

Klient v bankovním podnikání a kvalita služeb

Vývoj v bankovníctví v poslední době ukázal, že vítězí ty banky, které se orientují na klienta. Klient a jeho specifické potřeby se dostávají do centra pozornosti. Klient se stává klíčovým prvkem v bankovní strategii a orientace na klienta jedním z nových trendů v bankovním podnikání. Místo tradiční formy držení odstupu od klienta se prosazuje tendence považovat klienta za partnera a spojence. Posiluje se samostatné rozhodování pracovníků, kteří pracují s klienty a prosazuje se způsob, kdy se kolem klienta vytvoří tým pracovníků, kteří ho komplexně na jednom místě obslouží.

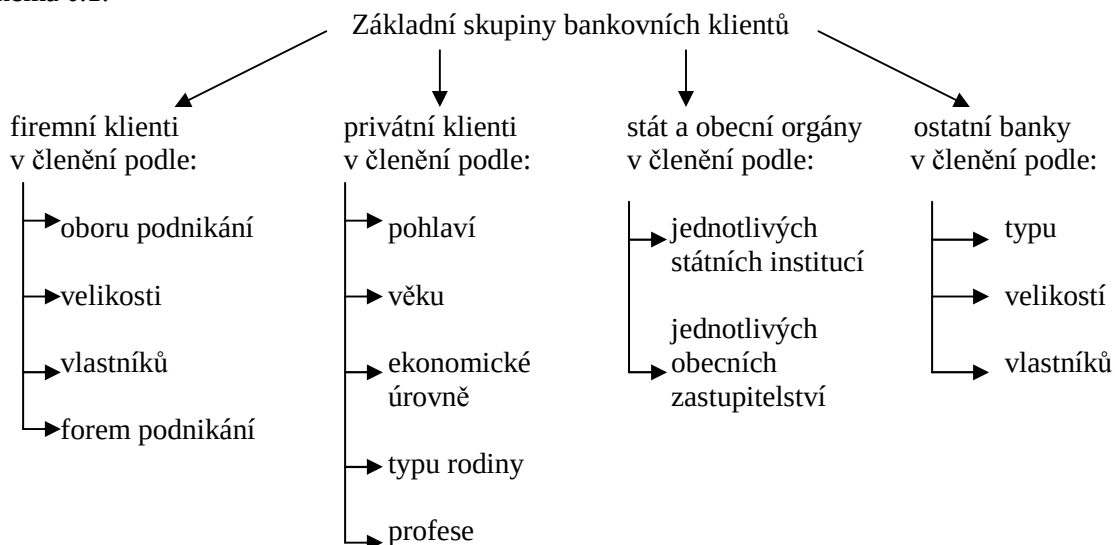
Nový trend znamená v prodejní činnosti bank *aktivní přístup ke klientům*. Je třeba klienty aktivně kontaktovat, nabízet jim zajímavé bankovní produkty, pomáhat v jejich rozhodování formou finančního poradenství, zaměřit se na kvalitu pracovníků, kteří přicházejí do styku s klienty apod. Základní zásadou tohoto nového trendu je soustředit se na prvním místě na uspokojování potřeb klientů a až na druhém místě sledovat zisk banky. Výsledkem podcenění důležitosti služeb klientovi je nespokojený klient a v konečném důsledku i špatný výsledek hospodaření banky.

Důležitost kvality služeb dává prostor pro zavedení nového útvaru do organizační struktury bankovního managementu – *útvaru pro management kvality*, který by měl v bance zajišťovat tvorbu koncepce kvality, tvorbu standardů kvality, prosazování politiky kvalitních služeb zákazníkům a samotné řízení kvality.

1. Základní skupiny bankovních klientů

V bankovním podnikání se setkáváme s různými klienty, které můžeme rozdělit do čtyř základních klientských skupin, na co poukazuje následující schéma.

Schéma č.1:



Pramen: vlastní schéma

Uvedené členění základních skupin klientů není úplné, banka je může členit ještě podle dalších kritérií segmentace.

Při posuzování vztahu banka-klient se klient může dostat do dvojího postavení – postavení vkladatele, který svěřuje bance své peníze a postavení dlužníka, který si od banky půjčuje. Banka na to reaguje specifickými přístupy ke klientům v těchto pozicích.

