

# STRATÉGIA EXIMBANKY SR NA ROKY 2022 – 2026

1. **VÝCHODISKÁ EXIMBANKY SR**
2. **HLAVNÝ CIEĽ A PODPORNÉ CIELE**
3. **MISIA, VÍZIA A HODNOTY EXIMBANKY SR**
4. **AKTUÁLNA TRHOVÁ SITUÁCIA**
5. **ANALÝZA VÝCHODISKÉHO STAVU EXIMBANKY SR**
6. **STRATÉGIA OBCHODNÝCH ČINNOSTÍ**
7. **FUNKČNÁ A EFEKTÍVNA ORGANIZÁCIA**

## 1. VÝCHODISKÁ EXIMBANKY SR

EXIMBANKA SR predstavuje dôležitý nástroj štátnej podpory exportu v oblasti financovania úverových produktov, poskytovania záruk a poistenia úverových rizík. Ponúka širokú škálu finančných produktov spojených s vývozom, predovšetkým úverové poistenie, financovanie a záruky. Ako štátna exportno-úverová agentúra umožňuje vstup slovenským exportérom do obchodných a investičných vzťahov, kde komerčný finančný sektor prejavuje menší záujem prevziať na seba riziko a plní preto komplementárnu funkciu.

Pozícia, ciele, aktivity a rámec fungovania EXIMBANKY SR sú definované predovšetkým v zákone č. 80/1997 Z. z. o Exportno-importnej banke Slovenskej republiky, všeobecným rámcom hospodárskej politiky vlády SR v oblasti zahraničného obchodu, medzinárodnými právnymi normami a pravidlami Konsenzu OECD.

EXIMBANKA SR je jednou z dôležitých súčastí reťazca zodpovedného za presadzovanie hospodárskej politiky krajiny v oblasti vonkajších ekonomických vzťahov. Nie je však jediná, a preto jej pozícia a v konečnom dôsledku aj dosahované výsledky sú v značnej miere ovplyvňované výkonnosťou, efektívnosťou a úrovňou synchronizácie činnosti ďalších domácich a zahraničných inštitúcií, ktoré sú jeho neoddeliteľnou súčasťou.

## 2. HLAVNÉ CIELE

**Primárnym cieľom EXIMBANKY SR je dlhodobo zvyšovať konkurencieschopnosť tuzemských tovarov a služieb, podporiť vzájomnú hospodársku výmenu Slovenskej republiky so zahraničím a napomôcť internacionalizácii slovenských firiem.**

Pôsobenie EXIMBANKY SR je podmienené aj internou optimalizáciou modelu fungovania a zjednodušovania procesov, s cieľom transformácie EXIMBANKY SR na modernú, agilnú, proklientsky orientovanú inštitúciu, s významným miestom na medzinárodnej scéne. Významným aspektom udržateľného fungovania EXIMBANKY SR je aj schopnosť reagovať na aktuálne trhové podmienky a geopolitickú situáciu.

Strategické ciele EXIMBANKY SR na roky 2022 – 2026 sú aktualizované v súvislosti s vývojom slovenskej a svetovej ekonomiky a nadväzujú na vybrané ciele proexportnej politiky.

### 2.1 Podporné ciele EXIMBANKY SR:

1. **Teritoriálna podpora exportu** – rozšírenie teritoriálneho pôsobenia,
2. **Granulácia portfólia** – diverzifikácia portfólia,
3. **Odvetvová orientácia** – rozšírenie angažovanosti na dynamické a progresívne odvetvia,
4. **Prispôsobenie produktovej štruktúry** – flexibilný prístup reagujúci na trhové zmeny,
5. **Zefektívnenie interných procesov** – automatizácia a digitalizácia procesov,
6. **Posilnenie partnerstiev na medzinárodnej a domácej scéne** - aktívnej presadzovane záujmov voči partnerom,
7. **Podpora klimaticky udržateľného rozvoja priemyslu** – podpora zelených, udržateľných projektov v súlade so strategickými prioritami na úrovni SR a EÚ,
8. **Využívanie zdrojov alokovaných v rámci programových nástrojov EÚ** – nové možnosti podpory pre aktivity exportérov v rámci vnútorného trhu EÚ a v tretích krajinách.

#### 2.1.1 Hlavné predpoklady naplnenia podporných cieľov sú:

- rastúci záujem a príležitosti pre exportné aktivity slovenských podnikateľov a posilnená interakcia a akvizičná činnosť EXIMBANKY SR s klientmi,
- diverzifikácia rizika,
- zvyšovanie efektívnosti a kvality tovarov a služieb malých a stredných podnikov (ďalej len MSP),

- **flexibilné reagovanie na trhové zmeny** hľadáním komplementárnych nástrojov a produktov,
- **podporné schémy zo strany EÚ a vlády SR,**
- dostupnejšie zdroje **financovania** pre spoločnosti z oblasti **inovácii, digitalizácie a R&D,**
- **jasne zadaná pozícia** banky **voči partnerom a relevantným inštitúciám na domácej i zahraničnej pôde**
- podpora udržateľných **projektov s pozitívnym klimatickými a environmentálnymi aspektami,**
- sprostredkovanie možností **podpory zo zdrojov programových nástrojov EÚ pre podnikateľov.**

#### **SUMARIZÁCIA: VÝCHODISKÁ A CIELE**

EXIMBANKA SR je ako jediný priamy nástroj štátu na financovanie exportu dôležitou súčasťou reťazca zodpovedného za presadzovanie hospodárskej politiky krajiny v oblasti vonkajších ekonomických vzťahov. Pozícia EXIMBANKY SR je determinovaná strategickými rozhodnutiami vlády SR, bezpečnostnou a ekonomickou situáciou na zahraničných trhoch, ale i na domácej pôde. Hlavným cieľom EXIMBANKY SR na roky 2022 – 2026 je zvyšovať a podporovať slovenský export so zameraním na:

- akvizície na nové a rozšírené teritoriálne oblasti (najmä na trhy mimo EÚ),
- zvýšenie agility, reaktivity a odbornej spôsobilosti EXIMBANKY SR na trhu,
- nárast objemu financovania a poistného krytia segmentu MSP,
- vývoj produktov zameraných na podporu subjektov s vyššou pridanou hodnotou,
- revitalizáciu a konsolidáciu interného prostredia,
- posilňovanie reputácie a rozpoznateľnosti EXIMBANKY SR na domácej i zahraničnej pôde,
- podpora klimaticky udržateľného podnikania a zelenej ekonomiky a udržateľného podnikania v zmysle strategických priorít EÚ
- využívanie možností programových nástrojov EÚ pre podporu slovenských podnikov

### 3. MISIA, VÍZIA A HODNOTY EXIMBANKY SR

#### Misia

Podpora exportu.

#### Vízia

Finančná inštitúcia prvej voľby pre podporu exportu a expanzie na zahraničné trhy.

