

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Benchmarking vybraného odvětví

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.

Autor

Pavel Kubal

2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Benchmarking vybraného odvětví vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením Zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 25. 4. 2011

Pavel Kubal

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Antonínu Šmejkalovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracovávání mé bakalářské práce.

OBSAH

I.	Úvod	7
II.	Teoretická část	8
	1. Vymezení základních pojmů v procesu hodnocení a řízení výkonnosti firem	8
	1.1 Benchmarking	8
	1.2 Finanční analýza	11
	1.3 Vymezení dalších dílčích pojmů	12
	2. Nástroje komparativní analýzy	16
	3. Technická a fundamentální analýza	18
	3.1 Fundamentální analýza podniku	18
	3.2 Technická analýza podniku	19
	4. Komparativně-analytické metody	21
	4.1 SWOT analýza	21
	4.2 Metoda kritických faktorů úspěšnosti	22
	4.3 Metoda analýzy portfolia dvou dimenzí	22
	5. Matematicko-statistické metody	23
	5.1 Metoda jednoduchého součtu pořadí	23
	5.2 Metoda jednoduchého podílu	24
	5.3 Bodovací metoda	24
	5.4 Metoda normované proměnné	25
	5.5 Metoda vzdálenosti od fiktivního podniku	25
	6. Spider analýza	27
	7. Scoringové modely a ranking	29
	7.1 Bonitní a bankrotní modely	29
	7.1.1 Bankrotní modely	30
	7.1.2 Bonitní modely	34
	7.2 Ranking	38
	8. Hodnocení firem v odborných periodikách	40
	8.1 O hodnocení firem všeobecně	40
	8.2 Hodnocení bank v odborných periodikách	40
III.	Metodika a hypotézy, cíl práce	44
	1. Cíl práce a jeho strukturování na hlavní a vedlejší cíle	44

2. Metodika	44
3. Pracovní hypotézy	48
IV. Praktická část	49
1. Základní profily komparovaných subjektů	49
1.1 Základní profil ČSOB, a. s.	49
1.2 Základní profil Komerční banky, a. s.	50
1.3 Základní profil České spořitelny, a. s.	51
2. Grafické porovnání komparovaných bank	53
3. Vyhodnocení mezibankovní komparace z hlediska finanční výkonnosti	56
3.1 Dynamické hodnocení	57
3.2 Statické hodnocení	65
4. Vyhodnocení mezibankovní komparace z hlediska klientských dat	68
4.1 Dynamické hodnocení	68
4.2 Statické hodnocení	71
V. Závěr	73
VI. Summary	76
VII. Přehled použité literatury, elektronické zdroje	78
VIII. Seznam obrázků, tabulek, grafů	80

I. Úvod

Český finanční trh čítá v současnosti **37 bank** nebo poboček zahraničních bank, včetně České exportní banky a Českomoravské záruční a rozvojové banky. Dále zahrnuje **5 stavebních spořitelů** a **14 družstevních záložen** – včetně spořitelních a úvěrových družstev (www.cnb.cz).

Z uvedeného výčtu je zřejmé, že téměř každý občan České republiky již někdy přišel do styku s některou z bank, záložnou či stavební spořitelnou. Občané si mohou volit jednak mezi těmito institucemi a jednak i mezi množstvím produktů a služeb, které nabízejí a poskytují.

Obsahem bakalářské práce je provedení benchmarkingu ve vybraném odvětví – konkrétně v bankovním sektoru. Bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se převážně zaměřuje na literární rešerši. Obsahuje základní přehled literatury, která se věnuje problematice v dané oblasti. Jsou v ní citováni významní autoři – podle počtu citací v odborné literatuře i odborných periodikách. Výběr autorů nebyl proveden náhodně, nýbrž na základě počtu citací ve vědecké databázi. Důraz byl kladen na rozložení autorů vzhledem k jejich vědecké působnosti.

Praktická část se zabývá komparací tří vybraných bankovních subjektů, působících na českém trhu. Kritérii srovnatelnosti firem jsou stejný předmět podnikání, působnost ve stejném státě a podobná či přiměřená velikost. **Praktická část se věnuje finančnímu benchmarkingu založenému především na hodnocení hospodářské situace vybraných bank.** Také obsahuje mezibankovní komparaci z pohledu klienta, kdy hodnocenými kritérii jsou počet klientů, poboček, bankomatů a cena za balíček služeb u vzorového klienta.

Cílem práce je komparace tří nejvýznamnějších (z hlediska obrátu, bilanční sumy a počtu klientů) bankovních subjektů, působících v ČR, a poskytujících své služby firemní i privátní klientele, z hlediska jejich hospodaření a finanční stability a z pohledu klientů.

Vybrané bankovní instituce jsou hodnoceny na základě ukazatelů finanční analýzy, jsou použity různé vhodné nástroje pro mezipodnikovou komparaci na základě vícekritériálního rozhodování. Využity jsou též znalosti o výkonnosti podniku, kterými budou shrnuta kvantitativní kritéria použitelná pro scoringové srovnávací modely. Je tedy provedena komparace tří bankovních ústavů a sestavení jejich pořadí.

II. Teoretická část

1. Vymezení základních pojmů v procesu hodnocení a řízení výkonnosti firem

1.1 Benchmarking

Každý autor definuje pojem „benchmarking“ svým způsobem, nebo z jiného úhlu pohledu. V této části jsou uvedeny nejčastěji používané definice.

Pojem benchmarking zdomácněl ve světě v 80. letech, kdy k jeho propagaci přispěla firma Xerox Corporation, která ho jako nástroj managementu použila poprvé v roce 1979. **Robert C. Camp**, jedna z vůdčích osobností v oblasti benchmarkingu, definuje pojem jako **hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům**. Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměla změnám, které jsou pro takovýto proces zlepšování nutné (www.benchmarking.cz).

Benchmarking je definován jako systematické studium a porovnávání klíčových indikátorů hospodaření firmy s konkurenčními firmami a jinými podnikatelskými subjekty, které jsou v daném ohledu považovány za ty nejlepší (Dervitsiotis, 2000).

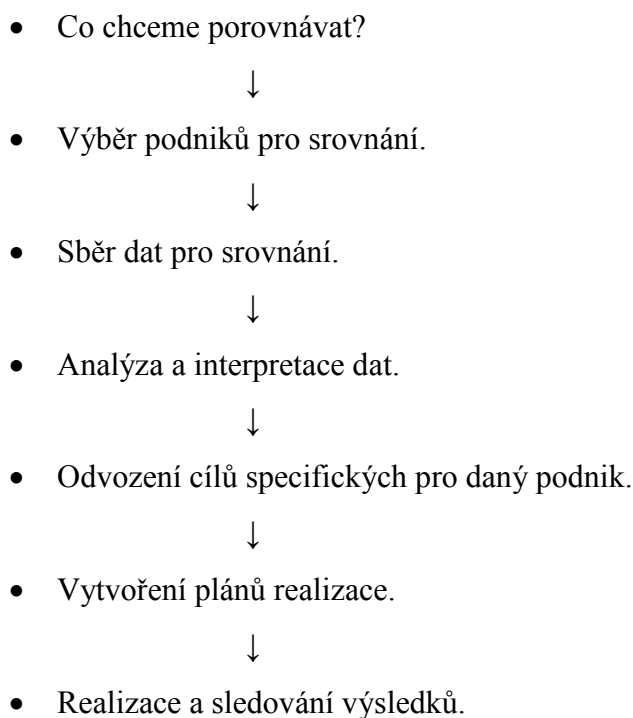
Benchmarking je proces, při kterém dochází k porovnávání vlastního výkonu s ostatními. Jedná se o marketingový proces, při kterém probíhá poměrování vlastních výkonů s nejlepšími výkony jiného podniku. Při interním benchmarkingu dochází k porovnávání s výkony jiných částí podniku. Smyslem benchmarkingu je učení se od jiných, v těch oblastech, které jiní dělají lépe (www.business.center.cz).

Benchmarking je metoda, která porovnává údaje jednoho podniku s údaji podobných podniků. Heslem benchmarkingu je: „Učte se od ostatních.“ Tato metoda poskytuje důležité spojení mezi identifikováním a pochopením klíčových kritérií pro dosažení změny a jejich přizpůsobením realitě konkrétních organizací v globální ekonomice. Jedná se o jednoduchou a široce využitelnou metodu, v celé řadě podnikových

činností. Manažerům pomáhá ve stanovení si konkrétních cílů a dílčích úkolů (Pavelková, Knápková, 2005).

Proces benchmarkingu lze rozčlenit do několika kroků (Obrázek 1).

Obrázek 1: Proces benchmarkingu



Zdroj: Pavelková, Knápková, 2005

Úkolem benchmarkingu není pouhé porovnání s **benchmarkem** (tj. určitým standardem) s cílem se mu vyrovnat. Konečným cílem je stát se v dané oblasti nejlepším, tzn. novým benchmarkem. K tomu se ale nelze dopracovat pouhou komparací číselných údajů nejrůznějších výkonnostních parametrů. Při benchmarkingu hledáme především odpověď na otázky: „*Proč?*, *Proč je nejlepší nejlepším?*, *Jak tohoto stavu dosáhl?*“ Právě odpovědi na tyto otázky se od benchmarkingu očekávají (Pavelková, Knápková, 2005).

Na základě obsahu benchmarkingového šetření se rozlišují následující typy benchmarkingu (Tabulka 1).

Tabulka 1: Typy benchmarkingu

Vnitřní (interní) benchmarking	Zahrnuje porovnávání uvnitř podniku.
Konkurenční (externí) benchmarking	Spočívá v měření a porovnávání činnosti podniku vůči konkurenci – s podobnými podniky v odvětví.
Funkční (procedurální) benchmarking	Jde o porovnávání funkcí a postupů v různých oborech, ideálem jsou špičkové výkony bez ohledu na obor podnikání. K dispozici je největší prostor pro odhalení možností pro zlepšování a z toho vyplývající nejvyšší efektivnost benchmarkingu.

Zdroj: Pavelková, Knápková, 2005

Úspěšné využití benchmarkingu vyžaduje informační provázanost umožňující rychle získat kvalitní informace. Postupy benchmarkingu jsou spojeny s využíváním nejmodernějších informačních technologií, systematickým přístupem a výběrem vhodných **benchmarkingových partnerů**. Postupy benchmarkingu lze účinně využít ve finančním řízení podniku, pro zlepšení výkonnosti podniku. Výsledky benchmarkingu lze vzít jako inspiraci a při posouzení a respektování vnějších a vnitřních podmínek, za kterých společnost podniká, je využít pro její další činnost (Pavelková, Knápková, 2005).

Mezi nejdůležitější důsledky benchmarkingu lze zařadit (www.benchmarking.cz):

- lepší rozhodování, založené na lepších informacích,
- stanovování náročnějších cílů,
- zvýšená spokojenost zákazníků,
- urychlení procesu změny,
- úspory nákladů,
- zlepšení konkurenceschopnosti.

Benchmarking ovšem neznamená zvítězit za každou cenu. Jde hlavně o legální, systematický, veřejný a etický proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti. Benchmarking podléhá světově uznávanému **Kodexu vedení benchmarkingu**, jehož hlavní zásady jsou (www.benchmarking.cz):

- zachovávat legálnost,
- být ochotni dát to, co dostaneme,
- respektování důvěrnosti,
- udržování informací jako interních,
- využívání kontaktních osob pro benchmarking,
- neodkazování se bez předchozího svolení,
- být připraveni hned od začátku,
- snažit se porozumět očekávání,
- jednat v souladu s očekáváními,
- být čestnými,
- dodržovat závazky.

1.2 Finanční analýza

Již se vznikem peněz lze nalézt počátky finanční analýzy. Její metody a techniky byly poplatné době, ve které fungovaly. Postupem času však samozřejmě došlo ke změně struktur a úrovně prováděných finančních analýz. Jejich principy a důvody sestavování však zůstaly stále stejné nebo velmi podobné (Mrkvička, Kolář, 2006).

Moderní metody finanční analýzy se poprvé objevily ve Spojených státech. Zde byly, rovněž poprvé, na základě informací z účetních výkazů sestaveny odvětvové přehledy sloužící jako měřítko pro porovnání jednotlivých podniků. Většina publikací na našem trhu je výrazně ovlivněna právě názory prezentovanými autory z anglosaské oblasti. Z angličtiny pochází i samotný pojem „finanční analýza“. V kontinentální Evropě a zejména v německy mluvících zemích se spíše setkáme s pojmem „bilanční analýza“ nebo „bilanční kritika“. V době první republiky zveřejňovaly bilanční analýzy účetních závěrek firem některé hospodářské časopisy. V letech po druhé světové válce, a zejména po roce 1989, byl tento pojem vytlačen angloamerickou „finanční analýzou“ (Růčková, 2007).

Pod pojmem finanční analýza si lze představit rozbor jakékoliv ekonomické činnosti, ve které hrají rozhodující roli peníze a čas. Postupem času se však chápání finanční analýzy vymezovalo jako rozbor finanční situace podniku, případně celého odvětví či státu. Při tomto rozboru jsou využívány účetní a statistické informace ze vzdálenější nebo bezprostřední minulosti, na druhé straně se pracuje i se současnými tendencemi a v některých případech i s predikcemi. **Finanční analýza interpretuje finanční informace při posouzení výkonnosti a perspektivy firmy, i ve srovnání s jinými firmami a s odvětvovým průměrem** (Mrkvička, Kolář, 2006).

Původní chápání finanční analýzy vycházelo ze zobrazování rozdílů v účetních ukazatelích v absolutních, zejména peněžních hodnotách. Jako další vývojový krok bylo zavedeno zkoumání účetních výkazů jako informací pro hodnocení úvěruschopnosti podniků. Zejména v letech světové hospodářské krize ve 30. letech vstoupily do popředí otázky likvidity a přežití podniku. Pozornost se obrátila také na rentabilitu a hospodárnost (Mrkvička, Kolář, 2006).

1.3 Vymezení dalších dílčích pojmů

Výkon je výsledkem určité činnosti člověka/podniku dosažený v daném čase a za daných podmínek (Wagnerová, 2008).

Výkonnost je obecné a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu. Výkonnost ovlivňuje řada činitelů – např. technické, organizační, sociální a osobní (tj. znalosti, dovednosti, praxe, zkušenosti, motivace, fyzický stav a osobní vlastnosti člověka) determinanty, či mikroklimatické podmínky (Wagnerová, 2008).

Každý subjekt může hodnotit výkonnost jinak. Vlastník podle splnění očekávání ohledně návratnosti svých prostředků, které do podnikání vložil, zákazník dle uspokojení svých požadavků, dodavatelé a banky podle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd či pracovních podmínek, nebo třeba stát podle schopnosti platit daně (Pavelková, Knápková, 2005).

Během mnoha předcházejících desetiletí byla vyvinuta široká škála kritérií vyjadřujících výkonnost podniku z pohledu vlastníků (Tabulka 2). Historický pohled na měření výkonnosti (Tabulka 2) ukazuje vývoj názorů na toto měření a pojmání

výkonnosti od měření ziskových marží a růstu zisku, k měření rentability investovaného kapitálu, až k moderním konceptům založeným na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovému řízení (Pavelková, Knápková, 2005).

Tabulka 2: Historický pohled na měření výkonnosti podniku

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitálu“	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
Zisk / Tržby	Maximalizace zisku	Zisk / Investovaný kapitál (ROA, ROE, ROI)	EVA, CFROI, FCF, ...

Zdroj: Pavelková, Knápková, 2005

Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku patří především ukazatele hodnoty zisku (výsledku hospodaření), cash flow (hotovostních toků) a ukazatele rentability (Pavelková, Knápková, 2005).

Zisk je rozdílem mezi výnosy a náklady. Vymezení zisku záleží na tom, co se v dané fázi finanční analýzy rozumí výnosy a co náklady účetního období (Grünwald, Holečková, 2007).

Ukazatele zisku jsou nejpoužívanějšími měřítky výkonnosti podniku. Zisk lze vyjádřit různými způsoby. **Čistý zisk** je zisk po zdanění, který je určený k rozdělení. **Zisk před zdaněním (EBT)** je zisk zahrnující daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Použití tohoto ukazatele je vhodné pro porovnání výkonnosti mezi jednotlivými obdobími i podniky ze zemí s různým zdaněním, protože umožňuje abstrahovat od míry zdanění. **Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)** soustřeďuje pozornost na růst tržeb a řízení nákladů. Měří pouze provozní výkonnost, neovlivňuje jej způsob financování a daně. **Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)** se využívá hojně u amerických podniků, jelikož se zde rozlišují dva druhy odpisů. Výhodou tohoto ukazatele je možnost srovnání výkonnosti podniků nezávisle na politice odepisování. Pomocí tohoto ukazatele lze také hodnotit výkonnost nezávisle na výši investic a souvisejících odpisech, což může být výhodné při

navázání systému odměňování na tento ukazatel. Ukazatel představuje ve zjednodušené podobě úpravu pro měření cash flow (Pavelková, Knápková, 2005).

Cash flow je rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů v podniku. Cash flow může také označovat přehled/výkaz o peněžních tocích (www.business.center.cz).

Ukazatele cash flow dokumentují peněžní toky podniku. Podstatou sledování cash flow je změna stavu peněžních prostředků. Existují pouze dva základní způsoby zjišťování cash flow, a to metoda přímá a nepřímá. Přímou metodu vyjádříme tak, že k počátečnímu stavu peněžních prostředků přičteme příjmy za určité období a odečteme výdaje za určité období, abychom dostali konečný stav peněžních prostředků. Metoda nepřímá vychází z výsledku hospodaření zjištěného v podvojném účetnictví (tzn. rozdílu mezi výnosy a náklady), který je transformován na tok peněz (tzn. na rozdíl mezi příjmy a výdaji). **Celkové cash flow** lze zjistit jako součet peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti podniku. **Provozní cash flow** sleduje peníze produkované a spotřebovávané provozní činností podniku a patří k oblíbeným ukazatelům výkonnosti na bázi hotovostních toků. **Volné cash flow (FCF)** je ukazatelem využitelným ve finančních analýzách. Odpovídá na otázku, jak velké peněžní toky jsou vytvářeny v určitém období provozní a investiční činnosti podniku. Jedná se o volnou hotovost, která je k dispozici těm, kdo podniku poskytli kapitál – vlastníků i věřitelům (Pavelková, Knápková, 2005).

