podniku
- ukazovateľom rentability

Rentabilita je finančná kategória, ktorá charakterizuje výnos z činnosti banky až určité obdobie, ako pomer výsledku hospodárenia a kapitálu.

Najznámejšie ukazovatele bankovej rentability sú rentabilita aktív ROA – return on assets a rentabilita vlastného kapitálu ROE – return on equity.

ROA – znamená návratnosť aktív. Rentabilita aktív vyjadruje s akou intenzitou sa reprodukuje kapitál vložený do banky. Vyjadruje zhodnotenie všetkých aktív bez ohľadu na zdroje financovania.

ROE – znamená návratnosť kapitálu. Rentabilita kapitálu vyjadruje aká je ziskovosť firmy vzhľadom na kapitál s akým hospodári. Tento ukazovateľ by mal zaujímať predovšetkým akcionárov, resp. vlastníkov podniku. Rast rentability vlastného kapitálu môže znamenať pokles zúčenia cudzieho kapitálu, zlepšenie výsledkov hospodárenia, menší podiel vlastného kapitálu, alebo kombináciu týchto faktorov.

Porovnáваме vývoj ukazovateľov za obdobie 2005 – 2009:

- čistý úrokový výnos
- čistý výnos z poplatkov a z obchodnej činnosti
- prevádzkové náklady
- zisk pred zdanením
- náklady / výnosy v %

Z pohľadu makroekonomického riešime vplyv vlády a zavedenie Eura na Slovensku, ich celkový dopad na finančné inštitúcie, klientov, podnikateľov a domácnosti.

Najdôležitejšou súčasťou práce je prehľad inovácií v Tatra banke a ako kľúčové ukazovatele rozoberáme moderné inovácie v bankovom sektore.

4 Vlastná práca

4.1 Charakteristika bankového sektoru v SR

Zákon o bankách definuje, že banka je právnická osoba so sídlom na území Slovenskej republiky založená ako akciová spoločnosť, ktorá priíma vklady, poskytuje úvery a má udelené bankové povolenie.

V Slovenskej republike pôsobí 28 komerčných bánk.

Banky so sídlom na Slovensku / 14 /: ČSOB, ČSOB stavebná sporiteľňa, Dexia banka Slovensko, OTP Banka Slovensko, Poštová banka, Privatbanka, Prvá stavebná sporiteľňa, Slovenská sporiteľňa, Slovenská záručná a rozvojová banka, Tatra banka, UniCredit Bank Slovakia, VOLKSBANK Slovensko, VÚB BANKA, Wüstenrot, stavebná sporiteľňa.

Pobočky zahraničných bánk / 14 /: AXA Bank Europe, Banco Mais, BKS Bank, BRE Bank, Citibank, Commerzbank, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, HSBC Bank, ING bank, J&T Banka, Komerční banka Bratislava, Oberbank, The Royal Bank of Scotland, ZUNO BANK.

Pre porovnanie komerčných bánk v diplomovej práci boli vybrané tieto subjekty: Tatra banka, VÚB banka, Slovenská sporiteľňa, ČSOB, UniCredit Bank.

4.1.1 Porovnanie celkových aktív

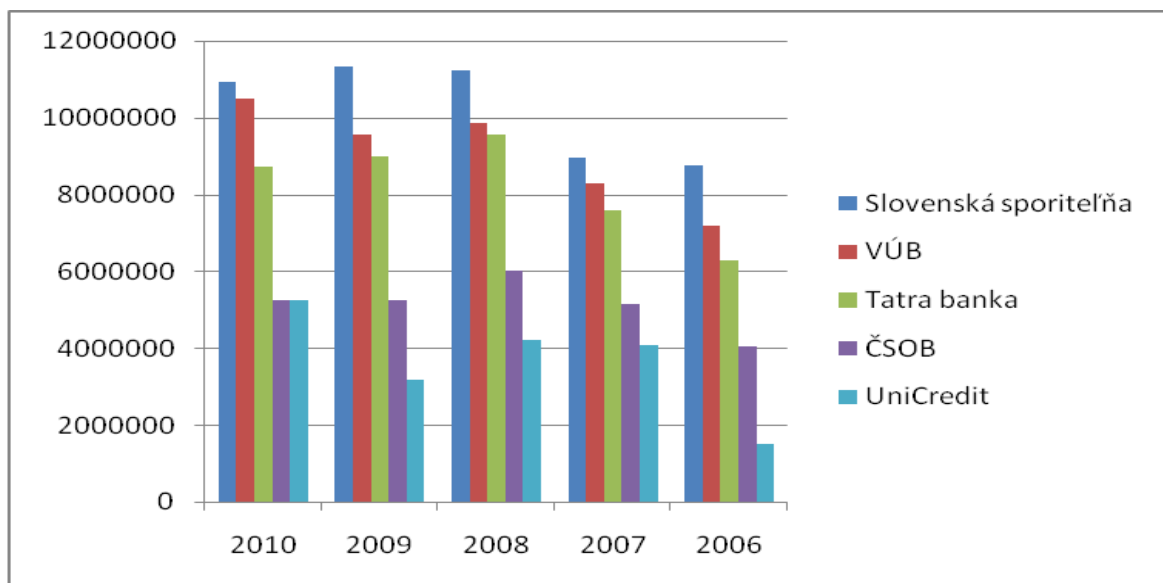
V tejto časti porovnávam vybrané banky a ich výšku celkových aktív za obdobie 2006- 2010. Celkové aktíva vybraných bánk od roku 2006 mali rastúci charakter až do roku 2008. Svetová hospodárska kríza sa v bankovom sektore prejavila v roku 2009 čo malo vplyv na pokles celkových aktív bánk okrem Slovenskej sporiteľne, ktorej celkové aktíva poklesli až v roku 2010. Na prepočet rokov 2008, 2007 a 2006 sa použil konverzný kurz v hodnote 1 EUR = 30, 1260 SKK.

Tab. 1
Prehľad celkových aktív

Banka	2010 tis. EUR	2009 tis. EUR	2008 tis. EUR	2007 tis. EUR	2006 tis. EUR
Slovenská sporiteľňa	10944034	11333041	11218289	8947030	8760399
VÚB	10492816	9550173	9850689	8288867	7176947
Tatra banka	8731443	8977254	9544941	7596241	6280488
ČSOB	5254429	5245921	6030954	5136272	4048211
UniCredit	5254429	3184515	4222219	4077614	1509794

Zdroj: výročné správy vybraných bánk 2010-2006

Graf č. 1 Vývoj celkových aktív vybraných bánk v mil. EUR



4.1.2 Vývoj vkladov klientov

Vývoj vkladov vo vybraných bankách nastal v roku 2009, ktorý bol ovplyvnený prebiehajúcou globálnou finančnou krízou. Mnohé maloobchodné spoločnosti, ktoré zvažovali vstup na slovenský trh, odložili svoje rozhodnutie.

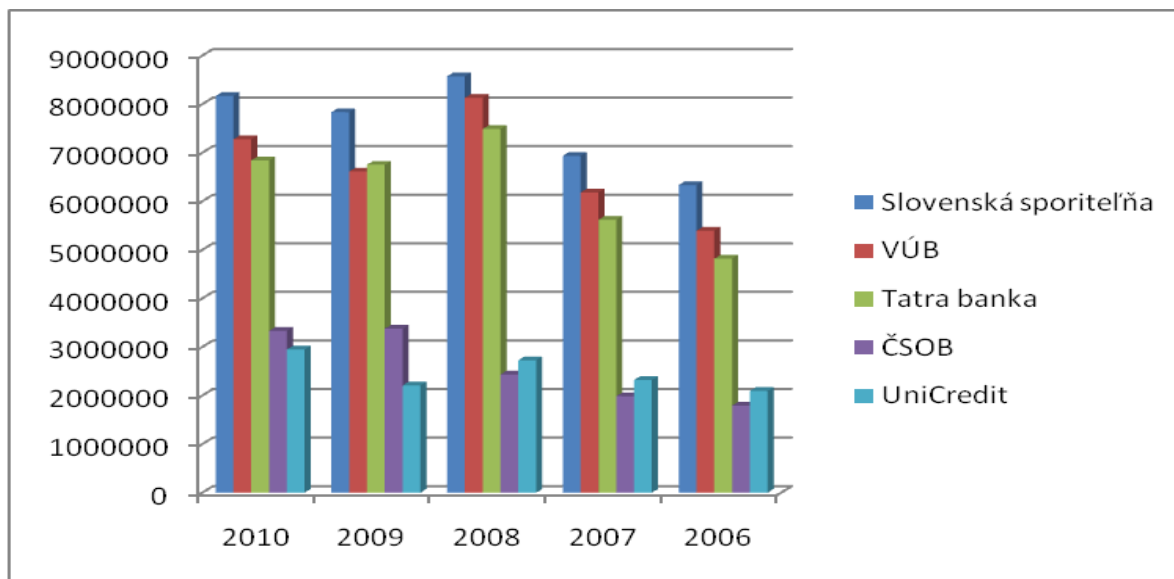
Vplyv na vklad klientov v malej miere poznačilo aj zavedenie eura, keďže klenmi mali tendenciu vyberať skonvertované peniaze.

Tab. 2
Prehľad vkladov klientov

Banka	2010 Tis. EUR	2009 tis. EUR	2008 tis. EUR	2007 tis. EUR	2006 tis. EUR
Slovenská sporiteľňa	8169055	7835708	8574802	6936511	6333871
VÚB	7276689	6613327	8131184	6179957	5395084
Tatra banka	6841772	6752820	7488770	5620306	4818533
ČSOB	3331970	3377149	2433441	1986930	1792617
UniCredit	2948805	2207692	2727050	2320153	2095323

Zdroj: výročné správy vybraných bánk 2010-2006

Graf č. 2 Vývoj vkladov klientov v mil. EUR



4.1.3 Čistý zisk

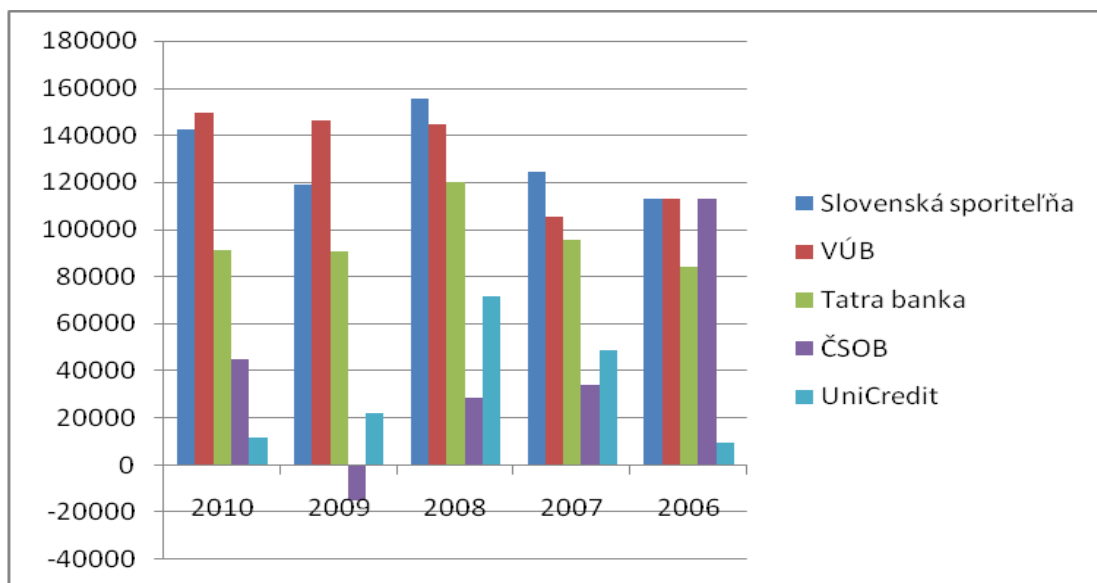
Z dôvodu hospodárskej krízy, ktorá v roku 2008 zastavila rast čistého zisku vo vybraných bankách. Spoločnosť ČSOB sa v roku 2009 dostala do straty. Banky museli prehodnotiť všetky náklady a optimalizovať ich. Prechod na euro museli banky zvládnuť a pripraviť celý proces, ale aj ho finančne zabezpečiť, čo malo v konečnom dôsledku očakávané výpadky v príjmoch a tým aj nižšie zisky ako za predchádzajúce obdobie. Nižšie príjmy v bankách nastal aj z dôvodu výpadku príjmov zo zmenárenských operácií, zmien pri platbách do zahraničia, ktoré sa už v dnešnej dobe v rámci osobitne regulovaného cezhraničného prevodu účtujú ako platby domáce.