#### Naše hodnoty

Vychádzajú z našej misie a vízie a reflektujú základné piliere EXIMBANKY SR.

#### Jednoduchosť

Chceme ponúkať produkty a služby, ktoré sú jednoduché, zrozumiteľné a rozpoznateľné.

#### Efektívnosť

Chceme, aby kontakt s našou inštitúciou prinášal obojstranné uspokojenie, a preto sa snažíme pružne reagovať na dopyt, ponuku a zmenu trhových podmienok.

#### Jedinečnosť

Uvedomujeme si zodpovednosť, ktorá stojí za našou misiou. Chceme prinášať unikátne riešenia pre našich klientov.

#### Partnerstvo

Myslíme na potreby klientov, partnerov aj zamestnancov a chceme s nimi budovať dlhodobé a korektné vzťahy.

Dané hodnoty na seba nadväzujú a prepájajú sa s jednotlivými oblasťami, činnosťami a firemnými procesmi.

#### 3.1 Tvorba hodnôt a ich implementácia v rámci organizácie

Potrebné kroky na uplatňovanie misie a vízie EXIMBANKY SR vychádzajú z hodnôt banky, ktoré odzrkadľujú základné piliere inštitúcie.

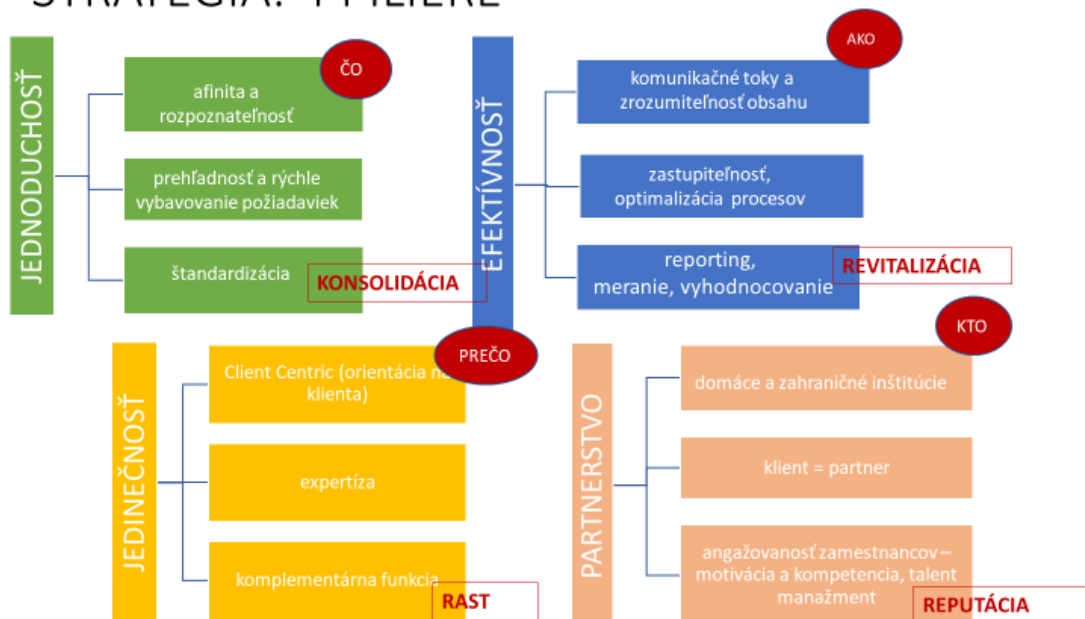
Hodnoty zároveň vytvárajú základný rámec firemnej kultúry banky a mali by byť implementované do vnútorných procesov banky, internej a externej komunikácie a mali by vytvárať jednotný tón komunikácie tzv. „tone of voice“ celej inštitúcie.

### Parametre, ktoré vstupujú do tvorby hodnoty



Dôležitou oblasťou v rámci interného, ale i externého prostredia, je zabezpečiť udržateľnosť hodnôt a zároveň aj celej organizácie. Hlavným cieľom je dosiahnuť synergiu všetkých vstupov a výstupov, kde kľúčovým príjmom hodnoty je **exportér**.

### STRATÉGIA: 4 PILIERE



Výstupom uplatňovania týchto hodnôt do stratégie banky, ale aj do operatívneho fungovania by mali byť:

- **konsolidácia** vedúca k zjednodušeniu **portfólia, procesov, komunikácie,**
- **revitalizácia** interných systémov a externej profilácie podporujúca **funkčnosť a kvalitu,**
- **rast žiadaných parametrov** : odbornosť, udržateľnosť, podporení exportéri,
- **budovanie reputácie** a rešpektu, zvyšovanie naratívu, spolupráce so zamestnancami a externými partnermi.

## SUMARIZÁCIA: MISIA, VÍZIA A HODNOTY EXIMBANKY SR

### Hlavná misia

Podpora exportu

### Vízia

Finančná inštitúcia prvej voľby pre podporu exportu a expanzie na zahraničné trhy.

### Hodnoty

Priamo nadväzujú na misiu a víziu a reflektujú základné piliere EXIMBANKY SR:

#### **Jednoduchosť**

Chceme ponúkať produkty a služby, ktoré sú jednoduché, zrozumiteľné a rozpoznateľné.

#### **Efektívnosť**

Chceme, aby kontakt s našou inštitúciou prinášal obojstranné uspokojenie, a preto sa snažíme pružne reagovať na ponuku a zmenu trhových podmienok.

#### **Jedinečnosť**

Uvedomujeme si zodpovednosť, ktorá vyplýva z nášho poslania. Chceme prinášať unikátne riešenia pre našich klientov.

#### **Partnerstvo**

Myslíme na potreby klientov, partnerov aj zamestnancov a chceme s nimi budovať dlhodobé a korektné vzťahy.

## 4. AKTUÁLNA TRHOVÁ SITUÁCIA

Pandémia s celosvetovým dosahom a jej následky, ako aj vojnový konflikt susednej Ukrajiny s Ruskom, významne formujú globálne, ale i slovenské hospodárstvo. Dôsledkom týchto udalostí sú rastúce ceny energií a problémy s infraštruktúrou a zásobovaním, výpadky a meškania na vstupe aj na výstupe, rast inflácie, neistota a zvyšovanie nedôvery na finančných trhoch. Mnohé firmy tak nie sú financovateľné, čím sa znižuje priestor na ich obsluhu a podľa toho treba pružne reagovať aj zo strany finančných inštitúcií.

### 4.1 Situácia po pandémii koronavírusu

Pandemické obdobie súvisiace s odlišnými politikami boja s pandémiou, ovplyvnilo dodávateľské reťazce, čo spôsobilo oneskorené a problematické dodávky v rámci niektorých segmentov, či zmenu štruktúry firiem a pracovnej politiky.