Rentabilita je výnosnost neboli ekonomický ukazatel efektivnosti hospodaření. Jde o relativní vyjádření výsledku hospodaření k určitému základu – např. zisku k např. vlastnímu kapitálu (www.business.center.cz).

Ukazatele rentability jsou měřítkem míry zisku. Jsou relativními ukazateli a je možné je použít pro srovnání v čase i pro mezipodnikovou komparaci výkonnosti. **Rentabilita tržeb (ROS)** vyjadřuje ziskovou marži podniku. **Rentabilita aktiv (ROA)** měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Je ukazatelem produkce zisku využitím majetku podniku nezávisle na tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen. **Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)** měří výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku. **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Počítá ziskovost z účetní hodnoty vlastního kapitálu a lze ji použít pouze na úrovni celého podniku. **Zisk na akcii (EPS)**

měří výši čistého zisku připadajícího na jednu akcii podniku. Ukazatel nedokáže rozlišovat mezi kapitálem produkujícím růst a mezi kapitálem produkujícím efektivní růst (Pavelková, Knápková, 2005).

2. Nástroje komparativní analýzy

Ke srovnávání podniku – ke komparativní analýze – může dojít jednak v rámci vývoje odvětví, jednak v rámci porovnání s konkurenčními podniky. V rámci této bakalářské práce je pozornost věnována porovnání tří bankovních domů mezi sebou, převážně z hlediska hospodářských výsledků z jejich finančních zpráv, za tři po sobě jdoucí období.

Při porovnávání je nutné nejprve vybrat vhodné podniky do souboru. Poté se určí, zda se bude, při výpočtu jednotlivých ukazatelů, vycházet z průměru ekonomiky, nebo zda se vystačí pouze se souhrnnými údaji - z rozvahy či výkazu zisku a ztráty. Pokud se vychází z průměru ekonomiky, získají se pouze informace o tom, jak moc, a v kterých kritériích se daný podnik od průměru ekonomiky odlišuje. Tento postup je vhodný pouze v případě, že je požadováno získat informace o tom, který podnik je celkově lepší než jiný, z určitého kritéria. **Je-li snaha získat údaje co nejobjektivnější a s co možná nejvyšší vypovídací hodnotou o postavení podniku v rámci konkurence, je nutné provést komparaci podniku podle více kritérií současně** (Kislingerová, Hnilica, 2005). To tedy znamená, že v praktické části bakalářské práce proto dojde k aplikaci různých metod mezipodnikové komparace.

Nástroje, které lze použít při mezipodnikové komparaci **jsou: horizontální a vertikální analýza**, dále **poměrová analýza** zahrnující ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, produktivity práce, kapitálového trhu a výkonnosti. Vhodné jsou také **jednorozměrné nebo vícerozměrné metody mezipodnikového srovnávání** - např. metoda součtu pořadí, podílu, bodovací, normované proměnné, či vzdálenosti od fiktivního objektu. Při finanční analýze se dále také používají např. i **bonitní a bankrotní modely** (Kralickův rychlý test, Altmanův index důvěryhodnosti, atd.), (Kislingerová, Hnilica, 2005).

Při hodnocení bankovních subjektů, v praktické části bakalářské práce, je možné též provést nezávislé hodnocení veškerých známých rizik subjektu, známé pod termínem **rating**. Dojde tím ke zjištění, jak jsou jednotlivé subjekty předmětné komparace schopny a ochotny dostát, včas a v plné výši, svým splatným závazkům (Vinš, Liška, 2005).

Součástí komparativní analýzy, potažmo i celého benchmarkingu jsou také klasické/**základní ukazatele finanční výkonnosti podniku** jako jsou zisk, cash flow a rentabilita – tržeb, aktiv, investovaného a vlastního kapitálu (Pavelková, Knápková, 2005).

Výsledky jednotlivých dílčích komparačních ukazatelů lze porovnávat v čase, s plánem, mezipodnikově, s odvětvovými průměry nebo s doporučenými hodnotami (Synek a kol., 2000).

Komparativní analýza, čili srovnávání podniku s ostatními podniky v odvětví, je jedním ze způsobů, jak zlepšit úroveň vlastního podniku (Synek a kol., 2000).

3. Technická a fundamentální analýza

Při objasňování metod finanční analýzy často dochází ve skutečnosti k užívání nejednotné terminologie používané ve finanční analýze (Mrkvička, Kolář, 2006).

V souvislosti s metodami finanční analýzy se často používá dělení na fundamentální analýzu a technickou analýzu. Toto členění vzniklo na půdě trhu cenných papírů a teprve později se odrazilo i v analýze účetních výkazů (Mrkvička, Kolář, 2006).

Technická analýza je brána jako souhrn specifických metodických nástrojů založených zejména na matematických postupech, jako jsou analýza trendů, pohybů cen ve vztahu k dynamice trhu, systémových vazeb mezi cenami, apod. (Mrkvička, Kolář, 2006).

Metodickým základem **fundamentální** analýzy je odhad tzv. vnitřní hodnoty podniku na základě informací o hodnotě majetku podniku, výši jeho výnosů, podnikatelských záměrech, atd. Tyto informace jsou získávány z veřejně dostupných zdrojů i z kontaktů s managementem nebo pracovníky podniku (Mrkvička, Kolář, 2006).

Technická analýza je kvantitativní analýzou a fundamentální analýza je kvalitativní analýzou (Sedláček, 2007).

3.1 Fundamentální analýza podniku

Fundamentální analýza se soustřeďuje na vyhodnocování spíše kvalitativních údajů o podniku, přičemž **základní metodou analýzy je odborný odhad** založený na hlubokých empirických i teoretických zkušenostech analytika. Informace kvantitativní povahy se do analýzy zahrnují, zpravidla se však nezpracovávají pomocí algoritmizovaného matematického aparátu (Mrkvička, Kolář, 2006).

Fundamentální analýza je tedy založena na:

- znalostech souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy,
- zkušenostech odborníků,
- subjektivních odhadech odborníků i na jejich citu pro situace.

Zdroj: Sedláček, 2007

Východiskem fundamentální analýzy podniku **je** obvykle **identifikace prostředí, kde se podnik nachází**. Zejména jde o analýzu vlivu vnitřního i vnějšího ekonomického prostředí podniku, aktuálně probíhající fáze života podniku a charakteru podnikových cílů (Sedláček, 2007).

Fundamentální analýza **je založená převážně na verbálním hodnocení**. Používané metody jsou **např. SWOT analýza, BCG model, Balanced Scorecard (BSC) nebo metoda kritických faktorů úspěšnosti či Argentiho model** (Sedláček, 2007).

3.2 Technická analýza podniku

Technickou analýzou se rozumí **kvantitativní zpracování ekonomických dat** s použitím matematických, matematicko-statistických a dalších algoritmizovaných metod, přičemž výsledky zpracování jsou kvantitativně, ale i kvalitativně vyhodnocovány (Mrkvička, Kolář, 2006).

Obvyklý postup technické analýzy zobrazuje Tabulka 3.

Tabulka 3: Postup technické analýzy

Etapy	Dílčí části etap
Charakteristika prostředí a zdrojů dat	Výběr srovnatelných podniků
	Příprava dat a ukazatelů
	Sběr dat a ověření použitelnosti ukazatelů
Výběr metody a základní zpracování dat	Volba vhodné metody analýzy a výběr ukazatelů
	Výpočet ukazatelů
	Hodnocení relativní pozice podniku
Pokročilé zpracování dat	Analýza vývoje ukazatelů v čase
	Analýza hodnotících vztahy mezi ukazateli
	Korekce a zjištění odchylek
Návrhy na dosažení cílového stavu	Variantní návrhy na opatření
	Odhady rizik variantních řešení
	Výběr doporučené varianty

Zdroj: Sedláček, 2007

Mezi metody technické analýzy patří (Tabulka 4):

Tabulka 4: Členění technické analýzy podniku

Analýza	Členění analýzy
Absolutních (extenzivních) ukazatelů	Horizontální (analýza trendů)
	Vertikální (procentní) analýza
Fondů finančních prostředků	Čistého pracovního kapitálu
	Čistých pohotových prostředků
	Čistých peněžně pohledávkových fondů
Poměrových ukazatelů	Ukazatelů likvidity
	Ukazatelů finanční stability
	Ukazatelů aktivity
	Ukazatelů rentability
	Ukazatelů založených na Cash Flow
	Ukazatelů kapitálového trhu
Soustav ukazatelů	Pyramidové rozklady
	Komparativně analytické metody
	Matematicko-statistické metody
	Kombinace metod

Zdroj: Mrkvička, Kolář, 2006

4. Komparativně-analytické metody

Jedná se o benchmarkingové metody hodnocení podniku z hlediska porovnání s konkurencí. Tyto metody používají hlavně **slovní ohodnocení výsledků** dosažené úrovně – např. „slabá“, „průměrná“, „dobrá“, „výborná“, atd. (Sedláček, 2007).

Výhodou těchto metod jsou **přehlednost a názornost** výstupů provedené analýzy. Tyto metody také umožňují kombinovat kvalitativní a kvantitativní ukazatele. **Nevýhodou** je **subjektivní** pohled na **hodnocení**, daný odborností expertů, kteří tuto metodu použijí (Sedláček, 2007).

Základními metodami komparativně-analytických metod **jsou: SWOT analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti a metoda analýzy portfolia dvou dimenzí** (Sedláček, 2007).

4.1 SWOT analýza

Tato analýza je založená na **posouzení silných a slabých stránek podniku (SW)** v kontextu s nejvýznamnějšími konkurenty, stejně tak hodnotí **i příležitosti a ohrožení (OT)** v souvislosti s nejvýznamnějšími konkurenty (Tabulka 5). Pro bankovní sektor, který bude hodnocen v praktické části bakalářské práce je vhodné, z hlediska SWOT analýzy, použít tzv. **Argentiho model**. Tento model vznikl empiricky na základě diskuzí s bankami, podnikateli a uživateli finančních informací. Tvůrcem je profesor Argenti (Sedláček, 2007).

Výraz SWOT je anglickou zkratkou od „Analysis of the Strengths and Weaknesses of an organization and the Opportunities and Threats facing“. V překladu „Analýza silných a slabých míst organizace a příležitostí a hrozeb“, kterým je organizace vystavena (Synek a kol., 2000).

SWOT analýza je otevřeným hodnocením podniku a jejím účelem je zaměřit se na hodnocení těch, silných nebo slabých, stránek, které mají pro podnik strategický význam (Rolínek, 2003).

Tabulka 5: Některé příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

S – silné stránky	W – slabé stránky	O - příležitosti	T - ohrožení
Adekvátní fin. zdroje	Nejasný strategický záměr; nedostatek man. dovedností	Vstoupit na nové trhy	Konkurence cizích výrobců s nižšími náklady
Dobrá pověst podniku	Nevyužité kapacity	Rozšířit nabídku	Rostoucí prodeje substitutů
Uznávaná (vůdčí) pozice na trhu	Nedokonalá distribuční síť	Rychlejší růst trhu	Pomalý růst trhu
Úspory z rozsahu	Slabá pozice na trhu	Překonání obch. bariér na atraktivních cizích trzích	Rostoucí síla odběratelů či dodavatelů
Lepší reklamní kampaň	Vysoké náklady oproti konkurenci	Diversifikace	Nepříznivé demografické změny

Zdroj: Rolínek, 2003

4.2 Metoda kritických faktorů úspěšnosti

Jedná se o analýzu faktorů, které jsou považovány z hlediska hodnocení postavení podniku na trhu za rozhodující. Při této metodě se sestavuje tabulka kritických faktorů úspěšnosti, která slouží k vlastnímu hodnocení podniku a ke komparaci kritických faktorů úspěšnosti sledovaného podniku s nejvýznamnějšími konkurenty v odvětví (Sedláček, 2007).

4.3 Metoda analýzy portfolia dvou dimenzí

Dvěma dimenzemi jsou myšleny atraktivnost trhu a konkurenční způsobilost podniku. Pro každou z těchto dimenzí se zjišťuje výsledné bodové hodnocení, které se nanáší do grafu. Z polohy průsečíku v grafu se pak zjistí pozice daného podniku na trhu (Sedláček, 2007).

5. Matematicko-statistické metody

Jedná se opět o metody mezipodnikové komparace. Rozvoj těchto metod se datuje společně s rozvojem používání prostředků výpočetní techniky. Vzhledem ke své složitosti, použití výpočetní techniky tyto metody přímo vyžadují. Tyto metody však nemají univerzální použitelnost (Mrkvička, Kolář, 2006).

Zahrnují tyto metody (Sedláček, 2007):

- Metoda jednoduchého/váženého součtu pořadí
- Metoda jednoduchého/váženého podílu
- Bodovací metoda
- Metoda normované proměnné
- Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu/podniku

Stejně členění používají Sedláček (2007) i Kislingerová a Hnilica (2005), kteří však označují uvedené metody jako vícerozměrné. Za jednorozměrné metody označují Kislingerová a Hnilica např. bilanční sumu, zisk po zdanění, EBIT, poměrové ukazatele, ukazatel EVA, apod.

5.1 Metoda jednoduchého/váženého součtu pořadí

Při aplikaci metody seřadíme podniky v souboru podle každého ukazatele. Podnik s nejlepší hodnotou příslušného ukazatele dostane pořadí „n“, další v pořadí „n-1“, atd. V případě stejné hodnoty ukazatele se stanoví pořadí podniku jako průměr z pořadí podniků, které tuto hodnotu dosáhly. Konečné pořadí se získá tak, že jednotlivé podniky se seřadí podle počtu celkově získaných bodů (Kislingerová, Hnilica, 2005).

5.2 Metoda jednoduchého/váženého podílu

Metoda používá střední hodnotu jednotlivých ukazatelů, kterou se podělí hodnota každého ukazatele v modelu. Podle toho, je-li požadován růst nebo pokles, se ukazatel pronásobí koeficientem +1 nebo -1 a v případě diferencovaných vah i váhou ukazatele (Sedláček, 2007).

Předností metody je, že bere v úvahu i odchylky hodnot jednotlivých ukazatelů od průměru, na rozdíl od metody předešlé (Sedláček, 2007).

5.3 Bodovací metoda

Postup bodovací metody je následovný:

- podnik, který má v daném ukazateli nejlepší hodnoty, dostane přiřazeno 100 bodů,
- ostatním podnikům se poté přiřazují body podle jednoduchého kritéria:
je-li pozitivní růst hodnoty ukazatele, tak potom:

$$b_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{i,max}} \times 100$$

je-li pozitivní pokles hodnoty ukazatele, tak potom:

$$b_{ij} = \frac{x_{i,min}}{x_{ij}} \times 100$$

kde: x_{ij} je hodnota j -tého ukazatele v i -té firmě,

$x_{i,max}$ nejvyšší hodnota j -tého ukazatele (ohodnocená 100 body),

v případě ukazatele s charakterem +1,

$x_{i,min}$ nejnižší hodnota j -tého ukazatele (ohodnocená 100 body),

v případě ukazatele s charakterem -1,

b_{ij} bodové ohodnocení i -tého podniku pro j -tý ukazatel.

Nedostatek této metody spočívá v tom, že ignoruje variabilitu uvnitř souboru (Kislingerová, Hnilica, 2005).

5.4 Metoda normované proměnné

U této metody se transformuje původní hodnota ukazatelů x_{ij} na tvar normované proměnné u_{ij} následovně:

- když má ukazatel charakter +1, tak potom:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{pj}}{S_{xj}}$$

- když má ukazatel charakter -1, tak potom:

$$u_{ij} = \frac{x_{pj} - x_{ij}}{S_{xj}}$$

kde: x_{ij} je hodnota j -tého ukazatele v i -tém podniku,

x_{pj} aritmetický průměr vypočítaný z hodnot j -tého ukazatele,

S_{xj} směrodatná odchylka vypočítaná z hodnot j -tého ukazatele.

Zdroj: Sedláček, 2007

5.5 Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu

Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu je považována za **nejpřesnější**, protože ukazuje celkovou vzdálenost podniku od vztaženého objektu. Pracuje, jako předchozí metoda, s normovanými proměnnými, ale navíc zavádí jako vztažnou veličinu fiktivní podnik (Kislingerová, Hnilica, 2005).

Ukazatele fiktivního podniku se dostane tak, že u každého ukazatele se najde ten podnik, který měl nejlepší hodnotu tohoto ukazatele, a tato hodnota se považuje za hodnotu, kterou má fiktivní podnik. Tímto se dostane takový fiktivní podnik, který bude mít ve všech ukazatelích nejlepší hodnoty (Sedláček, 2007).

Poté následuje výpočet aritmetických průměrů a směrodatné odchylky za jednotlivé ukazatele. Všechny ukazatele se poté převádějí na normovaný tvar:

- jde-li o normování ukazatele, který **nebyl** nejlepší, pak:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{pj}}{s_{xj}}$$

- jde-li o normování ukazatele který **byl** nejlepší, pak:

$$u_{oj} = \frac{x_{oj} - x_{pj}}{s_{xj}}$$

kde: x_{ij} je hodnota j -tého ukazatele pro i -tý podnik,

x_{oj} hodnota j -tého ukazatele u fiktivní firmy,

$x_{i, \max}$ pro ukazatele, které se mají maximalizovat,

$x_{i, \min}$ pro ukazatele, které se mají minimalizovat.

Nejlepší je ten podnik, který ve výsledcích uvedených výpočtů vykazuje nejmenší vzdálenost od fiktivního podniku (Sedláček, 2007).

