

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Firma v konkurenčním prostředí

Bc. Anna Smejkalová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Anna Smejkalová

Provoz a ekonomika

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

Company in a competitive environment

Cíle práce

Cílem diplomové práce je nastudování a následná interpretace tržních struktur se zaměřením na oligopolní konkurenci. Dalším cílem k vypracování DP je získané informace aplikovat na konkrétní bankovní subjekt a definovat jeho konkurenční prostředí.

Metodika

Teoretická část DP bude zpracována na základě poznatků získaných z odborné literatury a internetových zdrojů týkajících se dané problematiky. V praktické části bude zhodnocena konkrétní firma s následnou analýzou jejího konkurenčního prostředí.

Doporučený rozsah práce

60 -80 stran

Klíčová slova

Trh, tržní struktury, firma, konkurence, konkurenční prostředí, oligopol, bankovní systém.

Doporučené zdroje informací

BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA EKONOMICKÝCH TEORIÍ, – BURIANOVÁ, J. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.

MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie : základní kurs*. Slaný: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-38-3.

SEKERKA, B. – BRČÁK, J. – STARÁ, D. *Makroekonomie – teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-492-3.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE, – MOLNÁR, Z. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1908-1.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 18. 1. 2018

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 1. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. PhDr. Karlu Šředlovi, CSc. za ochotu, odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Obsah této diplomové práce se věnuje firmě Komerční banka, a.s. a jejímu postavení v konkurenčním prostředí v rámci bankovního trhu. V teoretické části je charakterizován trh a především pak tržní struktury a konkurenční strategie. Tržní struktury tato práce rozděluje na dokonalou a nedokonalou konkurenci. Praktická část této diplomové práce se zabývá charakteristikou vybrané firmy bankovního trhu Komerční banka, a.s. a graficky zpracovává vybrané ekonomické ukazatele a jejich vývoj ve sledovaných letech 2012 - 2016. Dále jsou v této kapitole zpracovány údaje o třech vybraných konkurenčních firmách, jejich charakteristika a grafické zpracování ukazatelů. Zjištěné údaje jak ekonomických ukazatelů, tak i nabízených služeb v praktické části, jsou pak porovnávány s údaji Komerční banky.

Klíčová slova: Trh, tržní struktury, firma, konkurence, konkurenční strategie, konkurenční prostředí, monopol, oligopol, banka, bankovní systém.

Company in a competitive environment

Abstract

Content of this diploma thesis deals with position of chosen company Komerčni banka in the competitive environment of the bank market. In the theoretical part author deals with basis of market, its competitive environment and strategy. This thesis divides the competitive market into perfect and imperfect competition. In the practical part of this thesis there are analyzed data of chosen company Komerčni banka, description and graphic processing of the basic economic indicators with their progress in the years 2012 to 2016. The thesis also compares the bank Komerčni banka with three other chosen competing companies, which are also described and graphical analyzed in the practical part. The companies are also compared with offered services.

Keywords: Market, market structure, company, competition, competitive strategy, competitive environment, monopoly, oligopoly, bank, bank system.

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	15
3.1 Firma	15
3.1.1 Cíle firmy.....	15
3.1.2 Zisk	16
3.2 Konkurence a konkurenceschopnost.....	18
3.2.1 Konkurenční strategie	18
3.2.2 Tři základní konkurenční strategie	22
3.3 Tržní struktury.....	25
3.3.1 Dokonalá konkurence	26
3.3.2 Nedokonalá konkurence	27
3.4 Modely oligopolního chování	34
3.4.1 Smluvní oligopol.....	35
3.4.2 Oligopol s dominantní firmou.....	36
3.4.3 Duopol	38
4 Vlastní práce	44
4.1 Bankovní trh v ČR	44
4.2 Bankovní systém	45
4.3 Činnosti bank	45
4.4 Česká národní banka	46
4.5 Bankovní sektor ČR	46
4.6 Charakteristika vybrané banky.....	49
4.6.1 Komerční banka, a.s.....	49
4.7 Charakteristika vybraných konkurenčních bank	57
4.7.1 Česká spořitelna, a.s.....	58
4.7.2 Československá obchodní banka, a.s.....	64

4.7.3 Raiffeisenbank, a.s.	70
5 Výsledky	75
5.1 Porovnání Komerční banky s vybranými konkurenčními bankami.....	75
5.2 Porovnání poskytovaných služeb vybraných společností	83
6 Závěr.....	84
7 Seznam použitých zdrojů.....	85

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kolo konkurenční strategie	19
Obrázek 2: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie	20
Obrázek 3: Odvětví a jeho hranice	21
Obrázek 4: Druhé strategie	23
Obrázek 5: Schéma konkurence	25
Obrázek 6: Typy tržních struktur	26
Obrázek 7: Monopolistická konkurence v krátkém období	28
Obrázek 8: Monopolistická konkurence v dlouhém období	29
Obrázek 9: Maximalizace zisku	31
Obrázek 10: Optimální výstup smluvního oligopolu	35
Obrázek 11: Oligopol s dominantní firmou	37
Obrázek 12: Přehled modelů duopolu	38
Obrázek 13: Reakční křivky v Courtnově modelu duopolu	39
Obrázek 14: Rovnováha Bertrandova modelu	41
Obrázek 15: Rovnováha modelu s cenovým vůdcem	42
Obrázek 16: Sweezyho model	42
Obrázek 17: Aktiva bankovního sektoru ČR	47
Obrázek 18: Pasiva bankovního sektoru ČR	47
Obrázek 19: Úvěry domácnostem s rezidencí v ČR	48
Obrázek 20: Seznam bank a poboček zahraničních bank v ČR	49
Obrázek 21: Ocenění Komerční banky za rok 2016 a 2017	51
Obrázek 22: Ukazatele finanční situace č.1 (mil. Kč) - KB	53
Obrázek 23: Ukazatele finanční situace č.2 (mil. Kč) - KB	54
Obrázek 24: Ukazatele finančních výsledků (mil. Kč) - KB	55
Obrázek 25: Poměrové ukazatele v % - KB	55
Obrázek 26: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.1 - KB	56
Obrázek 27: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.2 v počtu - KB	57
Obrázek 28: Seznam členů Finanční skupiny České spořitelny	59
Obrázek 29: Ukazatele finanční situace č.1 (mil. Kč) – Česká spořitelna	60
Obrázek 30: Ukazatele finanční situace č.1 (mil. Kč) – Česká spořitelna	61
Obrázek 31: Ukazatele finančních výsledků (mil. Kč) – Česká spořitelna	62
Obrázek 32: Poměrové ukazatele v % - Česká spořitelna	62
Obrázek 33: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.1 (počet) – Česká spořitelna	63
Obrázek 34: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.2 – Česká spořitelna	63
Obrázek 35: Značky ČSOB	64
Obrázek 36: Ukazatele finanční situace č.1 (mil. Kč) – ČSOB	66
Obrázek 37: Ukazatele finanční situace č.2 (mil. Kč) – ČSOB	67
Obrázek 38: Ukazatele finančních výsledků (mil. Kč) - ČSOB	68
Obrázek 39: Poměrové ukazatele v % - ČSOB	68
Obrázek 40: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.1 - ČSOB	69
Obrázek 41: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.2 - ČSOB	69
Obrázek 42: Ukazatele finanční situace č.1 (mil. Kč) – Raiffeisenbank	72
Obrázek 43: Ukazatele finanční situace č.2 (mil. Kč) – Raiffeisenbank	72
Obrázek 44: Ukazatele finančních výsledků (mil. Kč) – Raiffeisenbank	73
Obrázek 45: Poměrové ukazatele v % - Raiffeisenbank	74
Obrázek 46: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti – Raiffeisenbank	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatele finanční situace (mil. Kč) - porovnání	75
Tabulka 2: Ukazatele finančních výsledků (mil. Kč) - porovnání	78
Tabulka 3: Poměrové ukazatele v % - porovnání	80
Tabulka 4: Ostatní vybrané ukazatele obchodní činnosti - porovnání	82

1 Úvod

Dnešní trh je téměř v každém odvětví nasycený velkým množstvím podniků. Každá firma na trhu by tedy měla správně využívat své konkurenceschopnosti, jelikož bez ní se na trhu nelze udržet. Jedním ze základních článků trhu, který ovlivňuje výsledky firmy, je zákazník. Firma musí najít způsob, jak uspokojit potřeby svých zákazníků, aby si je udržela a případně získala nové. Firma usiluje o to prosadit se a dosáhnout stanovených cílů, kterými jsou většinou prosperovat a udržet se na trhu. Pro každou firmu je velice obtížné získat pevné postavení, jelikož neexistuje jednotný postup k jeho dosažení a také proto, že činnosti firem ovlivňuje, ať pozitivně či negativně, velké množství faktorů.

Trh lze rozdělit na dva různé typy, a to na dokonalou a nedokonalou konkurenci. V teorii o dokonalé konkurenci se vyskytuje velké množství firem, které však nemohou ovlivnit tržní cenu na trhu. Lze tedy říci, že dokonalá konkurence ve světě neexistuje, případně se k ní určitý trh pouze blíží. Tato práce je tedy zaměřena na nedokonalou konkurenci, která se dělí na tři struktury. Jde o monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci. Konkrétně se pak práce zaměřuje na oligopolní trh, kde figuruje menší množství firem.

V oblasti bankovního trhu, kterému se věnuje tato práce, figuruje již větší počet společností, který se stále zvyšuje. Zvětšuje se tak i konkurence stávajícím společnostem v odvětví a ty musí zaujmout stanovisko o dalším vývoji jejich strategie. V současné době je tedy trend uspokojit zákazníka nejen vyhovujícím produktem na míru, ale doprovodnými službami a komfortem, který zákazník u konkurence nenajde.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cíl teoretické části této práce je podat přehled o trhu, jak se dělí, jaké jsou jeho struktury a následný podrobnější rozbor těchto struktur. Na trhu nedokonalé konkurence lze najít struktury monopolu, oligopolu a monopolistické konkurence. Největší pozornost je pak věnována oligopolní tržní struktuře, do které patří vybraný bankovní subjekt, kterým se tato práce zabývá.

Hlavní cíl praktické části je na základě získaných dat zjistit ekonomickou situaci a úroveň vybraného bankovního subjektu. Dále si praktická část klade za cíl představit vybrané konkurenční subjekty, se kterými je podnik následně porovnáván. Hlavní vybranou společností je Komerční banka, a.s. a jejími konkurenčními společnostmi k porovnání byly zvoleny banky Česká spořitelna, a.s., Československá obchodní banka, a.s. a Raiffeisenbank, a.s.. Cíl praktické části této práce je zaměřit se na vybrané bankovní společnosti v ČR a zjistit, jakým způsobem dochází k ovlivňování jejich konkurenceschopnosti, následný rozbor finančního zdraví a porovnání nabízených produktů a v neposlední řadě i schopnost udržet se na trhu.

2.2 Metodika

Tato práce se dělí na dvě části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována nastudováním odborné literatury a článků, které poskytují potřebné vědomosti k napsání a vytvoření struktury jednotlivých kapitol této části. Praktická část je zpracována na základě internetových zdrojů, které charakterizují vybrané firmy a vykazují data potřebná k zjištění ekonomické situace podniku. Následně je ke zhodnocení situace a návrhu jejího řešení použita metoda porovnání získaných dat a ukazatelů. Na jejich základě je pak zpracováno shrnutí a závěr. Zdroje v této práci jsou citované dle norem.

3 Teoretická východiska

3.1 Firma

Firma je ekonomicky samostatný subjekt vystupující na trhu, kde se střetává nabídka s poptávkou po konkrétních výrobcích a službách. Vedle fungování na trhu statků a služeb, kde firma figuruje jako prodejce a nabízí produkty své činnosti, účastní se také trhu výrobních faktorů, kam naopak vstupuje jako kupující a poptává potřebné výrobní faktory. Kromě tržního subjektu lze firmu označit také jako subjekt, který organizuje lidi a prostředky potřebné k činnosti, kterou se zabývá.¹

3.1.1 Cíle firmy

Mezi základní cíle firmy patří maximalizace zisku, tedy stav, kdy dochází k největšímu možnému rozdílu mezi celkovými příjmy a náklady. K dosažení maximálního zisku je nutné dodržet zlaté pravidlo pro maximalizaci zisku, které říká, že mezní náklady (MC) se rovnají mezním příjmům (MR).²

Firma však nemusí zůstat pouze u maximalizace zisku, ale existují i další, takzvané alternativní cíle firmy. Tyto cíle určuje například vlastnictví firmy, její organizační struktura nebo také metody řízení. Jedním ze zásadních alternativních cílů může být například snaha „přežít a uchovat se jako podnik“³. Za další cíle lze označit dosahování určitého podílu na trhu a také celkový růst a expanzi firmy.

Snaha o dlouhodobé přežití je označována za primární cíl, jelikož dosažení maximálního krátkodobého zisku ještě nezaručuje, že firma dlouhodobě přežije. Co se týká dosažení určitého podílu na trhu, lze říci, že rostoucí podíl také pozitivně ovlivňuje zisk. V rámci růstu a expanze firmy lze hovořit o komplexnějším cíli. Rostoucí firma jednak zajišťuje určitý zisk, ale také vytváří jistotu a směřuje k dlouhodobému přežití na trhu.⁴

¹ BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. 2012, s. 6.

² BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

³ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 2012, s.1.

⁴ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

3.1.2 Zisk

Zisk lze obecně definovat jako rozdíl mezi příjmy a náklady firmy. Z ekonomického hlediska se však zisk rozlišuje na několik druhů. Prvním druhem je **normativní zisk**, který popisuje takzvanou míru zisku v daném hospodářství. Lze interpretovat také jako očekávanou míru zisku, kterou by firma mohla získat při vložení svých zdrojů do jiného odvětví. V momentě, kdy míra dosaženého zisku firmy překročí tuto běžnou míru, jedná se o dosažení mimořádného, tedy ekonomického zisku.⁵

Ekonomický zisk je tedy ukazatel, kterým lze zjistit, že vynaložené výrobní faktory jsou zhodnoceny více, než by tomu bylo například v jiném odvětví. Jestli firma dosahuje ekonomického zisku a případně jakého, zjistí pomocí rozdílu celkových příjmů a nákladů, tedy:

$$\text{ekonomický zisk} = \text{celkový příjem (TR)} - \text{celkové náklady (TC)} \quad (1)$$

Pokud dojde k nulovému ekonomickému zisku, nemusí se však jednat o situaci, kdy by firma nerealizuje žádný zisk, ale firma stále může realizovat takzvaný zisk účetní.

Účetní zisk je rozdíl mezi celkovými příjmy a explicitními náklady, tedy náklady, které jsou v peněžní podobě reálně vynaložené na nákup nebo pronájem výrobních faktorů.

$$\text{účetní zisk} = \text{celkový příjem (TR)} - \text{explicitní náklady (TC)} \quad (2)$$

Tento zisk je tedy finanční obnos, který zůstane na účtu firmy po odečtení vynaložených explicitních nákladů od příjmů z produkce. Dále ještě existuje také čistý zisk, což je zdaněný zisk účetní. Jedná se o obnos peněz, který reálně firma vlastní a může s ním dále disponovat například v rámci dalších investic.⁶

⁵ JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., 2013.

⁶ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

Zisk v krátkém a dlouhém období

Krátké období je takové období, ve kterém firma vstupuje do výroby s minimálně jedním fixním vstupem a zároveň nesmí opustit odvětví, ve kterém právě vytváří činnost. Zároveň se na trhu nachází fixní počet firem, který se nemění. V tomto období firma musí vždy uhradit fixní náklady, a to i tehdy, když nevyrábí. Proto existují dvě možnosti, které firma v krátkém období má. Buď zastaví svou činnost, nebo bude pokračovat ve výrobě. Pokud firma realizuje celkové příjmy vyšší, než jsou všechny vynaložené variabilní náklady, je schopna z jejich části uhradit i fixní náklady. V tomto případě je doporučeno ve výrobě pokračovat. Zastavením výroby by došlo k vyšší ztrátě, jelikož i při nečinnosti firma musí uhradit fixní náklady. Lze tedy interpretovat, že:

- *„Jsou-li celkové příjmy stejné nebo vyšší než variabilní náklady, bude firma pokračovat ve výrobě.*
- *Jsou-li celkové příjmy nižší než variabilní náklady, firma nebude pokračovat ve výrobě.“⁷*

Z toho vyplývá, že firma je ochotna akceptovat maximální ztrátu pouze ve výši fixních nákladů.

V dlouhém období firma naopak vstupuje do výroby pouze s variabilními náklady a počet firem na trhu není konstantní a může se měnit. Firmy v dlouhém období přicházejí i odcházejí v závislosti na jejich výsledcích. Cílem firmy je dosáhnout minimálně takových příjmů, aby pokryly její celkové náklady. V případě, že jsou příjmy nižší, dochází k takzvané ekonomické ztrátě a firma nebude dlouhodobě na trhu setrvávat. Pokud firmy v určitém odvětví realizují ekonomický zisk, lze téměř s jistotou očekávat příliv nových firem. V takovém případě dojde ke snížení tržní ceny a tudíž i ekonomický zisk se sníží na nulu. V opačném případě, kdy by ekonomický zisk byl krátkodobě nižší než nula, lze očekávat odliv firem z odvětví. Tržní cena na tuto situaci bude reagovat růstem a ekonomický zisk se opět dostane na nulu. Lze tedy interpretovat, že *„v dlouhém období*

⁷ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013, s.150.

je ekonomický zisk firmy nulový⁸. V případě existence bariér pro vstup a výstup z odvětví je i v dlouhém období možné dosáhnout kladného ekonomického zisku.

3.2 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence je pojem, který označuje soutěž mezi jednotlivými firmami na trhu s cílem co nejvíce maximalizovat zisk. Na základě takzvaného konkurenčního boje užívá firma jednotlivé nástroje vedoucí právě k získání výhody před svým konkurenčním soupeřem.

Aby byla firma označena za konkurenceschopnou, musí být schopna udržet se na trhu a dostávat svým závazkům. Konkurenceschopná je taková firma, která dokáže minimalizovat náklady, a tedy nabízet své výrobky za nižší cenu než konkurenti, nebo si zakládá na vysoké kvalitě svého produktu. Vedle těchto dvou základních konkurencí (cenová a kvalitou) lze konkurenceschopnosti dosáhnout také postavením firmy na trhu a ovlivňováním podmínek, za kterých firma nabízí svůj produkt. Pokud firma již přestává být konkurenceschopnou, tedy není schopna zisku a nedostává tak svým závazkům, musí trh opustit.⁹

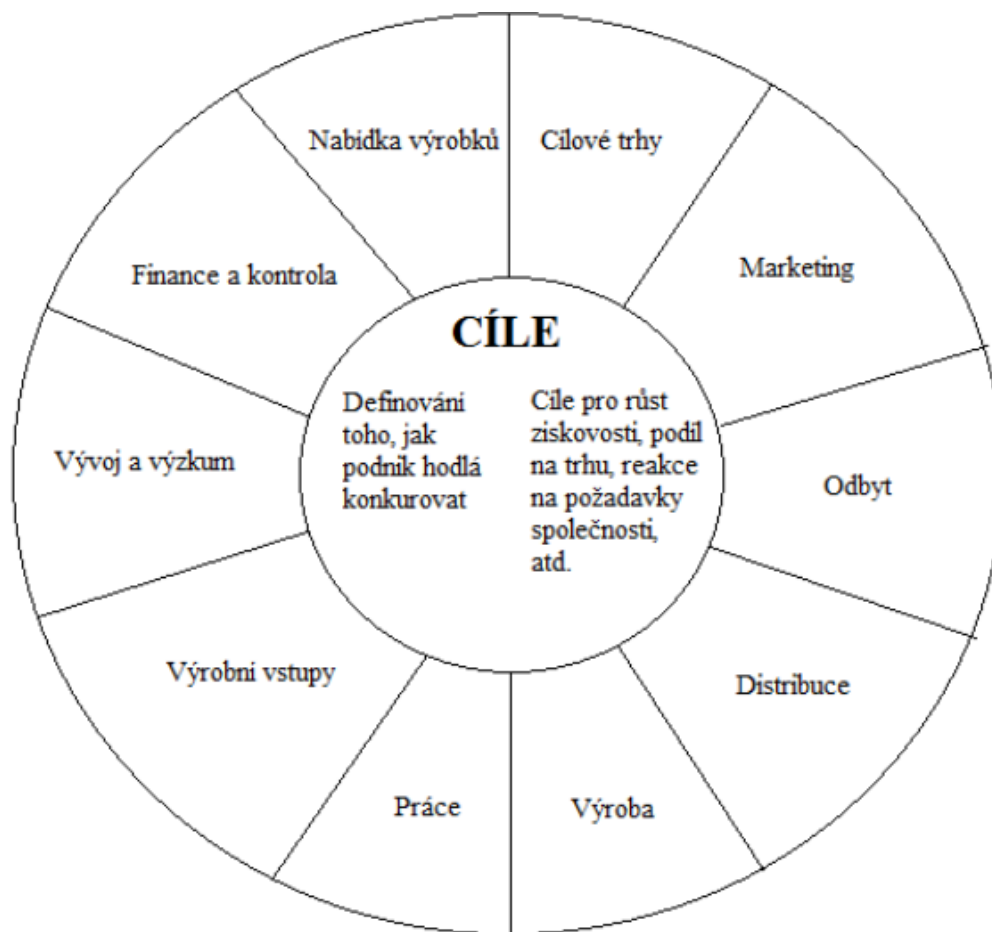
3.2.1 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie pomáhá najít nástroje, pomocí nichž je firma schopna efektivně konkurovat a zajistit, aby její postavení na trhu bylo stabilní. Každá firma vstupující na trh by tedy měla mít předem určenou konkurenční strategii. Vytvořením konkurenční strategie firma určuje, jak se bude chovat v rámci konkurenční soutěže, jaké má konkrétní cíle a jak bude postupovat, aby vymezených cílů dosáhla.

⁸ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013, s.152.

⁹ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

Obrázek 1: Kolo konkurenční strategie¹⁰

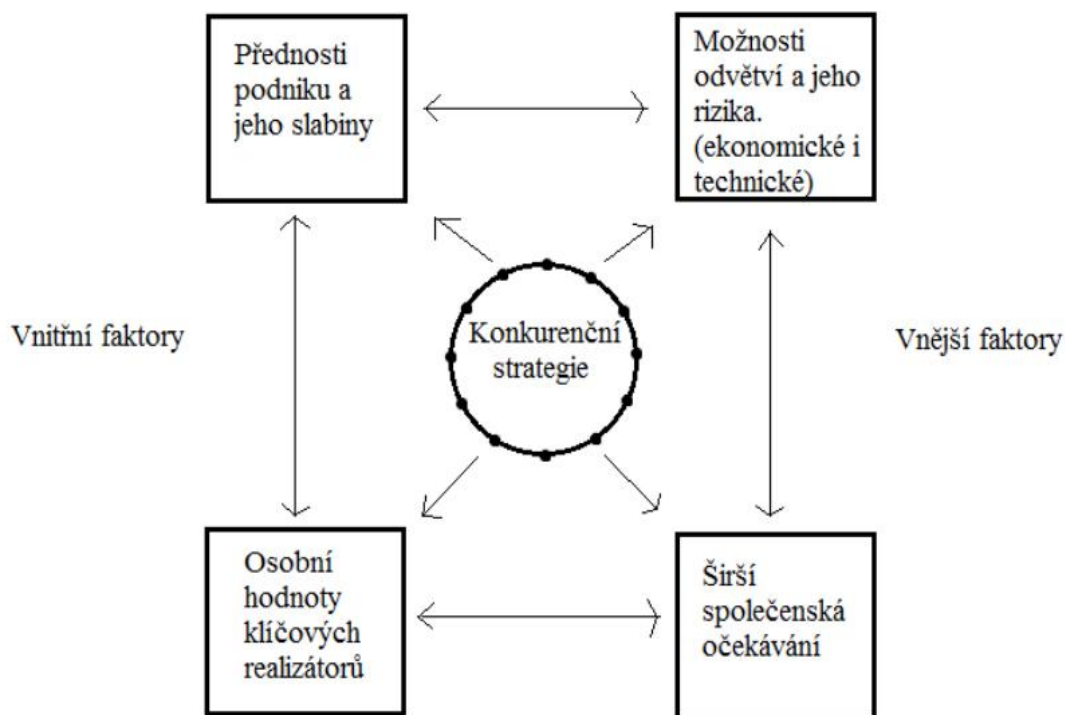


Na obrázku výše je zobrazen koncept strategie kombinovaný z vytyčených cílů firmy a prostředků, které vedou k jejich naplnění. Tyto cíle se nachází uprostřed kola a vymezují to, jakým způsobem chce firma konkurovat, a ve vnější straně kola jsou uvedena opatření, která firma plánuje aplikovat k dosažení svých cílů. Všechna tato opatření musí být vzájemně propojena a musí vycházet právě z cílů, o které se opírají.¹¹

¹⁰ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, vlastní zpracování.

¹¹ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994.