Tab. 3
Prehľad čistého zisku

Banka	2010 tis. EUR	2009 tis. EUR	2008 tis. EUR	2007 tis. EUR	2006 tis. EUR
Slovenská sporiteľňa	142 464	119 200	155 720	124 330	112 762
VÚB	149 377	146 240	144 811	105 441	113 213
Tatra banka	91 307	90 800	120 331	95 831	83 901
ČSOB	45 182	-15 051	28 496	34 073	113 213
UniCredit	11 501	22 104	71 777	49 015	9 519

Zdroj: výročné správy vybraných bánk 2010-2006

Graf č. 3 Vývoj čistého zisku v mil. EUR



4.2 Charakteristika vybraného podnikateľského subjektu - Tata banka, a.s.

4.2.1 Tatra banka – história vzniku

Dňa 2. februára 1885 sa uskutočnilo v Martine valné zhromaždenie s cieľom zriadiť novú banku. Banka disponovala 8 000 účastín, teda základný kapitál 800 000 zlatých. Z nich obyvatelia Turca podpísali a splatili 5 300 účastín, 300 zostalo v rukách malého syndikátu a 2 400 upísali Slováci z iných žúp. Valné zhromaždenie schválilo stanovy a oficiálny názov banky znel: Tatra hornouhorská banka účastinársky spolok¹⁴. V zmysle zákonov mala aj svoju maďarskú a nemeckú podobu. Dňa 29.5.1886 bol spolok zapísaný. Vstup Tatry na kapitálový trh bol dynamický a na prvý pohľad úspešný. V prvom roku pôsobenia bol obchodný obrat vo výške 2,6 milióna zlatých a čistý zisk 22 078 zlatých.

V roku 1887 bola zriadená prvá filiálka v Dolnom Kubíne, 1888 v Senici, 1889 v Bytči. Vznik československej republiky a národné oslobodenie Slovákov v roku 1918 mali pre vedenie Tatra banky a jej akcionárov nielen národno- politický prelom, ale aj hospodársko-politický význam. V roku 1919 sa zmenil názov z pôvodného na Tatra banka, účastinný spolok. V rokoch 1938-1945 boli v Tatre zaznamenané prudké výkyvy a anomálie odrážajúce dôsledky národnostnej politiky, rasovej a náboženskej diskriminácie a politickej perzekúcie. Boli prijaté diskriminačné opatrenia voči zamestnancom českej a židovskej národnosti. Český zamestnanec mohol v banke pracovať len v prípade, že jeho manželka mala slovenskú národnosť. Banka prepúšťala Čechov aj Židov, ale zachovala si všetky práva na odstupné a penzijné prostriedky. V marci 1950 zaviedla banka pre uhrádzanie faktúr tzv. inkasný príkaz. Išlo o nový druh platobného dokladu, slúžiaci ako prostriedok bezhotovostného styku medzi dodávateľom

¹⁴ HOLEC Roman – HALLON Ľudovít. 2007. *TATRA BANKA v zrkadle dejin.* AEPress, s.r.o., 2007. s. 38. ISBN 978-80-88880-77-6

a odberateľom. V tomto čase mala banka 18 pobočiek, 66 filiálok a približne 1560 zamestnancov. Historickú úlohu jednotného peňažného ústavu s funkciou emisnej, úverovej a zúčtovacej banky mala prevziať podľa generálnej línie výstavby socializmu z mája 1949 nová Štátna banka. Táto bola oficiálne založená 9.3.1950 pod názvom Štátna banka československá, ktorej úlohou bolo prebrať všetky existujúce banky. Samostatne existovala už iba Investičná banka, Živnobanka pre zahranično-obchodné transakcie a centralizovaná Štátna sporiteľňa pre finančné služby obyvateľstvu. Týmto sa zavŕšila demontáž komerčného bankovníctva a začalo sa budovanie socialistického peňažníctva. Už z historického pohľadu môžeme usúdiť, že vplyv makroprostredia malo už aj v tomto období veľký vplyv na podnikateľskú činnosť banky. Veľké legislatívne zmeny priniesli zmeny aj vo vnútri banky a mali dopad na zamestnancov, ich prepúšťanie z dôvodu národnosti a v konečnom dôsledku ovplyvnili aj celú banku. Politické rozhodnutie štátu zlúčiť všetky banky pod jeden subjekt malo za následok ukončenie komerčného bankovníctva, aj keď sa Tatra banka snažila neustále zavádzať, zlepšovať a inovovať.

4.2.2 Tatra banka dnes

Pád komunistického režimu v novembri 1989 priniesol rozhodujúce predpoklady na etablovanie demokratickej spoločnosti. Nastali slobodné voľby a adekvátne zmeny v politickom systéme. Ekonomické zmeny boli nevyhnutné, ale vyžadovali si dlhodobejší charakter a návrat k trhovej ekonomike sa deklaroval okamžite, ale cesty k nej neboli bez rizika a jednoduché. Veľmi rýchlo sa ukázalo, že vznik bankového sektoru nebude jednoduchý a bez prekážok. Bolo to podmienené aj skutočnosťou, že banky boli nedostatočne technicky vybavené, chýbal nevyhnutný softvér, adekvátne budovy. V roku 1999 vláda SR schválila koncepciu privatizácie bánk.

1.11.1990 vzniká akciová spoločnosť Tatra banka. Vznikala ako prvá súkromná banka. Prevzala názov, ktorý mal v slovenskom prostredí už svoje tradície a bol zárukou istej kvality. Vychádzalo sa z tohto, že Tatra banka včlenením do Štátnej banky československej v roku 1950 vlastne právne nikdy nezanikla, len prestala vykonávať akékoľvek bankové operácie. Z toho dôvodu Tatra banka nadviazala na tradície najstaršieho peňažného ústavu.

Od začiatku mala Tatra banka za cieľ vybudovanie stredne veľkej univerzálnej banky so širokou škálou služieb pre rovnako široký typ klientely. Tatra banka vznikla na takzva-

nej „ zelenej lúke “. Jej prvá otvorená pobočka bola na Vajanského nábreží v Bratislave, kde bola aj centrála banky.

4.2.3 Predmet činnosti

Tatra banka, akciová spoločnosť, (ďalej len „banka“ alebo „materská spoločnosť“) so sídlom v Bratislave, na adrese Hodžovo námestie č. 3. Banka bola založená 17. 9. 1990 a zapísaná v obchodnom registri 1. novembra 1990. IČO- identifikačné číslo spoločnosti je 00686930, DIČ - daňové identifikačné číslo je 2020408522, IČ pre DPH– identifikačné číslo pre daň z pridanej hodnoty: SK2020408522.

Hlavný predmet činnosti spoločnosti podľa výpisu z obchodného registra je:

- prijímanie vkladov,
- poskytovanie úverov,
- tuzemské prevody peňažných prostriedkov a cezhraničné prevody peňažných prostriedkov (platobný styk a zúčtovanie),
- poskytovanie investičných služieb, investičných činností a vedľajších služieb podľa zákona č. 566/2001 Z. z. o cenných papieroch a investičných službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov v rozsahu:
 - prijatie a postúpenie pokynu klienta týkajúceho sa jedného alebo viacerých finančných nástrojov vo vzťahu k finančným nástrojom:
 - prevoditeľné cenné papiere
 - nástroje peňažného trhu,
 - podielové listy alebo cenné papiere vydané zahraničnými subjektmi kolektívneho investovania,
 - opcie, futures, swapy, forwardy a iné deriváty týkajúce sa mien, úrokových mier alebo výnosov, ktoré môžu byť vyrovnané doručením alebo v hotovosti,
 - vykonanie pokynu klienta na jeho účet vo vzťahu k finančným nástrojom:
 - obchodovanie na vlastný účet vo vzťahu k finančným nástrojom:
 - riadenie portfólia vo vzťahu k finančným nástrojom:
 - prevoditeľné cenné papiere,
 - nástroje peňažného trhu,
 - podielové listy alebo cenné papiere vydané zahraničnými subjektmi kolektívneho investovania,

- opcie, futures, swapy, forwardy a iné deriváty týkajúce sa mien, úrokových mier alebo výnosov, ktoré môžu byť vyrovnané doručením alebo v hotovosti,
- investičné poradenstvo vo vzťahu k finančným nástrojom:
- upisovanie a umiestňovanie finančných nástrojov na základe pevného záväzku vo
- umiestňovanie finančných nástrojov bez pevného záväzku vo vzťahu k finančným nástrojom:
- úschova a správa finančných nástrojov na účet klienta vrátane držiteľskej správy a súvisiacich služieb, najmä správy peňažných prostriedkov a finančných zábezpek vo vzťahu k finančným nástrojom:
- poskytovanie úverov a pôžičiek investorovi na umožnenie vykonania obchodu s jedným alebo viacerými finančnými nástrojmi, ak je poskytovateľ úveru alebo pôžičky zapojený do tohto obchodu,
- poskytovanie poradenstva v oblasti štruktúry kapitálu a stratégie podnikania, a poskytovanie poradenstva a služieb týkajúcich sa zlúčenia, splynutia, premeny alebo rozdelenia spoločnosti alebo kúpy podniku,
- vykonávanie obchodov s devízovými hodnotami, ak sú spojené s poskytovaním investičných služieb,
- vykonávanie investičného prieskumu a finančnej analýzy alebo inej formy všeobecného odporúčania týkajúceho sa obchodov s finančnými nástrojmi,
- služby spojené s upisovaním finančných nástrojov a investovanie do cenných papierov na vlastný účet.
- obchodovanie na vlastný účet
- s finančnými nástrojmi peňažného trhu v eurách a v cudzej mene vrátane zmenárenskej činnosti,
- s finančnými nástrojmi kapitálového trhu v eurách a v cudzej mene,
- s mincami z drahých kovov, pamätnými bankovkami a pamätnými mincami, hárkami bankoviek a súbormi obehových mincí,
- správa pohľadávok klienta na jeho účet vrátane súvisiaceho poradenstva,
- finančný lízing,
- poskytovanie záruk, otváranie a potvrdzovanie akreditívov,
- vydávanie a správa platobných prostriedkov,
- poskytovanie poradenských služieb v oblasti podnikania,

- vydávanie cenných papierov, účasť na vydávaní cenných papierov a poskytovanie súvisiacich služieb,
- finančné sprostredkovanie,
- uloženie vecí,
- prenájom bezpečnostných schránok,
- poskytovanie bankových informácií,
- osobitné hypotekárne obchody podľa ustanovenia § 67 ods. 1 zákona o bankách,
- funkcia depozitára a spracúvanie bankoviek, mincí, pamätných bankoviek a pamätných mincí.

Základné imanie spoločnosti je 55 358 460 EUR, ktoré je v plnom rozsahu splatené

Tab. 4
Prehľad akcií Tatra banky, a.s.

Počet / ks	Druh	Podoba	Forma	Menovitá hodnota / €
50 216	Kmeňové	zaknihované	akcie na meno	800
2 095	Kmeňové	zaknihované	akcie na meno	4 000
1 701 415	Prioritné	zaknihované	akcie na meno	4

Zdroj: Výročná správa Tatra banky, a.s. za rok 2009

Štatutárny orgán spoločnosti je predstavenstvo, ktoré má jedného predsedu, jedného podpredsedu a päť členov .

Predsedom predstavenstva a generálnym riaditeľom Tatra banky, je Igor Vida, ktorý je zároveň aj prezidentom Slovenskej bankovej asociácie.

Podpredsedom predstavenstva je Miroslav Uličný.

Členovia predstavenstva sú: Marcel Kaščák, Michal Liday, Martin Pytlík, Natália Major, Vladimír Matouš.

V mene spoločnosti konajú vždy dvaja členovia predstavenstva.

Dozorná rada je najvyšším kontrolným orgánom inštitúcie, ktorá dohliada na výkon činnosti banky. Predsedom je Rainer Franz, podpredseda Herbert Stepic a členovia sú:

Peter Baláž, Renate Kattinger, Ján Neubauer, Pavol Feitscher, Karl Reinhard, Aris Bogdaneris, Hubert Figl.

Organizačná štruktúra banky sa skladá z Dozornej rady pod ktorú patrí oddelenie vnútornej kontroly a vnútorného auditu banky. Predstavenstvo má 7 členov a riadi 7 riaditeľstiev.

Riaditeľstvo II riadi - ľudské zdroje, komunikácia a stratégia značky, projektové riadenie, bezpečnosť, sekretariát GR.

Riaditeľstvo III riadi - firemné centrá, privátne bankovníctvo, obchodné financovanie, financovanie projektov.

Riaditeľstvo IV riadi - regionálne retailové pobočky, riadenie pobočiek, retailové produkty, elektronické distribučné kanály.

