

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Bc. Soňa Bordovská

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Důsledky pandemie COVID-19 na činnosti firmy
Diplomová práce

2022

Bc. Soňa Bordovská

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Soňa Bordovská**
Osobní číslo: **E19658**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Důsledky pandemie COVID-19 na činnosti firmy**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení dopadů probíhající pandemické krize ve vztahu k činností konkrétní firmy a její pozice na daném trhu. Student si sám zvolí konkrétní firmu, s využitím dostupných empirických a statistických dat provede požadovanou analýzu firemních činností (manažerské, ekonomické, finanční, personální, organizační, bezpečnostní aj.) a s pomocí vhodných ekonomických nástrojů je vyhodnotí.

Osnova:

- Metody pro analýzy podniku.
- Koronavirová opatření v České republice.
- Představení a analýza podniku.
- Reakce firmy na pandemii a opatření vlády.
- Celkové shrnutí.

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

Seznam doporučené literatury:

CARREL, Philippe. The handbook of risk management: implementing a post crisis corporate culture. Chichester: John Wiley, 2010. Wiley finance. ISBN 978-0-470-68175-6.
KRASŤEV, Ivan. Už je zítřa? aneb, Jak pandemie mění Evropu. Přeložil Ladislav NAGY. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 2020. Politeia. ISBN 978-80-246-4647-3.
SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

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

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Důsledky pandemie COVID-19 na činnosti firmy jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2022

Bc. Soňa Bordovská v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D. za odborné vedení, věcné připomínky a cennou spolupráci během zpracování této práce a České spořitelně, a. s. za poskytnutí některých potřebných materiálů. Zvláštní dík patří mé rodině a blízkým za veškerou podporu během mého studia.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na důsledky pandemie COVID-19 na činnosti bankovní instituce České spořitelny, a. s. Za pomoci vhodných metod jsou analyzovány reakce podniku na pandemii v letech 2020 a 2021 a následně porovnány výsledky podniku vzhledem k roku 2019.

KLÍČOVÁ SLOVA

COVID-19, analýza podniku, bankovní rizika, Česká spořitelna, a. s., dopady pandemie

TITLE

The consequences of the COVID-19 on the company's activities

ANNOTATION

The diploma thesis is focused on the consequences of the COVID-19 pandemic on the activities of the banking institution Česká spořitelna, a. s. Using appropriate methods, the company's reactions to the pandemic in 2020 and 2021 are analyzed and then the company's results with respect to 2019 are compared.

KEYWORDS

COVID-19, business analysis, banking risks, Česká spořitelna, a.s., pandemic impacts

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ	6
ANOTACE	7
KLÍČOVÁ SLOVA	7
TITLE	7
ANNOTATION	7
KEYWORDS	7
OBSAH	8
SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	12
1 Rizika a jejich řízení	13
1.1 Členění rizik	13
1.2 Management rizik	14
2 Metody pro analýzu podniku	17
2.1 Analýza vnějšího okolí podniku	17
2.2 Analýza vnitřního okolí podniku	18
2.3 Finanční analýza	20
2.4 SWOT analýza	27
3 Koronavirová opatření v České republice	29
3.1 Šíření pandemie COVID-19 v České republice	29
3.2 Vládní restriktce v souvislosti s výskytem pandemie	31
3.3 Podpora podnikatelských subjektů ze strany státu	38
4 Představení a vnější analýza podniku	41
4.1 Analýza okolí podniku	42
5 Řízení rizik v České spořitelně, a. s.	46
6 Reakce firmy na pandemii a opatření vlády	49
6.1 Opatření vzhledem ke klientům	49
6.2 Dopady na provoz	49
6.3 Obchodní místa	50
6.4 Digitalizace	50
6.5 Marketing	51
7 Celkové srovnání	53
7.1 Analýza ekonomických výsledků	53
7.2 Pozitivní výsledky v roce 2020 a 2021	56

7.3 SWOT analýza.....	57
ZÁVĚR	60
POUŽITÁ LITERATURA	61
PŘÍLOHY	65
PŘÍLOHA A – Rozvaha České spořitelny, a. s. za roky 2019–2021	66
PŘÍLOHA B – Horizontální analýza aktiv	68
PŘÍLOHA C – Horizontální analýza pasiv.....	69
PŘÍLOHA D – Vertikální analýza aktiv	70
PŘÍLOHA E – Vertikální analýza pasiv	71