Klient v postavení vkladatele:

Banka musí udělat všechno pro to, aby klienta jako vkladatele získala, musí ho přesvědčit, že je důvěryhodná, že je solventní, likvidní a zdravá a že se svěřenými prostředky zachází obezřetně. Měla by klientovi poskytnout pravdivé a jemu srozumitelné informace, poněvadž klient si sám potřebné informace těžko shání, zpravidla jenom zkoumá ve svém okolí, jak je kdo se svojí bankou spokojen.

Klient v postavení dlužníka:

Banka se chová vůči němu obezřetně a do jisté míry skepticky. Má vypracované podrobné manuály, jak postupovat po celou dobu trvání úvěrového vztahu. Přístup banky by měl být citlivý, měl by být i zde respektován prioritní zájem klienta. Naplnit tento princip v reálném bankovním podnikání však vyžaduje určitý čas, tradici a vytvořenou dobrou pověst banky i klienta.

V poslední době se v důsledku radikálních změn v technologii bankovních produktů, v důsledku automatizace, elektronizace a nových komunikačních možností stává velkým nebezpečím *ztráta vazby banky ke klientovi*. Klasický přístup – zákazník do banky prostřednictvím přepážky bankovní pobočky a přímý “face to face” kontakt s bankovním personálem se s postupující komputizací a novými komunikačními možnostmi nahrazuje tlakem na přístup klienta zpravidla po dobu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu – ale ne přes přepážku, nýbrž přes obrazovku personálního počítače, tlačítkovou klávesnici telefonu či přes video-terminál. Cílem banky však musí být i zde udržení vazby ke svému klientovi.

2. Klient a etika bankovního podnikání

Podstata bankovního podnikání spočívá zejména v práci s penězi klientů, tedy s bance svěřenými prostředky, proto by v bankovníctví více než kde jinde měly být přísně dodržovány etické normy. Banky by měly důsledně ochraňovat zájmy svých klientů a co nejefektivněji zhodnocovat jim svěřené prostředky.

Základní etické principy bankovního podnikání:

- respektovat přísnou důvěrnost ve věcech svých klientů,
- dodržovat všechna příslušná pravidla – zákony, nařízení, vyhlášky, opatření centrální banky a pravidla obezřetného podnikání,
- uplatňovat stejný přístup a pravidla chování vůči všem svým klientům, neposkytovat některým z nich neoprávněné výhody,
- pravdivě informovat klienty o všech údajích, které jsou zapsány v obchodním rejstříku, o akcionářské struktuře, o kapitálové priměřenosti, o hospodaření banky a směrech svého podnikání, o svých obchodech, produktech a službách /zejména o jejich obchodních podmínkách/,
- vyžadovat od svých zaměstnanců profesionální přístup a kompetentnost, korektnost, nestrannost, vstřícnost, přísnou mlčenlivost, vyhýbání se střetům zájmů, nepřijímání a nevyžadování finanční či věcné výhody.

Zásady vzájemného etického chování bank

- soutěžit na základě vysoké profesionální úrovně a kvality služeb,
- navzájem se o sobě veřejně nevyjadřovat,
- nehazardovat zaváděním nepřiměřeně vysokých depozitních úroků a nepřiměřeně nízkých úvěrových úroků,
- navzájem si na základě nezdůvodněných výhod nepřetahovat pracovníky a bedlivě zkoumat, proč se u jedné banky hlásí pracovník z jiné banky a zda v této souvislosti nedochází k jevům, které by škodily dobré pověsti bankovníctví.

3. Smluvní vztah mezi bankou a klientem

Služby klientům banky poskytují na smluvním základě. Smluvní základ bankou poskytovaných služeb znamená princip rovnosti účastníků smluvního vztahu a právo účastníka na nepřijetí návrhu smlouvy.

Smluvní vztah při pasivních obchodech:

Banky zde zpravidla nabízejí určité typové smlouvy, na které mají uzpůsobeny smluvní dokumentaci a informačně-technologický systém. Jen zřídka se uzavírají nestandardní smlouvy, protože z technologických příčin by vznikaly problémy s výpočtem úročení vkladu, připisováním úroků k jistině, splatnosti apod. Návrh na nestandardní podmínky je tedy bankou odmítnut, podobně jako v případě klienta, se kterým banka nemá dobré zkušenosti s plněním smluvních podmínek. Výjimku tvoří TOP klienti, ke kterým má banka individuální přístup.