Obrázek 2: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie¹²



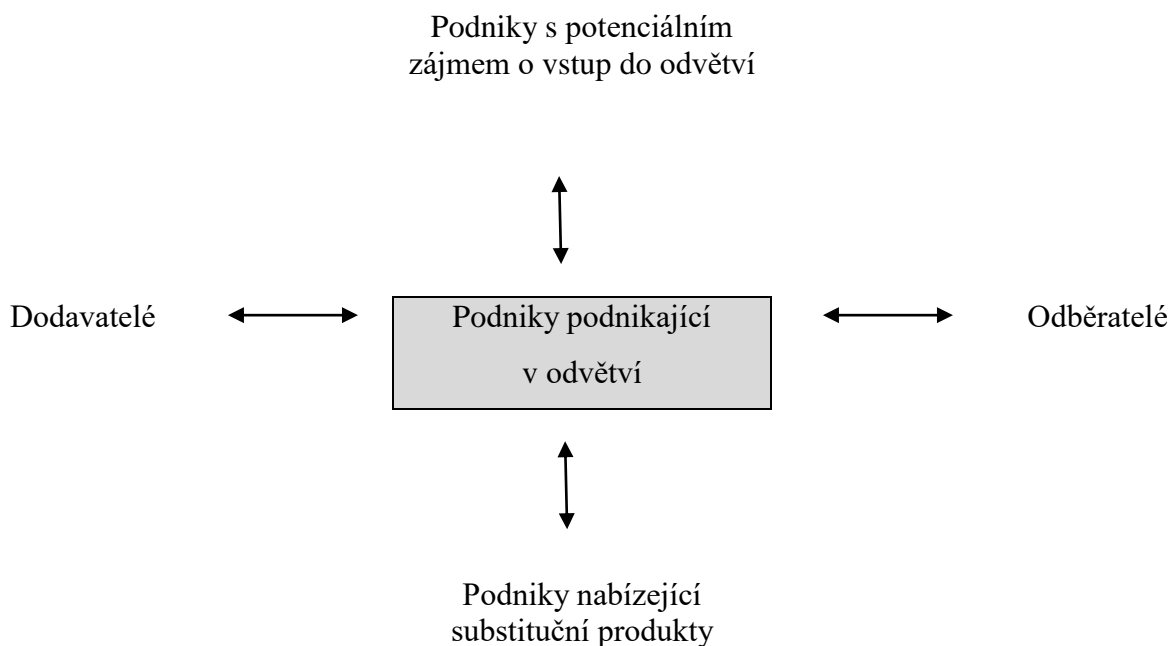
Na obrázku 2 lze vidět, že ke stanovení konkurenční strategie je nutné posoudit klíčové faktory, které tvoří mantinely úspěšnému plnění cílů. Přednosti a slabiny určují reálné schopnosti podniku a osobní hodnoty určují potřeby a motivace pracovníků, kteří strategii později realizují. Tyto dvě složky tvoří vnitřní hranice konkurenční strategie firmy. Dále je nutné zařadit také vnější faktory. Zejména odvětvovou specifikaci a rizikovost, která je doplněna společenským očekáváním, kam lze zařadit politický, sociální ale i morální vliv. Tyto čtyři faktory by měly být zohledněny ještě předtím, než dojde k vytyčování cílů a opatření.¹³

K určení konkurenční strategie, jak už bylo zmíněno výše, je také velmi důležité analyzovat okolí, ve kterém se firma nachází. K určení hranic odvětví použijeme síly a faktory, které názorně vysvětluje obrázek 3 níže. Jedná se o takzvaný **Porterův model pěti sil**.

¹² PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, vlastní zpracování.

¹³ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994.

Obrázek 3: Odvětví a jeho hranice¹⁴



Odvětvové hranice určují firmy působící v daném odvětví. Hranice se však mohou měnit v závislosti na inovačních procesech nebo mimo jiné i integrací firem v odvětví s dodavateli a odběrateli.

„Jednotlivá odvětví poskytují různé příležitosti k dosahování zisku. Na ziskovost má vliv pět základních faktorů:

- *podniky, které v odvětví již působí,*
- *podniky, které do odvětví hodlají vstoupit,*
- *nebezpečí substitučních výrobků,*
- *vyjednávací síly odběratelů,*
- *vyjednávací síly dodavatelů.*“¹⁵

Jmenované faktory působí v daném odvětví dlouhodobě. Další faktory, jako jsou například prudký nárůst poptávky, různé stávky či hospodářský cyklus, působí v odvětví spíše

¹⁴ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 2012, vlastní zpracování.

¹⁵ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 2012, s.41.

přechodně. Podstatou této analýzy odvětví je získat charakteristiku odvětví jak v ekonomickém, tak i technologickém směru. Každý podnik se totiž v rámci stanovení jednotlivých strategických kroků musí také orientovat právě podle struktury odvětví.

3.2.2 Tři základní konkurenční strategie

Pro formulování konkurenční strategie by měla firma systematicky postupovat po jednotlivých krocích. Nejprve je nutné, aby si firma vysvětlila současný stav podniku. Jakou nyní vede strategii, jaké předpoklady má v rámci postavení na trhu, trendů v odvětví, svých předností a slabin a v neposlední řadě, jaké má konkurenty. Dále je nutné získat představu o tom, co se právě děje v prostředí dané firmy pomocí analýzy odvětví, ze které lze zjistit možnosti, důležité faktory k úspěchu a také možná odvětvová rizika. K dalšímu prozkoumání prostředí lze využít analýzu konkurence a zjistit tak současný stav konkurentů a jejich zamýšlené strategie. Je příhodné také porovnat již předem jmenované přednosti a slabiny firmy právě s těmito konkurenty. Je nutné také dbát na klimatické podmínky společnosti, tedy analyzovat příznivé a naopak ohrožující sociální a politické faktory. V této fázi formulace konkurenční strategie by měl podnik porovnat předpoklady právě probíhající strategie s již analyzovaným prostředím. Dále by měl podnik vytvořit alternativní strategie a klást si otázku, zda je současná strategie stále funkční variantou. Ve finále firma vybere tu nejpříhodnější alternativu strategie, která nejvíce vyhovuje všem předpokladům i vnějším možnostem a rizikům v odvětví.¹⁶

Právě z výše zmiňované Porterovy analýzy pěti sil jsou odvozeny tři základní strategické přístupy. Jedná se o **strategii nízkých nákladů**, **strategii diferenciac**e a **ohniskovou strategii** (také často označovanou jako soustředění pozornosti). Každá z těchto strategií je ovšem variabilní, jelikož se vždy musí přizpůsobit danému podniku a danému odvětví. Nelze tedy tvrdit, že tyto tři obecné strategie jsou univerzální, ale vždy je nutné strategii modifikovat podniku na míru.¹⁷

¹⁶ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994.

¹⁷ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 2012.

Obrázek 4: Druhové strategie¹⁸

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	Vůdcovství v nákladech	Diferenciace
	Úzký cíl	Zaměření na náklady	Zaměření na diferenciaci

Strategie nízkých nákladů

Jak lze z názvu pochopit, firma s touto strategií se snaží minimalizovat své celkové náklady, respektive snížit náklady tak, aby byly nižší než je odvětvový průměr. K tomu lze dojít hned několika způsoby. Je to například získáním přístupu k levnějším surovinám, inovací výrobního procesu, omezením reklamy, služeb či výzkumu a vývoje a mnoho dalších. Realizace těchto úkonů je většinou závislá buď na postavení firmy v odvětví (čím větší relativní podíl na trhu, tím má firma lepší možnosti), na investici, kterou firma musí vynaložit právě k dosažení nižších nákladů nebo na omezení nákladů v některých oblastech. V momentě kdy firma dosáhne nízkých nákladů, přichází k nadprůměrným výnosům v odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady poskytují firmě ochranu jak v konkurenčním soupeření, tak i proti vlivným dodavatelům a odběratelům. Dokonce v konkurenčním boji v rámci substitutů si firma s nízkými náklady také stojí velmi dobře. Lze tedy shrnout, že nízké náklady chrání firmu proti všem pěti konkurenčním sil.¹⁹

¹⁸ BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1996, vlastní zpracování.

¹⁹ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994.

Nevýhodou této strategie může být například snížení kvality produktu. Jelikož se veškerá pozornost soustředí jen na minimalizaci nákladů a firma se nevěnuje inovacím produktu a změnám na trhu.²⁰

Strategie diferenciacie

V této strategii je zásadním cílem odlišit produkt či službu, kterou firma nabízí. Jde o vytvoření něčeho jedinečného, a tím vyloučit konkurenci. Odlišnost může být ve vysoké kvalitě produktu, designu, v image značky, v technologii, vlastnostech nebo i v zákaznickém servisu. Optimální stav firmy je, když se odlišuje hned v několika směrech najednou. Tím si získává věrnost zákazníků a tudíž i výhodu mezi konkurenty. Pokud se firmě podaří diferenciacie dosáhnout, je schopna nadprůměrné výnosnosti v odvětví. Diferenciacie také chrání firmu před konkurenčním soupeřením a vede k větší ziskovosti, na základě které lze oslabit vliv dodavatelů a snížit vliv odběratelů. V poslední řadě je firma také v mnohem lepším postavení vůči konkurentům se substituty, jelikož si díky odlišnosti získá věrnost zákazníků. Lze tedy vyjádřit, že pomocí diferenciacie se opět dá obstojně vypořádat s pěti konkurenčními silami. Tato strategie však nesmí opomíjet řízení nákladů. Je tedy možné říci, že náklady nejsou v této strategii pro firmu stěžejní, ale nelze je ignorovat.²¹

Rizikem této strategie je možnost imitování konkurentem a také možnost, že odlišnost produktu se u kupujícího nesetká s užitkem, jelikož necítí po odlišnosti potřebu.

Ohnisková strategie

Tato strategie spočívá v soustředění se na konkrétní oblast odběratelů a segment trhu, na rozdíl od předchozích strategií, které se soustředí na celé odvětví. Jde o to co nejvíce vyhovět vybranému cíli. Firma se tedy plně zaměřuje pouze na jednu oblast, zatímco její konkurenti mají širší zaměření, a tak má proti nim konkurenční výhodu. V tomto případě se dá hovořit o obou předchozích strategiích. Firma buď dosáhne diferenciacie, jelikož je schopna na rozdíl od svých konkurentů plně vyhovět vybranému cíli, nebo vykazuje

²⁰ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 2012.

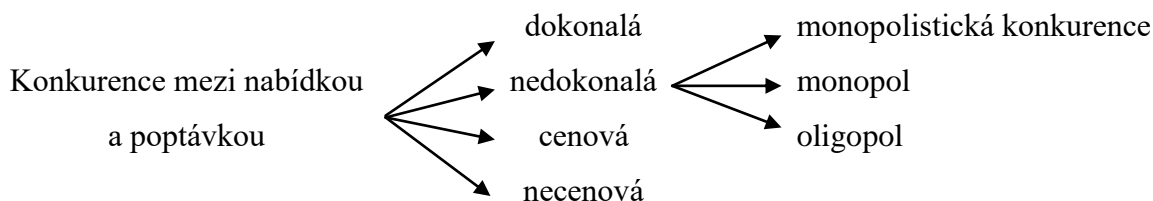
²¹ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994.

nízké náklady. Lze také dosáhnout jak diference, tak nízkých nákladů najednou. Vždy však těchto strategií firma dosahuje pouze v rámci vybraného cíle soustředění.²²

3.3 Tržní struktury

Tržní struktury se dělí na základní dva typy konkurence, které se od sebe odlišují možností ovlivňovat tržní cenu statků a služeb. Tou první je **dokonalá konkurence**, kde na trhu vystupuje celá škála firem, které však tržní cenu pouze přebírají a nemohou ji nijak ovlivnit. Druhým typem je **nedokonalá konkurence**, kde se na trhu nachází omezený počet firem, které však tržní cenu ovlivnit mohou. Ke splnění podmínky nedokonalé konkurence, musí alespoň jedna firma tržní cenu ovlivňovat. Nedokonalou konkurenci pak lze rozdělit na tři základní typy. Jsou jimi monopolistická konkurence, monopol a oligopol.²³

Obrázek 5: Schéma konkurence²⁴



Tržní struktury a jejich rozdělení lze uvažovat jak pro nabídku, tak ale i pro stranu poptávky. V tomto případě se monopol nazývá **monopson** a oligopolu se říká **oligopson**. S touto variantou, tržní struktury ze strany poptávky, však v této práci není pracováno.

K určení typu tržní struktury je rozhodující počet firem na příslušném trhu. Nezáleží tedy na tom, jaká je velikost firmy. I velmi malý podnik může být monopolem, pokud působí ve své oblasti jediný a naopak větší podnik může mít několik jiných přímých konkurentů a řadí se tak do konkurence oligopolní.

²² PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994.

²³ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

²⁴ BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. 2012, vlastní zpracování.

Obrázek 6: Typy tržních struktur²⁵

Typ	Počet firem	Charakteristika produktu	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví	
Dokonalá konkurence	Velký počet malých firem	Homogenní (stejnorodý)	Žádný	Volný	
Nedokonalá konkurence	Monopolistická konkurence	Velký počet malých firem	Částečný	Volný	
	Monopol	Jedna	Specifický (bez blízkých substitutů)	Silný	Uzavřený
	Oligopol	Malý počet firem s výrazným tržním podílem	V různé míře diferencovaný	Částečný	Částečné bariéry vstupu

3.3.1 Dokonalá konkurence

Na trhu dokonalé konkurence, jak již bylo výše zmíněno, žádná firma neovlivňuje tržní cenu, naopak ji dostává přidělenou. Cena tedy zůstává neměnná a firma pouze rozhoduje, kolik produkce bude vytvářet za danou tržní cenu.

Předpoklady dokonalé konkurenčního trhu:

- Produkt nabízený firmami na trhu je homogenní (identický) a stejně dostupný.
- Firem je na trhu takové množství, že nemůžou ovlivnit tržní cenu a poptávka je dokonale elastická.
- Neexistují bariéry pro vstup a trh je tedy volně dostupný.
- Na trhu funguje dokonalá informovanost.
- Na trhu neexistuje žádné riziko.²⁶

Z takto silných předpokladů je zřejmé, že takový typ trhu neexistuje, avšak existují trhy, které se mu přibližují. Těmito trhy jsou například trh se zemědělskými komoditami,

²⁵ JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie 2*. 2013, vlastní zpracování.

²⁶ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

trh s rybami a další. U zemědělství jde považovat komodity stejného druhu za homogenní, avšak může existovat bariéra vstupu na trh v podobě potřeby půdy. Zase na trhu s rybami, pokud bychom uvažovali prodej ryb za cenu podle váhy, bude mít také v rámci jedné oblasti produkt homogenní. Tady ale neexistuje jistota, že nabídka se bude rovnat poptávce, tedy že prodejce prodá vše.

3.3.2 Nedokonalá konkurence

„Nedokonalá konkurence v odvětví existuje vždycky, když jednotliví prodávající mají určitý stupeň kontroly nad cenou statku v tomto odvětví.“²⁷

Lze tedy interpretovat, že pokud alespoň jedna firma ovlivňuje tržní cenu, z pravidla se jedná o trh nedokonalé konkurence. V tomto odvětví figuruje omezený počet firem, produkty jsou diferencované (s možnými substituty) a pro vstup do něj existují menší či větší bariéry. Firma tedy může tržní cenu ovlivňovat, ale je zde důležitá kontrola nad odvětvím, a to především z důvodu reakce poptávky na změnu ceny. Pokud se tedy ve dvou různých odvětvích zvýší cena o stejnou hodnotu, neznámá to, že i reakce poptávky bude v obou případech stejná. Citlivost na změnu ceny je totiž v každém odvětví odlišná.

Jak už bylo výše uvedeno, rozlišují se tři formy tržních struktur: monopolistická konkurence, monopol a oligopol.

3.3.2.1 Monopolistická konkurence

„Monopolistická konkurence je pravděpodobně nejběžnější formou odvětvové struktury.“²⁸

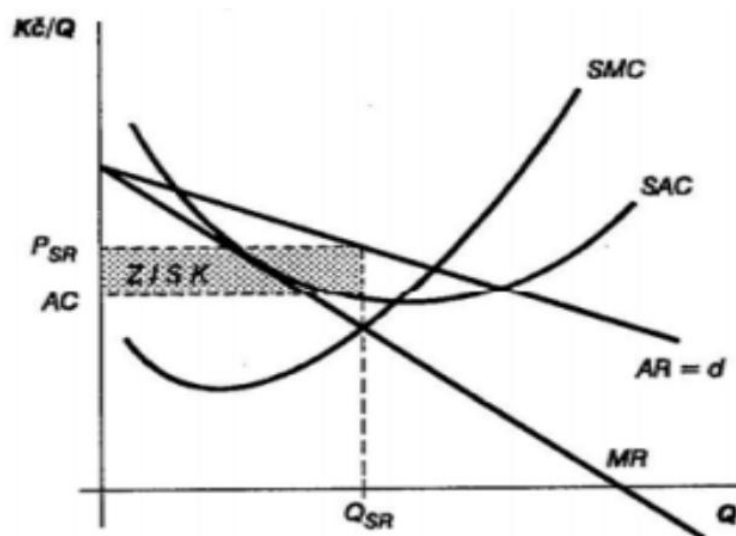
Její název pramení z významu jednotlivých částí. Monopolistická, jelikož vykazuje určité rysy monopolu a konkurence, jelikož se tato forma tržní struktury velice podobá dokonalé konkurenci.

²⁷ SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*. 1991, s.567.

²⁸ VARIAN, Hal R. *Mikroekonomie: moderní přístup*. 1995.

Na tomto trhu je velké množství firem s volným vstupem a z toho důvodu ovlivňují tržní cenu jen velmi málo. Většinou se jedná o malé a střední podniky, které nabízejí blízké substituty, tedy takové výrobky, které jsou si velmi podobné, ale něčím se od sebe vždy odlišují. Diferenciace se netýká pouze výrobků jako takových, ale také dalších aspektů podniku, jako je například lokalita, úroveň poskytované služby v rámci obsluhy a další. Na tomto trhu také funguje velmi dobrá informovanost a existuje riziko.²⁹

Obrázek 7: Monopolistická konkurence v krátkém období³⁰

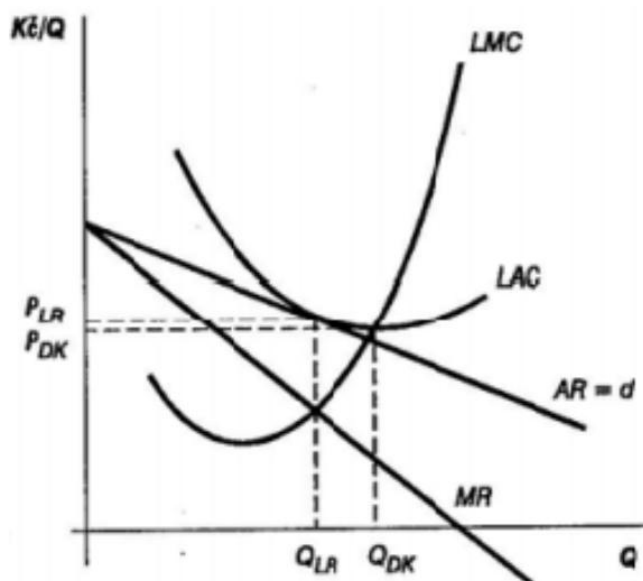


Firma si sama určuje cenu, jelikož má vůči produktu monopolní postavení. Její konkurenti prodávají na trhu blízké substituty, tedy klesající křivka poptávky po produkci bude vykazovat poměrně vysokou pružnost. Z toho lze odvodit, že firma monopolistické konkurence má v krátkém období možnost realizovat monopolní zisk. Monopolní zisk, který je častým důvodem pro příliv nových firem do odvětví, lze zjistit pomocí rozdílu průměrných příjmů a průměrných nákladů. Optimum výroby (Q_{SR}) se nachází v bodě, kde se protínají křivky mezních nákladů (MC) a mezních příjmů (MR).

²⁹ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

³⁰ MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 2010.

Obrázek 8: Monopolistická konkurence v dlouhém období³¹



Dlouhé období je charakterizováno možností volného pohybu firem mezi odvětvími. Firmy vstupují do odvětví v momentě, kdy existuje nějaký monopolní zisk. V případě, že se zvýší počet firem v odvětví, poptávka po produktu každé firmy se sníží, poptávková křivka se v grafu posune doleva a rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady bude nižší. S každou firmou, která tedy do odvětví vstoupí, se monopolní zisk zmenšuje. V momentě, kdy se monopolní zisk dostane na nulu, firmy přestanou do odvětví vstupovat. Optimální objem produkce (Q_{LR}) se nachází v bodě protnutí křivky poptávky (d) a průměrných nákladů (AC).

3.3.2.2 Monopol

Monopol je charakterizován jako typ tržní struktury, kde se nachází pouze jedna prodávající firma. Firma se vyznačuje také tím, že prodává specifický produkt, který nemá žádné blízké substituty, a tudíž mu nemohou konkurovat. Zásadním rysem monopolu je „schopnost ovlivňovat svými rozhodnutími tržní cenu“³².

³¹ MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 2010.

³² JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie 2*. 2013, s.196.

Jak bylo již uvedeno, vstup do odvětví monopolní struktury je omezený, jelikož existují bariéry, které tento vstup jiným firmám znemožňují. Mezi tyto bariéry vstupu do odvětví patří tyto čtyři zdroje tržní síly:

- „výlučné ovládnání významných vstupů“;
- úspory z rozsahu (přirozené monopoly);
- patenty;
- státní licence a koncese³³.

Ovládnání významných vstupů má význam především z hlediska vstupů nezbytné pro výrobu. Pokud firma takovýto zdroj ovládá, potom vytváří bariéru pro vstup na trh dalších firem. Těmito zdroji může být například vlastnictví úrodné půdy, vlastnictví určitých surovin pro výrobu nezbytných nebo také ovládnání konkrétní technologie.

Úspory z rozsahu vznikají v situaci, kdy je jedna firma schopna pokrýt nabídku daného produktu a zároveň mít nižší průměrné náklady, než by bylo schopno dosáhnout několik ostatních firem. Monopolní postavení tak získává firma právě z nízkých výrobních nákladů.

Patent slouží firmě, jako licence k dané technologii, kterou využívá k výrobě a má na ní výhradní právo. V tento moment nemůže jiná firma stejnou technologii k výrobě stejného výrobku využívat, a tudíž firma s patentem získává monopolní postavení.

Státní licence a koncese uděluje stát. Jedná se například o patenty proti imitaci výrobků, udělování takzvané licencované živnosti, dovozní cla a další státní opatření, která omezují vstup ostatních firem. Tento druh monopolu se také velmi často označuje jako administrativní monopol.

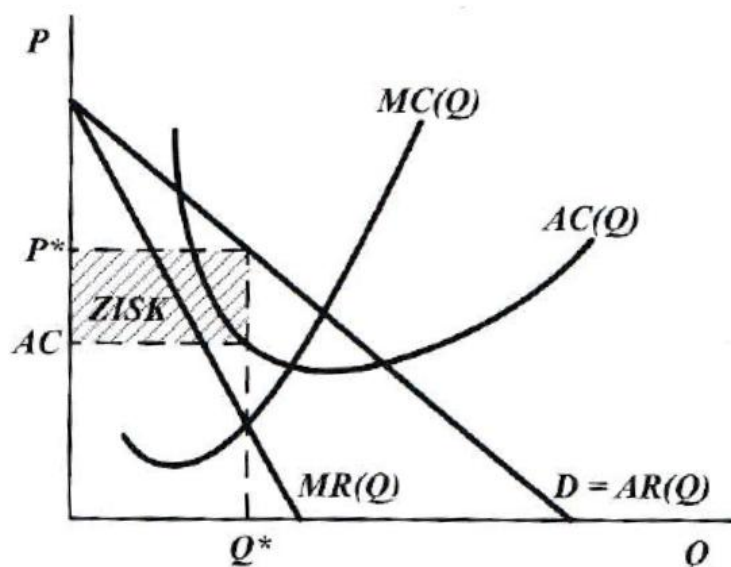
3.3.2.2.1 Maximalizace zisku

Firma v monopolním postavení může určovat množství i cenu produkce, kterou bude na trhu nabízet. Cenu však nelze stanovit jakoukoliv. Je nutné se respektovat poptávku

³³ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013, s.206.

po daném výrobku, tedy orientovat se podle toho, kolik jsou poptávající ochotni za výrobek zaplatit. Firma v monopolu vytváří takzvaný monopolní zisk, a jelikož zde existují velké bariéry pro vstup do odvětví, firma neinklinuje k nulovému ekonomickému zisku. Z toho lze odvodit, že firma má možnost vytvářet ekonomický zisk jak v krátkém, tak i v dlouhém období.

Obrázek 9: Maximalizace zisku³⁴



V podmínkách nedokonalé konkurence, zároveň tedy i monopolu, je zásadním rysem klesající poptávková křivka. Pro monopol, který je jediným prodávajícím však platí, že individuální křivka poptávky se rovná křivce poptávky v celém odvětví. Nabídková křivka se u firmy s monopolním postavením nevyskytuje. Firma totiž nenabízí při dané ceně stále stejné množství produkce, ale orientuje se právě podle tvaru poptávkové křivky.

Pro maximalizaci zisku platí podmínka, že mezní příjmy (MR) se rovnají mezním nákladům (MC). V bodě, kde se střetávají křivky mezních nákladů a mezních příjmů, se nachází optimální množství produkce (Q^*), při kterém firma dosahuje maximálního zisku. V tomto bodě se nachází taktéž optimální cena produktu. Výsledná cena, která je vyšší, je pak z tohoto průsečíku přenesena na křivku poptávky. Monopolní zisk je dán rozdílem mezi tržní cenou výrobku (P^*) a průměrnými náklady (AC).

³⁴ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013, s.209.

3.3.2.2 Regulace monopolu

Regulace slouží ke snížení výrobní a alokační neefektivnosti. Tyto regulace se mohou týkat ceny, kvality služeb, finanční struktury firmy a dalších. Regulaci provádí vláda dané země a chování monopolních firem omezuje různými usměrňovacími nástroji. Jsou jimi antitrustové zákony, zvyšování daní, státní vlastnictví a cenová a ekonomická regulace.

Prvním zmíněným nástrojem jsou dohody zvané **antitrustové zákony**, které omezují různé chování monopolní firmy na trhu. Jedná se například o dohody o cenách nebo fúze. Dalším nástrojem je **zvyšování daní**, které snižuje zisky monopolu, ale objem produkce zůstává stále stejný. **Státním vlastnictvím** se snaží stát omezit negativní působení monopolu tak, že činnost od dané firmy převezme a provozuje ji. Většinou se tento nástroj užívá v závislosti na širších okolnostech, jako jsou tradice, kultura, historie či politický systém.