Koronavírusová pandémia mala vplyv na:

- tržby firiem, ktoré klesli v reakcii na spomalenie spotreby,
- znižovanie investičných plánov firiem,
- pomalšie adaptovanie sa slovenských podnikov na podmienky, ktoré spôsobila pandémia v porovnaní s inými krajinami EÚ,
- zvyšovanie miery digitalizácie, avšak prevažne len v základných parametroch potrebných na prevádzkovanie,
- zvyšovanie zadlženosti firiem približne o 5 %.<sup>1</sup>

### 4.2 Inflácia a rast cien

V auguste 2022 dosiahla inflácia v Eurozóne 9,1% a na Slovensku 13,4%<sup>2</sup> (najvyššia miera za dve desaťročia), čo sa prejavuje v raste úrokových sadzieb pre firmy, zvyšujúcich sa vstupných cien energií a suplementárnych komodít. Aktuálna výška jedno ročnej referenčnej úrokovej sadzby EURIBOR na medzibankovom trhu sa pohybuje na úrovniach 2,4 % p.a. , čo sa prejaví vo vyšších nákladoch podnikov na ich financovanie. V nasledujúcom období sa očakáva ďalšie sprísňovanie menovej politiky zo strany ECB, čo môže mať dopad na znižovanie dostupnosti financovania. Vývoj trhových ukazovateľov predznamenáva, že inflácia v dôsledku pretrvávajúcich tlakov cien energií, potravín a služieb zostane nejaký čas vysoká.

---

<sup>1</sup> Zdroj: finstat.sk

<sup>2</sup> Zdroj: Štatistický úrad – výška HICP i inflácie



#### 4.3 Geopolitická a bezpečnostná situácia

Faktorom vplývajúcim na financovanie, ale aj na spúšťanie nového biznisu či otváranie nových trhov, je neistota spôsobená bezpečnostnou situáciou na Ukrajine a vo svete a s tým spojená geopolitická situácia a poruchy dodávateľských reťazcov, najmä vo vzťahu k prevádzkovateľom energií, čo spôsobuje komplikácie najmä pre podniky s energeticky vysokými nárokmi. V prípade najhorších scenárov úplného odstavenia plynu môže dôjsť k zníženiu výkonosti ekonomík jednotlivých štátov, čím by sa oslabil strednodobý rastový potenciál Slovenska. Negatívne vyhlídky na nedostatok energií súvisia najmä s vysokou náročnosťou energetických požiadaviek firiem, pričom sú ohrozené niektoré priemyselné činnosti s pravdepodobným nedostatkom dodávok. Tie majú významný vplyv aj na hospodársku činnosť EXIMBANKY SR.

#### 4.4 Hospodárenie slovenských podnikov

Pandémia COVID-19 naštartovala zmeny podnikateľského prostredia, no súčasná energetická kríza ešte viac umocnila zmeny v štruktúre hospodárstva. Podniky boli oslabené výpadkom dodávok spôsobených aj dodávateľsko-odberateľskými vzťahmi, najmä v kľúčových odvetviach slovenského priemyslu (najmä automobilový priemysel), čo sa dnes prejavuje práve v raste cien vyjadrenom súčasnou infláciou.

#### 4.5 Ekonomické vyhlídky Slovenska

Po spomínaných kľúčových udalostiach sa ekonomika dostala do inflačnej špirály, ktorá logicky tlmí ekonomický rast Slovenska. Súčasný prudký vzostup inflácie tlačí na rast mzdových nákladov, ktoré stúpajú neúmerne k rastu produktivity a to môže spôsobiť zhoršujúcu sa konkurencieschopnosť na svetovom trhu. Slovensko ako proexportne orientovaná krajina je závislá od exportu, ktorého prevažná časť smeruje na západné trhy, najmä do Nemecka. Previazanosť s nemeckou ekonomikou nám veľa naznačuje na najbližšie obdobie. V nasledujúcich rokoch by slovenskú ekonomiku mali pozitívne ovplyvniť investície financované z eurofondov a Plánu obnovy. Vojnový konflikt na Ukrajine a výpadok obchodu s Ruskom u nás ako aj u našich obchodných partnerov a jeho viditeľné dôsledky najmä na energetický sektor, ktoré sa prenášajú do ďalších odvetví slovenskej ekonomiky bude pravdepodobne významnejšie utlmať vyhlídky slovenskej ekonomiky v strednodobom horizonte. Na ďalší vývoj bude mať popri vývoji situácie s energiami aj rozsah opatrení prijímaných na európskej úrovni spolu s opatreniami jednotlivých vlád realizovaných na lokálnej úrovni, ako aj zvládnutie situácie s našimi zahraničnými obchodnými partnermi v rámci už narušených dodávateľsko-odberateľských vzťahov.

#### 4.6 Odporúčania

Primárna aktivita nášho exportu smeruje na trhy EÚ (vyše 80 % exportu). Vzhľadom na zmenenú situáciu na trhoch východného bloku a ukončenie angažovanosti na trhoch Ruska, Bieloruska a čiastočne aj Ukrajiny, je potrebné identifikovať nové ciele na trhoch mimo EÚ. V tejto súvislosti je potrebné dôsledne zanalyzovať súčasnú selekciu regiónov a vybrať najefektívnejšie krajiny pre rozvoj slovenského exportu, vziať do úvahy aktuálne záujmy slovenských exportérov a vyhodnotiť dopad a vplyv pandémie pri expanzii podnikov. Rovnako je potrebné zamerať sa na odvetvia, po ktorých je aktuálne veľký dopyt, či spoločnosti na ne naviazané. Treba však vnímať zvýšené riziká spôsobené aktuálnymi udalosťami a správne ich vyhodnocovať. Ďalším vstupom v rámci strategického rozhodovania by mali byť aj tzv. úspešné príbehy, napr. zo susedných exportno-úverových agentúr (ECAs).

#### **SUMARIZÁCIA AKTUÁLNEJ TRHOVEJ SITUÁCIE**

Rýchlo meniaci sa situácia a prepojenosť globálnych trhov ovplyvňuje všetky oblasti podnikania a indikuje náročné vyhliadky s veľkou mierou neistoty. Najbližšie obdobie bude s veľkou pravdepodobnosťou sprevádzané udalosťami spôsobenými otvoreným konfliktom na Ukrajine. Pričom najmä Európa bude bojovať s rastúcimi cenami energetických komodít, preto bude kľúčový postoj jednotlivých vlád. Rastúca inflácia bude postupne prechádzať do špirálového efektu s tlakom na rast miezd. Slovenské podniky potrebujú zvyšovať svoju konkurencieschopnosť formou zvyšovania ich prispôsobivosti a pružnosti reagovať na zmeny trhových podmienok (procesy, efektivita, produkt). EXIMBANKA SR má preto v rámci svojho mandátu za cieľ identifikovať perspektívne podniky s exportným potenciálom a aktívne reagovať na aktuálne a budúce zmeny dopytu a trhové podmienky prostredníctvom širokej škály svojich produktov.