Smluvní vztah při aktivních obchodech:

Banka zde rozhodně nevyhoví všem klientům /na rozdíl od pasivních obchodů/. Poskytnutí úvěru nebo bankovní záruku bude vázat na posouzení podnikatelského záměru, osoby dlužníka, jeho ekonomické a finanční situace, kvality zajištění apod. Každá smlouva sestavená v této oblasti bude mít prvky individuálního posouzení a nastavení podmínek.

Ve vztahu banka-klient sehrává důležitou úlohu *systém pojištění vkladů*, který plní zejména následující funkce:

- zabránit útoku na banku /při závažnějších problémech banky/,
- ochránit vklady klientů /při nesolventnosti banky/.

V SR je systém pojištění vkladů upraven zákonem č. 118/1996 Z.z. o ochraně vkladů /ve znění pozdějších úprav./

4. Bankovní tajemství a povinnost mlčenlivosti

Na všechny obchody, peněžní služby bank, včetně stavů na účtech a depozit, se váže *bankovní tajemství*. Zprávu o všech záležitostech, které jsou předmětem bankovního tajemství, je banka povinna

podat osobám pověřeným výkonem bankovního dohledu, při trestním oznámení nebo při plnění oznamovací povinnosti.

Se souhlasem klienta však lze podat zprávu o záležitostech týkajících se jeho osoby, které jsou předmětem bankovního tajemství, komukoli. Je to zejména v případě podnikatelů, kdy jsou informace určeny pro jeho obchodní partnery nebo jiné banky.

Bez souhlasu klienta může banka podat informace, které jsou předmětem bankovního tajemství, ve smyslu aktuální legislativy, spravidla na písemné vyžádání

- soudu - pro účely občanského soudního řízení,
- orgánu činného v trestním řízení - za podmínek, které stanoví zvláštní zákon,
- správce daně – za podmínek podle zákona o správě daní a poplatků,
- orgánů sociálního zabezpečení - ve věci řízení o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, které klient dluží,
- orgánů sociálního zabezpečení – ve věci řízení přeplatku na dávkách sociálního zabezpečení a státní podpory, který je klient povinný vrátit,
- zdravotních pojišťoven - ve věci řízení o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, které klient dluží,
- soudního exekutora pověřeného provedením exekuce,
- úřadu práce – ve věci řízení o vrácení finančních prostředků poskytnutých klientovi ze státního rozpočtu, apod.

V případě, že se klient dostane do prodlení s peněžitým plněním bance na dobu delší než je pravidly stanovená doba nebo poruší své povinnosti vůči bance sjednané ve smlouvě nebo stanovené zákonem, omezuje se povinnost banky zachovat bankovní tajemství tak, že banka může informovat jiné banky, třetí osoby nebo veřejnost o porušení smlouvy klientem /přičemž smí uvést jen název klienta a označení porušené povinnosti/.

Dodržování bankovního tajemství platí i v oblasti vztahu banky k jiným bankám, tak že

- banky se mohou vzájemně informovat o bankovním spojení, identifikačních údajích o majitelích účtů a o záležitostech, které vypovídají o bonitě a důvěryhodnosti jejich klientů, a to i prostřednictvím právnické osoby, která není bankou,
- banka je povinna k získaným údajům o klientech jiné banky přistupovat tak, jako by šlo o údaje o jejich vlastních klientech.

Klient má právo seznámit se s informacemi, které jsou o něm vedeny v příslušné databázi.

Kromě bankovního tajemství upravuje bankovní legislativa i *povinnost mlčenlivosti* ve služebních věcech dotýkajících se zájmů banky a jejích klientů. Tato povinnost vzniká ze zákona, na základě právních skutečností, které vedou ke vzniku zaměstnaneckého poměru v bance nebo v centrální bance. Váže se i na členy dozorčí rady a osoby provádějící bankovní dohled. Povinnost zachovávat mlčenlivost trvá i po skončení pracovně-právního vztahu nebo jiného obdobného vztahu.