6. Spider analýza

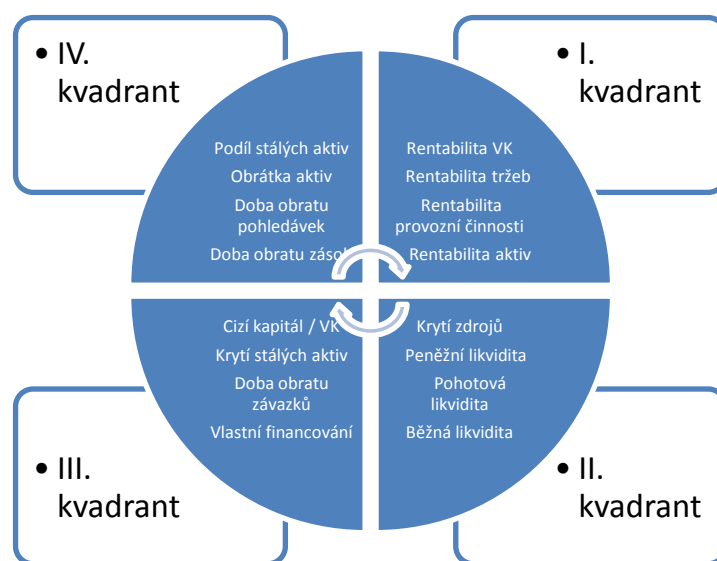
Výhodným nástrojem analýzy, sloužícím k rychlé orientaci a názornosti, je Spider analýza. Umožňuje rychlé a přehledné vyhodnocení postavení určitého podniku v řadě ukazatelů, vzhledem k odvětvovému průměru nebo i srovnání s nejlepším či konkurenčním podnikem v odvětví či oboru (Synek a kol., 2000).

Nabízí možnost dívat se na výsledky základních skupin poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti (tj. složení finančních zdrojů) jedním pohledem – pomocí paprskovitého grafu (Pavelková, Knápková, 2005).

Obvykle se používá **16 poměrových ukazatelů** (Obrázek 2), kteří se vyjádří v procentech vůči odvětvovému průměru. Odvětvový průměr/benchmark se považuje za 100 %. U ukazatelů, které je žádoucí minimalizovat, se počítá převrácená hodnota – odvětvový průměr dělený hodnotou analyzovaného podniku (Synek a kol., 2000).

Základem Spider grafu jsou soustředné kružnice, z nichž první od středu vyjadřuje odvětvové průměry, tj. 100 % hodnoty ukazatelů, další kružnice 200 % hodnoty ukazatelů, atd. Graf je rozdělen do čtyř kvadrantů – první zahrnuje ukazatele rentability, druhý kvadrant ukazatele likvidity, třetí složení finančních zdrojů (zadluženost) a čtvrtý ukazatele aktivity (Synek a kol., 2000).

Obrázek 2: Ukazatele ve Spider grafu



Zdroj: vlastní zpracování dle Synek a kol., 2000

V každém kvadrantu jsou čtyři paprsky, které vybíhají ze středu grafu. Celkem má **Spider graf** 16 paprsků. Na paprsky se nanášejí jednotlivé hodnoty ukazatelů hodnoceného podniku. Sousední hodnoty, vyznačené na jednotlivých paprscích, se spojí, čímž se získá konečný Spider graf (Synek a kol., 2000).

Většinou již na první pohled poskytuje graf představu o hodnoceném podniku. Přesahují-li špiče spojnic grafu kružnici průměrných hodnot (tj. kružnici 100 %), jedná se o podnik nadprůměrný. Jsou-li od kružnice 100 % špiče blíže ke středu, jde o podnik podprůměrný. V jednom grafu lze zachytit i několik podniků, graf je však pak méně přehledný. Graf nemůže nahradit podrobnou analýzu jednotlivých ukazatelů a jejich vztahů (Synek a kol., 2000).

Čím větší plochu v grafu podnik pokrývá, tím lepší finanční situace podnik dosahuje (Sedláček, 2007).

Samozřejmě má tato interpretace jistá omezení. Například příliš vysoké hodnoty u ukazatelů likvidity svědčí o neefektivním umrtvování peněz v různých formách oběžného majetku, příliš vysoký podíl vlastního kapitálu může zase snižovat možnosti využití finanční páky (Pavelková, Knápková, 2005).

Hlavní výhodou pavučinového grafu je okamžitý a názorný pohled na finanční pozici podniku vzhledem k odvětví nebo jiným kritériálním hodnotám. Na druhé straně však plocha pavučiny nemá žádnou ekonomickou interpretaci a pro hodnocení finanční situace podniku je nutno hlouběji analyzovat příčiny jeho vývoje a zkoumat vztahy mezi ukazateli paralelní soustavy a vidět skutečnosti v souvislostech (Sedláček, 2007).

7. Scoringové modely a ranking

Scoringové modely jsou nástrojem pro sloučení poznatků z analýzy výkonnosti (rentability) a analýzy finanční pozice (likvidity, solventnosti, finanční stability), za účelem posouzení stavu finanční situace podniku. Slouží pro numerickou podporu odborného hodnocení finanční situace podniku – bonity, finančního zdraví. V rámci modelů se řeší ocenění zjištěných hodnot poměrových ukazatelů a dochází k rozlišení významnosti/váhy jednotlivých hledisek pro posouzení finanční situace (Grünwald, Holečková, 2007).

Dosaženým hodnotám jednotlivých poměrových ukazatelů se přisuzují body. Součet či průměr přidělených bodů udává scoringovou známku, ze které se dá usuzovat na finanční důvěryhodnost podniku v dohledné budoucnosti (Grünwald, Holečková, 2007).

7.1 Bonitní a bankrotní modely

Bankrotní modely odpovídají na otázku, zda podnik do nějaké doby zbankrotuje. Bonitní modely odpovídají na otázku, zda je podnik dobrý nebo špatný (Mrkvička, Kolář, 2006).

Obě skupiny modelů vycházejí ze stejného předpokladu, a sice že v podniku několik let před bankrotem dochází k jistým odlišnostem ve vývoji, charakteristickým právě pro podniky ohrožené úpadkem. Mají mnoho společného i v tom, že **oba přiřazují podniku určitý koeficient hodnocení** (Mrkvička, Kolář, 2006).

Základní rozdíl mezi bankrotními a bonitními modely spočívá v tom, že **bankrotní modely vycházejí ze skutečných údajů, kdežto bonitní modely jsou založeny zčásti na teoretických poznatcích, a zčásti na pragmatických poznatcích** získaných zobecněním dílčích údajů z provedených finančních analýz (Mrkvička, Kolář, 2006).

Metod a postupů hodnocení bonity firmy a předvídání případného bankrotu existuje nesčetně. Instituce provádějící toto hodnocení či předvídání většinou svoje postupy tají, jedná se totiž o jejich určité know-how. Nicméně **ve všech modelech hrají podstatnou roli finanční ukazatele**. K nejjednodušším postupům

patří různé ukazatelové soustavy přidělující body. K těm složitějším pak patří sofistikované statistické postupy, které pracují s historickými řadami dat a kalkulují různé pravděpodobnosti selhání podniku na základě určitých hodnot finančních ukazatelů (Kislingerová, Hnilica, 2005).

7.1.1 Bankrotní modely

Altmanovo Z-skóre:

V roce 1968 sestavil prof. Edward Altman z New York University na základě statistické analýzy soubor ukazatelů, umožňujících pravděpodobnostně předpovídat prosperující nebo problémový podnik. Soubor ukazatelů využívá několika finančních ukazatelů vážených podle jejich relativního významu pro finance podniku. Výsledkem je určení tzv. skóre Z. Bylo odvozeno od poznatku, že skóre nižší než 1,8 indikuje spíše neúspěch podniku, kdežto ze skóre nad 1,8 lze usuzovat na vyšší pravděpodobnost jeho úspěchu (Landa, 2008).

Kromě kvantitativních ukazatelů zahrnul prof. Altman do své metodiky i tzv. finanční filozofii, tj. postoje, přístupy a soulad chování vedení podniku s jeho finančními možnostmi (Mrkvička, Kolář, 2006).

Profesor Altman stanovil diskriminační funkci vedoucí k výpočtu Z-skóre diferencovaně pro firmy s akciemi veřejně obchodovatelnými na burze a zvláště pro předvídání finančního vývoje ostatních firem. Různě stanovil i hranice pásem pro predikci finančního vývoje firmy (Sedláček, 1999).

Z-skóre pro firmy s veřejně obchodovatelnými akciemi se vyčíslí podle vztahu:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1,0x_5$$

kde: x_1 čistý pracovní kapitál / celková aktiva,

x_2 nerozdělený zisk / celková aktiva,

x_3 zisk před úhradou úroků a zdaněním / celková aktiva,

x_4 tržní hodnota základního kapitálu / účetní hodnota celkového zadlužení,

x_5 tržby / celková aktiva.

Kritérium úspěšnosti je prosté – čím větší je index Z, tím je podnik finančně zdravější. Profesor Altman zjistil empiricky, že podniky s indexem Z větším než 2,99 jsou finančně stabilní a ani později by se u nich neměli projevit žádné finanční potíže. Podniky s indexem Z nižším než 1,81 (vč. záporných čísel) dříve či později, až na mizivé procento výjimek, většinou zbankrotují (Mrkvička, Kolář, 2006). Při výsledné hodnotě od 1,81 do 2,99 se hovoří o tzv. nevyhraněné finanční situaci – tzv. šedé zóně (Sedláček, 2007).

Z-skóre pro ostatní podniky se vyčíslí podle vztahu:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$$

kde: x_4 základní kapitál / celkové dluhy.

Kritérium úspěšnosti je shodné – čím větší je index Z, tím je podnik finančně zdravější. Podniky s indexem Z větším než 2,7 mají minimální pravděpodobnost bankrotu a lze u nich předvídat uspokojivou finanční situaci. Podniky s indexem Z nižším než 1,2 jsou ohroženy vážnými finančními problémy. Při výsledné hodnotě od 1,2 do 2,7 se hovoří o tzv. nevyhraněné finanční situaci – tzv. šedé zóně (Sedláček, 2007).

Index důvěryhodnosti „IN95“:

Index důvěryhodnosti IN95 je původním českým pokusem Inky a Ivana Neumaierových najít postup, který by umožnil odhad posouzení finančního rizika českých podniků z pohledu světových ratingových agentur (Landa, 2008).

Dle názoru autorů indexu je index IN95 schopen využít vstupů z českých účetních výkazů a navíc zahrnout zvláštnosti ekonomické situace v ČR (Mrkvička, Kolář, 2006).

Rovnice indexu důvěryhodnosti IN95:

$$IN95 = V_1 x_1 + V_2 x_2 + V_3 x_3 + V_4 x_4 + V_5 x_5 + V_6 x_6$$

kde: x_1 celková aktiva / cizí kapitál,

- x_2 EBIT / nákladové úroky,
- x_3 EBIT / celková aktiva,
- x_4 celkové tržby z hlavní činnosti / celková aktiva,
- x_5 oběžná aktiva / krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry,
- x_6 závazky po lhůtě splatnosti / celkové tržby z hlavní činnosti.

Symbole V_1 až V_6 v rovnici představují koeficienty obdobně jako v Altmanově Z-skóre. Zásadním rozdílem jsou však rozdílné velikosti koeficientů pro jednotlivá odvětví ekonomiky (Tabulka 6) s výjimkou koeficientů V_2 a V_5 , které jsou pro všechna odvětví stejné – $V_2 = 0,11$ a $V_5 = 0,10$ (Landa, 2008).

Tabulka 6: Koeficienty V_1 , V_3 , V_4 a V_6 pro vybraná odvětví ekonomiky

OKEČ	Název odvětví	V_1	V_3	V_4	V_6
DA	Potravinářský průmysl	0,26	4,99	0,33	17,36
DB	Textilní a oděvní průmysl	0,23	6,08	0,43	8,79
DK	Výroba strojů a zařízení	0,28	13,07	0,64	6,36
E	Elektřina, plyn, voda	0,15	4,61	0,72	55,89
G	Obchod, opravy motorových vozidel	0,33	9,70	0,28	28,35
	Ekonomika ČR	0,22	8,33	0,52	16,80

Zdroj: modifikovaná tabulka dle Landa, 2008

Hodnoty ukazatelů (x_1 až x_6) je třeba do rovnice dosazovat v desetinných číslech. U stavových veličin z rozvahy je vhodné používat průměrné hodnoty (Mrkvička, Kolář, 2006).

Kritérium hodnocení úspěšnosti podle IN95 je následující. Hodnota indexu IN95 větší než 2 znamená uspokojivou finanční situaci a dobré finanční zdraví podniku. Hodnota indexu v rozmezí 1 a 2 představuje opět tzv. šedou zónu nevyhraněných výsledků, kdy v podniku mohou existovat potencionální finanční problémy. Hodnota indexu pod 1 indikuje podnik ohrožený vážnými finančními problémy (Sedláček, 1999).

Tafflerův model:

Jedná se o určitou variantu modelu profesora Altmana, vyvinutou v roce 1977 profesorem Tafflerem, pro analýzu britských společností a následně doplňovanou a vylepšovanou. Taffler zakládá svůj model na ukazatelích, které odrážejí klíčové charakteristiky platební schopnosti společnosti, jakými jsou ziskovost, přiměřenost pracovního kapitálu, finanční riziko a likvidita. Podle jeho názoru jsou pro různá odvětví zapotřebí odlišné kombinace poměrových ukazatelů a koeficientů, ačkoliv základní principy jsou totožné (Mrkvička, Kolář, 2006).

Tafflerova diskriminační rovnice (pro britské společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi):

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4$$

kde: x_1 zisk před zdaněním / krátkodobé závazky,

x_2 oběžná aktiva / cizí kapitál,

x_3 krátkodobé závazky / celková aktiva,

x_4 tržby celkem / celková aktiva.

Kritérium hodnocení úspěšnosti podle Tafflera říká, že pokud je vypočtené Z větší než 0,3, jde o firmy s malou pravděpodobností bankrotu. U firem, které dosáhnou hodnoty Z pod 0,2 lze očekávat bankrot v následujících letech s vyšší pravděpodobností (Sedláček, 1999).

Všechny uvedené bankrotní modely založené na lineární kombinaci ukazatelů a jejich vahách, zjištěných povětšinou diskriminační analýzou, mají shodné slabiny, pro které jsou podrobovány kritice:

- jednotlivé ukazatele mohou mít v různých podnicích odlišný obsah,
- publikované informace mohou být pro podniky ve finančních obtížích v okamžiku zveřejnění již zastaralé a pro účinnou predikci úpadku je zapotřebí činit co nejpřesnější odhady,

- modely nejsou založeny na teoretické bázi, ale pouze na výsledcích empirických výzkumů,
- aby se modely staly účinným nástrojem predikce, vyžadují stanovení časového horizontu, v jehož rozmezí musí managementy ohrožených podniků učinit korektivní opatření k zabránění úpadku (Mrkvička, Kolář, 2006).

I přes všechny kritiky jsou bankrotní modely široce využívány, zvláště v zahraničí. Využívají je banky pro stanovení úvěrových rizik žadatelů, podniky pro posuzování obchodních partnerů, auditorské firmy pro doplnění komplexního pohledu na auditovanou firmu a také jsou používány investičními společnostmi (Mrkvička, Kolář, 2006).

7.1.2 Bonitní modely

Bonitní modely jsou závislé na množství informací o výsledcích v daném oboru. Pokud nejsou tyto informace k dispozici, pracuje se s údaji o podnicích v dostupné databázi, které jsou po vyhodnocení považovány za oborové hodnoty. **Většina bonitních modelů nevyužívá skutečných oborových hodnot. Většinou pracují s uměle stanovenými konstantami, které mají charakterizovat „dobrý“ nebo „špatný“ podnik** (Mrkvička, Kolář, 2006).

Tamariho model:

Bankovní úředník M. Tamari z vlastních zkušeností došel k závěru, že finanční situaci podniku lze předvídat na základě šesti poměrových ukazatelů. Model pochází z roku 1966 a bodově ohodnocuje úroveň vypočtených poměrových ukazatelů (Tabulka 7) a jejich postavení na žebříčku podniků v daném oboru. Bonitu podniku stanovuje na základě celkem dosaženého počtu bodů (Sedláček, 1999).

Tabulka 7: Bodové ohodnocení Tamariho modelu

Ukazatel	Interval hodnot	Body
Vlastní kapitál / Cizí kapitál	0,51 a více	25
	0,41 – 0,50	20
	0,31 – 0,40	15
	0,21 – 0,30	10
	0,11 – 0,20	5
	do 0,10	0
Čistý zisk / Vlastní kapitál	Posledních pět let kladný čistý zisk a ROA > horní kvartil	25
	Posledních pět let kladný čistý zisk a ROA > medián	20
	Posledních pět let kladný čistý zisk	
	ROA > horní kvartil	15
	ROA > medián	10
	Jinak	5
		0
Běžná likvidita	2,01 a více	20
	1,52 – 2,00	15
	1,11 – 1,50	10
	0,51 – 1,10	5
	do 0,50	0
Výrobní spotřeba / Průměrný stav nedokončené výroby	Horní kvartil a více	10
	Medián – horní kvartil	6
	Dolní kvartil – medián	3
	Dolní kvartil a méně	0
Tržby / Průměrný stav pohledávek	Horní kvartil a více	10
	Medián – horní kvartil	6
	Dolní kvartil – medián	3
	Dolní kvartil a méně	0
Výrobní spotřeba / Pracovní kapitál	Horní kvartil a více	10
	Medián – horní kvartil	6
	Dolní kvartil – medián	3
	Dolní kvartil a méně	0
Maximálně dosažitelný počet bodů		100

Zdroj: Sedláček, 1999

Při součtu dosažených bodů vyšším než 60 se jedná o podnik s malou pravděpodobností bankrotu. Při součtu dosažených bodů nižším než 30 se jedná o podnik s vyšší pravděpodobností bankrotu (Mrkvička, Kolář, 2006).

Kvalita Tamariho modelu spočívá v tom, že ve svém hodnocení vychází ze skutečného rozložení hodnot ukazatelů v hodnotící skupině, a tím **může být použit univerzálně pro podnik z jakéhokoliv oboru nebo z jakékoliv vybrané skupiny podniků.** Důležitý je ovšem výběr této samotné skupiny nebo kvalitní zpracování oborové databáze (Mrkvička, Kolář, 2006).

Kralickův rychlý test:

Rychlý test, který navrhl v roce 1990 P. Kralicek, poskytuje rychlou možnost, s poměrně velmi dobrou vypovídací schopností, oklasifikovat analyzovanou firmu. Při jeho konstrukci bylo použito ukazatelů, které nesmějí podléhat rušivým vlivům a navíc musí vyčerpávajícím způsobem reprezentovat celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Z tohoto důvodu byl **z každé ze 4 základních oblastí analýzy** (tj. stability, likvidity, rentability a hospodářského výsledku) **zvolen jeden ukazatel** (Tabulka 8) tak, aby byla zabezpečena vyvážená analýza jak finanční stability, tak i výnosové situace firmy (Sedláček, 1999).

