

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Bc. Jan Flajšman

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Flajšman**  
Osobní číslo: **E20712**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Hodnocení výkonnosti vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti vybraného podniku s nejbližšími konkurenty pomocí metody benchmarking a finanční analýzy. Práce je rozdělena na dvě části. První se zabývá teoretickým vymezením základních pojmů a metod hodnocení. Druhá část diplomové práce je zaměřena na samotné hodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku pomocí metody benchmarking a finanční analýzy.

Osnova práce:

- Úvod, cíl a metodika.
- Vymezení základních pojmů.
- Metody pro hodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Hodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti pomocí benchmarkingu a finanční analýzy.
- Závěr a zhodnocení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tiskřená/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

- KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
- KLAPALOVÁ, Alena, Petr SUCHÁNEK a Radoslav ŠKAPA. Výkonnost podniku v kontextu spokojenosti zákazníka, zpětných toků, kvality, inovací a znalostí. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9647-9.
- LASHER, William R. Financial management: a practical approach. 6th ed. Mason: South-Western, Cengage Learning, c2011. ISBN 978-0-538-74358-7.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PRAHALAD, C. K. a Venkatram RAMASWAMY. Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Praha: Management Press, 2005. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-126-7.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SUCHÁNEK, Petr. Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6627-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.  
děkan

LS.

Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Hodnocení výkonnosti vybraného podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2022

Jan Flajšman, v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Zde bych rád poděkoval paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, vstřícnou a odbornou pomoc, poskytnuté materiály a cenné rady. Dále děkuji paní doc. Ing. Liběně Černožské, Ph.D. za cenné rady a poskytnuté materiály. Poděkování patří také společnosti Česká spořitelna a. s. za to, že mi vyšla vstříc při psaní diplomové práce. Na závěr děkuji své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

## **NÁZEV**

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku

## **ANOTACE**

*Cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti vybraného podniku s nejbližšími konkurenty pomocí metody benchmarking a finanční analýzy. Práce je rozdělena na dvě části. První se zabývá teoretickým vymezením základních pojmů a metod hodnocení. Druhá část diplomové práce je zaměřena na samotné hodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku pomocí metody benchmarking a finanční analýzy.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Banka, benchmarking, výkonnost, metody měření výkonnosti, konkurenceschopnost, finanční analýza, poměrové ukazatele, Česká spořitelna a. s., Komerční banka a. s., Československá obchodní banka a. s.

## **TITLE**

Performance efficiency of selected company

## **ANNOTATION**

*This diploma's thesis aims to evaluate the performance and competitiveness of the selected company with the nearest competitors using the method of benchmarking and financial analysis. The thesis is divided into two parts. The first part deals with the theoretical definition of basic concepts and evaluation methods. The second part of the diploma thesis is focused on the performance evaluation itself and competitiveness of the company using the method of benchmarking and financial analysis.*

## **KEYWORDS**

*Bank, benchmarking, efficiency, methods of performance measurement, competitiveness, financial analysis, ratio indicators, Česká spořitelna a. s., Komerční banka a. s., Československá obchodní banka a. s.*

# OBSAH

ÚVOD.....	12
1 Základní pojmy výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku.....	14
1.1 Pojem výkonnost podniku .....	14
1.2 Hodnotové řízení podniku .....	15
1.3 Vymezení zájmových skupin v podniku.....	17
1.4 Konkurenceschopnost podniku.....	19
2 Metody hodnocení výkonnosti podniku .....	20
2.1 Klasické přístupy pro hodnocení výkonnosti podniku .....	20
2.1.1 Ukazatele bankovní rentability .....	22
2.1.2 Ukazatele bankovní likvidity .....	24
2.1.3 Ukazatele bankovní produktivity .....	26
2.1.4 Ukazatele kvality bankovních aktiv .....	28
2.2 Moderní přístupy pro hodnocení výkonnosti podniku.....	28
2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA) .....	29
2.2.2 Přidaná hodnota pro vlastníky (SVA).....	32
2.2.3 Cash flow Return on Investment (CFROI) .....	33
2.3 Benchmarking .....	37
2.3.1 Typy benchmarkingu .....	41
2.3.2 Postup benchmarkingu.....	42
2.3.3 Fáze a etapy benchmarkingu.....	43
3 Bankovníctví.....	45
3.1 Bankovní soustava a bankovní systém .....	45
3.2 Banka jako podnikatelský subjekt .....	46
3.3 Založení banky a bankovní licence.....	46
4 Představení společnosti a její konkurence .....	48
4.1 Společnost Česká spořitelna a. s. ....	49
4.1.1 Historie.....	50
4.1.2 Základní informace o kapitálu banky .....	51
4.1.3 Zaměstnanci společnosti Česká spořitelna a. s. ....	51
4.2 Představení konkurenčních společností .....	52
4.2.1 Společnost Komerční banka a. s. ....	53
4.2.2 Společnost Československá obchodní banka a. s. ....	54
5 Hodnocení výkonnosti Česká spořitelna a. s. ....	55
5.1 Ukazatele bankovní rentability Česká spořitelna a. s. ....	55
5.2 Ukazatele bankovní likvidity Česká spořitelna a. s. ....	57



5.3 Ukazatele bankovní produktivity Česká spořitelna a. s. ....	58
5.4 Ukazatele kvality bankovních aktiv Česká spořitelna a. s. ....	65
5.5 Ekonomická přidaná hodnota (EVA) Česká spořitelna a. s. ....	65
6 Benchmarking Česká spořitelna a. s. ....	67
6.1 Produktový benchmarking .....	67
6.2 Benchmarking podle jednotlivých fází .....	74
ZÁVĚR A DOPORUČENÍ .....	80
POUŽITÁ LITERATURA .....	83

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Systém řízení podniku – EVA.....	32
Obrázek 2: Podstata ukazatele CFROI .....	37
Obrázek 3: Typy a přístupy benchmarkingu.....	41
Obrázek 4: Základní etapy benchmarkingu .....	43
Obrázek 5: Logo České spořitelny a. s. ....	50
Obrázek 6: Logo Komerční banky a. s. ....	53
Obrázek 7: Logo ČSOB a. s.....	54
Tabulka 1: Vývoj měření výkonnosti podniku .....	15
Tabulka 2: Přehled klasických ukazatelů pro hodnocení výkonnosti podniku.....	22
Tabulka 3: Interpretace výsledků rentability aktiv .....	23
Tabulka 4: Doporučené hodnoty ukazatelů likvidity.....	24
Tabulka 5: Struktura rozvahy komerčních bank v České republice .....	25
Tabulka 6: Konkrétní položky v NOA .....	35
Tabulka 7: Srovnání bankovních společností podle ekonomických výsledků za rok 2020 .....	48
Tabulka 8: Základní údaje Česká spořitelna a. s. ....	49
Tabulka 9: Údaje o kapitálu České spořitelny za rok 2020 .....	51
Tabulka 10: Základní údaje Komerční banka a. s. ....	53
Tabulka 11: Základní údaje ČSOB, a. s.....	54
Tabulka 12: Výpočet ukazatelů rentability, 2016-2020 (v %), srovnání s konkurencí .....	55
Tabulka 13: Hodnoty okamžité likvidity v letech 2016-2020 (v %), srovnání s konkurencí.....	57
Tabulka 14: Výpočet celkové produktivity České spořitelny a. s., 2016-2020 (v mil. Kč) .....	59
Tabulka 15: Srovnání bankovních společností v celkové produktivitě za rok 2020 .....	61
Tabulka 16: Objemové ukazatele produktivity České spořitelny a. s.....	62
Tabulka 17: Výpočet nákladové intenzity České spořitelny a. s., 2016-2020 (v mil. Kč) .....	63
Tabulka 18: Výpočet kvality bankovních aktiv České spořitelny a. s. v letech 2016-2020.....	65
Tabulka 19: Výpočet ukazatele EVA České spořitelny a. s. v letech 2016-2020 .....	66
Tabulka 20: Srovnání základních služeb bankovních společností pro FO .....	68
Tabulka 21: Srovnání základních služeb bankovních společností pro FOP.....	70
Tabulka 22: Srovnání základních služeb bankovních společností pro PO .....	71
Tabulka 23: Srovnání úvěrových produktů pro FO .....	72
Tabulka 24: Srovnání hotovostních služeb a platebních karet.....	73
Tabulka 25: Pořadí podle indexu zodpovědného úvěrování.....	75
Tabulka 26: Osobní údaje fiktivního klienta .....	76
Tabulka 27: Parametry úvěru.....	77
Tabulka 28: Parametry úvěru s bonusem.....	78
Tabulka 29: Návrhy na opatření pro Českou spořitelna a. s. ....	82

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců ČS, KB, ČSOB v letech 2016 až 2020 .....	52
Graf 2: Vývoj ukazatele ROE v letech 2016-2020 (v %), srovnání s konkurencí.....	56
Graf 3: Vývoj ukazatele okamžité likvidity, 2016-2020 (v %), srovnání s konkurencí .....	58
Graf 4: Vývoj celkové produktivity ze zisku, 2016-2020 (v mil. Kč), srovnání s konkurencí .....	60
Graf 5: Prodané úvěry na 1 zaměstnance, 2016-2020 (v mil. Kč), srovnání s konkurencí .....	63
Graf 6: Personální náklady zaměstnance, 2016-2020 (v mil. Kč), srovnání s konkurencí.....	64
Graf 7: Vývoj ukazatele EVA v letech 2016-2020 (v mil. Kč), srovnání s konkurencí.....	66

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CK	Cizí kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČS	Česká spořitelna a.s.
ČSOB	Československá obchodní banka a. s.
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FO	Fyzická osoba
FOP	Fyzická osoba podnikatel
KB	Komerční banka a. s.
PO	Právnícká osoba
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZK	Základní kapitál

## ÚVOD

V současné době, kdy panuje mezi podniky napříč trhem a odvětvími značná konkurence, nastává mezi společnostmi boj o téměř každého zákazníka. Aby si podnik získával nové zákazníky a udržel si ty stávající, neustále vyvíjí snahu vymýšlet inovace a nové postupy, kterými se snaží své zákazníky udržet a nové potenciální zákazníky zaujmout a získat. Může jít například o inovace stávajících produktů, vývoj nových výrobků, vylepšení svých služeb nebo také o rozšíření a vylepšení svého předprodejního, prodejního a poprodejního servisu, který přinese zákazníkovi větší komfort a zážitek při nakupování.

Z tohoto důvodu je v současné době pro podniky extrémně důležité sledovat svou výkonnost a snažit se o maximální konkurenceschopnost. Platí jednoduché pravidlo, pokud je podnik výkonný, měl by být také konkurenceschopný. A naopak, pokud je podnik konkurenceschopný, měl by být také výkonný. Sledování výkonnosti a konkurenceschopnosti je jeden ze základních předpokladů, pokud má podnik zájem provádět veškeré své činnosti úspěšně.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou výkonnosti a konkurenceschopnosti bankovní společnosti. S bankovním podnikem přijde do kontaktu téměř každá ekonomicky aktivní osoba. Pokud má člověk potřebu své peníze investovat, bezpečně uložit nebo naopak finanční prostředky získat pro realizaci svých snů a potřeb, téměř vždy využije služeb bankovní společnosti. V současné době, kdy dochází ke značné digitalizaci služeb, se člověk bez bankovního účtu nebo platební karty mnohdy neobejde.

V České republice existuje celá řada bankovních institucí. To dává zákazníkům určitou výhodu, jelikož si mohou vybrat z velkého množství nabídek. Pokud nejsou spokojeni, jednoduše odejdou do jiné společnosti. Pro bankovní instituce se však jedná o větší konkurenční prostředí, a proto se snaží neustále vyvíjet a inovovat své služby. Banky pravidelně přicházejí s novými nabídkami, které jim pomáhají nalákat nové klienty.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti vybraného podniku s nejbližšími konkurenty pomocí metody benchmarking a finanční analýzy. Podnik, který je podroben finanční analýze pomocí poměrových ukazatelů a metody benchmarking je Česká spořitelna a. s. Důvodů, proč byla zvolena tato společnost existuje několik. Jedním z nich

je historie a tradiční zastoupení podniku mezi bankovními institucemi poskytující své služby na území České republiky. Společnost udává, že bude v brzké době slavit 200 let své existence.

Jelikož se bankovní prostředí neustále mění a v posledních letech digitalizuje, je velmi zajímavé sledovat vývoj právě této společnosti. Dalším důvodem je autorův zájem o bankovníctví a ekonomiku. Autor této diplomové práce je v České spořitelně a. s. zaměstnán jako osobní bankéř na pobočce v Pardubicích. Nejbližší konkurenti společnosti jsou Komerční banka a. s. a Československá obchodní banka a. s.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to metodickou a praktickou část. V metodické neboli teoretické části jsou představeny a vysvětleny základní pojmy, jako je například výkonnost, konkurenceschopnost, hodnotové řízení podniku, zájmové skupiny v podniku, klasické a moderní poměrové ukazatele, metoda benchmarking a bankovníctví.

Praktická část diplomové práce začíná představením společnosti a její konkurence, které jsou následně podrobeny analýze. Analýza je zde provedena pomocí klasických ukazatelů a moderní metody pro hodnocení výkonnosti podniku. Dále je také provedena produktová analýza pomocí metody benchmarking. Následně navazuje závěr a doporučení na optimalizaci dosažených výsledků.

## **1 Základní pojmy výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku**

Výkonnost a konkurenceschopnost podniku jsou dva faktory, které spolu velmi úzce souvisí. Výkonnost podniku z největší části závisí na tom, jak podnik dokáže využít svou konkurenční výhodu. Jedná se tedy o základní ukazatele, které by měl podnik při svém působení na trhu pravidelně a efektivně sledovat. Pokud se podnik těmito faktory zabývá, může mu to velmi pomoci v otázce, zda se do budoucna na trhu udrží a bude prosperovat či nikoliv.

V zájmu každé organizace není pouze sledovat tyto ukazatele, ale také pracovat na tom, aby byl jejich podnik v oblasti výkonnosti a konkurenceschopnosti neustále lepším. V této kapitole jsou představeny základní pojmy z oblasti výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku.

### **1.1 Pojem výkonnost podniku**

V současné době, kdy se téměř každým dnem mění podnikatelské prostředí, je pro podniky velmi obtížné, ale zároveň nesmírně důležité, dlouhodobě udržet konkurenční výhodu, která jim dává možnost držet krok před svou konkurencí. Podnik, který rychle a efektivně reaguje na měnící se podmínky podnikání, usiluje o trvalé zvyšování své výkonnosti a průběžně svou úroveň výkonnosti vyhodnocuje, má velký předpoklad, že se v dnešní době dokáže úspěšně rozvíjet a udržet na trhu. (Knápková, Pavelková, 2012)

Výkonnost podniku je možné sledovat pomocí výsledků, kterých podnik dosáhl ze své podnikatelské činnosti nebo kvantifikací. Pojem výkonnost je velmi často spojována se spokojeností zákazníků nebo s mírou využití ekonomických zdrojů. Cílem tedy je co nejvíce maximalizovat využití ekonomických zdrojů, které má podnik k dispozici a zároveň se snažit o co největší uspokojení potřeb zákazníků. (Klapalová, 2020)

Téměř každý podnik si pokládá tyto základní otázky:

1. Je možné firmu označit za úspěšnou?
2. Co má podnik udělat pro to, aby byl do budoucna úspěšný?
3. Jak je možné úspěšnost firmy zvýšit?
4. Je výhodnější podnik prodat nebo si jej ponechat? Pokud prodat, tak za jakou částku?

Při řešení těchto základních otázek může velmi pomoci měření výkonnosti podniku. (Neumaierová, Neumaier, 2002)

Výkon je další ze základních pojmů, se kterým se podnik při měření výkonnosti setkává. Tento pojem je možné chápat jako výsledek nějaké činnosti. Označení výkon přesahuje jednotlivé obory, a proto je o něm možné hovořit z pohledu sportu, fyziky, biologie, chemie a podobně. Z hlediska ekonomického je tento pojem vnímán jako výkon podniku nebo výkon zaměstnance. Dále je ho možné z hlediska ekonomického dělit na interní a externí. Interní výkon vyjadřuje veškeré procesy a činnosti, které produkují vnitropodnikové útvary podniku a poskytují je dále svým interním zákazníkům. Tímto pomáhají zajistit podmínky pro následné vytváření výkonů externích. U externích výkonů se jedná o hlavní podnikatelskou činnost, která je určena pro externí zákazníky podniku. Mimopodnikový výkon se dá vyjádřit také v peněžní podobě. V tomto případě se jedná o výnos podniku. (Vodáková, 2016)

S vývojem podnikatelského prostředí není překvapující, že dospělo také k několika úpravám i samotné měření výkonnosti podniku. V následující tabulce je tento vývoj zachycen. (Knápková, Pavelková, 2012)

Tabulka 1: Vývoj měření výkonnosti podniku

	<b>1. generace</b>	<b>2. generace</b>	<b>3. generace</b>	<b>4. generace</b>
<b>Období</b>	2. polovina 20. století	70. a 80. léta 20. století	90. léta 20. století	Současnost
<b>Ukazatelé</b>	Marže ze zisku	Růst zisku	Výkonnost kapitálu (ROI, ROE, ROA)	Vytváření hodnot pro majitele
<b>Výpočet</b>	Zisk/tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF

*EVA – ekonomická přidaná hodnota, CFROI – provozní návratnost investice, FCF – volné cash flow,*

*ROI – rentabilita investovaného kapitálu, ROE – rentabilita vlastního kapitálu, ROA – rentabilita celkového kapitálu*

*Vlastní zpracování dle Knápková, Pavelková, 2012*

## 1.2 Hodnotové řízení podniku

Hodnota podniku při měření zachycuje jako jediná kompletní informace o firmě, a proto se jedná o výhodné měřítko pro hodnocení výkonnosti podniku. Pokud podnik využívá tento

přístup k řízení, tak veškeré jeho činnosti směřují k maximalizaci růstu hodnoty, protože se jedná o jeho hlavní podnikatelský cíl. Jsou zde rozlišovány dva pojmy – maximalizace hodnoty a dlouhodobé dosahování hodnoty. V případě maximalizace hodnoty usiluje vedení společnosti o co největší růst vlastnického podílu pro majitele firmy. Pokud chce však firma dosahovat dlouhodobě maximální hodnoty, pak se to neobejde bez uspokojení zaměstnanců, odběratelů, dodavatelů, věřitelů a dalších zainteresovaných subjektů. Podnik si zde zakládá na společenské odpovědnosti a dodržování etického kodexu. (Knápková, Pavelková, 2012)

Hodnotové řízení by mělo obsahovat tyto prvky:

- interní komunikace;
- externí komunikace;
- alokace kapitálu;
- strategické rozpočtování a plánování;
- měření výkonnosti;
- systém odměňování manažerů.

Kompletní řízení hodnoty v sobě zahrnuje dále také veškeré procesy, strategie, kulturu, analytické techniky, systém a výkonnostní měřítko celého podniku. (Young, O'Byrne, 2001)

Aby bylo možné zjistit, jak dané rozhodnutí škodí nebo přispívá investorům, je potřeba vyjádřit ukazatel Net Present Value (NPV) neboli čistá současná hodnota.

### Vzorec čisté současné hodnoty

$$NPV = PV - I \quad (1)$$

kde:

PV = budoucí užitky z investice převedené na současnou hodnotu (Present Value)

I = výše investice (Investment)

NPV = čistá současná hodnota (Net Present Value)

Cílem vlastníka neboli investora je získat více než do investice vložil. V tomto případě tedy platí, že NPV musí být větší než nula ( $NPV > 0$ ). Z pohledu vlastníka se tedy jedná



o maximalizaci výkonnosti podniku tehdy, když platí maximalizace čisté současné hodnoty. Ukazatel čisté současné hodnoty v sobě zahrnuje budoucí peněžní toky, které podnik v budoucnosti očekává. Aby bylo možné posoudit riziko, které nese investor a časovou hodnotu peněz, je potřeba provést přepočítání pomocí diskontování peněžních toků. (Knápková, Pavelková, 2012)

### Vzorec stanovení časové hodnoty peněz

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} \quad (2)$$

kde:

PV = budoucí užítky z investice převedené na současnou hodnotu (Present Value)

i = diskontní (úroková) míra

t = jednotlivé roky

n = počet let celkem

P<sub>t</sub> = peněžní příjmy v jednotlivých letech

Platí zde pravidlo, že koruna získaná dnes má vyšší hodnotu než koruna získaná v budoucnu. Proto je potřeba posoudit, zda se investice vyplatí. (Neumaierová, Neumaier, 2002)

### **1.3 Vymezení zájmových skupin v podniku**

Postupem času, jak se firmy vyvíjely, se zjistilo, že i když má podnik skvělé vztahy se svými zákazníky, není to pro podnik tolik přínosné, pokud zároveň nebere v úvahu také spokojenost svých zaměstnanců a dalších skupin, které se v podniku nebo jeho blízkosti vyskytují. Pokud se firma snaží o maximální spokojenost pouze svých zákazníků a na své zaměstnance zapomíná, může se stát, že začnou zaměstnanci své zákazníky odrazovat místo toho, aby se je snažili získat. To může mít vážné dopady na celé fungování a ekonomické výsledky podniku. Zájmové skupiny, které se v podniku nebo jeho okolí nachází se nazývají stakeholders nebo také shareholders. (Huber, Scharioth, 2002)

## Stakeholders

*„Stakeholdery jsou míněni všichni, ať už jednotlivci, skupiny nebo subjekty, které přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně či negativně) chod firmy nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním.“ (Kunz, 2012, s. 28)*

V základním pojetí patří mezi stakeholdery například zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, média, obchodní partneři, zástupci státní správy, mezinárodní organizace a další zájmové skupiny. Každý stakeholder má své zájmy. Tyto zájmy mohou být v rozporu se zájmy ostatních subjektů nebo mohou být ve zájemném vztahu. Vlastníci a akcionáři společnosti bývají často označováni jako shareholders. (Fernández, 2002)

Každý podnik má napříč odvětvím, ve kterém podniká, častokrát odlišnou strukturu stakeholderů. Stakeholder tedy může mít ve firmě odlišnou funkci, přínos nebo schopnost oproti stejnému stakeholderovi v jiném podniku. Stakeholdeři se mohou dělit několika způsoby. Nejčastější dělení je však na externí a interní nebo na primární a sekundární. V případě dělení na interní a externí jsou interní stakeholdeři ti, kteří se nachází přímo uvnitř podniku (např. zaměstnanci, akcionáři). Externí jsou naopak ti, kteří se nachází mimo podnik (např. zákazníci, dodavatelé). Někteří autoři dělí externí stakeholdery dále na externí, kteří jsou spojitě s trhem (např. zákazníci) a kteří nejsou s trhem spojitě (např. média). V případě dělení na primární a sekundární stakeholdery jsou primární ti, kteří mají významný vliv na chod podniku. Jedná se například o dodavatele, vlastníky a investory, zaměstnance nebo zákazníci. Mezi sekundární jsou řazeni například obchodní sdružení, vláda, nátlakové sdružení nebo občanské skupiny. (Kunz, 2012)

Pokud chce být podnik dlouhodobě úspěšný, měl by se zajímat o své stakeholdery a dále si pokládat tyto otázky:

- Kdo všechno je pro náš podnik stakeholderem?
- Jaký mají vliv na naše podnikání?
- Jaké jsou jejich zájmy a očekávání?
- Kteří z nich patří mezi naše klíčové stakeholdery?
- Jakým způsobem s nimi máme komunikovat?