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Porterův model 5 konkurenčních sil.....	18
Obrázek 2 Metody elementární analýzy	21
Obrázek 3 Vazby mezi finančními výkazy	25
Obrázek 4 Počet nově nakažených – vývoj	31
Obrázek 5 Logo České spořitelny, a. s.	41
Obrázek 6 Vývoj počtu uživatelů internetového bankovníctví a platebních karet	51
Obrázek 7 Vývoj poměru náklady/výnosy	55
Obrázek 8 Provozní výnosy	56
Tabulka 1 Struktura rozvahy banky	22
Tabulka 2 Výkaz zisku a ztráty banky	24
Tabulka 3 Schéma výkazu Cash Flow	24
Tabulka 4 Matice SWOT	28
Tabulka 5 PES	34
Tabulka 6 Systém balíčků.....	36
Tabulka 7 ROA a ROE	54
Tabulka 8 Matice SWOT pro Českou spořitelnu, a. s.	57

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Apod. – a podobně

CF – cash flow

ČNB – Česká národní banka

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

EET – elektronická evidence tržeb

HDP – hrubý domácí produkt

HV – hospodářský výsledek

Kč – korun českých

Max. – maximálně

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

PES – protiepidemický systém

Popř. – popřípadě

ROA – rentabilita aktiv

ROC – rentabilita nákladů

ROCE – rentabilita dlouhodobých zdrojů

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

Tzv. – takzvaný

VK – vlastní kapitál

ÚVOD

Cílem diplomové práce je zanalyzovat a zhodnotit dopady probíhající pandemické krize ve vztahu k činnostem konkrétní firmy a její pozice na daném trhu. V tomto případě byla vybrána bankovní společnost Česká spořitelna, a. s., která byla pandemií výrazně ovlivněna ve všech směrech, ať už pozitivně nebo negativně. Hlavní důvody výběru právě této organizace jsou tyto: přiblížení negativních i pozitivních dopadů pandemie na nevýrobní společnost, která však byla výskytem onemocnění COVID-19 ovlivněna více či méně ve všech směrech, a dostupnost dat a podkladů pro zpracování této práce. Současně jsem již několik let zaměstnancem této banky.

Když se na konci roku 2019 začalo proslýchat o novém typu virového onemocnění v Číně, málokdo si asi představoval, jakou rychlostí a v jaké intenzitě se bude šířit po celém světě a jak dlouho bude ovlivňovat každodenní život každého z nás. Myšlenka na lockdowny, uzavřené podniky, nouzové stavy a izolaci od společenského života většinu z nás ani nepadla. Tato nemoc, její šíření a zejména následné reakce pro zamezení jejího šíření vyústila v největší celosvětovou recesi v novodobé historii.

Na podniky, a hlavně obory podnikání, měly restriktce různý vliv. Některých podniků se téměř nedotkly, jiné fungovaly v omezeném režimu a další musely úplně uzavřít provoz, jelikož neměly mnoho alternativních možností, jak fungovat i v době největších omezení. Přestože česká vláda zřídila podpůrné programy a možnosti, jak alespoň částečně kompenzovat ušlé zisky v nejvíce zasažených oborech, mnoho podniků toto náročné období nezvládlo a ukončilo činnost. Jako zásadní se projevil přístup jednotlivých majitelů, kteří museli rychle reagovat. Některé podniky dokonce dokázaly z této krize vytežit více, než očekávaly.

Nařízení vydaná vládou neměla na Českou spořitelnu, a. s. a jiné bankovními společnostmi dopad v podobě nuceného uzavírání obchodních míst a výrazného omezování provozu, tak jako na jiné podniky například v oblasti služeb. Nelze ale říct, že by jen mírně zaznamenala nebo vůbec nezaznamenala tehdejší vliv šíření onemocnění COVID-19.

První kapitola práce se věnuje rizikům a jejich řízení. Část kapitoly je věnována obecným informacím, část je poté zaměřena přímo na bankovní sektor. V druhé kapitole je podrobněji popsána metodika použitých analýz, které napomáhají v odhalení situace podniku, blíže jej specifikují a dokážou porovnávat dosažené výsledky. Třetí kapitola se již zabývá konkrétními daty a vývojem šíření pandemie v České republice, včetně reakcí vlády na pandemickou situaci. Součástí kapitoly jsou i některé programy, které slouží nebo sloužily k podpoře zasažených subjektů.