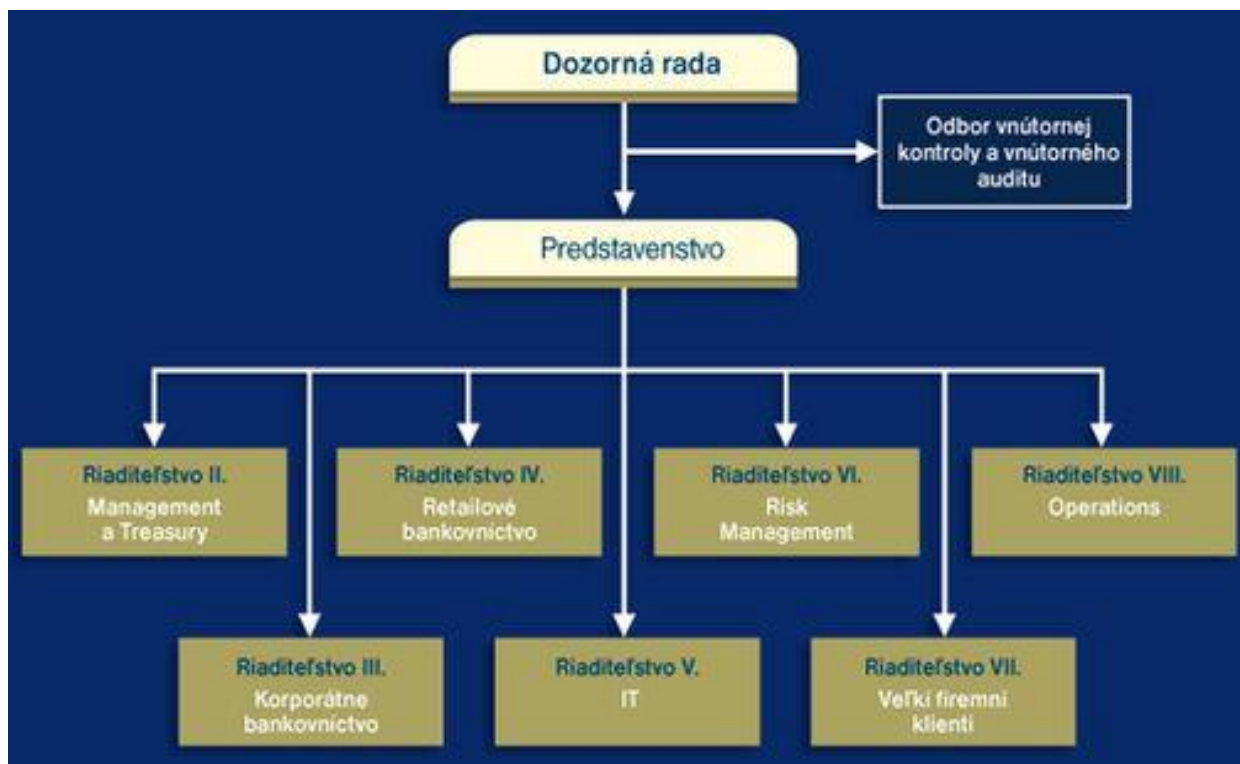
Riaditeľstvo V riadi - dizajn a implementácia, IT služby, bezpečnosť IS a nové technológie, organizácia a riadenie IT služieb.

Riaditeľstvo VI riadi - účtovníctvo, controlling, integrované riadenie rizík, úverová kontrola a reporting, firemný monitoring.

Riaditeľstvo VII riadi - veľkí firemní klienti, projektové financovanie, právne služby.

Riaditeľstvo VIII riadi - spracovateľské centrum, spracovanie transakcií, spokojnosť klientov, organizácia a procesné riadenie, hospodárska správa, centrálné obstarávanie.

Evidenčný počet zamestnancov banky k 31.12. 2010 je 3 336. V banke pracuje 70 % žien a 30 mužov. Banka je naďalej mladou organizáciou s priemerným vekom 30 rokov a podielom vysokoškolsky vzdelaných pracovníkov prekračuje 50 %.



Obr. 4

Organizačná štruktúra spoločnosti

Zdroj: Tatra banka

Tatra banka sa začleňuje do rakúskej skupiny Raiffeisen. Banka Raiffeisen Zentralbank (RZB) pôsobí na Slovensku prostredníctvom spoločnosti Raiffeisen Bank International (RBI), ktorá je majoritným akcionárom Tatra banky s podielom na hlasovacích právach vo výške 73,88 %, Tatra Holding vlastní 14,38 % akcií, zvyšok vlastní menšínoví akcionári.

Tab. 5

Akcionári spoločnosti v percentuálnych podieloch na hlasovacích právach:

31. 12. 2009

31. 12. 2008

Raiffeisen International	73,88 %	72,44 %
Tatra Holding GmbH	14,38 %	14,11 %

Ostatní	11,74 %	13,45 %
---------	---------	---------

Zdroj: Výročná správa Tatra banky, a.s. za roky 2009 – 2008

4.2.4 Misia, Vízia, Hodnoty Tatra banky

Tatra banka pri tvorbe Misie, Vízie a Hodnoty zapojila do výberu svojich zamestnancov s cieľom predstaviť budúcnosť podniku, čo by mal podnik robiť, aby v turbulentnom prostredí sa vedel čo najlepšie orientovať. Zamestnanci na spoločnej akcii s predstavenstvom sformulovali Misiu, Vízium a Hodnoty banky. Pretože výsledky sa najlepšie dosahujú, ak máte svoj smer, poznáte svoj cieľ a zároveň máte predstavu o spôsobe, akým ho naplniť. Jasné určenie Misie, Vízie a Hodnôt posúva Tatra banku vpred na ceste k úspechu.

Misia: Posúvame hranice bankovníctva...

- prinášame výnimočný osobný a finančný komfort klientom, ktorým záleží na tom, kto a ako sa stará o ich peniaze
- každý z nás vytvára inšpirujúce prostredie, v ktorom radi pracujeme, realizujeme svoje osobné ciele a usilujeme sa byť lepšími
- dosahujeme dlhodobu nadpriemernú rast hodnoty firmy

Vízia: Sme vnímaní ako najsilnejšia a najatraktívnejšia banka s odlišiteľne najvyššou kvalitou služieb Tatra banka je prestížny zamestnávateľ, najlepšie miesto pre prácu, miesto, kde nás baví byť.

Hodnoty: Zodpovednosť, tímovosť, nadšenie, čestnosť, náročnosť, tvorivosť

Zodpovednosť – záleží nám na úspechu našich klientov, zamestnancov a spoločnosti, v ktorej žijeme. Cítíme zodpovednosť za všetko, čo robíme.

Tímovosť – uvedomujme si silu tímu, sme jeho súčasťou. Ohotne spolupracujeme a rešpektujeme sa navzájom.

Nadšenie – usilujeme sa ľudí nadchýnať a prekonávať ich očakávania.
Čestnosť – konáme čestne a s úctou voči každému, presadzujeme transparentnosť vo všetkom, čo robíme.

Náročnosť – robíme veci najlepšie, ako vieme, priemer nám nestačí.

Tvorivosť – prinášame nové riešenia, podporujeme odvážne a inovatívne myslenie.

4.2.5 Kľúčové finančné ukazovatele Tatra banky

V tejto oblasti budeme porovnávať kľúčové ukazovatele podľa medzinárodných štandardov finančného výkazníctva za obdobie rokov 2009 – 2008 a ich percentuálnu zmenu.

Tab. 6

Kľúčové ukazovatele TB k 31.12. rokov 2009, 2008

Tatra banka (v tis. EUR)	2009	2008	Zmena
Výkaz ziskov a strát			
Výnosové úroky, netto a výnosy z dividend po zohľadnení opravných položiek	242 348	261 816	(7,4) %
Výnosy z poplatkov a provízií, netto	89 550	112 359	(20,3) %
Čistý zisk z finančných nástrojov na obchodovanie	40 808	74 306	(45,1) %
Všeobecné administratívne náklady	(208 110)	(237 064)	(12,2) %

Zisk pred zdanením	121 822	165 967	(26,6) %
Konsolidovaný zisk po zdanení	94 884	131 308	(27,7) %
Súvaha			
Úvery a bežné účty poskytnuté bankám	1 066 737	2 012 599	(47,0) %
Úvery poskytnuté klientom, brutto	5 484 549	5 763 925	(4,8) %
Vklady a bežné účty bánk	103 448	859 462	(88,0) %
Vklady klientov	6 716 322	7 455 054	(9,9) %
Vlastné imanie (vrátane zisku za bežný rok)	808 233	662 723	22,0 %
Bilančná suma celkom	9 013 941	10 551 053	(14,6) %
Výkonnosť			
ROE pred zdanením	17,71 %	29,6 %	(40,2) %
Náklady / výnosy	55,4 %	53,1 %	4,3 %
ROA pred zdanením	1,2 %	1,8 %	(33,3) %
Zdroje			
Počet zamestnancov k dátumu účtovnej závierky	3 521	3 893	(9,6) %
Počet pobočiek k dátumu účtovnej závierky 2)	148	158	(6,3) %

Zdroj: Výročná správa Tatra banky, a.s. za roky 2009 – 2008

Tab. 7

Vývoj ukazovateľov rentability TB k 31.12. rokov 2009, 2008, 2007, 2006 (v %)

	<i>Rok 2009</i>	<i>Rok 2008</i>	<i>Rok 2007</i>	<i>Rok 2006</i>
ROE	17,7	29,6	29,2	29,0
(Náklady/výnosy)	55,4	53,1	55,1	54,9
ROA	1,2	1,8	1,9	2

Zdroj: Výročná správa Tatra banky, a.s. za roky 2009 , 2008, 2007, 2006

Ukazovateľ ROE (Return on Equity) je skratka pre návratnosť kapitálu a hovorí o tom, aká je ziskovosť firmy vzhľadom na kapitál s ktorým hospodári.

$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastný kapitál} \times 100$

Hodnota ukazovateľa ROE by sa mala pohybovať nad úrovňou 15%

ROE na úrovni 17,7 % za rok 2009 znamená, že posledný ročný zisk tvorí 17,7 % vlastného kapitálu.

ROA (Return on assets) – znamená návratnosť aktív. Aj relatívne nízka hodnota návratnosti aktív môže dosiahnuť pomerne vysokú výnosnosť kapitálu, a to ak využíva viac cudzie zdroje, úverové financovanie a nízku hodnotu kapitálu.

$ROA = \text{čistý zisk} / \text{aktíva} \times 100$

Zhrnutie výkonnosti podľa konsolidovaných ukazovateľov:

Konsolidovaný zisk Tatra banka po zdanení sa medziročne znížil o 27,74 %, t. j. 131,31 mil. EUR na úroveň 94,88 mil. EUR. Tento pokles bol spôsobený výpadkom výnosov z menových konverzií a nástrojov na zabezpečenie menového rizika v dôsledku vstupu do eurozóny, nižších úrokových výnosov. Napriek výraznému zníženiu nákladov o 12,21 % sme zaznamenali zhoršenie pomeru nákladov a výnosov z 53,14 % na 55,4 %, čo v čase výpadku výnosov z dôsledku zavedenia eura a finančnej krízy. Vzhľadom na pokles konsolidovaného zisku a zvýšenie kapitálu v priebehu roka 2009 sa ukazovateľ návratnosti kapitálu medziročne znížil na úroveň 17,71 %.

Vývoj čistého úrokového príjmu bol ovplyvnený rastúcim tlakom na znižovanie marží na strane pasív v dôsledku rastúcej konkurencie spôsobenej prudkými zmenami na finančných trhoch, ktorých dôsledkom bola nižšia dostupnosť likvidity, a tým väčšia orientácia bánk na klientske depozity.

Čistý výnos z poplatkov a provízií, ktorého podiel na celkovom prevádzkovom výsledku je necelých 24 %, medziročne poklesol o 20,3 % na 89,55 mil. EUR. Pokles bol spôsobený nižšími poplatkami z uskutočnených transakcií (preklasifikovanie zahraničných platieb v rámci eurozóny na domáce), celkovo nižším počtom zrealizovaných transakcií a hotovostných operácií oproti roku 2008 a poklesom poplatkov z TAM (dočasné zníženie vstupných a transferových poplatkov). Dá sa teda zovšeobecniť, že na zmene výnosov z poplatkov sa na jednej strane podieľal vstup SR do eurozóny a na druhej strane vplyvom hospodárskej krízy došlo k zníženiu počtu domácich a zahraničných platieb kvôli zníženiu exportných aktivít slovenských podnikov.

Podiel čistého zisku z obchodnej činnosti na štruktúre konsolidovaného prevádzkového výsledku poklesol na 10,86 % a jeho 45 % medziročný pokles významne ovplyvnil celkový hospodársky výsledok. Štruktúra zisku z obchodnej činnosti je tvorená najmä ziskom z kurzových rozdielov, precenení úrokových a menových derivátov, precenení cenných papierov na obchodovanie a zisku z predaja cenných papierov. Práve táto položka bola najviac ovplyvnená zavedením eura. Po zavedení eura dramaticky poklesol

objem menových konverzií a nástrojov na zabezpečenie menového rizika, čo sa prejavilo v prepade výnosov spojených s týmito transakciami.