## 1.4 Konkurenceschopnost podniku

Pojem konkurenceschopnost podniku lze vyjádřit hned několika definicemi. Může jít například o tyto:

*„Konkurenceschopnost lze vyjádřit jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty.“* (Suchánek, 2011, s. 12)

*„Konkurenceschopnost je vnímána jako schopnost podniku trvale a udržitelně působit na trhu.“* (Suchánek, 2013, s. 15)

*„Konkurenceschopnost je schopnost produkovat zboží nebo služby, které obstojí v testu národní a mezinárodní konkurence, a zároveň má schopnost udržovat nebo zvyšovat reálný HDP“* (Mejstřík, 2011, s. 23)

*„Konkurenceschopnost je úzce spojena s orientací na zákazníka, pochopení zákazníků a vývoje trhu vede k rozhodnutím, která jsou orientovaná na zákazníka a tím tvoří nejjistější cestu k ziskovosti.“* (Kourdi, 2011, s. 193)

Budoucnost celé organizace úzce souvisí s mírou konkurenceschopnosti podniku. V případě, že podniku roste konkurenceschopnost, roste tím také jeho hodnota. Pokud mu roste hodnota, je možné hovořit o výkonném podniku. Mělo by zde tedy platit pravidlo, že pokud je podnik konkurenceschopný, je také výkonný. (Sedláček, 2011)

Veškerý potenciál konkurenceschopnosti firem, které působí nejen v České republice, ale i ve světě, je z velké části ovlivněn podmínkami, na které nemají podniky mnohdy žádný vliv. Může se jednat o podmínky legislativní, geografické, přírodní, finanční, konkurenční nebo globální hospodářský cyklus. Existují ale také podmínky ovlivnitelné činností veřejné správy či vlády. (Mejstřík, 2011)

Aby se podnik dlouhodobě udržel na trhu a zůstal tak konkurenceschopný, je nutné s předstihem reagovat na potřeby svých zákazníků a zároveň předvídat jejich potřeby budoucí. Spotřebitel se každým dnem mění. Změna nastává v posunu, kdy se ze spotřebitele pasivního stává aktivní, z nevědomého se stává informovaný a z osamocенého jedince se stává jedinec zapojený do sítě. (Prahala, Ramaswamy, 2005)

## 2 Metody hodnocení výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku je velmi důležité, jelikož platí, že co umíme změřit, to můžeme řídit. Měření výkonnosti však není zárukou úspěchu, ale značně může pomoci k budoucí prosperitě a je dobrým vstupem pro rozvoj firmy. Zejména pomáhá firmám v rozhodování o dalším vývoji podniku, slouží jako nástroj pro motivaci, udává informace o možnostech efektivnějšího postupu v interních procesech, které podnik aktivně nevyhledává nebo může plnit výstražnou funkci, pokud podnik vykazuje určité rizikové chování. (Kislingerová, 2014)

Pro sledování výkonnosti neboli toho, jak podnik plní své cíle, jsou využívány ukazatelové systémy nebo nástroje, které jsou založené na ukazatelích. Postupem času se tyto ukazatele pravidelně vyvíjely a vylepšovaly. Toto platí i nadále, kdy dochází k neustálé modernizaci ukazatelů podle toho, jak se vyvíjí trh. Zpravidla jsou však veškeré ukazatele založeny na těch původních a jsou pouze modernizovány. Tyto postupy je tedy možné dělit na klasické a moderní přístupy k měření podnikové výkonnosti. (Kislingerová, 2014)

Měření výkonnosti, které si podnik sám provádí, je velmi důležité. Zjištěné výsledky mají určitou vypovídající hodnotu, avšak ne takovou, pokud nejsou dále porovnávány s jinými podniky nebo jinými podobnými daty. Nejčastější formou měření výkonnosti je finanční analýza, která se zpravidla provádí v rámci jednoho či více srovnávání. Nejčastěji jde o srovnávání s daty získanými v minulosti, konkurencí nebo obratem. (Lasher, 2011)

### 2.1 Klasické přístupy pro hodnocení výkonnosti podniku

Tradičním měřítkem pro hodnocení výkonnosti podniku byl dlouhou dobu absolutní ukazatel zisku. Postupem času se u podniků začaly využívat poměrové ukazatele, které se snaží dosažené výsledky více relativizovat a tím pádem jsou lépe srovnatelné jak v čase, tak s jinými subjekty. Lze je tedy porovnávat. „*Poměrové ukazatele jsou založeny na vzájemném poměrování vybraných položek účetních výkazů.*“ (Čížinská, 2018, s. 204)

Využívání těchto ukazatelů má však několik nevýhod:

- Management podniku může ovlivňovat hodnoty, které do výpočtu vstupují z důvodu krátkodobých cílů.
- Hodnoty pochází z účetnictví, které je ovlivněno účetní politikou a způsobem oceňování aktiv a pasiv.

- Zaměřují se pouze na výkonnost v minulosti bez ohledu na vývoj budoucí. Chybí zde tedy pohled strategický a vyhodnocování potenciálu podniku.

I to jsou jedny z mnoha důvodů, proč se hledají další možnosti nebo se vylepšují stávající ukazatele, aby výpočet nebyl založen jen na datech a informacích, které pocházejí z účetnictví dané společnosti. Finanční analýza s využitím těchto poměrových ukazatelů je však i nadále jedním z nejvyužívanějších nástrojů pro stanovení výkonnosti podniku. (Kislingerová, 2014)

Finanční analýza vytvořená pomocí poměrových ukazatelů má stále i řadu výhod:

- jednoduchost;
- rychlost výpočtu a zjištění výsledků;
- zjištění vývoje v minulosti jako podklad pro vývoj budoucí;
- srovnání v čase a mezi subjekty;
- rozšířenost, využití ve většině organizací;
- identifikování rizik, které plynou z fungování podniku.

V následující tabulce (Tabulka č.2) jsou uvedeny základní ukazatele, které jsou využívány ve finanční analýze při hodnocení výkonnosti podniku.

Tabulka 2: Přehled klasických ukazatelů pro hodnocení výkonnosti podniku

Klasické ukazatele
ROA
ROS
ROE
Okamžitá likvidita
Běžná likvidita
Pohotová likvidita
Obrat pohledávek
Obrat zásob
Obrat aktiv
Obrat krátkodobých závazků
Doba obratu krátkodobých závazků
Doba obratu zásob
Doba obratu pohledávek
Zadluženost
Úrokové krytí

*Vlastní zpracování dle Kislingerová, 2014*

### 2.1.1 Ukazatele bankovní rentability

Ukazatele rentability je možné využít vícero způsoby, buď pro srovnávání výkonnosti mezi podniky nebo pro porovnávání dosažených výsledků v čase. Tyto ukazatele se zabývají poměřováním zisku ve společnosti. (Knápková, Pavelková, 2012)

Rentabilita je schopnost podniku pomocí využití investovaného kapitálu vytvářet nové zdroje nebo dosahovat zisku. Při výpočtu se u těchto ukazatelů vychází zpravidla z účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty (VZZ) a rozvahy. (Růčková, 2019)

Mezi ukazatele rentability řadíme rentabilitu celkového vloženého kapitálu, rentabilitu vloženého kapitálu, rentabilitu tržeb, rentabilitu celkového vloženého jmění a rizikové rozpětí. Pro bankovní společnosti jsou nejčastěji využívány ukazatele rentability vlastního kapitálu

a rentability bankovních aktiv. Tyto dva ukazatele jsou níže popsány a uvedeny včetně vzorců. (Kalouda, 2017)

V bankovním sektoru se výše uvedené ukazatele zaměřují na hospodářský výsledek bankovní společnosti a jeho analýzu. Pomáhají společnosti zjistit, zda dosahuje žádoucích výsledků v poměru mezi aktivy neboli vloženými vlastními zdroji a výsledky hospodaření podniku. Dalším přínosem pro společnost může být možnost pomocí těchto ukazatelů měřit schopnost managementu, jak efektivně a účelně dokáže nakládat se svěřenými finančními prostředky a zdroji. Pro akcionáře je navíc přínosem zjištění míry zhodnocení akcionáři vložených finančních prostředků do společnosti. Při výpočtu je možné vycházet ze zisku před zdaněním, po zdanění nebo se ziskem z běžné obchodní činnosti. (Kašparovská, 2006)

### Rentabilita bankovních aktiv

$$ROA = \frac{\text{Čistý zisk po zdanění}}{\text{Průměrný stav aktiv}} \times 100 \quad (3)$$

Ukazatel rentability aktiv (ROA) zahrnuje celkovou výnosnost kapitálu a nebere v úvahu, z jakých zdrojů a jakým způsobem podnik své činnosti financoval. Ukazatel hodnotí nejen výnosnost veškerého kapitálu, který byl vložen do podniku, ale také se zabývá hodnocením, jak efektivní byli řídicí pracovníci v období minulém. (Růčková, 2019)

Tabulka 3: Interpretace výsledků rentability aktiv

Výsledek	Interpretace
<0,75	slabá
0,75 - 1,00	pod standardem
1,00 - 1,25	dobrá
1,25 - 1,75	velmi dobrá
>1,75	excelentní

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Ziegler, 2005*

## Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk po zdanění}}{\text{Průměrný vlastní kapitál banky}} \times 100 \quad (4)$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu udává hodnotu, která je nejvíce zajímavá právě pro akcionáře společnosti. Vyjadřuje, jak velký zisk společnosti vytvořila na jednotku vlastního kapitálu. Výše zisku plynoucí z tohoto ukazatele by měla být minimálně stejná nebo vyšší než ta, kterou by mohli akcionáři získat při investici do jiné alternativní příležitosti (tzn. výše ukazatele by měla být vyšší nebo minimálně stejná než hodnota nákladů obětovaných příležitostí). (Titman, 2018)

### **2.1.2 Ukazatele bankovní likvidity**

Ukazatele likvidity patří mezi velmi často využívané ukazatele ve firmách po celém světě napříč všemi odvětvími. Tyto ukazatele jsou téměř dokonale definovány pomocí tříprvkového schématu. Do tohoto schématu patří likvidita běžná, okamžitá a pohotová. V tabulce č. 3 jsou uvedeny doporučené hodnoty, kterých by měly jednotlivé likvidity dosahovat. Tyto hodnoty jsou však pouze doporučené a mohou se u jednotlivých podniků lišit v závislosti na tom, v jakém odvětví podnik působí. Tyto doporučené hodnoty jsou tedy označovány jako „průměr z průměru“. Výrobní podnik bude mít tedy jiné optimální výsledky než společnost v bankovním sektoru. (Kalouda, 2017)

Tabulka 4: Doporučené hodnoty ukazatelů likvidity

<b>Likvidita</b>	<b>Doporučená hodnota</b>
Běžná	1,5 - 2,5
Okamžitá	0,2 - 0,5
Pohotová	1 - 1,5

*Vlastní zpracování dle Kalouda, 2017*

Likvidita je schopnost podniku uhradit včas a v požadované výši veškeré své závazky. V případě, že je v podniku nedostatek likvidity, může to vykazovat hned několik varování. Nejčastěji to bývá neschopnost podniku hradit v plné výši a včas své závazky nebo není schopen využít veškerých příležitostí, které by měly podniku generovat zisk (tzn. podnik volí



opatrný postoj k riziku při plánování projektů a investičních příležitostí). První varianta, kdy podnik není schopen hradit své závazky je vážnější a může mít až fatální následky. V případě, že podnik nebude na toto varování brát ohledy, může to do budoucna vést až k bankrotu. (Růčková, 2019)

Negativní dopady může mít také přebytek likvidity ve firmě. Pokud tento jev v podniku nastane, může se jednat o neschopnost manažera nebo vedení firmy, ukládat finanční zdroje do výhodnějších a efektivnějších aktiv oproti aktivům oběžným. Z tohoto důvodu je nastavení optimální hodnoty likvidity v podniku velmi obtížné. Přebytek i nedostatek může mít na podnik tedy velmi negativní dopady. (Čížinská, 2018)

U bankovních společností bývá hodnota likvidity vzhledem k odvětví značně odlišná. Bankovní společnost může využít část svého majetku k vyrovnání závazků, aniž by nějakým způsobem ohrozila svou existenci. To je důvod, proč banka drží aktiva, které jsou uvedeny v tabulce č. 5. (Kašparovská, 2006)

Tabulka 5: Struktura rozvahy komerčních bank v České republice

Poř. č.	Aktiva	Pasiva
1.	Pokladní hotovost	Závazky vůči bankám
2.	Cenné papíry	Závazky ke klientům
3.	Státní pokladniční poukázky a poukázky centrální banky	Rezervy
4.	Pohledávky za bankami	Závazky z dluhových cenných papírů
5.	Pohledávky za klienty	Ostatní pasiva
6.	Vklady u centrální banky	Podřízený dluh
7.	Majetkové účasti	Kapitálové fondy
8.	Dlouhodobý hmotný a nehmotný Majetek	Základní kapitál
9.	Pohledávky z upsaného základního Kapitálu	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku
10.	Ostatní aktiva	Emisní ážio
11.		Nerozdělený zisk z předchozích období

*Vlastní zpracování dle Kašparovská, 2006*

### Běžná likvidita

$$L_b = \frac{\text{Likvidní aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \times 100 \quad (5)$$

### Okamžitá likvidita

$$L_o = \frac{\text{Vysoce likvidní aktiva}}{\text{Okamžité splatné závazky}} \times 100 \quad (6)$$

### Pohotová likvidita

$$L_p = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}} \times 100 \quad (7)$$

## **2.1.3 Ukazatele bankovní produktivity**

V současné době, kdy panují na bankovním trhu obrovské konkurenční oboje a každá bankovní společnost se snaží nejen o získání nových klientů, ale také o udržení těch stávajících, hrají ukazatele produktivity významnou roli.

Tyto ukazatele vyjadřují, jak kvalitní má banka management, především manažerské řízení. Jedná se zde o přepočtení veličiny vždy na jednoho bankovního zaměstnance. Tyto ukazatele lze dělit do tří skupin, a to na ukazatele celkové produktivity, objemové ukazatele produktivity nebo ukazatele nákladové intenzity. (Kašparovská, 2006)

### Ukazatele celkové produktivity

Pokud je potřeba stanovit, jaký přínos má nebo měl pro společnost jeden zaměstnanec nebo jak velký zisk přináší podniku, je možné využít tyto vzorce:

$$P_a = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Průměrný přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (8)$$

nebo vyjádření

$$P_c = \frac{\text{Čistý zisk po zdanění}}{\text{Průměrný přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (9)$$

### Objemové ukazatele produktivity

Objemové ukazatele produktivity pomáhají bankovní společnosti stanovit, jak velký objem depozit nebo úvěrů připadá na jednoho zaměstnance. Pro výpočet je možné využít tento vztah:

$$P_{zú} = \frac{\text{Objem prodaných úvěrů}}{\text{Průměrný přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (10)$$

nebo vyjádření

$$P_{zd} = \frac{\text{Objem nakoupených depozit}}{\text{Průměrný přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (11)$$

### Ukazatele nákladové intenzity

Dva výše uvedené ukazatele se vždy zabývaly tím, co zaměstnanec podniku přinese. Za tento přínos je však neméně důležité zaměstnance odměnit. K tomuto slouží ukazatele nákladové intenzity, které měří, jak velké mzdové nebo celkové náklady má společnost na jednoho zaměstnance. Opět je možné pro tento výpočet použít dva vzorce, a to:

$$N_p = \frac{\text{Personální náklady}}{\text{Průměrný přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (12)$$

nebo vyjádření

$$N_c = \frac{\text{Celkové náklady}}{\text{Průměrný přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (13)$$

### 2.1.4 Ukazatele kvality bankovních aktiv

Velmi důležitou roli ve finanční analýze pomocí poměrových ukazatelů má u bankovních společností hodnocení kvality bankovních aktiv. Tyto ukazatele hodnotí především kvalitu poskytnutých úvěrů, tedy poměr mezi tvorbou rezerv, opravnými položkami a úvěrovými pohledávkami.

Pokud společnost očekává, že bude mít ztrátu z úvěrových pohledávek (tzn. klient nesplatí své závazky vůči bankovní společnosti), pak začne tvořit opravné položky. Podle České národní banky (ČNB) jsou úvěrové pohledávky rozděleny na ohrožené, sledované a standardní. ČNB dále nařizuje, že bankovní společnost musí k ohroženým a sledovaným pohledávkám tvořit opravné položky, které dočasně snižují účetní hodnotu. (Kašparovská, 2006)

Vzorce využívané k hodnocení kvality bankovních aktiv jsou:

$$K_a = \frac{\text{Opravné položky k úvěrům}}{\text{Celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} \times 100 \quad (14)$$

$$K_o = \frac{\text{Sledované a ohrožené úvěrové pohledávky}}{\text{Celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} \times 100 \quad (15)$$

$$K_z = \frac{\text{Ztrátové úvěrové pohledávky}}{\text{Celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} \times 100 \quad (16)$$

### 2.2 Moderní přístupy pro hodnocení výkonnosti podniku

Jak již bylo zmíněno v této kapitole, moderní měřítka výkonnosti podniku vznikla především z toho důvodu, protože u původních ukazatelů byly zachycovány pouze data a informace z účetnictví. Metody a postupy, které vycházejí z účetnictví, neodpovídají vždy ekonomickému pohledu na výkonnost podniku. Hodnocení, zda je investice vhodná či nikoliv, vychází na trhu z očekávaných peněžních toků, které bude mít podnik v budoucnu z dané investice. Tato

hodnota je dále přepočtena na současnou hodnotu pomocí nákladů vynaložených na kapitál a vypočtení časové hodnoty finančních prostředků. (Knápková, Pavelková, 2012)

Moderní model měření výkonnosti podniku by měl splňovat určitá kritéria, a to:

- Mělo by být podporováno řízení hodnoty.
- Jasná a přehledná identifikace vazeb na veškeré úrovně řízení v podniku.
- Možnost využívat co největší množství informací a údajů poskytovaných účetnictvím i s ukazateli, které z účetních údajů vychází.
- Uplatňovat Shareholder value – co nejužší vazba na hodnotu akcií.
- Model by měl zahrnovat ocenění podniků a zároveň hodnocení výkonnosti.
- Překonávat veškeré nedostatky oproti klasickým ukazatelům, zahrnovat kalkulaci rizika a vázaného kapitálu.

V případě, že model splňuje tyto kritéria, je možné ho označit za moderní model hodnocení výkonnosti podniku. (Maříková, Mařík, 2005)

Úkolem moderních ukazatelů tedy je překonávat veškeré nedostatky, které mají klasické ukazatele a zprostředkovávat jejich využití na všechny úrovně řízení v podniku. Rozsah vázaného kapitálu a výpočet rizika je potřeba rozpočíst do vyhodnocování, to je největší odlišnost těchto ukazatelů oproti klasickým. (Růčková, 2019)

Při hodnocení výkonnosti podniku je ideální klasické a moderní ukazatele kombinovat, aby podnik naplnil svůj hlavní cíl. Cílem je neustále zvyšovat svou tržní hodnotu. (Růčková, 2019)

### **2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)**

Ekonomická přidaná hodnota (EVA<sup>1</sup> – economic value added) je možná popsat hned několika definicemi, například se může jednat o tyto:

*„Ekonomická přidaná hodnota měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.“* (Knápková, Pavelková, 2012, s. 52)

---

<sup>1</sup> EVA je registrovanou známkou firmy Stern Stewart & Co.