Konkrétní podnik, tedy Česká spořitelna, a. s. je představen v kapitole 4, kde je současně provedena analýza okolí podniku, která má za úkol blíže nastínit prostředí, ve kterém se pohybuje a které má významný vliv na jeho fungování. Následující část práce je věnována konkrétnímu řízení rizik v bance, která byla v období pandemie nejvíce ovlivněna. Kapitola 6 analyzuje nejvýznamnější změny, které musela banka učinit v souvislosti s ochranou zaměstnanců a klientů před nákazou a v souvislosti s vládními nařízeními. Analýzou ekonomických výsledků se zabývá poslední kapitola, která má za úkol komparaci výsledků banky v období největšího vlivu pandemie s rokem 2019, tedy rokem, který nebyl na území České republiky ovlivněn nákazou. Výstupy z dosažených informací jsou poté stručně shrnuty ve SWOT analýze, jejíž součástí jsou i možná doporučení, čemu věnovat pozornost.

1 Rizika a jejich řízení

Denně se každý z nás setkává s riziky různého typu, ať už je to v běžném životě nebo v rámci podnikatelské činnosti. Obzvláště v podnikání se řízení rizik věnuje čím dál větší pozornost, což souvisí zejména s globalizací a snahou co nejlépe uspokojit požadavky zákazníka, které se stejně jako okolní prostředí velmi rychle mění.

Jednotná definice rizika neexistuje. Obecně lze říct, že se jedná o nejistotu či pravděpodobnost, že se očekávané výsledky nebudou shodovat s výsledky reálnými. V případě, že bychom brali riziko jako kvantifikovatelné, lze použít definici, kterou ve své publikaci uvádí Tichý¹ a která říká, že riziko je „pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách“.

1.1 Členění rizik

Odborná literatura uvádí různé členění rizik z mnoha hledisek. Podle Vebera² můžeme klasifikovat rizika následujícím způsobem:

- Podnikatelská a čistá – podnikatelská rizika mohou mít pozitivní (např. překročení plánovaných výsledků) nebo negativní dopady (např. škody na majetku), zatímco čistá rizika mají na podnik pouze negativní vliv.
- Systematická a nesystematická – systematická rizika ovlivňují všechny podniky v dané podnikatelské oblasti a jsou závislá na vývoji trhu. Nesystematická rizika se týkají samotného podniku (např. havárie, ztráta významného dodavatele apod.).
- Vnitřní a vnější – rozdělení závisí na tom, zda rizika souvisí s faktory uvnitř dané firmy nebo přicházejí z vnějšího okolí.
- Ovlivnitelná a neovlivnitelná – závisí na možnostech, zda podnik může ovlivnit či eliminovat příčinu vzniku rizika.
- Primární a sekundární – sekundární riziko přichází po přijetí opatření proti snížení nějakého primárního rizika (např. podnik snížil primární riziko tím, že vstoupil na zahraniční trhy, ale vzniklo sekundární riziko v podobě odlišné kultury).
- Strategická a operační – příkladem strategických rizik jsou rychlé vnější změny (např. technologie, zákaznické preference, změny trhu), operační rizika přichází z procesů uvnitř firmy.
- Podle fází projektu – rizika působí na projekt ve všech jeho fázích od přípravy až po dokončení.

Dalším způsobem, jak lze rizika rozlišovat, je členění podle jejich věcné náplně:

- Vědecko-technologická – souvisí s novými výsledky technologického vývoje, kdy hrozí zastarání současných technologií, nezvládnutí implementace změn do procesů firmy apod.

¹ TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

² VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

- Výrobní – jedná se jednak o rizika dodavatelská, kdy hrozí výpadek potřebných zdrojů, a rizika provozní, která se mohou projevovat výpadky a poruchami strojů nebo růstem nákladů na ně.
- Ekonomická – jsou vyvolána zejména růstem cen a nákladů podniku, které ohrožují plánovaný výsledek hospodaření.
- Tržní – taktéž mohou mít dopad na výsledek hospodaření. Jde zde o pokles poptávky a cenová rizika. Často jsou způsobena aktivitami konkurence.
- Finanční – hrozba platební neschopnosti odběratelů nebo samotného podniku nebo nepříznivé změny úrokových sazeb, devizových kurzů či omezenosti zdrojů financování.
- Legislativní – souvisí s legislativou a hospodářskou politikou vlády.
- Politická – projevují se při politické nestabilitě nebo změně režimu a při podnikání v zahraničí.
- Environmentální – zahrnují náklady vzniklé opatřeními na ochranu životního prostředí, dostupností neobnovitelných zdrojů apod.
- S lidským činitelem – velký vliv zde mají zkušenosti, znalosti a jednání lidí ve firmě, zejména managementu. Hrozbou je ztráta klíčových zaměstnanců nebo podvodné jednání jednotlivců.
- Informační – nedostatečná ochrana interních dat podniku, jež mohou být zneužita.
- Zásahy „vyšší moci“ – např. havárie, živelní katastrofy, terorismus, ...