5. Nové přístupy banky ke klientovi

Poskytování bankovních služeb v tradičním pojetí čelí stále většímu tlaku ze strany nebankovních subjektů, které se snaží poskytovat finanční služby a produkty novou formou a na nových místech, jež jsou tradičním bankám často vzdálená. Pro udržení stávajících klientů a získání dalších je proto pro banky nezbytný nový přístup ke klientům, který spočívá:

- ve stále významnější nabídce nových nebo inovovaných služeb a produktů přizpůsobených konkrétním podmínkám, spolu s využíváním moderních distribučních kanálů,
- v pomoci při rozhodování klienta formou finančního poradenství,
- v zaměření na kvalitu pracovníků, kteří přicházejí do styku s klienty apod.

V minulosti se banky snažily získat klienty konkurenčních bank, různými studiemi se však prokázalo, že tento způsob je mimořádně nákladný. Proto se v poslední době klade důraz zejména na strategii udržení klientů, vhodnou formu komunikace mezi bankou a klientem, výběr a školení vhodných pracovníků a analýzu stížností klienta.

Aby si banka udržela své klienty, měla by dodržovat určité zásady. Jsou to:

- pravidelná a tvořivá komunikace s klientem – buď osobní nebo po telefonu, komunikace způsobem, který klienta přinutí zpozornět a reagovat,
- záruka kvality služeb - získání certifikátu kvality na poskytované služby, tj. pozitivní signál ve vztahu ke klientele a tlak na zodpovědnost vlastních zaměstnanců,
- odměna za časté využívání služeb - poskytování zvláštních prémií nejlepším klientům banky, zvláště těm, kteří hodně kupují produkty nebo často využívají služby banky, vázání vybraných produktů na nejlepší klientelu, poskytování dárek apod.,
- zvláštní služby - služby aranžované tak, aby je určité segmenty klientů pociťovaly jako služby osobní nebo zcela individuální,
- výchova klientů - výuka a výcvik klientů, lepší informovanost klientů,
- partnerství - vědomé vytváření partnerského vztahu s klientem bez ohledu na to, jestli mu banka chce prodat svůj produkt nebo ne,
- rozhovory s odcházejícími klienty - využít informace odcházejících klientů zejména z oblasti jejich negativních zkušeností a poznatků a snažit se je znovu získat,
- neobvyklé znovuzískání - schopnost vyřešit klientovy problémy a chyby firmy, šikovným jednáním banka může překonat jakoukoli nespokojenost klienta vůči ní.

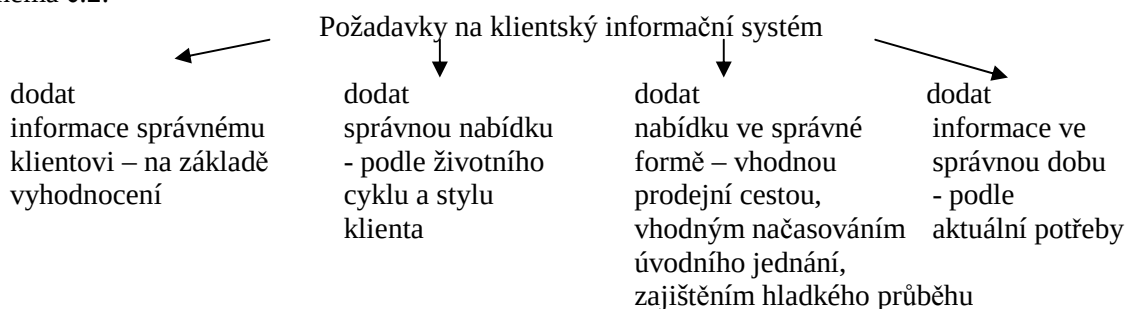
Elektronické prodejní cesty modifikují vztah klienta a bankovního pracovníka. Mezi klienta a banku vstupuje elektronický prostředník, čím se klient stává anonymnějším, což se může projevit ve ztrátě vazby k zákazníkovi. Aby tomu banka zabránila, měla by dodržovat následující tři zásady:

- *jedno konto – jedna banka*, tj. orientace klienta výlučně na jednu banku, která by měla mít jednotný design, formu produktů a jednotný servis, aby se jevila klientovi jako tatáž, ať už využije služby pobočky nebo použije elektronické prodejní cesty,
- *jednotný image na základě kompatibility produktů* - standardizované produkty elektronického bankovníctví musí být kompatibilní s ostatními produkty pobočky,
- *jednotný systém služeb, od klientského informačního systému k elektronickému poradci* - klient musí být obsloužen stejně kvalitně elektronickou cestou jako v pobočce.