*„Ústřední myšlenkou ekonomické přidané hodnoty (EVA) je fakt, že investice vytváří svým investorům hodnotu pouze v tom případě, že její očekávaná výnosnost přesáhne její kapitálovou nákladovost.“ (Růčková, 2019, s. 55)*

Ekonomická přidaná hodnota se v posledních letech čím dál tím více uplatňuje nejen v ekonomické teorii, ale především v praxi u firem, které působí na území s vyspělou ekonomikou. Myšlenka, na které je EVA postavena se v ekonomice objevovala již v minulosti. Jejimi autory jsou Američané Stern a Stewart, kteří tuto myšlenku detailněji rozepsali a jasně definovali. Základem ukazatele EVA je ekonomický zisk. Ekonomický zisk ve společnosti nastává za předpokladu, že jsou hrazeny nejen běžné náklady, ale také náklady vynaložené na kapitál, především na vlastní kapitál. V případě, že je účetní zisk větší než náklady na vložený vlastní kapitál, je možné hovořit o tom, že podnik generuje ekonomický zisk. (Maříková, Mařík, 2001)

Důvod, proč je ukazatel EVA ve finanční analýze využíván je především to, že základní poměrové ukazatele vycházejí pouze ze zisku účetního, nikoliv ekonomického. (Růčková, 2019)

Pro stanovení hodnoty EVA se nejčastěji využívá tento vzorec:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (17)$$

kde:

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) = zdaněný zisk z operativní (hlavní) činnosti

C = kapitál vázaný v aktivech, které jsou využívány při operativních (hlavních) činnostech

WACC (Weighted Average Costs of Capital) = průměrné vážené náklady na kapitál

Vyjádření EVA je také možné tímto způsobem:

$$EVA = (RONA - WACC) \times C \quad (18)$$

kde:

RONA = tuto veličinu získáme jako NOPAT/C; rentabilita čistých operativních aktiv

V případě, že je potřeba zjistit orientační hodnotu EVA, lze využít následující vztah:

$$EVA = \check{C}Z - r_e \times VK \quad (19)$$

kde:

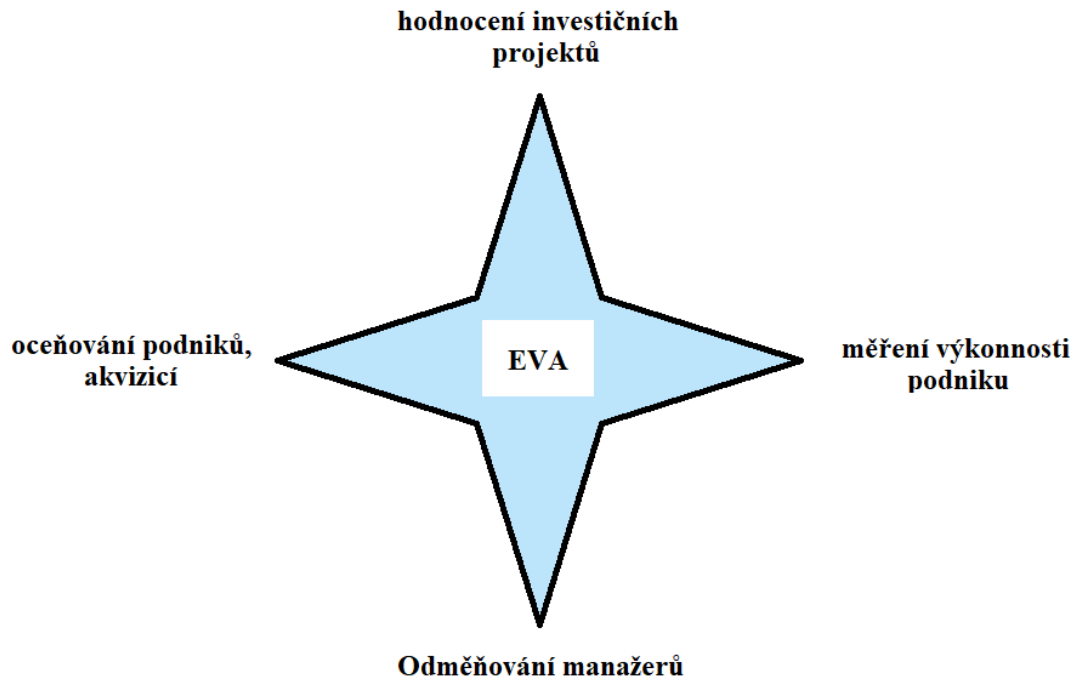
$\check{C}Z$  = čistý zisk

VK = vlastní kapitál

$r_e$  = náklady vynaložené na vlastní kapitál

Pokud chce podnik srovnávat výkonnost na mezipodnikové úrovni nebo mezi jednotlivými obdobími, je nutné využít tzv. spread (RONA – WACC). Dále je možné provést srovnání, pokud jsou dosažené výsledky vztaženy k určité veličině (např. k tržbám). V případě, že je hodnota RONA vyšší, než je hodnota nákladů vynaložených na kapitál, dostává se ekonomická přidaná hodnota do kladných čísel, která vykazují, že podnik přispívá svou činností ke zvýšení hodnoty vlastnických vkladů. (Maříková, Mařík, 2001)

Koncept EVA má pro firmy řadu výhod. Tou největší může být, že umožňuje vedení společnosti (manažerům), aby se v podniku chovali a jednali stejně jako vlastníci. To pomáhá k rozvoji jejich schopností a zkušeností, především k operativnímu, investičnímu a finančnímu rozhodování. Další výhodou může být jednoduchost. V dnešní době, kdy existuje celá řada ukazatelů, doporučení, předpisů. Koncept EVA odstraňuje tento chaos tím, že v sobě zahrnuje veškeré činnosti, jako je rozhodování či plánování. Manažeři si pouze pokládají otázku: Jak zlepšit EVA? EVA lze uplatnit ve všech úrovních řízení a manažeři se rozhodují za jediné podmínky, ekonomické přidané hodnoty. (Knápková, Pavelková, 2012)



Obrázek 1: Systém řízení podniku – EVA

*Vlastní zpracování dle Knápková, Pavelková, 2012*

Při výpočtu ukazatele EVA je také velmi důležité upravit účetní data, která do výpočtu vstupují tak, aby co nejvíce odpovídala ekonomické realitě podniku. Jelikož jsou účetní systémy založeny na uplatňování zásady opatrnosti, zvýhodňují při oceňování spíše věřitele než vlastníky. Při úpravě účetních dat je nutné se zaměřit na položky v rozvaze, především na úpravu hospodářského výsledku (tzv. operativní zisk), který patří k hlavní činnosti podniku a na vymezení tzv. čistých operativních aktiv. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

### **2.2.2 Přidaná hodnota pro vlastníky (SVA)**

Jednou z dalších možností, která pomáhá podnikům při měření jejich výkonnosti je ukazatel SVA (Shareholder Value Added).



Vzorec pro výpočet je následující:

$$SVA_t = SV_t - SV_{t-1} \quad (20)$$

kde:

SV = současná hodnota CF z operativní činnosti pro prognózované období<sup>2</sup> + tržní hodnota neoperativních aktiv + současná hodnota reziduální (zbytkové) hodnoty podniku ke konci prognózovaného období – cizí zdroje

SV<sub>t</sub> = Shareholder value (hodnota společnosti pro vlastníky) v čase t

SV<sub>t-1</sub> = Shareholder value (hodnota společnosti pro vlastníky) v čase t-1

Tento ukazatel udává, jaká je celková hodnota podniku a jakou má v podniku hodnotu cizí kapitál k určitému datu v tržních cenách. Současná hodnota provozních cash flow z předpovídaného období, tržní hodnota neoperativního (neprovozního) majetku a reziduální hodnota podniku na konci předpovídaného období jsou faktory, které ovlivňují celkovou hodnotu podniku. (Knápková, Pavelková, 2012)

Pro výpočet SVA je možné využít také zjednodušený výpočet:

$$SVA = \frac{\Delta NOPAT}{WACC} - \text{Čisté investice} \quad (21)$$

### 2.2.3 Cash flow Return on Investment (CFROI)

Cash Flow Return on Investment neboli CFROI<sup>3</sup> je další z ukazatelů pro měření výkonnosti podniku, který klade velký důraz na tvorbu hodnoty společnosti. CFROI je založen na peněžních tocích, porovnává hodnotu vynaloženého kapitálu a výnosu, podobně jako ukazatel EVA. Rozdílem však je, že CFROI počítá s takovými příjmy, které podnik očekává od investice za celou dobu její uvažované životnosti. Pro ukazatel CFROI je tedy cílem, aby vynaložený kapitál na majetek, přinesl podniku co největší užitek. (Maříková, Mařík, 2005)

---

<sup>2</sup> Prognózovaným obdobím se rozumí takový časový úsek, po který trvá konkurenční výhoda podniku, tzn. podnik má vyšší výnosnost, než jsou jeho náklady na kapitál.

<sup>3</sup> CFROI je registrovanou známkou firmy HOLT Value Associates, L.P.

Při výpočtu se u tohoto ukazatele vychází z diskontovaného cash flow (DCF). DCF představuje peněžní tok, který se očekává od investice, převedený na současnou hodnotu pomocí diskontu. Jedná se o vhodné měřítko pro hodnocení výhodnosti investice, jelikož tento ukazatel bere v úvahu nejen časovou hodnotu peněz, ale také riziko investice. Samotné CFROI prezentuje výnosnost aktiv v podání vnitřního výnosového procenta. (Knápková, Pavelková, 2012)

Pro sestavení modelu CFROI je nutné nejprve stanovit výpočet vnitřního výnosového procenta a čisté současné hodnoty. Čistá současná hodnota včetně vzorce je vysvětlena v kapitole 1.2, pro výpočet je možné využít vzorec č. 1 a 2.

### Vnitřní výnosové procento

*"Internal Rate of Return (vnitřní výnosové procento, IRR) lze chápat jako relativní výnos (rentabilitu), kterou projekt poskytuje během svého života, číselně pak představuje diskontní sazbu, která vede k NPV = 0."* (Kislingerová, 2010, s. 290)

Současná hodnota je při výpočtu IRR označována za parametr, u kterého se předpokládá, že je roven hodnotě 0. Jde o odhad reálné míry výnosnosti aktiv, která jsou součástí investičního projektu. (Knápková, Pavelková, 2012)

Výpočet IRR je možné provést několika způsoby. Mezi dvě nejčastější metody patří buď výpočet přes funkci MÍRA.VÝNOSNOSTI v programu MS Excel nebo výpočet z následující rovnice.

$$C_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} \quad (22)$$

kde:

n = doba životnosti investice

t = časové období (uvádí se zpravidla v letech)

CF<sub>t</sub> = součet peněžních toků v čase t

IRR = vnitřní výnosové procento

Po dosažení výsledku vnitřního výnosového procenta je nutné tuto hodnotu dále porovnat s náklady vynaloženými na kapitál, který byl vložen do investice (WACC). V případě, že je IRR větší než WACC, pak podnik tvoří hodnotu a investice je výhodná. (Kislingerová, 2010)

### Model CFROI

Jednotlivé investice, které podnik v určitém období vytvořil, jsou v modelu CFROI považovány za celkové portfolio investic. Počáteční náklady, které musel podnik vynaložit při pořízení těchto investic, jsou rovny hodnotě NOA (čistá provozní aktiva). Pro výpočet CFROI je potřeba tyto aktiva vyjádřit v pořizovací hodnotě neboli brutto hodnotě (tzn. hodnota upravená o inflaci). NOA, které podnik vlastní, jsou rozděleny na aktiva odepisovaná a neodepisovaná. Neodepisovaná aktiva se liší tím, že jsou po ukončení životnosti uvolněny. (Kislingerová, 2010)

V následující tabulce č. 6 jsou uvedeny jednotlivé položky, které jsou obsaženy v odepisovaných a neodepisovaných aktivech.

Tabulka 6: Konkrétní položky v NOA

<b>Aktiva</b>	
<b>odepisovaná</b>	<b>neodepisovaná</b>
dlouhodobý nehmotný majetek	oběžný majetek
dlouhodobý hmotný majetek (bez pozemků)	dlouhodobý finanční majetek
	časové rozlišení
	pozemky

*Vlastní zpracování dle Kislingerová, 2010*

Pro sestavení samotného modelu CFROI je nejprve potřeba stanovit dobu životnosti investice, brutto hodnotu investice a budoucí CF.

Pro stanovení doby ekonomické životnosti aktiv je možné využít tento vztah:

$$\text{Doba ekonomické životnosti} = \frac{\text{Odepisovaná aktiva brutto}}{\text{Roční odpisy}} \times 100 \quad (23)$$

Odepisovaná aktiva brutto se stanoví tím způsobem, že se k dlouhodobému hmotnému majetku připočte dlouhodobý nehmotný majetek (brutto) a odečtou se pozemky s nedokončenými investicemi. U odpisů je předpoklad lineárního odepisování, v případě existence goodwillu je vždy z hodnoty odpisu odečten podíl, který v aktuálním roce na goodwill připadl. (Knápková, Pavelková, 2012)

Pro získání hodnoty budoucího CF se ke cash flow z provozní činnosti, který byl získaný při výpočtu NOPAT, připočte hodnota odpisů. Dále je potřeba zohlednit také změnu provozního kapitálu. Tato změna se získá tím způsobem, že se připočte změna zásob (+přírůstek/-úbytek), pohledávek (+přírůstek/-úbytek), krátkodobých závazků (+přírůstek/-úbytek) a krátkodobých cenných papírů (+přírůstek/-úbytek). (Růčková, 2019)

Předpokladem je konstantnost provozního CF po celou dobu životnosti aktiv (tzn. hodnota se nemění, v budoucnu i dnes je stejná). (Kislingerová, 2010)

Model CFROI je možné získat z následujícího vztahu: (Maříková, Mařík, 2005)

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1+CFROI)^t} + \frac{NA}{(1+CFROI)^n} \quad (24)$$

kde:

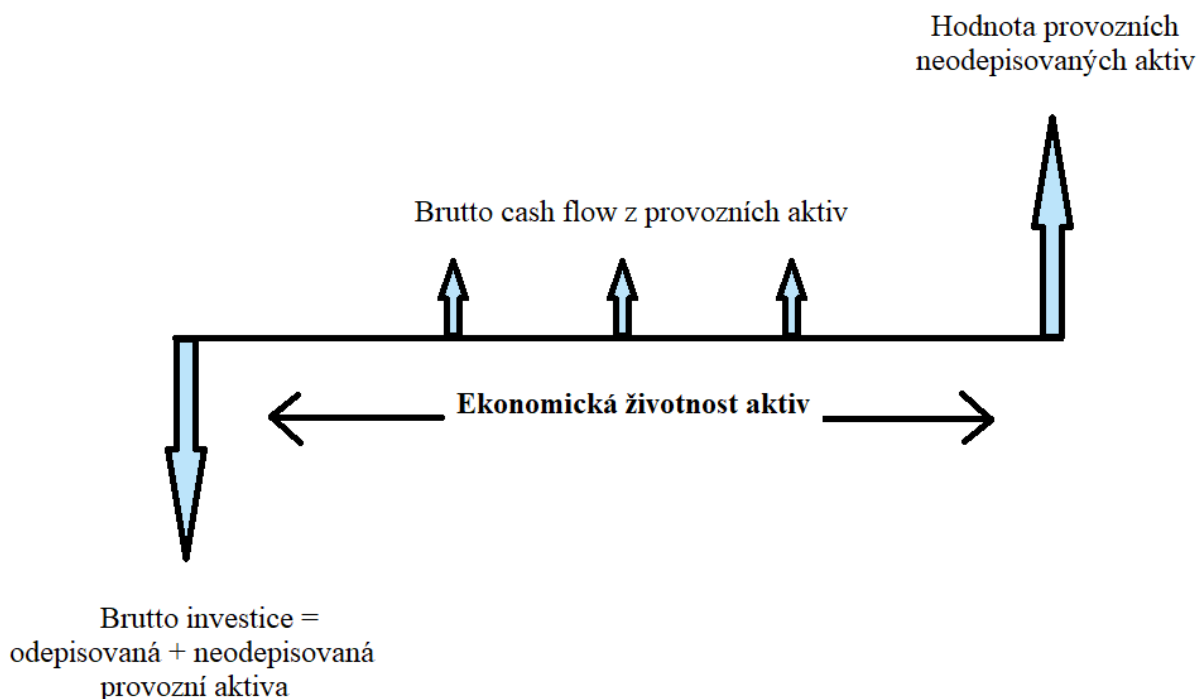
I = investice (brutto)

BCF = brutto CF v jednotlivých letech upravené o inflaci

NA = hodnota neodepisovaných aktiv

t = jednotlivé roky budoucího období n

n = hodnota ekonomické životnosti



Obrázek 2: Podstata ukazatele CFROI

*Vlastní zpracování dle Knápková, Pavelková, 2012*

Ukazatel CFROI má celou škálu výhod. Mezi nejzásadnější výhody patří porovnávání podniků v čase a také s různým složením aktiv (tzn. porovnávání podniků v různých odvětvích jejich působení). Mezi další výhodou patří procentuální vyjádření dosažených výsledků a pomoc při odhadování dalších budoucích hotovostních toků v podniku. Naopak mezi hlavní nevýhodu patří složitější výpočet a získání požadovaných hodnot, které do výpočtu vstupují. (Knápková, Pavelková, 2012)

### 2.3 Benchmarking

Metoda Benchmarking pochází ze sedmdesátých let minulého století. Společnost Xeros Corp, která se zabývá výrobou kopírovací techniky, se dostala do ekonomických problémů. Z trhu ji začaly vytlačovat kopírovací stroje z Japonska. Společnost Xeros Corp zjistila, že firmy, které produkovaly kopírovací stroje v Japonsku měly stejnou prodejní cenu tiskárny, jako měla společnost náklady na výrobu jednoho kusu. Společnost začala analyzovat problém a došla k závěru, že má velké rezervy ve skladovém hospodářství. Xeros Corp si tedy vybrala podnik, který byl v tomto odvětví nejlepší na trhu – podnik L.L. Bean. Na tento podnik byla provedena analýza, aby se zjistilo, co společnost dělá odlišně a co stojí za tím, že se jí v této oblasti daří.

Po provedené analýze si společnost vybrala ty činnosti, které ji přišly nejlepší a které by mohla zavést i ve své výrobě. Celý tento postup se povedl a tím vznikl Benchmarking. (Řezáč, 2009)

I v dnešní době, kdy se společnosti na trhu potýkají s velkým množstvím konkurenčních podniků, je velmi důležité pravidelně a aktivně sledovat chování svých konkurentů. Podniky se v současné době musí také vypořádat s neustálým zlepšováním technologií, inovacemi, změnami v chování svých zákazníků nebo přibývající konkurencí. Podstata však zůstává stále stejná. Být konkurenceschopný podnik, který dokáže uspokojit potřeby svých zákazníků a zároveň dosahovat zisku.

V případě, že chce podnik hodnotit úspěšnost, je potřeba sledovat tyto základní kritické faktory:

- **Náklady** - patří mezi jednu z nejsledovanějších položek v podniku. Podniky se vždy snaží o co největší minimalizaci nákladů. V tomto pojetí jsou chápány jako schopnost splnit veškeré požadavky všech zúčastněných stran v co nejkratší době a s co nejmenší spotřebou zdrojů.
- **Znalost zaměstnanců** – potřeba znát veškeré zaměstnance v podniku je nesmírně důležité. Od zaměstnanců na nejnižší úrovni až po vrcholové manažery. Zatímco zaměstnanci na nižších pozicích tvoří výrobky podniku, management na vrcholové úrovni rozhoduje o strategii a dalším vývojem společnosti v budoucnu. To velmi ovlivňuje společnost při vyrovnávání se s ostatními faktory.
- **Čas** – v době velké konkurence hraje významnou roli. Čím dříve podnik vynalezne nový produkt nebo postup a uvede ho na trh, tím má větší šanci uspět. Pokud podnik dokáže co nejrychleji zareagovat na měnící se požadavky zákazníků, má šanci na trhu uspět a zvýšit tím svou konkurenceschopnost.
- **Jakost** – aktuální doba je taková, že zákazník může mít téměř vše, na co si jen vzpomene. Proto se firmy snaží čím dál tím více předhánět v kvalitě nabízených výrobků nebo poskytovaných služeb. Touto kvalitou je potřeba uspokojit nejen externí, ale také interní zákazníky.

(Jirásek, 2006)

Benchmarkingu se v České republice zatím nepodařilo dostatečně zakotvit. Firmy tuto metodu využívají jen zřídka kdy. Jde především o to, že menší organizace nedisponují dostatečnými zdroji, aby se mohly Benchmarkingu více nebo pravidelně věnovat. Větší organizace, které tyto

zdroje mají, jsou naopak více zaměřeny na své vlastní úspěchy a interní procesy, a proto nemají zájem podrobněji zkoumat své konkurenty. Benchmarking doprovází také řada mýtů, které jsou v České republice s tímto postupem hodnocení výkonnosti spjaty.

Nejčastěji se jedná o tyto:

- **„Jsme dobří i bez benchmarkingu, nepotřebujeme jej.“** – Toto tvrzení bývá často důsledkem toho, když není v podniku na manažerských nebo vyšších úrovních dostatek pokory a snaha dosáhnout potřebných nebo pozitivních změn.
- **„Benchmarking je zvláštní forma získávání informací o našich konkurentech, je to špionáž!“** – Provádění benchmarkingu je upraveno řadou kodexů a etnických pravidel. Partner pro srovnávání také nemusí pocházet přímo z odvětví, ve kterém firma působí, a tudíž nejde o přímého konkurenta. Opak je tedy pravdou.
- **„Benchmarking je jednorázový projekt.“** – Benchmarking je naopak opakovaná záležitost. Jedná se o vedení a myšlení organizace, které se v případě zapracování tohoto systému do pravidelného používání může společnosti velmi vyplatit.
- **„Benchmarking se vyplatí jen velkým organizacím.“** – I když mohou být u menších podniků zdroje omezené, mají vždy velké množství příležitostí ke zlepšení a rozvoji.
- **„Benchmarking patří mezi průzkum trhu.“** – Získaná data jsou bezesporu užitečná, avšak ztrácí na hodnotě, pokud není provedena analýza a podnik neví, jak se konkurence k těmto hodnotám dostala.
- **„Benchmarking patří mezi výzkumné aktivity.“** – Benchmarking neslouží pro vytvoření nových postupů a aktivit, které ještě neexistují, ale pro analýzu stávajících, které fungují a dají se aplikovat i ve společnosti, která provádí zkoumání. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Benchmark je základem pro slovo benchmarking. Benchmark je jakési měřítko neboli ukazatel výkonnosti, kterým se chce podnik inspirovat. Jedná se o cíl, který si podnik stanoví a následně se snaží o jeho splnění v různých oblastech. Tyto oblasti mohou být například produktivita, náklady, čas trvání procesů, hodnoty vytvářené pro zákazníka apod. Při výběru podniku, se kterým se chce společnost měřit, je vždy potřeba dodržet určitá pravidla. Mezi tyto pravidla patří např. výběr vždy takového podniku, který je lepší než naše společnost, podnik by měl být přibližně stejně velký, podnik by měl mít podobnou úspěšnost apod. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Definice, které se zabývají pojmem benchmarking je celá řada. Může jít například o tyto:

*„Benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“* (Process Classification Framework, 2009, s. 19)

*„Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.“* (Quality Glossary, 2007, s. 39-40)

*„Benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví.“* (Slovník controllingu, 2003, s. 395)

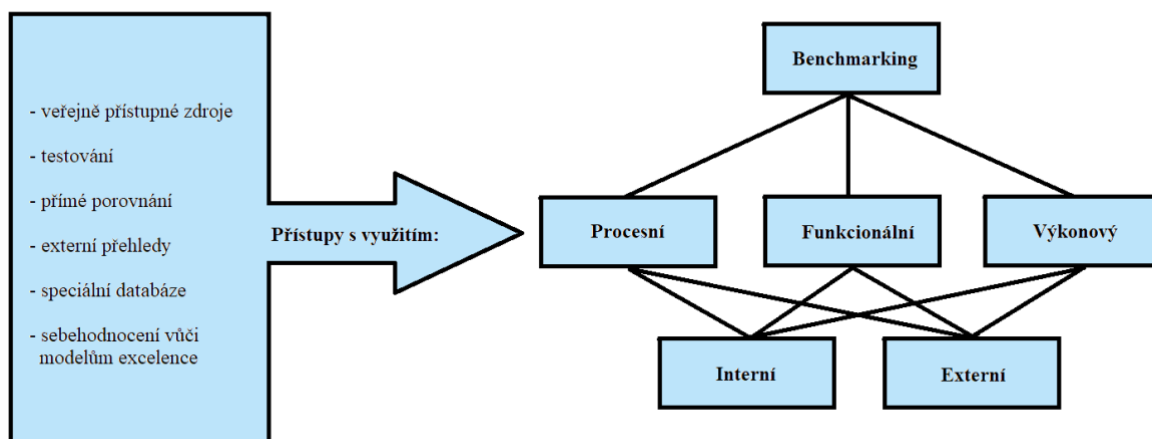
*„Benchmarking je způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost.“* (Karlöf, Östblom, 1995, s. 135)

*„Benchmarkingový projekt je jedinečný soubor řady dílčích koordinovaných a řízených souborů aktivit s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům na tento projekt, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“* (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 15)

Benchmarking je možné využít také u bankovní společnosti. I v bankovním sektoru tedy platí, že je benchmarking vhodná metoda pro měření výkonnosti a procesů banky pomocí učení se a srovnávání se s konkurencí. Benchmarking má v bankovním sektoru na rozdíl od finanční analýzy širší pole využití. (Kašparovská, 2006)



### 2.3.1 Typy benchmarkingu



Obrázek 3: Typy a přístupy benchmarkingu

*Vlastní zpracování dle Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011*

Z obrázku č. 3 je zřejmé, že se benchmarking dělí na několik typů. Mezi ně patří dělení na procesní, funkcionální a výkonový. Další dělení může být na externí nebo interní benchmarking. Ať už se jedná o jakýkoliv benchmarking, vždy je nejprve nutné, aby si společnost zvolila přístup, pomocí kterého bude postupovat. Postup srovnávání je možné provést například z dostupných veřejných zdrojů (webové stránky, výroční zpráva, rozvaha, VZZ), testováním, přímým srovnáváním, ze speciálních databází a externích přehledů nebo sebehodnocením vůči modelům excelence.