## 5. ANALÝZA VÝCHODISKOVÉHO STAVU

### 5.1 Vstupná analýza

Pri definovaní rámca ďalšieho fungovania/rozvoja a smerovania EXIMBANKY SR bolo nevyhnutné vykonať hĺbkovú analýzu východiskového stavu, identifikovať nedostatky a riziká vyplývajúce zo súčasných programových nastavení a definovať postupy na odstránenie nesúládov a mitigáciu rizík.

Výstupom takejto analýzy bolo identifikovanie nedostatkov a rizík vyplývajúcich zo súčasných programových nastavení a definovanie postupov na odstránenie takýchto nesúládov, zabezpečenie rizík z existujúcich obchodov a prijatie nápravných opatrení.

Analýza pomenovala jednotlivé oblasti, ktoré sú súčasťou fungovania banky:



#### 5.1.2 Externé prostredie

Napriek podpore ultimátneho cieľa a misie EXIMBANKY SR je potrebné kontinuálne a flexibilne reagovať na meniace sa trhové podmienky pre znižovanie negatívnych efektov a naopak využívať potenciálne možnosti na uplatňovanie snahy podpory slovenského exportu, s cieľom zvyšovať obchodný potenciál EXIMBANKY SR.

Rýchlo meniace sa podmienky na globálnych trhoch významne ovplyvňujú smerovanie a tempo slovenského hospodárstva.

Najvýznamnejšie zmeny, na ktoré treba reagovať, sú:

- redukcia a zmrazenie exportných príležitostí na teritóriách Rusko, Bielorusko a Ukrajina (s čiastočným obnovením spolupráce na Ukrajine),
- rizikovosť splácania pohľadávok spôsobená nestabilitou na globálnych trhoch,
- zdražovanie energií a rastúca inflácia (s dopadom primárne na utlmovanie spotreby a ohrozenie udržateľnosti mnohých podnikateľských subjektov), obmedzenie prevádzky energeticky náročných podnikov, opatrenia na podporu výrobcov alternatívnych zdrojov energií,
- finančná nestabilita, rastúca nedôvera v komerčnom sektore, predlžovanie procesov a rastúce lehoty na dodávky prierezovo vo všetkých segmentoch,
- zvýšená obozretnosť financovania komerčných inštitúcií a limitácia vo vybraných odvetviach, neochota financovať/poistiť vývoz na niektoré trhy, na ktoré smeruje slovenský export.

Pre EXIMBANKU SR je potrebné vyhodnocovať závažnosť situácie na externých trhoch a správne vyhodnocovať riziká. Dôležitá je však nielen reaktívna pozícia, ale aj aktívny, inovatívny, a agilný prístup, ktorý napomáha posilňovať povedomie o banke a identifikovať nové príležitosti na rozvoj exportu SR.

Podobne ako pri implementácii schém štátnej pomoci v reakcii na pandémiu COVID-19, či v súčasnosti na problém stúpajúcich cien energií alebo na neustále pokračujúci vojnový konflikt na Ukrajine, **bude EXIMBANKA SR pripravená participovať na implementácií aplikovateľných schém podporujúcich slovenských exportérov.**

### 5.1.3 Analýza súčasného zákaznickeho portfólia

Napriek faktu, že Slovensko je jednou z najotvorenejších ekonomík svetového hospodárstva, s vysokým podielom exportu aj importu na celkovom HDP (ôsma priečka vo svetovom meradle), iba tretina firiem spadajúcich do kategórie MSP sa venuje exportu. Súčasný stav EXIMBANKY SR ukazuje, že väčšina portfólia je koncentrovaná najmä do veľkých podnikov, na financovanie ktorých sa využíva prevažná časť kapitálu banky. MSP pritom zamestnávajú približne 70 % zamestnancov a generujú 40 % HDP.

**Vzniká tu teda priestor na podporu exportu MSP segmentu.**

V rámci posilňovania exportu a možnosti internacionalizácie slovenských exportných firiem na zahraničných trhoch je potrebné reagovať aj na rýchlo rastúce segmenty a perspektívne odvetvia s vysokou mierou inovácií, digitalizácie a nových prístupov v reakcii na globálny dopyt (napr. obnoviteľné zdroje energií), či podporovať firmy smerujúce na rizikové, ale perspektívne trhy.

Rovnako je u mnohých klientov priestor na prehlbovanie alebo obnovu spolupráce s ponukou rozširovania produktového portfólia.

#### 5.1.4 Analýza produktového portfólia

Ako prvé bolo potrebné preskúmať vyspelosť, štruktúru produktového portfólia, finančnú udržateľnosť a uplatnenie pre súčasný trh.

Analýza ukázala vysokú mieru potreby:

- optimalizácie názvoslovía a označovania produktov, s cieľom zvýšenia ich zrozumiteľnosti a samotného účelu pre klientov, súčasných aj potenciálnych,
- zefektívnenia a zjednodušenia produktového portfólia tak, aby prinášalo jedinečné riešenia pre exportérov.

Ďalším významným faktorom, ktorý ovplyvňuje dopyt po finančných produktoch je typ odvetvia, kde je vyššia miera finančného rizika, alebo rizika odberateľa, v odvetviach so špecifickým portfóliom či odvetviach s acyklickým vývojom.

V tejto nadväznosti vzniká priestor EXIMBANKY SR na rozširovanie produktového portfólia (reagovania na potreby trhu) a jeho zmeny v štruktúre, prípadne na vznik nových produktov.

Súčasnú portfólio produktov je z hľadiska flexibility ponuky veľmi problematické. Samotné trvanie procesu od oslovenia klienta až po realizáciu transakcie nespĺňa nároky súčasného trhu, čím ohrozuje celkové procesy, schopnosť poskytovať naše služby v čase a forme, v akej sú požadované.

V rámci realizácie cieľov banky je nevyhnutné zefektívniť procesy, ktoré stoja za obchodnými transakciami banky. Je potrebné definovať a jasne pomenovať všetky vstupy od zodpovedných útvarov, s cieľom zjednodušiť, systematizovať a automatizovať procesy pre zrýchlenie celkového prijatia, spracovania, schválenia a realizácie transakcií. Zodpovedný tím musí zdefinovať a presne pomenovať problémy, potreby dodávateľovi, ktorý implementuje technické riešenia, aby došlo k súčinnosti a synergii všetkých vstupov a výstupov.

### 5.1.5 Partneri a dodávatelia

Aktuálne spektrum inštitúcií a partnerstiev:

- Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR ( ďalej len MZV EZ SR),
- Ministerstvo hospodárstva SR (ďalej len MH SR),
- Slovenská záručná a rozvojová banka, a.s. (ďalej len SZRB),
- organizácie pôsobiace v súkromnom sektore (obchodné, neziskové, verejné) na Slovensku,
- zahraničné inštitúcie a partnerské organizácie v zahraničí,
- novinárska obec, odborníci z trhu a daného prostredia.