Všeobecné administratívne náklady sa medziročne znížili o 12,2 % na 208,1 mil. EUR. Na ich poklese sa podpísali hlavne optimalizácia IT nákladov, ktoré zaznamenali výrazný pokles oproti roku 2008. Ten bol nákladovo náročný z titulu zavedenia eura. Vďaka zavedeným úsporným opatreniam bol dosiahnutý pokles aj v ostatných nákladoch, čo sa prejavilo v celkovom výraznom medziročnom poklese. V súlade s plánom zefektívnenia činností a zdrojov sa medziročne znížili počet zamestnancov o 9,6 %, čo prinieslo aj významné úspory v personálnych nákladoch.

Vývoj bilancie - konsolidované aktíva banky medziročne poklesli o 14,57 % na úroveň 9,014 mld. EUR ku koncu roka 2009. Vstup do eurozóny významne ovplyvnil medzibankový trh, celkovo poklesli záväzky voči zahraničným bankám a zároveň aj vklady v NBS, čo vysvetľuje aj značnú časť poklesu konsolidovaných aktív banky. Objem úverového portfólia Tatra banky dosiahol 5,48 mld. EUR, čo je medziročne o 4,8 % menej, pričom podiel zlyhaných úverov v portfóliu sa medziročne zvýšil na úroveň 4,63 % k 31. 12. 2009, čo odzrkadľuje zhoršenie úverového portfólia z titulu globálnej finančnej a hospodárskej krízy. Mierny rast zaznamenali úvery na bývanie a americké hypotéky, ktoré ku koncu roka 2009 spolu tvorili viac než 30 % celého úverového portfólia.

Vklady klientov klesli medziročne o 9,9 %, absolútne o 738 mil. EUR na úroveň 6,72 mld. EUR. Na poklese sa podieľali retailové ako aj korporátne vklady. Pomer úverov k vkladom na konsolidovanej báze bol k 31. 12. 2009 81,66 %, čím depozitá dostatočne pokrývajú úverovú aktivitu banky. Ku koncu minulého roka úvery predstavovali 77,3 % klientskych depozitov, t. j. úvery v roku 2009 klesali pomalšie než depozity.

Tatra banka na posilnenie vlastných zdrojov a na podporu rastového potenciálu banky úspešne emitovala v roku 2009 kmeňové akcie v hodnote 110 mil. EUR. Ukazovateľ kapitálovej primeranosti vlastných zdrojov dosahuje úroveň 11,80 % k 31. 12. 2009.

Tatra banka poskytuje individuálnu starostlivosť pre firemných klientov prostredníctvom relationship managerov v centrále a v deviatich firemných centrách. Firemné centrá sú rozložené v najdôležitejších regiónoch Slovenska a spolu s obchodnými zastúpeniami tvoria sieť 17 predajných miest pre klientov v segmente malých a stredných podnikov. Pre veľké korporátne firmy je starostlivosť sústredená do bratislavskej centrály banky. Spolu sa o profesionálny servis pre spoločnosti podnikajúce v najrôznejších od-

vetviach stará 173 relationship managerov – odborníkov na korporátny biznis, ktorí sú v priamom kontakte s klientom, a 103 produktových špecialistov, ktorí sú zodpovední za spracovanie požiadaviek klienta v banke.

V segmente veľkých firemných klientov boli výsledky ovplyvnené predovšetkým dosahom finančnej krízy a zavedením eura. Výpadok výnosov z devízových operácií predstavoval takmer 30 %, avšak i napriek nepriaznivému vývoju sa ho podarilo čiastočne nahradiť predajom iných produktov, najmä v oblasti hedgingu úrokových sadzieb. V oblasti aktív (+0,19 %) sa Tatra banka sústredila hlavne na udržanie kvality úverového portfólia. V uplynulom roku bol dynamický rast aktív pozastavený, s koncentráciou na stabilizáciu úverov a podporu existujúcich klientov v období finančnej krízy. Poskytnuté nové úvery smerovali do oblasti energetiky, infraštruktúry a čiastočne do zvýšenia existujúcich liniek.

V segmente veľkých korporátnych klientov došlo aj k poklesu depozitov (–17 %), čo bolo spôsobené predovšetkým štruktúrou klientov. Po zavedení eura prišlo prirodzene k odlivu depozitov a výraznejšej koncentrácii cash management operácií do treasury centrálnych matiek v zahraničí.

I napriek výraznej zmene ekonomického prostredia sa však v segmente veľkých firemných klientov podarilo dosiahnuť plánované výsledky. V štruktúre výnosov má najväčší podiel čistý úrokový výnos, výraznejší pokles zaznamenali poplatky a výnosy z treasury obchodov.

Počas roka bola mimoriadna pozornosť venovaná monitoringu úverového portfólia, ako aj implementácii nového systému na identifikáciu potenciálnych problémových klientov. Na kvalitu portfólia v segmente mala vplyv kríza avšak celková výška problémových úverov bola v súlade s očakávaným vývojom.

Tab. 8

Vývoj ukazovateľov k 31.12. rokov 2009, 2008, 2007, 2006, 2005

	12/2009	12/2008	12/2007	12/2006	12/2005
	v tis. EUR	v tis. EUR	v tis. EUR	v tis. EUR	v tis. EUR
Čistý úrokový	68 141	60 180	48 111	38 991	32 345

výnos					
Čistá tvorba opravných položiek	-23 186	-19 990	-7 428	-10 046	5 272
Čistý úrokový výnos po odpočítaní opravných položiek	44 955	40 190	40 683	28 945	37 617
Čistý výnos z poplatkov a z obchodnej činnosti	17 636	35 601	33 565	28 375	26 740
Prevádzkové náklady	-33 774	-37 073	-32 883	-29 606	-25 364
Zisk pred zdanením	28 817	38 719	41 365	27 714	38 994
Náklady / výnosy	39,37 %	38,71 %	40,26 %	43,95 %	42,93 %

Zdroj: Výročná správa Tatra banky, a.s. za roky 2009 , 2008, 2007, 2006, 2005

4.2.6 Vplyv vlády

Vláda rokuje o možnosti návrhu zaťažiť banky špeciálnym odvodom vo výške 0,73 % z vybraných pasív bankových inštitúcií. Takýmto spôsobom chce štát banky donútiť, aby prejavili spoluzodpovednosť bankového sektora za svetovú finančnú krízu. To by spôsobilo, že banky by túto daň museli zahrnúť do ceny vkladov a úverov a v konečnom dôsledku by išlo iba o iný typ zdanenia občanov. Vláda poukazuje na veľké zisky bánk. Slovenská banková asociácia vyčíslila, že slovenské banky podľa predbežných údajov za minulý rok odvedú na daniach do štátneho rozpočtu 150 miliónov eur, čo predstavuje medziročný nárast o takmer 60 miliónov eur. Z pohľadu ostatných krajín pre porovnanie môžeme uviesť krajiny ktoré už uvedenú daň majú.

- Švédsko: banky platia do fondu 0,036 % z pasív očistených o kapitál.

- Nemecko: banky platia do fondu 0,02 až 0,04 % z časti pasív očistených o kapitál a poistené vklady.
- Veľká Británia: odvod je vo výške 0,075 % z pasív očistených o poistené vklady a kapitál.
- Rakúsko: banky odvádzajú do rozpočtu 0,055 %, resp. 0,85 % z časti pasív.
- Maďarsko: aktíva bánk sú zdanené sadzbou 0,15 %, peniaze idú do rozpočtu.
- Špeciálnu daň pre banky zaviedli aj Francúzsko a Belgicko, ktoré bankám poskytnú štátnu pomoc.

4.2.7 Zavedenie Eura na Slovensku

Euro je spoločná mena tých krajín Európskej únie, ktoré sú členmi Hospodárskej a menovej únie. Na Slovensku sa spoločná mena EURO zaviedla 1.1.2009. Išlo o výnimočný, z časového hľadiska dlhodobý (36 mesiacov), ale aj rekordný projekt. Do projektu bolo zapojených 2 539 zamestnancov Tatra banky, 34 gestorov, 54 tímlidrov. Počet prípadov, ktoré sa testovali bolo asi 15 000 a prebiehali v piatich iteráciách. Vydalo sa do obehu 48 miliónov euromincí. Celkové náklady na projekt boli vyčíslené na 23 miliónov EUR. Tatra banka predala 120 000 ks štartovacích balíčkov v hodnote 2 mil. EUR. Podnikateľské subjekty sa predzásobili hotovosťou vo výške 36 257 878 EUR. Pre porovnanie s konkurenciou Tatra banka dosiahla 28 % podiel a odviedla najviac finančných prostriedkov do Národnej banky. Tuzemský platobný styk bol upravený na používanie eura a tak isto aj všetky bankové produkty boli prepočítané konverzným kurzom.

Tab. 9

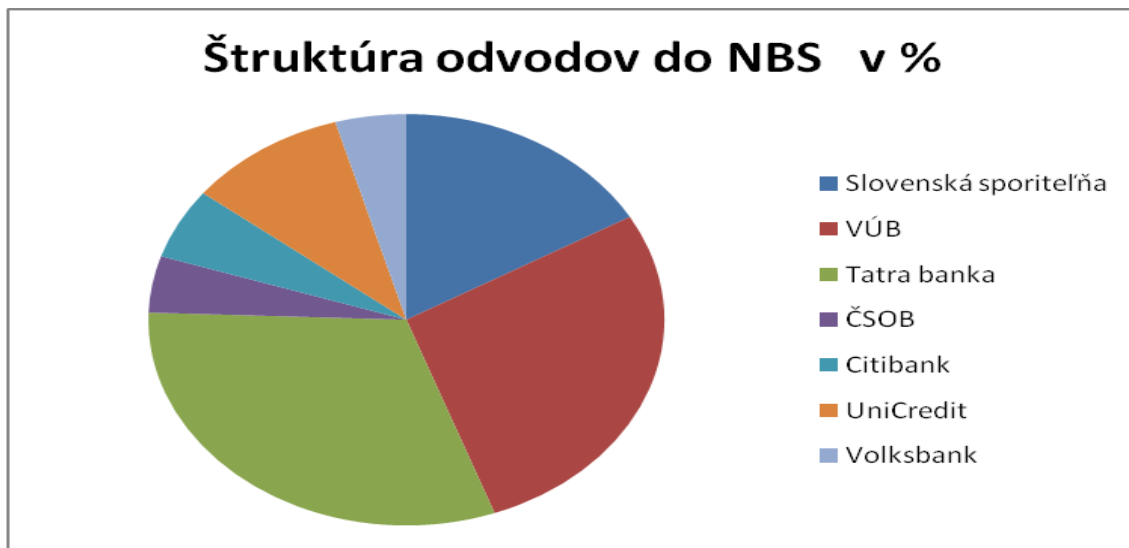
Štruktúra odvodov do NBS k 16.1.2009

Banka	v %
Slovenská sporiteľňa	15
VÚB	25

Tatra banka	28
ČSOB	4
Citibank	5
UniCredit	9
Volksbank	4
Ostatné	10

Zdroj: NBS

Graf č. 4 Štruktúra odvodov o NBS



4.2.8 Pobočková sieť

Počas náročného obdobia Tatra banka stabilizovala svoju pobočkovú sieť bez výraznejších zmien. Aj v tomto roku mali klienti možnosť využívať služby Tatra banky v novotváraných pobočkách, zároveň sa však realizovali dlhodobo pripravované zlúčenie činností viacerých pobočiek do lokalít, ktoré sú klientmi viac preferované a využívané. Tatra banka teda optimalizovala svoju pobočkovú sieť na celkový počet 154 pobočiek k 31.12. 2010.