6. Klientský informační systém a spokojenost klienta

Pro kvalitní vztah banka-klient je důležitý klientský informační systém, t.j. systém určený pro klienta. Aby splnil svoji úlohu, musí vyhovovat určitým kritériím, viz následující schéma.

Schéma č.2:



Pramen: vlastní schéma

Klientský informační systém pracuje ve třech krocích:

- sběr informací o klientovi a jeho typu podle již uskutečněných transakcí klienta,
- zjištění přání, které klient v momentální situaci má nebo by mohl mít,
- reakce na aktuální potřeby klienta, tj. podání informace, nabídka produktu, zajištění transakce.

Klientský informační systém v oblasti přístupu ke klientům by měl být věrným obrazem klasické dobré péče o klienta. Měl by být spojnicí a nadstavbou všech přístupových cest a plnit tak integrační funkci.

Při budování dobrého vztahu banka-klient má stále rostoucí význam postavení pracovníků první linie. Nedílnou a mimořádně důležitou součástí kvalitního prodeje bankovních produktů a služeb je adekvátně vybraný a vyškolený personál pracovníků první linie, tj. pracovníků, kteří přicházejí bezprostředně do styku s klientem banky. Značný důraz se klade zejména na prevenci konfliktů a řešení stížností klientů.

V případě složitých situací se doporučuje pracovníkům banky držet se těchto čtyř zásad:

- naučit se jednat s rozčarováním klientem,
- usilovat o získání verbální a neverbální zpětné vazby od klienta a reagovat na ni odpovídajícím způsobem,
- vyhýbat se negativnímu hodnocení chování klienta a při poskytování instrukcí, informací a rad být zdvořilý,
- vytvořit příjemné, stimulující pracovní prostředí, být asertivní.

Banka by měla patřičnou dávku pozornosti věnovat stížnostem klientů. Při jejich řešení by měla navodit atmosféru důvěry a projevit pochopení, objektivně prozkoumat situaci a záležitost vyřídit rychle a jasně.

Výsledkem podceňování důležitosti služeb klientovi je nespokojený klient a v konečném důsledku ztráta důvěry v banku. Platí:

- udržet si klienta je vždy nákladné,
- klient zaplatí víc pouze za dobrou a kvalitní službu,
- špatné služby stojí banku v konečném důsledku víc než služby dobré,
- nejvíc toho o bance namluví právě nespokojený klient /sociologové uvádějí, že špatné zprávy se šíří velice rychle – spokojený klient řekne o dobré službě dalsím sedmi lidem, nespokojený dalsím patnácti/,
- šance získat nespokojeného klienta se nemusí zopakovat.

Důkladné poznání klienta a jeho potřeb je hlavním kritériem i při budování bankovní sítě. Kritériem umístění pobočky nebo expozitury banky je posouzení efektivnosti vynaložených nákladů a konkrétní přínos, ekonomický výsledek. Při hodnocení přínosu se bere do úvahy:

- počet a lokalizace klientů pobočky,
- stupeň poptávky po různých produktech a službách nabízených bankou,
- stupeň vývoje jednotlivých klientů z pohledu schopnosti akceptovat technické prostředky automatizovaného bankovníctví,
- očekávání a chování klientů,
- stupeň rozvoje konkurenčního prostředí,
- psychologické účinky na klienty,
- ochota nabízet služby „šité na míru“,
- schopnost být interaktivnější při poskytování služby vyžadující vysoký stupeň poznání finanční situace klienta /např. u úvěru/,

- možnost efektivnějšího prodeje bankovních produktů navazujících nepřímo na základní bankovní produkty.

Výraznější orientace banky na klienta si kromě jiného vyžaduje důraznější zaměření na trh, na kulturu poskytovaných služeb orientovanou pozitivně vůči klientům a na jejich celkovou kvalitu. V souvislosti s tím vzniká nový pojem – management kvality. Jeho cílem je úplná spokojenost zákazníků.

7. Management kvality služeb

Kontakt banky s klientem se stále více anonymizuje, klesá loajalita klienta k bance. Navíc sortiment nabídky a obchodní podmínky jednotlivých bank jsou přibližně stejné, proto klientovi nepřijde zatěžko banku změnit. Na udržení klienta proto musí banka vynakládat stále větší úsilí, zejména v oblasti kvality služeb.