**EXIMBANKA SR aktuálne spolupracuje s nasledujúcimi inštitúciami v zahraničí:**

- členstvo v Bernskej únii – najväčšej únii poisťovateľov úverov a investícií na svete,
- zastupovanie záujmov SR na medzinárodných fórach a v pracovných skupinách EÚ a OECD pre exportné úvery a záruky,



Jedna časť analýzy prehodnocuje pozíciu a výstupy banky v rámci týchto vzťahov, pričom cieľom je identifikovať najmä zmyslupnosť, relevantnosť, výstupy či plnenie očakávaní týchto partnerstiev.

Rovnako je potrebné identifikovať potenciálne a zmysluplné formy partnerstiev v rámci organizácií, či už verejných, komerčných (domácich i zahraničných) a ďalšie formy zapojenia banky, ktoré budú prispievať k naplneniu cieľov banky.

Dôležité je v rámci špecifického postavenia EXIMBANKY SR zdefinovať aj spoluprácu s komerčným sektorom. Tá vykazuje známky priestoru na posilnenie a identifikáciu nových foriem spolupráce, so zachovaním mandátu banky a dodržaním existujúcej legislatívy. V rámci dodávateľských vzťahov je potrebné analyzovať všetky existujúce formy dodávateľských zmlúv a partnerstiev s cieľom identifikovať výhodnosť či relevantnosť týchto vzťahov pre banku.

### 5.1.6 Interné prostredie

S cieľom dosiahnuť efektívne nakladanie s verejnými zdrojmi pri udržaní súčasnej úverovej kapacity a kapacity záručných a poisťných fondov EXIMBANKY SR je nevyhnutné zabezpečiť efektívne hospodárenie, optimalizáciu finančných tokov a transparentnosť procesov, čím vzniká priestor na funkčnú programovú štruktúru – nový operačný model fungovania banky.

#### Procesy

Analýza fungovania procesov je jedným z prvých krokov na zistenie aktuálneho stavu a schopnosti inštitúcie zabezpečiť prevádzku. Nastavenie interných procesov je jedným z hlavných pilierov pre realizáciu a plnenie všetkých činností banky. V rámci vyhodnotenia procesov boli identifikované ako najproblematickejšie:

- **nedostatočne efektívny procesný tok s informáciami banky** – sú vo veľkej miere v papierovej forme, manuálne zaznamenávané,
- **nesystematické procesy**, nesúlad medzi jednotlivými oddeleniami, chýbajúce dosledovanie a monitoring toku dát,
- **viacnásobné** zadávanie rovnakých údajov do rôznych systémov a nástrojov, čo spôsobuje ich nekonzistentnosť,
- chýbajúce a nedostatočné informácie na **konsolidáciu procesov a dát, chýbajúce reportings**.

#### Ľudia

Ďalším komponentom v rámci interného prostredia sú ľudia, ako základný prvok každej organizácie. Pre zefektívnenie procesov je potrebné maximalizovať profesionalitu a kvalitu zamestnancov. V tejto súvislosti, rovnako ako v súvislosti s ďalším bodom je potrebné dôsledne preskúmať:

- **zastupiteľnosť jednotlivých útvarov**, keďže môžu vznikajú obmedzenia a výpadky prevádzky, ktoré ohrozujú obchodné procesy,
- priestor na zvyšovanie **odbornosti** či **kompetentnosti**,
- zjednotenie kompetencií a finančné ohodnocovanie nad rámec základnej mzdy podľa výkonu zamestnancov a napĺňanie stanovených cieľov – **odmeňovací systém**.

## Technológie

Nevyhnutnou súčasťou fungovania procesov je technologická podpora. Dlhodobým cieľom banky je znižovať operatívne náklady. Preto je nevyhnutné odstraňovať prekážky a bariéry, a naopak hľadať také riešenia, ktoré sú v synergii s požadovanými procesmi, umožnia efektívne, včas a v dostatočnej kvalite podporovať ich realizáciu. V rámci technologickej podpory je potrebné analyzovať nasledujúce oblasti:

- **infraštruktúru IT**, ktorú bude potrebné zmodernizovať, aby vznikol priestor a podpora na aktualizácie systémov, prípadne úpravy, ktoré pomôžu zefektívniť interné procesy,
- v rámci aktuálneho stavu, v ktorom sa nachádzajú informačné a dátové toky, je priestor na lepšiu **konsolidáciu a konzistentnosť**. Dokumenty sa nachádzajú vo viacerých zdrojoch, systémoch, čím vznikajú **duplicitné výstupy**.
- pomalú reakčnú dobu na niektoré vstupy, čo je spôsobené vysokou mierou manuálneho zadávania a **chýbajúcou automatizáciou procesov**,
- ako zjednodušiť náročnú údržbu mnohých systémov, ktorá spôsobuje **neefektívne vynakladanie nákladov**. Výsledkom sú **neefektívne, dlhšie trvajúce procesy**, zaťažená spolupráca naprieč útvarmi banky a navonok, zložitý a dlhotrvajúci reporting.

### SUMARIZÁCIA ANALÝZY VÝCHODISKÉHO STAVU BANKY

Vstupná analýza je nevyhnutným determinantom pri fungovaní, rozvoji a smerovaní EXIMBANKY SR.

Bola rozdelená do nasledujúcich oblastí:

**Externé prostredie** – potrebné reagovať na dianie na trhu a zároveň byť iniciátorom v oblastiach, ktoré môžu pomôcť slovenským exportérom.

**Zákaznícka štruktúra** – rozložiť riziko a smerovať akvizície na segment malých a stredných podnikov.

**Partnerské a dodávateľské vzťahy** – analýza a revízia s cieľom identifikovať výhodnosť, zmyslupnosť a benefity s nimi spojené. Identifikácia nových vzťahov a príležitostí.

**Produktové portfólio** – vyváženie rizika a identifikácia portfólia pre perspektívne odvetvia.

**Interné prostredie – procesy, ľudia, technológie** – nevyhnutnou súčasťou progresu vyššie uvedených oblastí je funkčná programová štruktúra, ktorej predchádza dôsledná analýza.

Identifikované oblasti je potrebné zosúladiť a zabezpečiť súčinnosť všetkých zložiek v súlade s hlavným cieľom EXIMBANKY SR.