Prvním z ukazatelů je **kvóta vlastního kapitálu**. Vypovídá o finanční síle podniku měřené podílem vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě. Dalším ukazatelem je **doba splácení dluhu z cash flow**, který ukazuje, za jakou dobu by byl podnik schopen splatit všechny své dluhy, pokud by každý rok generoval stejné cash flow jako v právě analyzovaném období. Oba ukazatele svou charakteristikou zachycují finanční stabilitu firmy. Další dva ukazatele se zase zaměřují na rentabilitu, kterou analyzovaný podnik dosahuje. Prvním ukazatelem je **rentabilita tržeb** měřená nikoliv ziskem, ale CF. **Rentabilita aktiv** pak jako poslední ukazatel odráží celkovou výdělečnou schopnost podniku (Kislingerová, Hnilica, 2005).

Tabulka 8: Stupnice hodnocení ukazatelů v Kralickově testu

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: Kislingarová, Hnilica, 2005

Bonita se poté stanoví tak, že každý ukazatel se podle dosaženého výsledku nejprve oklasifikuje podle uvedené tabulky a výsledná známka se pak určí jako jednoduchý aritmetický průměr známek získaných za jednotlivé ukazatele. Doporučuje se vypočítat i průměrnou známku zvlášť pro finanční stabilitu a zvlášť pro výnosovou situaci (Sedláček, 1999).

Index bonity:

Index (indikátor) bonity je založen na multivariační diskriminační analýze podle zjednodušené metody. Používá se hlavně v německy mluvících zemích (Sedláček, 1999).

Index bonity vyčísluje následující rovnice (Sedláček, 1999):

$$B = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$$

kde: x_1 cash flow / cizí kapitál,

x_2 celková aktiva / cizí kapitál,

x_3 zisk před zdaněním / celková aktiva,

x_4 zisk před zdaněním / celkové výkony,

x_5 zásoby / celkové výkony,

x_6 celkové výkony / celková aktiva.

Čím větší hodnotu indexu bonity dostaneme, tím je finančně ekonomická situace hodnoceného podniku lepší. Přesnější závěry můžeme vyslovit s využitím následující hodnotící stupnice (Obrázek 3).

Obrázek 3: Hodnotící stupnice Indexu bonity



Zdroj: Sedláček, 1999

7.2 Ranking

Jedná se o **jiný výraz pro scoring**. Předmětem scoringového hodnocení jsou především obchodní společnosti (Sedláček, 2007).

Scoringové modely jsou založeny na kvantitativní finanční analýze dat předložených hodnoceným subjektem a na jejich základě odhadují bonitu daného subjektu. Sběr dat se uskutečňuje v ustálené formě tak, aby byla použitelná jako vstupní databáze do hodnotícího systému. Hlavní váha se přikládá minulým výsledkům hospodaření podniku, které již prošly kontrolou. Stranou tak zůstávají nekvantifikovatelné informace a nelze postihnout specifika hodnoceného subjektu. Samotný výstup scoringového hodnocení je obdobný jako u ratingu s tím rozdílem, že neexistuje možnost subjektivního úsudku. U ratingu o známce hlasují členové ratingového výboru. Scoring je vzhledem k ratingu mnohem méně náročný na věcné zpracování, na čas potřebný na jeho zpracování, i po cenové stránce (Sedláček, 2007).

Díky své jednoduchosti je scoring používán na krátkodobé a standardní obchody a vytvářen téměř výhradně na subjekty, zatímco rating je možné vytvářet i na emise cenných papírů, syndikované půjčky, státy, města, atd. Hlavní rozdíly mezi scoringem a ratingem jsou shrnuty následně, v Tabulce 9 (Sedláček, 2007).

Tabulka 9: Hlavní rozdíly mezi ratingem a scoringem

Položka	Rating	Scoring
Zdroje dat	hodnocený subjekt a externí zdroje	hodnocený subjekt
Charakter dat	kvalitativní i kvantitativní s pohledem do budoucna	převážně kvantitativní, důvěryhodné jsou minulé
Analýzu provádí	ratingový tým, min. 2členný	jeden analytik
Způsob hodnocení	analýza s převahou kvalitativních faktorů	automatizovaný proces s důrazem na kvantitativní část
Výsledek	známka na základě rozhodnutí ratingového výboru	výstupní podle automatizovaného výpočtu z počítače
Doba hodnocení	1 až 2 měsíce	do 1 týdne
Cenová náročnost	řádově ve statisících korun	minimální poplatek
Užití	pro nestandardní nebo významné dlouhodobé kontrakty	pro standardní nebo menší obchody krátkodobého charakteru

Zdroj: Sedláček, 2007

8. Hodnocení firem v odborných periodikách

8.1 O hodnocení firem všeobecně

V českých podmínkách existuje mnoho institucí, které provádějí zhodnocení jednotlivých firem z různých hledisek. V tuzemsku jsou také prováděna hodnocení jednotlivých obchodníků, manažerů apod. Hodnocení může být prováděno odbornou veřejností nebo z pohledu klientů/zákazníků. Existují i specializované agentury – např. pro výzkum veřejného mínění, nebo ratingové agentury.

K významným periodikům, zveřejňujícím výsledky těchto hodnocení patří, z tištěných médií, Hospodářské a Lidové noviny, časopis Ekonom. Z internetových zdrojů jsou významnými publikovateli v této oblasti portály www.ekonom.ihned.cz, www.zlatakoruna.info, www.stiky.cz, www.ey.com, www.mesec.cz, a další. Nováčkem v oblasti objektivního ratingu (bank) je projekt společnosti OVB www.vstricnabanka.cz, kde nezávislost a odbornost zajišťuje server www.bankovnipoplatky.com.

Top výzkumnými (marketingovými) agenturami jsou ve světě např. The Nielsen Co., Kantar Group, TNS Research International, Millward Brown UK. K českým TOP výzkumným agenturám (z hlediska tržeb) patří IPSOS Tambor, CfK Czech, Millward Brown, Mediaresearch, STEM, Incoma, Median a Factum Invenio (Vojtko, 2010).

Výzkum veřejného mínění v tuzemsku provádějí zejména společnosti CVVM, Median, Focus, Factum Invenio, nebo třeba agentura STEM.

8.2 Hodnocení bank v odborných periodikách

V České republice existuje několik soutěží, hodnocení a žebříčků, které hodnotí bankovní sektor, resp. jednotlivé banky.

Jedním z takových hodnocení jsou i žebříčky sdružení **Czech Top 100**. Toto sdružení vzniklo v roce 1994 z iniciativy ING Bank Praha. Jedním z žebříčků tohoto sdružení je žebříček „**100 nejobdivovanějších firem**“. V roce 2009 se v tomto žebříčku, mezi

finančními institucemi, umístila na prvním místě Komerční banka, na druhém místě ČSOB a na třetím místě Raiffeisenbank. Komerční banka si s ČSOB v tomto roce vyměnila pořadí. V roce předcházejícím, 2008, byla první totiž právě ČSOB, druhá Komerční banka a třetí Česká spořitelna – ta se v roce 2009 neumístila na prvních místech vůbec. Kritérii tohoto žebříčku jsou: kvalita výrobků a služeb, inovační schopnosti firmy, finanční atraktivnost, dlouhodobá hodnota firmy, kvalita managementu, schopnost přilákat a udržet talentované lidi, odpovědnost k životnímu prostředí, otevřenost a komunikativnost a vztah ke společnosti. Dalším žebříčkem tohoto sdružení je „**100 nejvýznamnějších firem**“. Tento žebříček je sestaven na základě ekonomických údajů poskytnutých firmami. V roce 2009 se na prvních třech místech (mezi bankovními institucemi) umístili tyto tři bankovní domy – ČSOB, Komerční banka, Raiffeisenbank. V roce 2008 bylo pořadí prvních třech následující – první Česká spořitelna, následovaná Komerční bankou a ČSOB (www.ct100.cz)

Hodnocení bank provádí například novinka společnosti OVB – server **vstricnabanka.cz**. Jde o první, tuzemský, nezávislý a objektivní rating bank v České republice. Jedná se o pravidelné čtvrtletní ratingy, kde odbornost a profesionalitu zajišťují nezávislí odborníci ze světa médií, finančnictví a vzdělávání. Odbornost a nezávislost zajišťuje server **bankovnipoplatky.com**, který se dlouhodobě zabývá bankovními poplatky a snahou o kultivaci chování bank vůči klientům. Toto ratingové hodnocení zahrnuje banky působící v ČR, které nabízejí běžné bankovní služby pro retailovou klientelu, v řádech minimálně tisíců klientů. Základními rozdíly této ankety od konkurenčních je, že nevytváří žádná pořadí ani stupně vítězů, jedná se o pravidelné hodnocení a ne o jednorázové akce, průhlednost a objektivnost hodnocení, kdy se kombinuje hlasování poroty, veřejnosti a objektivní testování bank (hlasování veřejnosti je navíc ochráněno proti ovlivňování nutným procesem registrace), originalita a komplexnost a popularizace bankovního sektoru u veřejnosti. Hodnocení probíhá na webu www.vstricnabanka.cz a www.poplatkozrout.cz, organizátorem hodnocení je www.bankovnipoplatky.cz a generálním partnerem je společnost OVB (www.vstricnabanka.cz).

Hodnocení jednotlivých bankovních produktů provádí např. Zlatá koruna – dostupnost na stránkách www.zlatakoruna.info. Jedná se o soutěž, v níž se od roku 2003 hodnotí finanční produkty tuzemského trhu většiny zde působících finančních institucí. Produkty jsou rozděleny do patnácti kategorií a zahrnují veškerou nabídku

od bankovních produktů až po leasing. Soutěž je otevřená pro všechny finanční společnosti, má pevná pravidla a produkty hodnotí nezávislí odborníci. Počet hodnotitelů – odborníků se pohybuje v řádu stovek lidí. Kromě odborníků hodnotí produkty i široká veřejnost. Projekt Zlatá koruna také na svých stránkách udává možnost jednotlivé produkty vzájemně porovnávat (www.zlatakoruna.info).

S hodnocením firem souvisí také soutěž společnosti Ernst and Young **Podnikatel roku**, která vybírá nejúspěšnější průkopníky v oblasti podnikání. Byla založena ve Spojených státech v roce 1986 a postupně se rozšířila do téměř padesáti zemí světa. Cílem soutěže je ukázat veřejnosti vynikající osobní příklady na poli podnikání, které mohou být vzorem pro začínající podnikatele. Soutěž Podnikatel roku je koncipována jako mezinárodní, proto jsou kritéria, podle nichž jsou posuzováni jednotliví účastníci, v každé zemi srovnatelná. Soutěže se může zúčastnit vlastník/manažer společnosti, s minimálně 25% vlastnickým podílem, který musí odpovídat za výkon své společnosti a být aktivním členem jejího nejvyššího vedení. Takováto společnost, kde je vlastníkem či manažerem, musí existovat minimálně dva roky. Všichni národní vítězové z jednotlivých zemí jsou každoročně pozváni na celosvětové finále, v Monte Carlu, kde soutěží o titul **Světový podnikatel roku** (www.ey.com).

Dalším významným hodnotitelem v oblasti bankovníctví je anketa **Banka roku**. Jedná se o ocenění produktů a služeb bank působících v České republice. Základním kritériem je zaměření bank na drobnou klientelu. O vítězích deseti z dvanácti celkových kategorií rozhoduje odborná porota, kdy hlasování probíhá korespondenční formou pod notářským dohledem – stejně jako zpracování výsledků. Porota je složena ze zhruba padesáti odborníků ze sféry finanční, bankovní, státní správy, akademické a politické a ze zástupců předních korporací v České republice. Žádný z porotců nesmí být zaměstnán v hodnocených institucích. O jedenácté kategorii – **Bankéř roku** rozhodují samotní bankéři, kteří vyberou ze svého středu nejlepšího Bankéře roku, z nominovaných vrcholných představitelů bankovních domů – nominovaných v hlavní kategorii Banka roku. V kategorii **Nejdůvěryhodnější banka roku** pro změnu hlasuje široká veřejnost. Dotazování probíhá na reprezentativním vzorku napříč celou Českou republikou. Jednotlivými kategoriemi aktuálně jsou: Banka roku, Nejdynamičtější banka roku, Nejdůvěryhodnější banka roku, Bankéř roku, Pojišťovák roku, Banka bez bariér, Hypotéka roku, Stavební spořitelna roku, Penzijní fond roku, Účet roku, Pojišťovna roku a Životní pojištění roku (www.bankaroku.cz).

Výsledky hodnocení bank, jejich produktů či manažerů bývají zveřejňovány v odborných periodikách, v tištěných médiích i na konkrétních webových stránkách jednotlivých hodnotících agentur či soutěží.

III. Metodika a hypotézy, cíl práce

1. Cíl práce a jeho strukturování na hlavní a vedlejší cíle

Cílem práce je uvést nástroje vhodné pro mezipodnikovou komparaci na základě vícekritériálního rozhodování. S využitím znalostí o výkonnosti podniku shrnout kvantitativní a kvalitativní kritéria použitelná pro scoringové srovnávací modely. Uvést příklady pravidelného rankingového hodnocení firem, zejména finančního sektoru, v českých odborných periodikách. Provést srovnání tří bankovních ústavů působících v České republice a sestavit jejich pořadí.

Hlavní cíl:

Komparace tří nejvýznamnějších bankovních subjektů poskytujících své služby firemní i privátní klientele. Analyzovat jejich hospodaření, výnosnost a finanční stabilitu.

Vedlejší cíle:

Uvést historický vývoj přístupu k měření podnikové výkonnosti. Charakterizovat kvalitativní a kvantitativní ukazatele používané v rámci komparativní analýzy. Definovat pojem benchmarking a zhodnotit další nástroje mezipodnikového srovnávání.

2. Metodika

Metodika bakalářské práce je založena na využití primárních a sekundárních dat.

Primární data:

Při mezibankovní komparaci je nutné nejprve vybrat vhodné podniky do souboru. Poté je nutné určit, zda se bude, při výpočtu jednotlivých ukazatelů, vycházet z průměru odvětví, nebo zda se vystačí pouze se souhrnnými údaji - z rozvahy či výkazu zisku

a ztráty. Pokud se vychází z průměru odvětví, získají se pouze informace o tom, jak moc a v kterých kritériích se daný podnik od odvětví odlišuje. Tento postup je vhodný pouze v případě, že je požadováno získat informace o tom, který podnik je celkově lepší než jiný, z určitého kritéria. **Pokud bychom chtěli získat údaje co nejobjektivnější a s co možná nejvyšší vypovídací hodnotou o postavení podniku v rámci konkurence, museli bychom provést komparaci podniku podle více kritérií současně** (Kislingerová, Hnilica, 2005).

Sekundární data:

V bakalářské práci jsou použity výroční zprávy a účetní závěrky bankovních institucí a odborné publikace.

Z elektronických zdrojů jsou použity internetové stránky ČNB, Business center a internetové stránky porovnávaných subjektů/bank. Dále jsou použity webové stránky, vstribnabanka.cz, zlatakoruna.info, ey.com, bankaroku.cz a ct100.cz, pro získání patřičných podkladů.

V bakalářské práci se vychází, kromě uvedených primárních a sekundárních dat i z následujících technik.

Použité techniky:

V bakalářské práci je provedena komparace bank, jednak z hlediska porovnání vybraných ukazatelů finanční výkonnosti a jednak z hlediska klientských ukazatelů o daných bankovních subjektech.

Vybranými ukazateli finanční výkonnosti jsou Rentabilita průměrného kapitálu (ROAE), Rentabilita průměrných aktiv (ROAA), Kapitálová přiměřenost, poměr Provozní náklady / Provozní výnosy, Čistá úroková marže a Fitch – dlouhodobý rating.

Rentabilita průměrného kapitálu je zde chápána jako Zisk po zdanění / Vlastní kapitál (Mařík, Maříková, 2005). **Rentabilita průměrných aktiv** je myšlena ve smyslu poměru: Čistý zisk / Aktiva (Kožená, 2007). **Kapitálová přiměřenost** je zde chápána podle metodiky Basel II., kterou na svých stránkách popisuje ČNB. Vzorec pro výpočet Kapitálové přiměřenosti ve smyslu: kapitálová přiměřenost = (kapitál / (kap. požadavky k úv. riziku + kap. požadavky k tržnímu riziku + kap. požadavky k operačnímu riziku)) x 0,08, kdy výsledek musí být $\geq 0,08$ uvádí též Dvořák (1999). Poměr **Provozní náklady / Provozní výnosy** vyjadřuje, kolik musí podnik vynaložit nákladů, aby vyprodukoval jednu korunu výnosů. **Čistá úroková marže** je myšlena ve smyslu: Čisté úrokové výnosy / Úročená aktiva. **Fitch – dlouhodobý rating** je hodnocení provedené u všech komparovaných subjektů mezinárodní nezávislou specializovanou agenturou. U hodnocených bank dochází konkrétně pouze k hodnocení stupni A+, A, A-, kdy A+ je bráno jako nejlepší (Žák, 2002). Uvedenému hodnocení agentury Fitch byly přiřazeny klasifikační stupně používané ve vysokoškolském systému, kdy A+ odpovídá 1, A odpovídá 2 a A- odpovídá 3. U tohoto ukazatele, stejně jako u ukazatele Provozní náklady / Provozní výnosy, je žádoucí, aby byl co nejmenší (tj. odpovídal známce 1).

Vybranými klientskými ukazateli jsou Počet obchodních míst, Počet klientů v tisících, Počet bankomatů a náklady na Balíček služeb u Vzorového klienta.

Vzorový klient je člověk, který má měsíční příjem na účet ve výši Kč 20.000,--, provádí měsíčně 5 výběrů z ATM a 10 plateb kartou, dohromady má 10 odchozích plateb měsíčně ve formě platebních příkazů.

Použitými výpočtovými metodami, jednak pro porovnání z hlediska finančních ukazatelů a jednak pro porovnání z hlediska klientských ukazatelů, jsou Metoda součtu pořadí, podílu, bodovací, normované proměnné a Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu. Uvedené metody se použijí u všech komparovaných subjektů.