Nejčastější formou regulace je **cenová regulace**, kdy stát centrálně stanoví cenu výrobku. Při takto regulované ceně pak mizí monopolní zisk a firma vykazuje pouze zisk normální. Stanovení ceny však není příliš jednoduché. Stát stanovuje cenu podle mezních nákladů, stejně jako je tomu v modelu dokonalé konkurence, avšak pokud se jedná o monopol přirozený, takováto regulace ceny mu způsobí ztrátu. V tuto chvíli by pak stát měl od stanovené ceny upustit nebo výrobu dotovat. Posledním nástrojem je **ekonomická regulace**, která se od té cenové liší tím, že určuje pravidla pro tvorbu ceny, nikoliv však konkrétní cenu. Kromě výše ceny se ekonomická regulace zabývá také výší nákladů, podmínkami vstupu do odvětví, objemu výstupů a podobně.³⁵

3.3.2.3 Cenová diskriminace

*„K cenové diskriminaci dochází tehdy, když firma prodává stejný produkt za různou cenu, přičemž tyto cenové rozdíly neplynou z rozdílu ve výrobních nebo dopravních nákladech.“*³⁶ Jedná se tedy o případy, kterými jsou například množstevní slevy, různé ceny v závislosti na datu koupě či specifikaci kupujícího (student, senior) nebo také rozdílné ceny podle časového odlišení (ve špičce nebo mimo ní).

³⁵ BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. 2012.

³⁶ JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie 2*. 2013.

Tyto případy se podle některých publikací řadí do podskupin označovaných jako cenová diskriminace prvního, druhého a třetího stupně. **První stupeň** cenové diskriminace je spíše teoretický a pracuje se stanovením maximální ceny, kterou by byl kupující ochoten zaplatit. **V druhém stupni** se cena stanovuje podle objemu nákupu, tedy aplikuje se například již výše uvedená množstevní sleva a **třetí stupeň** přiřazuje cenu podle spotřebitelských skupin. Každá tato skupina má vlastní specifikace. Nejčastějším případem jsou rozdílné ceny pro děti, studenty a seniory. Lze se také setkat s případem dvojích cen v turistických oblastech pro místní a pro cizince. Tato cenová diskriminace je však v ČR nelegální.³⁷

3.3.2.3 Oligopol

Oligopolní trh lze definovat jako trh nedokonalé konkurence, kde se nachází malý počet firem. Tyto firmy jsou na sobě závislé v rámci rozhodování o cenách, množství, kvalitě atd. Některé z těchto firem mají na trhu vyšší podíl a jsou tak schopny ovlivňovat cenu produkce. Firma v oligopolní struktuře ovlivňuje tržní nabídku a poptávku v celém odvětví a musí počítat i s reakcí svého konkurenta. Pokud se tedy firma rozhodne změnit cenu či množství produkce, bude muset zohlednit jak reakci spotřebitele, tak i reakci konkurenta.³⁸

Dalšími významnými rysy oligopolní struktury je například produkce substitutů, reálné odhady chování konkurentů nebo bariéry vstupu do odvětví.

Produkt, který firmy v oligopolní struktuře vyrábějí, může být homogenní nebo heterogenní, avšak substituční. V případě **homogenní produkce** lze mluvit o takzvaném čistém (homogenním) oligopolu. V takovém prostředí konkurenční firmy inklinují k sjednocené rovnovážné ceně produktu, jelikož jsou na sobě silně závislé. To znamená, že na jakoukoliv změnu ceny jedné firmy, ostatní firmy silně reagují. U **heterogenní**

³⁷ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

³⁸ SVOBODA, Roman a Karel ŠRÉDL. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. 2012.

produkce vytvářejí oligopolní firmy produkty, které jsou si navzájem blízkými substituty a mají diferencovanou tržní cenu.

Možnost reálných odhadů o chování konkurentů je daná velmi malým počtem firem v odvětví a schopností každé firmy ovlivňovat celou tržní poptávku. Pokud má konkurent reagovat na změnu tržní ceny či tržního množství firmy, musí tato změna ovlivnit jeho tržní cenu či množství. Firmy navzájem sledují chování svých konkurentů a na jejich chování reagují.

Pro vstup nových firem do odvětví existují bariéry umožňující trvalejší existenci velkých firem v malém množství. Typické bariéry vstupu do odvětví jsou poměrně vysoké náklady na zavedení nového podniku, patenty, dohody mezi již fungujícími podniky na trhu a také preference spotřebitelů k již existujícím podnikům.³⁹

Všechny vstupní bariéry však nejsou nepřekonatelné, a tak lze předpokládat situaci, že do oligopolní struktury může nová firma vstoupit. Jde však o skutečnost, která může snadno vést k zániku oligopolní struktury. Jestli zůstane oligopolní struktura zachována či nikoliv určuje vztah mezi velikostí firmy a velikostí trhu.

3.4 Modely oligopolního chování

V oligopolních strukturách lze najít různé druhy oligopolu. I přes to, že tyto druhy se od sebe odlišují, a to především v charakteru chování konkurence, mají také společné znaky. Těmito znaky jsou:

- stále stejný počet firem v daném odvětví;
- odlišení množství produkce každé jednotlivé firmy od produkce celého odvětví;
- celková produkce v odvětví je sumou produkce jednotlivých firem;
- na straně poptávky se vyskytuje model dokonalé konkurence, tedy žádný kupující neovlivňuje tržní cenu daného produktu;
- v odvětví se vyskytuje i inverzní funkce poptávky po produkci;

³⁹ MACH, Jaroslav *Obecná ekonomie I: Mikroekonomie*. 1999.

- maximalizace zisku firmy v oligopolní struktuře lze získat rozdílem mezi jejími celkovými příjmy a celkovými náklady.⁴⁰

3.4.1 Smluvní oligopol

Tento typ oligopolu je tržní model, kde se nacházejí firmy, jejichž výrobky nebo služby jsou totožné či velmi podobné vystupují na trhu jako monopol. Oligopoly, které mají vysoký podíl na trhu, mezi sebou často uzavírají dohody, kterými sjednávají spolupráci a společný postup. Tento typ tržní struktury se nazývá kartel.

„Kartelové dohody mohou být uzavírány:

- *o stejných (monopolních) cenách produkce*
- *o velikosti produkce (množstevní kvóty)*
- *o teritoriálním rozdělení trhu.*⁴¹

Tyto dohody velmi často vznikají mezi silnými oligopoly národních ekonomik i na světovém trhu. Jejich cílem je snaha o maximalizaci celkového zisku v daném odvětví. Celkový zisk kartelu vyjadřuje rozdíl celkových příjmů kartelu (TR_k) a součtu celkových nákladů všech členů kartelu:⁴²

$$\pi_k = TR_k - [TC_1(q_1) + TC_2(q_2) + TC_3(q_3) + \dots + TC_n(q_n)] \quad (2)$$

V tomto modelu smluvního oligopolu je uvažováno, že v odvětví se nacházejí tři firmy se stejnou nákladovou křivkou a stejnou cenovou strategií. Optimální výstup tohoto modelu smluvního oligopolu o pouze třech firmách je graficky znázorněno na obrázku 10.

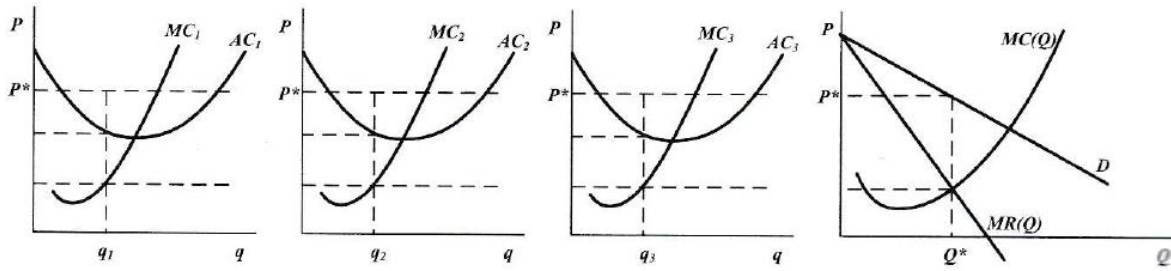
Obrázek 10: Optimální výstup smluvního oligopolu⁴³

⁴⁰ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

⁴¹ SVOBODA, Roman a Karel ŠRÉDL. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. 2012, s.85.

⁴² BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. 2012.

⁴³ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013, s.194.



Maximální zisk kartelu bude při takovém množství produkce (Q), kdy celkový mezní příjem [$MR(Q)$] kartelu se rovná mezním nákladům [$MC_i(q_i)$] každé ze tří firem.

V rámci kartelových dohod v oligopolním odvětví mohou vznikat určité problémy. Někdy se může stát, že se jedna z firem kartelu rozhodne snižovat ceny tak, aby byla ostatním firmám kartelu konkurencí. V tomto okamžiku dochází k takzvané **cenové válce**, kdy se firmy kartelu navzájem předhánějí ve snižování cen, aby získali ve směru ke svým spotřebitelům výhodu a odlákali je od konkurence. V rámci problémů kartelových dohod může docházet také k situaci, kdy se účastníci kartelu snaží tajně zvyšovat své kvóty výstupů, než bylo dohodnuto. V těchto případech však nelze právně vymáhat nedodržení kartelových dohod, jelikož jsou ve většině států zakázané. Stejně tak i v České republice jsou kartelové dohody nelegální. K jejich odhalování a sankcionování se specializuje Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS), který veřejně sdílí na svém webu významné kartelové dohody i jejich výše sankcí.⁴⁴

3.4.2 Oligopol s dominantní firmou

Oligopol s dominantní firmou je takový model oligopolního trhu, ve kterém se nachází dominantní silná firma, která přenechává část trhu těm slabším firmám v odvětví. Tyto firmy jsou její konkurenti a nacházejí se na takzvaném konkurenčním lemu. Na zbývající větší části trhu se pak tato dominantní firma chová jako monopol, který je právě obklopen mnoha malými, někdy také středními firmami. Tyto malé a střední firmy ale nejsou schopny zásadně ovlivňovat tržní cenu či produkci. Chovají se stejně jako firmy v dokonalé konkurenci, tedy prodávají jakékoliv množství produkce, avšak za cenu určenou dominantní firmou a jejich poptávková křivka je tedy horizontální.⁴⁵

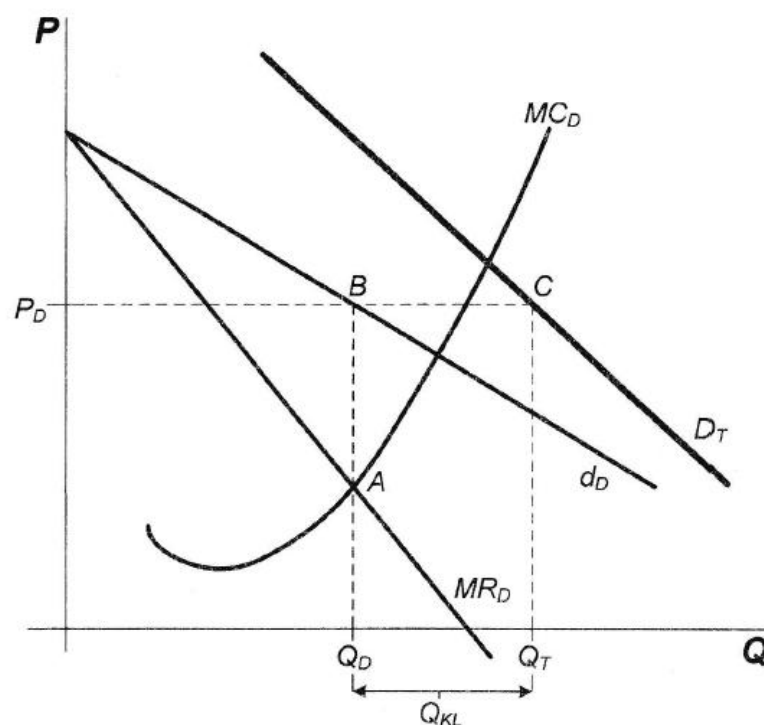
⁴⁴ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

⁴⁵ SVOBODA, Roman a Karel ŠRÉDL. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. 2012.

Nabídku malých a středních firem tvoří horizontální vzdálenost mezi křivkou tržní poptávky (D_T) a křivkou poptávky po produkci dominantní firmy (d_D). Poptávkovou křivku po produkci dominantní firmy pak lze získat rozdílem mezi celkovou tržní poptávkou a nabídkou malých a středních firem.

Optimální výstup dominantní firmy (Q_D) a ceny (P_D) je znázorněn pomocí grafického schématu na obrázku 11.

Obrázek 11: Oligopol s dominantní firmou⁴⁶



Jak již bylo výše zmíněno, firmy nacházející se v konkurenčním lemu respektují cenu stanovenou dominantní firmou. Tyto menší a střední firmy nemají totiž vzhledem k velikosti žádné výnosy z rozsahu výroby a jejich nákladové podmínky jsou oproti dominantní firmě horší. Z toho plyne, že jejich nabídka produkce nemůže být za nižší cenu, než je nabídka dominantní firmy. Pokud by naopak firmy konkurenčního lemu prodávaly za vyšší cenu než dominantní firma, riskují tím snížení odbytu.

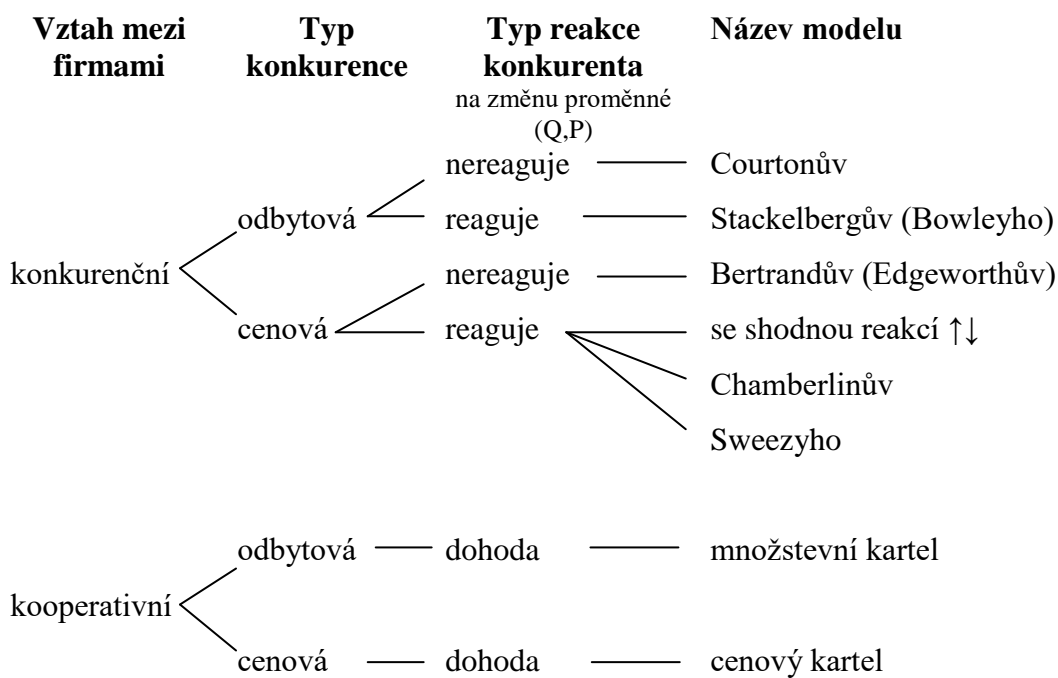
⁴⁶ BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. 2012, s.93.

Pro maximalizaci zisku dominantní firmy v oligopolním trhu lze opět vycházet ze zlatého pravidla pro maximalizaci zisku, tedy že mezní příjmy dominantní firmy se rovnají mezním nákladům ($MR_{DF} = MC$).⁴⁷

3.4.3 Duopol

Tržní model duopolu je situace, kdy se na trhu vyskytují dvě firmy, které si navzájem konkurují. Vztah mezi těmito firmami má různé podoby odpovídající odlišným modelům duopolu. Tyto modely a typy konkurenčního chování jsou uvedeny v následujícím schématu.

Obrázek 12: Přehled modelů duopolu⁴⁸



Ve schématu jsou uvedené vztahy mezi firmami, typ jejich konkurence a také, zda konkurent reaguje na změnu ceny (množství) či nikoliv. Na základě tohoto rozdělení a následných reakcí konkurentů jsou v přehledu přiřazené odpovídající modely, které

⁴⁷ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

⁴⁸ SVOBODA, Roman a Karel ŠRÉDL. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. 2012, vlastní zpracování.

budou rozebírány v následujících podkapitolách. Pro dobrou orientaci budou firmy v duopolu označovány jako firma x a firma y.

3.4.3.1 Courtonův model

V Courtonově modelu jsou uvažované dvě firmy na oligopolním trhu, které vyrábějí homogenní produkt a mají stejné nákladové funkce. Předpokládá se situace, že firma x při rozhodování o velikosti svého výstupu považuje výstup firmy y za neměnný. Firma x tedy při určité tržní ceně plánuje velikost odbytu (q_x) a očekává, že odbyt firmy y (q_y) se nezmění. V tomto modelu si zároveň firma x uvědomuje, že pokud změní velikost odbytu, musí změnit také cenu produkce. Podobně uvažuje i firma y.⁴⁹

Funkce zisku pro obě firmy vycházejí z faktu, že obě firmy zisk maximalizují. Lze je tedy vyjádřit jako:⁵⁰

$$\pi_x = TR_x - TC_x \quad (3)$$

$$\pi_y = TR_y - TC_y$$

V tomto modelu lze také očekávat reakci konkurenta, kterou popisují takzvané reakční křivky. Jedná se o inverzní funkce, které vyjadřují fakt, že pro různé množství výstupu firmy x (q_x) existují různá množství výstupů firmy y (q_y). Tuto skutečnost lze zapsat vztahem:⁵¹

$$q_x = f_x(q_y) \quad (4)$$

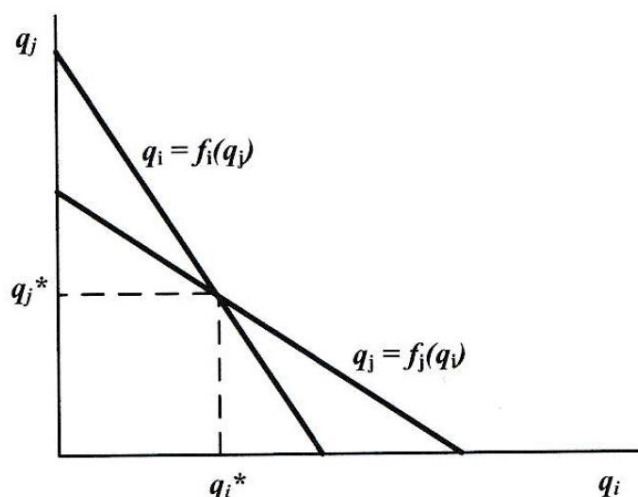
Obrázek 13: Reakční křivky v Courtonově modelu duopolu⁵²

⁴⁹ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

⁵⁰ BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. 2012.

⁵¹ SVOBODA, Roman a Karel ŠRÉDL. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. 2012.

⁵² BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013, s.201.



Cournotův model uvažuje předpoklad, že firma při svém rozhodování o výstupech nepřepokládá reakci konkurenta na změnu množství jejího odbytu. Tento zjednodušující předpoklad však vyvrací ekonomická praxe, z které lze jasně odvodit, že pokud je na trhu velmi malý počet firem, nemohou si dovolit opomíjet chování svých konkurentů.

3.4.3.2 Stackelbergův (Bowleyho) model

Jelikož ekonomická praxe neodpovídala zjednodušujícímu předpokladu Cournotova modelu, kdy firma při rozhodování nepředpokládá určitou reakci svého konkurenta, přichází model Stackelbergerův, který vychází ze stejných předpokladů, avšak již uvažuje vzájemnou reakci firem na změnu výstupů. Pokud se firmě podaří zjistit způsob reakce konkurenční firmy, pak má významnou výhodu, která se projeví vyšším ziskem. Reakce firem, které jsou v tomto modelu očekávané, lze vyjádřit inverzními funkcemi.⁵³

$$q_y^{o\check{c}} = q_y(q_x) \quad (5)$$

$$q_x^{o\check{c}} = q_x(q_y)$$

Očekávání je tedy v modelu takové, že při zvýšení odbytu firmy x se sníží očekávaná tržní cena a nastane tak odliv některých zákazníků od konkurenta, tedy firmy y. Tím dojde také ke snížení výstupu firmy y.

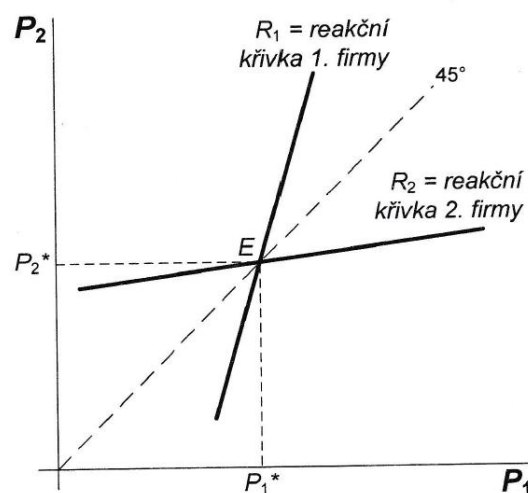
⁵³ BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. 2012, s.76.

V tomto modelu lze tedy interpretovat, že první firma, která ví, jak bude její konkurent reagovat je označována jako **vůdce** a druhá firma, která se na trhu chová stále pasivně, je označována za **následovníka**.⁵⁴

3.4.3.3 Bertrandův (Edgeworthův) model

Tento model předpokládá dvě firmy v daném odvětví (duopol), jejichž produkt je homogenní, jsou si vzájemnými konkurenty a jsou také stejně silné. Tato skutečnost je vyjádřena ve funkcích celkových nákladů, které jsou taktéž stejné. Firma x při rozhodování o změně tržní ceny s očekávanou výší odbytu předpokládá, že firma y nebude reagovat svou změnou tržní ceny. Řešení je tedy odpovídající Cournotovu modelu.

Obrázek 14: Rovnováha Bertrandova modelu⁵⁵



3.4.3.4 Chamberlinův model

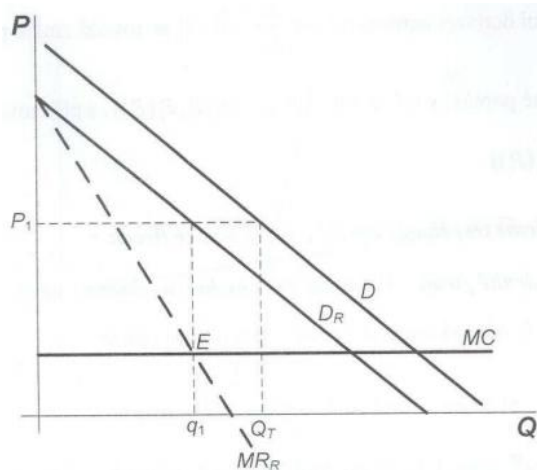
Tento model vychází z předpokladu, že konkurující firmy si budou navzájem kopírovat tržní ceny a zahrnovat je do funkcí svých očekávaných poptávek. Jedna z těchto firem může zastávat pozici vůdce a druhá se bude volbě ceny přizpůsobovat. První firma, tedy vůdce, se snaží maximalizovat svůj zisk a předpokládá reakci druhé firmy, následovníka.

⁵⁴ FRANK, Robert H. *Mikroekonomie a chování*. Praha: Svoboda, 1995.

⁵⁵ BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. 2012, s.84.

Ta cenu přijímá a pasivně se jí přizpůsobí. Řešení se pak blíží řešení Stackelbergova modelu.⁵⁶

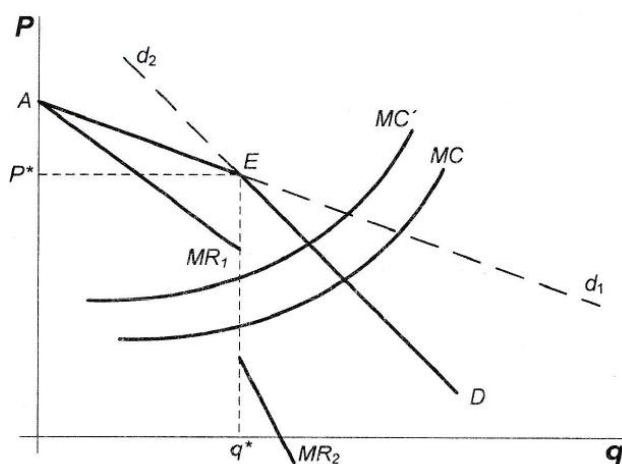
Obrázek 15: Rovnováha modelu s cenovým vůdcem⁵⁷



3.4.3.5 Sweezyho model

Sweezyho model vychází z předpokladu, že firmy vyrábějí odlišný (diferencovaný) produkt a zároveň každá z nich očekává různou reakci konkurenta. Při snížení tržní ceny firma předpokládá, že konkurent zareaguje také snížením, ale u zvýšení tržní ceny však očekává, že konkurent reagovat nebude.

Obrázek 16: Sweezyho model⁵⁸



⁵⁶ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

⁵⁷ SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomická analýza: vybrané kapitoly*. 2001.

⁵⁸ BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. 2012, s.89.

Graf znázorňuje dvě funkce poptávky d_1 a d_2 . Pomocí první funkce lze interpretovat předpoklad, kdy konkurent nezareaguje na změnu ceny první firmy. Druhá funkce pak popisuje předpoklad, kdy konkurent na změnu ceny první firmy reagovat bude.

Tento model se zalomenou křivkou poptávky vznikl k účelu vysvětlit tendenci ke strnulým cenám, které se vyskytují na některých trzích oligopolu, neurčuje však způsob vzniku samotných cen. Sweezyho model lze použít i pro situaci oligopolu, kde se nachází více firem než dvě.⁵⁹

⁵⁹ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 2013.

4 Vlastní práce

Praktická část této práce se zabývá bankovním trhem v České republice. Je zde rozebrán bankovní systém, jeho struktura v čele s Českou národní bankou a činnosti bank. Dále je součástí charakteristika vybrané firmy na bankovním trhu, rozbor jejích vybraných činností a porovnání s jejími konkurenty v odvětví.