Vzhledem k analyzovanému podniku v následujících kapitolách, který je součástí bankovního sektoru vyčleňme ještě rizika bankovní:

- Úvěrové riziko – znamená možnost, kdy klient není schopen nebo ochoten dodržet sjednané podmínky a nesplácí své pohledávky včas a v plné výši, bance vzniká finanční ztráta.
- Úrokové a měnové riziko – úrokové riziko představuje změny tržních úrokových měr a má vliv na jmění banky. Měnové riziko je ovlivněno změnami měnových kurzů.
- Likviditní riziko – banka by měla být v každém okamžiku schopna vyplatit finanční prostředky podle požadavku klienta. K tomu je zapotřebí, aby měla v souladu odliv a příliv likvidních finančních prostředků.
- Kapitálové riziko – nastává v situaci, kdy je výše závazků vyšší než hodnota aktiv. Vlastní kapitál však musí být v takové míře, aby byla přijatelná jeho rentabilita³.

1.2 Management rizik

Cílem managementu rizik není pouze řešení jejich důsledků v momentě, kdy nastanou. Řízení rizik zahrnuje identifikaci rizik interních i externích, analýzu a určení pravděpodobností, s jakou mohou nastat, a rozhodování, jakým způsobem s nimi pracovat a jak je implementovat do chodu organizace tak, aby byly optimálně eliminovány a kontrolovány. Veber⁴ charakterizuje management rizik jako „*systematický a koordinovaný způsob práce s riziky uplatňovaný v rámci celé organizace, tj. na všech úrovních řízení, zahrnující všechny procesy a všechny druhy rizik při respektování jejich vzájemných vazeb*“.

³ REVENDA, Zbyněk. Peněžní ekonomie a bankovníctví. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-031-7.

⁴ VEBER, Jaromír, ref. 2, s. 604

Prvním krokem risk managementu je tedy identifikace rizik. V ideálním případě je třeba identifikovat všechna rizika, která na podnik působí z vnějšího okolí i zevnitř samotného podniku a která mohou mít pozitivní nebo negativní vlivy na cíle organizace.

Po důkladné identifikaci přichází na řadu určení pravděpodobností, se kterou mohou nastat, a analýza, jaké dopady mohou mít na danou firmu. Nejkritičtější jsou pochopitelně rizika, která mohou mít značné dopady na firmu a mohou nastat s vysokou pravděpodobností.

Hodnocení rizik je do značné míry závislé na výsledcích jejich měření. Pro kvantifikaci rizik můžeme použít některé statistické ukazatele, jako jsou například rozptyl nebo variační koeficient, které jsou vhodné zejména u hodnocení finančních rizik. Dalším nástrojem pro hodnocení může být i matice hodnocení rizik, jejíž osy tvoří pravděpodobnost rizika a dopad rizika na firmu. V bankovníctví nebo pojišťovnictví je pro měření rizik často používána metoda Value at Risk, která odhaduje potenciální ztrátu investice a její pravděpodobnost v určitém období.

Jakým způsobem pak bude s rizikem zacházeno závisí na jeho hodnocení a také na přístupu firmy, jakou moc je vůči rizikům tolerantní. Na základě těchto faktorů poté volí vhodnou strategii.

1.2.1 Přístupy k riziku

Retence rizika

Retence neboli zadržení rizika znamená, že se s případnými dopady rizika firma dokáže vypořádat. Riziko je pro firmu přijatelné, a proto nejsou realizovány žádné kroky k jeho eliminaci.

Vyhnutí se riziku

Pokud podnik vyhodnotí riziko jako nepřijatelné, jednou z možností je, že se mu bude snažit vyhnout. V tomto případě firma od dané rizikové aktivity úplně odstupuje. Při častém vyhýbání se rizikům však hrozí, že firma může být brzděna v posunu kupředu, jelikož nebude schopna využít rizikových příležitostí, což může vést k zaostávání za konkurencí.