Výkonový benchmarking se zaměřuje především na měření výkonových parametrů (např. výkon jednotlivých pracovníků, výkon výrobní linky, výkon celé organizace apod.) nebo přímé porovnávání. Tento přístup se využívá především tehdy, pokud se společnost potřebuje porovnat s přímými konkurenty na trhu. Funkcionální typ benchmarkingu je využíván nejčastěji v odvětví služeb nebo v neziskovém sektoru. Zkoumá poprodejní služby obchodních řetězců, doprovodné služby ve zdravotnictví, bezpečnost v leteckém provozu, rozvoj vztahů s dodavateli apod. Posledním typem tohoto dělení je benchmarking procesní (generický). Generický benchmarking se zabývá měřením a porovnáváním konkrétních procesů organizace. Mezi tyto procesy je možné zařadit fakturaci, kvalitu a rozsah servisu, interní audit, rezervaci letenek, plánování a projektování procesů, el. evidenci záznamů, interní komunikaci, měření

spokojenosti shareholderů a stakeholderů nebo přístupy k navrhování produktů. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

V případě dělení na externí a interní benchmarking je interní prováděn uvnitř podniku mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Může být realizován například mezi fakultami, divizemi, provozními jednotkami apod. Tyto jednotky však musí zabezpečovat stejné nebo alespoň podobné procesy, funkce a produkty. Hlavním cílem u interního benchmarkingu je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Naopak u externího benchmarkingu se jedná o takový soubor činností (aktivit), jejichž srovnávání a měření probíhá s jinou organizací. Výběr společnosti, se kterou se bude podnik srovnávat nemusí být úplně snadný, především u institucí, které jsou přímými konkurenty. Externí benchmarking je určen především pro malé a střední podniky. Má jednu zásadní výhodu – společnost si může stanovit pro porovnávání ty nejlepší společnosti a tím se může učit od těch nejlepších. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

### 2.3.2 Postup benchmarkingu

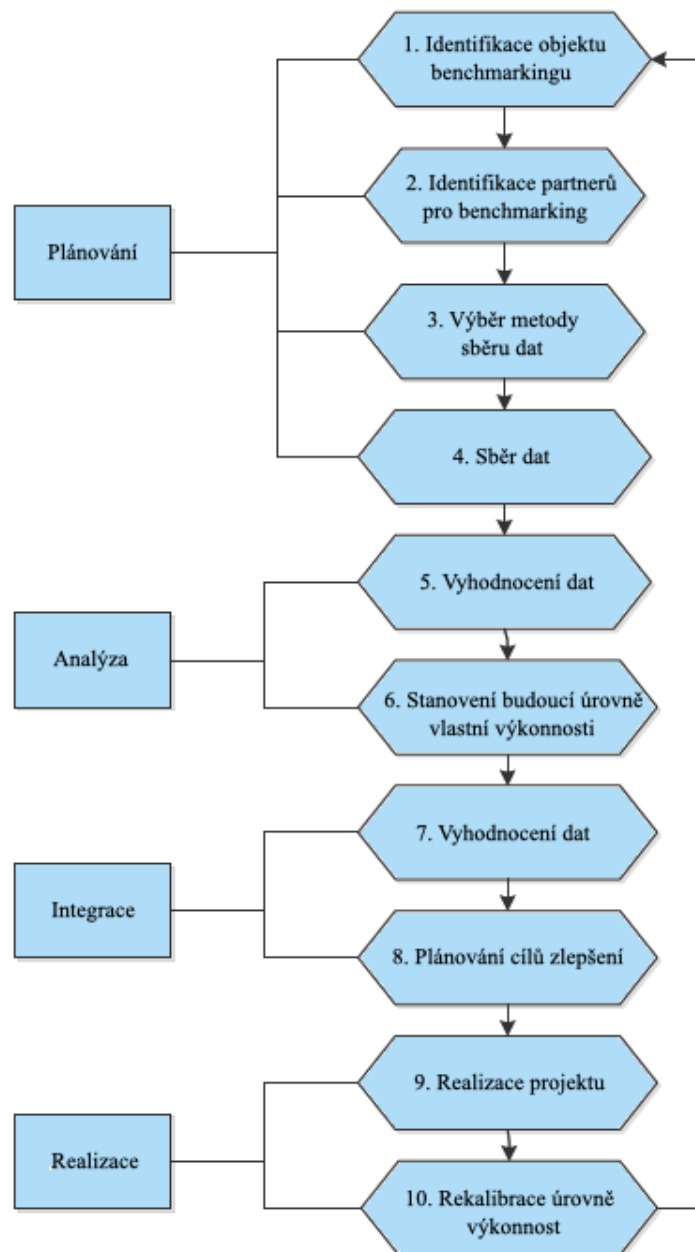
Jeden jediný postup, který by udával, jakým způsobem má vypadat průběh benchmarkingu ve společnosti neexistuje. Doporučených postupů a návodů je hned několik. Nejdůležitějším krokem je zodpovězení si čtyř základních otázek.

- **„Co chce společnost porovnávat?“** – V tomto kroku je důležité stanovit tým a vedoucího, který se bude benchmarkingem zabývat. Dále je potřeba stanovit, ve které oblasti a proč se chce společnost zlepšit. Nakonec je také důležité zjistit, zda budou plánované změny v podniku kladně přijaty.
- **„Jak to aktuálně v podniku funguje?“** – Nejprve je potřeba k měření a porovnávání zvolit vhodné ukazatele (měřítka). Následně se provede detailní popis procesu, který se bude benchmarkingem zlepšovat.
- **„Kdo je na trhu v dané oblasti nejlepší?“** – Vyhledání organizace, která je v dané oblasti nejlepší na trhu a zároveň nalezení nejlepší praxe v našem podniku.
- **„Jak to dělají naši konkurenti?“** – Podrobné popsání cílových hodnot a aktivit podniku, který je benchmarkingu podroben.

(Jirásek, 2006)

### 2.3.3 Fáze a etapy benchmarkingu

Na obrázku č. 4 je uveden jeden ze základních modelů, který definuje etapy benchmarkingu. Mezi základní fáze patří plánování, analýza, integrace a realizace.



Obrázek 4: Základní etapy benchmarkingu

*Vlastní zpracování dle Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011*

#### Fáze: Plánování

Jak již bývá zvykem, první fází je plánování. Podnik si musí nejprve naplánovat veškeré cíle, kterých chce v rámci benchmarkingu dosáhnout. Podnik může podrobit benchmarkingu téměř

cokoliv – produktivitu zaměstnanců, procesů nebo výroby. Následně si podnik určí tým zaměstnanců, které se budou benchmarkingem zabývat a podrobí je výcviku. Dalším krokem je ujasnění si, zda se bude jednat o interní či externí benchmarking. Pokud se podnik rozhodne pro interní benchmarking, pak se budou hledat útvary, divize nebo fakulty uvnitř podniku, které budou podrobeny benchmarkingu. U externího si musí podnik nalézt partnera pro srovnávání mezi svými konkurenty na trhu. V posledním kroku plánování je vhodné s partnerem uzavřít smlouvu o benchmarkingu a může začít sběr dat.

### Fáze: Analýza

V této fázi se začínají vyhodnocovat získaná data. Pomocí statistických metod je možné analyzovat rozdíly mezi podnikem a jeho partnerem. Následně jsou vyhodnoceny také příčiny existence rozdílů ve výkonnosti. Na základě této analýzy podnik nakonec definuje své cíle, čeho by chtěl dosáhnout, přičemž bere v úvahu časový faktor.

### Fáze: Integrace

Do této fáze se začíná zapojovat top management nebo majitelé podniku. Management od týmu benchmarkingu přebírá veškeré aktivity a zprávu o benchmarkingu. Vrcholové vedení se seznámí s dosaženými výsledky a podrobně prozkoumá zprávu o benchmarkingu. Po prostudování těchto materiálů management navrhne další kroky pro zlepšení konkrétních oblastí v podniku. Je zde sestaven akční plán, který dovede podnik k dosažení požadovaných výsledků.

### Fáze: Realizace

V poslední fázi benchmarkingu se podnik prakticky řídí akčním plánem a postupně se snaží o dosažení všech stanovených cílů. Postupně si zainteresované osoby vyhodnocují, zda tomu opravdu tak je a podnik k cílům směřuje. Nakonec se podnik a tým benchmarkingu snaží o to, aby se ve společnosti tyto aktivity zakořenily. Benchmarking se v podniku provádí opakovaně a pouze se aktualizují data podle vývoje trhu a konkurence.

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

### **3 Bankovníctví**

Z dlouhodobého hlediska vývoje finančního trhu je zcela jasné, že největší vliv a dominantní postavení na vývoj tohoto odvětví mělo právě bankovníctví. Jinak tomu není ani v současné době. V případě, že člověk potřebuje uložit volné finanční prostředky, půjčit si peněžní prostředky, investovat nebo provést bezhotovostní převod, s největší pravděpodobností využije služeb banky. (Polouček, 2013)

V této kapitole budou představeny pojmy bankovní soustava a bankovní systém, banka jako podnikatelský subjekt, založení banky a bankovní licence.

#### **3.1 Bankovní soustava a bankovní systém**

Bankovní soustavu je možné definovat několika způsoby. V užším pojetí jsou do bankovní soustavy zahrnuty ty finanční instituce, které jsou chápány podle zákona platného v dané zemi, jako banky. V širším pojetí je mezi banky možné zahrnout také další finanční instituce. (Šenkýřová, 2010)

Celá bankovní soustava je tvořena jednotlivými subsystemy, bez kterých by nebylo možné fungování bankovního trhu. Mezi tyto subsystemy patří:

- Centrální banka;
- souhrn bank;
- vztahy mezi bankami;
- vztahy bank v okolí;
- vztahy mezi centrální bankou a bankami.

(Šenkýřová, 2010)

Bankovní systém se může v jednotlivých zemích zcela lišit. Státy mohou využívat buď jednostupňový nebo vícestupňový bankovní systém. Jednostupňový systém je založen pouze na centrální bance, která v dané zemi provádí téměř všechny bankovní operace. Státy, které jsou zaměřeny na tržní ekonomiku však zpravidla využívají dvoustupňový princip. Tento systém tvoří centrální banka, která plní dohled společně s makroekonomickými funkcemi a obchodní banky, které vykonávají konkrétní bankovní obchody s klienty a fungují na ziskovém principu. (Synek, 2006)

### **3.2 Banka jako podnikatelský subjekt**

Bankovní společnosti se řadí mezi tzv. finanční zprostředkovatele. Finanční zprostředkovatelé jsou subjekty, které umožňují tok finančních prostředků mezi ekonomickými subjekty, a zároveň při této činnosti uplatňují princip zisku. Základní činností, kterou bankovní společnosti vykonávají, je poskytování bankovních úvěrů z finančních prostředků, které si ekonomické subjekty do banky uložily. Základní činnosti banky jsou tedy přijímání vkladů a poskytování bankovních úvěrů. Bankovní podnikání je doprovázeno dvěma principy. Jedná se o princip ziskovosti a princip návratnosti. (Kašparovská, 2006)

Princip ziskovosti je pro banku významný především z dlouhodobého hlediska, protože pro fungování banky v budoucnu je tvorba zisku velmi zásadní. Princip návratnosti je zaměřen na nákup vkladů a prodej úvěrů, které bankovní společnost poskytuje. V případě uložení finančních prostředků klientem do banky na účet se banka dostává do role dlužníka a musí zajistit, aby byla schopna v případě klientovy potřeby, uložené finanční prostředky opět vyplatit zpět. (Kašparovská, 2006)

Přijímání vkladů od klientů a prodej bankovních úvěrů však nejsou jediné činnosti, které bankovní společnost poskytuje. Mezi další poskytované služby patří například investování do cenných papírů, platební styk, obstarávání inkasa, finanční leasing, zúčtování a otevírání akreditivů, finanční makléřství, směnářská činnost, administrace investičních fondů, poskytování bankovních informací, pronájem bezpečnostních schránek nebo činnosti depozitáře. (Hrdý, 2017)

Postupem času se v rámci globalizace nabídka bankovních produktů neustále rozšiřuje. V posledních letech se čím dál tím více jedná o privátní bankovníctví, různá pojištění, produkty zaměřené na mladší klientelu nebo naopak na tu starší. Další konkurenční boje se také konaly a dále konají v oblasti kreditních karet, které jsou čím dál častěji spojovány s různými výhodami, jako jsou např. výběr vlastního designu, bezúročné období apod. (Janatka, 2017)

### **3.3 Založení banky a bankovní licence**

Založení bankovní společnosti je velmi náročný proces, který je doprovázen řadou legislativních úprav. Tyto úpravy pomáhají předcházet systémovému riziku, které by mohlo nastat v případě, že by bankovní společnosti nedisponovaly dostatečnou odborností a praxí

v bankovním odvětví, nedodržovaly etické chování nebo by měly sklon k morálnímu hazardu. Založení banky je vázáno především na splnění podmínek udělení bankovní licence. (Kašparovská, 2006)

Bankovní licenci uděluje orgán dohledu nad finančním trhem. V České republice se tedy jedná o centrální banku (ČNB). Při rozhodování, zda bankovní licenci udělit či nikoliv, může ČNB požádat o pomoc ministerstvo nebo další zřízené vládní orgány. Mezi základní požadavky, které by měl žadatel o bankovní licenci splnit patří obchodní a finanční plán banky, složení požadované minimální výše základního kapitálu (500 mil. Kč), odbornost vrcholových kontrolních a řídicích pracovníků banky včetně jejich morální bezúhonnosti. Po obdržení bankovní licence se bankovní společnost zavazuje k tomu, že bude podnikat pouze v takovém rozsahu, který jí bankovní licence umožňuje. (Kašparovská, 2006)

## 4 Představení společnosti a její konkurence

V této kapitole je představena společnost, která bude podrobena analýze pomocí benchmarkingu a poměrových ukazatelů. Jedná se o jednu z největších bankovních institucí na území České republiky, touto společností je Česká spořitelna a. s.

Při výběru konkurenčních společností, pro srovnání získaných výsledků, je velmi důležité nejprve zjistit, jak si společnost stojí v porovnání s dalšími podniky, které poskytují stejné nebo obdobné služby. Jako konkurenční podniky je vhodné vybrat takové společnosti, které mají obdobné hodnoty základních ukazatelů, jako je počet zaměstnanců, počet klientů, velikost čistého zisku, bilanční suma, velikost nabídky poskytovaných služeb apod.

V tabulce číslo 7 je srovnání jedenácti bankovních společností. Pořadí podniků je stanoveno na základě jednoho z nejdůležitějších ekonomických ukazatelů, tím je čistý zisk. Dále jsou zde porovnány hodnoty celkové bilanční sumy a počet klientů. Veškeré údaje jsou za rok 2020.

Tabulka 7: Srovnání bankovních společností podle ekonomických výsledků za rok 2020

Bankovní společnost	Čistý zisk (v mld. Kč)	Bilanční suma (v mld. Kč)	Počet klientů (v mil.)
ČSOB <sup>4</sup>	11,950	1 756	4,231
Česká spořitelna	8,792	1 538	4,500
Komerční banka	6,929	1 167	2,361
UniCredit Bank <sup>5</sup>	5,030	664	0,450
Moneta Money Bank	2,600	301	1,400
Raiffeisenbank	2,140	411	0,680
Air bank	1,500	137	0,861
Fio banka	1,200	183	1,072
Equa bank	0,182	73	0,477
Banka Creditas	0,115	67	0,110
Trinity bank	0,075	18	0,024

*Vlastní zpracování dle peníze.cz, 2021*

<sup>4</sup> ČSOB neuvádí počet klientů pouze za ČSOB banku, nýbrž za celou skupinu ČSOB.

<sup>5</sup> Čistý zisk a bilanční sumu uvádí UniCredit bank pouze společně za trh v České a Slovenské republice.



V pořadí podle hodnoty čistého zisku za rok 2020 se Česká spořitelna nachází na druhém místě, hned za Československou obchodní bankou a. s. S bilanční sumou ve výši 1538 mld. Kč se Česká spořitelna nachází také za ČSOB na druhém místě. V případě počtu klientů však Česká spořitelna mezi ostatními bankovními společnostmi dominuje. Za rok 2020 měla banka 4,5 mil. klientů.

Z tabulky číslo 7 vyplývá, že Komerční banka a. s. a Československá obchodní banka a. s. dosahují téměř shodných výsledků jako Česká spořitelna a. s. Z tohoto důvodu jsou tyto společnosti vybrány jako konkurenční podniky a budou podrobeny analýze v této diplomové práci.

#### 4.1 Společnost Česká spořitelna a. s.

Tabulka 8: Základní údaje Česká spořitelna a. s.

<b>Obchodní firma</b>	Česká spořitelna, a. s.
<b>Sídlo</b>	Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 14000
<b>Identifikační číslo</b>	452 44 782
<b>Právní forma</b>	a. s. (akciová společnost)
<b>Majitel</b>	Erste Group Bank AG
<b>Základní kapitál</b>	15 200 000 000 Kč (100 % splaceno)

*Vlastní zpracování dle Justice.cz*

Česká spořitelna je bankovní akciová společnost, která patří do skupiny Erste Group poskytující své služby ve střední a východní Evropě. Sídlo Erste Group se nachází ve Vídni, sídlo České spořitelny v Praze. Česká spořitelna se řadí mezi banky s nejsilnějším postavením na trhu v České republice.

Své dominantní postavení na trhu potvrzuje Česká spořitelna také hospodářskými výsledky, kdy za první tři kvartály roku 2021 vzrostl meziročně čistý zisk o 36,3 % na 10,8 miliardy Kč. (csas.cz, 2021)



Obrázek 5: Logo České spořitelny a. s.

*Zdroj: webové stránky České spořitelny csas.cz*

#### **4.1.1 Historie**

První myšlenka založit spořitelnu vznikla v roce 1823, cílem bylo podporovat chudší část obyvatelstva. Lidé by si ukládali své úspory na horší časy způsobené nezaměstnaností, stářím, nemocí apod., tím by tyto časy snáz překonali. Dalším cílem bylo u lidí rozvíjet spořivost a pracovitost. Za uložené finanční prostředky by lidem náležel menší úrok, tím by bylo jejich spoření podporováno.

Tato myšlenka byla zrealizována 12. února 1825, kdy vznikla první Česká spořitelna. Spořitelna se v průběhu let neustále vyvíjela. Nejen, že měnila nabídku svých služeb, ale také několikrát změnila svůj název. Název Česká spořitelna, který je známý dodnes se ustálil až 30. prosince 1991, kdy společnost pod tímto názvem vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku.