4.1 Bankovní trh v ČR

V České republice funguje od roku 1993 dvoustupňový bankovní systém, kde se na prvním stupni nachází centrální banka. V ČR tuto roli přebírá Česká národní banka a na druhém stupni pak figurují obchodní banky či jiné finanční instituce. Na bankovním trhu toho času vzniklo mnoho nových soukromých akciových bank, které však rychlý rozvoj bankovníctví neuneslo, a tak z větší části došlo k jejich zániku. Koncem 90.let se postupně začaly zvyšovat bariéry pro vstup na bankovní trh a také se z důvodu vývoje začal klást větší důraz na dohled stávajících institucí. To vedlo k zavedení takzvaných malých a velkých novel zákona o bankách č.21/1992 Sb. V následujících letech si bankovníctví prošlo ještě třemi fázemi, kdy zanikly menší banky, došlo k fúzi bank a ke vstupu zahraničních bank v rámci takzvané deprivatizace.⁶⁰

Zákon o bankách č. 21/1992 Sb.

Tento zákon je platný pro banky (akciové společnosti) sídlící na území České republiky. Vztahuje se také na působnost lokálních bank mimo území ČR a na pobočky zahraničních bank působící na českém trhu. Zákon o bankách upravuje veškeré vztahy týkající se vzniku, zániku a podnikání bank. Obecně zákon říká, že bankami jsou takové akciové společnosti sídlící v ČR, které mají k činnosti bankovní licenci, přijímají peněžní prostředky (vklady) veřejnosti a poskytují úvěry.⁶¹

⁶⁰ ŠENKÝŘOVÁ, Bohuslava. *Bankovníctví*. 2010.

⁶¹ Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách. 1991.

4.2 Bankovní systém

V bankovní soustavě se nacházejí pouze instituce, které příslušný zákon dané země považuje za banky. V širším pohledu se kromě bank do soustavy zahrnují i jiné finanční instituce. Bankovní systém tedy v jakékoliv zemi tvoří soubor více bank, který má mezi sebou různé vazby a jako celek i vztahy k okolí.⁶²

4.3 Činnosti bank

Mezi základní činnosti bank patří především přijímání peněžních prostředků, tedy vkladů od veřejnosti. V momentě kdy vkladatel vloží do banky své prostředky, bance tak vůči němu vzniká závazek. Kromě peněžních prostředků jsou možné také vklady v podobě vydaných cenných papírů, jako například akcie a dluhopisy.⁶³

V zákonu o bankách jsou definovány další možné činnosti, kterými jsou:

- Investice do cenných papírů
- Finanční leasing
- Platební styk a jeho zúčtování
- Poskytování platebních prostředků a jejich provoz (platební karta, cestovní šek)
- Otvírání akreditivů
- Inkaso
- Investice, které však musí být konkrétně definovány v licenci
- Finanční makléřství, na které má banka oprávnění
- Směnárenská činnost
- Poskytování bankovních informací
- Obchodování na vlastní či klientský účet se zlatem a devizovými hodnotami, které neslouží jako investice
- Pronajímání bezpečnostních schránek
- Administrace lokálních a zahraničních investičních fondů⁶⁴

⁶² DVOŘÁK, Petr. *Bankovníctví pro bankéře a klienty*. 2005.

⁶³ PŮLPÁNOVÁ, Stanislava. *Komerční bankovníctví v České republice*. 2007.

⁶⁴ Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách. 1991.

4.4 Česká národní banka

Česká národní banka, dále jen ČNB, je nejvyšším centrálním orgánem bankovní soustavy v České republice. Tento orgán mimo jiné dohlíží na finanční trh a řeší v rámci tohoto trhu případné krizové situace. ČNB je zřízena Ústavou ČR a vytváří činnosti, které jsou v souladu se zákonem č. 6/1993 Sb., o České národní bance. Do jejích činností je možné zasahovat pouze podle zákona. ČNB patří do Evropského systému centrálních bank, kde má podíl na plnění jeho úkolů a cílů. Patří také mezi členy Evropského systému, dohlížející na finanční trhy. Nejvyšší orgán ČNB je sedmičlenná bankovní rada, kterou jmenuje prezident republiky na maximálně dvě funkční období, kde jedno má šest let. Jejimi členy jsou guvernér, dva viceguvernéři a další čtyři členové rady.

Hlavním cílem ČNB je dosáhnout a udržet nízkou inflaci (cenovou stabilitu), čímž trvale přispívá k podmínkám udržitelného hospodářského růstu. Jedním z předpokladů, aby měnové nástroje byly směrem k cenové stabilitě účinné, je nezávislost ČNB. V souladu s tímto hlavním cílem se centrální banka stará o měnovou politiku, vydávání mincí a bankovek, řízení a dohled nad peněžním oběhem, zúčtování bank a platební styk. Dohlíží na bankovní a kapitálový trh, pojišťovnictví, družstevní záložny, směnárny a další. Česká národní banka poskytuje služby státu a je také často označována jako banka bank.⁶⁵

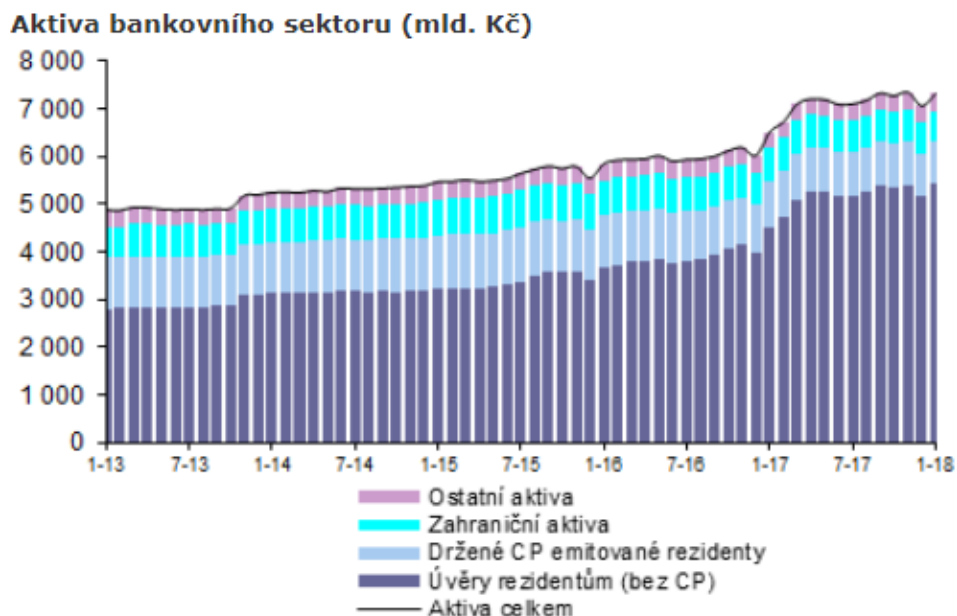
4.5 Bankovní sektor ČR

V bankovním sektoru, z posledních dostupných dat roku 2017, figuruje 47 bank a poboček zahraničních bank. Meziroční tendence je dlouhodobě rostoucí avšak jen velmi nepatrně. Například v roce 2012 byl počet subjektů 43 a v roce 2015 pak 46.

Bilanční suma tohoto sektoru se na konci ledna roku 2018 dostala na 7 319 mld. Kč oproti roku 2016, kdy na jeho konci bilanční suma činila 6 020 mld. Kč. Zásadní položkou aktiv bilanční sumy jsou úvěry poskytované rezidentům mimo cenné papíry, jejichž výše činí 5 421 mld. Kč. Dalšími položkami ovlivňující celková aktiva bankovního sektoru České republiky jsou pak držené cenné papíry emitované rezidenty, zahraniční aktiva a ostatní aktiva.

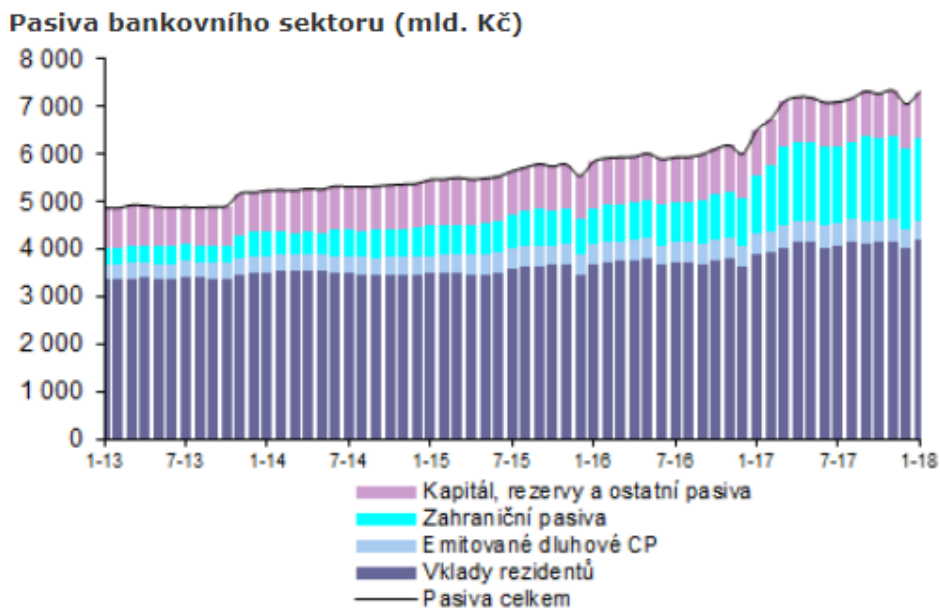
⁶⁵ČNB *Česká národní banka* [online]. 2018.

Obrázek 17: Aktiva bankovního sektoru ČR⁶⁶



Z pasivní strany tvoří největší část bilanční sumy vklady rezidentů, které k lednu 2018 činili 4 207 mld. Kč. Dalšími složkami tvořící výši celkových pasiv sektoru jsou emitované cenné papíry, kapitál, rezervy a ostatní pasiva. Složka, která se zásadně zvýšila v průběhu posledního roku, jsou pak zahraniční pasiva.

Obrázek 18: Pasiva bankovního sektoru ČR⁶⁷

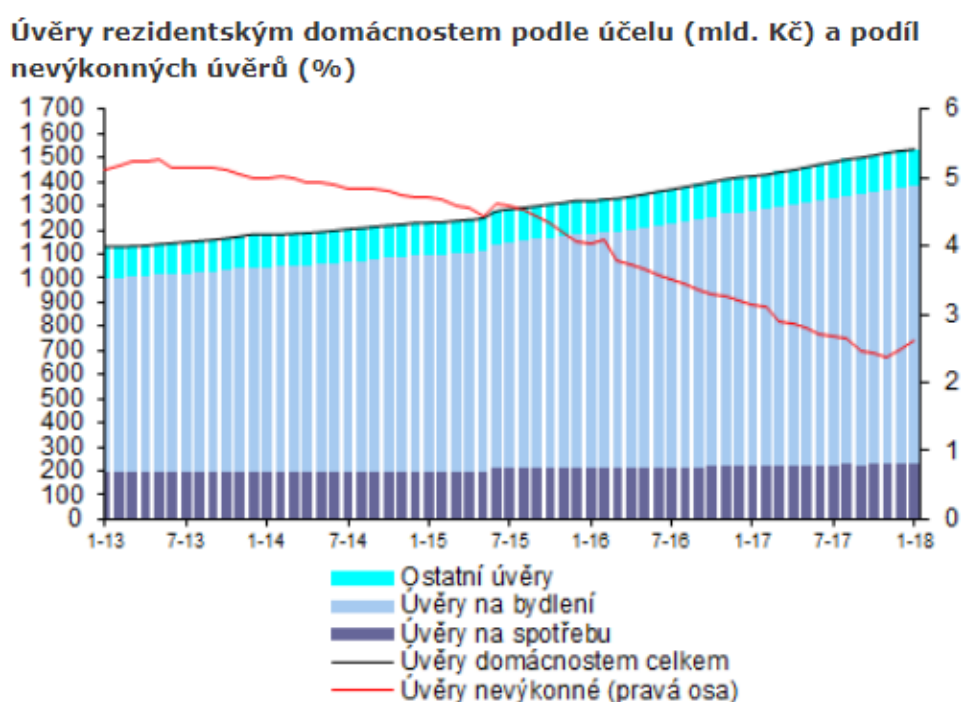


⁶⁶ ČNB Česká národní banka [online]. 2018.

⁶⁷ ČNB Česká národní banka [online]. 2018.

Úvěry, které byly poskytnuté domácnostem s rezidencí v České republice, činily k lednu roku 2018 1 536 mld. Kč. Největší položkou z objemu poskytnutých úvěrů rezidentským domácnostem jsou úvěry na bydlení, které tvoří až 75%, tedy 1 154 mld. Kč. Dalšími položkami, které meziročně spíše stagnují, jsou úvěry spotřebitelů a ostatní úvěry. Složka, která však ve sledovaných letech trvale klesá, jsou úvěry nevýkonných expozic, jejichž podíl na celkovém objemu úvěrů činí k lednu 2018 2,6%, oproti roku 2013, kdy v červenci činil 5,1%.

Obrázek 19: Úvěry domácnostem s rezidencí v ČR⁶⁸



K poskytovaným úvěrům se řadí také úvěry poskytnuté nefinančním podnikům s rezidencí v České republice. Jejich celkový objem se ke konci ledna 2018 dostal na 1 019 mld. Kč. Největší podíl na tomto objemu mají dlouhodobé úvěry, které dosáhli na 568 mld. Kč, tedy 56% z celkových poskytnutých úvěrů nefinančním podnikům. Dalšími složkami těchto úvěrů jsou také úvěry střednědobé a krátkodobé. Všechny tyto složky mají dlouhodobou tendenci pozvolného růstu, kromě úvěrů nevýkonných, které obdobně jako u úvěrů domácností mají tendenci klesající.

⁶⁸ ČNB Česká národní banka [online]. 2018.

Obrázek 20: Seznam bank a poboček zahraničních bank v ČR⁶⁹

Stav k 17.03.2018, celkem nalezeno subjektů [47]:

IČO	Obchodní název subjektu		Kontaktní adresa subjektu				Datum od
	Příjmení	Jméno / (tituly)	Ulice	Město, obec	PSČ	Země	
29045371	Air Bank a.s.		Evropská 2690/17	Praha	16000	CZ	03.06.2011
24131768	Bank Gutmann Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika		Václavské náměstí 832/19	Praha	11000	CZ	12.05.2011
04253434	Bank of China (Hungary) Close Ltd. Prague branch, odštěpný závod		Na Florenci 2116/15	Praha	11000	CZ	07.07.2015
63492555	Banka CREDITAS a.s.		ř. Svobody 1194/12	Olomouc	77900	CZ	01.01.2017
27362329	BNP Paribas Fortis SA/NV, pobočka Česká republika		Ovocný trh 1096/8	Praha	11000	CZ	28.05.2005
03814742	BNP Paribas Personal Finance SA, odštěpný závod		Karfa Engliše 3208/5	Praha	15000	CZ	20.02.2015
06325416	BNP Paribas S.A., pobočka Česká republika		Ovocný trh 1096/8	Praha	11000	CZ	07.02.2017
28198131	Citibank Europe plc, organizační složka		Bucharova 2641/14	Praha	15800	CZ	10.09.2007
47610921	COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha		Jugoslávská 934/1	Praha	12000	CZ	23.11.1992
63078333	Česká exportní banka, a.s.		Vodičkova 701/34	Praha	11000	CZ	01.03.1995
45244782	Česká spořitelna, a.s.		Olbrachtova 1929/62	Praha	14000	CZ	30.12.1991
49241397	Českomoravská stavební spořitelna, a.s.		Vinohradská 3218/169	Praha	10000	CZ	27.08.1993
44848943	Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.		Jeruzalémská 964/4	Praha	11000	CZ	28.01.1992
00001350	Československá obchodní banka, a. s.		Radlická 333/150	Praha	15000	CZ	21.12.1984
60433566	Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka		Junákovova 750/34	Praha	11000	CZ	20.10.1993
47116102	Equa bank a.s.		Karolínská 661/4	Praha	18600	CZ	08.01.1993
14893649	Expobank CZ a.s.		Vítězná 126/1	Praha	15000	CZ	23.01.1991
61858374	Fio banka, a.s.		V celnici 1028/10	Praha	11000	CZ	17.05.2010
65997212	HSBC Bank plc - pobočka Praha		Na Florenci 2116/15	Praha	11000	CZ	13.06.1996
13584324	Hypoteční banka, a.s.		Radlická 333/150	Praha	15000	CZ	10.01.1991
05638216	Industrial and Commercial Bank of China Limited, Prague Branch, odštěpný závod		Na strži 1702/65	Praha	14000	CZ	05.05.2017
49279866	ING Bank N.V.		Českomoravská 2420/15	Praha	19000	CZ	17.12.1992
47115378	J & T BANKA, a.s.		Pobřežní 297/14	Praha	18600	CZ	13.10.1992
45317054	Komerční banka, a.s.		Na příkopě 969/33	Praha	11000	CZ	05.03.1992
27943445	mBank S.A., organizační složka		Sokolovská 668/136d	Praha	18600	CZ	18.07.2007
60192852	Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.		Bělehradská 222/128	Praha	12000	CZ	09.12.1993
25672720	MONETA Money Bank, a.s.		Vyskočilova 1422/1a	Praha	14000	CZ	09.06.1998
27427901	MUFG Bank (Europe) N.V. Prague Branch		Klicperova 3208/12	Praha	15000	CZ	19.01.2008
26080222	Oberbank AG pobočka Česká republika		nám. Přemysla Otakara II. 6/3	České Budějovice	37001	CZ	01.11.2003
05658446	PKO BP S.A., Czech Branch		Klímentův 1216/46	Praha	11000	CZ	11.10.2016
28992610	Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika		Prosecká 851/64	Praha	19000	CZ	18.09.2009
47116129	PPF banka a.s.		Evropská 2690/17	Praha	16000	CZ	31.12.1992
27184765	PRIVAT BANK der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika		Dlouhá 733/29	Praha	11000	CZ	03.08.2004
06718159	Privatbanka, a.s., pobočka Česká republika		Na Florenci 2116/15	Praha	11000	CZ	13.11.2017
49241257	Raiffeisen stavební spořitelna a.s.		Koněvova 2747/99	Praha	13000	CZ	04.09.1993
49240901	Raiffeisenbank a.s.		Hvězdova 1716/2b	Praha	14000	CZ	25.06.1993
28949587	Saxo Bank A/S, organizační složka		Na poříčí 1079/3a	Praha	11000	CZ	16.07.2009
25083325	Sberbank CZ, a.s.		U Trezorky 921/2	Praha	15800	CZ	01.01.1997
60197609	Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.		Vinohradská 1632/180	Praha	13000	CZ	13.06.1994
02837935	Sumitomo Mitsui Banking Corporation Europe Limited, Prague Branch		Pobřežní 620/3	Praha	18600	CZ	01.04.2014
64948242	UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.		Zelitzská 1525/1	Praha	14000	CZ	01.01.1996
00671126	Volksbank Raiffeisenbank Nordoberpfalz eG pobočka Cheb		Kubelíkova 602/4	Cheb	35002	CZ	19.09.1993
48550019	Všeobecná úverová banka a.s., pobočka Praha; zkrácené: VUB, a.s., pobočka Praha		Pobřežní 620/3	Praha	18600	CZ	14.01.1993
49060724	Waldviertler Sparkasse Bank AG		Klásterská 126	Jindřichův Hradec	37701	CZ	21.04.1994
01555332	Western Union International Bank GmbH, organizační složka		Václavské náměstí 806/62	Praha	11000	CZ	02.04.2013
47115289	Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.		Na Hřebenech II 1718/8	Praha	14000	CZ	28.09.1992
26747154	Wüstenrot hypoteční banka a.s.		Na Hřebenech II 1718/8	Praha	14000	CZ	23.12.2002

4.6 Charakteristika vybrané banky

V této diplomové práci je charakterizován bankovní subjekt Komerční banka, a.s., který byl zvolen z důvodu velkého zastoupení na bankovním trhu, délky jeho působnosti a také na základě vlastních zkušeností.

4.6.1 Komerční banka, a.s.

Komerční banka a.s. (dále jen KB) je bankovní institucí, která vznikla z původní Státní banky československé. Na českém trhu figuruje již od roku 1990, tehdy jako státní peněžní ústav a v roce 1992 došlo k transformaci na akciovou společnost, jejíž akcie byly prostřednictvím Fondu národního majetku uvolněny do kupónové privatizace. Roku 1995 KB vydala globální depozitní certifikáty, čímž vstoupila na mezinárodní kapitálové trhy.

⁶⁹ ČNB Česká národní banka [online]. 2018.

Roku 1997 stát rozhodnul o prodeji jejích akcií ve státním vlastnictví zahraničnímu investorovi. Toto rozhodnutí bylo především strategickým krokem s cílem dalšího růstu společnosti a nezávislosti banky na státu. O 2 roky později zveřejnila vláda ČR oficiální výzvu ke koupi státního podílu KB pro potenciální investory a roku 2001 získává státní podíl francouzská firma Sociétés Générale, a to za cenu 40 mld. Kč. Tím došlo ke změně vedení firmy a také k posunu KB kupředu. Byla představena nová segmentace klientů, nová organizace obchodní sítě a taktéž vznikla nová identita banky a tedy i její strategie.

Komerční banka je tedy součástí skupiny Sociétés Générale a zároveň také mateřskou společností Skupiny KB. Patří k největším bankovním institucím nejen v České republice, ale také v rámci střední a východní Evropy. KB má vlastní distribuční síť, přímé bankovníctví a širokou síť poboček. Dále nabízí služby v rámci retailového bankovníctví a v oblasti podnikového a investičního bankovníctví. Vedle základního produktu, kterým je vedení účtu, banka také nabízí široké spektrum speciálních služeb, kterými jsou například stavební spoření, pojištění, faktoring, spotřebitelské úvěry a další. V roce 2016 začala také KB nabízet svým klientům nástroj proti phishingu (podvodní získávání citlivých údajů přes internet).

KB patří k největším bankám v České republice. V současné době disponuje hustou sítí kamenných poboček a bankomatů a zároveň nabízí svým klientům i internetové a mobilní služby. Její sesterskou firmou je Modrá Pyramida. Mezi její klienty patří také korporace, jež rozděluje do dvou segmentů podle ročního obrátu. Od 60 do 1500 mil. Kč se jedná o první segment korporací, nad 1500 mil. Kč pak jde o druhý segment nazývaný jako Top korporace.

Komerční banka získala také spoustu ocenění. V letech 2011 a 2012 vyhrála cenu Banka roku od společnosti Fincentrum. V roce 2012 přidala také druhé místo jako Nejdůvěryhodnější banka v roce 2013 pak ocenění MasterCard za Korporátní karty, která slouží k spravování, sledování a vyhodnocování výdajů zaměstnanců. V roce 2014 byla KB v soutěži organizovanou Hospodářskými novinami zvolena Nejlepší bankou a také Komerční pojišťovna získala v této soutěži ocenění Nejlepší životní pojišťovna. Ve dvou posledních letech, tedy 2016 a 2017 KB opět získala ocenění Fincentra Banka roku.

Obrázek 21: Ocenění Komerční banky za rok 2016 a 2017⁷⁰



Výroční zpráva banky pro rok 2017 vykazuje 1,664 mil. klientů, kteří mohou využívat 387 poboček a 764 bankomatů. Počet zaměstnanců Komerční banky k roku 2018 činí v průměru 7551 osob. Hrubý objem poskytnutých úvěrů klientům činí 606,1 mld. Kč a oproti předchozímu roku 2016 se zvýšil o 1,8%, vklady klientů pak činí 756 mld. Kč, které zaznamenávají oproti předchozímu roku nárůst o 8,9%. Čistý zisk akcionářů taktéž významně vzrostl, a to o 9,1% na částku 14,9 mld. Kč.⁷¹

V současné době je ve vedení společnosti generální ředitel Jan Juchelka, který na svůj post nastoupil v srpnu roku 2017 a nahradil tak Francouze jménem Albert Le Dirac'h, který tento post zastával 4 roky před ním. Vedení KB také tvoří další členové, kterými jsou 4 členové představenstva a 12 výkonných ředitelů.⁷²

4.6.1.1 Výčet poskytovaných služeb KB

Komerční banka nabízí běžné bankovní služby, do nichž se řadí účty, půjčky, hypotéky, spoření, investice, pojištění a další.

Účty – KB nabízí službu využívání účtů, které jsou dostupné pro všechny občany. Nabízí různá zvýhodnění pro studenty, podnikatele, malé, střední a velké podniky, také pro veřejný sektor i pro cizince. V nabídce lze najít tyto produkty: Můj účet, Můj účet Plus, Můj účet Gold, Studentský účet G2, Můj účet Junior, Profi program, Běžný účet v cizí měně, Základní platební účet, KB Start konto. V rámci těchto účtů KB poskytuje různé

⁷⁰ Banka roku. *Banka roku* [online]. Praha, 2018

⁷¹ Komerční banka. *Výroční zpráva 2017* [online]. Praha, 2018

⁷² KB *Komerční banka* [online]. Praha, 2018

formy **plateb a hotovostních služeb**, kterými jsou: Cash back – výběr hotovosti na pokladně u obchodníka, Hotovostní platební styk – na přepážce, SEPA inkasa v EUR, SEPA platby v EUR, Zahraniční platební styk, Tuzemský bezhotovostní styk, Uzavřený obal a noční trezor. Dalšími produkty pro platební styk jsou Bankovní šeky KB, Šeky k inkasu, Soukromé šeky KB, Okamžité proplácení šeků.

Dále k účtům lze využívat různé **platební karty**:

- Debetní karty – Mobilní platby Google pay, Karta k běžnému účtu, Platinum Visa, Zlatá karta, E-Card;
- Kreditní karty – A karta, Lady karta, Kreditní karta Platinum, Viva karta.

Úvěry – Do úvěrů KB se řadí výše zmiňované půjčky a hypotéky, které jsou určeny stejně jako účty pro širokou škálu klientů, tedy všem občanům, studentům, podnikatelům, malým středním a velkým podnikům, veřejnému sektoru i cizincům. V nabídce má KB tyto produkty: Osobní úvěr, Optimální půjčka, Studentská půjčka, Americká hypotéka, Hypotéka, Předhypoteční úvěr, Dohoda o správě kupní ceny, Přecherpaní účtu a kreditní karty uvedené výše.