Tab. 10

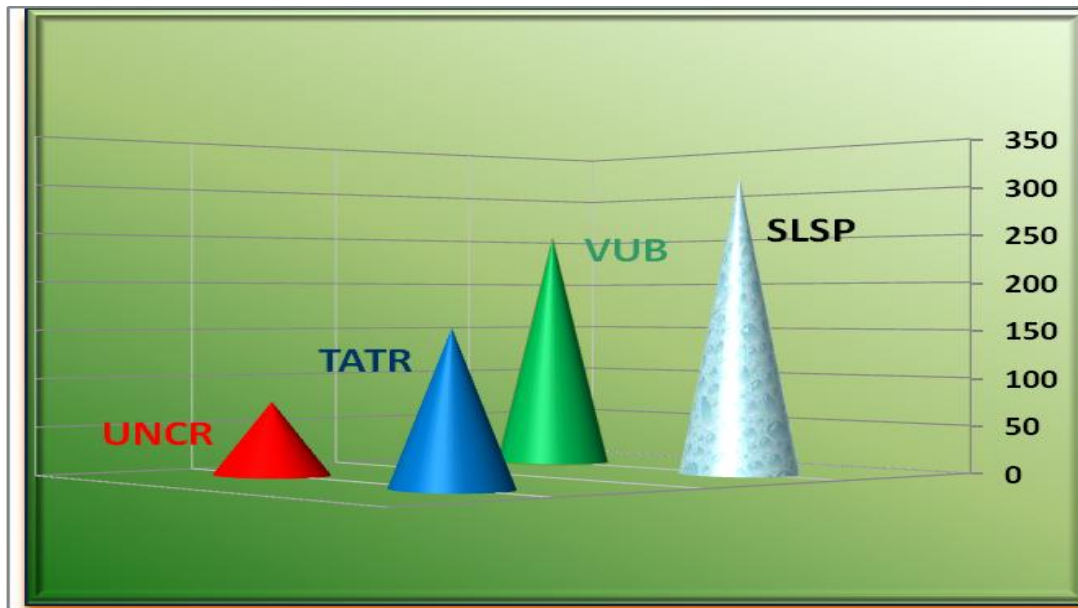
Počet pobočiek vybraných bánk k 31.12. 2010

Banka	pobočky
Slovenská sporiteľňa	311

VÚB	250
Tatra banka	154
UniCredit	76

Zdroj: Štatistický úrad

Graf č. 5 Pobočky v SR k 31.12.2010



4.2.9 Ocenenia spoločnosti

Spoločnosť Tatra banka, už od svoj vzniku začala pracovať na tom, aby poskytovala čo najlepšie služby pre svojich klientov. Prvé výsledky prišli už v roku 1995 keď získala ocenenie Euromoney Awards for Excellence ako Najlepšia banka na Slovensku. Ocenenie udeľujú novinári a odborníci z časopisu Euromoney. Základom hodnotenia je analýza kvantitatívnych údajov, ale aj subjektívne hodnotenie bánk v krajine. Porota hodnotí ekonomické ukazovatele konkrétnej finančnej inštitúcie, ale aj úroveň služieb, modernizáciu, prístup ku klientom. Toto ocenenie Tatra banka získala za roky: EURO-MONEY: Najlepšia banka na Slovensku v rokoch 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2007, 2008.

Ekonomický magazín FINANCE NEW EUROPE udelil Tatra banke ocenenie Achievement Award a vyhlásil ju za Najlepšiu banku na Slovensku v roku 2006. Víťazov vyberá odborná porota zložená z editorov a odborníkov magazínu.

Magazín GLOBAL FINANCE vyhlásil Tatra banku už po deviaty raz za Najlepšiu banku na Slovensku v rokoch 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2008, 2009, 2010. Prestížny magazín THE BANKER udelil spoločnosti ocenenie: Banka roka na Slovensku v rokoch 2001, 2002, 2003, 2007, 2008.

Podľa časopisu TREND: Banka roka 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 (1. miesto), Banka roka 2003 (3. miesto), Banka roka 2004 (2.miesto), Banka roka 2005 (1. miesto), Banka roka 2007 (1. miesto), Banka roka 2008 (1. miesto).

CENTRAL EUROPEAN: Najlepšia domáca banka v rokoch 1997, 1998, 1999, Banka desaťročia v novembri 1999. Medzi ďalšie kategórie ocenení môžeme spomenúť ocenenie: Najlepšia banka v oblasti poskytovania úverov na Slovensku v roku 2001, 2002, Best Real Estate Commercial Bank in Slovak Republic 2006, 2007, Best Real Estate Investment Bank in Slovakia 2007. V oblasti zavádzania nových technológií ba bankovom sektore banka získala ocenenie ako Banka s najlepším Internet bankingom na Slovensku (Best Consumer Internet Bank in Slovakia) 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; Best Corporate/Institutional Internet Bank in Slovakia 2002. TECHNOLOGY FOR RETAIL BANKING EXCELLENCE AWARD: Služba b-mail vyhodnotená časopisom BANKING TECHNOLOGY ako najlepšia online banková služba roka (1999). V oblasti obchodovania Najlepšia banka v oblasti obchodovania s devízami na Slovensku 2005, 2006, 2008 (Best Foreign Exchange Bank in Slovakia 2005, 2006, 2008).Najlepšia banka v oblasti analýz vývoja menových kurzov na Slovensku 2005 (Best Foreign Exchange Research in Slovakia 2005).Najlepšia banka v oblasti treasury a cash manažment 2005, v rámci RZB skupiny v krajinách strednej a východnej Európy.Najlepší poskytovateľ obchodného financovania na Slovensku (Best Trade Finance Provider) v roku 2010, 2011. BUSINESS CENTRAL EUROPE: Najlepšia banka na Slovensku v roku 1999 EMERGING MARKET'S INVESTOR: Najlepšia banka na Slovensku v roku 2001. Tatra banka vlastní ocenenia aj z oblasti mediálnych kampaní a to : EFFIE Slovakia: súťaž o najefektívnejšiu reklamu - bronzové ocenenie za marketingovú komunikáciu značky Eliot (za rok 2000) Bronzový klinec: ocenenie reklamnej kampane Eliot - 15.000krát väčší (za rok 2001), imidžový outdoor (2008), Bezúčelový spotrebný úver (2008), Banka, ktorá miluje umenie (2008), Banner, na ktorý sa nekliká (kateg. online reklama, Nadácia Tatra banky, 2010), Strieborný klinec: ocenenie za kreativitu v reklame (za rok 1999), Hľadáme brand manažéra (2008), Zlatý klinec: ocenenie za kreativitu v reklame (za rok

1998), ocenenie pre najodvážnejšieho a najlepšieho zadávateľa v oblasti marketingovej komunikácie (za rok 2000), Facebook reporty Tatra banky - služba namiesto reklamy (kateg. interaktívne hry, 2010), CENA RHODOS: Najpôsobivejší image značky v roku 2004 a v roku 2005.

Tatra banka je najoceňovanejšou bankou na Slovensku o čom svedčí aj fakt, že za 21 rokov získala viac ako 64 ocenení a aj z toho dôvodu môžeme predpokladať, že jej postavenie na bankovom trhu dosahuje úspech.

4.2.10 **Prehľad inovácií v Tatra banke**

V dnešnej dobe si už ani nevieme predstaviť život bez pripojenia na internet. Tatra banka už od roku 1992 mala všetky novovzniknuté pobočky prepojené on-line spojením. Rýchle a bezpečné vykonávanie platobných príkazov a mezibankových prevodov umožnilo banke zapojiť sa do medzinárodného platobného systému SWIFT. V roku 1994 sa Tatra banka stala prvou a jedinou bankou, ktorá začala sprostredkovať vydávanie medzinárodnej kreditnej karty Visa RZB pre svojich klientov a zároveň podpísala zmluvu o spolupráci pri vydávaní a akceptovaní platobných šekov spoločnosti American Express. V decembri 1994 banka vydáva prvú platobnú kartu pod vlastnou značkou. Potom nasledovalo zriadenie vlastných bankomatov.

Absolútne prvenstvo patrí Tatra banke za uvedenie služby Tatrafón. Táto technológia poskytovala novú formu telefonickú komunikáciu medzi klientom a počítačom banky o stave na účte, o úrokových sadzbách a podobne. V roku 1996 renomovaná ratingová agentúra Standard & Poors po prvýkrát hodnotila päť najväčších slovenských bánk. Ratingové hodnotenie Tatra banky predstavovalo vtedy najvyšší stupeň na Slovensku. Medzi historické obchody pre Slovenskú republiku môžeme zaradiť aj to, že ako jediná banka sa zúčastnila na upisovaní prvých eurodlhopisov v slovenských korunách. Európska banka pre obnovu a rozvoj vydala dlhopisy v celkovej nominálnej hodnote 750 mil. Sk (24 895 439, 16 €), vzápätí spoločnosť Finance Corporation vydala dlhopisy v nominálnej hodnote 1,2 mld. SK (39,83 mil. €). Týmto sa slovenská koruna pripojila k rastúcemu počtu mien z novovznikajúcich trhov, ktorých sú eurodlhopisy vydávané. Banka si svoje postavenie posilnila aj v oblasti kartových obchodov. V roku 1997 bola Tatra banka pripojená na sieť Visa International, čím sa jej bankomaty stali najuniverzálnejšími bankomatmi na Slovensku. Narástol aj počet obchodníkov, ktorí prijímali platobné karty, čím sa posilnila pozícia banky na slovenskom trhu. Banka v tomto ob-

dobí nainštalovala najviac platobných terminálov, prostredníctvom ktorých zrealizovala takmer tretinu obratu platobných kariet na Slovensku.

V tom istom roku nastala aj inovácia na internete v oblasti automatizácií služieb.

V roku 1998 priniesla Tatra banka na bankový trh prvý **Internet banking** na Slovensku. Existujúce bankové služby sa tak výrazne rozšírili a klient dostal možnosť realizovať domáce a zahraničné platby z domu. Neustále zdokonaľovanie a rozširovanie služieb Internet bankingu pôsobí aj na zvýšenie bezpečnosti pri prihlasovaní. Tatra banka kladie dôraz na neustále zvyšovanie bezpečnosti pri využívaní Internet bankingu a z tohto dôvodu zriadila možnosť zasielania SMS správ o úspešnom prihlásení sa do systému. Uvedená služba neskôr bola rozšírená o zasielanie SMS po každom pohybe na účte a zasielanie informácií o stave účtu klienta. Nová funkcionálna Internet bankingu ponúka pre klienta možnosť zistiť prostredníctvom tejto služby jednoducho a rýchlo základné informácie o stave úveroch. Klient rovno uvidí upozornenie v prípade, že je v omeškaní so splátkami úveru. Vybraným klientom banka navyše umožnila požiadať o Bezúčelový úver on-line priamo cez Internet banking. V oblasti bezpečnosti prišla Tatra banka ako jedna z prvých v Európe s bezpečnostnou technológiou v oblasti internetového bankovníctva **Card & Reader – Karta a čítačka**. Tento nástroj sa skladá z platobnej karty s čipom a čítačky čipových kariet. Čítačka využíva špeciálnu funkciu čipových platobných kariet, čím poskytuje vyššiu bezpečnosť pri komunikácii s bankou. Možno v nej použiť všetky kreditné aj debetné platobné karty s čipom vydané Tatra bankou.

Unikátna **telefonická služba DIALOG** bola založená v roku 1999 ako 24-hodinové kontaktné centrum, ktoré zaznamenalo obrovský ohlas u klientov. Ide o rýchlu a pohodlnú cestu, ako aktívne pracovať s účtom, ako získať komplexné informácie o produktoch a bankových službách. Táto „banka cez telefón“ umožnila po prvý raz klientovi disponovať peniazmi na vlastnom účte bez osobnej návštevy pobočky. Banka kladie veľký dôraz na rýchlosť obsluhy klienta a kvalitu poskytovaných služieb. Non-stop telefonická služba DIALOG neustále rozširuje svoje služby o možnosti zmeny limitov pre trvalé príkazy, prevodoch medzi účtami.

Centrum bývania – z veľmi rýchlo sa rozširujúcich realitného trhu Tatra banka, priniesla koncept špecializovanej pobočky, ktorá zabezpečí komplexnú starostlivosť, ucelené poradenstvo v oblasti nehnuteľnosti.

Centrum investovania – ide o prvé obchodné miesto, ktoré ponúka klientom komplexné služby spojené s investovaním, ako a kam správne investovať svoje peniaze.

V rokoch 2004 – 2005 sa implementoval na pobočkách systém poradenstva a starostlivosti, ktorého cieľom bolo poskytovať individuálne poradenstvo šité na mieru na základe detailnej identifikácie potrieb existujúcich i potenciálnych klientov.

Hlas klienta je dôležitý a preto Tatra banka rozšírila tradičné komunikačné metódy s klientmi cez dotykové obrazovky. Klient takto môže vyjadriť spokojnosť s vybavením svojej požiadavky.

Banka + Coffee – je jedinečné spojenie kaviarne a banky, aké je na slovenskom trhu unikátom. Prvá pobočka Tatra banky, ktorá vonia kávou, má názov bank+coffee a nájdete ju na Ventúrskej ulici v Bratislave. Pobočka má úplne odlišný charakter a stierajú sa v nej hranice medzi bankou a kaviarňou.

Mobilný bankomat je v prevádzke od roku 2007 a jeho cieľom je priviesť peniaze až ku klientovi. Ide o plnohodnotný bankomat „na kolesách“ poskytujúci štandardné bankomatové služby.



Zdroj: Tatra banka

Obr. 5

Mobilný bankomat

Mobilný bankomat sa využíva na rôznych kultúrnych a spoločenských akciách.

Mobilná pobočka poskytuje všetky produkty klasickej pobočky a klient si môže vybrať zo širokého portfólia bankových služieb.



Zdroj: Tatra banka

Obr. 5
Mobilná pobočka

Prvá pobočka pre privátnych klientov v oblasti privátneho bankovníctva bola otvorená v luxusných priestoroch starého mesta Bratislavy, kde klientom ponúka osobný prístup v diskretných priestoroch. Klient tu môže realizovať kompletnú agendu spojenú s bankovými službami v dôstojnom prostredí a bez čakania.