Metoda součtu pořadí přidělí určitý počet bodů každému z komparovaných subjektů, podle dosažené hodnoty jednotlivého ukazatele. Nejlepší hodnota dostane 3, druhá nejlepší 2 body atd. Je-li stejná hodnota, stanoví se pořadí podniků jako průměr z pořadí podniků, které tuto hodnotu dosáhly. Čili bude-li se jednat o druhý a třetí podnik, tak každý obdrží 1,5 bodu.

Metoda podílu je počítána u každého ukazatele jako poměr: konkrétní hodnota ukazatele / průměr ukazatele. U ukazatelů, kde je žádoucí co nejnižší hodnota, se tento poměr otáčí. Konkrétně se jedná o ukazatel Fitch – dlouhodobý rating a ukazatel Provozní náklady / Provozní výnosy.

Metoda bodovací se stanoví jako konkrétní hodnota daného ukazatele u dané banky podělená nejlepší hodnotou daného ukazatele mezi všemi komparovanými subjekty a výsledek podílu se ještě vynásobí stem. U ukazatelů, kde je žádoucí co nejnižší hodnota, se tento poměr otáčí. Konkrétně se jedná o ukazatel Fitch – dlouhodobý rating a ukazatel Provozní náklady / Provozní výnosy.

Metoda normované proměnné je počítána jako konkrétní hodnota daného ukazatele u dané banky, od které se odečte průměr z daného ukazatele u všech bank a výsledek se poté vydělí směrodatnou odchylkou vypočtenou napříč komparovanými subjekty, v rámci jednoho ukazatele. U ukazatelů, kde je žádoucí co nejnižší hodnota, se tento poměr otáčí. Konkrétně se jedná o ukazatel Fitch – dlouhodobý rating a ukazatel Provozní náklady / Provozní výnosy.

Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu vychází z výsledků vypočtených metodou normované proměnné.

V rámci výsledných hodnot, získaných jednotlivými metodami, se sestavuje ještě konečné pořadí komparovaných subjektů, dle jednotlivých metod. K tomuto pořadí se dospěje tehdy, když u metody součtu pořadí, podílu a normované proměnné provedeme součet bodů u každého komparovaného subjektu. U metody bodovací se naopak ale počítá průměr bodů u každého komparovaného subjektu. Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu dochází ke konečným výsledkům v rámci tzv. Eukleidovské vzdálenosti. Zde je naopak žádoucí, aby tato hodnota byla co nejnižší, čili byla co nejnižší vzdálenost od fiktivního objektu. Fiktivní objekt je tvořen nejlepšími hodnotami ve všech sledovaných ukazatelích. Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu je považována za nejpřesnější.

3. Pracovní hypotézy

Hypotéza 1 (H1)

Pořadí bankovních subjektů seřazených na základě hodnocení finanční výkonnosti se liší od pořadí sestaveného na základě kritérií z pohledu klientů.

Hypotéza 2 (H2)

Většina českých bank je součástí zahraničních finančních skupin.

Hypotéza 3 (H3)

Výkonnost všech vybraných bankovních subjektů v letech 2007 až 2009 rostla.

IV. Praktická část

Praktická část bakalářské práce se zabývá finančním benchmarkingem založeným především na hodnocení hospodářské situace. Také se věnuje mezibankovní komparaci z hlediska pohledu klientů.

Komparovanými subjekty jsou ČSOB, a. s., Komerční banka, a. s. a Česká spořitelna, a. s.

1. Základní profily komparovaných subjektů

1.1 Základní profil Československé obchodní banky, a. s.

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. Byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí finanční skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu. Slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008 (www.csob.cz).

Obchodní profil ČSOB zahrnuje tyto segmenty: fyzické osoby (retailová klientela), malé a střední podniky (SME), korporátní klientela (Corporate) a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví (Private Banking), (www.csob.cz).

V retailovém bankovníctví v ČR působí společnost pod dvěma obchodními značkami – „ČSOB“ a „Poštovní spořitelna“, která využívá pro svou činnost rozsáhlé síť České pošty. Klienti ČSOB jsou obsluhováni na 248 pobočkách (a 772 bankomatech), klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 52 Finančních center Poštovní spořitelny a na zhruba 3.310 obchodních místech České pošty (stav k 31. 3. 2010). ČSOB i Poštovní spořitelna dále poskytují své služby prostřednictvím distribučních kanálů v rámci skupiny ČSOB a různých distribučních kanálů přímého bankovníctví (Direct Banking), (www.csob.cz).

Pobočková síť ČSOB nabízí současně se svými produkty a službami i produkty a služby celé skupiny ČSOB. Ucelená nabídka služeb tak kromě bankovních služeb zahrnuje i pojištění a penzijní produkty (ČSOB Pojišťovna, Penzijní fondy Stabilita a Progres), financování bydlení (Hypotéční banka a Českomoravská stavební spořitelna), kolektivní investování a správu majetku (investiční fondy, ČSOB Investiční společnost, ČSOB Asset Management) a poskytování dalších specializovaných služeb (ČSOB Leasing a ČSOB Factoring). Služby spojené s obchodováním na finančních trzích poskytuje Patria – sesterská společnost ČSOB (www.csob.cz).

Vybrané konsolidované ekonomické ukazatele podle mezinárodních standardů pro finanční výkaznictví (IFRS) zobrazuje Tabulka 10.

Tabulka 10: Vybrané konsolidované ekonomické ukazatele (v mil. Kč)

Ukazatele	2007	2008	2009
Bilanční suma	782 898	824 485	858 972
Celkové provozní výnosy	27 429	19 055	40 684
Celkové provozní náklady	14 012	15 014	14 659
Zisk za účetní období (čistý zisk)	9 902	1 034	17 368

Zdroj: www.csob.cz

1.2 Základní profil Komerční banky, a. s.

Komerční banka byla založena v roce 1990 jako státní instituce a v roce 1992 byla transformována na akciovou společnost. V říjnu 2001 koupila státní 60% podíl v Komerční bance společnost Sociétés Générale. Komerční banka se tak stala součástí mezinárodní skupiny. Po této privatizaci začala KB kromě své tradiční silné pozice na trhu podniků a municipalit výrazně rozvíjet své aktivity také pro individuální zákazníky a podnikatele. Součástí rozvoje retailových aktivit byl i nákup zbývajících 60% podílu v Modré pyramidě v roce 2006, kterým Komerční banka získala plnou kontrolu nad třetí největší stavební spořitelnou v České republice. Ve Slovenské republice působí Komerční banka od roku 1995 (www.kb.cz).

KB je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti finanční skupiny Komerční

banky nabízejí další specializované služby, mezi které patří penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění – dostupné prostřednictvím sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě (www.kb.cz).

Služby samotné KB využívají klienti prostřednictvím 398 poboček a 685 bankomatů po celé České republice a také prostřednictvím telefonního, internetového a mobilního bankovníctví. V rámci pobočkové sítě banka vybudovala 20 specializovaných business center pro střední podniky a municipality a 4 centra pro velké podniky (www.kb.cz).

Komerční banka je mateřská společnost Skupiny KB, která je tvořena osmi společnostmi. Mezi nejznámější patří Modrá pyramida stavební spořitelna, a. s., Penzijní fond Komerční banky a společnost spotřebitelského financování ESSOX, a. s. (www.kb.cz).

Vybrané konsolidované ekonomické ukazatele podle mezinárodních standardů pro finanční výkaznictví (IFRS) zobrazuje Tabulka 11.

Tabulka 11: Vybrané konsolidované ekonomické ukazatele (v mil. Kč)

Ukazatele	2007	2008	2009
Bilanční suma	661 819	699 044	695 036
Celkové provozní výnosy	29 670	33 714	33 041
Celkové provozní náklady	13 629	14 507	14 028
Zisk za účetní období (čistý zisk)	11 188	13 161	11 007

Zdroj: www.kb.cz

1.3 Základní profil České spořitelny, a. s.

Prvopočátky České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká – nejstarší právní předchůdce České spořitelny. V roce 1953 byly ústavy tzv. lidového peněžnictví přeměněny na Státní spořitelny, s podřízeností Ministerstvu financí. V roce 1967 byly tyto Státní spořitelny sloučeny v jediný celostátní ústav, z něhož se posléze (roku 1969), vzhledem k federálnímu uspořádání státu, vytvořili Česká státní spořitelna a Slovenská státní spořitelna. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová

společnost. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group – jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě (www.csas.cz, www.slsp.sk).

Česká spořitelna jako banka je orientována na drobné klienty, malé a střední podniky a na města a obce. Významnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Patří také mezi významné obchodníky s cennými papíry (www.csas.cz).

Česká spořitelna disponuje sítí 664 poboček a provozuje více než 1.276 bankomatů. Banka umožňuje svým klientům využívat také služeb telefonního, internetového a mobilního bankovníctví (www.csas.cz).

Banka spravuje následující dceřiné společnosti: Penzijní fond České spořitelny, Stavební spořitelnu České spořitelny, sAutoleasing, Realitní společnost České spořitelny, REICO – investiční společnost České spořitelny, Factoring České spořitelny, nebo např. tým externích poradců nabízejících finanční produkty Skupiny – Partner České spořitelny (www.csas.cz).

Vybrané konsolidované ekonomické ukazatele podle mezinárodních standardů pro finanční výkaznictví (IFRS) zobrazuje Tabulka 12.

Tabulka 12: Vybrané konsolidované ekonomické ukazatele (v mil. Kč)

Ukazatele	2007	2008	2009
Bilanční suma	814 125	862 230	855 137
Celkové provozní výnosy	36 075	42 712	45 894
Celkové provozní náklady	18 349	19 541	19 269
Zisk za účetní období (čistý zisk)	12 148	15 813	12 022

Zdroj: www.csas.cz

2. Grafické porovnání komparovaných bank

Přehled komparovaných bank, jejich vlastníků a jeho sídla je uveden v Tabulce 13.

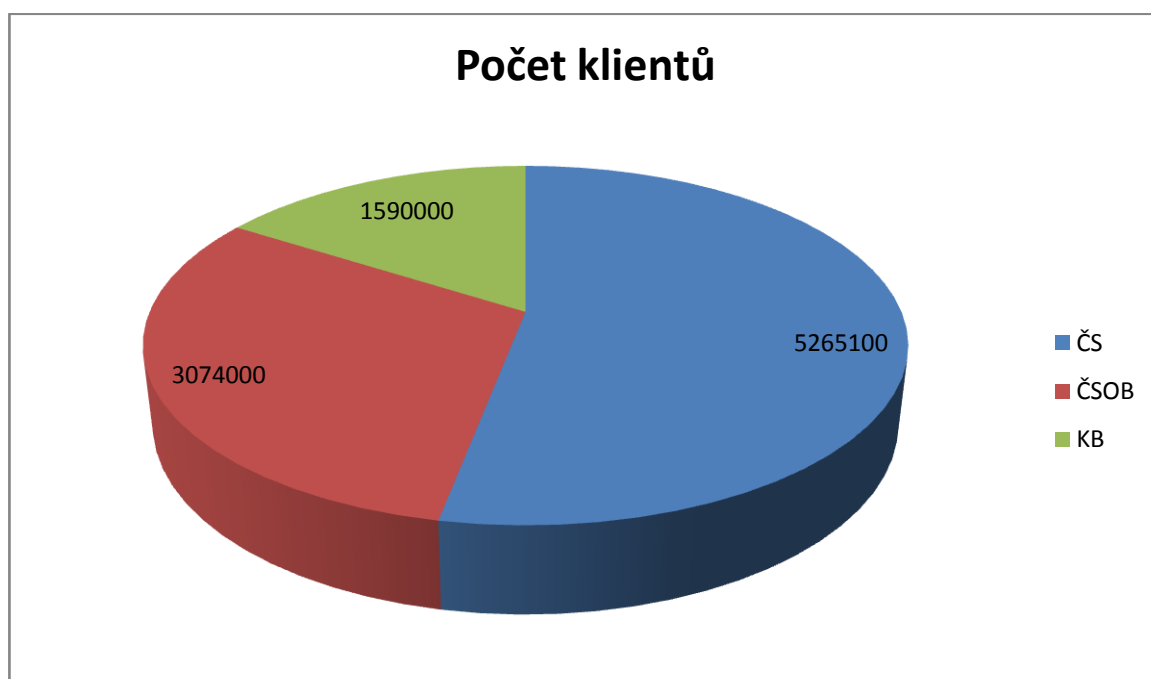
Tabulka 13: Přehled komparovaných bank

Banka	Vlastník	Sídlo vlastníka
Česká spořitelna, a. s.	Erste Group	Rakousko
ČSOB, a. s.	KBC Bank	Belgie
Komerční banka, a. s.	Société Générale	Francie

Zdroj: www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

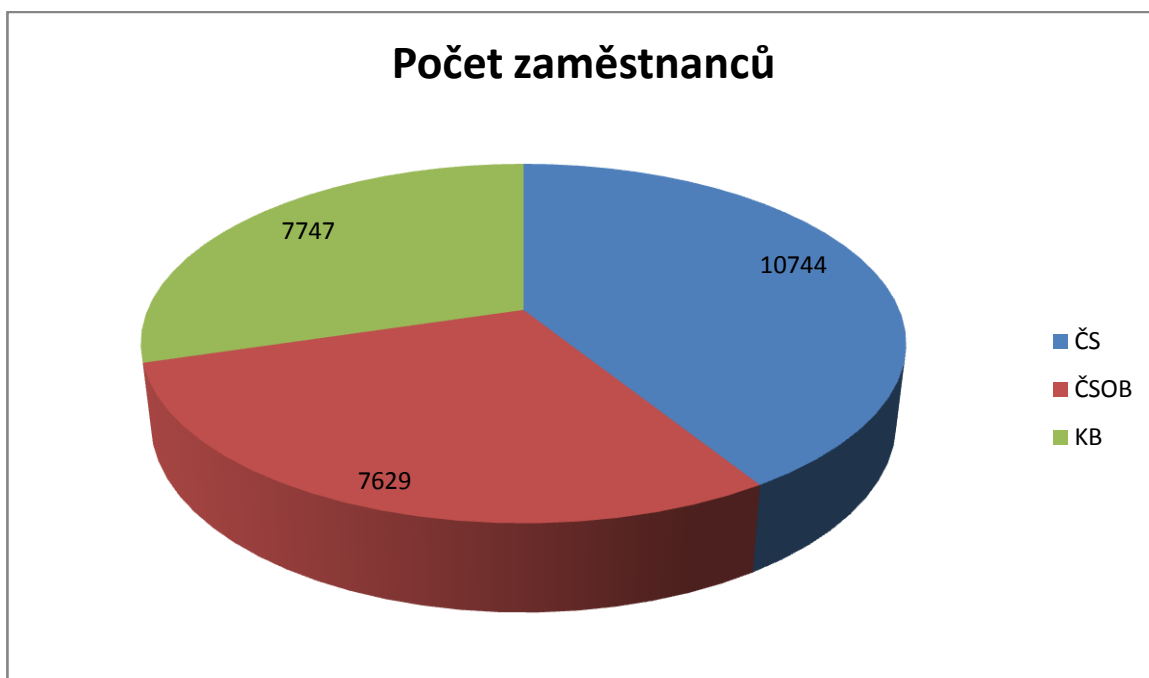
O počtu klientů a počtu zaměstnanců hodnocených bank vypovídají Graf 1 a Graf 2.

Graf 1: Počet klientů (stav ke konci roku 2010)



Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

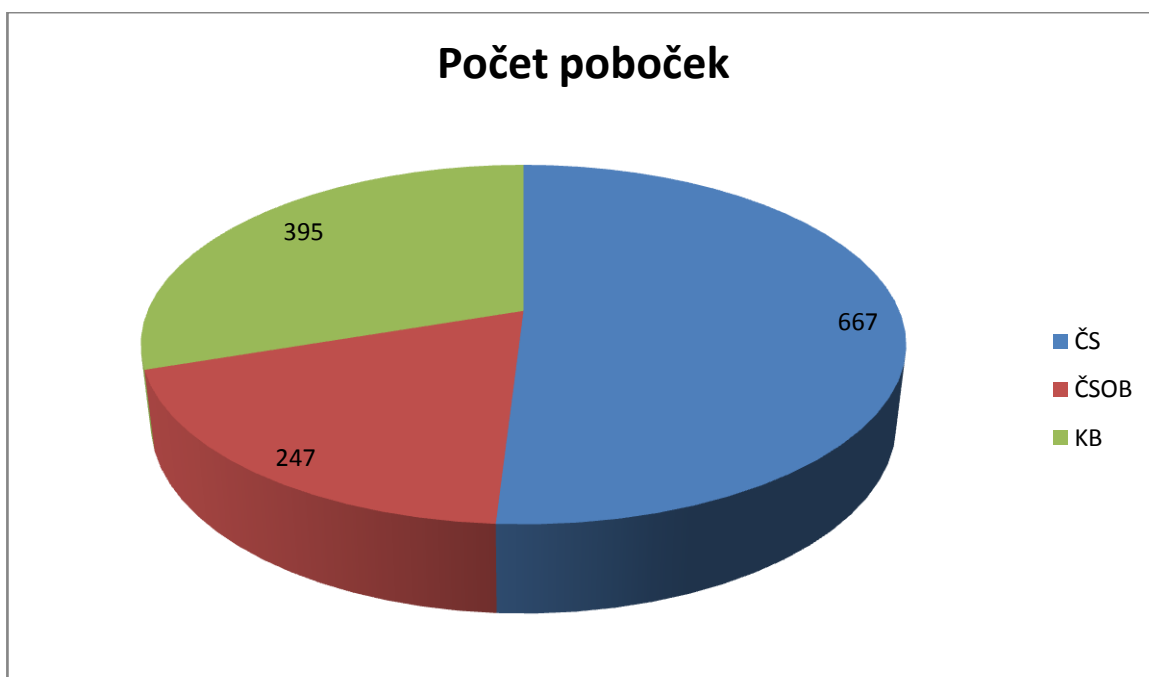
Graf 2: Počet zaměstnanců (stav ke konci roku 2010)



Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Následující Grafy 3 a 4 vypovídají o počtu poboček a počtu bankomatů ve sledovaných bankách.