Díky své historii se Česká spořitelna může dnes pyšnit skvělými výsledky a dominantním postavením na trhu mezi bankami v České republice. V současnosti se banka stará o více než 4,5 milionu klientů, které mohou osobně obsloužit na svých 419 pobočkách. (csas.cz, 2021)

## 4.1.2 Základní informace o kapitálu banky

Tabulka 9: Údaje o kapitálu České spořitelny za rok 2020

<b>Základní kapitál</b>	15 200 000 000 Kč
<b>Počet akcií</b>	152 000 000 ks
<b>Dodatečný splacený kapitál</b>	12 000 000 Kč
<b>Dodatečné kapitálové nástroje</b>	17 147 000 000 Kč
<b>Nerozdělený zisk a ostatní fondy</b>	109 619 000 000 Kč
<b>Vlastní kapitál celkem</b>	141 978 000 000 Kč

*Zdroj: Výroční zpráva České spořitelny, 2020*

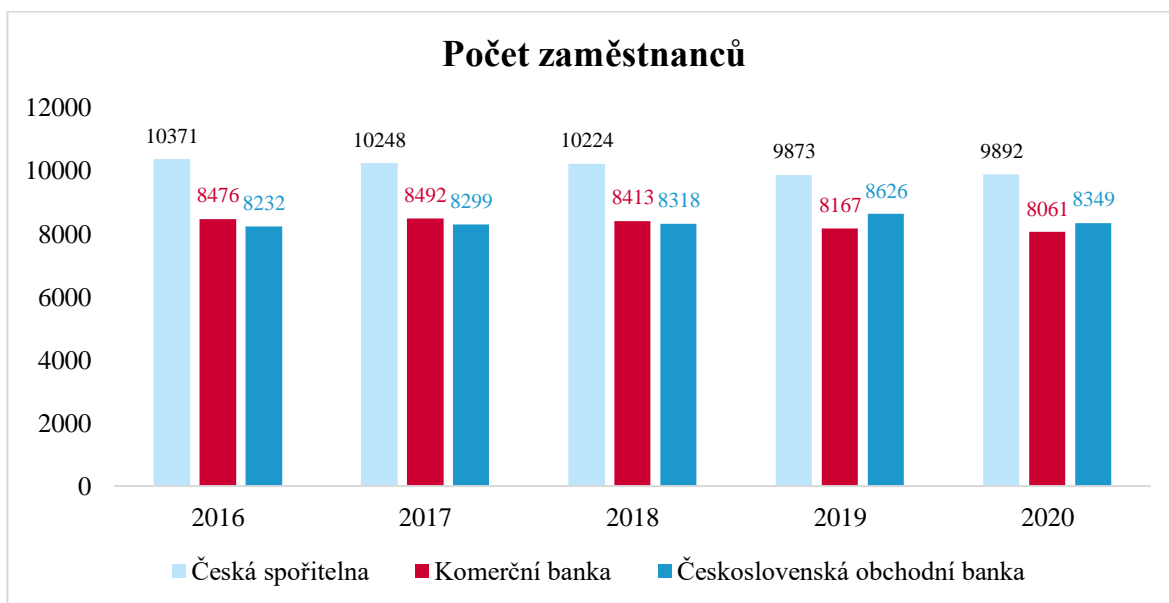
Celková výše základního kapitálu banky činí 152 000 000 ks kmenových akcií s hlasovacím právem. Česká spořitelna dále vydala dodatečný kapitál AT1 (additional tier 1). Dodatečný splacený kapitál představuje rozdíl mezi emisní cenou a nominální hodnotou akcií. Nerozdělený zisk a ostatní fondy pak představují kumulovaný čistý zisk z minulých období, který zahrnuje také výnosy a náklady zaúčtované do ostatního výsledku hospodaření. (Výroční zpráva České spořitelny, 2020)

## 4.1.3 Zaměstnanci společnosti Česká spořitelna a. s.

Zaměstnanci patří mezi jednu z velmi důležitých skupin stakeholderů společnosti. Motivovaný a spokojený zaměstnanec bude pro podnik tvořit výrazně vyšší hodnoty než zaměstnanec, který to má naopak. Česká spořitelna toto základní pravidlo vnímá a na spokojenosti svých zaměstnanců si zakládá. Mít kvalifikované, spokojené a profesionálně vystupující zaměstnance je cílem České spořitelny. O své zaměstnance se společnost velmi důkladně stará. Nejen, že nabízí jedny z nejlepších zaměstnaneckých benefitů mezi zaměstnavateli na bankovním trhu, ale také klade velký důraz na zaškolování nových zaměstnanců a rozvíjení profesionality těch stávajících.

Na následujícím grafu č. 1 je zachycen vývoj počtu zaměstnanců České spořitelny v porovnání s Komerční bankou a Československou obchodní bankou v letech 2016 až 2020.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců ČS, KB, ČSOB v letech 2016 až 2020



*Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností*

U všech sledovaných společností je zřejmé, že až na pár výjimek, se počet zaměstnanců postupem času snižuje. Tento úbytek je dán především digitalizací služeb v bankovním sektoru. V současnosti je čím dál tím běžnější vyřizovat bankovní potřeby z pohodlí domova bez návštěvy kamenné pobočky nebo bez pomoci bankovního úředníka. Současná situace, kdy svět poznamenala pandemie způsobená onemocněním COVID-19, vývoj digitalizace ještě urychlila, a tak se očekává výraznější úbytek zaměstnanců v bankovním sektoru i v blízké budoucnosti.

Organizační struktura společnosti Česká spořitelna a. s. je uvedena v příloze této diplomové práce jako příloha A.

## 4.2 Představení konkurenčních společností

Mezi konkurenční společnosti pro srovnávání získaných ekonomických výsledků byla vybrána Komerční banka a. s. a Československá obchodní banka a. s. Společně s Českou spořitelnou se jedná o tři největší bankovní společnosti poskytující své služby na území České republiky, tudíž má porovnávání získaných ekonomických výsledků mezi těmito společnostmi největší vypovídající hodnotu. V této kapitole jsou stručně tyto konkurenční společnosti představeny.

## 4.2.1 Společnost Komerční banka a. s.

Tabulka 10: Základní údaje Komerční banka a. s.

<b>Obchodní firma</b>	Komerční banka, a. s.
<b>Sídlo</b>	Praha 1, Na Příkopě 33 čp. 969, PSČ 11407
<b>Identifikační číslo</b>	453 17 054
<b>Právní forma</b>	a. s. (akciová společnost)
<b>Majitel</b>	Société Générale
<b>Základní kapitál</b>	19 004 926 000 Kč (100 % splaceno)

*Vlastní zpracování dle Justice.cz*

Komerční banka a. s. (KB) patří společně s Českou spořitelnou a. s. a Československou obchodní bankou a. s. mezi tři největší bankovní instituce poskytující své služby v České republice. Komerční banka pod tímto názvem vystupuje na českém trhu od 5. března 1992, kdy byla společnost zapsána do obchodního rejstříku. Většinovým majitelem je s podílem 60,353 % francouzská obchodní banka Société Générale se sídlem v Paříži. Komerční banka má své sídlo v Praze.

Základní kapitál (ZK) má společnost ve výši 19 004 926 000 Kč, který je splacen ve výši 100 %. ZK je rozdělen na 190 049 260 ks kmenových akcií, které jsou přijaté a obchodované na evropském regulovaném trhu. Se všemi akciemi jsou spojena stejná práva a hodnota jedné akcie činí 100 Kč.

Komerční banka je také významným zaměstnavatelem na bankovním trhu v ČR. K 31.12.2020 banka zaměstnávala 8 061 zaměstnanců. (Výroční zpráva Komerční banky, 2020)



Obrázek 6: Logo Komerční banky a. s.

*Zdroj: webové stránky Komerční banky, kb.cz*

## 4.2.2 Společnost Československá obchodní banka a. s.

Tabulka 11: Základní údaje ČSOB, a. s.

<b>Obchodní firma</b>	Československá obchodní banka, a. s.
<b>Sídlo</b>	Praha 5, Radlická 333/150, PSČ 15057
<b>Identifikační číslo</b>	000 01 350
<b>Právní forma</b>	a. s. (akciová společnost)
<b>Majitel</b>	KBC Bank N.V.
<b>Základní kapitál</b>	5 855 000 040 Kč (100 % splaceno)

*Vlastní zpracování dle Justice.cz*

Jak již bylo zmíněno, Československá obchodní banka a. s. (ČSOB) patří mezi jednu ze tří největších bankovních institucí v ČR. Banka byla zapsána do obchodního rejstříku 21.12.1964, jedná se tedy také o datum jejího vzniku. Hlavní sídlo ČSOB se nachází v Praze. Stoprocentním majitelem je belgická univerzální banka KBC Bank N.V.

Základní kapitál společnosti byl k 31.12.2020 ve výši 5 855 000 040 Kč. ZK společnosti je splacen v plné výši. ZK je rozdělen na 292 750 002 ks kmenových akcií v nominální hodnotě 20 Kč na jednu akcii. Skupina ČSOB k datu 31.12.2020 neměla v držení žádné své vlastní akcie.

Od roku 2016 do roku 2020 docházelo u ČSOB jako u jediné ze tří největších bankovních institucí v ČR k navyšování počtu zaměstnanců. Tento opačný vývoj může být dán skutečností, že se ČSOB v těchto letech spojila s dalšími institucemi, například s Českomoravskou stavební spořitelnou nebo Poštovní spořitelnou. (Výroční zpráva Československé obchodní banky, 2020)



Obrázek 7: Logo ČSOB a. s.

*Zdroj: webové stránky ČSOB, csob.cz*

## 5 Hodnocení výkonnosti Česká spořitelna a. s.

Kapitola hodnocení výkonnosti podniku je zaměřena nejprve na klasické přístupy pro hodnocení výkonnosti společnosti, kde jsou postupně vypočteny základní poměrové ukazatele, jako jsou ukazatele rentability, likvidity, produktivity a kvality bankovních aktiv. Druhá část této kapitoly se zabývá moderními přístupy pro hodnocení výkonnosti podniku. Mezi moderní přístupy byla vybrána metoda ekonomické přidané hodnoty (EVA), přidaná hodnota pro vlastníky (SVA) a Cash flow Return on Investment (CFROI).

### 5.1 Ukazatele bankovní rentability Česká spořitelna a. s.

Ukazatele rentability jsou velmi důležité především pro akcionáře a potencionální investory. Rentabilita představuje, jak dokáže podnik z investovaného kapitálu tvořit zisk a jak dokáže produkovat nové zdroje. Rentabilita se tedy řadí mezi hlavní ukazatele u podniků v bankovním sektoru.

V rámci analýzy jsou detailnějším zkoumáním podrobeny dva nejběžnější ukazatele rentability. Jedná se o rentabilitu aktiv (ROA) a rentabilitu vlastního kapitálu (ROE).

Tabulka 12: Výpočet ukazatelů rentability v letech 2016-2020 (v %), srovnání s konkurencí

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Česká spořitelna, a. s.</b>					
Rentabilita bankovních aktiv (ROA)	1,76	1,22	1,11	1,18	0,57
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	22,28	15,94	15,55	16,50	7,20
<b>Komerční banka, a. s.</b>					
Rentabilita bankovních aktiv (ROA)	1,51	1,55	1,44	1,39	0,73
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	13,42	15,07	15,28	14,50	7,44
<b>ČSOB, a. s.</b>					
Rentabilita bankovních aktiv (ROA)	1,42	1,26	1,07	1,20	0,49
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	17,30	19,30	17,50	20,70	8,20

*Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020*

#### Rentabilita bankovních aktiv (ROA)

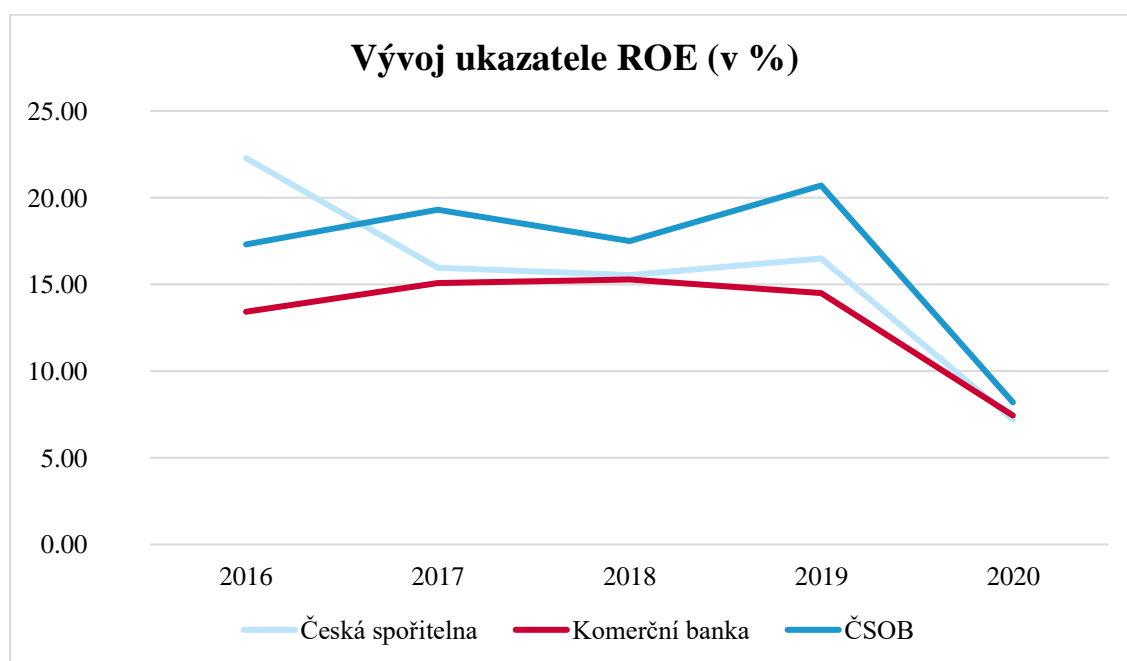
Ukazatel ROA vyjadřující velikost zisku po zdanění přepočteným na jednu peněžní jednotku aktiv, se u České spořitelny ve sledovaném období pohyboval v rozmezí 0,57 – 1,76 %. Podle obecně doporučených výsledků, které jsou uvedeny v kapitole 2, se Česká spořitelna pohybovala v roce 2016 v pásmu, které je označováno jako excelentní, v letech 2017 až 2019

jsou výsledky považovány za dobré. V roce 2020 však společnost dosahovala hodnoty ROA pouze 0,57 %, což není optimální. Tato hodnota je považována za slabou a vyjadřující velmi nízkou hodnotu zisku po zdanění na jednu peněžní jednotku aktiv. Tento výrazný pokles byl způsoben znehodnocením finančních nástrojů, kdy banka začala výrazně tvořit opravné položky na rizika. Tato tvorba se razantně promítla do čistého zisku a tím do celkové hodnoty ukazatele ROA.

Podobný vývoj nastal také u konkurenčních společností. Komerční banka se v letech 2016 až 2019 pohybovala vždy na velmi dobré úrovni. Československá obchodní banka se nacházela na velmi dobré úrovni v letech 2016 a 2017, v letech 2018 a 2019 hodnota poklesla do pásma klasifikovaného jako dobré. Obě konkurenční společnosti však zažily v roce 2020 také razantní pokles, kdy poklesl čistý zisk po zdanění. Tento pokles je možné přisuzovat faktu, že v roce 2020 zasáhla celý trh světová pandemie způsobená onemocněním COVID-19.

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Graf 2: Vývoj ukazatele ROE v letech 2016-2020 (v %), srovnání s konkurencí



*Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020*

Jak velký zisk připadá na jednotku vlastního kapitálu vyjadřuje ukazatel rentability vlastního kapitálu. Tento ukazatel tedy zajímá především akcionáře podniku. Čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím lépe.



Česká spořitelna má ve sledovaném období se srovnávanými konkurenty téměř totožný vývoj tohoto ukazatele. Hodnoty se pohybují od 7,2 % do 22,28 %. V roce 2020 došlo opět k razantnějšímu poklesu. Příčinou tohoto výkyvu byl především pokles čistého zisku po zdanění. Důvod tohoto poklesu byl již vysvětlen v případě rentability bankovních aktiv, tudíž je zde další vysvětlování bezpředmětné.

Na rozdíl od rentability aktiv má na ukazatel rentability vlastního kapitálu velký vliv právě vlastní kapitál. Ten je u bankovních společností značně nižší než hodnota cizího kapitálu, a tak může docházet k razantnějším výkyvům hodnoty při meziročním srovnávání.

## 5.2 Ukazatele bankovní likvidity Česká spořitelna a. s.

Nejen banka, ale každý podnik, pokud se nechce dostat do potíží se splácením svých závazků, by měl klást velký důraz právě na ukazatele likvidity. V případě, že nastanou s likviditou banky potíže, může nastat situace, kdy klienti ztratí v bankovní společnost důvěru a začnou převádět své úspory jinam. To může mít velké negativní dopady na hospodářské výsledky, ve vážných situacích mohou nastat i existenční problémy. To je důvod, proč patří ukazatele likvidity v bankovním sektoru k jednomu z nejsledovanějších ukazatelů.

Pro finanční analýzu této diplomové práce byla zvolena likvidita okamžitá, jelikož se jedná o ukazatel zaměřující se na míru platební schopnosti podniku. Jedná se tedy o velmi důležitý ukazatel pro bankovní společnost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím podnik dosahuje lepší platební schopnosti.

Tabulka 13: Hodnoty okamžité likvidity v letech 2016-2020 (v %), srovnání s konkurencí

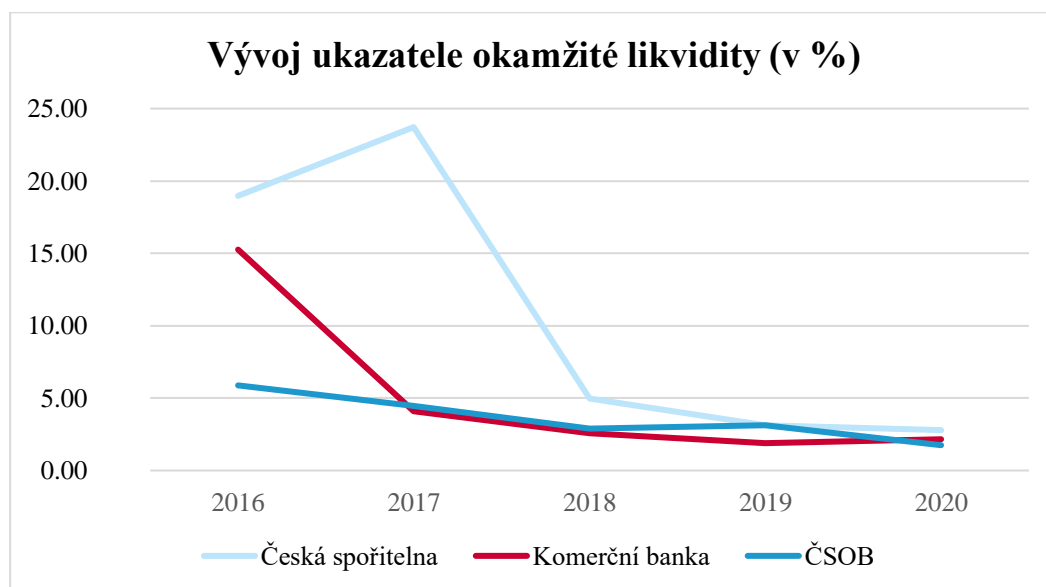
Okamžitá likvidita	2016	2017	2018	2019	2020
Česká spořitelna	18,95	23,72	4,99	3,12	2,79
Komerční banka	15,26	4,09	2,55	1,89	2,18
ČSOB	5,88	4,46	2,88	3,12	1,75

*Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020*

Doporučené hodnoty okamžité likvidity se pohybují v rozmezí 0,2 – 0,5 (viz. kapitola 2). U bankovních společností je potřeba brát v úvahu fakt, že banky obecně disponují razantně vyšším cizím kapitálem (např. vklady klientů na běžných účtech) než klasické podniky.

Hodnotu okamžité likvidity ovlivňují především dvě položky, a to velikost vkladů klientů a jiných bankovních společností (závazky) a finanční prostředky na účtech u centrální banky, kterou společnost disponuje (aktiva).

Graf 3: Vývoj ukazatele okamžité likvidity v letech 2016-2020 (v %), srovnání s konkurencí



*Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020*

Konkurenční společnosti mají ve sledovaném období až na pár výjimek u okamžité likvidity klesající trend. To je způsobeno tím, že banky chtějí maximalizovat svůj zisk, a tak nedrží velké množství peněžních prostředků a raději je investují za účelem jejich zhodnocení. Naopak vklady klientů a jiných bankovních společností stále rostou.

Česká spořitelna vykazuje v letech 2016 a 2017 meziroční nárůst okamžité likvidity o 4,77 %. Tento nárůst byl způsoben navýšením vkladů u centrální banky, kde v roce 2017 Česká spořitelna evidovala finanční prostředky ve výši 222 628 mil. Kč. Od roku 2018 do roku 2020 měl vývoj okamžité likvidity klesající trend stejně jako u konkurenčních společností.

### 5.3 Ukazatele bankovní produktivity Česká spořitelna a. s.

Jak již bylo zmíněno v metodické části, ukazatele produktivity vyjadřují určité hodnoty získané z výsledků hospodaření společnosti přepočtené na jednoho zaměstnance. Počet zaměstnanců jednotlivých bankovních společností je uveden v grafu 1.

## Ukazatele celkové produktivity

Tabulka 14: Výpočet celkové produktivity České spořitelny a. s. v letech 2016-2020 (v mil. Kč)

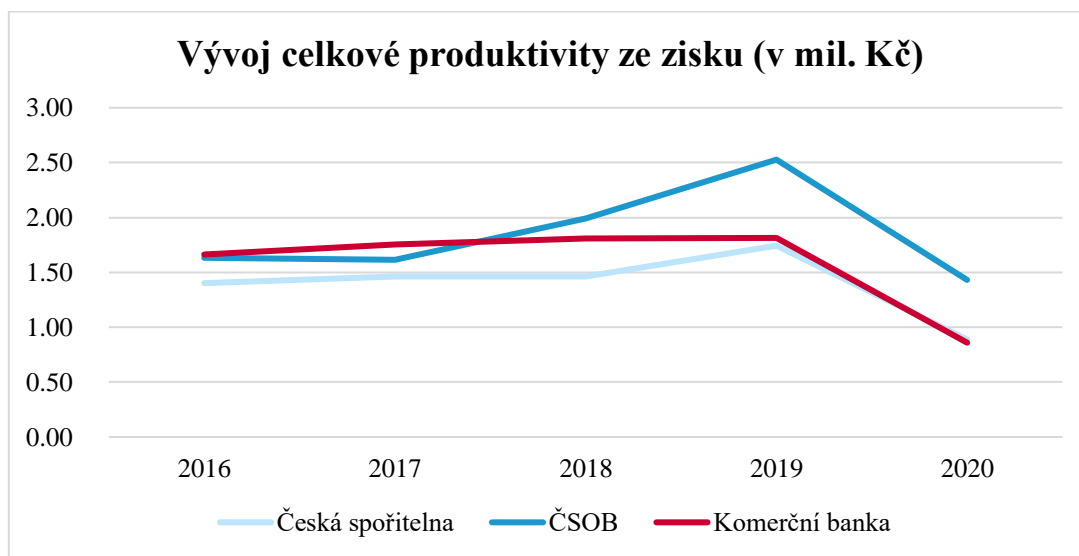
Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva celkem	999 011	1 263 537	1 360 296	1 393 780	1 468 914
Čistý zisk po zdanění	14 508	15 002	14 951	17 212	8 792
Průměrný počet zaměstnanců	10 371	10 248	10 224	9 873	9 892
Celková produktivita z aktiv	96,33	123,30	133,05	141,17	148,50
Celková produktivita ze zisku	1,40	1,46	1,46	1,74	0,89

*Zdroj: Výroční zpráva České spořitelny, 2016-2020*

Ve sledovaném období je patrné, že celková produktivita vyjádřená z aktiv společnosti má rostoucí trend. Jedná se o velmi pozitivní vývoj, jelikož se zvyšuje hodnota aktiv společnosti připadající na jednoho zaměstnance. Od roku 2016 do roku 2020 zaznamenala Česká spořitelna nárůst této hodnoty o 140 000 Kč na jednoho zaměstnance. Tento vývoj je dán každoročním nárůstem poskytnutých úvěrů klientům a jiným bankovním institucím. Jedná se o pohledávky, které jsou promítnuty do aktiv společnosti. Dalším důvodem je postupné snižování počtu zaměstnanců.