## 6. STRATÉGIA OBCHODNÝCH ČINNOSTÍ

### 6.1 Kľúčové vstupy

Pri presadzovaní obchodnej politiky sa prihliada na nasledujúce faktory:

- spoluvytváranie vhodných podmienok na rozvoj a **podporu exportu s dostupnými nástrojmi, riešeniami, inštitúciami, kanálmi a prostriedkami, prípadne na rozvoj nových,**
- optimalizácia a upevňovanie pozície na finančnom trhu a generovanie nových obchodných príležitostí (**vrátane spolupráce s komerčným sektorom**),
- syntetizácia trhových vstupov a výstupov a vytváranie potenciálnej spolupráce a projektov či **komplexných klientskych riešení,**
- aktívny a systematický prístup k **zbieraniu, spracovávaniu a vyhodnocovaniu trhových a klientskych dát.**

FUNKCIE BANKY	POZÍCIA	ČASOVÉ HLADISKO	PRODUKT
	RETENCIA VS. RAST/ AKCELERÁCIA	DLHODOBÉ VS. KRÁTKODOBÉ	BANKOVÉ VS. POISTENIE
Komplementárna	✓	✓ ✓	✓ ✓
Jedinečná	✓	✓ ✓	✓ ✓
Reprezentatívna	✓	✓	✓ ✓

Pri aplikovaní (nielen) obchodného prístupu, plánovaní a realizovaní obchodných prípadov a strategických rozhodnutí je potrebné vyhodnocovať vstupné faktory:

- pozícia banky, ako a v akej pozícii vystupuje v individuálnych prípadoch (v spolupráci s komerčnou inštitúciou ako výhradný dodávateľ, funkcia vyplývajúca z mandátu, či ide o reprezentáciu inštitúcie smerom k externému prostrediu),
- prioritizácia, t. j. akčný plán, alebo transakcia podporujúca dlhodobé smerovanie banky,
- oblasť produktovej línie, ktorá je cieľom výstupu.

## 6.2 Štruktúra zákazníckeho portfólia

### Hlavné oblasti podpory

Škálovanie trhového portfólia a konsolidácia produktového portfólia odrážajúceho ciele banky:

- **teritoriálne (najmä bankové produkty):** identifikácia nových odberateľov v nových teritóriách v reakcii na zmrazené aktivity krajiny mimo EÚ,
- **v rámci Európy** predstavujú viac ako polovicu z celkovej hodnoty podporeného vývozu Rakúsko a Nemecko,
- **teritoriálne (najmä poistné produkty):** export najmä technológií a priemyselných zariadení,
- **podľa veľkostí podnikov:** diverzifikácia klientskeho portfólia s cieľom zabezpečiť proporčnosť a vyváženosť,
- **odvetvové:**
  - **(pre bankové produkty) priemyselné odvetvia s lokálnym vlastníctvom,** ktoré nemajú významný podiel na aktuálnom portfóliu s vysokým potenciálom na export (zdravotníctvo, potravinársky, drevársky, sklársky, strojársky, chemický, elektrotechnický, obranný priemysel a poľnohospodárstvo),
  - **(poistné produkty): metalurgické výrobky, elektrotechnický či chemický sortiment,** ale aj dodávky strojov a zariadení,
  - **podpora novovznikajúcich odvetví,** podniky s vysokým podielom inovácií, produktov a služieb s pridanou hodnotou.

**Ďalšie oblasti, kde je priestor na posilnenie spolupráce (domáce i zahraničné):**

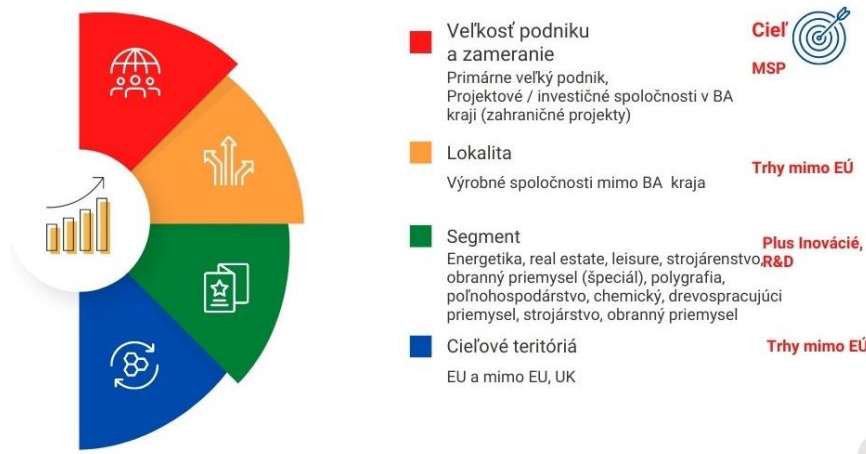
- **orgány štátnej správy:** MF SR, MZV EZ SR, MH SR a SZRB, Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (ďalej len SARIO),
- **vlády a vládne inštitúcie v cieľových teritóriách,**
- **organizácie podporujúce podnikateľov a hospodársky rast:** obchodné komory, veľvyslanectvá, zväzy, odborné združenia podporujúce určité odvetvia, regionálne združenia podporujúce obchod a rast,
- **zahraničné inštitúcie:** skupina Svetovej banky, EBRD, EIB.

Je nevyhnutné, aby banka posilňovala svoju pozíciu aj v medzinárodnom prostredí v rámci členstva jednotlivých inštitúcií, z ktorej jej vyplývajú povinnosti, ale vznikajú aj nové príležitosti. V neposlednej rade je nevyhnutné byť súčasťou organizácií, ktoré priamo či nepriamo súvisia s podporou exportu, sústreďujú podnikateľov a ďalšie dôležité organizácie relevantné pre EXIMBANKU SR.

### 6.3 Cieľový klient EXIMBANKY SR

Z mandátu a trhovej orientácie EXIMBANKY SR je konečným klientom firemný zákazník a vládny segment. Pre nastavenie a realizáciu obchodných či akvizičných aktivít je potrebné poznať špecifiká cieľovej skupiny – subjektu, ktorý je primárnym partnerom – adresátom našich výstupov. Je potrebné pracovať s nasledujúcimi parametrami a podľa nich škálovať klientov:

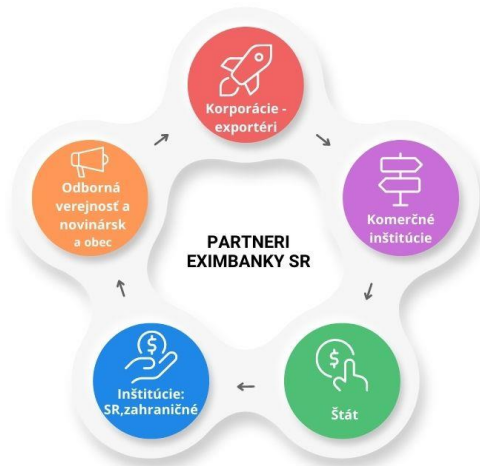
#### PROFIL KLIENTA



V rámci jednotlivých cieľových skupín so zreteľom na:

- predmet riešenia (obsah spolupráce, cieľový výstup),
- protistranu – príjemcu (formálne, kultúrne aspekty, odporúčania),
- komunikačné kanály (osobne alebo prostredníctvom iných kanálov).

Klientom EXIMBANKY SR však je každý subjekt, ktorý je spojený s jej činnosťou:



#### 6.4. Revitalizácia produktového portfólia

Hlavným produktom, resp. výstupom EXIMBANKY SR je identifikácia príležitostí a ponuka riešení napíňajúcich parametre exportných snáh a aktivít slovenských podnikateľov. Banka by mala mať schopnosť flexibilne reagovať a udávať trend v oblasti podpory exportu.