Snížení rizika

Zmírnění rizik lze provést eliminováním jejich příčin, eliminováním jejich dopadů nebo jejich přesunem na jiné subjekty. Obvykle nejde o minimalizaci rizik, ale o jejich redukování na přípustnou úroveň.

Eliminace příčin vzniku rizik se provádí zavedením preventivních opatření, která mají zabránit výskytu nežádoucích situací. Jako příklad můžeme uvést vylepšení bezpečnosti v oblasti IT, řízení bezpečnosti práce, důkladný výběr klíčových pracovníků či systematické analýzy tržního prostředí firmy.

Oslabení negativních dopadů rizik se provádí zejména pomocí diverzifikace. Nejčastěji se jedná o diverzifikaci vyráběných produktů, kdy pokles poptávky po jednom produktu nemá negativní dopad na poptávku po jiných výrobcích, diverzifikaci zákazníků, zajištění více než jednoho dodavatele vstupů nebo podnikání v různých geografických oblastech.

Typickým příkladem sdílení rizika nebo jejich přesun na jiné ekonomické subjekty je pojištění, jenž ochrání podnik před odpady výskytu čistých rizik. Dalším příkladem pak jsou dlouhodobé smlouvy s odběrateli či dodavateli, faktoring a forfaiting.⁵

⁵ VEBER, Jaromír, ref. 2, s. 612-616

2 Metody pro analýzu podniku

Na fungování podniku jako celku i na jednotlivé činnosti v rámci podnikání nemají vliv pouze interní podmínky, lidé či vlastnosti podniku, ale ve velké míře všechna rozhodování, plány či změny ovlivňuje široké okolí, což dnešní doba a celková situace kolem koronavirové pandemie velice dobře dokazuje. Důkladná analýza a znalost vnitřku i okolí podniku napomáhá ke správnému vyhodnocování situací a rozhodování o dalších aktivitách podniku. Různé faktory, které působí na podnik zvenčí, částečně určují budoucí strategie a způsoby, jakými podnik dosáhne svých cílů. V rámci této práce se tedy zabýváme okrajově analýzou vnitřního a vnějšího okolí podniku, finanční analýzou a SWOT analýzou.

2.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Makrookolí je pro podnik většinou neovlivnitelné a částečně firmám říká, jakým způsobem mohou či nemohou svou činnost provozovat. V rámci vnějšího okolí podniku se zkoumá zejména demografické prostředí, technologie, ekonomické činitele, politická situace a její pravděpodobný vývoj, platná legislativa a kulturní a sociální prostředí, ve kterém podnik působí. Z makrookolí podniku lze vyčlenit globální prostředí, jenž zahrnuje politické, vědecko-technologické, kulturní či hospodářské vlivy celého světa. Analýzování globálního prostředí je důležité zejména pro podniky, které působí napříč státy či kontinenty nebo jejich aktivity ve velké míře ovlivňuje právě globální prostředí.

PEST analýza

Zástupcem analýzy makrookolí podniku je PEST analýza. Název je zkratkou počátečních písmen okolních faktorů. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Tato analýza se objevuje i pod názvem STEP nebo rozšířená o ekologické nebo legislativní faktory pod názvem SLEPT, SLEPTE nebo PESTLE. Zde využijeme původní PEST analýzu.

Mezi politické faktory můžeme zařadit celou legislativu, zákony, vyhlášky, vládní nařízení a další dokumenty tohoto typu, které bezprostředně ovlivňují podnikání. Důležitým aspektem je i politická stabilita a stabilita vlády. V případě nestability je velice obtížné predikovat budoucí vývoj. Výrazný vliv mají také daňová politika, podpora zahraničního obchodu či ochrana životního prostředí.

Ekonomické faktory se nejlépe vyjadřují pomocí makroekonomických ukazatelů, jako je HDP, míra inflace, úroková míra, nezaměstnanost, kurzy měn, cena a dostupnost energií a další. V rámci analýzy není zkoumán stav veličin v určitém okamžiku ale jejich vývoj a trendy, na základě kterých lze predikovat, jakým způsobem se bude ekonomická situace dále vyvíjet.