Celková produktivita vyjádřená z čistého zisku udává, jak velký zisk připadá na jednoho zaměstnance. V letech 2016 až 2019 byla tato hodnota rostoucí, tudíž se zvyšovala celková produktivita práce a každý zaměstnanec přinášel společnosti vyšší čistý zisk. V letech 2019 a 2020 došlo k poklesu tohoto ukazatele o 0,85 mil. Kč. V roce 2020 tedy generoval jeden zaměstnanec o 850 000 Kč menší čistý zisk než v roce 2019. Tento negativní výsledek je způsoben razantním poklesem čistého zisku a mírným nárůstem počtu zaměstnanců. Pokles čistého zisku v roce 2020 je možné přisuzovat celosvětové krizi způsobené onemocněním COVID-19, kdy společnost tvořila velké rezervy na případná rizika. Tím poklesla hodnota čistého zisku meziročně o 51 %.

Graf 4: Vývoj celkové produktivity ze zisku v letech 2016-2020 (v mil. Kč), srovnání s konkurencí



*Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020*

Česká spořitelna v porovnání s konkurencí v celkové produktivitě z čistého zisku mírně zaostává, disponuje nejnižší mírou produktivity práce. Nejlépe si vede Československá obchodní banka, která v roce 2019 dosahovala hodnoty 2,53 mil. Kč, jeden zaměstnanec tedy generoval čistý zisk ve výši 2 530 000 Kč. V roce 2020 došlo k výraznému poklesu. Důvody jsou shodné, jako tomu je u České spořitelny.

Podrobnější výpočet ukazatele celkové produktivity z čistého zisku a z aktiv Komerční banky a. s. a ČSOB a. s. je uveden v příloze B této diplomové práce.

Ukazatel celkové produktivity je nejen pro bankovní společnosti velmi důležitý. Cílem každého podniku je maximalizace čistého zisku. Velikost čistého zisku razantně ovlivňuje velikost nákladů, které podniku vznikají při výkonu své podnikatelské činnosti. Podstatnou část nákladů tvoří také výdaje, které musí společnost vynaložit na neustálé vylepšování svých služeb a další inovace, které pomáhají zajistit konkurenceschopnost podniku.

Každý podnik se musí neustále vyvíjet a přizpůsobovat aktuálním trendům na trhu. Mezi nejvýznamnější trend, který v posledních letech bankovní trh ovládl je digitalizace služeb. V tomto směru mají původní banky oproti nově vznikajícím značný problém. Zatímco nové a menší banky mají méně zaměstnanců, kamenných poboček a jejich systémy jsou zpravidla pro digitalizaci služeb již připraveny, u původních a větších bankovních společností je toto

velmi komplikované. Musí přeškolovat své zaměstnance a zároveň modernizovat a upravovat své informační systémy, což je velmi nákladné.

V tabulce číslo 15 je pořadí bankovních společností podle celkové produktivity za rok 2020.

Tabulka 15: Srovnání bankovních společností v celkové produktivitě za rok 2020

Bankovní společnost	Čistý zisk (v mld. Kč)	Počet zaměstnanců	Celková produktivita (v mil. Kč)
Fio banka	1,200	86	13,953
Air bank	1,500	973	1,542
UniCredit Bank	5,030	3 347	1,503
ČSOB	11,950	8 349	1,431
Komerční banka	8,200	8 061	1,017
Česká spořitelna	8,792	9 892	0,889
Moneta Money Bank	2,600	2 972	0,875
Raiffeisenbank	2,140	2 699	0,793
Trinity bank	0,075	107	0,701
Banka Creditas	0,115	386	0,298
Equa bank	0,182	644	0,283

*Vlastní zpracování dle peníze.cz, 2021*

Nejlepší výsledek celkové produktivity vykazuje Fio banka. Fio banka však uvádí ve své výroční zprávě za rok 2020 průměrný stav zaměstnanců 86. Jelikož má společnost v České republice 85 kamenných poboček, je nemožné, aby je obsluhovalo pouze 86 zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že banka nevykazuje ve výroční zprávě všechny své zaměstnance. K metodice vykazování zaměstnanců nejsou ve výroční zprávě nebo na webových stránkách společnosti uvedeny žádné bližší informace. Z tohoto důvodu nebude Fio banka podrobena srovnání pomocí benchmarkingu v této diplomové práci, protože by byly výsledky zkreslené.

Za předpokladu, že není brána v úvahu společnost Fio banka, vykazuje nejlepší výsledky v celkové produktivitě Air bank a. s. Každý jeden zaměstnanec společnosti v roce 2020 generoval čistý zisk ve výši 1 542 000 Kč. Lepší výsledky vykazuje také UniCredit bank,

ČSOB a Komerční banka. Česká spořitelna se umístila až na šestém místě s hodnotou čistého zisku na jednoho zaměstnance ve výši 889 000 Kč.

### Objemové ukazatele produktivity

Tabulka 16: Výpočet objemových ukazatelů produktivity České spořitelny a. s. v letech 2016-2020 (v mil. Kč)

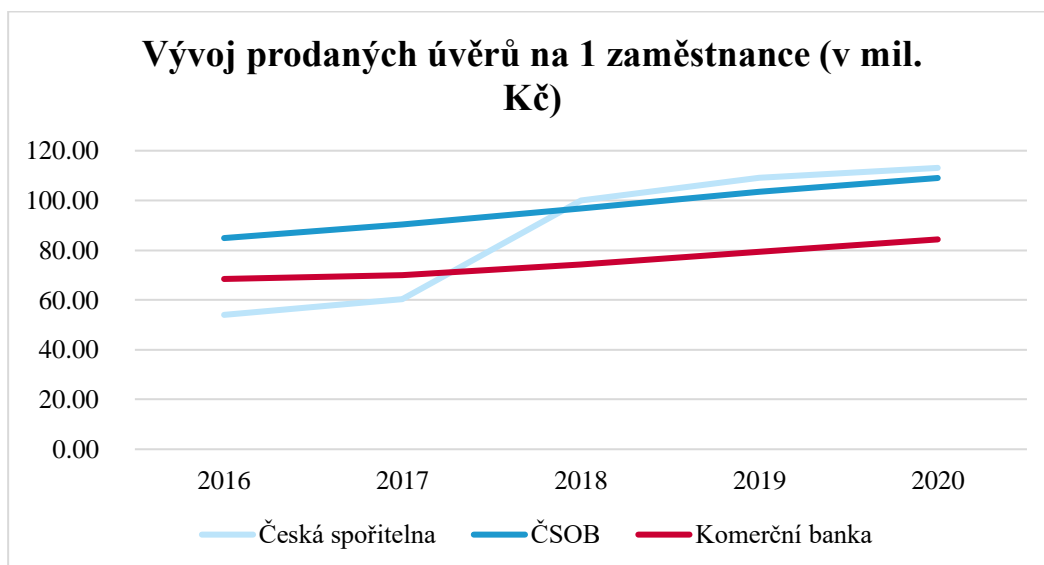
Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Objem prodaných úvěrů	560 194	618 873	1 023 556	1 076 669	1 118 691
Objem nakoupených depozit	833 416	1 113 384	1 207 707	1 224 889	1 124 544
Průměrný počet zaměstnanců	10 371	10 248	10 224	9 873	9 892
Prodané úvěry na 1 zaměstnance	54,02	60,39	100,11	109,05	113,09
Nakoupená depozita na 1 zaměstnance	80,36	108,64	118,12	124,06	113,68

*Zdroj: Výroční zpráva České spořitelny, 2016-2020*

Prodej úvěrových produktů a nákup depozit od klientů patří mezi základní činnosti bankovních společností, jelikož mají podstatný podíl na celkové ziskovosti. V letech 2016 až 2020 má Česká spořitelna u ukazatele prodaných úvěrů přepočteného na jednoho zaměstnance velmi pozitivní vývoj, hodnota ukazatele každoročně stoupá. V roce 2020 dosahovala hodnota poskytnutých úvěrů na jednoho zaměstnance částky 113 680 000 Kč.

Ukazatel nakoupených depozit přepočtený na jednoho zaměstnance vykazuje ve sledovaném období také velmi pozitivní vývoj, avšak v roce 2020 došlo k mírnému poklesu. Tento pokles byl způsoben úbytkem vkladů jiných bankovních společností na účtech u České spořitelny a mírným navýšením počtu zaměstnanců. Nejvyšší hodnoty ve sledovaném období dosahoval tento ukazatel v roce 2019, a to 124 060 000 Kč na jednoho zaměstnance.

Graf 5: Prodané úvěry přepočtené na 1 zaměstnance v letech 2016-2020 (v mil. Kč), srovnání s konkurencí



*Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020*

Ve srovnání s konkurencí si vede Česká spořitelna velmi dobře. V poskytnutých úvěrových produktech přepočtených na jednoho zaměstnance dokázala ve sledovaném období dosáhnout nejvyššího růstu, především mezi lety 2017 a 2018, kdy se hodnota poskytnutých úvěrů zvýšila o 39,72 mil. Kč. ČSOB a Komerční banka nevykazují téměř žádné výkyvy a jejich hodnoty jsou v letech 2016 až 2020 po celou dobu mírně rostoucí.

Podrobnější výpočet objemových ukazatelů produktivity konkurence je uveden v příloze C této diplomové práce.

### Ukazatele nákladové intenzity

Tabulka 17: Výpočet nákladové intenzity České spořitelny a. s. v letech 2016-2020 (v mil. Kč)

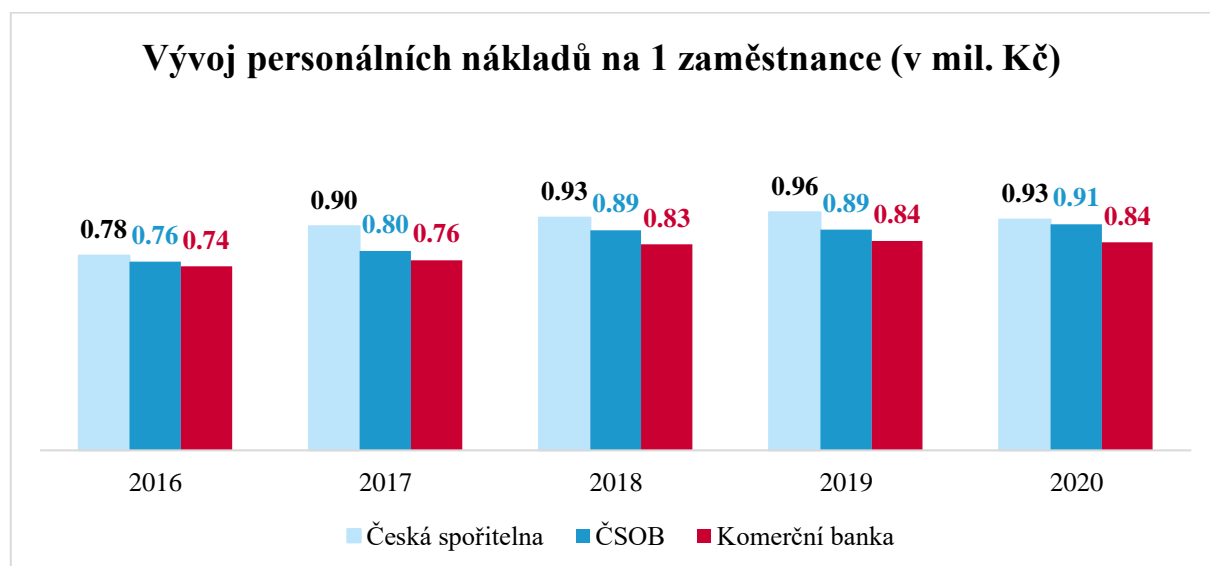
Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Personální náklady	8 113	9 224	9 553	9 441	9 177
Celkové náklady	20 837	25 212	31 834	34 964	37 569
Průměrný počet zaměstnanců	10 371	10 248	10 224	9 873	9 892
Personální náklady na 1 zaměstnance	0,78	0,90	0,93	0,96	0,93
Celkové náklady na 1 zaměstnance	2,01	2,46	3,11	3,54	3,80

*Zdroj: Výroční zpráva České spořitelny, 2016-2020*

Personální náklady na jednoho zaměstnance se ve sledovaném období pohybují mezi 780 000 Kč až 960 000 Kč. Nejvyšší meziroční změna nastala v roce 2017, kdy se personální náklady zvýšily přibližně o 1,1 mld. Kč i přes to, že došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 123 pracovníků.

Celkové náklady společnosti přepočtené na jednoho zaměstnance se každoročně zvyšují. Společnost snižuje počty zaměstnanců, avšak celkové náklady se neustále zvyšují. V roce 2016 byla tato hodnota 2 010 000 Kč, v roce 2020 dosahovala částky 3 800 000 Kč. Mezi lety 2016 až 2020 se celkové náklady přepočtené na jednoho zaměstnance tedy zvýšily téměř o 53 %.

Graf 6: Personální náklady na 1 zaměstnance v letech 2016-2020 (v mil. Kč), srovnání s konkurencí



*Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020*

Ve srovnání s konkurencí dosahuje Česká spořitelna každoročně nejvyšších hodnot. Česká spořitelna má tedy v porovnání s konkurenčními bankami nejvyšší výdaje na své zaměstnance. Nejnižšími personálními náklady disponuje Komerční banka.

Podrobnější výpočet personálních nákladů přepočtených na jednoho zaměstnance u porovnávaných konkurenčních společností je uveden v příloze D této diplomové práce.



## 5.4 Ukazatele kvality bankovních aktiv Česká spořitelna a. s.

Ukazatel kvality bankovních aktiv využitý v této analýze vyjadřuje podíl mezi opravnými položkami, které společnost vytváří k úvěrům a celkovými úvěrovými pohledávkami ke klientům. Výpočet probíhá dle vzorce (14). Pomocí tohoto ukazatele bankovní společnost vyjadřuje rizikovost pohledávek, tzn. velikost pohledávek, u kterých očekává, že nebude ze strany klientů splacena v požadovaném čase a požadované výši.

Tabulka 18: Výpočet kvality bankovních aktiv České spořitelny a. s. v letech 2016-2020

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Úvěrové pohledávky ke klientům (v mil. Kč)	560 194	618 873	1 023 556	1 076 669	1 118 691
Opravné položky k úvěrům (v mil. Kč)	13 588	10 758	10 825	11 007	17 801
Kvalita bankovních aktiv (v %)	2,43	1,74	1,06	1,02	1,59

*Zdroj: Výroční zpráva České spořitelny, 2016-2020*

Pro kvalitu bankovních aktiv platí jednoduché pravidlo, čím nižší je hodnota ukazatele, tím lépe, jelikož bankovní společnost dokáže minimalizovat poměr nekvalitních pohledávek. Česká spořitelna má v meziročním srovnání pozitivní vývoj. Vyjma roku 2020 se společnosti daří každoročně poměr nekvalitních pohledávek snižovat. Od roku 2016 do roku 2019 se společnosti podařilo více než dvojnásobně snížit podíl těchto nežádoucích pohledávek. V roce 2020 bylo z částky 1 118 691 mil. Kč považováno 1,59 % za nekvalitní pohledávky. Ze sledovaných bankovních společností má však Česká spořitelna hodnoty nejvyšší, tudíž je zde prostor pro zlepšení.

## 5.5 Ekonomická přidaná hodnota (EVA) Česká spořitelna a. s.

Z moderních přístupů pro hodnocení výkonnosti podniku byl pro tuto analýzu vybrán model přidané ekonomické hodnoty (EVA). Tento model vychází z ekonomického zisku, nebere v úvahu pouze běžné náklady, ale také náklady vynaložené na vlastní kapitál. Výpočet je proveden pomocí vzorce (19).

Do výpočtu vstupují tři veličiny, a to čistý zisk (ČZ), vlastní kapitál (VK) a náklady vynaložené na vlastní kapitál ( $r_e$ ). Pro výpočet nákladů vynaložených na vlastní kapitál je nejprve nutné vyčíslit alternativní náklady na VK. Jedná se o výnosy, které by majitelé nebo akcionáři mohli získat, pokud by hodnotu vlastního kapitálu, kterým společnost disponuje, vložili do jiných alternativních příležitostí.

Za hodnotu  $r_e$  jsou v této analýze považovány procentuální úrokové sazby z desetiletých státních dluhopisů ČR (tzv. bezriziková úroková míra) v letech 2016 až 2020. Hodnoty byly získány na webových stránkách Ministerstva financí České republiky.

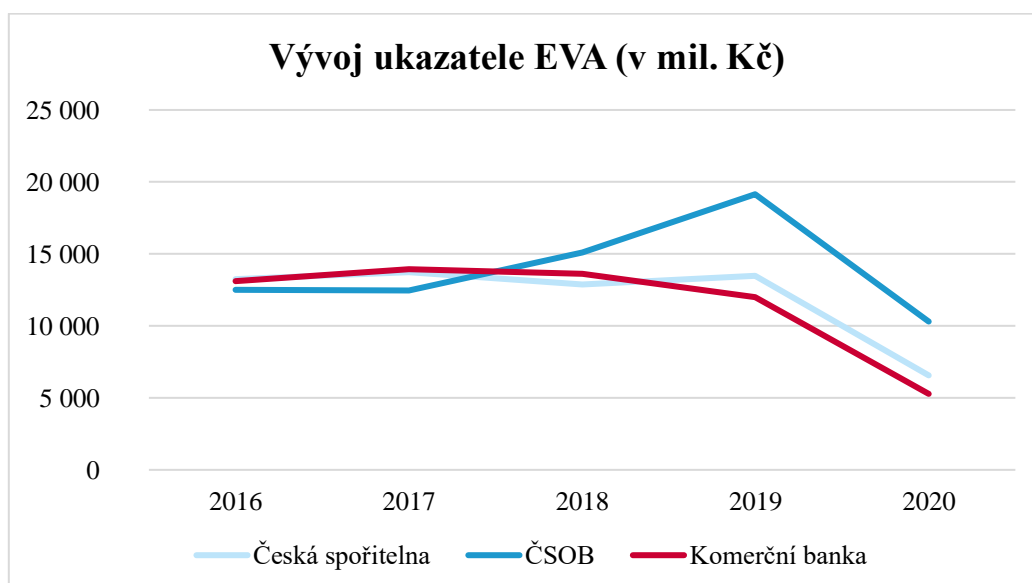
Tabulka 19: Výpočet ukazatele EVA České spořitelny a. s. v letech 2016-2020

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý zisk (ČZ), v mil. Kč	14 508	15 002	14 951	17 212	8 792
Náklady na vlastní kapitál ( $r_e$ ), v %	1,10	1,10	1,77	2,86	1,57
Vlastní kapitál (VK), v mil. Kč	115 952	115 616	117 098	131 230	141 978
Ukazatel EVA, v mil. Kč	13 233	13 730	12 878	13 459	6 563
Přírůstek EVA		498	-852	580	-6 896

Zdroj: Výroční zpráva České spořitelny, 2016-2020

Česká spořitelna má v letech 2016, 2017 a 2019 kladný meziroční vývoj ukazatele EVA, kdy se hodnota pohybovala v rozmezí 13 233-13 730 mil. Kč. V roce 2018 došlo k mírnému poklesu o 852 mil. Kč vlivem zvýšení bezrizikové úrokové míry a nepatrným navýšením vlastního kapitálu společnosti. Razantní pokles však nastal v roce 2020, kdy se ukazatel EVA propadl o více než dvojnásobek hodnoty oproti roku 2019. Tento pokles způsobila tvorba opravných položek na případná rizika, které začala společnost ve větší míře vytvářet a tím došlo k ponížení čistého zisku.

Graf 7: Vývoj ukazatele EVA v letech 2016-2020 (v mil. Kč), srovnání s konkurencí



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020

V případě ekonomické přidané hodnoty si v porovnání s konkurencí nejlépe vede Československá obchodní banka. Tyto pozitivní hodnoty mohou být dány tím, že banka v posledních třech letech vykazuje nejvyšší čistý zisk v porovnání s konkurenčními institucemi a dále disponuje nejnižším vlastním kapitálem. ČSOB v roce 2019 dosahovala hodnoty EVA ve výši 19 145 mil. Kč.

V roce 2020 nastal pád u všech tří porovnávaných bankovních společností. Stejně jako Česká spořitelna, banky zvýšily tvorbu opravných položek na případná rizika, která mají vliv na hodnotu čistého zisku.

Podrobnější výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty Komerční banky a. s. a Československé obchodní banky a. s. je uveden v příloze E této diplomové práce.

## **6 Benchmarking Česká spořitelna a. s.**

Benchmarking je dalším nástrojem pro mezipodnikové srovnávání, které podniku pomáhá rozvíjet se a udržet se v konkurenčním prostředí. Jak již bylo zmíněno v metodické části této diplomové práce, pokud nemá podnik snahu se neustále vyvíjet, neohlíží se na své konkurenty a nemá zájem o inovace, může to mít vážné dopady na jeho existenci v budoucnu. Mezi benchmarkingové partnery České spořitelny a. s. byly vybrány společnosti Komerční banka a. s. a Československá obchodní banka a. s., které patří ke špičkám na bankovním trhu.

### **6.1 Produktový benchmarking**

V analýze této diplomové práce je nejprve využit produktový benchmarking, který je zaměřen na základní služby, které bankovní společnosti nabízejí. Jedná se například o běžné účty, spořicí účty, devizové účty, platební styk v rámci ČR nebo zahraniční platby. Veškeré základní služby jsou rozděleny do skupin podle toho, zda se jedná o fyzickou osobu (FO), fyzickou osobu podnikatele (FOP) nebo právnickou osobu (PO). Benchmarking je dále zaměřen také na úvěrové produkty a hotovostní služby nebo poskytování platebních karet.

## Základní bankovní služby pro FO

Tabulka 20: Srovnání základních služeb bankovních společností pro FO

Produkt	Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB
<b>Běžný účet</b>			
Počet tarifů	4	6	4
Cena za vedení	0 - 100 Kč	0 - 490 Kč	0 - 900 Kč
<b>Spořicí účet</b>			
Úroková sazba	1,5 %	1,5 %	1,0 %
Cena za vedení	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Devizový účet</b>			
Počet měn	11	5	5
Cena za vedení	20 Kč	60 Kč	25 Kč
<b>Platební styk ČR</b>			
Cena za platby	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Zahraniční platby</b>			
Příchozí	100 - 1000 Kč	225 - 1095 Kč	150 - 1000 Kč
Odchozí	220 - 1500 Kč	250 - 1500 Kč	250 - 1500 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle sazebníků srovnávaných bankovních společností*

Z výše uvedené tabulky (tabulka č. 20) je zřejmé, že Česká spořitelna poskytuje fyzickým osobám 4 možné typy bankovních účtů, kde se poplatek pohybuje od 0 Kč do 100 Kč měsíčně. Ve srovnání s Komerční bankou a ČSOB je v tomto ohledu Česká spořitelna nejvýhodnější. Banky však nabízejí různé typy balíčků, kde je za splnění určitých podmínek na vedení účtu poskytována sleva nebo je účet veden zcela zdarma.