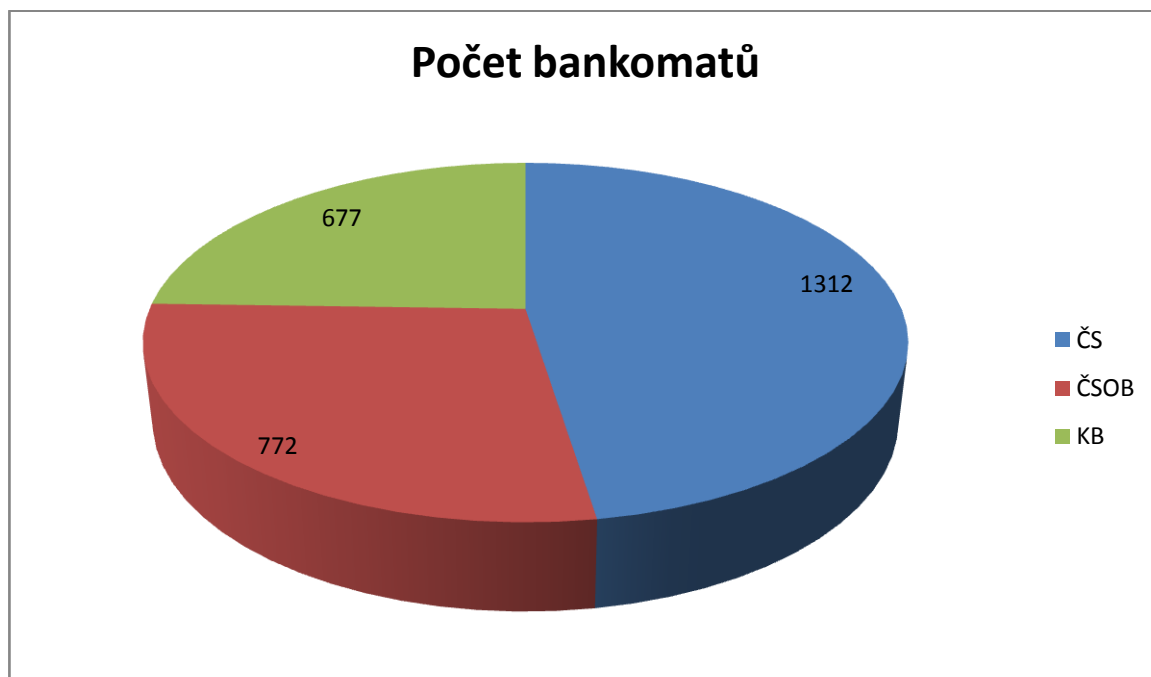
Graf 3: Počet poboček (stav ke konci roku 2010)



Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Pozn.: U ČSOB, a. s. počet uvedených poboček nezahrnuje 52 Finančních center Poštovní spořitelny ani cca 3.290 Obchodních míst České pošty. Poštovní spořitelna je druhou obchodní značkou Skupiny ČSOB ČR. Česká pošta slouží jako obchodní místo pro klienty výhradně Poštovní spořitelny – ta však spadá do stejné finanční skupiny (www.csob.cz).

Graf 4: Počet bankomatů (stav ke konci roku 2010)



Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Pozn.: Počet ATM u ČSOB nezahrnuje možnost vybrat si hotovost na pokladně u obchodníka během placení platební kartou – službu Cash Back. Tato služba se týká pouze supermarketů Albert a COOP a čerpacích stanic ČEPRO EuroOil. Službu Cash Back poskytuje i Česká spořitelna a Komerční banka – ta však váže využití služby na nutnost použít pro platbu pouze POS platební terminál Komerční banky. Stejně tak jako u ČSOB ani u České spořitelny a ani u Komerční banky nejsou, ve výše uvedeném grafu, zahrnuti obchodníci umožňující výběr Cash Back (www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz).

3. Vyhodnocení mezibankovní komparace z hlediska finanční výkonnosti

Tři vybrané bankovní domy byly porovnány jednak z hlediska vybraných ukazatelů finanční výkonnosti a jednak z hlediska klientských ukazatelů o daných bankovních subjektech. Mezibankovní komparace byla uskutečněna za tři po sobě jdoucí období – roky 2007 až 2009.

Vybranými ukazateli finanční výkonnosti jsou Rentabilita průměrného kapitálu, Rentabilita průměrných aktiv, Kapitálová přiměřenost, Provozní náklady / Provozní výnosy, Čistá úroková marže a Fitch – dlouhodobý rating.

Vstupní data, pro výpočet ukazatelů finanční výkonnosti, za tři po sobě jdoucí období, jsou uvedena v následujícím přehledu (Tabulky 14, 15 a 16).

Tabulka 14: Vstupní data pro výpočet ukazatelů fin. výkonnosti v roce 2007

Ukazatel	ROAE (Rentabilita průměrného kapitálu)	ROAA (Rentabilita průměrných aktiv)	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating
ČS, a. s.	23,80	1,50	9,60	50,70	3,70	2,00
ČSOB, a. s.	18,80	1,50	10,72	49,90	2,81	1,00
KB, a. s.	22,50	1,80	10,10	45,90	3,20	1,00
typ	(+1)	(+1)	(+1)	(-1)	(+1)	(-1)
Průměr	21,70	1,60	10,14	48,83	3,24	1,33
Směr. odchylka	2,1182	0,1414	0,4581	2,0997	0,3643	0,4714

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 15: Vstupní data pro výpočet ukazatelů fin. výkonnosti v roce 2008

Ukazatel	ROAE (Rentabilita průměrného kapitálu)	ROAA (Rentabilita průměrných aktiv)	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating
ČS, a. s.	26,30	1,80	10,30	45,80	4,10	2,00
ČSOB, a. s.	21,60	1,60	10,31	46,90	3,06	2,00
KB, a. s.	23,60	1,90	12,10	43,00	3,40	1,00
typ	(+1)	(+1)	(+1)	(-1)	(+1)	(-1)
Průměr	23,83	1,77	10,90	45,23	3,52	1,67
Směr. odchylka	1,9258	0,1247	0,8462	1,6418	0,4330	0,4714

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 16: Vstupní data pro výpočet ukazatelů fin. výkonnosti v roce 2009

Ukazatel	ROAE (Rentabilita průměrného kapitálu)	ROAA (Rentabilita průměrných aktiv)	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating
ČS, a. s.	19,30	1,40	12,30	42,00	4,20	2,00
ČSOB, a. s.	17,10	1,20	14,98	45,20	3,24	3,00
KB, a. s.	17,00	1,60	14,10	42,50	3,50	2,00
typ	(+1)	(+1)	(+1)	(-1)	(+1)	(-1)
Průměr	17,80	1,40	13,79	43,23	3,65	2,33
Směr. odchylka	1,0614	0,1633	1,1154	1,4055	0,4054	0,4714

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

3.1 Dynamické hodnocení

Dynamické hodnocení provádí výsledné zhodnocení dosažených výsledků ve všech sledovaných letech vždy z hlediska jedné konkrétní metody.

Metoda součtu pořadí:

Výsledné hodnoty komparace dle Metody součtu pořadí, v jednotlivých letech 2007 – 2009, uvádí následující Tabulky 17, 18 a 19.

Tabulka 17: Výsledné hodnoty komparace metodou součtu pořadí v roce 2007

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	3,00	1,50	1,00	1,00	3,00	1,00	10,50	3.
ČSOB, a. s.	1,00	1,50	3,00	2,00	1,00	2,50	11,00	2.
KB, a. s.	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,50	14,50	1.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 18: Výsledné hodnoty komparace metodou součtu pořadí v roce 2008

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,50	12,50	2.
ČSOB, a. s.	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,50	7,50	3.
KB, a. s.	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	16,00	1.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 19: Výsledné hodnoty komparace metodou součtu pořadí v roce 2009

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,50	14,50	1.
ČSOB, a. s.	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	9,00	3.
KB, a. s.	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,50	12,50	2.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Slovní zhodnocení výsledků mezibankovní komparace, v jednotlivých letech, dle Metody součtu pořadí:

Metodou součtu pořadí bylo zjištěno, že **v roce 2007** si nejlépe vedla Komerční banka, druhá skončila ČSOB a třetí Česká spořitelna. Zatímco Komerční banka měla vítězství jasné, s celkovým počtem 14,5 bodu, druhé a třetí místo bylo téměř vyrovnané. Třetí Česká spořitelna zaostávala na druhou ČSOB jen o půl bodu.

V roce 2008 si opět, dle metody součtu pořadí, nejlépe vedla Komerční banka a obhájila své prvenství z předešlého roku. Dokonce zvýšila i celkový počet dosažených bodů na 16, čímž jen upevnila své prvenství. Druhá tentokrát však skončila Česká spořitelna s 12,5 bodu, která si oproti předešlému roku polepšila o dva celé body. Na třetím místě skončila ČSOB se 7,5 body, čímž si naopak oproti předešlému roku pohoršila – dokonce o 3,5 bodu. Vylepšení pozice České spořitelně přineslo hlavně zlepšení Fitch – dlouhodobého ratingu z 1 na 1,5 bodu, o 0,5 % zvýšila i svou Rentabilitu průměrných aktiv a o 1 % zvýšila ukazatel Provozní náklady / Provozní výnosy. Naopak propad ČSOB oproti předešlému roku byl způsoben propadem Rentability průměrných aktiv o 0,5 %, zhoršenou Kapitálovou přiměřeností, zhoršením ukazatele Provozní náklady / Provozní výnosy a také poklesem ukazatele Fitch – dlouhodobý rating z 2,5 na 1,5 bodu.

V roce 2009 se na první příčku dostala Česká spořitelna s celkovými 14,5 bodu, druhá skončila Komerční banka se 12,5 bodu a třetí byla ČSOB s 9 body. Česká spořitelna, stejně jako v předešlém roce, zvýšila opět svůj celkový počet bodů – tentokrát již však dosáhla prvního místa v hodnocení. Úspěch jí přineslo hlavně zlepšení Fitch – dlouhodobého ratingu ze 1,5 na 2,5. ČSOB si také oproti předešlému roku polepšila – o 1,5 celkového bodu. Na druhé místo to však nestačilo. Komerční banka, ačkoliv byla

druhá, si oproti roku 2008 výrazně pohoršila – dokonce o 3,5 bodu. Stačilo to však na druhé místo s výraznějším náskokem před třetí ČSOB. Pohoršení Komerční banky bylo způsobeno propadem hned ve čtyřech ze šesti sledovaných ukazatelů.

Metoda podílu:

Výsledné hodnoty komparace dle Metody podílu, v jednotlivých letech 2007 – 2009, uvádí následující Tabulky 20, 21 a 22.

Tabulka 20: Výsledné hodnoty komparace metodou podílu v roce 2007

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová příměření (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	1,10	0,94	0,95	0,96	1,14	0,67	5,75	3.
ČSOB, a. s.	0,87	0,94	1,06	0,98	0,87	1,33	6,04	2.
KB, a. s.	1,04	1,13	1,00	1,06	0,99	1,33	6,54	1.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 21: Výsledné hodnoty komparace metodou podílu v roce 2008

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová příměření (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	1,10	1,02	0,94	0,99	1,16	0,83	6,05	2.
ČSOB, a. s.	0,91	0,91	0,95	0,96	0,87	0,83	5,42	3.
KB, a. s.	0,99	1,08	1,11	1,05	0,97	1,67	6,86	1.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 22: Výsledné hodnoty komparace metodou podílu v roce 2009

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová příměření (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	1,08	1,00	0,89	1,03	1,15	1,17	6,32	1.
ČSOB, a. s.	0,96	0,86	1,09	0,96	0,89	0,78	5,53	3.
KB, a. s.	0,96	1,14	1,02	1,02	0,96	1,17	6,26	2.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Slovní zhodnocení výsledků mezibankovní komparace, v jednotlivých letech, dle Metody podílu:

Metodou podílu bylo zjištěno, že **v roce 2007** si nejlépe vedla Komerční banka, druhá skončila ČSOB a třetí Česká spořitelna. Bodové rozmezí mezi jednotlivými místy bylo téměř vyrovnané a bez propastných rozdílů.

V roce 2008 na prvním místě, dle metody podílu, opět skončila Komerční banka. Navíc oproti roku 2007 získala o 0,32 celkových bodů více. Polepšila si totiž v Kapitálové přiměřenosti a ve Fitch – dlouhodobý rating. Druhá ale skončila Česká spořitelna, pro kterou jde o posun o jednu příčku ve výsledném žebříčku výše. Zlepšila se totiž v Rentabilitě průměrných aktiv, Čisté úrokové marži i ve Fitch – dlouhodobý rating. O jeden stupeň si pohoršila ČSOB, oproti roku 2007, kdy byla druhá. Propad byl způsoben zhoršením hned ve čtyřech z celkových šesti sledovaných ukazatelů, zejména zhoršením Kapitálové přiměřenosti a Fitch – dlouhodobý rating.

Rok 2009 přinesl prvenství, dle metody podílu, České spořitelně, v nepatrném závěsu byla druhá Komerční banka a třetí skončila s odstupem téměř jednoho bodu ČSOB. Ke zlepšení pořadí České spořitelny stačilo pouze zlepšení Fitch – dlouhodobý rating. Ve všech ostatních ukazatelích se dokonce pohoršila oproti roku 2008. Druhá Komerční banka neobhájila prvenství z předešlého roku vlivem zhoršení Rentability průměrného kapitálu, Kapitálové přiměřenosti a Fitch – dlouhodobý rating. ČSOB dosáhla obdobných výsledků v jednotlivých ukazatelích jako v roce předcházejícím tudíž zůstala na třetí pozici výsledného žebříčku.

Metoda bodovací:

Výsledné hodnoty komparace dle Metody bodovací, v jednotlivých letech 2007 – 2009, uvádí následující Tabulky 23, 24 a 25.

Tabulka 23: Výsledné hodnoty komparace metodou bodovací v roce 2007

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Průměr bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	100,00	83,33	89,55	90,53	100,00	50,00	85,57	3.
ČSOB, a. s.	78,99	83,33	100,00	91,98	75,95	100,00	88,38	2.
KB, a. s.	94,54	100,00	94,22	100,00	86,49	100,00	95,87	1.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 24: Výsledné hodnoty komparace metodou bodovací v roce 2008

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Průměr bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	100,00	94,74	85,12	93,89	100,00	50,00	87,29	2.
ČSOB, a. s.	82,13	84,21	85,21	91,68	74,63	50,00	77,98	3.
KB, a. s.	89,73	100,00	100,00	100,00	82,93	100,00	95,44	1.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 25: Výsledné hodnoty komparace metodou bodovací v roce 2009

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Průměr bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	100,00	87,50	82,11	100,00	100,00	100,00	94,93	1.
ČSOB, a. s.	88,60	75,00	100,00	92,92	77,14	66,67	83,39	3.
KB, a. s.	88,08	100,00	94,13	98,82	83,33	100,00	94,06	2.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Slovní zhodnocení výsledků mezibankovní komparace, v jednotlivých letech, dle Metody bodovací:

Metodou bodovací bylo zjištěno, že **v roce 2007** si nejlépe vedla Komerční banka, druhá skončila ČSOB a třetí Česká spořitelna. První Komerční banka dosáhla prvního místa s výrazným odstupem – téměř o 7,5 celkových bodů oproti druhé ČSOB. Třetí Česká spořitelna ztrácí, v tomto roce, na druhou ČSOB téměř 3 celkové body.

V roce 2008 byla na prvním místě opět Komerční banka, s téměř identickým celkovým počtem bodů, jako v předešlém roce. Druhá skončila Česká spořitelna, které se podařilo, oproti roku 2007, zvýšit celkový počet bodů o necelé 2. Bylo to způsobeno vlivem zlepšení Rentability průměrných aktiv i zlepšením ukazatele Provozní náklady / Provozní výnosy. V tomto roce naopak výrazně propadla ČSOB. Celkový počet bodů jí, oproti roku 2007, poklesl o 10,4! Výrazný pokles způsobily pouze výrazný propad Kapitálové přiměřenosti a pokles Fitch – dlouhodobý rating o jeden stupeň.

Rok 2009 přinesl minimální rozmezí celkového počtu bodů mezi prvním a druhým místem, avšak třetí místo, patřící ČSOB, je ve výrazném odstupu. První byla Česká spořitelna a druhá Komerční banka. Česká spořitelna oproti roku 2008 dosáhla zvýšení o 7,64 celkového bodu. K lepšímu místu České spořitelny přispělo zlepšení ukazatele Provozní náklady / Provozní výnosy a zlepšení Fitch – dlouhodobý rating o jeden stupeň. Komerční banka dosáhla téměř stejného celkového počtu bodů jako v roce předcházejícím. ČSOB si oproti předešlému roku polepšila o 5,41 bodu především vlivem zlepšení Rentability průměrného kapitálu a Kapitálové přiměřenosti.

Metoda normované proměnné:

Výsledné hodnoty komparace dle Metody normované proměnné, v jednotlivých letech 2007 – 2009, uvádí následující Tabulky 26, 27 a 28.

Tabulka 26: Výsledné hodnoty komparace metodou normované proměnné v roce 2007

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	0,99	-0,71	-1,18	-0,89	1,27	-1,41	-1,93	3.
ČSOB, a. s.	-1,37	-0,71	1,27	-0,51	-1,17	0,71	-1,78	2.
KB, a. s.	0,38	1,41	-0,09	1,40	-0,10	0,71	3,71	1.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 27: Výsledné hodnoty komparace metodou normované proměnné v roce 2008

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	1,28	0,27	-0,71	-0,35	1,34	-0,71	1,12	2.
ČSOB, a. s.	-1,16	-1,34	-0,70	-1,02	-1,06	-0,71	-5,98	3.
KB, a. s.	-0,12	1,07	1,41	1,36	-0,28	1,41	4,86	1.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 28: Výsledné hodnoty komparace metodou normované proměnné v roce 2009

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	1,41	0,00	-1,34	0,88	1,36	0,71	3,02	1.
ČSOB, a. s.	-0,66	-1,22	1,06	-1,40	-1,00	-1,41	-4,64	3.
KB, a. s.	-0,75	1,22	0,27	0,52	-0,36	0,71	1,61	2.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Slovní zhodnocení výsledků mezibankovní komparace, v jednotlivých letech, dle Metody normované proměnné:

Metodou normované proměnné bylo zjištěno, že **v roce 2007** si nejlépe vedla Komerční banka, druhá skončila ČSOB a třetí Česká spořitelna. První Komerční banka dosáhla prvního místa s výrazným odstupem – téměř o 5,5 celkových bodů oproti druhé ČSOB. Třetí Česká spořitelna ztrácí, v tomto roce, na druhou ČSOB jen dvě desetiny celkových bodů.