Sociální faktory jsou určeny například demografickými trendy, životním stylem obyvatel, úrovní vzdělání, charakterem spotřeby, kulturou, sociálním prostředím, hodnotami lidí nebo přístupem k různým situacím. Demografickými trendy je konkrétněji myšlen počet obyvatel, věková struktura, hustota osídlení dané oblasti atd.

Technologické faktory mají velký vliv na lepší konkurenceschopnost podniků, které je dokážou využít ve svůj prospěch. Patří sem technologický rozvoj v zemi, přijímání nových technologií nebo tempo změn v technologiích. Velkou konkurenční výhodou pro firmy, které mají postavenou strategii na diferenciaci produktu, je využití těchto znalostí z důvodu

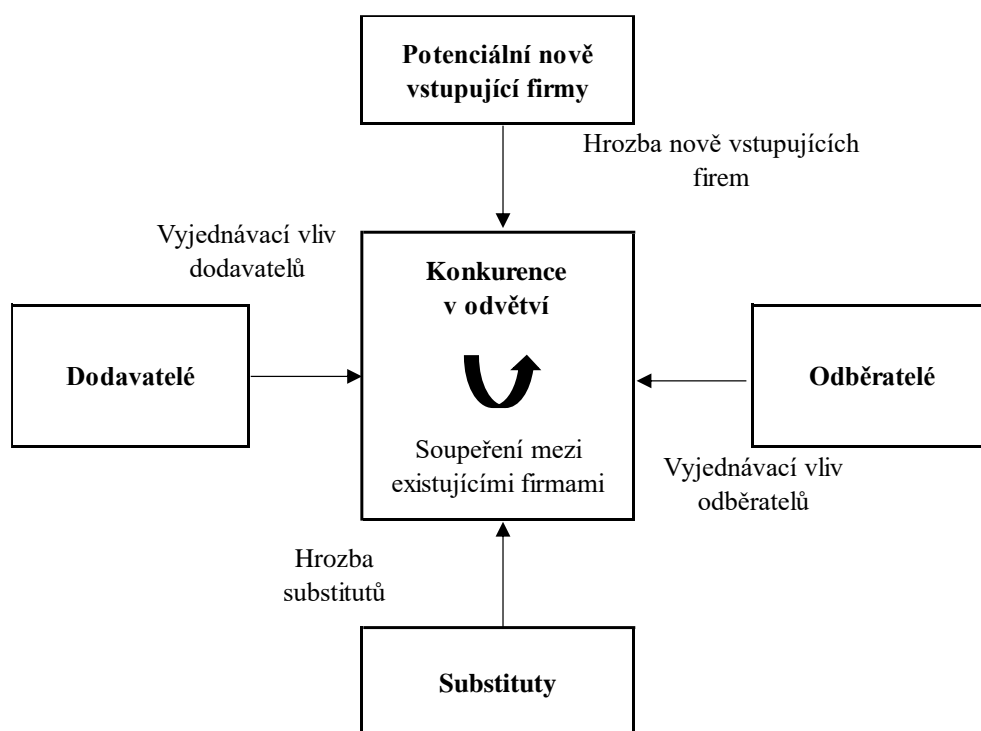
exkluzivity výrobků, jejichž technologické vlastnosti jsou jedinečné. Firmy, které se snaží jít cestou nízkých nákladů mají možnost pomocí technologií zvýšit efektivnost ve výrobě.⁶

2.2 Analýza vnitřního okolí podniku

Vnitřní okolí podniku je tvořeno subjekty v odvětví, se kterými má podnik bližší kontakt. Firma má větší či menší možnosti k jejich ovlivňování. Struktura odvětví má silný vliv na určování konkurenčních pravidel hry a na strategie, které má firma k dispozici. Do vnitřního okolí podniku se řadí konkurence současná i potenciální, dodavatelé, odběratelé, zprostředkovatelé či veřejnost.

Porterův model 5 konkurenčních sil

Autorem modelu je americký ekonom M. E. Porter, který se zabývá analýzou konkurence v odvětví a ziskovostí trhu. Porter uvádí 5 konkurenčních sil, působících na podnik. Grafické znázornění modelu zobrazuje Obrázek 1. Konkurenční síly jsou tvořeny stávající konkurencí, potenciální novou konkurencí, odběrateli, dodavateli a substituty. Dle Porterova tvrzení napomáhá znalost těchto sil k identifikaci silných a slabých stránek společnosti, oživení svého postavení v odvětví, objasnění oblastí, kde mohou strategické změny přinést největší přínos, a identifikaci trendů, které slibují největší význam v podobě příležitostí nebo hrozeb.⁷



Obrázek 1 Porterův model 5 konkurenčních sil

Zdroj: ⁸

⁶ KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

⁷ Vlastní překlad dle PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press. ISBN 0-02-925360-8.