##### 6.4.1 Variantná analýza trhového prístupu banky, hlavné aktivity:

AKIVITA	POZÍCIA	ČASOVÉ HLADISKO	OBLASŤ
	RETENCIA VS. RAST/ AKCELERÁCIA	DLHODOBÉ VS. PRIORINÉ	BANKOVÉ VS. POISTENIE
Cross-selling	✓	✓ ✓	✓ ✓
Revízia existujúcich aplikovanie nových produktov		✓	✓ ✓
Zjednodušenie implementácie obchodných prípadov	✓	✓	✓ ✓

- **Cross-seling**
  - o **penetrácia ponuky** v oblasti **komplexného zastrešenia klientov**, doplnkové služby (nastaviť už pri uzatváraní kontraktu, aplikovať na existujúcich klientov),
- **revízia existujúcich a aplikovanie nových produktov**,

- selekcia a prioritizácia – nasadenie nových produktov podľa výkonnosti a potreby trhu (dokumentárny akreditív, nové oblasti financovania, napr. R&D), so zreteľom na legislatívne podmienky a mandát banky,
- **zjednodušenie samotnej implementácie obchodných prípadov,**
  - (na vstupe aj na výstupe) s cieľom flexibilnejšie reagovať na požiadavky klientov.

#### 6.4.2 Prioritizácia bankových činností v strednodobom horizonte

Primárne zameranie bankových aktivít sa bude uplatňovať najmä na poskytovanie všetkých typov **priamych úverov a bankových záruk**. **Financovanie úverov** by malo byť realizované predovšetkým z vlastných zdrojov a doplnené o cudzie zdroje najmä pri vyššej angažovanosti banky pri financovaní úverov.

Dôležitú rolu hrá najmä adaptácia produktov na trhovú situáciu a aktuálny dopyt, resp. modifikácia produktov s aktívnym prístupom s cieľom flexibilnejšej aplikácie, lepšej uplatniteľnosti a splnenia očakávaní slovenských exportérov a tiež **sledovanie úrokových sadzieb na medzibankovom trhu pri dodržiavaní pravidiel konsenzu OECD**.

#### 6.4.3 Prioritizácia poisťovacích činností v strednodobom horizonte

Oblasť neobchodovateľných rizík (ďalej len NOR) predstavuje oblasť s veľkým potenciálom, najmä pri existujúcom referenčnom bode, ktorým je Česká republika alebo Poľsko. Vznik obchodných príležitostí je spôsobený aj **uvoľnenými reštriktívnymi opatreniami zahraničných vlád** v súvislosti so zlepšujúcou sa pandemickou situáciou.

EXIMBANKA SR dlhodobo eviduje záujem slovenských podnikateľských subjektov o rozvojové projekty realizovateľné v rámci schémy obchodne viazanej pomoci (tzv. zvýhodnené vývozné

úvery) je v úzkom kontakte najmä s MF SR pri príprave a štruktúrovaní obchodných prípadov.



## SUMARIZÁCIA AKTUÁLNEJ OBCHODNEJ STRATÉGIE

Pri uplatňovaní obchodnej stratégie je dôležité pracovať s kľúčovými faktormi, ktoré deklarujú **pozíciu banky** (v oblastiach, kde zastáva EXIMBANKA SR retenčný postoj, resp. kde chce akcelerovať), ďalej **časovú prioritizáciu** (rozdelenie oblastí, v rámci akčného plánu, resp. činností s dlhodobým efektom), a **produktovú selekciu** (bankové vs poistné). Zároveň pri nastavovaní obchodnej stratégie a prístupu vychádza organizácia aj zo svojej úlohy (komplementárna – dopĺňame komerčnú inštitúciu, jedinečná – produkty nezastupiteľné v rámci inej organizácie, mandátna – ustanovujúca povinnosti a reprezentatívna).

Pri smerovaní obchodných činností vystupujú tieto **priority**:

- **angažovanosť na trhy mimo EÚ** (teritoriálna selekcia),
- podpora perspektívnych exportérov **menšej veľkosti tržieb a portfólia s vyššou pridanou hodnotou (výskum a vývoj)**,
- využívanie pridanej hodnoty bankových a poistných produktov pod jednou strechou – **cross-selling u existujúcich klientov**,
- pokrývanie segmentov **produktmi, ktoré sú vysoko žiadané** (dokumentárny akreditív),
- **nastavenie spolupráce s komerčnými inštitúciami** pre dosiahnutie vzájomne výhodnej situácie.

Pre naplnenie týchto cieľov bude nevyhnutná flexibilnejšia doba pri obchodných činnostiach a zabezpečenie efektívnejšieho prístupu a vnútorných procesov.

## 7. FUNKČNÁ A EFEKTÍVNA ORGANIZÁCIA

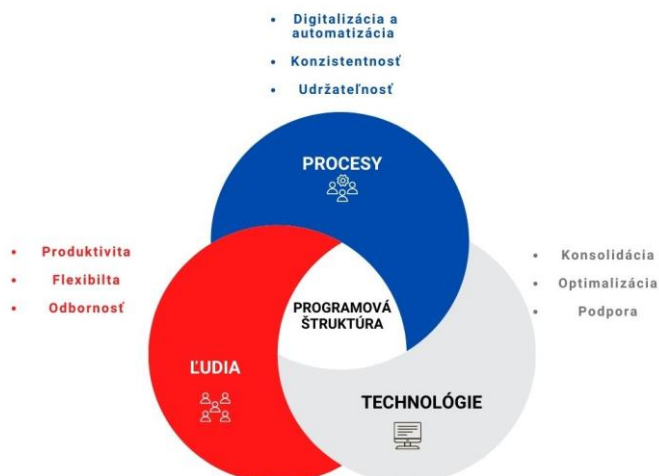
Primárnou úlohou v rámci potrebných zmien na funkčnú a efektívnu prevádzku je zabezpečenie plynulého chodu banky, zaistenie návratnosti vstupných nákladov, ale najmä ich súčinnosť pri dosahovaní bankových cieľov.

**Relevantné faktory úspešnosti pre funkčnú a efektívnu prevádzku vyplývajúce zo stratégie EXIMBANKY SR a predchádzajúcej analýzy:**



### Nastavenie procesov, tzv. people manažmentu a IT

Operačný model fungovania banky je zložený prevažne z troch zložiek: **procesov, people manažmentu a podpory informačných technológií (IT)**. Tie by mali spolu vytvárať synergický efekt.