Bankovní společnosti nabízející služby na území České republiky musí mít ve své nabídce ze zákona tzv. základní účet. Vedení tohoto účtu by mělo být klientům poskytováno zdarma nebo by měly mít alespoň regulované ceny. Každá z výše uvedených bank má tedy ve své nabídce minimálně jeden účet zdarma, zpoplatněny jsou na nich zpravidla však další služby, jako jsou například odchozí platby, výběry z bankomatů apod.

Spořicí účty mají všechny tři sledované banky zdarma, nejnižší sazbu nabízí ve výši 1 % Československá obchodní banka. Komerční banka i Česká spořitelna nabízí úrokovou sazbu ve výši 1,5 %. U České spořitelny je však nutné vlastnit Plus účet. Komerční banka a ČSOB dále

nabízejí další výhodnější spoření, kde klient musí plnit další podmínku ve formě investování do podílových fondů.

Na svých webových stránkách nabízí Komerční banka a ČSOB pět základních cizích měn, ve kterých si mohou klienti založit devizový účet. Základní sazba za devizový účet je u Komerční banky 60 Kč a u ČSOB 25 Kč. I v tomto ohledu je Česká spořitelna pro své klienty výhodnější, vedení devizového účtu nabízí za 20 Kč měsíčně a klient má na výběr z jedenácti základních cizích měn. U devizových účtů však také platí, že banky nabízejí různé cenové zvýhodnění. Pokud klient plní určité podmínky nebo má u banky další produkty, může mít devizový účet zcela zdarma.

Platební styk v rámci ČR je mimo zadání pokynu na kamenné pobočce nebo přes telefonního bankéře zdarma. Od 15. prosince 2019 platí nařízení, kdy bankovní společnosti musí zprostředkovávat SEPA<sup>6</sup> úhrady za ceny úhrad tuzemských. Komerční banka, ČSOB a Česká spořitelna nabízejí tedy zdarma také SEPA úhrady.

U zahraničních plateb má Česká spořitelna oproti své konkurenci také mírně výhodnější podmínky, poplatek za příchozí úhradu se pohybuje v rozmezí 100 až 1000 Kč, odchozí úhrada od 220 Kč do 1 500 Kč. Nejvyšší poplatek má v tomto případě Komerční banka, která si účtuje za příchozí platbu od 225 Kč do 1095 Kč a za odchozí úhradu 250 Kč až 1 500 Kč. Velikost poplatku se odvíjí dle velikosti příchozí nebo odchozí platby. U všech sledovaných společností jde o 1 % z odesílané či přijímané částky.

Česká spořitelna má ve srovnání běžných služeb pro fyzické osoby oproti Komerční bance a ČSOB nepatrně výhodnější podmínky. Česká spořitelna však mírně ztrácí před svou konkurencí v tzv. produktových balíčcích. Zatímco Komerční banka a ČSOB nabízí řadu možností, jak při splnění určitých podmínek získat veškeré základní, ale i některé nadstandardní služby zdarma, Česká spořitelna takto pestrá nabídku produktových balíčků nenabízí. Naopak může být výhodou, že produktová nabídka České spořitelny pocitově působí oproti konkurenci přehledněji a potenciální či stávající klienti se tak mohou v nabídce snadněji orientovat.

---

<sup>6</sup> SEPA (Single Payment Area) je označení pro zahraniční platbu, která je zadána v měně euro a odesílatelem zasílána v rámci Evropské unie.

## Základní bankovní služby pro FOP

Tabulka 21: Srovnání základních služeb bankovních společností pro FOP

Produkt	Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB
<b>Běžný účet</b>			
Počet tarifů	3	3	2
Cena za vedení	0 - 300 Kč	0 - 499 Kč	0 - 115 Kč
<b>Platební styk ČR</b>			
Cena za platby	0 - 5 Kč	0 - 6 Kč	0 Kč
<b>Zahraníční platby</b>			
Příchozí	100 - 1000 Kč	225 - 1095 Kč	150 - 1000 Kč
Odchozí	220 - 1500 Kč	250 - 1500 Kč	250 - 1500 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle sazebníků srovnávaných bankovních společností*

Sledované bankovní společnosti mají pro podnikající fyzické osoby vesměs pestrou nabídku. Každá společnost nabízí základní účet pro živnostníky zdarma. Většinou je tento účet podmíněn založením a správou přes online internetové bankovníctví a má jen velmi omezené množství základních služeb zdarma.

Při porovnávání se nejlépe jeví podnikatelské účty u ČSOB. Společnost si jako jediná neúčtuje žádný poplatek za elektronicky zadané příchozí a odchozí platby. Česká spořitelna a Komerční banka mají zdarma pouze určitý počet transakcí měsíčně. Pokud je tento limit překročen, klient musí za každou další transakci nad rámec hradit poplatek. V případě České spořitelny se jedná o 5 Kč, u Komerční banky je poplatek 6 Kč.

Zahraníční platby mají banky u podnikajících fyzických osob stejné, jako u běžných účtů fyzických osob.

## Základní bankovní služby pro PO

Tabulka 22: Srovnání základních služeb bankovních společností pro PO

Produkt	Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB
<b>Běžný účet</b>			
Počet tarifů	1	2	1
Cena za vedení	0 - 180 Kč	0 - 569 Kč	0 - 290 Kč
<b>Platební styk ČR</b>			
Cena za platby	0 - 2 Kč	0 - 6 Kč	0 Kč
<b>Zahraniční platby</b>			
Příchozí	100 - 950 Kč	225 - 1095 Kč	150 - 1000 Kč
Odchozí	220 - 1500 Kč	250 - 1500 Kč	250 - 1500 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle sazebníků srovnávaných bankovních společností*

Nabídka bankovních služeb pro právnické osoby, zpravidla větší firmy, je velmi individuální. Bankovní společnosti se snaží firmám přizpůsobit a splnit jejich požadavky, tudíž se mnohdy jedná o účty sestavené na míru. Tomuto individuálnímu nastavení většinou předchází společná jednání, kdy si firma stanoví své požadavky a očekávání od bankovních služeb. Bankovní společnost následně vytvoří právnické osobě nabídku.

Pro srovnání byly vybrány 1-2 základní účty pro právnické osoby. Jedná se však o účty, které mají velké rozdíly v doprovodných službách. Z tohoto důvodu nelze jednoznačně určit výhodnost jednotlivých nabízených účtů, jelikož záleží na způsobu využívání a na požadavcích, které firma od bankovního účtu očekává.

## Analýza úvěrových produktů pro FO

Tabulka 23: Srovnání úvěrových produktů pro FO

Produkt	Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB
<b>Jaké úvěrové produkty společnost nabízí?</b>	Půjčka, konsolidace půjček, úvěry na bydlení, hypotéky, kontokorent, kreditní karta, peníze na klik.	Půjčka, konsolidace půjček, úvěry na bydlení, hypotéky, kontokorent, kreditní karta.	Půjčka, konsolidace půjček, úvěry na bydlení, hypotéky, kontokorent, kreditní karta, autopůjčka.
<b>Půjčka</b>			
Úroková sazba	4,9 % - 19,99 %	od 4,9 %	od 4,9 %
Poplatek za sjednání	online 0 Kč, osobně 1 %	490 Kč	0 Kč
Maximální výše	2 500 000 Kč	2 500 000 Kč	800 000 Kč
Vedení / správa	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Kreditní karta</b>			
Úroková sazba	až 24 %	až 21,99 %	až 19,99 %
Bezüročné období	až 55 dní	až 45 dní	až 55 dní
<b>Kontokorent</b>			
Úroková sazba	18,9 %	19,99 %	18,9 %
Poplatek za vedení	0 Kč	0 Kč	0 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle sazebníků srovnávaných bankovních společností*

V rámci úvěrových produktů nabízí sledované bankovní společnosti téměř shodné produkty. Česká spořitelna se v nabídce oproti konkurenčním společnostem liší službou, která se nazývá peníze na klik. ČSOB má nabídku rozšířenou o autopůjčku.

Úroková sazba u neúčelové půjčky začíná u sledovaných bankovních institucí od 4,9 %. Česká spořitelna udává jako jediná také maximální výši úrokové sazby. Úroková sazba u neúčelových úvěrů nikdy nepřesáhne 19,99 %.

Nejvýhodnější podmínky u nákladů spojených se sjednáním úvěru nabízí ČSOB, která si neúčtuje žádný poplatek za sjednání. Komerční banka má fixní poplatek ve výši 490 Kč. U České spořitelny se tento poplatek liší, pokud si klient sjedná půjčku sám online přes internetové bankovníctví, pak má sjednání zcela zdarma. Pokud si klient přijde sjednat půjčku osobně na pobočku nebo přes telefonního bankéře, pak platí poplatek 1 % z výše úvěru. Poplatek za vedení a správu půjčky si neúčtuje ani jedna z výše uvedených bankovních



společností. Maximální výše úvěru je u České spořitelny a Komerční banky 2 500 000 Kč, u ČSOB je maximální výše 800 000 Kč.

Kreditní kartu nabízí za nejvýhodnějších podmínek ČSOB, kdy se až při 55denním bezúročném období pohybuje úroková sazba maximálně ve výši 19,99 %. Kontokorentní úvěr je poskytován bezplatně, úroková sazba za vyčerpané prostředky je u Komerční banky 19,99 %, u ČSOB a České spořitelny je úroková sazba 18,9 %.

### Analýza hotovostních služeb a platebních karet

Tabulka 24: Srovnání hotovostních služeb a platebních karet

Produkt	Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB
Virtuální platební karta	Ano	Ne	Ano
Apple pay	Ano	Ano	Ano
Google pay	Ano	Ano	Ano
Garmin pay	Ano	Ano	Ano
Fitbit pay	Ano	Ano	Ne
Xiaomi pay	Ne	Ne	Ano
Výběr z vlastního bankomatu	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Výběr z cizího bankomatu	40 Kč	0 Kč - 39 Kč	40 Kč
Možnosti vkladu hotovosti	pobočka, vkladový bankomat	pobočka, vkladový bankomat	pobočka, vkladový bankomat

*Zdroj: Vlastní zpracování dle sazebníků srovnávaných bankovních společností*

V současné době je pro bankovní společnosti digitalizace služeb jednou z nejdůležitějších činností. Toto tvrzení sledované bankovní společnosti dokazují v oblasti platebních karet. Placení mobilním telefonem pomocí Apple pay, Google pay nebo Garmin pay je již samozřejmostí. Česká spořitelna a Komerční banka navíc nabízejí možnost platby pomocí Fitbit pay. ČSOB naopak nabízí službu Xiaomi pay.

Virtuální platební karty nabízejí ve sledovaných společnostech pouze Česká spořitelna a ČSOB. Komerční banka virtuální kartu e-Card v minulosti nabízela, avšak od 1.4.2021 tuto službu ukončila. Majitelům, kteří si virtuální platební kartu sjednali však tato služba zůstává

v platnosti, tudíž je možné se s touto platební kartou ojedinele setkat. Aktuálně je však podpora této služby ukončena a žádná jiná varianta virtuální karty u Komerční banky sjednat nelze.

Klienti mohou svou hotovost ukládat osobně na pobočkách nebo pomocí vkladových bankomatů. Výběry hotovosti nabízejí banky ze svých bankomatů zdarma. Z cizích bankomatů je výběr zpoplatněn, u České spořitelny a ČSOB ve výši 40 Kč, u Komerční banky jsou dva výběry v měsíci zdarma, další jsou zpoplatněny 39 Kč.

## **6.2 Benchmarking podle jednotlivých fází**

V předchozí kapitole byl proveden produktový benchmarking, který porovnával základní nabízené bankovní produkty mezi podnikem a jeho konkurenty. Druhým typem je benchmarking podle jednotlivých fází, který umožní podniku detailněji zanalyzovat konkrétní produkt nebo činnost v porovnání s konkurencí a následně navrhnout určitá opatření na optimalizaci. Mezi tyto fáze patří plánování, analýza, integrace a realizace.

### Fáze: plánování

Poskytování úvěrů patří mezi základní činnosti bankovní společnosti. Každý klient, který si u banky sjedná úvěrový produkt, platí poplatek za půjčení finančních prostředků ve formě úroku. Úrok je pro bankovní společnosti jeden z hlavních zdrojů příjmu.

Z tohoto důvodu se bankovní společnosti přetahují téměř o každého klienta, který projeví zájem si vzít úvěr. Bankovní společnosti se snaží svou nabídkou klienty co nejvíce zaujmout, a tak neustále vymýšlí různé vylepšení a inovace těchto produktů, aby nové klienty nalákaly nebo si ty stávající udržely.

Nezisková organizace Člověk v tísni se každoročně zabývá hodnocením spotřebitelských úvěrů od různých bankovních společností. V tzv. indexu odpovědného úvěrování jsou úvěry hodnoceny z hlediska nákladů klienta, které jsou s úvěrem spojeny, klientské spokojenosti nebo také transparentnosti bankovní společnosti, která spotřebitelský úvěr nabízí.

V tabulce číslo 25 je uvedeno pět bankovních společností, které byly hodnoceny v roce 2020 nejlépe. Kompletní pořadí je uvedeno v příloze této diplomové práce jako příloha F.

Tabulka 25: Pořadí podle indexu zodpovědného úvěrování

Pořadí	Poskytovatel	Počet bodů	Počet hvězd	Kč Cena	Cena půjčky	Kč Prodlení	Náklady z prodlení
1.	Airbank	88,1	4	3949	Nízká	5780	Nízké
2.	Zonky	84,2	4	4980	Průměrná	8987	Nízké
3.	Home Credit	83,1	4	6640	Průměrná	12129	Nízké
4.	Česká Spořitelna	79,3	4	4758	Průměrná	7300	Nízké
5.	Cofidis	79,2	4	5792	Průměrná	15473	Průměrné

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Aktuálně.cz, 2020*

Česká spořitelna se v tomto srovnání umístila na čtvrtém místě. První příčku obsadila společnost Air bank a. s. Z tohoto důvodu lze společnost Air bank a. s. považovat za banku, která nabízí svým klientům nejvýhodnější podmínky v oblasti úvěrových produktů, a proto byla společnost v této oblasti zvolena za benchmarkingového partnera.

Cílem je zanalyzovat, jaké má konkurenční společnost výhody oproti nabídce České spořitelny. Odhalení a náprava těchto nedostatků může výrazně pomoci získat nové klienty a také vylepšit umístění České spořitelny v tomto mezibankovním srovnání. Vzhledem k historii a velikosti společnosti by mělo být cílem nejhůře třetí místo.

### Fáze: analýza

Česká spořitelna dle umístění v žebříčku hodnocení spotřebitelských úvěrů zjistila, že může mít určité nedostatky ve své nabídce oproti konkurenci. Pro srovnání pomocí analýzy benchmarking byla vybrána společnost Air bank a. s., která se umístila na prvním místě.

V tabulce číslo 26 jsou uvedeny osobní údaje fiktivního klienta Jana Nováka, který má zájem o úvěr na nový automobil ve výši 200 000 Kč.

Tabulka 26: Osobní údaje fiktivního klienta

Osobní údaje pro vstup do žádosti o úvěr	
Jméno a příjmení	Jan Novák
Pohlaví	Muž
Věk	40 let
Rodinný stav	Svobodný
Pracovní pozice	Operátor výroby
Čistý měsíční příjem	25 000 Kč
Délka pracovní smlouvy	Na dobu neurčitou
Druh bydlení	Vlastní byt bez zástavy
Počet členů v domácnosti	1
Počet členů v domácnosti bez příjmu	0
Aktuální výše splátek	0

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2022*

Fiktivní klient Jan Novák je svobodný a bydlí sám ve vlastním bytě, který zdědil po svých prarodičích. Nemá tedy žádný hypoteční úvěr. Pan Novák pracuje jako operátor výroby ve firmě zabývající se výrobou zámků do automobilů. Čistý příjem má ve výši 25 000 Kč měsíčně, smlouvu má na dobu neurčitou. Žádné úvěrové produkty nemá. Nyní by potřeboval nový automobil, avšak nemá našetřené finanční prostředky. Pan Novák by tedy potřeboval půjčit 200 000 Kč. Měsíční splátku požaduje zanechat co nejnižší banka nabízí.

V tabulce číslo 27 je provedeno srovnání parametrů spotřebitelského úvěru, pokud by fiktivní klient Jan Novák řešil financování nového automobilu u Air bank nebo České spořitelny. Je zde nutné podotknout, že parametry úvěru nabízí bankovní společnosti pro každého klienta individuálně, tudíž se mohou u každého klienta lišit. Bankovní společnosti posuzují žádosti klientů o úvěrové produkty velmi pečlivě, každá žádost vyhodnocuje velké množství dat a osobních údajů klientů, které mají vliv na výši úrokové sazby. Toto hodnocení bývá nazýváno scoring.

Parametry spotřebitelských úvěrů uvedených v tabulce číslo 27 byly získány v online úvěrových kalkulačkách na webových stránkách Air bank a České spořitelny.

Tabulka 27: Parametry úvěru

Ukazatel	Parametry spotřebitelského úvěru	
	Air bank	Česká spořitelna
Výše úvěru	200 000 Kč	200 000 Kč
Základní úroková sazba	5,90%	6,99%
Základní RPSN	6,07%	7,33%
Měsíční splátka	2 209 Kč	2 521 Kč
Počet splátek	120	108
Částka ke splacení celkem	265 027 Kč	272 192 Kč
Poplatek za sjednání	Ne	Ano/ne
Mimořádná splátka zdarma	Ano	Ne
Změna výše splátky zdarma	Ano	Ano
Benefit k úvěru	Ano	Ano

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2022*

Z výše uvedeného srovnání jasně vyplývá, že tyto základní parametry úvěru nabízí výhodněji společnost Air bank a. s. Klient zde při zapůjčení 200 000 Kč a úrokovou sazbou 5,9 % celkově zaplatí 265 027 Kč, přeplatek tedy činí 65 027 Kč. Klient neplatí ani poplatek za sjednání, může kdykoliv vložit mimořádnou splátku zdarma a také má možnost kdykoliv snížit nebo zvýšit zdarma svou měsíční splátku. Navíc má klient při řádném splácení nárok na bonus.

U České spořitelny klient přeplatí o 7 165 Kč více než u Air bank. Úroková sazba je 6,99 % a klient standardně nemá možnost mimořádné splátky zdarma. Poplatek za sjednání úvěru klient platí, pokud si úvěr sjedná osobně na pobočce, a to 1 % z půjčované částky, maximálně však 5 000 Kč. V případě vyřízení úvěrové žádosti online přes internetové bankovníctví, klient žádný poplatek neplatí. Česká spořitelna však také nabízí při řádném splácení bonus.

V tabulce číslo 28 jsou uvedeny parametry úvěru, na které má klient nárok v případě, že svůj úvěr řádně splácí. Jedná se o již zmíněné bonusy, které bankovní společnosti k úvěrům nabízí.

Tabulka 28: Parametry úvěru s bonusem

Ukazatel	Parametry spotřebitelského úvěru	
	Air bank	Česká spořitelna
Výše úvěru	200 000 Kč	200 000 Kč
Bonusová úroková sazba	4,90%	4,18%
Bonusové RPSN	5,02%	4,44%
Měsíční splátka	2 209 Kč	2 521 Kč
Počet splátek	114	93
Částka ke splacení celkem	249 999 Kč	234 453 Kč
Poplatek za sjednání	Ne	Ano/ne
Mimořádná splátka zdarma	Ano	Ne
Změna výše splátky zdarma	Ano	Ano
Benefit k úvěru	Ano	Ano

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2022*

Obě bankovní společnosti nabízejí svým klientům bonus, pokud budou v pořádku splácet. Air bank má tento benefit v podobě snížení úrokové sazby o 1 % oproti úrokové sazbě základní. Pokud klient řádně a včas splácí, banka mu odpustí takový počet splátek, který klientovi poníží úrokovou sazbu o již zmíněné jedno procento. Fiktivnímu klientovi Janu Novákovi by bylo odpuštěno 6 splátek.

Česká spořitelna nabízí podobný bonus, avšak nejde o ponížení úrokové sazby, ale o odpuštění splátek. Česká spořitelna nabízí odpuštění až 15-ti měsíčních splátek. Fiktivnímu klientovi Janu Novákovi po odpuštění splátek vychází úroková sazba 4,18 %.

Bonusová úroková sazba u Air bank 4,9 % klientovi zajistí při měsíční splátce 2 209 Kč přeplatek necelých 50 000 Kč. Odpuštěné splátky u České spořitelny klientovi přinesou úrokovou sazbu 4,18 % a s měsíční splátkou 2 521 Kč klient celkem přeplatí 34 453 Kč.

## Fáze: integrace

Na základě získaných výsledků z provedené analýzy je zřejmé, že má Česká spořitelna velmi konkurenceschopnou nabídku spotřebitelských úvěrů. V případě úvěrové potřeby může klient financováním od České spořitelny oproti jiným bankovním společnostem dokonce ušetřit značnou část finančních prostředků.

Fiktivní klient Jan Novák obdržel nabídku financování od České spořitelny a Air bank. Zpočátku se zdála nabídka od Air bank značně výhodnější, avšak po provedené analýze se ukázalo, že tomu tak není. V případě využití nabízeného bonusu klient ušetří u České spořitelny 15 546 Kč na celkovém přeplatku, což by se klientovi určitě vyplatilo.

Z provedené analýzy vyplývá jedno doporučení. Zatímco společnost Air bank prezentuje svůj spotřebitelský úvěr již s bonusovou úrokovou sazbou a pouze udává, že v případě neplnění podmínek ze strany klienta se úroková sazba zvýší o 1 %, Česká spořitelna uvádí základní úrokovou sazbu a pokud klient bude řádně splácet, má nárok na bonus ve formě odpuštěných splátek. Pokud by Česká spořitelna tuto nabídku uzpůsobila po vzoru Air bank, určitě by byla jejich nabídka ihned na první pohled pro klienty zajímavější.

## Fáze: realizace

V této fázi nastává přijetí doporučení z integrační fáze. Vedení České spořitelny by přijalo opatření ve formě úpravy prezentace nabídky spotřebitelského úvěru. Nabídka by byla upravena a klientovi by byla prezentována ve formě „nabízíme vám úrokovou sazbu 4,18 %, v případě, že nebude úvěr řádně splácen, úroková sazba činí 6,99 %.“

Po určitém čase je potřeba provést opětovnou analýzu a vyhodnocení, zda tyto opatření přinášejí společnosti požadované výsledky.

## ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti vybraného podniku a následné srovnání dosažených výsledků s nejbližšími konkurenty. Analýza byla provedena pomocí klasických a moderních metod pro hodnocení výkonnosti podniku a metody benchmarking.

Veškerá data, která byla využita v této diplomové práci pochází z veřejně přístupných zdrojů. V největší míře bylo čerpáno z výročních zpráv jednotlivých bankovních institucí. Dále bylo čerpáno z webových stránek nebo ceníků služeb jednotlivých podniků a z webových stránek České národní banky. Je obecně známo, že aby měla analýza vypovídající hodnotu, musí být provedena alespoň za období pěti let. Jelikož nebyly v době vytvoření této diplomové práce k dispozici výroční zprávy za rok 2021, byly veškeré analýzy vypracovány za roky 2016 až 2020.

Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí. První z nich byla metodická část, která teoreticky vysvětlovala důležité základní pojmy, a to pojem výkonnost, konkurenceschopnost, bankovníctví, klasické a moderní ukazatele pro hodnocení výkonnosti podniku a metodu benchmarking. U klasických metod pro hodnocení výkonnosti podniku byly představeny základní poměrové ukazatele (rentability, likvidity, produktivity a kvality bankovních aktiv). Z moderních ukazatelů pak ekonomická přidaná hodnota, přidaná hodnota pro vlastníky a Cash flow Return on Investment (CFROI).

Druhá část diplomové práce se zabývala praktickou analýzou společnosti pomocí finanční analýzy a benchmarkingu. Této analýze však předcházelo představení společnosti Česká spořitelna a. s. a její nejbližších konkurentů (Komerční banka a. s. a Československá obchodní banka a. s.). Z klasických metod byly postupně zanalyzovány ukazatele likvidity, rentability, produktivity a kvality bankovních aktiv. Z výše uvedených moderních ukazatelů byl analýze podroben model ekonomické přidané hodnoty. Na závěr byla provedena analýza pomocí metody benchmarking.

U rentability bankovních aktiv dosahovala Česká spořitelna ve sledovaném období hodnot v rozmezí 0,57-1,76 %, v roce 2016 se nacházela v pásmu excelentní a v letech 2017 až 2019



v pásmu dobré. V případě rentability vlastního kapitálu dosahuje Česká spořitelna obdobných výsledků jako konkurenční banky, tudíž nejsou potřeba návrhy na optimalizaci.

Okamžitá likvidita se u České spořitelny pohybuje ve sledovaném období 2016 až 2020 v rozmezí 2,79-23,75 %. Doporučené hodnoty jsou 0,2-0,5. U bankovních společností však zpravidla nastávají odchylky. Bankovní společnosti jsou řazeny mezi specifické podniky, jejichž výsledky likvidity ovlivňuje výše vkladů klientů a jiných bankovních společností (závazky) a finanční prostředky na účtech u centrální banky, kterými společnost disponuje (aktiva). U okamžité likvidity nemá Česká spořitelna nestandardní výsledky, a tak není potřeba žádných doporučení na optimalizaci.

Ukazatele produktivity se zabývaly celkovou produktivitou a objemovými ukazateli produktivity. U celkové produktivity Česká spořitelna oproti své konkurenci mírně zaostává. Celková produktivita je pro bankovní společnosti velmi důležitý ukazatel, a tak zde bylo provedeno porovnání mezi dalšími bankovními institucemi. Celkem bylo porováno jedenáct bankovních společností, Česká spořitelna se umístila na šestém místě. Lepší byla Fio banka, Air bank, UniCredit bank, ČSOB a Komerční banka. Z těchto dosažených výsledků vyplývá jasné doporučení na optimalizaci. Česká spořitelna by měla zvýšit celkovou produktivitu, aby se vyrovnala nejlepším podnikům v tomto odvětví. Celkovou produktivitu by bylo vhodné zvýšit alespoň na hodnotu 1,500 mil. Kč, jedná se o navýšení o 0,611 mil. Kč. Hodnotu vyšší než 1,500 mil. Kč dosahují první tři umístěné bankovní společnosti. Navýšení celkové produktivity by mohlo podpořit snížení počtu zaměstnanců. Pokud by společnost více zautomatizovala a zdigitalizovala své interní systémy a postupy, mohla by docílit snížení řady činností, které jsou zapotřebí vykonávat manuální činnosti. Dalším doporučením na optimalizaci je také snížení celkových nákladů společnosti alespoň o 10 %.

Ukazatele kvality bankovních aktiv se zabývají pohledávkami, u kterých společnost očekává, že nebudou ze strany klientů splaceny včas a v plné výši. Čím nižší hodnoty, tím pro společnost lépe. Česká spořitelna v letech 2016 až 2020 vykazuje 1,02-2,43 % nekvalitních pohledávek. Ze sledovaných společností má Česká spořitelna tyto hodnoty nejvyšší. Doporučení na optimalizaci je snížit tuto hodnotu co nejbližší k hodnotě 1 %. Ke snížení by pomohlo zpřísnění interního hodnocení žádostí o úvěrové produkty. Tímto by banka předcházela riziku, že půjčí finanční prostředky klientům, kteří nebudou schopni splácet.

Z moderních ukazatelů pro hodnocení výkonnosti podniku byl vybrán ukazatel ekonomické přidané hodnoty. Ukazatel EVA vykazoval ve sledovaném období každý rok kladné hodnoty. Velikost ekonomické přidané hodnoty se u České spořitelny pohybovala v rozmezí 6 563 až 13 730 mil. Kč. Z tohoto důvodu zde není potřeba žádný návrh na optimalizaci.

Benchmarking byl nejprve implementován na základní služby, které bankovní společnost nabízí. Ty byly vždy porovnávány se základními službami konkurenčních společností. Cílem bylo zjistit, jak si společnost stojí ve srovnání s konkurencí a kde má případné nedostatky a příležitosti ke zlepšení. V průběhu analýzy bylo zřejmé, že Česká spořitelna má s ostatními konkurenčními bankami velmi podobné služby, které mají zpravidla jen malé odlišnosti. Návrh na optimalizaci je, aby se Česká spořitelna zlepšila v nabídce tzv. produktových balíčků. Konkurenční společnosti mnohdy nabízí balíčky, kdy má klient v případě kombinace produktů další produkty zdarma nebo za zvýhodněných podmínek. Česká spořitelna tak pestrou nabídku těchto balíčků nenabízí. Dalším návrhem na optimalizaci je zlepšení nabídky běžných účtu pro podnikající fyzické osoby. V této oblasti Česká spořitelna zaostává a mnohdy ostatním bankovním společnostem ani nemůže konkurovat.

Druhým typem benchmarkingu byl benchmarking podle jednotlivých fází. Analýza byla zaměřena na produkt spotřebitelský úvěr. Pro porovnání byl vybrán nejlepší podnik podle tzv. indexu odpovědného úvěrování. Tímto podnikem byla společnost Air bank a. s. Ve srovnání vyšel nejdříve produkt společnosti Air bank a. s. jako výhodnější. Po dalším zkoumání a s přihlédnutím k bonusu, který společnosti nabízí, bylo zjištěno, že má Česká spořitelna výhodnější nabídku a klient přeplatí celkem o 15 546 Kč méně než u Air bank. Návrh na optimalizaci je, aby Česká spořitelna upravila prezentaci nabídky svého spotřebitelského úvěru.

Tabulka 29: Návrhy na opatření pro Českou spořitelna a. s.

Pořadové č.	Doporučení na optimalizaci
1.	Zvýšení celkové produktivity na hodnotu 1,500 mil. Kč
2.	Snížení celkových nákladů společnosti alespoň o 10 %
3.	Snížit nekvalitní pohledávky k hodnotě 1 %
4.	Zvýšení konkurenceschopnosti své produktové nabídky
5.	Úprava prezentace nabídky spotřebitelského úvěru

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2022*

## POUŽITÁ LITERATURA

### Knižní publikace

- [1] FERNÁNDEZ, Pablo. *Valuation Methods and Shareholder Value Creation*. United States of America: Academic Press, 2002. ISBN 0-12-253841-2.
- [2] HRDÝ, Milan. *Oceňování bank, pojišťoven a dalších finančních institucí*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-829-2.
- [3] JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.
- [4] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [5] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
- [6] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Přeložil Ludmila GALEOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.
- [7] KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-381-7.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [10] KLAPALOVÁ, Alena, Petr SUCHÁNEK a Radoslav ŠKAPA. *Výkonnost podniku v kontextu spokojenosti zákazníka, zpětných toků, kvality, inovací a znalostí*. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9647-9.
- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

- [12] KOLEKTIV AUTORŮ. *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 978-80-7261-085-3.
- [13] KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [14] KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- [15] LASHER, William R. *Financial Management: A Practical Approach*. Sixth edition. United States of America: International edition, ©2011. ISBN 0-538-74358-1.
- [16] MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota: tržní přidaná hodnota*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-36-x.
- [17] MEJSTRÍK, Michal, ed. *Rámec Strategie konkurenceschopnosti*. Praha: Úřad vlády České republiky, Národní ekonomická rada vlády (NERV), 2011. ISBN 978-80-7440-050-6.
- [18] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [19] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.
- [20] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [21] POLOUČEK, Stanislav. *Bankovníctví*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-491-9.
- [22] PRAHALAD, C. K. a Venkatram RAMASWAMY. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press, 2005. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-126-7.
- [23] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [24] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

- [25] SUCHÁNEK, Petr. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6627-4.
- [26] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
- [27] ŠENKÝŘOVÁ, Bohuslava. *Bankovníctví*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-029-6.
- [28] VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-013-5.
- [29] ZIEGLER, Kamil. *Finanční řízení bank*. Praha: Bankovní institut vysokých škol, 2005. ISBN 8072650785.

## **Internetové zdroje**

- [30] Airbank a. s. [online]. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: [www.airbank.cz](http://www.airbank.cz)
- [31] Aktuálně.cz [online]. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: [www.aktualne.cz](http://www.aktualne.cz)
- [32] Česká národní banka [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)
- [33] Česká spořitelna a. s. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [www.csas.cz](http://www.csas.cz)
- [34] Československá obchodní banka a. s. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [www.csob.cz](http://www.csob.cz)
- [35] Fio banka a. s. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [www.fio.cz](http://www.fio.cz)
- [36] Justice.cz [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
- [37] Komerční banka a. s. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [www.kb.cz](http://www.kb.cz)
- [38] KURZY.CZ [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)
- [39] Ministerstvo financí ČR [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)
- [40] PENÍZE.CZ [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [www.penize.cz](http://www.penize.cz)
- [41] Process Classification Framework. Version 5.1. September 2009. Houston. APQC 2009, 19 s.

- [42] Quality Glossary. Quality Progress, June 2007, s.39-40 (ISSN 0033 – 524X)
- [43] Sazebník produktů Česká spořitelna a. s. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/RR\\_SK.ACT..xml,pdf\\_IE](https://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/RR_SK.ACT..xml,pdf_IE)
- [44] Sazebník produktů Československá obchodní banka a. s. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/423623/sazebnik-fo-cz.pdf>
- [45] Sazebník produktů Komerční banka a. s. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://cenysazby.kb.cz/ceny-a-sazby/obcane/>
- [46] Výroční zpráva Air bank a. s. za rok 2020. Praha: Air bank a. s., 2020.
- [47] Výroční zpráva Banka Creditas a. s. za rok 2020. Praha: Banka Creditas a. s., 2020.
- [48] Výroční zpráva Česká spořitelna a. s. za rok 2016-2020. Praha: Česká spořitelna a. s., 2016-2020.
- [49] Výroční zpráva Československá obchodní banka a. s. za rok 2016-2020. Praha: Československá obchodní banka a. s., 2016-2020.
- [50] Výroční zpráva Equa bank a. s. za rok 2020. Praha: Equa bank a. s., 2020.
- [51] Výroční zpráva Fio banka a. s. za rok 2020. Praha: Fio banka a. s., 2020.
- [52] Výroční zpráva Komerční banka a. s. za rok 2016-2020. Praha: Komerční banka a. s., 2016-2020.
- [53] Výroční zpráva Moneta Money bank a. s. za rok 2020. Praha: Moneta Money bank a. s., 2020.
- [54] Výroční zpráva UniCredit bank a. s. za rok 2020. Praha: UniCredit bank a. s., 2020.
- [55] Výroční zpráva Raiffeisenbank a. s. za rok 2020. Praha: Raiffeisenbank a. s., 2020.
- [56] Výroční zpráva Trinity bank a. s. za rok 2020. Praha: Trinity bank a. s., 2020.

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Organizační struktura České spořitelny

Příloha B – Výpočet celkové produktivity konkurence

Příloha C – Výpočet objemových ukazatelů produktivity konkurence

Příloha D – Výpočet nákladové intenzity konkurence

Příloha E – Výpočet ukazatele EVA konkurence

Příloha F – Pořadí bankovních společností dle indexu zodpovědného úvěrování

## PŘÍLOHA A – Organizační struktura České spořitelny a. s.

Předseda představenstva	Místopředseda představenstva	Člen představenstva	Člen představenstva	Člen představenstva	Členka představenstva
Tomáš Salomon	Wolfgang Schopf	Karel Mourek	Pavel Kráčmar	Petr Brávek	Daniela Pešková
Kancelář společnosti	Účetnictví, kontroling s vztahy s investory	Právní služby	Finanční trhy a finanční instituce	Správa účtů a klientské dokumentace	Back Office karet a bezhotovostních plateb
Ekonomické a strategické analýzy	Řízení majetku	Strategické řízení rizik	Financování a poradenství	Corporate Daily Banking and Lending (IT part)	Back Office fin. trhů a invest. produktů
Komunikace	Řízení bilance finanční skupiny	Řízení úvěrových rizik korporátního bankovníctví	Korporátní centra	Wealth Management (IT part)	Client Prosperity (IT part)
Ombudsman a klientská zkušenost	Majetkové účasti	Bezpečnost	Veřejný sektor a reální obchody	Branch Applications	Retail Daily Banking (IT part)
Interní audit	Regul. & Fin. Reporting a DQ & DG	Řízení úvěrových rizik retailového bankovníctví	Velcí korporátní klienti	Digital Technology	Digi Sales and Unsecured Financing (IT part)
Lidské zdroje	Steering Data Preparation	Řízení nefinančních rizik a Compliance	Engagement Corporate Banking	Data	Assisted Channels (IT part)
Brand			Corporate Daily Banking and Lending	Core Systems	Protection (IT part)
			Wealth Management	Inženýring (CoE)	Open Banking (IT part)
				IT finance a řízení dodavatelů (CoE)	Housing (IT part)
					Personalization (IT part)
					Payments (IT part)
					Architektura (CoE)
					IT technologie a provoz (CoE)
					Správa účtů a klientské dokumentace (CoE)
					Plánování prodeje a řízení výkonu
					Back Office hotovostí a ATM
					Firemní centra
					Distribuce
					Klientské centrum
					Podpora a rozvoj
					Client Prosperity
					Retail Daily Banking
					Digi Sales and Unsecured Financing
					Assisted Channels
					Open Banking
					Protection
					Housing
					Personalization
					Payments

Útvary v pevné organizační struktuře  
 Útvary v agilní organizační struktuře

Zdroj: Výroční zpráva České spořitelny, 2020

## PŘÍLOHA B – Výpočet celkové produktivity konkurence

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ČSOB, a. s.</b>					
Aktiva celkem	1 053 590	1 287 065	1 351 935	1 469 599	1 596 388
Čistý zisk po zdanění	13 419	13 404	16 587	21 799	11 950
Průměrný počet zaměstnanců	8 232	8 299	8 318	8 626	8 349
Celková produktivita z aktiv	127,99	155,09	162,53	170,37	191,21
Celková produktivita ze zisku	1,63	1,62	1,99	2,53	1,43
<b>Komerční banka, a. s.</b>					
Aktiva celkem	868 065	946 072	1 001 504	1 011 519	1 093 508
Čistý zisk po zdanění	14 119	14 914	15 238	14 816	6 929
Průměrný počet zaměstnanců	8 476	8 492	8 413	8 167	8 061
Celková produktivita z aktiv	102,41	111,41	119,04	123,85	135,65
Celková produktivita ze zisku	1,67	1,76	1,81	1,81	0,86

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020



## PŘÍLOHA C – Výpočet objemových ukazatelů produktivity konkurence

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ČSOB, a. s.</b>					
Objem prodaných úvěrů	698 740	748 846	803 983	893 400	910 333
Objem nakoupených depozit	711 489	815 402	847 045	865 574	989 828
Průměrný počet zaměstnanců	8 232	8 299	8 318	8 626	8 349
Prodané úvěry na 1 zaměstnance	84,88	90,23	96,66	103,57	109,03
Nakoupená depozita na 1 zaměstnance	86,43	98,25	101,83	100,34	118,56
<b>Komerční banka, a. s.</b>					
Objem prodaných úvěrů	580 198	593 639	624 954	647 259	679 956
Objem nakoupených depozit	699 377	762 043	812 451	821 507	906 217
Průměrný počet zaměstnanců	8 476	8 492	8 413	8 167	8 061
Prodané úvěry na 1 zaměstnance	68,45	69,91	74,28	79,25	84,35
Nakoupená depozita na 1 zaměst.	82,51	89,74	96,57	100,59	112,42

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020*

## PŘÍLOHA D – Výpočet nákladové intenzity konkurence

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ČSOB, a. s.</b>					
Personální náklady	6 234	6 651	7 365	7 650	7 594
Průměrný počet zaměstnanců	8 232	8 299	8 318	8 626	8 349
Personální náklady na 1 zaměst.	0,76	0,80	0,89	0,89	0,91
<b>Komerční banka, a. s.</b>					
Personální náklady	6 261	6 495	6 962	6 882	6 738
Průměrný počet zaměstnanců	8 476	8 492	8 413	8 167	8 061
Personální náklady na 1 zaměst.	0,74	0,76	0,83	0,84	0,84

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020*

## PŘÍLOHA E – Výpočet ukazatele EVA konkurence

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ČSOB, a. s.</b>					
Čistý zisk (ČZ), v mil. Kč	13 419	13 404	16 587	21 799	11 950
Náklady na vlastní kapitál (re) (%)	1,10	1,10	1,77	2,86	1,57
Vlastní kapitál (VK), v mil. Kč	81 347	83 780	84 425	92 798	104 986
Ukazatel EVA, v mil. Kč	12 524	12 482	15 093	19 145	10 302
Přírůstek EVA		-42	2 610	4 052	-8 843
<b>Komerční banka, a. s.</b>					
Čistý zisk (ČZ), v mil. Kč	14 119	14 914	15 238	14 816	6 929
Náklady na vlastní kapitál (re) (%)	1,10	1,10	1,77	2,86	1,57
Vlastní kapitál (VK), v mil. Kč	93 032	88 604	92 721	98 218	105 196
Ukazatel EVA, v mil. Kč	13 096	13 939	13 597	12 007	5 277
Přírůstek EVA		844	-343	-1 590	-6 730

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bankovních společností, 2016-2020*

**PŘÍLOHA F – Pořadí bankovních společností dle indexu zodpovědného  
úvěrování**

Pořadí	Poskytovatel	Počet bodů	Počet hvězd	Kč Cena	Cena půjčky	Kč Prodlení	Náklady při nesplácení
1	Airbank	88,1	4	3949	Nízká	5780	Nízké
2	Zonky	84,2	4	4980	Průměrná	8987	Nízké
3	Home Credit	83,1	4	6640	Průměrná	12129	Nízké
4	Česká Spořitelna	79,3	4	4758	Průměrná	7300	Nízké
5	Cofidis	79,2	4	5792	Průměrná	15473	Průměrné
6	ČSOB	77,8	4	3931	Nízká	6673	Nízké
7	Hellobank	74,4	3	3700	Nízká	14264	Průměrné
8	Unicredit Bank	73,3	3	3943	Nízká	15815	Průměrné
9	Sberbank	71,4	3	4126	Nízká	14568	Průměrné
10	Equabank	70,8	3	4305	Nízká	14150	Průměrné
11	Essox	70	3	2443	Nízká	15822	Průměrná
12	Moneta	65,8	3	6331	Průměrná	15835	Průměrné
13	Komerční banka	65,6	3	3352	Nízká	11577	Nízké
14	mBank	65,2	3	2722	Nízká	11306	Nízké
15	Raiffeisenbank	63,9	3	4407	Průměrná	12143	Nízké
16	Zaplo	60,6	2	25447	Vysoká	28345	Vysoké
17	CREDIT EASY	59,3	2	10996	Vysoká	11285	Nízké
18	Vr-nopf	59,3	2	3589	Nízká	13856	Průměrné
19	Český Triangl	59	2	11335	Vysoká	21207	Vysoké
20	Wspk	58,5	2	5494	Průměrná	11426	Nízké
21	CFIG	58,2	2	12231	Vysoká	23340	Vysoké
22	Faircredit	58,2	2	35848	Velmi vysoká	29936	Velmi vysoké

23	Creditea (Provident)	58	2	10277	Vysoká	20773	Vysoké
24	Help Financial	57,3	2	39705	Velmi vysoká	21453	Vysoké
25	Creditportal	55,9	1	35000	Velmi vysoká	34360	Velmi vysoké
26	Tommy Stachi	55,7	1	23946	Vysoká	30968	Velmi vysoké
27	OKV Leasing	55,3	1	7535	Průměrná	16925	Vysoké
28	Prontopůjčka	55,1	1	40771	Velmi vysoká	36434	Velmi vysoké
29	Provident Financial	54,1	1	24639	Vysoká	30849	Velmi vysoké
30	Ferratum	53,8	1	30446	Velmi vysoká	29304	Vysoké
31	HFS	52,9	1	18685	Vysoká	29442	Velmi vysoké
32	EverydayPlus	52,7	1	85159	Velmi vysoká	15497	Průměrné
33	Express Cash	52,6	1	36855	Velmi vysoká	33761	Velmi vysoké
34	P&P Loan	52,1	1	26583	Vysoká	24494	Vysoké
35	Oberbank	51,3	1	5447	Průměrná	18052	Vysoké
36	Profi Credit	45,8	0	42634	Velmi vysoká	38752	Velmi vysoké
37	Centrofinance	37,5	0	70427	Velmi vysoká	54419	Velmi vysoké
38	VIA SMS	35	0	95371	Velmi vysoká	73381	Velmi vysoké

*Zdroj: Aktuálně.cz, 2020*