V roce 2008 se na prvním místě opět umístila Komerční banka, která jen zvýšila svůj celkový počet bodů. Lépe se jí vedlo v Kapitálové přiměřenosti a ve Fitch – dlouhodobý rating. Ve všech ostatních ukazatelích zaznamenala dokonce zhoršení situace. Druhou v pořadí byla Česká spořitelna, která oproti předešlému roku výrazně posílila. Na zlepšení její situace mělo vliv zlepšení všech sledovaných ukazatelů. Třetí ČSOB se oproti předešlému roku výrazně propadla – o 4,2 celkových bodů. Stalo se tak vlivem zhoršení Rentability průměrných aktiv, Kapitálové přiměřenosti, ukazatele Provozní náklady / Provozní výnosy i Fitch – dlouhodobý rating – zde dokonce o jeden stupeň.

Rok 2009 přinesl první místo České spořitelně, která si opět polepšila v celkovém počtu bodů – téměř o dva body. Celkové zlepšení bylo vlivem zlepšení ve čtyřech ze šesti sledovaných ukazatelů. Druhá Komerční banka výrazně snížila svůj celkový počet bodů, oproti roku předešlému. Za poklesem ze 4,86 na 1,61 celkových bodů stojí zhoršení všech sledovaných ukazatelů s výjimkou Rentability průměrných aktiv. Třetí ČSOB mírně v tomto roce snížila svůj propad mezi druhým a třetím místem. Ze sledovaných ukazatelů však pouze zlepšila Kapitálovou přiměřenost, v ostatních

sledovaných ukazatelích byla většinou horší nebo na stejné úrovni jako v předešlém roce.

Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu:

Výsledné hodnoty komparace dle Metody vzdálenosti od fiktivního objektu, v jednotlivých letech 2007 – 2009, uvádí následující Tabulky 29, 30 a 31.

Tabulka 29: Výsledné hodnoty komparace metodou vzdálenosti od fiktivního objektu v roce 2007

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Eukleidovská vzdálenost	Celkové pořadí
ČS, a. s.	0,99	-0,71	-1,18	-0,89	1,27	-1,41	4,49	3.
ČSOB, a. s.	-1,37	-0,71	1,27	-0,51	-1,17	0,71	4,44	2.
KB, a. s.	0,38	1,41	-0,09	1,40	-0,10	0,71	2,14	1.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 30: Výsledné hodnoty komparace metodou vzdálenosti od fiktivního objektu v roce 2008

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Eukleidovská vzdálenost	Celkové pořadí
ČS, a. s.	1,28	0,27	-0,71	-0,35	1,34	-0,71	1,88	1.
ČSOB, a. s.	-1,16	-1,34	-0,70	-1,02	-1,06	-0,71	5,26	3.
KB, a. s.	-0,12	1,07	1,41	1,36	-0,28	1,41	3,32	2.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Tabulka 31: Výsledné hodnoty komparace metodou vzdálenosti od fiktivního objektu v roce 2009

Ukazatel	ROAE	ROAA	Kapitálová přiměřenost (dle ČNB)	Provozní náklady / provozní výnosy	Čistá úroková marže	Fitch - dlouhodobý rating	Eukleidovská vzdálenost	Celkové pořadí
ČS, a. s.	1,41	0,00	-1,34	0,88	1,36	0,71	3,45	2.
ČSOB, a. s.	-0,66	-1,22	1,06	-1,40	-1,00	-1,41	4,91	3.
KB, a. s.	-0,75	1,22	0,27	0,52	-0,36	0,71	2,97	1.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Slovní zhodnocení výsledků mezibankovní komparace, v jednotlivých letech, dle Metody vzdálenosti od fiktivního objektu:

Metodou vzdálenosti od fiktivního objektu bylo zjištěno, že **v roce 2007** si nejlépe vedla Komerční banka, druhá skončila ČSOB a třetí Česká spořitelna. První Komerční banka dosáhla prvního místa s odstupem oproti druhé ČSOB a třetí České spořitelně, které měli téměř totožnou Eukleidovskou vzdálenost.

Nejnižší Eukleidovské vzdálenosti dosáhla, **v roce 2008**, Česká spořitelna. Byla tak nejbližší fiktivnímu objektu, který je složen z nejlepších hodnot každého ukazatele. Na druhé místo se tak dostala Komerční banka, které se oproti předešlému roku Eukleidovská vzdálenost zvýšila – vzdálila se tak ideálním hodnotám fiktivního objektu. Propad tohoto žebříčku u Komerční banky byl vlivem zhoršení obou Rentabilit i Čisté úrokové marže. Naopak ale v tomto roce dosáhla lepšího hodnocení ve Fitch – dlouhodobý rating. Třetí ČSOB se ještě více v tomto roce vzdálila ideálnímu podniku, než v roce 2007. K tomu přispěly zhoršená Rentabilita průměrných aktiv i Kapitálová přiměřenost, potažmo i horší Fitch rating.

V roce 2009 se na první místo dostává opět Komerční banka, jako tomu bylo i v roce 2007. Opět tak snížila svou vzdálenost od ideálního podniku a přiblížila se výsledkům rovnocenným s rokem 2007. Druhá se umístila Česká spořitelna, která tudíž vykazala druhou nejmenší vzdálenost od ideálního podniku. Její pokles, o jednu příčku oproti roku 2008, byl způsoben poklesem Rentability průměrných aktiv a Kapitálové přiměřenosti, naopak ale v tomto roce, o celý jeden stupeň zlepšila Fitch – dlouhodobý rating. ČSOB, třetí umístěná, si oproti předešlému roku také polepšila, ovšem nijak drasticky. Bylo to způsobeno vlivem zlepšení Rentabilit, Kapitálové přiměřenosti i Čisté úrokové marže. Fitch – dlouhodobý rating se jí naopak zhoršil, oproti roku předcházejícímu.

3.2 Statické hodnocení

Při statickém hodnocení dochází ke komplexnímu zhodnocení dílčích výsledků v jednotlivých metodách, vždy v rámci jednoho roku. Poté je sestaveno výsledné pořadí bank.

Výsledné pořadí bank podle všech použitých metod v jednotlivých letech uvádějí Tabulky 32, 33 a 34.

Tabulka 32: Výsledné pořadí bank podle všech použitých metod v roce 2007

	1. metoda	2. metoda	3. metoda	4. metoda	5. metoda
ČS	3.	3.	3.	3.	3.
ČSOB	2.	2.	2.	2.	2.
KB	1.	1.	1.	1.	1.

Tabulka 33: Výsledné pořadí bank podle všech použitých metod v roce 2008

	1. metoda	2. metoda	3. metoda	4. metoda	5. metoda
ČS	2.	2.	2.	2.	1.
ČSOB	3.	3.	3.	3.	3.
KB	1.	1.	1.	1.	2.

Tabulka 34: Výsledné pořadí bank podle všech použitých metod v roce 2009

	1. metoda	2. metoda	3. metoda	4. metoda	5. metoda
ČS	1.	1.	1.	1.	2.
ČSOB	3.	3.	3.	3.	3.
KB	2.	2.	2.	2.	1.

Slovní zhodnocení komplexních výsledků mezibankovní komparace, v jednotlivých letech:

V roce 2007 se na prvním místě ve všech použitých metodách umístila Komerční banka. Druhá skončila ČSOB, která získala toto pořadí rovněž ve všech počítaných metodách. Třetí skončila, při výpočtu všech pěti používaných metod, Česká spořitelna.

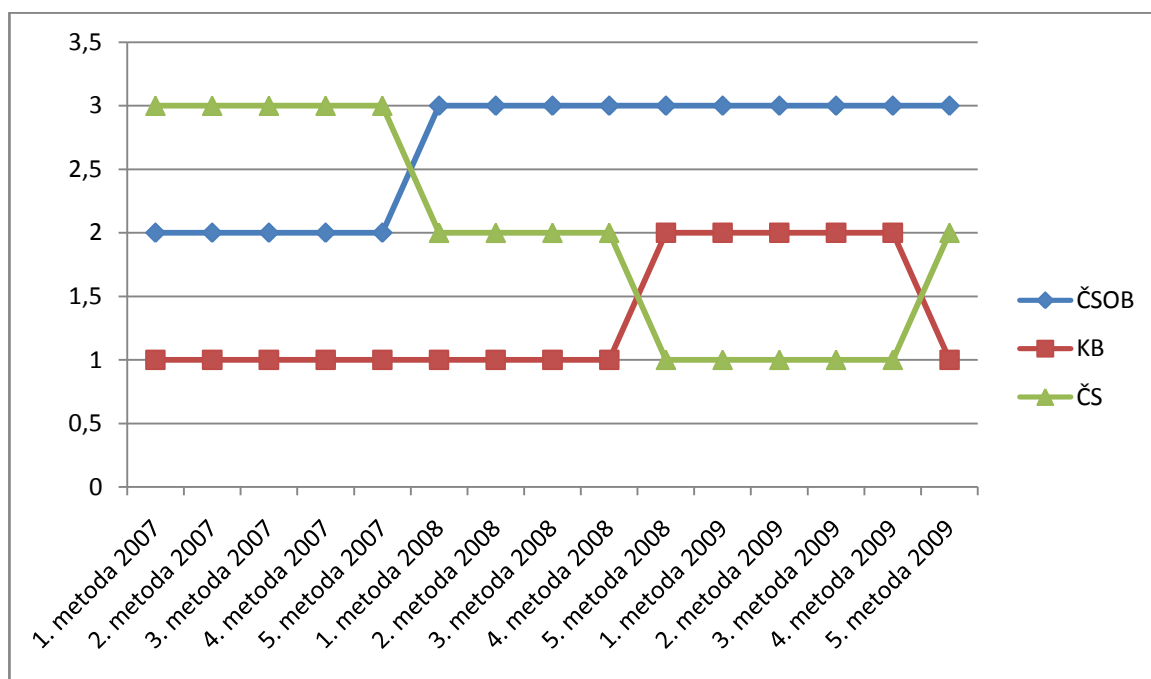
V roce 2008 se opět na prvním místě umístila Komerční banka, avšak s výjimkou 5. metody, čili Metody vzdálenosti od fiktivního objektu. Vzdálila se tak ideálnímu fiktivnímu podniku, ke kterému byla nejbližší v tomto roce Česká spořitelna. Ta se navíc v tomto roce v ostatních sledovaných metodách umístila na druhém místě, kdy si tak polepšila oproti roku předešlému o jednu pozici a v poslední metodě dokonce

o dvě místa. ČSOB se ve všech sledovaných metodách v tomto roce propadla o jednu příčku dolů, oproti roku 2007.

Další sledovaný **rok 2009** přinesl opět změny. ČSOB sice zůstala ve všech sledovaných metodách na třetím místě, ale zbylé dva komparované subjekty si pořadí vyměnily. V předešlém roce první Komerční banka byla tentokráte druhá, protože byla předstižena, vlivem dosažených dobrých výsledků, Českou spořitelnou. Výjimku tvoří akorát pátá sledovaná metoda, čili vzdálenost od fiktivního ideálního podniku. Zde si Komerční banka polepšila, oproti roku 2008, a dostala se na první místo. Byla tak v tomto roce nejbližší ideálnímu podniku. Druhým subjektem, který se přibližuje ideálnímu podniku, se tak logicky stala Česká spořitelna.

Pro názornost a zjednodušení přináší následující Graf 5 pohled na vývoj pořadí jednotlivých bank v čase.

Graf 5: Vývoj pořadí jednotlivých bank ve sledovaných letech 2007 – 2009



4. Vyhodnocení mezibankovní komparace z hlediska klientských dat

Tři vybrané bankovní domy byly porovnány jednak z hlediska vybraných ukazatelů finanční výkonnosti a jednak z hlediska klientských dat o daných bankovních subjektech. Zatímco komparace z hlediska vybraných ukazatelů finanční výkonnosti byla uskutečněna za tři po sobě jdoucí období – roky 2007 až 2009, komparace z hlediska klientských ukazatelů byla provedena za koncový rok 2009.

Vybranými klientskými ukazateli jsou Počet obchodních míst, Počet klientů v tisících, Počet bankomatů a Vzorový klient – cena za balíček služeb.

Vstupní data pro výpočet klientských ukazatelů za rok 2009 uvádí Tabulka 35.

Tabulka 35: Vstupní data pro výpočet klientských ukazatelů v roce 2009

Ukazatel	Počet obchodních míst	Počet klientů v tisících	Počet ATM	Vzorový klient - cena za balíček
ČS, a. s.	660,00	5273,00	1 218,00	228,00
ČSOB, a. s.	300,00	3061,00	734,00	90,00
KB, a. s.	398,00	1620,00	685,00	73,00
typ	(+1)	(+1)	(+1)	(-1)
Průměr	452,67	3318,00	879,00	130,33
Směr. odchylka	151,9678	1502,3624	240,5424	69,4086

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

4.1 Dynamické hodnocení

Dynamické hodnocení provádí výsledné zhodnocení dosažených výsledků ve všech sledovaných metodách.

Metodou součtu pořadí bylo zjištěno, jak dokládá i Tabulka 36, že nejlépe si z hlediska klientských ukazatelů vedla Česká spořitelna. ČSOB a Komerční banka se dělí o druhé až třetí místo se stejným počtem celkových bodů.

Tabulka 36: Výsledné hodnoty komparace klientských ukazatelů v roce 2009 metodou součtu pořadí

Ukazatel	Počet obchodních míst	Počet klientů v tisících	Počet ATM	Vzorový klient - cena za balíček	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	3,00	3,00	3,00	1,00	10,00	1.
ČSOB, a. s.	1,00	2,00	2,00	2,00	7,00	2. - 3.
KB, a. s.	2,00	1,00	1,00	3,00	7,00	2. - 3.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Metodou podílu bylo zjištěno, že nejlépe si opět vedla Česká spořitelna. Pořadí druhého a třetího místa je takřka vyrovnané – druhá Komerční banka a hned v závěsu třetí ČSOB (Tabulka 37).

Tabulka 37: Výsledné hodnoty komparace klientských ukazatelů v roce 2009 metodou podílu

Ukazatel	Počet obchodních míst	Počet klientů v tisících	Počet ATM	Vzorový klient - cena za balíček	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	1,46	1,59	1,39	0,57	5,00	1.
ČSOB, a. s.	0,66	0,92	0,84	1,45	3,87	3.
KB, a. s.	0,88	0,49	0,78	1,79	3,93	2.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Metoda bodovací přinesla závěr, že první pozici zaujímá opět Česká spořitelna, druhé a třetí místo jsou opět vyrovnané. Druhá je Komerční banka a třetí se umístila ČSOB (Tabulka 38).

Tabulka 38: Výsledné hodnoty komparace klientských ukazatelů v roce 2009 metodou bodovací

Ukazatel	Počet obchodních míst	Počet klientů v tisících	Počet ATM	Vzorový klient - cena za balíček	Průměr bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	100,00	100,00	100,00	32,02	83,00	1.
ČSOB, a. s.	45,45	58,05	60,26	81,11	61,22	3.
KB, a. s.	60,30	30,72	56,24	100,00	61,82	2.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Metoda normované proměnné doložila závěr, že první je opět v klientském hodnocení Česká spořitelna. Druhé místo ale metodou normované proměnné získala ČSOB, která doposavad byla třetí – v předešlých užitých metodách. Třetí místo zaujímá, dle této metody, Komerční banka (Tabulka 39).

Tabulka 39: Výsledné hodnoty komparace klientských ukazatelů v roce 2009 metodou normované proměnné

Ukazatel	Počet obchodních míst	Počet klientů v tisících	Počet ATM	Vzorový klient - cena za balíček	Suma bodů	Celkové pořadí
ČS, a. s.	1,36	1,30	1,41	-1,41	2,67	1.
ČSOB, a. s.	-1,00	-0,17	-0,60	0,58	-1,20	2.
KB, a. s.	-0,36	-1,13	-0,81	0,83	-1,47	3.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu považovaná za nejpresnější metodu dokládá, že ačkoliv byla Komerční banka vyhodnocena předešlými metodami na druhém nebo třetím místě, tak touto metodou je na místě prvním. Tento výsledek tudíž vypovídá o tom, že je Komerční banka nejméně vzdálena fiktivnímu nejlepšímu podniku. Druhou nejbližší vzdálenost k ideálnímu podniku má ČSOB a vždy první Česká spořitelna (podle předešlých výpočtových metod) skončila poslední. Je tedy nejvzdálenější ideálnímu podniku (Tabulka 40).

Tabulka 40: Výsledné hodnoty komparace klientských ukazatelů v roce 2009 metodou vzdálenosti od fiktivního objektu

Ukazatel	Počet obchodních míst	Počet klientů v tisících	Počet ATM	Vzorový klient - cena za balíček	Eukleidovská vzdálenost	Celkové pořadí
ČS, a. s.	1,36	1,30	1,41	-1,41	3,87	3.
ČSOB, a. s.	-1,00	-0,17	-0,60	0,58	2,57	2.
KB, a. s.	-0,36	-1,13	-0,81	0,83	1,74	1.

Zdroj: vlastní zpracování dle www.csas.cz, www.csob.cz, www.kb.cz

4.2 Statické hodnocení

První čtyři použité výpočtové metody prokázali, že nejlepší se z hlediska klientských ukazatelů jeví Česká spořitelna. Toto prvenství je vždy podpořeno výraznějším náskokem od zbylých komparovaných subjektů. Výsledky jsou předpokladatelné i bez výpočtu, vzhledem k tomu, jaké klientské ukazatele byly vybrány. Česká spořitelna je totiž mezi komparovanými subjekty bankou s největším počtem poboček, má nejvíce aktivních klientů v portfoliu a nejrozšířenější síť bankomatů. Výjimku tvoří akorát v ceně za balíček služeb u vzorového klienta. Zde je naopak bankou nejdražší, mezi komparovanými. V těchto prvních čtyřech metodách dochází krom tohoto také ke zjištění, že pozice ČSOB a Komerční banky jsou z hlediska klientských ukazatelů téměř vyrovnané.