Tréningová pobočka - inováciou prešla aj pobočková sieť a Tatra banka otvorila prvé obchodné miesto svojho druhu na slovenskom bankovom trhu, v ktorom sa noví pracovníci školia v priamom kontakte s klientom.

Tatra banka sa stala prvou bankou na Slovensku, ktorá začala **obchodovať s fyzickým zlatom bez sprostredkovateľa**. S cieľom nakúpiť investičné zlato už investori nemusia cestovať do zahraničia. Klienti majú možnosť nakúpiť si zlaté mince alebo tehličky vybraného typu investičného zlata priamo v klientských priestoroch privátneho bankovníctva. Producentom zlatých tehličiek, ako aj zlatých mincí je Rakúska mincovňa (Münze Österreich AG) so sídlom vo Viedni. Zlaté tehličky si klient môže vybrať s hmotnosťou 1 g, 5 g, 10 g, 20 g, 50 g, 100 g, 250 g, 500 g a 1 000 g, s vyrazeným logom Münze Ös-

terreich. Tehličky majú rýdzosť 999,9/1 000 a je na nich vyrazené logo znalca a výrobcu Argor Heraeus SA s jedinečným číslom príslušnej zlatej tehličky. Zlaté mince sú Wiener Philharmoniker s hmotnosťou 1/10, 1/4, 1/2 a 1 trójska unca s rýdzosťou 999,9/1 000 (1 trójska unca = 31,103 g). V čase neistého vývoja na finančných trhoch a obáv z budúceho rastu inflácie je zlato ideálnym bezpečným prístavom.

Darčeková karta ponúka možnosť klientom obdarovať svojich blízkych kartou s exkluzívnym dizajnom v luxusnom darčekovom balení pre pánov aj dámy. Karty sú v hodnote 50 alebo 100 EUR. Sú určené na platenie za tovar a služby na všetkých miestach, kde akceptujú karty Visa Electron, platenie bez PIN- u, držiteľ karty nemusí byť klientom banky a nemusí mať ani trvalý pobyt na území Slovenska

Bankový účet pre deti , ktorého súčasťou je debetná platobná karta s obľúbenými hrdinami Tweetym a Spider-Manom. Uvedená služba sa poskytuje pre deti a tínedžerov od 8 do 15 rokov a medzi jeho výhody patrí neobmedzený výber hotovosti z bankomatov, možnosť platby kartou. Karta sa môže použiť aj v zahraničí. Účet je vedený ma meno dieťaťa, avšak rodičia ho majú prostredníctvom Internet bankingu neustále pod kontrolou.

4.2.11 Moderné inovácie

Tatra banka pre iPhone – internet banking pre iPhone je jednoduchá aplikácia, vďaka ktorej môže podnikateľ po bezpečnom prihlásení okamžite riešiť svoje každodenné bankové operácie. Pozrieť si stav na svojich účtoch a kreditných kartách, bezpečne odoslať platobný príkaz, sledovať pohyby na účtoch.

Od apríla 2009 môžu klienti Tatra banky využívať Internet banking optimalizovaný pre internetové prehliadače v smartfónoch či iPhone. V tomto prípade však v rámci inovácií Tatra banka pripravila pre klientov samostatnú intuitívnu iPhone aplikáciu, ktorá umožňuje naplno využiť potenciál pohodlného dotykového ovládania.

Úverový asistent je inovácia, ktorú môžete využívať počas surfovania na internete. Najvhodnejšia je v oblasti keď klient hľadá bývanie, vybavenie domácnosti či nové auto. Úverový asistent pri hľadaní toho správneho produktu neustále sprevádza a napovie, s akou mesačnou splátkou musíme pri kúpe počítať. Po nastavení parametrov (napr. rodinný stav, vek, príjem, splátky iných úverov a pod.) asistent automaticky prepočítava

výšku mesačnej splátky produktu, o ktorý máte záujem. Stačí, ak prejdete myšou na jeho cenu.

Digitalizovaný podpis - po skeneri dokladov prináša na pobočkách opäť Tatra banka, ako prvá banka na Slovensku inováciu, s ktorou sa môžeme stretnúť. Digitalizovaný podpis zvyšuje komfort a bezpečnosť každodenných bankových operácií.

Doteraz bolo nutné pri zakladaní účtu vytvárať podpisový vzor podpisom na papier, ktorý si banka oskenovala. Tento sken potom slúžil na identifikáciu podpisu klienta v dennodennom bankovníctve. Hlavným znakom podpisu bol teda jeho vzhľad.

Digitalizovaný podpis vníma podpis ako jedinečnú charakteristiku každého jednotlivca, ktorá sa mení a vyvíja v čase. Do úvahy berie aj parametre ako rýchlosť podpisu, tlak na podložku a mnohé iné. Umožňuje mu to špeciálne digitálne pero a tablet.

Spending report je veľmi praktický a jednoduchý nástroj, ktorý pomáha prehľadne zobrazit' výdaje klienta. Takúto službu ponúka Tatra banka pre svojich klientov od 18.2.2010. Spending report totiž „sleduje“ všetky platby, ktoré boli vykonané cez Internet banking a automaticky na základe kódu obchodníka ich triedi do zvolených kategórií. Potom si klient veľmi ľahko vie identifikovať pomocou grafov a tabuliek, výdavky na domácnosť, auto, telefón či zábavu. Z časového hľadiska si vie pozrieť príjmy a výdavky za posledných 12 mesiacov.

Scener dokumentov - ako prvá banka na Slovensku prináša inováciu, ktorá dokáže rýchlejšie a spoľahlivejšie identifikovať svojich klientov. Skener dokladov zrýchľuje vybavenie v pobočkách Tatra banky a tým šetrí čas. Namiesto prepisovania údajov z dokladu totožnosti totiž stačí, ak dokladom prejde cez skener a údaje sa automaticky zobrazia na monitore pracovníka pobočky. Navyše zvyšuje aj bezpečnosť klientov, pretože skener automaticky "rozozná" odcudzený doklad.

Bezkontaktné platby – ide o najrýchlejší spôsob platby, ktorý momentálne môžeme v našich podmienkach dosiahnuť. Nákup zaplatíte do 5 sekúnd. S platobnými kartami s touto funkcionalitou sa dá zaplatiť až 7-krát rýchlejšie ako s klasickou platobnou kartou. S bezkontaktnou kartou sa dá zaplatiť nákup do 20 eur veľmi jednoducho a rýchlo bez zadávania PINu, alebo podpisovania pokladničného dokladu. Platba sa vykoná tak, že karta sa priblíži k špeciálnej čítačke do maximálne päť centimetrovej vzdialenosti. Každú platbu bezkontaktnou kartou, na rozdiel od platby v hotovosti, sa automaticky zaznamená v Spending reporte. Špeciálna technológia platobného terminá-

lu a unikátne kódovanie platieb zabezpečuje maximálnu bezpečnosť funkcionality bezkontaktnéj karty.

Bankomat pre nevidiacich – ide o bankomaty s hlasovými pokynmi, ktoré umožnia slabozrakým a nevidiacim samostatne obsluhovať bankomat a naplno využiť väčšinu jeho funkcií. Na tomto projekte Tatra banka pracovala spolu s Úniou nevidiacich a slabozrakých Slovenska. Vďaka „hovoriacim“ bankomatom môžu nevidiaci a slabozrakí občania konečne samostatne narábať nielen so svojimi financiami, ale aj dobiť si mobilný kredit, alebo zmeniť PIN kód na karte. Stačí zasunúť konektor do audio výstupu na bankomate a ten začne užívateľa prevádzať cez jednotlivé obrazovky.

Záver

Začiatkom 90 rokov sme sa presunuli z priemyselného veku do informačno znalostného, kde musíme uplatňovať nové metódy riadenia, nástroje a spôsoby riadenia. Technický nárast nám priniesol veľký pokrok, ale v dnešnej dobe sa už musíme preorientovať na kvalitné dlhodobé vzťahy, chápať zmysel toho čo robíme v prostredí v ktorom pracujeme. Tatra banka je na trhu treťou najväčšou a dlhodobo najefektívnejšou bankou na Slovensku. Má ambíciu patriť medzi lídrov v rámci slovenského bankovníctva. Aj preto Tatra banka sformulovala Misiu, Víziu a Hodnoty, ktoré jej umožňujú vytýčiť si ďalšiu stratégiu a napredovať k zásadným metám. Tatra banka si každoročne zachováva pozíciu lídra v mnohých oblastiach, čo potvrdzujú aj prestížne medzinárodné ocenenia. Prírodným cieľom banky je dosahovať kontinuálny nárast finančných ukazovateľov a zvýšenú produktivitu spojenú s racionalizáciou a prísnu kontrolou prevádzkových nákladov.

Ak porovnáme celkové aktíva vybraných bánk tak najväčší podiel aktív má Slovenská sporiteľňa, VÚB a Tatra banka k 31.12. 2010. Ich objem oproti r. 2009 má rastúci charakter, ale ešte stále tu môžeme vidieť veľký vplyv hospodárskej krízy, ktorá ovplyvnila celý bankový sektor. V prehľade vkladov klientov môžeme pozorovať rovnakú situáciu aj poradie bánk. Situáciu nastala z dôvodu toho, že veľa spoločností zvažovalo vstup na slovenský trh, ale svoje rozhodnutie odložili. Predpokladáme, že situácia v nasledujúcom období bude mať rastúci charakter.

Čistý zisk vo finančnej oblasti na základe porovnania jednotlivých bánk od roku 2009 stúpa. Náklady, ktoré museli banky vynaložiť z dôvodu zavedenia jednotnej meny Euro boli zahrnuté v čistom zisku za rok 2009. / priemerné náklady na Euro 23 mil. EUR /.

Hlavnou oblasťou mojej práce bolo zameranie sa na inovácie. Tatra banka potvrdila povest' najinovatívnejšej banky na slovenskom bankovom trhu a v tomto trende chce aj pokračovať čo považujem za jej najväčšiu konkurenčnú výhodu v bankovom sektore. Zameriava sa priamo na klienta, ktorému skvalitňuje servis a pridáva pridanú hodnotu oproti konkurencii. V oblasti informačných systémov Tatra banka, priniesla už v roku 1998 ako prvá banka Internet banking na Slovensku, ktorý neustále rozširuje o rôzne doplnkové služby, ale v prvom rade dbá na bezpečnosť pri prihlásení.

Unikátna služba DIALOG, ktorá poskytuje 24 – hodinové služby znamená pre klienta nepretržitý prístup k jeho finančným účtom.

Tatra banka, ako jediná spojila banku s kaviarňou. Ide v tejto oblasti o unikát. V príjemnom prostredí si môže klient vychutnať šálku kávy a zároveň si vybaviť všetky svoje finančné záležitosti. Pre klienta sú pripravení urobiť maximum pre jeho spokojnosť. Mobilný bankomat privezie peniaze až ku klientovi. Ide o plnohodnotný bankomat na kolesách.

Mobilná pobočka poskytuje všetky produkty klasickej pobočky a klient si môže vybrať zo širokej ponuky bankových služieb.

Tatra banka sa stala prvou bankou na Slovensku, ktorá začala obchodovať s fyzickým zlatom bez sprostredkovateľa. Klient má možnosť nakúpiť si zlaté mince, alebo tehličky vybraného typu investičného zlata bez toho, aby musel cestovať do zahraničia. V čase neustále sa meniaceho finančného prostredia a obáv z budúcnosti je žltý kov ideálna investičná príležitosť ako bezpečne investovať. Cena zlata rastie už desať rokov po sebe. Kríza sa rieši masovým tlačением peňazí, čo zvyšuje obavy z budúceho znehodnotenia peňazí a zbavovania sa dlhu za pomoci inflácie.

Medzi najmodernejšie inovácie v Tatra banke môžeme zaradiť aplikáciu pre iPhone. Ide o internet banking na základe ktorého môže klient riešiť každodenné bankové operácie. Z dôvodu zvýšenia bezpečnosti Tatra banka prináša službu digitalizovaného podpisu, ktorý zvyšuje komfort a bezpečnosť každodenných bankových operácií. Digitalizovaný podpis berie do úvahy rýchlosť a tlak podpisu.

Bezkontaktná karta je najrýchlejší spôsob platby / 5 sekúnd / za nákup. S bezkontaktnou kartou sa dá zaplatiť až 7 – krát rýchlejšie, ako s klasickou platobnou kartou za platbu do 20 Eur bez zadávania PIN - kódu.

Bankomat pre nevidiacich – aj v tejto oblasti sa Tatra banka zamerala na nie príliš veľkú cieľovú skupinu nevidiacich klientov. Ide o bankomaty s hlasovými pokynmi, ktoré umožnia nevidiacim a slabozrakým samostatne využiť väčšinu jeho funkcií.