Vymezení pojmu *kvalita poskytovaných služeb*, není jednoduché, existují různé způsoby jeho vymezení, například:

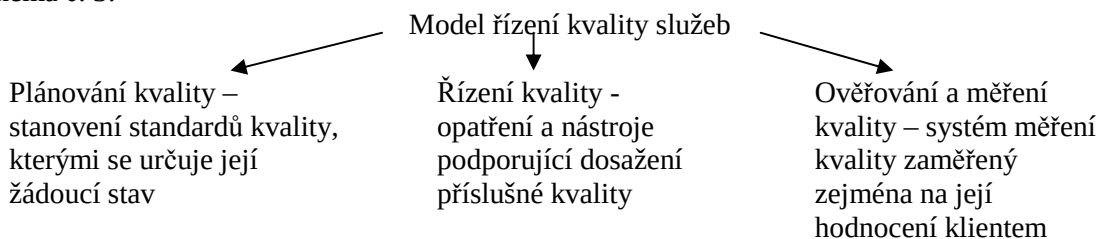
- *pojetí zaměřené na klienta* - kvalitu určuje zákazník svým hodnocením, kvalita služby je zaměřena na uspokojování individuálních požadavků klienta,
- *pojetí orientované na produkt* - kvalitu určuje výkon, kvalitu lze měřit charakteristikami výkonu,
- *pojetí orientované na „výrobní proces“* - kvalitu určuje dodržování stanovených standardů, příp. specifikací,
- *pojetí orientované na cenovou kvalitu* - kvalitu určuje dosažení určitých cenových relací,
- *absolutní pojetí* - kvalita je popisována superlativy jako něco zcela mimořádného a poznatelného pouze empiricky.

Vzhledem k rozdílnému pojetí pojmu kvality služeb a ke specifiku bankovních služeb lze rozlišit čtyři dimenze kvality:

- *kvalita poradenských služeb* - rada v zájmu klienta, objektivnost rady, poskytování rad mimo úřední hodiny, intenzita poradenství,
- *kvalita postupu* - strategie bezchybného postupu, dodržování termínů, krátký termín vyřízení, optimalizace vztahů na styčných místech,
- *kvalita produktu* - sortiment a podmínky podle potřeby klienta, podklady srozumitelné pro klienta, přehledné a srozumitelné formuláře, dodatečný prospěch pro klienta,
- *kvalita služeb* - úřední hodiny, vlídnost pracovníků, krátká doba čekání, rychlé odstranění chyb, okamžité vyřízení reklamací klienta.

Management kvality se nemůže týkat jen určitých úseků obchodní činnosti banky a nesmí být pouze jednorázovou akcí. Musí být chápán jako koncepce přijatá celou bankou a všemi jejími pracovníky. Implantace této koncepce je úkolem vrcholového managementu banky /zpravidla se vytvoří funkce manažera kvality/, konkrétní naplnění koncepce kvality a její realizace je však zejména záležitostí řadových pracovníků banky. Model řízení kvality má více složek, na co poukazuje následující schéma.

Schéma č. 3:



Pramen: vlastní schéma

8. Metody měření kvality bankovních služeb

V bankovní praxi se používá více metod měření /hodnocení/ kvality služeb, například:

- *metoda testovacího obchodu /obchodního jednání/*,
- *metoda SERVQUAL*,
- *metoda analýzy stížností*,
- *metoda rozhodující události*,
- *metoda diagramů problémů*,
- *metoda strategické mapy*,
- *metoda barometru spokojenosti*.

Metoda testovacího obchodu /obchodního jednání/ je metoda testů, při nichž je simulována reálná situace tak, aby bylo možné co nejobjektivněji posoudit poskytovanou službu. Rozlišují se tři typy testů – pozorování reálného obchodního kontraktu, zřízení testovacího konta a rozhovor v poradenství. Při testu pozorování reálného obchodního kontaktu se banka dohodne s jednotlivými klienty na pozorování a hodnocení jejich vztahů s bankou, čímž lze získat nepřetržitý přehled o kvalitě příslušných rutinních výkonů /zprávy o zkušenostech klientů se pořizují v pravidelných intervalech/. Testovací konta jsou vedena bez vědomí pracoviště, které příslušné účty spravuje, avšak na základě dohody s vedoucími pracovníky a vnitřní revizí. Při testovacím rozhovoru v oblasti poradenství vystupuje testovací osoba jako potenciální zájemce o určitou bankovní službu, závěr o kvalitě služby se pak vyvozuje z porovnání skutečného průběhu se stanoveným ideálním stavem.