Poslední použitá metoda – vzdálenosti od fiktivního objektu, která se považuje za nejpřesnější, ale ve svém výsledku, který přinesla při této komparaci, doložila jiné pořadí než metody předešlé. Zde naopak, v předešlých metodách suverénně vítězí Česká spořitelna, propadla až na třetí příčku pořadí. Je tedy nejvíce vzdálena ideálnímu podniku. Naopak Komerční banka se jeví jako ideálnímu podniku nejbliže. Druhou nejnižší vzdálenost od ideálního fiktivního podniku má ČSOB, dle této metody.

Výsledné pořadí bank z hlediska klientských ukazatelů, v roce 2009, přehledně shrnuje Tabulka 41.

Tabulka 41: Výsledné pořadí bank podle všech použitých metod v roce 2009

	1. metoda	2. metoda	3. metoda	4. metoda	5. metoda
ČS	1.	1.	1.	1.	3.
ČSOB	2. - 3.	3.	3.	2.	2.
KB	2. – 3.	2.	2.	3.	1.

V. Závěr

Cílem práce bylo uvést nástroje vhodné pro mezipodnikovou komparaci na základě vícekritériálního rozhodování. S využitím znalostí o výkonnosti podniku shrnout kvantitativní a kvalitativní kritéria použitelná pro scoringové srovnávací modely. Uvést příklady pravidelného rankingového hodnocení firem, zejména finančního sektoru v českých odborných periodikách. Provést srovnání tří bankovních ústavů působících v České republice a sestavit jejich pořadí.

Hlavním cílem byla komparace tří nejvýznamnějších (z hlediska obrátu, bilanční sumy a počtu klientů) bankovních subjektů poskytujících své služby firemní i privátní klientele. Analyzovat jejich hospodaření, výnosnost a finanční stabilitu.

Vedlejším cílem bylo uvést historický vývoj přístupu k měření podnikové výkonnosti. Charakterizovat kvalitativní a kvantitativní ukazatele používané v rámci komparativní analýzy. Definovat pojem benchmarking a zhodnotit další nástroje mezipodnikového srovnávání.

Komparovanými subjekty byly Česká spořitelna, a. s., Československá obchodní banka, a. s. a Komerční banka, a. s. Kritérii srovnatelnosti firem byly stejný předmět podnikání, působnost ve stejném státě a podobná či přiměřená velikost. Komparace byla zaměřena na finanční benchmarking založený především na hodnocení hospodářské situace pomocí vybraných finančních ukazatelů a také na komparaci z hlediska klientských dat (počet poboček, bankomatů, klientů a cena za balíček služeb).

V první části komparace, a sice při porovnání bank z hlediska ukazatelů finančního hospodaření za tři po sobě jdoucí období, byly zjištěny následující závěry:

- výsledné pořadí komparovaných bank se liší v čase,
- většina použitých výpočtových metod přináší stejné výsledné pořadí (vždy v rámci jednoho roku),
- použitá Metoda vzdálenosti od fiktivního/ideálního podniku přináší ve dvou ze tří sledovaných roků jiné výsledky při sestavení pořadí než zbylé použité metody,

- v roce 2007 byly vždy stejné výsledky napříč použitými metodami – první byla vždy Komerční banka, druhá vždy ČSOB a třetí vždy ČS,
- v roce 2007 byla první Komerční banka s výrazným bodovým náskokem oproti druhé ČSOB a třetí ČS – obě měli téměř vyrovnané bodové rozpětí,
- v roce 2008 byla první převážně Komerční banka, akorát se v tomto roce vzdálila ideálnímu podniku, kde co do pořadí skončila druhá, za Českou spořitelnou,
- v roce 2008 byla na druhém místě výsledného žebříčku téměř vždy Česká spořitelna, s výjimkou Metody vzdálenosti od fiktivního objektu, kdy se dostala na první místo před Komerční banku,
- v roce 2008 byla na třetím místě, z hlediska všech sledovaných metod, vždy ČSOB,
- v roce 2008 bylo pořadí jednotlivých komparovaných bank téměř vyrovnané – bez výraznějších rozdílů mezi prvním a druhým či druhým a třetím pořadím,
- v roce 2009 byla první bankou z hlediska finanční úspěšnosti Česká spořitelna, až na výjimku při Metodě vzdálenosti od fiktivního podniku, kterému se vzdálila a předstihla jí Komerční banka, která se tak stala subjektem nejbližším ideálnímu podniku,
- v roce 2009 se na druhém místě, s výjimkou vzdálenosti fiktivnímu podniku, umístila Komerční banka a na třetím místě výsledného ohodnocení se umístila ČSOB,
- v roce 2009 mezi sebou měli převážně první Česká spořitelna a převážně druhá Komerční banka nižší bodové rozpětí, kdežto vždy třetí ČSOB se bodově více vzdalovala od druhého místa,
- za nejúspěšnější banku by se z hlediska finančního hospodaření dala označit Komerční banka, která byla první devětkrát z patnácti možných, druhá nejúspěšnější by byla Česká spořitelna,
- nejhůře hospodařící bankou, z hlediska ukazatelů finančního hospodaření se dá označit ČSOB, která byla třetí desetkrát, z patnácti možných.

Při druhé části komparace – z hlediska klientských ukazatelů, za rok 2009, byly zjištěny následující závěry:

- první čtyři použité výpočtové metody prokázali, že nejlepší se z hlediska klientských ukazatelů jeví Česká spořitelna – toto prvenství je vždy podpořeno výraznějším náskokem od zbylých komparovaných subjektů,
- výsledky jsou předpokladatelné i bez výpočtu, vzhledem k tomu, jaké klientské ukazatele byly vybrány,
- Česká spořitelna je bankou nejdražší, mezi komparovanými,
- v prvních čtyřech metodách dochází také ke zjištění, že pozice ČSOB a Komerční banky jsou z hlediska klientských ukazatelů téměř vyrovnané,
- nejpresnější metoda – Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu, přinesla rozdílné výsledky oproti ostatním použitým metodám => nejbliže ideálnímu podniku je Komerční banka, druhá ČSOB a doposavad první Česká spořitelna skončila v této metodě až poslední.

Z hlediska stanovených hypotéz lze říci:

- pořadí bankovních subjektů seřazených na základě hodnocení finanční výkonnosti se liší od pořadí sestaveného na základě kritérií z pohledu klientů => **Hypotéza H1 byla potvrzena**; při prvním hodnocení (z hlediska finanční výkonnosti) zvítězila Komerční banka (devětkrát z patnácti možných prvenství), z hlediska klientů Česká spořitelna (ve čtyřech metodách z pěti použitých),
- **Hypotéza H2**, která říká, že většina českých bank je součástí zahraničních finančních skupin **byla rovněž potvrzena**; všechny tři komparované subjekty jsou součástí zahraničních finančních skupin, stejně tak jako většina (více než 80 %) ostatních (nekomparovaných) bank působících na českém území,
- **Hypotéza H3** vypovídající o tom, že výkonnost všech vybraných bankovních subjektů v letech 2007 až 2009 rostla, **nebyla zcela potvrzena, resp. byla částečně vyvrácena**; rostoucí výkonnost subjektu ve sledovaných letech zaznamenala pouze Česká spořitelna, která prokázala růst počtu bodů v časové řadě (např. Metodou podílu 5,75 – 6,05 – 6,32; nebo Metodou bodovací 85,57 – 87,29 – 94,93).

VI. Summary

The primary aim of the work was to present suitable inter-company comparison based on the multi-criteria decision-making; to summarise the quantitative and qualitative criteria used for score-comparative models considering the performance of the chosen companies; to present examples of regular rank-evaluation of companies (primarily from the financial sector) published in Czech professional periodicals; to compare three most significant banks trading in the Czech Republic (considering their turnover, balance sum and the number of clients) and offering their services both private and business clients and to analyze their financial management, profitability, and financial stability.

The secondary aim was to present the historic development of approach to the company performance measurement, to characterise the qualitative and quantitative indicators used within the comparative analysis, to define the concept of benchmarking, and to evaluate other tools of inter-company comparison.

The compared subjects were Česká spořitelna, Československá obchodní banka, and Komerční banka. The criteria of the comparability of the chosen companies were the same line of business, the same state where the business is run, and a similar or adequate size. The comparison was focused on financial benchmarking based, above all, on the assessment of the economic situation using the chosen financial indicators and also on the comparison considering client data (the number of branches, ATMs, and clients, and the price of client packages of services).

The conducted comparison came with the following conclusions: the resulting order of the compared banks differs in time, most of the used methods bring the same resulting order (within one year), the used Method of distance from the fictive/ideal company comes, in two of the free observed years, with different resulting order than the other methods.

The conclusions of the performance of the involved companies are of different nature than the conclusions considering the approach to their clients. The performance evaluation represents the ability of economic management, while the approach to clients indicates the favour and proximity of the banks to their clients.

The conducted analysis proved that the majority of the banks trading in the Czech Republic, including the compared banks, are parts of foreign financial Gross. The hypothesis that the performance of all selected subject was increasing in the period of 2007 to 2009 was not accepted.

VII. Přehled použité literatury

- 1) Dervitsiotis K. N.: Benchmarking and business paradigm shifts. TQM, pp 641-46
- 2) Dvořák P.: Komerční bankovníctví pro bankéře a klienty. 1. vydání Praha, Linde, a. s., 1999, ISBN 80-7201-141-3
- 3) Grünwald R., Holečková J.: Finanční analýza a plánování podniku. 1. vydání Praha, Ekopress, s. r. o., 2007, ISBN 978-80-86929-26-2
- 4) Kislingerová E., Hnilica J.: Finanční analýza – Krok za krokem. 1. vydání Praha, C. H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-321-3
- 5) Kožená M.: Manažerská ekonomika. 1. vydání Praha, C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-673-2
- 6) Landa M.: Jak číst finanční výkazy. 1. vydání Brno, Computer Press, a. s., 2008, ISBN 978-80-251-1994-5
- 7) Mařík M., Maříková P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2. přeprac. a rozšířené vydání Praha, Ekopress, s. r. o., 2005, ISBN 80-86119-61-0
- 8) Mrkvička J., Kolář P.: Finanční analýza. 2. přepracované vydání Praha, Aspi, a. s., 2006
- 9) Pavelková D., Knápková A.: Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vydání Praha, Linde, s. r. o., 2005, ISBN 80-86131-63-7
- 10) Rolínek L.: Management I. České Budějovice, Jihočeská univerzita, 2003
- 11) Růčková P.: Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vydání Praha. Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1386-1
- 12) Sedláček J.: Finanční analýza podniku. 1. vydání Brno, Computer Press, a. s., 2007, ISBN 978-80-251-1830-6
- 13) Sedláček J.: Účetní data v rukou manažera. 1. vydání Brno, Computer Press, a. s., 1999, ISBN 80-7226-140-1
- 14) Synek a kol.: Manažerská ekonomika. 2. přepracované vydání Praha, Grada Publishing, a. s., 2000, ISBN 80-247-9069-6
- 15) Vinš P., Liška V.: Rating. 1. vydání Praha. C. H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-807-X
- 16) Vojtko V.: Studijní pomůcka pro předmět Manažerský výzkum. České Budějovice, Jihočeská univerzita, 2009

- 17) Wagnerová I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání Praha, Grada Publishing, a. s., 2008, ISBN 978-80-247-2361-7
- 18) Žák M.: Velká ekonomická encyklopedie. 1. vydání Praha, Linde, a. s., 2002, ISBN 80-7201-381-5

Elektronické zdroje

- 19) server Banka roku: Data [on-line], [cit. 01. 02.2011] Dostupný z www
<http://www.bankaroku.cz/banka-roku/kategorie.html>
- 20) server Bankovní poplatky: Data [on-line], [cit. 01. 02.2011] Dostupný z www
<http://www.bankovnipoplatky.com/kontakty.html>
- 21) server Business.center.cz: Data [on-line], [cit. 01. 03.2011] Dostupný z www
<http://business.center.cz/business/pojmy/p1217-benchmarking.aspx>
- 22) server Benchmarking.cz: Data [on-line], [cit. 01. 03.2011] Dostupný z www
http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp
- 23) Agentura Czech Top 100: Data [on-line], [cit. 01. 02.2011] Dostupná z www
<http://www.ct100.cz/cz/zebrický-firem>
- 24) Česká národní banka: Data [on-line], [cit. 30. 04.2011] Dostupná z www
https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC_LISTINGS_RESPONSE
- 25) Česká spořitelna, a. s.: Data [on-line], [cit. 01. 04.2011] Dostupná z www
http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=subportal01
- 26) ČSOB, a. s.: Data [on-line], [cit. 01. 04.2011] Dostupná z www
<http://www.csob.cz/cz/Stranky/default.aspx>
- 27) Ernst and Young: Data [on-line], [cit. 01. 02.2011] Dostupní z www
<http://www.ey.com/CZ/cs/About-us/Entrepreneur-Of-The-Year>
- 28) Komerční banka, a. s.: Data [on-line], [cit. 01. 04.2011] Dostupná z www
<http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace.shtml>
- 29) Slovenská spořitelna, a. s.: Data [on-line], [cit. 01. 04.2011] Dostupná z www
<http://www.slsp.sk/vsetko-o-banke/profil-banky/profil-banky.html>
- 30) server Vstřícná banka: Data [on-line], [cit. 01. 02.2011] Dostupný z www
<http://www.vstricnabanka.cz/zakladni-informace.html>
- 31) server Zlatá koruna: Data [on-line], [cit. 01. 02.2011] Dostupný z www
<http://www.zlatakoruna.info/>

VIII. Seznam obrázků, tabulek, grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1	Proces benchmarkingu	str. 9
Obrázek 2	Ukazatele ve Spider grafu	str. 27
Obrázek 3	Hodnotící stupnice indexu bonity	str. 38

Seznam tabulek

Tabulka 1	Typy benchmarkingu	str. 10
Tabulka 2	Historický pohled na měření výkonnosti podniku	str. 13
Tabulka 3	Postup technické analýzy	str. 19
Tabulka 4	Členění technické analýzy podniku	str. 20
Tabulka 5	Některé příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení	str. 22
Tabulka 6	Koeficienty V_1 , V_3 , V_4 a V_6 pro vybraná odvětví ekonomiky	str. 32
Tabulka 7	Bodové ohodnocení Tamariho modelu	str. 35
Tabulka 8	Stupnice hodnocení ukazatelů v Kralickově testu	str. 37
Tabulka 9	Hlavní rozdíly mezi ratingem a scoringem	str. 39
Tabulka 10	Vybrané konsolidované ekon. ukazatele ČSOB	str. 50
Tabulka 11	Vybrané konsolidované ekon. ukazatele KB	str. 51
Tabulka 12	Vybrané konsolidované ekon. ukazatele ČS	str. 52
Tabulka 13	Přehled komparovaných bank	str. 53

Tabulka 14	Vstupní data pro výpočet ukazatelů finanční výkonnosti v roce 2007	str. 56
Tabulka 15	Vstupní data pro výpočet ukazatelů finanční výkonnosti v roce 2008	str. 56
Tabulka 16	Vstupní data pro výpočet ukazatelů finanční výkonnosti v roce 2009	str. 57
Tabulka 17	Výsledné hodnoty komparace metodou součtu pořadí v roce 2007	str. 57
Tabulka 18	Výsledné hodnoty komparace metodou součtu pořadí v roce 2008	str. 57
Tabulka 19	Výsledné hodnoty komparace metodou součtu pořadí v roce 2009	str. 58
Tabulka 20	Výsledné hodnoty komparace metodou podílu 2007	str. 59
Tabulka 21	Výsledné hodnoty komparace metodou podílu 2008	str. 59
Tabulka 22	Výsledné hodnoty komparace metodou podílu 2009	str. 59
Tabulka 23	Výsledné hodnoty komparace metodou bodovací 2007	str. 60
Tabulka 24	Výsledné hodnoty komparace metodou bodovací 2008	str. 61
Tabulka 25	Výsledné hodnoty komparace metodou bodovací 2009	str. 61
Tabulka 26	Výsledné hodnoty komparace metodou normované proměnné v roce 2007	str. 62
Tabulka 27	Výsledné hodnoty komparace metodou normované proměnné v roce 2008	str. 62
Tabulka 28	Výsledné hodnoty komparace metodou normované proměnné v roce 2009	str. 63
Tabulka 29	Výsledné hodnoty komparace metodou vzdálenosti od fiktivního objektu v roce 2007	str. 64

Tabulka 30	Výsledné hodnoty komparace metodou vzdálenosti od fiktivního objektu v roce 2008	str. 64
Tabulka 31	Výsledné hodnoty komparace metodou vzdálenosti od fiktivního objektu v roce 2009	str. 64
Tabulka 32	Výsledné pořadí bank podle metod v roce 2007	str. 66
Tabulka 33	Výsledné pořadí bank podle metod v roce 2008	str. 66
Tabulka 34	Výsledné pořadí bank podle metod v roce 2009	str. 66
Tabulka 35	Vstupní data pro výpočet klientských ukazatelů 2009	str. 68
Tabulka 36	Výsledné hodnoty komparace klientských ukazatelů v roce 2009 metodou součtu pořadí	str. 69
Tabulka 37	Výsledné hodnoty komparace klientských ukazatelů v roce 2009 metodou podílu	str. 69
Tabulka 38	Výsledné hodnoty komparace klientských ukazatelů v roce 2009 metodou bodovací	str. 70
Tabulka 39	Výsledné hodnoty komparace klientských ukazatelů v roce 2009 metodou normované proměnné	str. 70
Tabulka 40	Výsledné hodnoty komparace klientských ukazatelů v roce 2009 metodou vzdálenosti od fiktivního objektu	str. 71
Tabulka 41	Výsledné pořadí bank podle všech použitých metod, v roce 2009	str. 72

Seznam grafů

Graf 1	Počet klientů	str. 53
Graf 2	Počet zaměstnanců	str. 54
Graf 3	Počet poboček	str. 54

Graf 4	Počet bankomatů	str. 55
Graf 5	Vývoj pořadí jednotlivých bank ve sledovaných letech 2007 – 2009	str. 67