Spoření – KB nabízí opět různé produkty pro všechny občany, studenty, podnikatele, malé, střední a velké podniky, veřejný sektor a cizince. Patří sem: Spořicí účty, Spořicí účet Junior, Termínované účty, Termínovaný vklad s individuální sazbou, Stavební spoření a Doplnkové spoření na penzi.

Investice – V rámci investování nabízí banka opět různé druhy produktů pro různé cílové skupiny. Mezi ně patří: Investiční fondy, Investiční manažer, KB privátní správa aktiv Exclusive, Investiční asistent – modelová portfolia, Investiční životní pojištění Vival Invest, Vival Premium, Vival Invest Exclusive a Dětské životní pojištění brouček, dále pak Spořicí státní dluhopisy, Investiční zlato a Individuální správa aktiv.

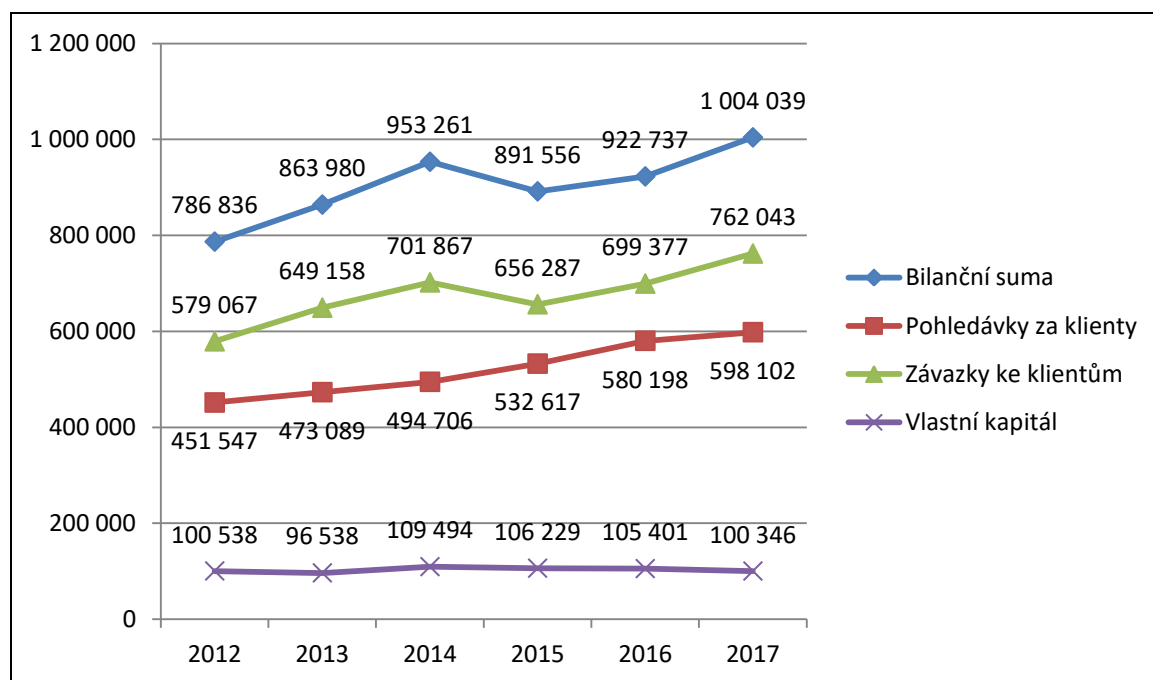
Pojištění – KB nabízí opět širokou škálu produktů, rozdělených do různých skupin. První skupinou jsou Riziková životní pojištění, kam patří produkt Moje jistota, Pojištění schopnosti splácet a Moje pojištění plateb. Druhou skupinou je Investiční životní pojištění,

jmenované již v rámci investičních produktů a třetí skupinou je Cestovní pojištění, kam patří produkty Jednorázové cestovní pojištění a Cestovní pojištění ke kartám. Dalšími doplňkovými pojištěním jsou také Moje pojištění majetku a Pojištění karet.

Mimo výše jmenované kategorie produktů nabízí KB také spoustu dalších doplňkových služeb. Tuto kategorii služeb lze nazvat jako Podpora, jelikož většinou slouží jako podpora zákazníkům jak v práci se svými stávajícími produkty, tak například při rozhodování o pořízení dalších produktů. Mezi tyto produkty se tedy řadí: Internetové bankovníctví MojeBanka, dále MojePlatba, Mobilní banka, Expresní linka, Expresní linka Plus, MojePlány. Klient může využívat Kalkulačku spotřebitelských úvěrů, Kalkulačku ke kreditním kartám, k povoleným debetům, Měnovou a Hypoteční kalkulačku, kalkulačku IBAN, dále pak Návod na použití kurzovní kalkulačky, Kurzovní lístek či Transparentní služby.⁷³

4.6.1.2 Vybrané ekonomické ukazatele KB

Obrázek 22: Ukazatele finanční situace č.1 (mil. Kč) - KB⁷⁴

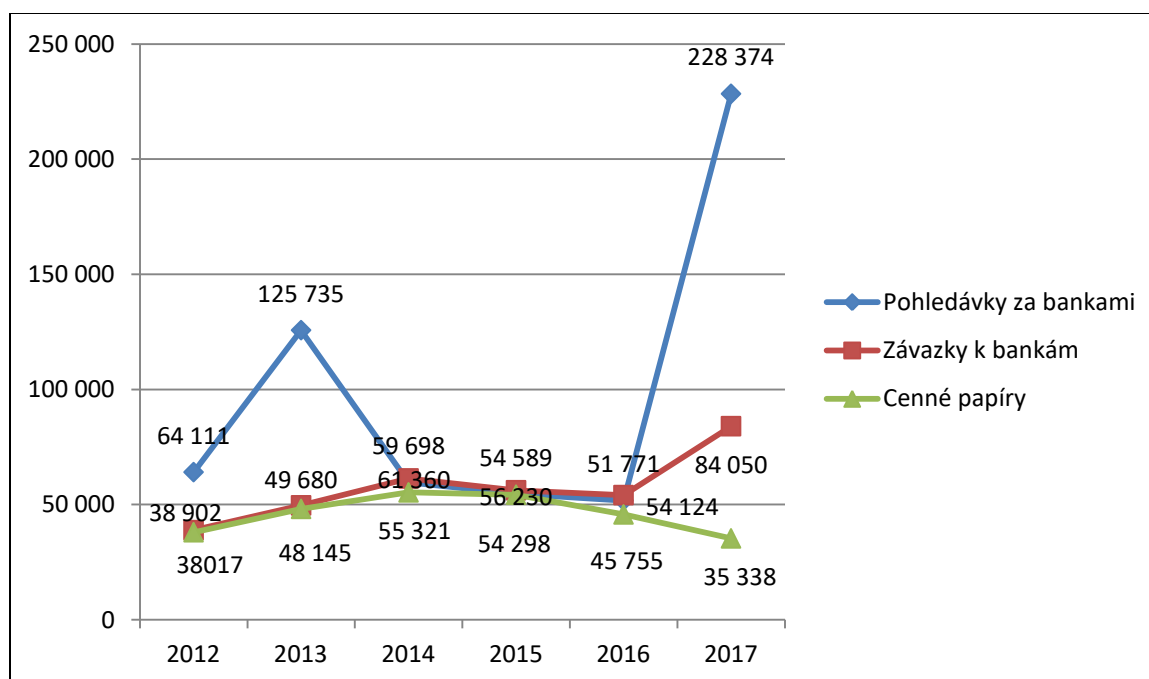


⁷³ KB Komerční banka [online]. Praha, 2018

⁷⁴ Komerční banka. Výroční zpráva 2017 [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

V grafu výše jsou zaznamenány meziroční změny jednotlivých ukazatelů ve sledovaném období 2012 – 2017. Je značné, že bilanční suma za sledované období výrazně vzrostla, kromě roku 2015, kdy došlo k lehkému snížení. V roce 2017 se bilanční suma dostala až na 1 004 039 mil. Kč. Úvěry a pohledávky za klienty taktéž vykazují rostoucí trend a za sledované období se zvýšily o 146 555 mil. Kč. Křivka závazků vůči klientům téměř opisuje trend bilanční sumy, a tak lze vidět také lehký pokles v roce 2015, avšak opětovný nárůst a to až na 762 043 mil. Kč, který vykazuje KB k roku 2017. Celkový vlastní kapitál se koncem sledovaných let snížil na 100 346 mil. Kč, křivka je však poměrně stabilní a nedochází k výrazným meziročním výkyvům v poměru s ostatními ukazateli.

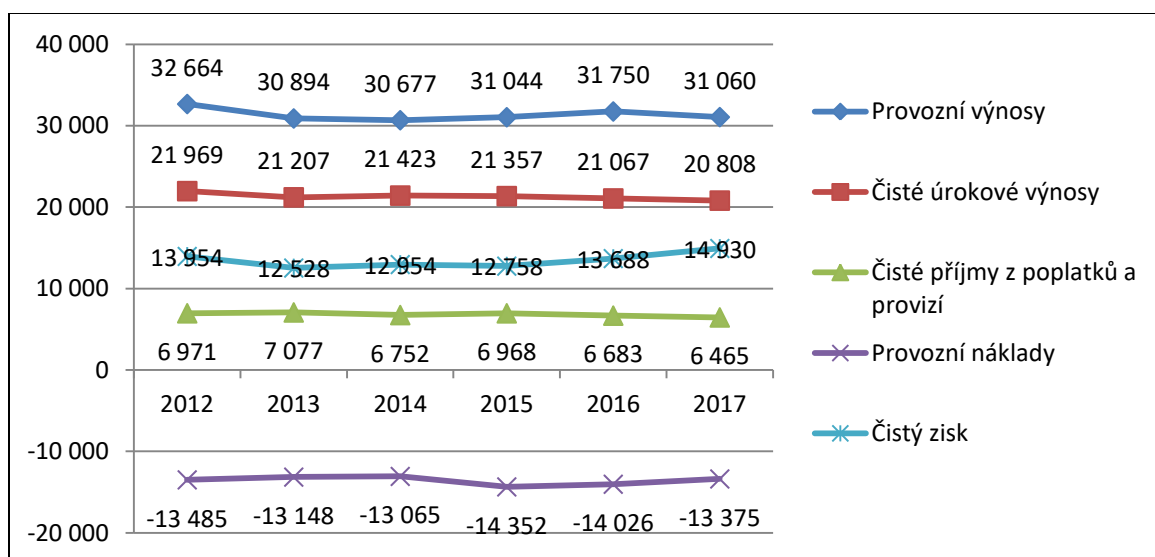
Obrázek 23: Ukazatele finanční situace č.2 (mil. Kč) - KB⁷⁵



V tomto grafu lze vidět velký výkyv pohledávek za bankami, které se výrazně zvýšily v roce 2013, a to na 125 735 mil. Kč a v posledním roce se podobný výkyv opakovat a pohledávky za bankami se zvýšily více jak čtyřnásobně, a to z 51 771 mil. Kč až na 228 374 mil. Kč. Závazky vůči bankám se v posledním roce také výrazně zvýšily a to na 84 050 mil. Kč. Emitované cenné papíry mají od roku 2014 klesající tendenci a v posledním sledovaném roce se dostaly na 35 338 mil. Kč.

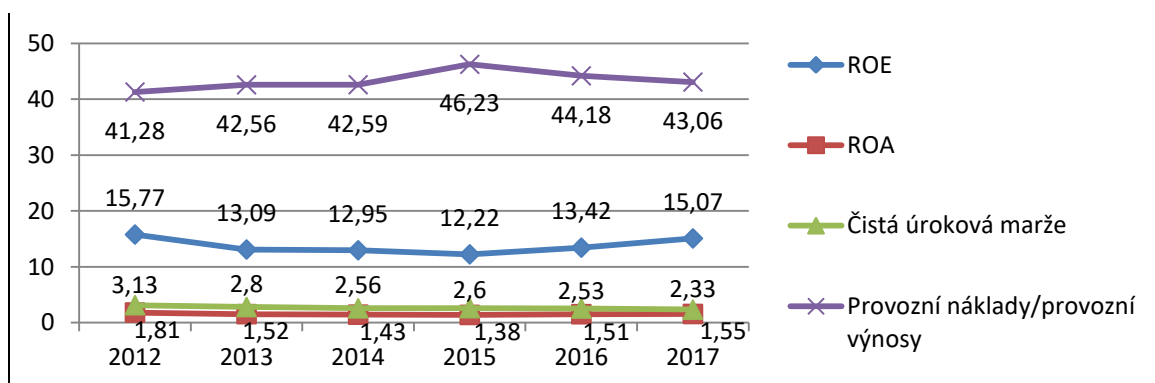
⁷⁵ Komerční banka. *Výroční zpráva 2017* [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.
Komerční banka. *Výroční zpráva 2015* [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

Obrázek 24: Ukazatele finančních výsledků (mil. Kč) - KB⁷⁶



Graf finančních výsledků zobrazuje provozní výnosy, provozní náklady a čistý zisk. Největší podíl na celkových provozních výnosech mají čisté úrokové výnosy, které v roce 2016 vzrostly, a v posledním sledovaném roce došlo opět ke snížení ukazatele. Průběh této křivky nejvíce opisuje tendenci právě křivky celkových provozních výnosů. Dále se do provozních výnosů řadí čisté poplatky a provize, které jsou meziročně klesající. Křivka provozních nákladů se výrazně nevychyluje, avšak během sledovaného období se v roce 2015 provozní náklady dostaly na -14 352 mil. Kč, a tedy došlo k snížení o 1 287 mil. Kč. Čistý zisk nejprve vykazoval klesající tendenci, avšak v posledních dvou sledovaných letech vzrostl, a to o 2 192 mil. Kč.

Obrázek 25: Poměrové ukazatele v % - KB⁷⁷

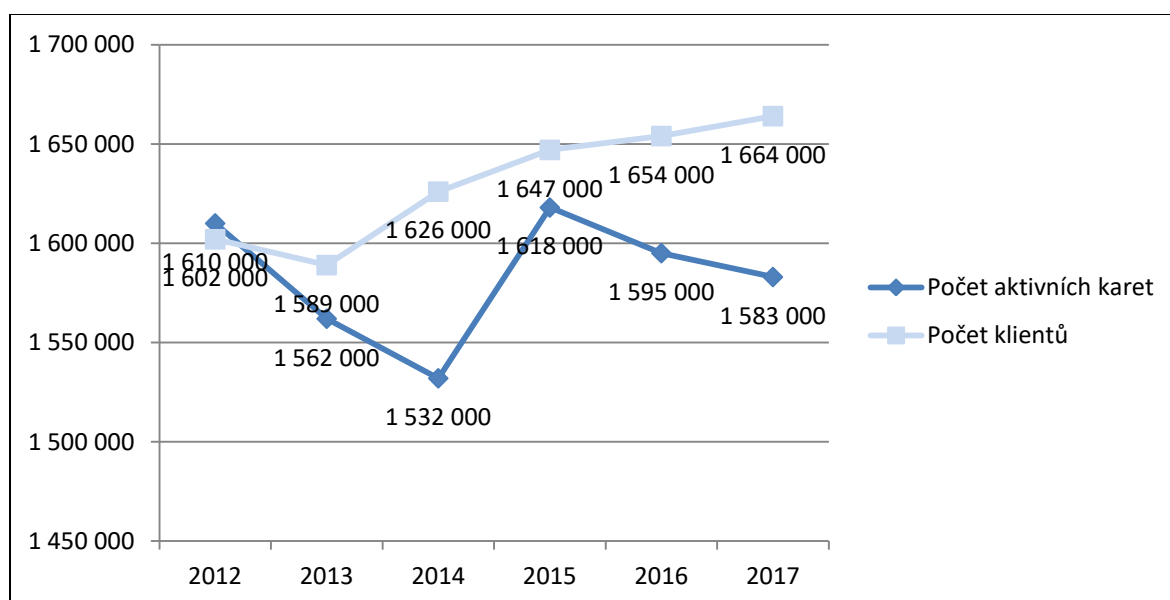


⁷⁶ Komerční banka. *Výroční zpráva 2017* [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

⁷⁷ Komerční banka. *Výroční zpráva 2017* [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

Uvedený graf zobrazuje meziroční změnu jednotlivých poměrových ukazatelů. Rentabilita průměrného vlastního kapitálu se mezi lety 2013 a 2015 snížila o více než 3 %, avšak v posledních sledovaných letech se opět o necelá 3 % zvýšila. Rentabilita aktiv je poměrně stabilním ukazatelem a meziročně nevykazuje příliš velké změny. Čistá úroková marže je meziročně klesajícím ukazatelem a za sledované období se snížila téměř o 1 %. Posledním ze zobrazených ukazatelů je pak poměr provozních nákladů k provozním výnosům, který v roce 2015 vzrostl na 46,23 %, avšak nadále klesal a v roce 2017 se dostal na hodnotu 43,06 %.

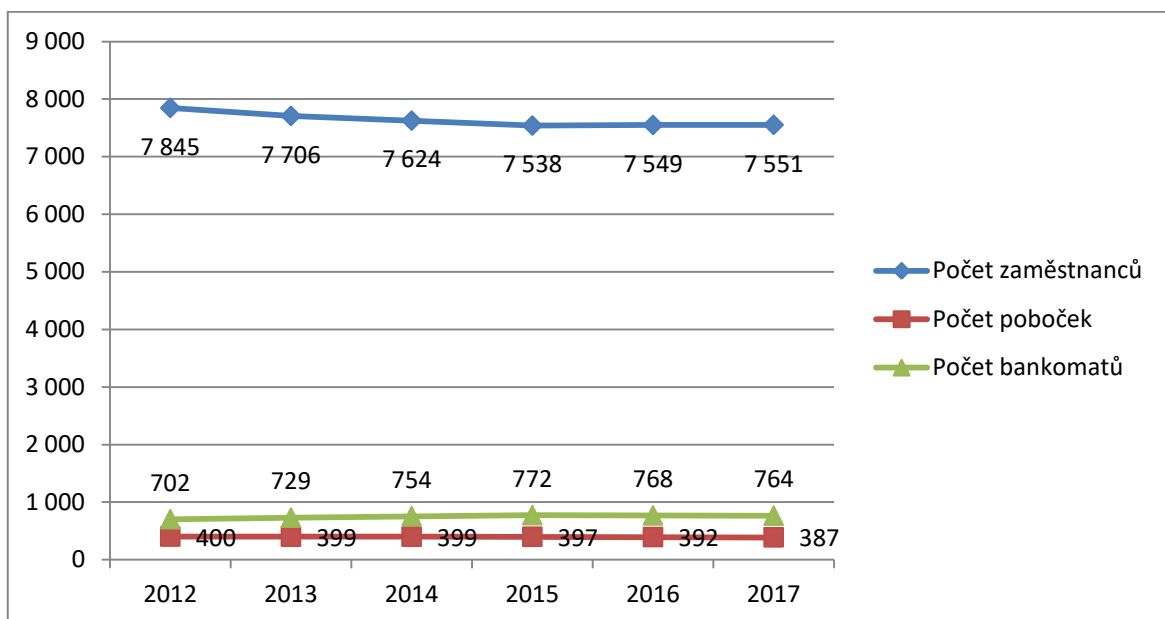
Obrázek 26: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.1 - KB⁷⁸



Na obrázku 25 jsou graficky znázorněné počty aktivních platebních karet ve sledovaných letech. V roce 2015 došlo k zásadnímu zvýšení platebních karet, a to na 1 618 tis., v následujících období pak dochází opětovnému snižování tohoto počtu, který k roku 2017 činí 1 583 tis. Aktivních platebních karet. Křivka počtu klientů má naopak stále rostoucí trend a od roku 2013 do roku 2018 se počet klientů zvýšil o 75 tisíc.

⁷⁸ Komerční banka. *Výroční zpráva 2017* [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

Obrázek 27: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.2 v počtu - KB⁷⁹



Průměrný počet zaměstnanců KB se nijak zásadně nemění, z počátku sledovaného období se počet snižoval, v posledních 3 sledovaných letech, se však mění pouze o pár málo jednotek. Počet poboček KB zaznamenal nárůst mezi lety 2013 a 2015, a to konkrétně o 43 poboček. Následně se počet meziročně konstantně snižuje vždy o 4 pobočky. Počet bankomatů je téměř konstantní, pouze v posledních 2 sledovaných období se počet snížil o 10 bankomatů.

4.7 Charakteristika vybraných konkurenčních bank

K porovnání konkurenčního prostředí Komerční banky a.s., byly vybrány 3 banky objevující se taktéž na předních žebříčcích mezi nejlepšími bankami podle různých žebříčků. Charakterizovány tedy budou Česká spořitelna, a.s., Československá obchodní banka, a.s. a Reiffeisenbank, a.s..

U těchto 3 zvolených bank je pracováno s posledními dostupnými výkazy, kterými jsou Výroční zprávy z roku 2016, oproti Komerční bance tedy jsou různé ukazatele hospodaření

⁷⁹ Komerční banka. *Výroční zpráva 2017* [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

sledované pouze pro 5 let, a to od roku 2012 do roku 2016. V práci jsou tedy zpracované pouze některé základní údaje z roku 2017, které banky uvádí.

4.7.1 Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna se vyznačuje jako banka, která má na českém trhu nejdelší tradici, tedy již 193 let od založení. I přes takto dlouhou tradici se Česká spořitelna považuje za moderní banku a nabízí širokou škálu produktů pro jednotlivce, malé a střední podniky, města a obce. Zároveň také nabízí služby pro velké korporace a figuruje také na finančních trzích. Od roku 2000 je banka součástí skupiny Erste.

Skupina Erste je první rakouská spořitelna, která byla založena roku 1819. Koncem 90.let 20.století expandovala se svou činností do střední a východní Evropy a nyní figuruje na trhu v Rakousku, na Slovensku, v ČR, Maďarsku, Rumunsku, Srbsku a Chorvatsku a počet jejích klientů se dostal již na 16,2 milionu.

Česká spořitelna je často označována jako jedna z největších bank a to především z důvodu vysokého počtu klientů, který přesahuje 4,5 milionů. Banka také získala několik ocenění, jako například Banka roku 2015, Nejdůvěryhodnější banka roku 2017 a mnohé další. V posledních sledovaných letech se Česká spořitelna drží vždy na předních příčkách těchto žebříčků.⁸⁰

Tato banka se pomocí svých nástrojů snaží cílit na různé skupiny obyvatel. Soustředí se na studenty a jejich finanční gramotnost, a proto spolupracuje s několika vysokými školami. Banka podporuje též seniory či mentálně postižené přizpůsobením svých služeb právě jim na míru.

Banka ke konci roku 2017 vykazuje celková aktiva 1 329,2 mld. Kč. Dále uvádí, že v současné době má 4,67 mil. klientů, kteří mohou využívat 517 poboček a 1 704 bankomatů. Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny Česká spořitelna činí 10 171 osob ke konci roku 2017 a České spořitelny jako takové je to necelých 9,5 tisíce.

⁸⁰ Banka roku. *Banka roku* [online]. Praha, 2018

Obrázek 28: Seznam členů Finanční skupiny České spořitelny⁸¹

Finanční skupina České spořitelny

Vedle České spořitelny poskytují finanční služby i **dceřiné společnosti Finanční skupiny České spořitelna.**

- ✓ Brokerjet České spořitelny, a. s. (v likvidaci)
- ✓ CPDP 2, a. s.
- ✓ Erste Corporate Finance, a. s.
- ✓ Energie ČS, a. s.
- ✓ Factoring České spořitelny, a. s.
- ✓ Erste Leasing, a. s.
- ✓ Erste Grantika Advisory, a. s.
- ✓ ČS do domu, a. s. (v likvidaci)
- ✓ Česká spořitelna - Penzijní společnost, a. s.
- ✓ MOPET CZ, a. s.
- ✓ Realitní společnost České spořitelny, a. s.
- ✓ REICO investiční společnost České spořitelny, a. s.
- ✓ Stavební spořitelna České spořitelny, a. s.
- ✓ sAutoleasing, a. s.
- ✓ Věrnostní program iBOD, a. s.
- ✓ Investičníweb, s. r. o.
- ✓ Holding Card Service, s. r. o.
- ✓ sIT Solutions CZ, s. r. o. (v likvidaci)

4.7.1.1 Výčet poskytovaných služeb České spořitelny

Česká spořitelna má ve své nabídce velké množství produktů. Tyto produkty jsou opět rozděleny do několika skupin podle druhu. Jsou to Účty a karty, Půjčky a Hypotéky, Spoření, Investování, Pojištění, věrnostní programy a ostatní.

Účty a karty – Česká spořitelna nabízí své produkty pro širokou škálu klientů a podle toho jednotlivé účty rozlišuje. Dostupnými účty spořitelny tedy jsou: Běžný účet v české měně, Běžný účet v cizí měně, Účet pro děti, Účet pro studenty, Účet pro seniory, Transparentní účet. K těmto účtům lze využívat platební karty, které se dělí na debetní a kreditní. Základní debetní karty jsou Visa Classic a Debetní nálepka, kreditní pak Kreditní karta a Kreditní nálepka.

Půjčky a hypotéky – Půjčky a hypotéky se samy o sobě rozdělují do dalších podskupin. Výčet půjček, které ČS nabízí, jsou Půjčka ČS, Účelová půjčka, Sloučení půjček, Převedení půjčky. Z menších půjček pak klienti mohou využít Kontokorent, Peníze na klik a Kreditní kartu a z půjček na lepší bydlení pak Úvěr ze stavebního spoření a Úvěr od Buřinky. V sekci Hypotéky pak lze najít Hypotéku ČS, Refinancování hypotéky, Americkou hypotéku a Hypoúvěr od Buřinky.

⁸¹ Česká spořitelna. *Česká spořitelna* [online]. Praha, 2018.

Spoření – Česká spořitelna nabízí také širokou škálu spoření. Jsou jimi Stavební spoření, Spoření ČS, Výherní vkladní knížka, Doplnkové penzijní spoření, Penzijní připojištění a Dětská vkladní knížka.