Nedostatkem metody testovacího obchodu je skutečnost, že touto metodou lze podchytit jenom omezené množství situací a prvků jednání a dále problém subjektivního hodnocení testujícího pozorovatele, který se nemusí plně shodovat s dojmem většiny klientů banky.

Metoda SERVQUAL není vázána na bankovníctví, ale platí pro služby obecně. Vychází z pěti dimenzí kvality, kterými jsou: příjemnost prostředí /prostornost, zařízení, vzhled personálu/, spolehlivost /schopnost realizovat dohodnutou službu přesně a spolehlivě/, reague /ochota a rychlost, s nimiž je klientovi poskytována pomoc při řešení problému/, kompetentnost /znalosti, zdvořilost a důvěryhodnost zaměstnanců/, schopnost vcítění se do potřeb klienta /ochota starat se o individuální přání klientů/. Měření kvality služby se provádí na základě srovnání očekávání klienta, zjištěného vyplněním standardizovaného dotazníku a zažitou skutečností s poskytnutou službou.

Analýza stížností je metoda, kdy banka podněcuje klienty k tomu, aby využívali možnost podávat stížnosti, například zavedením speciálního „telefonu stížností“, případně dalších klientům přístupných forem. Na stížnosti klientů reaguje co nejrychleji a s ochotou nabízí klientům pro ně přijatelná řešení.

Metoda rozhodující události dává klientovi banky možnost sdělení svého negativního, zvláště intenzivního zážitku z jednání s bankou. Problémy, které jsou předmětem stížností, se však mohou vyskytovat pouze náhodně, s různým stupněm závažnosti, navíc jsou často poznačeny subjektivním hodnocením klienta. Proto banky tuto metodu často kombinují s analýzou diagramu problémů.

Metoda diagramu problémů znamená zjištění problémů v dané oblasti, přičemž analýza tohoto diagramu umožňuje, aby se na základě frekvence problémů /tj. jak často se problém vyskytuje/ a závažnosti problémů /tj. jak silnou nespokojenost a rozhořčení vyvolávají/, stanovilo pořadí priorit při jejich odstraňování.

Metoda strategické mapy poskytuje informace o tom, jak klienti posuzují banku a její úroveň v oblasti určitých produktů a obchodů a jaká opatření jsou podle nich pro zlepšení kvality v těchto oblastech potřebná /se stanovením stupně jejich naléhavosti/.

Metoda barometru spokojenosti má spíše charakter dynamického nástroje, který podává obraz o časovém průběhu vývoje nespokojenosti klientů banky, což umožňuje zároveň posouzení účinnosti opatření, která byla již na zlepšení kvality v dané oblasti přijata.

Pokud hodnotíme management kvality služeb vzhledem k ekonomice banky, jistě najdeme klady a zápory tohoto postupu.

K *záporům* patří možná nechuť pracovníků k opatřením na zvýšení kvality, která často pramení z obavy, že výraznější standardizace a hlubší kontrola povedou k větší monotónnosti práce a k většímu omezení pro individuální přístup k práci. Řešením je účast pracovníků na stanovení standardů výkonů, které realizují a kvalitnější motivační systémy, které nabízí finanční vyrovnání v případě většího pracovního vytížení, odměny a prémie za kvalitnější služby.

Kladem je skutečnost, že management kvality může výrazným způsobem přispět ke zvyšování kvality služeb poskytovaných bankou, a to na všech úrovních a v každé situaci. Důsledkem by měla být rostoucí spokojenost klientů a vyšší ziskovost banky.

Použitá literatura:

1. PETRJÁNOŠOVÁ, B. *Bankovníctví II*. Brno:ESF MU, 2004. 80 str.
2. PETRJÁNOŠOVÁ, B. *Bankovníctví II*. Brno:ESF MU, 2000. 167 str.
3. PETRJÁNOŠOVÁ, B. *Bankovní management*. Brno:ESF MU, 1996. 146 str.
4. Studijní materiály IBV- NBS, Bratislava.
5. Zákon o bankách a opatření centrální banky.
6. Zákon o ochraně vkladů