### 7.1 Procesy

Na tento účel je potrebné po analýze procesov banky ich zjednodušenie, ako aj úprava organizačnej štruktúry, IT a ostatných útvarov. Je potrebné eliminovať dvojité zadávanie rovnakých údajov, papierové procesy nahradiť digitalizáciou všade tam, kde to dáva zmysel, čo následne umožní ich

automatizáciu. Pri spustení nastavovania zmeny daných procesov je nevyhnutné udržiavať konzistentnosť, aby sa zmenilo nastavenie, v ktorom organizácia momentálne funguje. Teda hľadanie takých ciest na spracovanie procesov, ktoré budú udržateľné a umožnia spúšťať celú radu ďalších požiadaviek, potrebných na napĺňanie stanovených cieľov.

## 7.2 Ľudia

Predstavujú najdôležitejšie aktívum pre každú inštitúciu. Pre naplnenie potrebnej jedinečnosti organizácie a zabezpečenie potrebnej expertízy je potrebné naplniť celý diapazón potrebných vstupov. Prvým krokom je včasná informovanosť a angažovanosť zamestnancov, ktorá je dôležitá práve v období zmien. Jedným z predpokladov dosahovania stanovených cieľov je z pohľadu ľudského kapitálu odbornosť a kvalita výstupov na všetkých úrovniach inštitúcie. Na identifikáciu kvality výstupov je potrebné poznať aj jednotlivé kľúčové ukazovatele výkonnosti a správne nastaviť systém odmeňovania, vzdelávania a res-skillingu. Vzhľadom na špecifickosť organizácie a niektorých jej činností je nevyhnutné vytvoriť aj jasné kompetencie, nezávislosť vybraných útvarov a zdieľanie skúseností, tzv. Cross-skilling. Ten umožní aj zastupiteľnosť jednotlivých zamestnancov či útvarov pre zachovanie plynulého chodu banky a vykrytie krízových situácií.

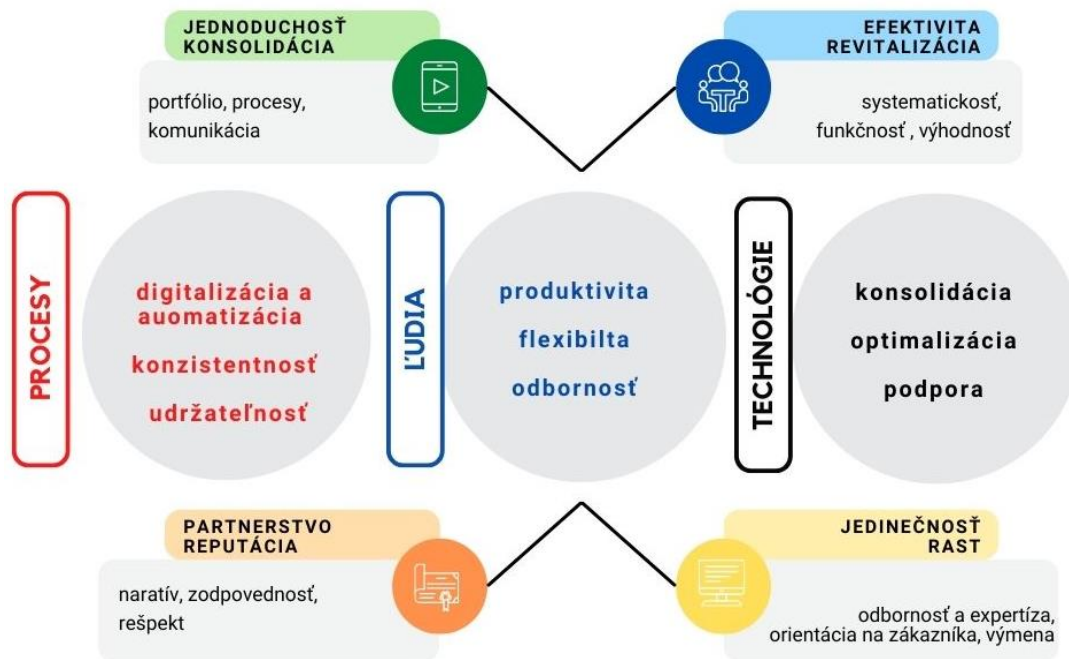
## 7.3 Technológie

V rámci konsolidácie a harmonizácie IT systémov a technológií je s cieľom šetrenia prevádzkových nákladov nutné odstrániť nepoužívané systémy a technológie, alebo naopak opätovne využívať funkcionality existujúcich systémov.

## 7.4 Potrebné aktivity pre úspešnú podporu stratégie EXIMBANKY SR

So zámerom vytvorenia funkčnej a efektívnej prevádzky bude nastavená programová štruktúra tak, aby sa opierala o hodnoty banky: **jednoduchosť, efektívnosť, jedinečnosť a partnerstvo.**





Vybrané oblasti, **procesy, ľudia a technológie** by mali byť v súlade s hodnotami banky a mali by sa vzájomne prelínať, s jasne vymedzenými úlohami a cieľmi. **Výsledkom by mala byť konsolidácia a optimalizácia systémov, ktoré sú predpokladom funkčnej organizácie.**

## SUMARIZÁCIA FUNKČNEJ A EFEKTÍVNEJ ORGANIZÁCIE

Kľúčom k transformácii na funkčnú a efektívnu prevádzku je nastavenie požadovanej programovej štruktúry, ktorá pokrýva tri dôležité oblasti: procesy, ľudí a technológie.

**Procesy:** dôležitými parametrami správne fungujúcich procesných systémov je **digitalizácia a automatizácia systémov, konzistentnosť nastavenia a fungovania** jednotlivých útvarov a **udržateľnosť** chodu organizácie s očakávanou návratnosťou finančných prostriedkov, ktorej predchádza zmena organizačnej štruktúry, ako aj ďalšie zmeny a reštrukturalizácia.

**Ľudia:** v rámci špecifického vnútorného prostredia je nevyhnutné, aby sa uplatňovala **zastupiteľnosť**, čo napomôže **zvýšiť flexibilitu** a zároveň urýchliť niektoré procesy (potrebný res-skilling a cross-skilling). Je potrebné zabezpečiť aj dostatočnú **odbornosť a kontinuálne vzdelávanie** zamestnancov, ktorí prispievajú k budovaniu expertízy banky ako rešpektovanej inštitúcie a pomáhajú tak tvoriť pridanú hodnotu pre klienta.

**Technológie a IT:** v rámci poskytovania IT služieb je v prvom rade nutné zabezpečiť prevádzkovú stabilitu. Na odstránenie tzv. technologického dlhu je potrebné **konsolidovať, integrovať a optimalizovať** jednotlivé systémy a dáta a upraviť dodávateľsko – partnerské vzťahy. Harmonizovaním všetkých vstupov je možné uplatňovať ďalšie zlepšenia a prinášať nové riešenia pre potreby obchodného styku, ktorých príjemcom bude spokojný klient.

Hlavnými faktormi úspešnosti vyplývajúcimi zo stratégie sú: **konsolidácia, revitalizácia, reputácia a rast**. Všetky tieto parametre sú v súlade s hodnotami a hlavnými piliermi EXIMBANKY SR pre dosahovanie stanovených cieľov.