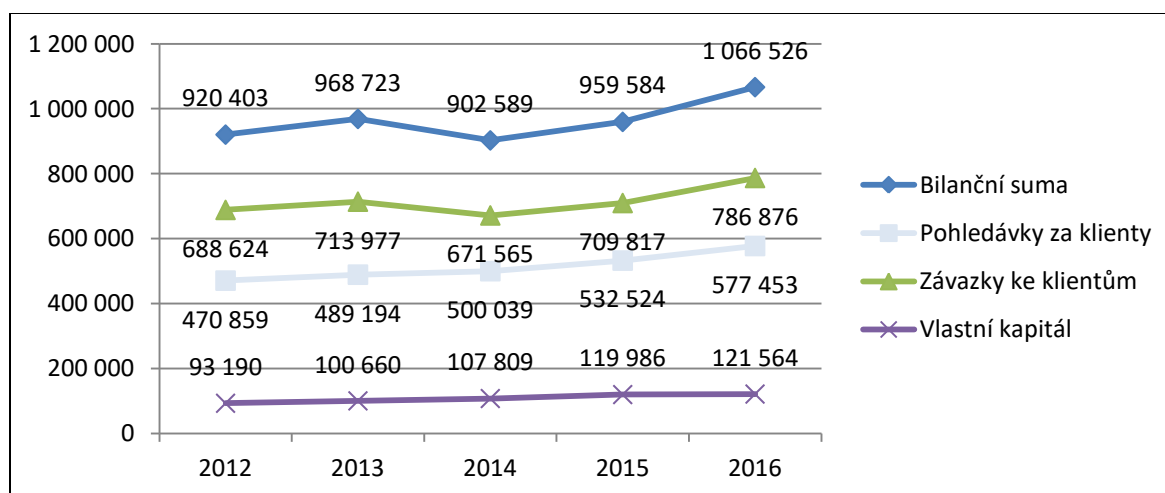
Investování – V rámci investic ČS nabízí produkty a poradenství, kam se řadí Investiční poradenství, Pravidelné investování, Obchodování online, Investiční centrum, Otevřené podílové fondy, Dluhopisy, Akcie, Certifikáty, Investiční zlato a Směnné kurzy.

Pojištění – Ke svým produktům i mimo ně ČS nabízí různá pojištění, kterými jsou FLEXI životní pojištění, FLEXI životní pojištění JUNIOR, Cestovní pojištění KOLUMBUS, Cestovní pojištění k účtu, Pojištění vyčerpané částky, Pojištění pravidelných plateb, Pojištění právní ochrany, Pojištění schopnosti splácet půjčku, hypotéku nebo úvěr ze stavebního pojištění, Pojištění nemovitosti, domácnosti, osobních věcí a karet, Havarijní pojištění a Povinné ručení.

Mezi ostatní služby nabízené Českou spořitelnou se pak řadí vedlejší doplňky k využívání stávajících služeb nebo k informovanosti či motivaci k využití dalších služeb. Jsou jimi například Internet banking – Servis 24, Mobilní banka, Telebanka, Dobíjení dopravních karet, Kurzovní lístek, různé online kalkulačky, poradenství a další.

4.7.1.2 Vybrané ekonomické ukazatele České spořitelny

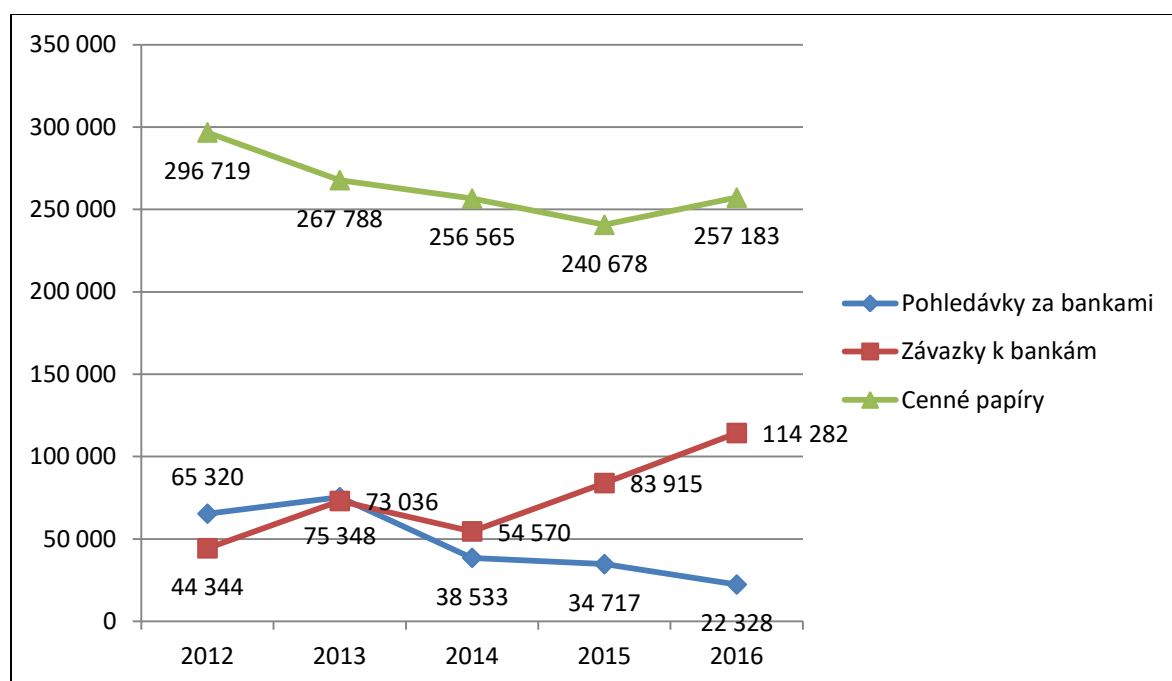
Obrázek 29: Ukazatele finanční situace č.1 (mil. Kč) – Česká spořitelna⁸²



⁸² Výroční zpráva 2016. Česká spořitelna [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

Na obrázku 29 je zobrazen graf jednotlivých ukazatelů finanční situace České spořitelny v období mezi rokem 2012 a 2016. Bilanční suma v tomto období vzrostla až na 1 066 526 mil. Kč a kromě roku 2014, kdy došlo k jejímu poklesu, je křivka rostoucího charakteru. Stejný trend opisuje křivka Závazků ke klientům, které se v posledním sledovaném období dostaly na 786 876 mil. Kč. Pohledávky za klienty mají pozvolný rostoucí charakter a za sledované období se zvýšil o 106 594 mil. Kč. Vlastní kapitál je pozvolně rostoucí a jeho poslední meziroční nárůst byl o 1 578 mil. Kč a dostal se tedy do výše 121 564 mil. Kč.

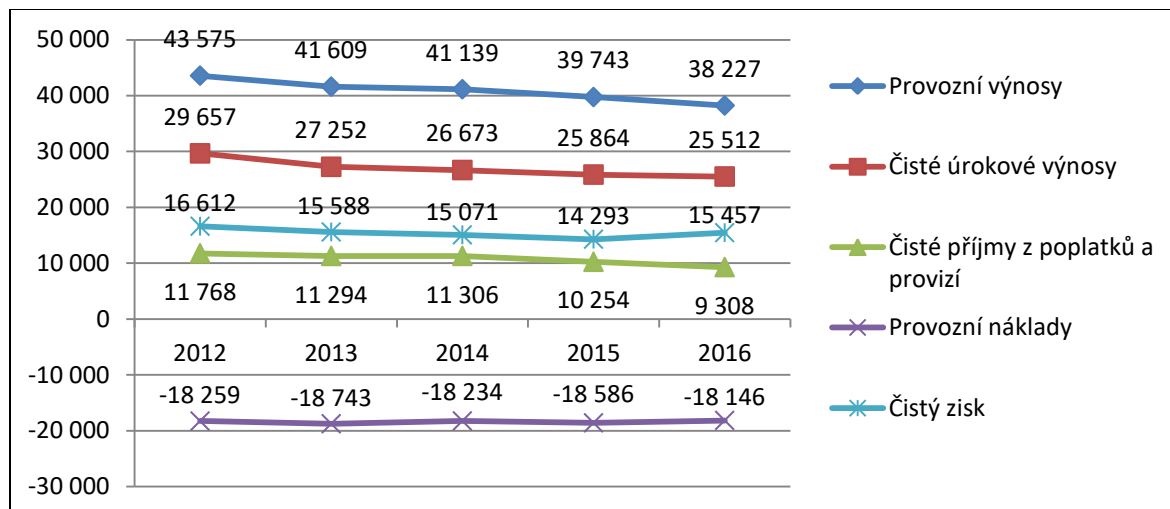
Obrázek 30: Ukazatele finanční situace č.1 (mil. Kč) – Česká spořitelna⁸³



V grafu výše jsou zaznamenány pohledávky za bankami, které stejně jako pohledávky za klienty (obrázek 29) od roku 2013 klesají, a to až o 52 708 mil. Kč. Naopak závazky k bankám se kromě roku 2014 zvyšují a poslední meziroční nárůst v roce 2016 byl o 30 367 mil. Kč. Cenné papíry mají klesající charakter, ale v posledním roce lze zaznamenat lehký nárůst. Hodnota k poslednímu sledovanému roku je tedy 257 183 mil. Kč.

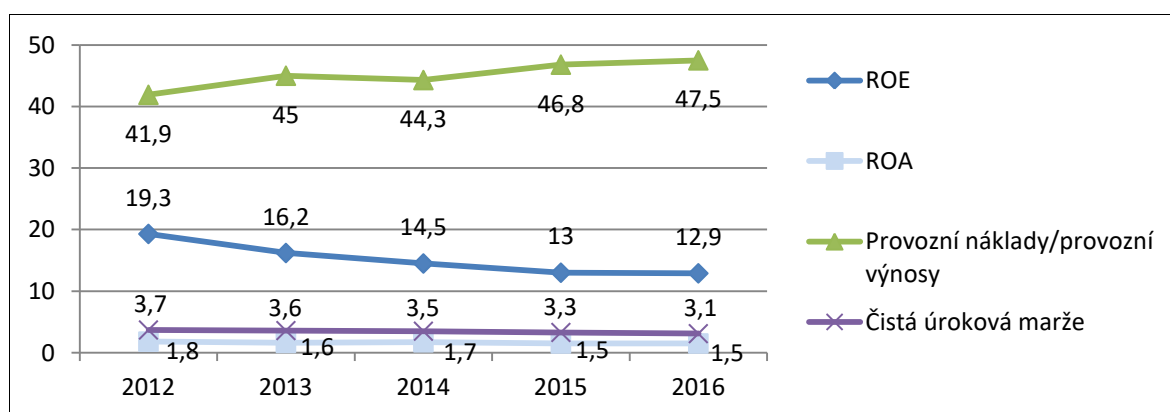
⁸³ Výroční zpráva 2016. Česká spořitelna [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

Obrázek 31: Ukazatele finančních výsledků (mil. Kč) – Česká spořitelna⁸⁴



Provozní výnosy České spořitelny jsou ve sledovaném období klesající a poslední rok se dostávají na 38 227 mil. Kč. Největší podíl na provozních výnosech mají čisté úrokové výnosy, které tedy kopírují trend klesající křivky a v roce 2016 vykazují hodnotu 25 512 mil. Kč. Čisté příjmy z poplatků a provizí mají také pozvolnou klesající tendenci a v posledním roce klesly nejvíce, a to o 946 mil. Kč. Provozní náklady se meziročně drží na hodnotách od -18 743 mil. Kč do -18 146 mil. Kč, a tedy lze říci, že se příliš nemění. Čistý zisk ve sledovaném období taktéž pozvolně klesá, avšak v posledním roce vykazuje zvýšení, a to na 15 457 tis. Kč.

Obrázek 32: Poměrové ukazatele v % - Česká spořitelna⁸⁵

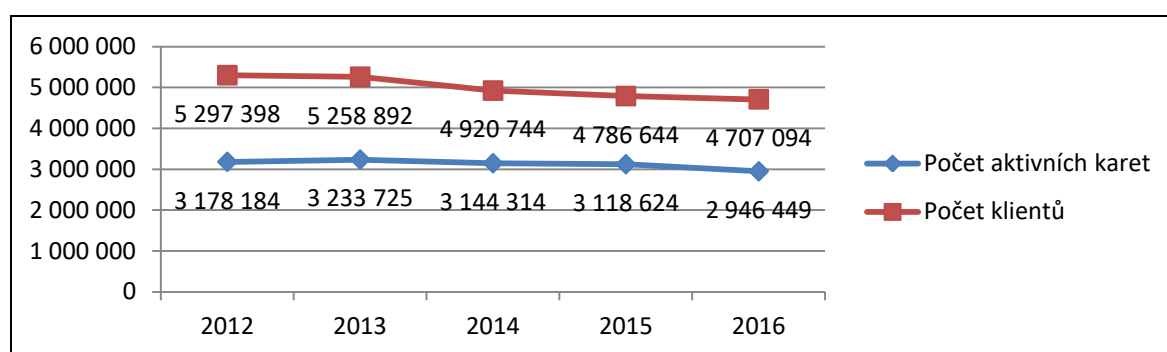


⁸⁴ Výroční zpráva 2016. Česká spořitelna [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

⁸⁵ Výroční zpráva 2016. Česká spořitelna [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

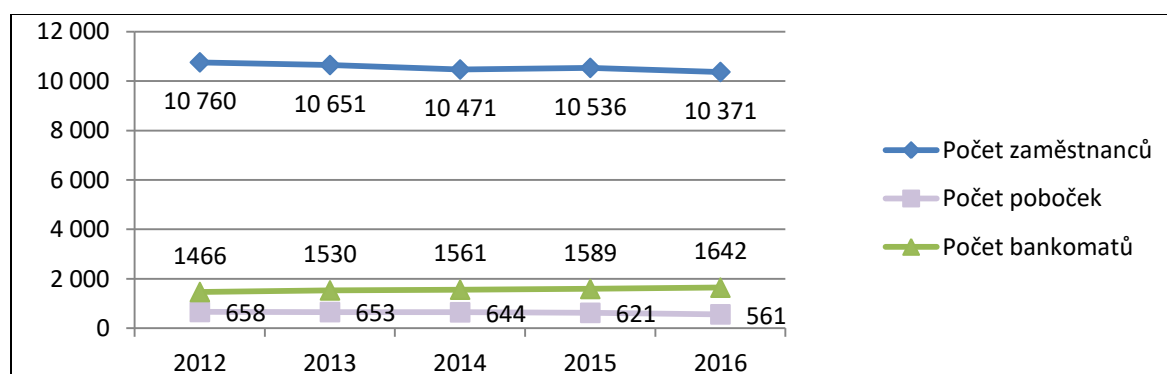
Z grafu se sledovnými poměrovými ukazateli lze interpretovat následující změny sledovaného období. ROE, tedy rentabilita vlastního kapitálu se meziročně snižuje a z 19,3 % k roku 2012 se snížila na 12,9 % k roku 2016. ROA, tedy ukazatel rentability aktiv se drží na hodnotě mezi 1 a 2 %, meziročně se snižuje, ale pouze o v desetínách procenta. Poměr provozních nákladů a výnosů se naopak meziročně zvyšuje a v roce 2016 se dostal na 47,5 %. Čistá úroková marže se drží nad 3 % meziročně se však snižuje a v roce 2016 se dostala na 3,1 %.

Obrázek 33: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.1 (počet) – Česká spořitelna⁸⁶



Počet aktivních karet klientů České spořitelny se výrazně nemění, od roku 2013 však meziročně lehce klesá. V roce 2016 je počet aktivních karet 2 946 449. Počet klientů je taktéž klesající a mezi sledovanými lety se snížil o 590 304. V posledním sledovaném roce vykazuje Česká spořitelna 4 707 094 klientů.

Obrázek 34: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.2 – Česká spořitelna⁸⁷



⁸⁶ Výroční zpráva 2016. Česká spořitelna [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

⁸⁷ Výroční zpráva 2016. Česká spořitelna [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

V Obrázku 34 graf vykazuje mírně klesající počet zaměstnanců, kdy od roku 2012 do roku 2016 došlo ke snížení o 389. Počet poboček se meziročně zvyšuje a roku 2016 se dostal na číslo 1 642. Počet dostupných bankomatů se naopak snižuje a k roku 2016 jich Česká spořitelna provozovala 561.

4.7.2 Československá obchodní banka, a.s.

Československá banka, a.s. (dále také jako ČSOB), byla založena roku 1964 jako poskytovatel služeb v rámci volnoměnových operací a financováním zahraničního obchodu na území československého trhu. V roce 1999 došlo k její privatizaci a jejím většinovým vlastníkem se stala belgická firma KBC Bank (dceřiná společnost KCB Group). Od roku 2007 pak banka přešla do úplného vlastnictví právě KCB Bank. V roce 2000 převzala banka k sobě Investiční a poštovní banku. Do roku 2007 fungovala ČSOB na trzích v ČR i na Slovensku, poté proběhla transformace slovenské pobočky a ta se roku 2008 stala samostatnou právnickou osobou. Již zmiňovaná KCB Group se od roku 2013 začíná soustředit na klíčové trhy a své aktivity rozděluje do tří divizí, kterými jsou Belgie, ČR a Mezinárodní trhy.

ČSOB nabízí své služby široké škále klientů, kterými jsou fyzické osoby, malé a střední podniky či korporace a instituce. V rámci retailového bankovníctví figuruje banka pod značkou ČSOB, kam se řadí její pobočky a dále jako Finanční centra a Poštovní spořitelna, kde se nacházejí pobočky České pošty.

Obrázek 35: Značky ČSOB⁸⁸



⁸⁸ ČSOB. *ČSOB* [online]. Praha, 2018.

Do Finanční skupiny ČSOB patří různé společnosti, které nabízí finanční služby a ČSOB je přímo či nepřímo ovládá. Mezi tyto společnosti patří Hypoteční banka, ČSOB Pojišťovna, Českomoravská stavební spořitelna, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Asset Management, ČSOB Leasing, ČSOB Factoring a Patria.

K roku 2017 banka vykazuje 3,686 mil. zákazníků, kteří mají k dispozici 270 poboček ČSOB s přibližně 2 800 poboček České pošty. Počet bankomatů ČSOB, ale i přidružených partnerských bank pak činí 1 070. V rámci pouze skupiny ČSOB ke konci roku 2017 pracovalo 8 299 zaměstnanců.⁸⁹

4.7.2.1 Výčet poskytovaných služeb ČSOB

V rámci České republiky nabízí skupina ČSOB standardní bankovní služby, jako je spravování běžného účtu, dále pak hypotéky a půjčky, pojistné produkty, produkty pro investice a další.

Účet – ČSOB nabízí své produkty pro různorodé zákazníky. Zákazník může v jejím sortimentu najít Základní účet, Plus Konto, Premium Konto, Běžný devizový účet a Dětské konto Slůně. K těmto účtům lze pak využívat různé druhy platebních karet. Jedná se o debetní karty, kreditní karty, mobilní platby ČSOB NaNákupy, Bezkontaktní platební nálepka, Předplacená COOL karta a Karty pro fanoušky. Debetních a kreditních karet banka nabízí více druhů a jsou jimi:

- Debetní karty – Debetní karta standard, Zlatá karta MasterCard, Debetní karta pro děti
- Kreditní karty – Kreditní karta Standard, Kreditní karta pro studenty, Kreditní karta Premium, Kreditní karta World, Kreditní karta Platinum

Půjčky a hypotéky – Banka poskytuje různé druhy půjček, kterými jsou Půjčka na cokoliv, Půjčka po ruce, Půjčka na lepší bydlení, Refinancování půjček, Autopůjčka, Povolené přečerpání účtu a Kreditní karty. Dále ČSOB nabízí hypotéky, mezi které se řadí produkty Hypotéka, Refinancování hypotéky a Americká hypotéka.

⁸⁹ ČSOB. *ČSOB* [online]. Praha, 2018.

Pojistné produkty – ČSOB nabízí také širokou škálu pojištění, mezi které se řadí i poměrně nestandardní produkty. Jsou to Cestovní pojištění, Pojištění vozidel a řidičů, Pojištění domácnosti a stavby, Pojištění osob, Pojištění odpovědnosti, Pojištění k platebním kartám, Pojištění internetových rizik, Pojištění právní ochrany, Pojištění schopnosti splácet, Pojištění pravidelných plateb.

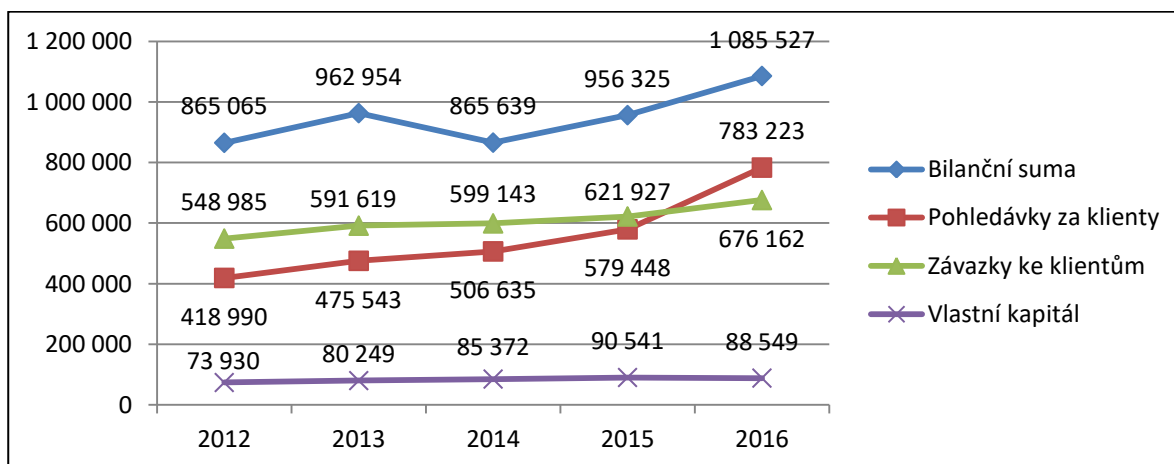
Spoření – Tato banka nabízí také velké množství různých spoření, jejichž výčet je následující. Jedná se o Spoření s bonusem, Duo profit, Spořicí účet v cizí měně, Termínovaný vklad, Termínovaný vklad plus, Doplnkové penzijní spoření, Doplnkové penzijní spoření pro děti, Stavební spoření, Spořicí účet a Spořicí účet s premií.

Investiční produkty – Zákazníci ČSOB mohou využít také služeb v rámci investování. Banka má pro ně připravené produkty jako Pravidelné investování, Podílové fondy, Portál ČSOB Investice, Duo profit, Hypoteční zástavní listy, Jednorázové životní pojištění, Investiční certifikáty nebo Online obchodování s Patria Finance a.s..

Vedle již zmíněných produktů banka nabízí také doplňkové produkty, jako je například internetové bankovníctví, klientská linka nebo také produkt Svět odměn, který banka používá jako nástroj motivace zákazníků k využívání jejích služeb naplno.

4.7.2.2 Vybrané ekonomické ukazatele ČSOB

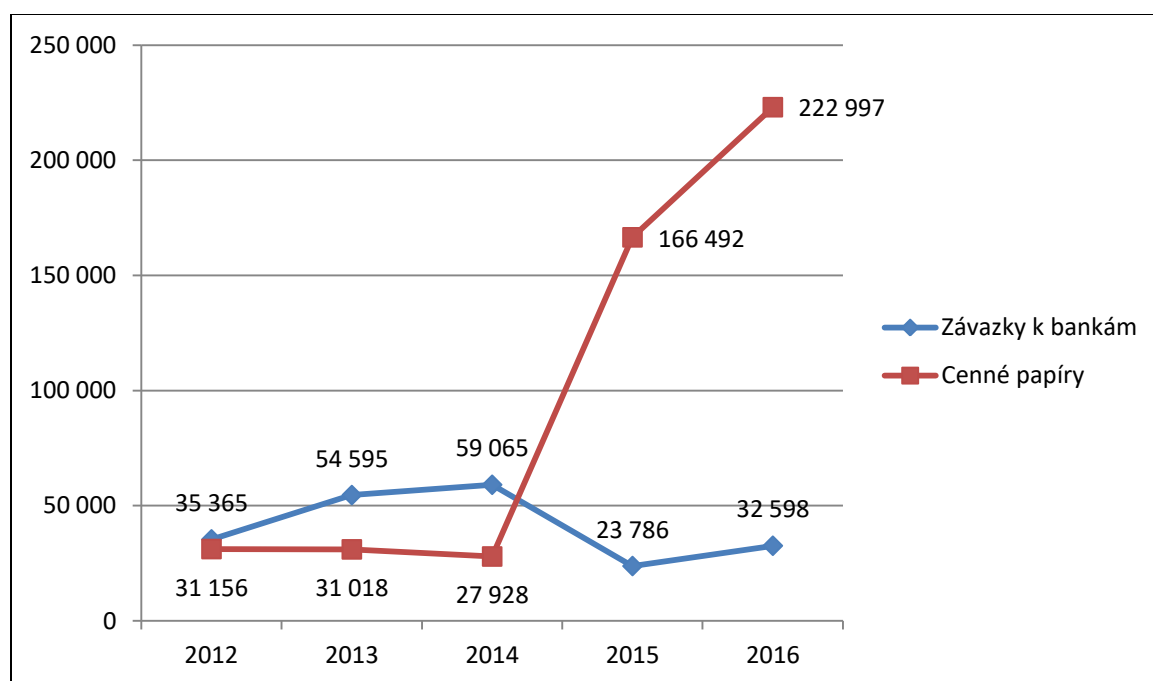
Obrázek 36: Ukazatele finanční situace č.1 (mil. Kč) – ČSOB⁹⁰



⁹⁰ Výroční zpráva 2016. ČSOB [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

Graf ukazatelů finanční situace vyobrazuje změnu jednotlivých ukazatelů v období mezi lety 2012 a 2016. U bilanční sumy banka vykazuje v roce 2014 snížení na 865 639 mil. Kč, avšak následný nárůst, který vede až na 1 085 527 mil. Kč k roku 2016. Pohledávky za klienty mají rostoucí charakter a největší nárůst pak banka vykazuje roku 2016, kdy se změnil o 203 775 mil. Kč. Křivka závazků ke klientům meziročně mírně roste a v posledním roce se dostává na hodnotu 676 162 mil. Kč. Vlastní kapitál je meziročně rostoucí bez velkých výkyvů, ale v posledním sledovaném roce se mírně snížil, a to z 90 541 mil. Kč na 88 549 mil. Kč.