Na základe zistených poznatkov pri vypracovaní diplomovej práce sa predkladajú nasledovné návrhy na využitie:

- v oblasti bezkontaktnej karty rozšíriť možnosti využitia v oblastiach cestovania, stravovania, kultúry a iných oblastí
- v oblasti špeciálnych služieb klientom zvažovať zavedenie nového prístupu ku klientom službou BANK DRIVE - to zameraná, že klient všetky operácie, ktoré

je možné vybaviť vo vnútri pobočky, vybaví tak, že sedí v pohodlí svojho vozidla

- odmeňovanie klienta Tatra banky, za klienta, ktorého získa pre banku
- zaviesť vyšší systém ochrany finančným prostriedkom klienta, ktorá by spočívala v tom, že by systém sledoval a vyhodnocoval každú finančnú operáciu a pri inej ako klasickej operácii, by transakcia prebehla až po preverení klienta

Tatra banka rok 2010 môže hodnotiť vcelku úspešne s tým, že pociťuje postupné oživovanie trhu zasiahnutého globálnou ekonomickou krízou. Jej ambíciou je preto neustále zlepšovať a napredovať s primárnym zameraním na spokojnosť klienta. Jej cieľom je dosiahnuť úspech, ktorý ju posunie vpred v rámci zdravej konkurenčnej súťaže.

Zoznam použitej literatúry

- ASHKENAS, Ron. 2009. *Sila jednoduchosti*. Bratislava. Eastone Books, 2010. s. 195. ISBN 978-80-8109-135-3
- ÁRENDÁŠ, Marko 2005. *Makroekonómia*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2005, s. 381, ISBN 80-8069-524-5
- BARTÁKOVÁ, Gabriela a kolektív. 2007. *Marketing manažment II ako v súčasnom trhovom prostredí postupovať*. Bratislava: 228 s.r.o., 2007, s. 324. ISBN 978-80-969856-1-6
- BELICA, Milan, 2002. *Podnikové financie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002, s. 171, ISBN 80-8069-006-5
- BEŇOVÁ, Elena a kol. 2005. *Financie a mena*. Bratislava: Iura Edition, 2005, s. 373, ISBN 80-8078-031-5
- CIBAKOVÁ, Viera – BARTÁKOVÁ, Gabriela – RÓZSA, Zoltán. 2005. *Úvod do teórie marketingu*, Bratislava: MERKURY, 2005. s. 164. ISBN 80-89143-23-7
- GOSTIC, Adrian – ELTON, Chester. 2007. *Motivačný princíp*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 212. ISBN 978-80-8109-125-4
- GURČÍK, Ľubomír 2004. *Podnikateľská analýza a kontroling*. 2. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2004, s. 163, ISBN 80-8069-449-4
- HAMBÁLKOVÁ, Mária 2002. *Komerčná činnosť*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002, s. 186, ISBN 80-8069-039-1
- HOLEC, Roman – HALLON, Ľudovít. 2007. *Tatra banka v zrkadle dejín*. Bratislava: AEPRESS, s.r.o., 2007, s. 325. ISBN 978-80-88880-77-6
- HRVOĽOVÁ, Božena a kolektív. 2006. *Analýza finančných trhov*. Bratislava: Sprint vfra, 2006. s. 555. ISBN 80-89085-59-8
- KOMORNÍK, Jozef . 2004. *Základy finančného manažmentu*. Bratislava: Univerzita Komenského 2004. s. 146
- KOTLER, Filip – Caslione A. John. 2009. *Chaotika*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 186. ISBN 978-80-8109-114-8
- LI, Charlene – BERNOFF, Josh. 2008. *Spodná vlna*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 298. ISBN 978-80-8109
- LESÁKOVÁ, Dagmar – ČIMO, Jozef – HANULÁKOVÁ, Eva – MARIÁŠ, Miroslav – LUKAČOVIČOVÁ , Zuzana. 2007. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint vfra, 2007. s. 354. ISBN 978-80-89085-92-7

- MAJTÁN, Štefan a kolektív. 2007. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vbra, 2007. s. 345. ISBN 978-80-89085-79-8
- MEDVEĎ, Jozef – KOVÁČOVÁ, Zuzana 2003. *Finančný a bankový marketing*. Bratislava : Sprint, 2003, s. 224, ISBN 80-89085-25-3
- MIKOLÁŠ, Zdeněk 2005. *Jak zvýšiť konkurenceschopnosť podniku – konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Bratislava: Grada Publishing a.s., 2005, s. 200, ISBN 80-247-1277-6
- MOVIUS, Hallam – SUSSKIND, Lawrence. 2009. *Firmy, ktoré víťazia*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 212. ISBN 978-80-8109-126-1
- MULLSINS, John – KOMISAR, Randy. 2009. *Plán B*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 259. ISBN 978-80-8109-134-6
- PAPULA, Jozef. – PAPULOVÁ, Zuzana. 2009. *Strategický manažment - teoretické východiská alebo jadro vedomostí*. Bratislava: KARTPRINT, 2009. s. 141. ISBN 978-80-88870-78-4
- PORTER, E. Michael. 1994. *Konkurenčné stratégie*. Praha:Victoria Publishing, 1994, s. 325. ISBN 80-85605-11-2
- PORTER, E. Michael. 1995. *Konkurenční výhoda*. Praha:Victoria Publishing, 1995, s. 234. ISBN 80-85605-12-0
- RUDY, Ján a kolektív. 2004. *Organizačné správanie*. Bratislava: Faber, 2004, s. 273. ISBN 80-89019-07-2
- ŠLOSÁR, Rudolf – ŠLOSÁROVÁ, Anna – MAJTÁN, Štefan 1999. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Bratislava: Media trade, 1999, s. 255, ISBN 80-0800869-5
- ULIRICH, Dave – SMALLWOOD, Norm – SWEETMAN, Kate. 2009. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 147. ISBN 978-80-8109-122-3
- VICEN Ivan - KUBICOVÁ Ľubica- MINÁROVÁ Martina. 2009. *Strategický marketing*. SPU, 2009. s. 210. ISBN 978-80-552-0179-5
- ZENTKOVÁ, Iveta 2005. *Základy mikroekonómie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005, s. 148, ISBN 80-8069-472-9

Internetové stránky

www.ekonomika.sme.sk/c/5778734/zdanenie-bank-sa-uz-chysta.html

www.emarketing.szm.com/index4.htm

www.csob.sk

www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2010/cislo-25/moderna-a-uspesna-firma-ma-v-suvahe-aj-intelekt.html

www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-analyza/mikroprostredie-podniku/

www.finance.sk/download/255-stahuj-zakon-o-bankach/

www.finweb.hnonline.sk/c1-51404060-tatra-banke-vlani-mierne-klesol-cisty-zisk

www.firmy.etrend.sk/firmy-a-trhy-financny-sektor/mimoriadne-zdanenie-bank-fico-nepresadil.html

www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/prehľad-o-rozvoji-penazneho-sektora/rozmiestnenie-organizacnych-jednotiek-komercnych-bank

www.openiazoch.zoznam.sk/info/zpravy/zprava.asp?NewsID=101585

www.orsr.sk

www.podnikajte.sk/start-podnikania/category/fransizing/article/podstata-franchisingu.xhtml

www.sbaonline.sk/sk/bankovy-sektor/banky-v-sr/

www.slsp.sk

www.tatrabanka.sk

www.unicreditgroup.eu

www.vub.sk

Iné:

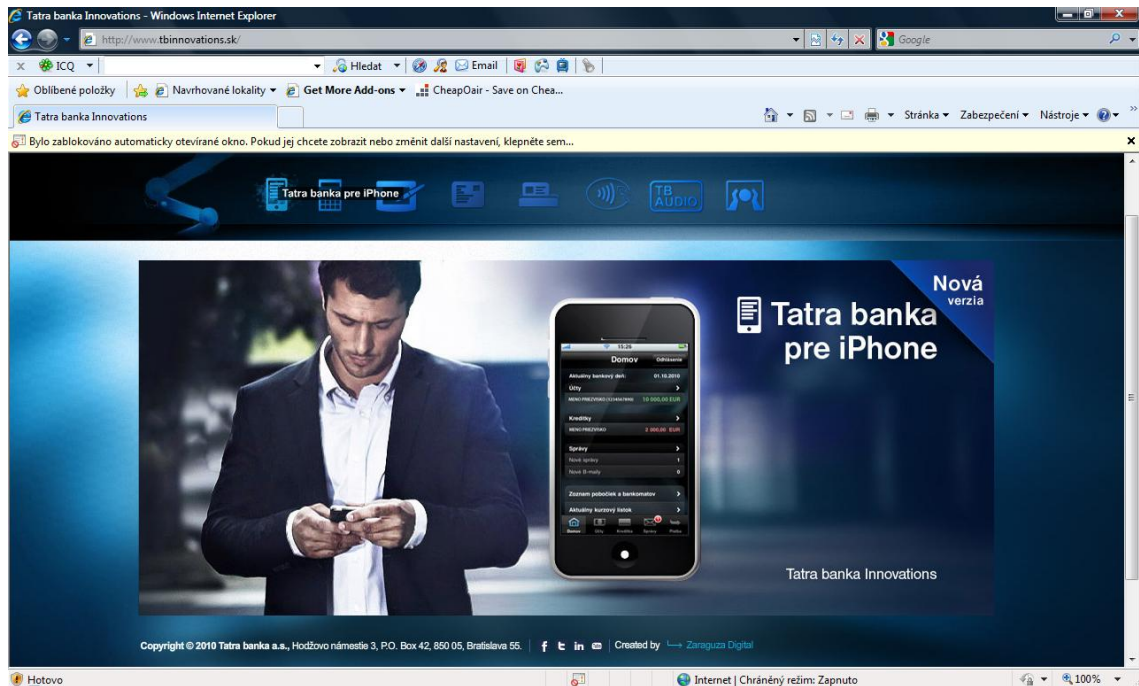
Interné materiály Tata banky, a.s.

Interné smernice Tatra banky, a.s.