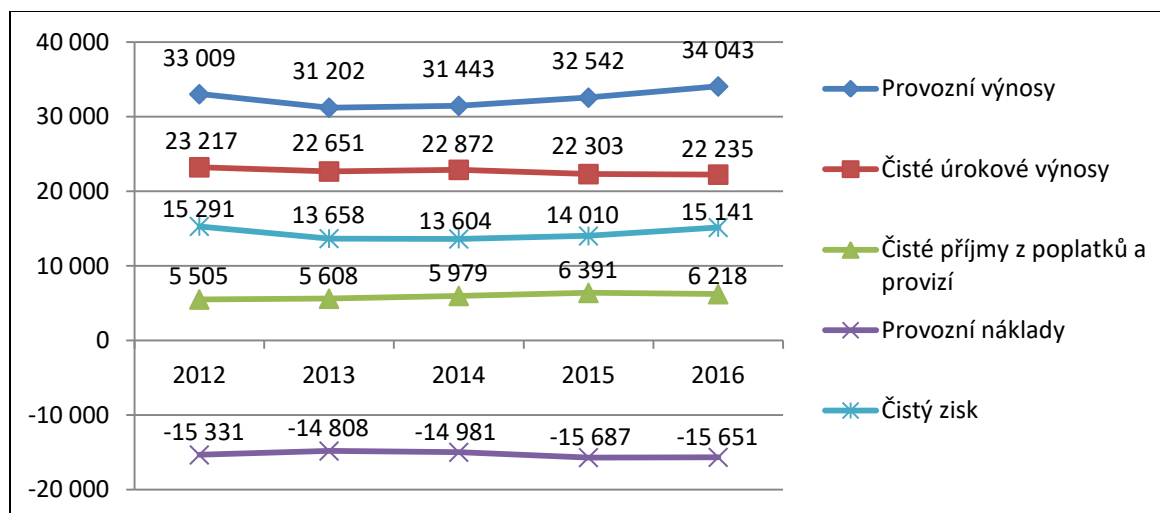
Obrázek 37: Ukazatele finanční situace č.2 (mil. Kč) – ČSOB⁹¹



Graf výše zaznamenal velký výkyv v hodnotách cenných papírů, a to v letech 2015 s 2016, kdy cenné papíry výrazně vzrostly. Nárůst od roku 2014 do roku 2016 je téměř osminásobný a zvýšil se z 27 928 mil. Kč na 222 997 mil. Kč. Závazky k bankám naopak v posledních dvou sledovaných letech vykazují výrazně nižší hodnoty než v předchozích obdobích. Ukazatel se v roce 2015 snížil z 59 065 mil. Kč na 23 786 mil. Kč, v následujícím roce 2016 pak dochází k dalšímu nárůstu.

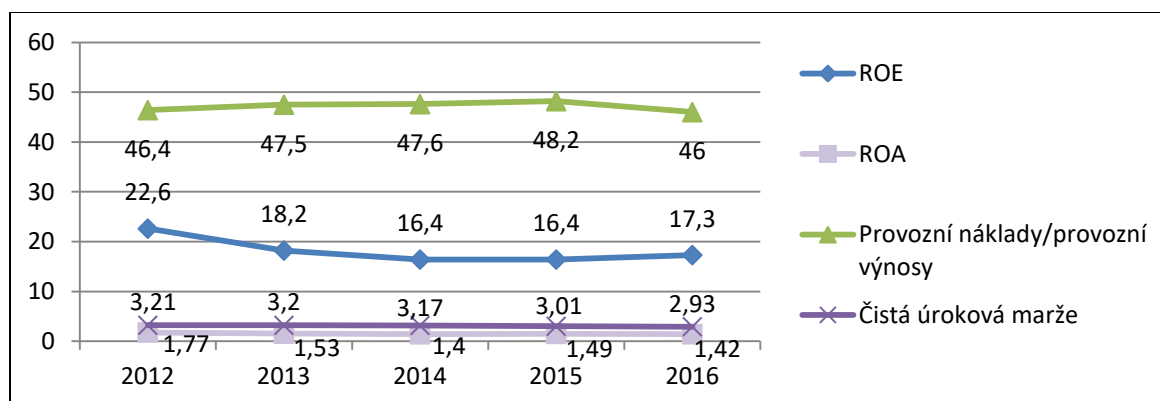
⁹¹ Výroční zpráva 2016. ČSOB [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

Obrázek 38: Ukazatele finančních výsledků (mil. Kč) - ČSOB



Celkové provozní výnosy ČSOB zpočátku sledovaného období nejprve výrazně klesly, v následujících letech však dochází opětovnému nárůstu. V posledním sledovém roce pak hodnota překročila počáteční hodnotu v roce 2012 a to na 34 043 mil. Kč. Čisté úrokové výnosy mají pozvolnou klesající tendenci až na rok 2014, kdy došlo k mírnému nárůstu. Od roku 2012 do roku 2016 se ale snížily o 982 mil. Kč. Čisté příjmy z poplatků a provizí se ve sledovaném období meziročně zvyšují až do roku 2015 a v roce 2016 dochází k mírnému snížení, a to na 6 218 mil. Kč. Provozní náklady se pohybují ve výši od -15 687 mil. Kč v roce 2015 do -14 808 mil. Kč v roce 2013, nejvyšší meziroční změna pak byla v roce 2015 a to o 706 mil. Kč. Čistý zisk ČSOB vykazuje ve sledovaných letech z počátku snížení, následně se ale opět zvyšuje a v roce 2016 dosahuje 15 141 mil. Kč.

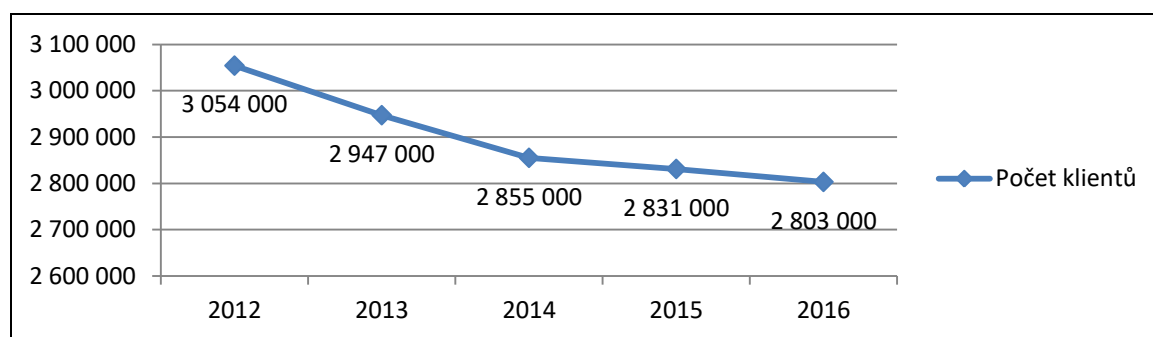
Obrázek 39: Poměrové ukazatele v % - ČSOB⁹²



⁹² Výroční zpráva 2016. ČSOB [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

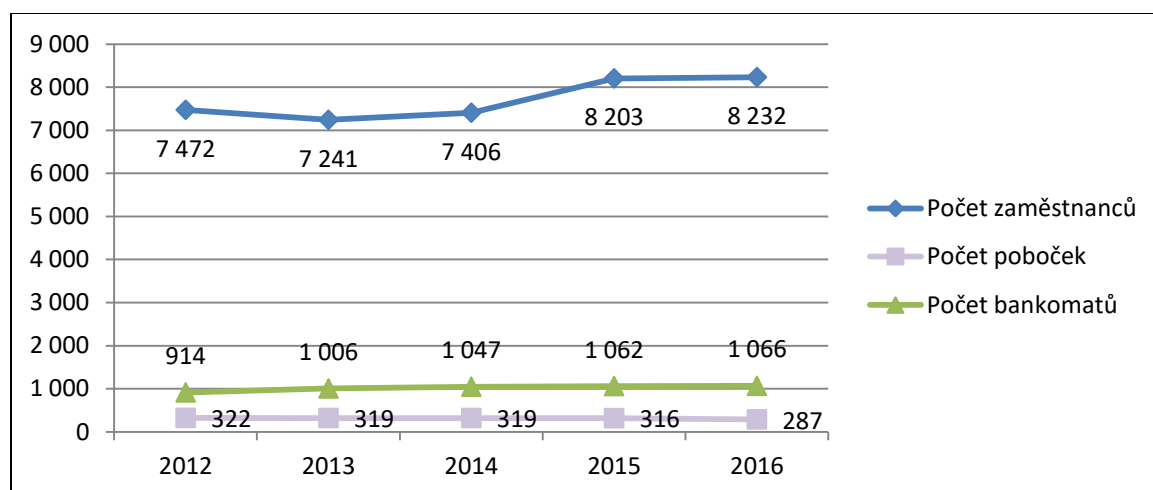
Poměrový ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE má klesající tendenci. V posledním roce se hodnota zvýšila, avšak v rámci celého sledovaného období se hodnota snížila o 5,3 % a hodnota pro rok 2016 je tedy 17,3 %. Rentabilita aktiv ROA zaznamenala v roce 2013 lehký pokles o 0,25 %, v posledních třech sledovaných letech se však drží na hodnotě 1,4 % a meziroční změny jsou v setinách %. Poměr provozních nákladů a výnosů se mírně mezi lety 2012 až 2015 zvyšoval, v posledním sledovaném roce se však snížil na 46 %. Čistá úroková marže se ve všech letech drží nad 3 % s mírnou klesající tendencí, v posledním roce pak klesá na 2,93 %.

Obrázek 40: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.1 - ČSOB⁹³



Graf na Obrázku 40 zobrazuje klesající křivku počtu klientů za sledované období. V roce 2016 se počet klientů dostal na 2 803 tisíc a celkově se od roku 2012 snížil o 251 tisíc.

Obrázek 41: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti č.2 - ČSOB⁹⁴



⁹³ Výroční zpráva 2016. ČSOB [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

⁹⁴ Výroční zpráva 2016. ČSOB [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

Počet zaměstnanců ČSOB se v posledních sledovaných letech zvýšil, a to na 8 232. Počet dostupných poboček se také meziročně zvyšuje a od roku 2012 se zvýšil o 152 obchodních míst. V roce 2016 tedy pobočky bank dosáhly počtu 1 066. Počet bankomatů se naopak snižuje a k největšímu úbytku pak dochází v posledním roce a to o 29 bankomatů. K roku 2016 se počet snížil na 287 bankomatů.

4.7.3 Raiffeisenbank, a.s.

Raiffeisenbank, a.s. (dále jen jako Raiffeisenbank) je banka, která z vybraných subjektů figuruje na Českém trhu nejkratší dobu, a to od roku 1993. I přes poměrně krátkou působnost se Raiffeisenbank řadí podle celkových aktiv jako 5. V žebříčku největších bank. Největším akcionářem této banky je rakouská instituce Raiffeisen Bank International, která má dosah nejen na rakouském trhu, ale i po střední a východní Evropě.

Tato banka nabízí své služby pro účely soukromé i firemní. Vedle standardních bankovních služeb se však snaží viditelně angažovat v rámci ostatních aktivit, jako jsou například charitativní a kulturní akce, vzdělávání a další.⁹⁵

Za své působení získala Raiffeisenbank také mnoho ocenění. V roce 2015 získala titul Klientsky nejpřívětivější banky, dále se stala nejlepší bankou v rámci udílení cen Europe Banking Awards a stejný rok se objevila na druhém místě žebříčku Fincentra On line banka roku 2015. V roce 2017 obsadila taktéž třetí příčku v žebříčku Fincentra Banka roku 2017.

4.7.3.1 Výčet poskytovaných služeb Raiffeisenbank

Raiffeisenbank poskytuje svým klientům taktéž širokou škálu služeb. Klient si může vybrat z nabídky různých účtů, kreditních karet, půjček a hypoték, investování, spoření, pojištění a dalších.

Účty – Banka nabízí základní škálu dostupných účtů, kterými jsou eKonto KOMPLET, eKonto SMART a eKonto STUDENT PREMIUM.

⁹⁵ Raiffeisenbank. *Raiffeisenbank* [online]. Praha, 2018.

Kreditní karty – Tento produkt banky se řadí již do sekce půjček. Raiffeisenbank nabízí širokou škálu kreditních karet, jimiž jsou Kreditní karta EASY, Kreditní karta DE LUXE, Kreditní karta STYLE, O2 RB karta, MALL.cz kreditní karta a ČSA kreditní karta.

Půjčky a hypotéky – Raiffeisenbank má ve své nabídce různé půjčky. Vedle kreditních karet se jedná o produkty jako Rychlá půjčka, Konsolidace a refinancování, Povolný debet, Splátkové programy a PREMIUM RB CLUB. Pokud se jedná o hypotéky, pak banka nabízí Hypotéku na bydlení, Hypotéku se zápočtem úspor, Kontokorentní hypotéku, Americkou hypotéku, Hypotéku na pronájem, Refinancování a Předhypoteční úvěr.

Investice – Banka v rámci investic nabízí základní škálu produktů tohoto typu. Jsou jimi Podílové fondy, Investiční certifikáty a Zajištěné investice.

Spoření – Pro klienty, kteří si chtějí založit spoření má banka v nabídce různé typy produktů. Jmenovitě jsou to eKonto Flexi, eKonto Flexi 21, eKonto Plus, Spořicí úvěr Včelička, Termínovaný vklad a Stavební spoření.

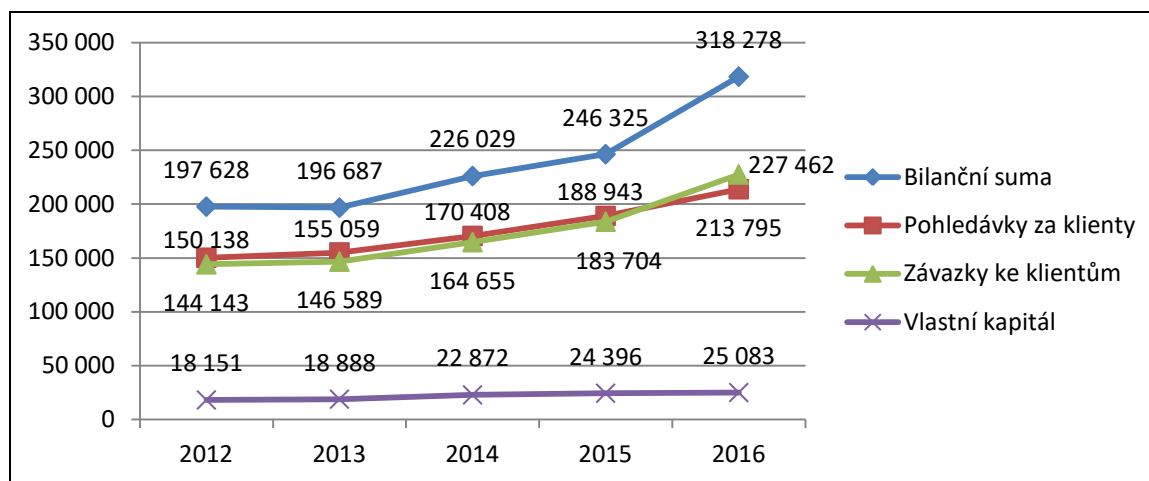
Pojištění – Mezi základní produkty banky patří Raiffeisen životní pojištění DOMINO Invest a Pojištění majetku Domov VARIANT. Dále může klient vyřídit své pojištění online, kde banka nabízí cestovní pojištění, pojištění vozidla či úrazové pojištění. Mezi produkty banky také nechybí pojištění právě na již užívané produkty Raiffeisenbank.

Mimo výše zmiňované produkty banka poskytuje i doplňující služby. Buď se jedná o služby spojené s již užívanými produkty, nebo slouží jako motivace zákazníka k využívání služeb právě Raiffeisenbank. Tato banka se snaží inspirovat klienty a své služby se snaží jim přizpůsobit. Jednou takovou významnou službou je právě online služba pro neslyšící. K dalším produktům se řadí například internetové bankovníctví, mobilní bankovníctví, online podpora, infolinka nebo hypoteční kalkulačka.⁹⁶

⁹⁶ Raiffeisenbank. *Raiffeisenbank* [online]. Praha, 2018.

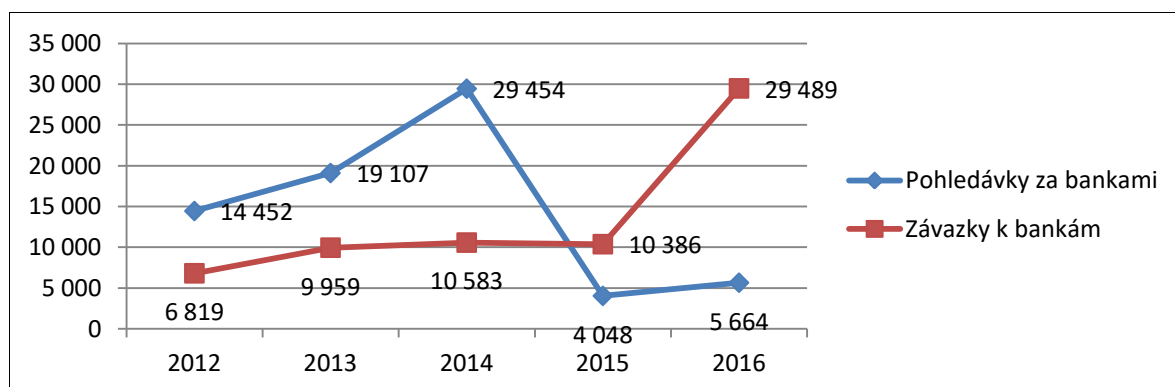
4.7.3.2 Vybrané ekonomické ukazatele Raiffeisenbank

Obrázek 42: Ukazatele finanční situace č.1 (mil. Kč) – Raiffeisenbank⁹⁷



V grafu výše jsou zobrazeny ukazatele finanční situace Raiffeisenbank, které mají rostoucí tendenci. Bilanční suma vzrostla ve sledovaných období 2012 – 2016 o 120 650 mil. Kč, kdy v posledním roce se její nárůst zrychlil a dostal se na 318 278 mil. Kč. Pohledávky za klienty také meziročně rostou a tempo růstů se zvětšuje. Poslední nárůst roku 2016 byl o 24 825 mil. Kč a vystoupal na hodnotu 213 795 mil. Kč. Závazky ke klientům téměř kopírují trend bilanční sumy a v roce 2016 činí 227 462 mil. Kč. Vlastní kapitál zaznamenal mírný růst a za celé sledované období se zvýšil o 6 932 mil. Kč až na 25 083 mil. Kč v roce 2016.

Obrázek 43: Ukazatele finanční situace č.2 (mil. Kč) – Raiffeisenbank⁹⁸

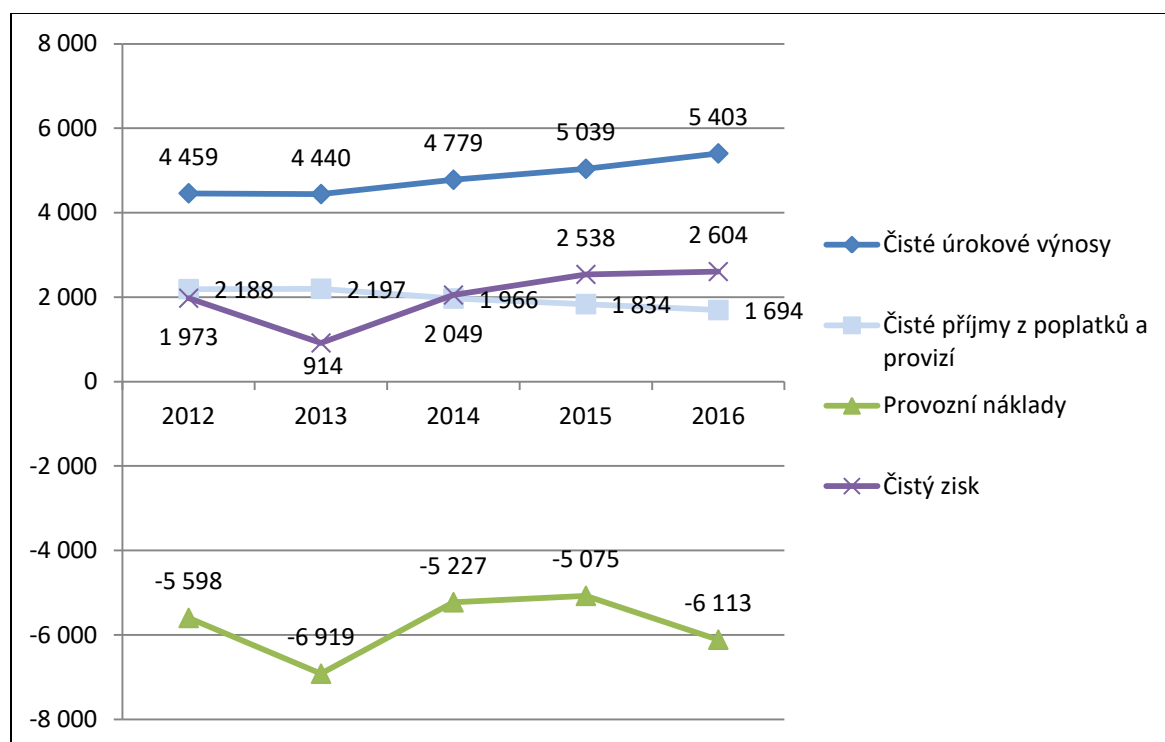


⁹⁷ Výroční zpráva 2016. Raiffeisenbank [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

⁹⁸ Výroční zpráva 2016. Raiffeisenbank [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

V grafu na Obrázku 43 lze vidět poměrně prudké výkyvy obou ukazatelů finanční situace. Pohledávky za bankami z počátku vzrostly z 14 452 mil. Kč na 29 454 mil. Kč, v roce 2015 však došlo k výraznému poklesu, a to až na 4 048 mil. Kč. Závazky k bankám ukazují výrazný výkyv v posledním sledovaném roce 2016, kdy se z 10 386 mil. Kč zvedly na 29 489 mil. Kč.

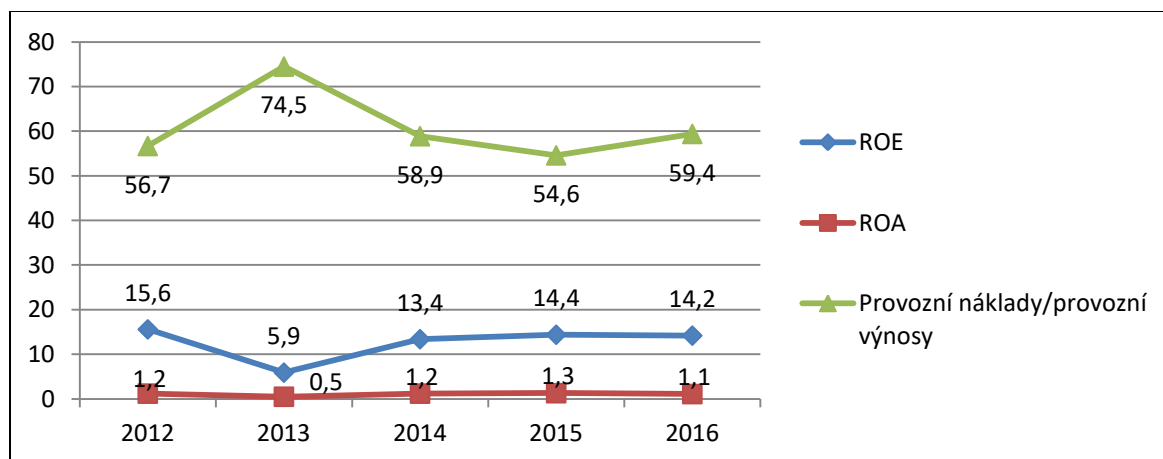
Obrázek 44: Ukazatele finančních výsledků (mil. Kč) – Raiffeisenbank⁹⁹



Finanční výsledky ve sledovaném období ukazují rostoucí úrokové výnosy, které v roce 2016 dosáhly na 5 402 mil. Kč. Čisté příjmy z poplatků a provizí mají naopak mírně klesající trend a pokles za celé sledované období byl o 494 mil. Kč. Provozní náklady se dostaly v roce 2013 na -6 919 mil. Kč, v roce 2015 pak klesly na -5 075 mil. Kč a v roce 2016 se opět zvýšily a to na -6 113 mil. Kč. Čistý zisk zaznamenal nižší hodnot v roce 2013, kdy činil 914 mil. Kč., v následujících letech se však nadále zvyšoval a k roku 2016 dostáhl 2 604 mil. Kč.

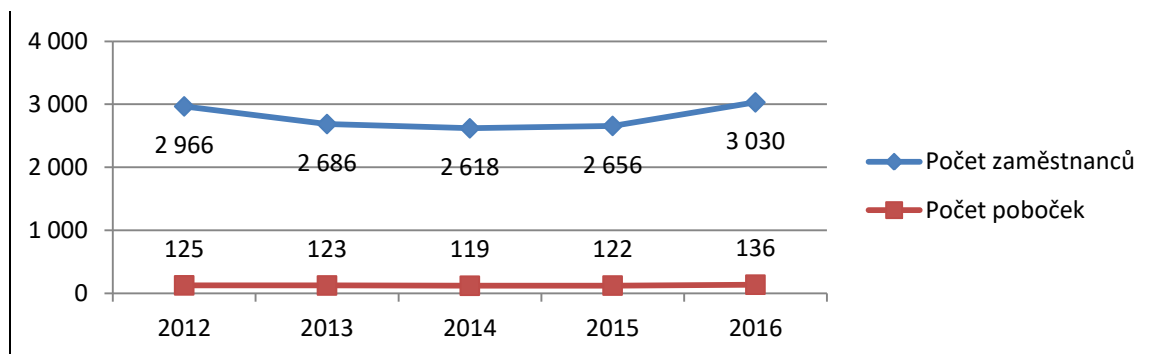
⁹⁹ Výroční zpráva 2016. Raiffeisenbank [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

Obrázek 45: Poměrové ukazatele v % - Raiffeisenbank¹⁰⁰



Poměrový ukazatel rentability vlastního kapitálu ukazuje výkyv v roce 2013, a to snížením o téměř 10 %. V následujících letech se ukazatel opět dostává na vyšší hodnoty a v roce 2016 činí ROE 14,2 %. Rentabilita aktiv se meziročně drží nad 1 %, opět v roce 2013 se snížil na 0,5 %. Výkyvy roku 2013 jsou zřejmé i na poměru provozních nákladů a výnosů, kdy se tato hodnota náhle zvýšila téměř o 18 % a následně se v dalších letech opět snížila. V posledním sledovaném roce tento ukazatel činí 59,4 %.