Výročné správy vybraných bánk

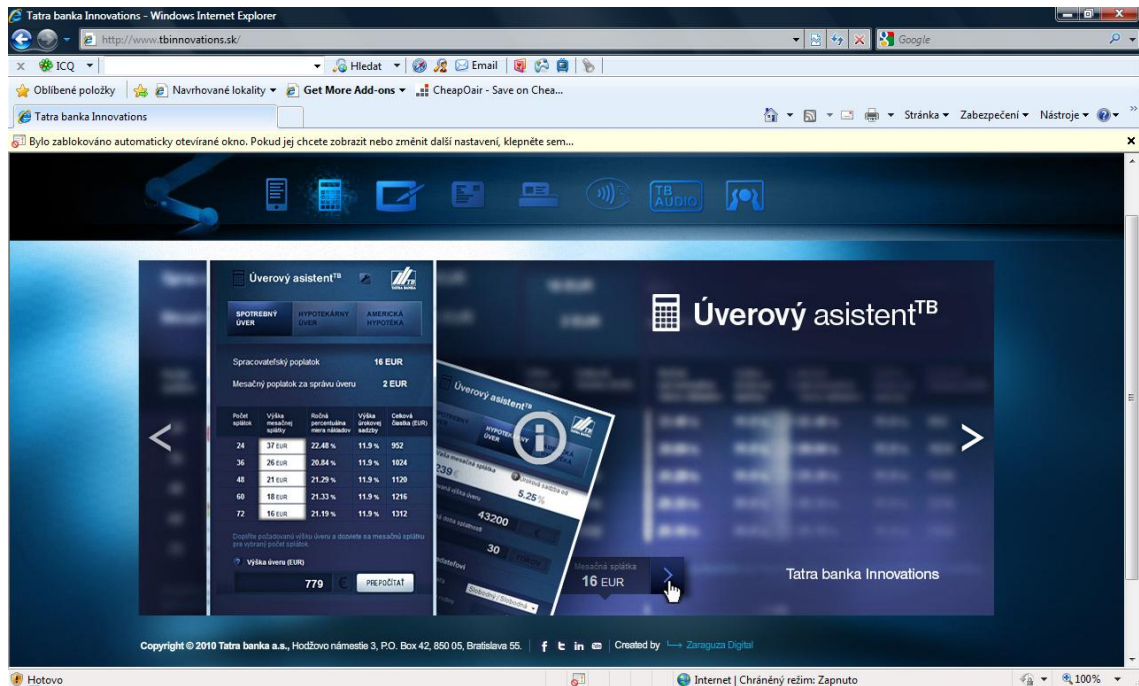
1 Prílohy

Príloha 1 – Tatra banka pre iPhone



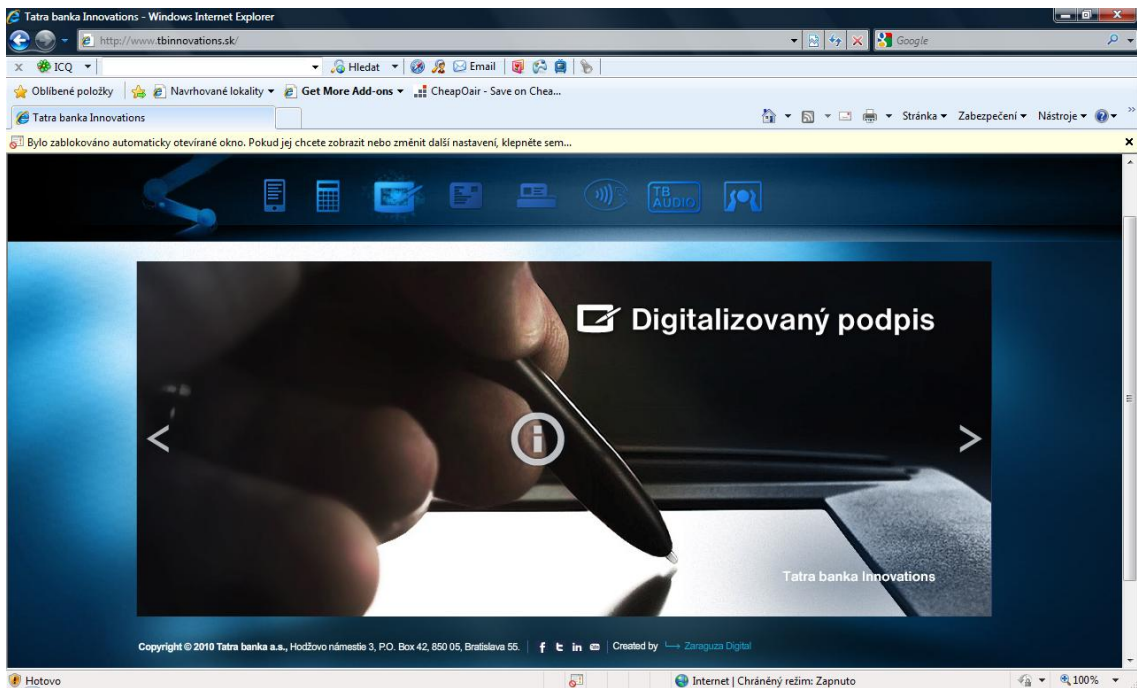
Zdroj: Tatra banka

Príloha 2 Úverový asistent



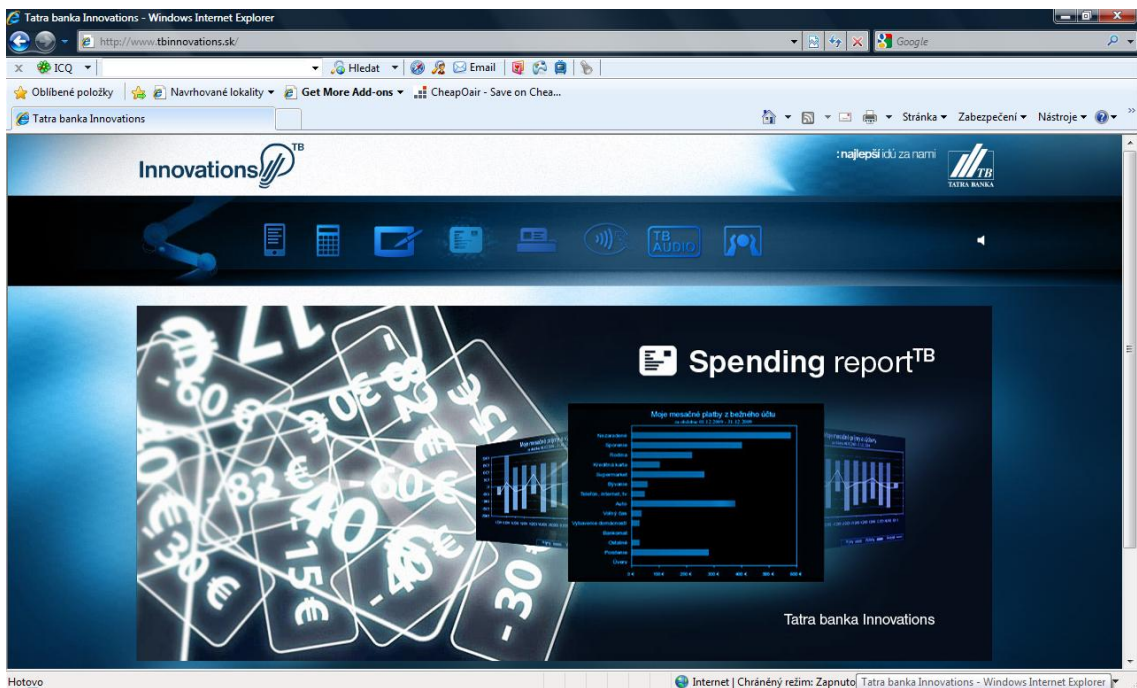
Zdroj: Tatra banka

Príloha 3 Digitalizovaný podpis



Zdroj: Tatra banka

Príloha 4 Spending report



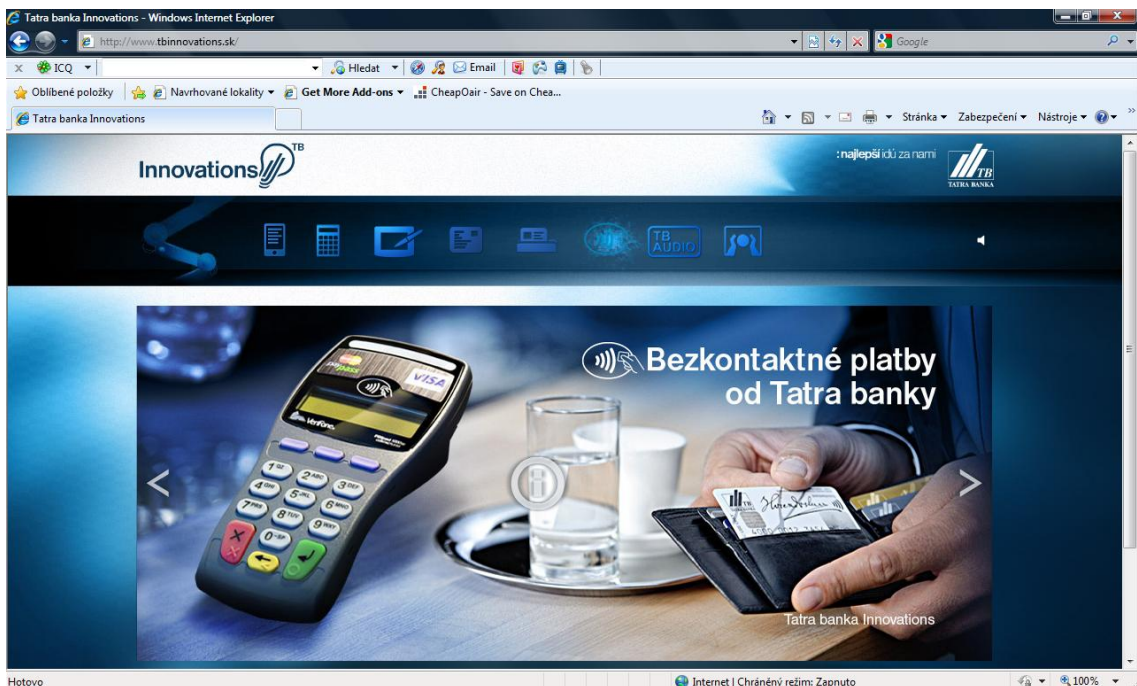
Zdroj: Tatra banka

Príloha 5 Skener dokladov



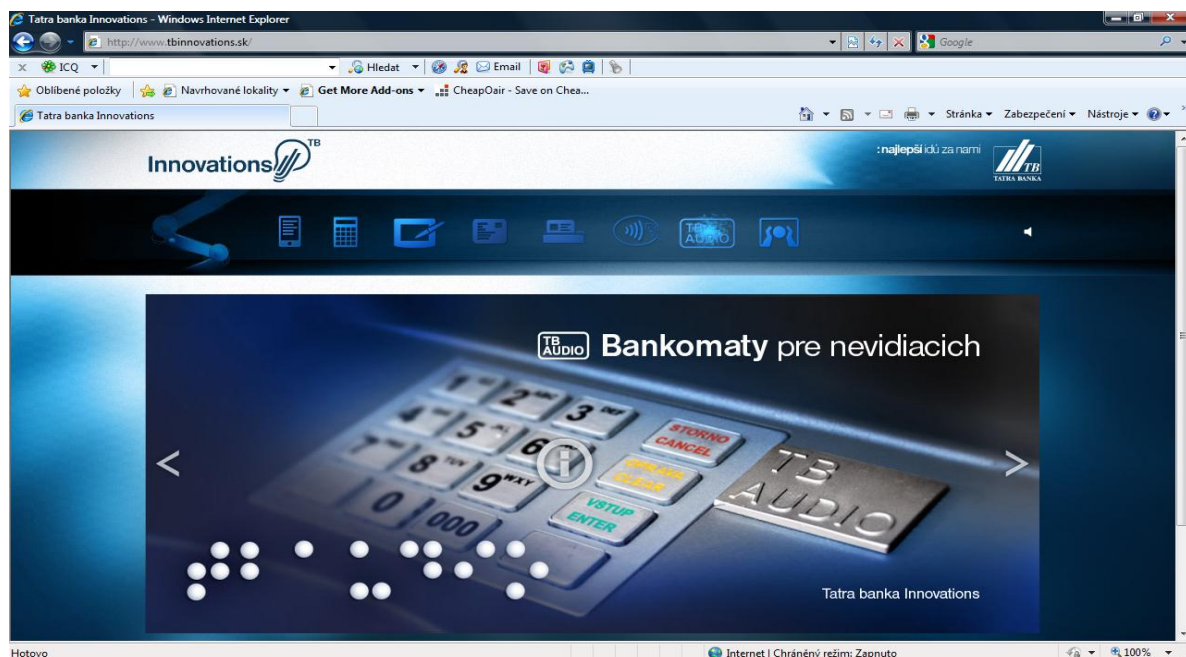
Zdroj: Tatra banka

Príloha 6 Bezkontaktné platby od Tatra banky



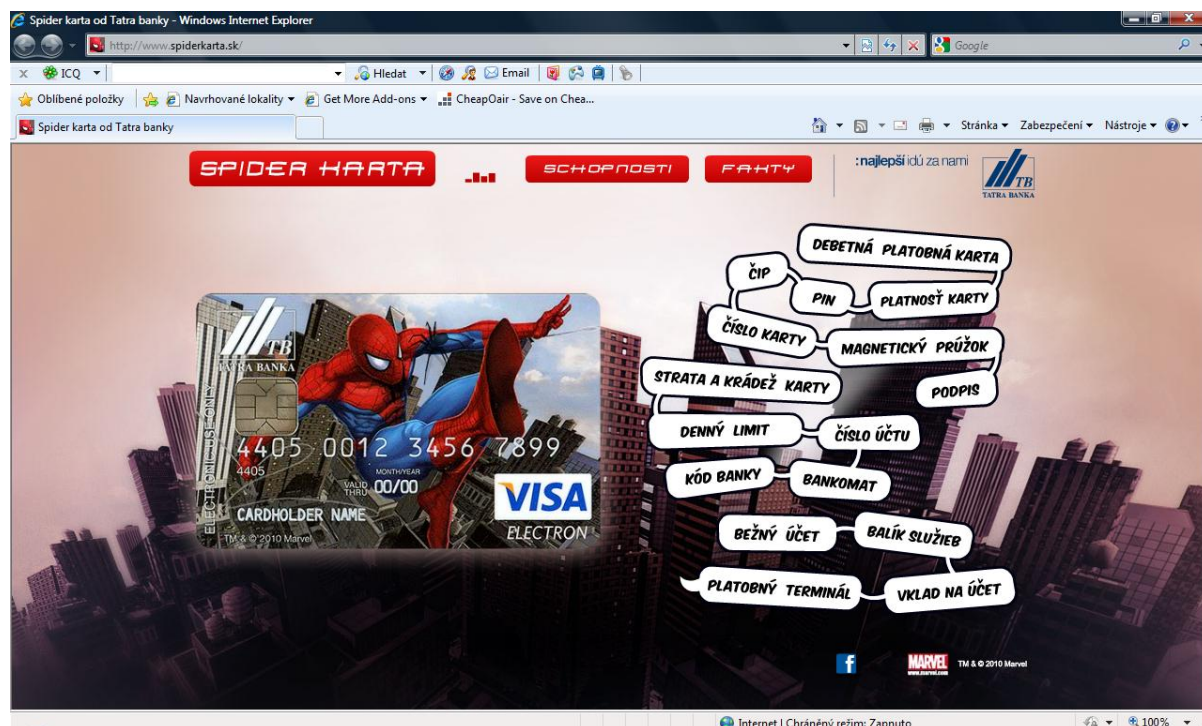
Zdroj: Tatra banka

Príloha 7 Bankomaty pre nevidiacich



Zdroj: Tatra banka

Príloha 8 Spider karta



Zdroj: Tatra banka

Príloha 9 Spider, Tweety karta



Zdroj: Tatra banka