Obrázek 46: Ostatní ukazatele o obchodní činnosti – Raiffeisenbank¹⁰¹



Ukazatel o počtu zaměstnanců se z počátku sledovaného období snížil, Raiffeisenbank však v posledních dvou letech vykazuje navýšení počtu zaměstnanců a to až na 3 030. Stejně tak počet poboček se k roku 2014 snížil, poté se ale zvýšil a to na 136 poboček.

¹⁰⁰ Výroční zpráva 2016. *Raiffeisenbank* [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

¹⁰¹ Výroční zpráva 2016. *Raiffeisenbank* [online]. Praha, 2018. Vlastní zpracování.

5 Výsledky

5.1 Porovnání Komerční banky s vybranými konkurenčními bankami

Tabulka 1: Ukazatele finanční situace (mil. Kč) - porovnání¹⁰²

	Rok	Komerční banka	Česká spořitelna	ČSOB	Reiffeisenbank
Bilanční suma	2012	786 836	920 403	865 065	197 628
	2013	863 980	968 723	962 954	196 687
	2014	953 261	902 589	865 639	226 029
	2015	891 556	959 584	956 325	246 325
	2016	922 737	1 066 526	1 085 527	318 278
Pohledávky za klienty	2012	451 547	470 859	418 990	150 138
	2013	473 089	489 194	475 543	155 059
	2014	494 706	500 039	506 635	170 408
	2015	532 617	532 524	579 448	188 943
	2016	580 198	577 453	783 223	213 795
Pohledávky za bankami	2012	64 111	65 320	-	14 452
	2013	125 735	75 348	-	19 107
	2014	59 698	38 533	-	29 454
	2015	54 589	34 717	-	4 048
	2016	51 771	22 328	-	5 664
Závazky ke klientům	2012	579 067	688 624	548 985	144 143
	2013	649 158	713 977	591 619	146 589
	2014	701 867	671 565	599 143	164 655
	2015	656 287	709 817	621 927	183 704
	2016	699 377	786 876	676 162	227 462
Závazky k bankám	2012	38 902	44 344	35 365	6 819
	2013	49 680	73 036	54 595	9 959
	2014	61 360	54 570	59 065	10 583
	2015	56 230	83 915	23 786	10 386
	2016	54 124	114 282	32 598	29 489
Cenné papíry	2012	38 017	296 719	31 156	-
	2013	48 145	267 788	31 018	-
	2014	55 321	256 565	27 928	-
	2015	54 298	240 678	166 492	-
	2016	45 755	257 183	222 997	-
Vlastní kapitál	2012	100 538	93 190	73 930	18 151
	2013	96 538	100 660	80 249	18 888
	2014	109 494	107 809	85 372	22 872
	2015	106 229	119 986	90 541	24 396
	2016	105 401	121 564	88 549	25 083

¹⁰² Vlastní zpracování.

Tabulka 1 shromažďuje výsledky ukazatelů finanční situace bank ve sledovaném období 2012 – 2016. Hlavním subjektem byla pro tuto práci vybrána Komerční banka, a.s. a v této kapitole bude porovnávána s vybranými konkurenčními bankami, kterými jsou Česká spořitelna, a.s., Československá obchodní banka, a.s. a Raiffeisenbank, a.s.

Ukazateli vypovídající o finanční situaci podniku, které jsou porovnávány v Tabulce 1, je Bilanční suma, Pohledávky za klienty, Pohledávky za bankami, Závazky ke klientům, Závazky k bankám, Cenné papíry a Vlastní kapitál.

Bilanční suma je ukazatel, který vyjadřuje hodnotu celkových aktiv podniku. Nejvyšších hodnot ve sledovaném období dosahuje Česká spořitelna. ČSOB i Komerční banka, jejichž výsledky se během sledovaných let prolínají. Komerční banka vykazuje k roku 2014 nejvyšší součet všech aktiv. V posledním roce 2016 se pak do vedení dostává banka ČSOB, za ní vykazuje druhé nejvyšší hodnoty Česká spořitelna. Bilanční suma Komerční banky v roce 2016 nevykazuje vedle bilančních sum ČSOB a ČS tak vysoký nárůst, a tak se v porovnání s konkurenty dostává až na třetí příčku. Raiffeisenbank vykazuje několikanásobně nižší hodnoty, což je způsobené především délkou působnosti na bankovním trhu.

Pohledávky za klienty jsou ukazatelem, který vykazuje úhrn všech dluhů, které banka může vymáhat od svých dlužníků, v tomto případě klientů. Mezi takovéto pohledávky lze řadit především poskytnuté úvěry a hypotéky, tedy peněžní prostředky poskytnuté klientům. Nejvyšších hodnot dosahuje v posledních třech letech banka ČSOB. Pohledávky za klienty ČS a KB jsou pak na podobné výši. Nejnižších hodnot opět dosahuje Raiffeisenbank, jejíž pohledávky za klienty jsou až trojnásobně nižší než u ČSOB.

Pohledávky za bankami vykazují dluh, který mají dlužníci možnost vymáhat od svých dlužníků, tentokrát tedy od ostatních bank. Při porovnání Komerční banky s ostatními konkurenty je zřejmé, že KB má nejvyšší hodnoty, což znamená, že má větší množství svého kapitálu uloženého u ostatních bank. Hodnoty České spořitelny jsou dokonce v roce 2016 více jak o polovinu menší. Raiffeisenbank vykazuje také své dlužníky na straně bank, i když její hodnota není příliš výrazná a v posledních dvou letech se její hodnota uloženého

kapitálu u jiných bank ještě výrazně snižuje. U ČSOB jsou hodnoty vynechané, jelikož nebylo možné tato data získat.

Závazky ke klientům jsou hodnoty, které vykazují celkový úhrn dluhů, které banka dluží svým věřitelům, tedy klientům. Jedná se o různé investice, vklady, spoření, kterými klient poskytuje své peněžní prostředky dané bance, která mu je tyto prostředky dlužna. Nejvyšších hodnot dlouhodobě vykazuje Česká spořitelna, za ní Komerční banka a ČSOB. Hodnoty těchto tří subjektů se opět objevují na podobné úrovni. Raiffeisenbank opět vykazuje hodnoty nejnižší.

Závazky k bankám opět ukazují množství dluhu, které banka dluží všem svým věřitelům, nyní tedy jiným bankám. Komerční banka opět vykazuje vyšší hodnoty, avšak ČS má hodnoty nejvyšší. V posledním sledovaném roce jsou dluhy jiným bankám více, jak dvojnásobně vyšší než u KB. ČSOB má v tomto případě nižší hodnoty a mezi sledovanými bankami se pohybuje na střední úrovni hodnot. Nejnižších hodnot pak dosahuje Raiffeisenbank, avšak hodnoty ukazatele rostou na srovnatelnou úroveň s ČSOB.

Cenné papíry jsou aktiva, které má banka uložené například v dluhopisech, směnkách nebo akciích. Ve sledovaných letech 2012 - 2016 byla data dostupná pouze u tří bank. Raiffeisenbank tyto data ve svých výkazech nemá k dispozici. Komerční banka má v rámci cenných papírů velmi nízké hodnoty v porovnání s ČS, která vykazuje hodnoty až pětinašobně vyšší. ČSOB v posledních sledovaných letech hodnota cenných papírů také výrazně vzrostla a přeskočila tak i KB.

Vlastní kapitál jsou zdroje financování podniku a tvoří ho vklady vlastníků (zde konkrétně akcionářů) a složky vytvořené hospodařením. Nejvyšší hodnoty opět vykazuje Česká spořitelna, které meziroční hodnoty narůstají. Komerční banka vykazuje také vyšší hodnoty, avšak meziročně se spíše snižují. O stupínek níže je pak ČSOB, které se hodnoty meziročně zvyšují, až na mírný pokles v posledním roce. Raiffeisenbank pak vykazuje nejnižší hodnoty, které jsou oproti KB více jak čtyřnásobně nižší.

Tabulka 2: Ukazatele finančních výsledků (mil. Kč) - porovnání¹⁰³

	Rok	Komerční banka	Česká spořitelna	ČSOB	Reiffeisenbank
Provozní výnosy	2012	32 664	43 575	33 009	-
	2013	30 894	41 609	31 202	-
	2014	30 677	41 139	31 443	-
	2015	31 044	39 743	32 542	-
	2016	31 750	38 227	34 043	-
Čisté úrokové výnosy	2012	21 969	29 657	23 217	4 459
	2013	21 207	27 252	22 651	4 440
	2014	21 423	26 673	22 872	4 779
	2015	21 357	25 864	22 303	5 039
	2016	21 067	25 512	22 235	5 403
Čisté příjmy z poplatků a provizí	2012	6 971	11 768	5 505	2 188
	2013	7 077	11 294	5 608	2 197
	2014	6 752	11 306	5 979	1 966
	2015	6 968	10 254	6 391	1 834
	2016	6 683	9 308	6 218	1 694
Provozní náklady	2012	-13 485	-18 259	-15 331	-5 598
	2013	-13 148	-18 743	-14 808	-6 919
	2014	-13 065	-18 234	-14 981	-5 227
	2015	-14 352	-18 586	-15 687	-5 075
	2016	-14 026	-18 146	-15 651	-6 113
Čistý zisk	2012	13 954	16 612	15 291	1 973
	2013	12 528	15 588	13 658	914
	2014	12 954	15 071	13 604	2 049
	2015	12 758	14 293	14 010	2 538
	2016	13 688	15 457	15 141	2 604

Tabulka výše uvedených ukazatelů výkazu zisků a ztrát porovnává společnost Komerční banka se třemi dalšími společnostmi, a to Českou spořitelnou, ČSOB a Raiffeisenbank. Ukazatele, ve kterých jsou banky porovnávány jsou Provozní výnosy, Čisté úrokové výnosy, Čisté příjmy z poplatků a provizí, Provozní náklady a Čistý zisk. Tyto ukazatele a jejich vývoj v čase byly sledovány mezi roky 2012 a 2016 a jejich hodnota je uváděna v milionech Kč.

¹⁰³ Vlastní zpracování.

Provozní výnosy ukazují na celkový souhrn tržeb podniku. Pro Raiffeisenbank nebyla tato data k dispozici, proto lze porovnat pouze tři banky. Všechny tři banky mají poměrně stabilní meziroční hodnoty. Nejvyšších hodnot vykazuje Česká spořitelna. O třetinu méně má KB, která se se svými hodnotami pohybuje na podobné výši jako ČSOB, avšak z těchto tří bank je na tom, co se týče celkových tržeb, nejhůře.

Čisté úrokové výnosy jsou vypočtené úroky očištěné od daně. Hodnoty tohoto ukazatele Komerční banky jsou meziročně bez výrazných výkyvů, avšak ČSOB vykazuje mírně vyšší hodnoty a Česká spořitelna pak ty nejvyšší. Raiffeisenbank má v porovnání s ostatními bankami výrazně nižší hodnoty a oproti KB jsou čtyřnásobně nižší.

Čisté příjmy z poplatků a provizí jsou nástrojem užívaným firmami k zajištění vyššího zisku. Nejvyšší hodnoty vykazuje Česká spořitelna, jejíž hodnoty jsou meziročně klesající stejně jako u Komerční banky i Raiffeisenbank. ČSOB vykazuje v posledních sledovaných letech mírný nárůst, který však není příliš zásadní. Celkově lze říci, že tyto hodnoty jsou ve většině případů klesajícího charakteru, z důvodů stále většího množství bank na trhu.

Provozní náklady jsou vynaložené náklady podniku na provoz. Ve výkazech jsou uváděny v záporných číslech, jelikož podnik zatěžují. Ve sledovaném období vykazuje nejvyšší náklady Česká spořitelna a naopak nejnižší Raiffeisenbank.

Čistým ziskem se rozumí zisk, který v případě bank, jakožto akciových společností, náleží akcionářům. Nejvyšších hodnot opět dosahuje Česká spořitelna, jejíž nejvyšší vykazovaný čistý zisk byl v roce 2012, a to 16 612 mil. Kč. Nejvyšší čistý zisk Komerční banky byl taktéž v roce 2012, a to 13 954 mil. Kč a k této hodnotě se KB přiblížila i v roce 2016. Nejvyšší čistý zisk ČSOB, a také druhý nejvyšší čistý zisk mezi porovnávanými bankami, byl taktéž roku 2012 a činil 15 291 mil. Kč. Nejvyšší čistý zisk Raiffeisenbank byl v posledním sledovaném roce 2016 a činil 2 604 mil. Kč a nejnižší její čistý zisk byl roku 2013, a to pouze 914 mil. Kč. Stále se tak tato banka pohybuje na nejnižších hodnotách mezi sledovanými subjekty.

Tabulka 3: Poměrové ukazatele v % - porovnání¹⁰⁴

	Rok	Komerční banka	Česká spořitelna	ČSOB	Reiffeisenbank
ROE	2012	15,77	19,3	22,6	15,6
	2013	13,09	16,2	18,2	5,9
	2014	12,95	14,5	16,4	13,4
	2015	12,22	13	16,4	14,4
	2016	13,42	12,9	17,3	14,2
ROA	2012	1,81	1,8	1,77	1,2
	2013	1,52	1,6	1,53	0,5
	2014	1,43	1,7	1,4	1,2
	2015	1,38	1,5	1,49	1,3
	2016	1,51	1,5	1,42	1,1
Čistá úroková marže	2012	3,13	3,7	3,21	-
	2013	2,8	3,6	3,2	-
	2014	2,56	3,5	3,17	-
	2015	2,6	3,3	3,01	-
	2016	2,53	3,1	2,93	-
Provozní náklady/ provozní výnosy	2012	41,28	41,9	46,4	56,7
	2013	42,56	45	47,5	74,5
	2014	42,59	44,3	47,6	58,9
	2015	46,23	46,8	48,2	54,6
	2016	44,18	47,5	46	59,4

Tabulka 3 vyjadřuje vybrané poměrové ukazatele vyjádřené v %. Porovnávána je Komerční banka s dalšími třemi bankami – Česká spořitelna, ČSOB a Raiffeisenbank, a to ve sledovaném období 2012 – 2016. Vybrány byly poměrové ukazatele Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), Rentabilita aktiv (ROA), Čistá úroková marže a poměr provozních nákladů a provozních výnosů.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je ukazatel, kterým lze vyjádřit, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč kapitálu, který byl investován. Nejvyšší hodnoty má v tomto případě ČSOB, která vykazuje nejvyšší hodnotu ROE v roce 2012, a tedy lze interpretovat, že na investovanou 1 Kč vlastního kapitálu, připadá návratnost 22,6 %. Raiffeisenbank se pak

¹⁰⁴ Vlastní zpracování.

po výrazném propadu v roce 2013 ostává na úroveň České spořitelny i komerční banky a v posledním roce 2016 vykazuje z těchto tří nejvyšší hodnotu, a to 14,2 %.

Rentabilita aktiv je takzvaná produkční síla, která vyjadřuje poměr zisku k celkovým aktivům. Komerční banka má v posledním sledovaném roce nejvyšší hodnotu, a to 1,51 %. V ostatních letech spíše převažuje Česká spořitelna, avšak hodnoty její, KB a ČSOB jsou srovnatelné a meziročně mírně kolísavé. Raiffeisenbank vykazuje nejnižší hodnoty, a to vždy lehce přes 1 %, kromě roku 2013, kdy měla hodnotu ROA na 0,5 %.

Čistá úroková marže je hodnota, která poměří rozdílné úrokových výnosů a nákladů k úročeným aktivům. Hodnoty společnosti Raiffeisenbank nebyly k dispozici, proto lze porovnat pouze 3 z vybraných bank. Komerční banka má nejnižší hodnoty kolísající mezi 2,5 – 3 %, nejvyšší hodnot pak dosahuje opět Česká spořitelna, která si drží čistou úrokovou marži ve sledovaných období nad 3 %.

Poměr provozní nákladů a výnosů je mezi KB a ČS na srovnatelné úrovni. O něco málo vyšší hodnoty vykazuje ČSOB, která vykazuje v roce 2015 až 48,2 % a vůbec nejvyšší hodnoty vykazuje Raiffeisenbank, která se v roce 2016 dostala na hodnotu 59,4 %.

Tabulka 4: Ostatní vybrané ukazatele obchodní činnosti - porovnání¹⁰⁵

	Rok	Komerční banka	Česká spořitelna	ČSOB	Reiffeisenbank
Počet aktivních karet	2012	1 610 000	3 178 184	-	-
	2013	1 562 000	3 233 725	-	-
	2014	1 532 000	3 144 314	-	-
	2015	1 618 000	3 118 624	-	-
	2016	1 595 000	2 946 449	-	-
Počet klientů	2012	1 602 000	5 297 398	3 054 000	-
	2013	1 589 000	5 258 892	2 947 000	-
	2014	1 626 000	4 920 744	2 855 000	-
	2015	1 647 000	4 786 644	2 831 000	-
	2016	1 654 000	4 707 094	2 803 000	-
Počet zaměstnanců	2012	7 845	10 760	7 472	2 966
	2013	7 706	10 651	7 241	2 686
	2014	7 624	10 471	7 406	2 618
	2015	7 538	10 536	8 203	2 656
	2016	7 549	10 371	8 232	3 030
Počet poboček	2012	400	658	322	125
	2013	399	653	319	123
	2014	399	644	319	119
	2015	397	621	316	122
	2016	392	561	287	136
Počet bankomatů	2012	702	1466	914	-
	2013	729	1530	1 006	-
	2014	754	1561	1 047	-
	2015	772	1589	1 062	-
	2016	768	1642	1 066	-

Tabulka ostatních vybraných ukazatelů obchodní činnosti zobrazuje hodnoty Počtu aktivních karet, klientů, zaměstnanců, poboček a bankomatů. U společnosti Raiffeisenbank byly dostupná data pouze k počtu zaměstnanců a počtu poboček, proto nelze v ostatních ukazatelích banku srovnávat. Ukazatele byly opět sledovány v letech 2012 – 2016.

Počet aktivních karet porovnáván pouze mezi KB a ČS. Z tabulky lze interpretovat, že Česká spořitelna má oproti Komerční bance až dvojnásobný počet aktivních karet ve všech sledovaných obdobích.

¹⁰⁵ Vlastní zpracování.

Počet klientů je porovnáván pouze mezi třemi bankami. Nejvyšší hodnoty vykazuje Česká spořitelna, která má k roku 2016 4,7 mil. klientů. Na druhé příčce co do počtu klientů se řadí ČSOB a nejnižší počet klientů z dostupných dat má KB. Československá obchodní banka má některé ukazatele srovnatelné s Komerční bankou, avšak počet klientů vykazuje zásadně vyšší. Z toho lze usoudit, že komerční banka i přes nízký počet zákazníků je schopna dosahovat vysokých hodnot finančních ukazatelů.

Nejvyšší **počet zaměstnanců** má Česká spořitelna, jejíž počet převyšuje hranici 10 tisíc. Komerční banka a ČSOB mají podobné počty zaměstnanců až na poslední 2 sledovaná období, kdy se počet zaměstnanců ČSOB mírně zvyšuje. Nejnižší počet zaměstnanců má pak Raiffeisenbank, která k roku 2016 vykazuje počet 3 030.

Počet poboček je u většiny společností klesající, kromě Raiffeisenbank, kde v posledních dvou letech došlo k mírnému nárůstu. Tato banka však vykazuje nejnižší počet poboček. Nejvyšší počet pak opět obhájí Česká spořitelna.

Počet bankomatů je ve sledovaném období většinou rostoucí. Když pomineme Raiffeisenbank, která nevykazuje data o počtu bankomatů, KB má z vybraných bank nejnižší hodnoty. S nejvyšším počtem bankomatů se opět vykazuje Česká spořitelna.

5.2 Porovnání poskytovaných služeb vybraných společností

Komerční banka nabízí svým klientům základní bankovní služby, kterými jsou účty, půjčky, hypotéky, spoření, investice, pojištění a některé doplňky. Česká spořitelna tento výčet naplňuje také, ale výrazně převyšuje množství a variabilitu jednotlivých produktů, než právě Komerční banka. ČSOB také nabízí základní, již výše jmenované produkty, ta se díky napojení na Poštovní spořitelnu více zabývá spořením. Poslední Raiffeisenbank má velmi rozmanitou nabídku produktů a lze vidět, že péče o zákazníky je pro ni na prvním místě. Z toho by si měla vzít příklad i Komerční banka, která je sice mnohem větší bankou, avšak rozšíření jejího sortimentu služeb, s cílem uspokojit zákazníka či nalákat nové zákazníky, by jí prospělo.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá postavením společnosti Komerční banka, a.s. na českém bankovním trhu, jejích nabízených služeb a vybraných ekonomických ukazatelů. Komerční banka, a. s. se řadí k největším bankám v České republice a na trhu působí od roku 1990, ale vzniká z původní, již delší dobu fungující Státní banky československé.

Hlavním cílem této práce bylo provést analýzu ekonomické situace ve vybraném podniku a situaci zhodnotit ve sledovaném období, tedy mezi lety 2012 a 2016. Zjištěná data byla dále porovnávána s relevantními ukazateli vybraných konkurenčních podniků. Mezi tyto podniky byly zvoleny Česká spořitelna, Československá obchodní banka a Raiffeisenbank, které představují pro Komerční banku hlavní konkurenční hrozby. Mezi základní ukazatele, které jsou v této práci znázorněné graficky a následně porovnávány, se řadí ukazatele vykazující finanční situaci podniku (bilanční suma, pohledávky za klienty, pohledávky za bankami, závazky ke klientů, závazky k bankám, cenné papíry, vlastní kapitál), ukazatele finančních výsledků (provozní výnos, čistý úrokový výnos, čistý příjem z poplatků a provizí, provozní náklady a čistý zisk), vybrané poměrové ukazatele (rentabilita vlastního kapitálu - ROE, rentabilita aktiv – ROA, čistá úroková marže, poměr provozních nákladů a výnosů) a ostatní ukazatele obchodní činnosti (počet aktivních karet, počet klientů, počet zaměstnanců, počet poboček a počet bankomatů).

Pomocí všech získaných údajů o vybraných podnicích této práce je zjištěno, že společnost Komerční banka patří na trhu do předních řad mezi bankami, její ukazatele však nedosahují nejlepšího postavení. Velkým konkurentem se jí stává Česká spořitelna, která je mnohonásobně větší bankou a taktéž vykazuje téměř ve všech sledovaných ukazatelích vyšší hodnoty. Často snižující se hodnoty ve výsledcích ukazují na skutečnost, že na bankovním trhu přibývá konkurenčních firem, a je tedy pro subjekty na trhu důležité si své postavení udržet či zlepšit. Hlavní doporučení pro společnost Komerční banka k udržení stávajícího postavení na trhu, je zaměřit se na požadavky svých klientů a své služby tak rozšířit a přizpůsobit, aby si banka získala důvěru stávajících i potenciálních nových zákazníků. V opačném případě by mohlo dojít k odlivu zákazníků ke konkurenci, což by pro celkové postavení Komerční banky nebylo příznivé. Banka naopak potřebuje zvýšit počet svých zákazníků, aby dosahovala vyšších výsledků.

7 Seznam použitých zdrojů

1. BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.
2. BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
3. BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.
4. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
5. DVOŘÁK, Petr. *Bankovníctví pro bankéře a klienty*. Praha: Linde, 2005. Vysokoškolská učebnice (Linde). ISBN 80-7201-515-x.
6. FRANK, Robert H. *Mikroekonomie a chování*. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0438-9.
7. JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1.
8. MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. ISBN 978-80-86175-70-6.
9. MACH, Jaroslav. *Obecná ekonomie I: Mikroekonomie*. Vyd. 3. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-213-0531-2.
10. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
11. PŮLPÁNOVÁ, Stanislava. *Komerční bankovníctví v České republice*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1180-1.
12. SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991. ISBN 80-205-0192-4.
13. SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomická analýza: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Slaný: Melandrium, 2001. ISBN 80-86175-13-8.
14. SVOBODA, Roman a Karel ŠRÉDL. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-61-5.

15. ŠENKÝŘOVÁ, Bohuslava. *Bankovníctví*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-029-6.
16. VARIAN, Hal R. *Mikroekonomie: moderní přístup*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-25-4.
17. Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách. In: *Sbírka zákonů*. 20. 12. 1991

Seznam elektronických zdrojů

1. Banka roku. *Banka roku* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.bankaroku.cz/>
2. ČNB *Česká národní banka* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/>
3. Česká spořitelna. *Česká spořitelna* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/>
4. ČSOB. *ČSOB* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/>
5. KB *Komerční banka* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.kb.cz>
6. Raiffeisenbank. *Raiffeisenbank* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/>

Seznam výročních zpráv společností

1. Výroční zpráva 2016. Česká spořitelna [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz2016
2. Výroční zpráva 2016. ČSOB [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/vz-csob-2016.pdf>
3. Výroční zpráva 2016. *Raiffeisenbank* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/attachments/vyrocní%20zpravy/vz-rb-16-cz.pdf>
4. Výroční zpráva 2017. *Komerční banka* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: https://www.kb.cz/getmedia/d4a6adce-54ab-4a97-9e4f-f7e0462eef64/KB_VZ_2017_CZ.pdf.aspx