⁸ Vlastní zpracování dle PORTER, Michael E. ref. 2

Rivalita v odvětví je dána současnými konkurenty. Při analýze konkurentů se zajímáme zejména o to, jaká je naše současná pozice oproti konkurentům v odvětví, jak se současná konkurence mění nebo vyvíjí, v jaké fázi životního cyklu se konkurenti nachází a jaká je rentabilita našeho odvětví. Za vysoce konkurenční můžeme považovat odvětví, v němž se nachází vysoký počet konkurentů, kteří působí v atraktivním odvětví, jsou navzájem srovnatelní kvalitou, velikostí či schopnostmi, poptávka po produktu je vysoká nebo stoupá, produkty konkurentů jsou si podobné tak, že je pro zákazníka levnější přejít k jiné značce nebo pokud odejít z trhu je dražší než v něm zůstat.⁹

Hrozba vstupu nových konkurentů je dána bariérami vstupu do odvětví. Tyto bariéry definoval Porter¹⁰ takto:

- Úspory z rozsahu – firma by měla produkovat takové množství výrobků, aby maximálně využívala úspory z rozsahu. V případě, že chce nový podnik vstoupit na trh, musí uvažovat přibližně stejně velké množství produkce jako stávající firmy. Jestliže toto nová firma nedodrží, bude v konkurenční nevýhodě.
- Diferenciace produktu – stávající zákazníci jsou zvyklí na již zavedené značky a získat je na svou stranu může být velice složité a nákladné. Nová firma musí mnohdy vyvinout velké úsilí k přetáhnutí zákazníka k sobě. V neprospěch jim hraje i zkušenost stávajících podniků.
- Požadavky na kapitál – vstup do odvětví může být pro nové firmy náročný na kapitál.
- Náklady na změnu – jedná se o náklady, které vynaloží zákazník navíc, pokud se rozhodne pro změnu dodavatele. V případě, že jsou náklady pro zákazníka vysoké, je pro novou firmu velice obtížné tyto náklady získat.
- Distribuční kanály – jestliže jsou stávající podniky na trhu vlastníky distribučních kanálů nebo na ně mají silný vliv, může být pro nový podnik velice riskantní vstup do odvětví.
- Vládní politika – vláda může mít výraznější vliv na některá odvětví a tím ztížit nebo dokonce zamezit vstup novým podnikům. Jde zejména o požadavky na licence, patenty, tarify nebo o zamezení přístupu k některým surovinám.

Hrozbou substitutů je myšleno nebezpečí, že bude existovat takový jiný produkt, který bude uspokojovat potřeby zákazníků a vyhovovat jejich požadavkům stejně nebo lépe než náš stávající. Z tohoto důvodu je třeba neustále sledovat své okolí a dobře porozumět, co zákazník potřebuje a proč. V případě, že se na trhu objeví nějaký výrobek, který by mohl ohrozit poptávku a odbyt toho našeho, není vhodné zvyšovat ceny a je potřeba se zaměřit na vývoj a zdokonalování produktu, aby se zamezilo hrozbě jeho nahrazení ze strany zákazníka.

Vyjednávací síla zákazníků je silná, pokud je jich na trhu malý počet nebo nakupují produkty ve velkém množství, nákupy zákazníka zabírají velkou část prodeje, na trhu je velký počet prodejců, pro zákazníka je snadné a levné přejít k jinému dodavateli a jestliže je pro zákazníka výhodné nakupovat vstup od více dodavatelů současně. Se zákazníky je taktéž spojena hrozba zpětné integrace, která znamená, že si daný produkt začne zákazník zajišťovat svépomocí.

⁹ BOWMAN, Cliff. Strategický management: The essence of strategic management. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-230-1.

¹⁰ Vlastní překlad dle PORTER, Michael E., ref. 7, s. 7-13

Dodavatelé mají silnou vyjednávací sílu vůči podniku, pokud je jimi dodávaný vstup pro podnik důležitý, existuje málo silných dodavatelů, kteří ovládají trh, vstupy dodavatele jsou jedinečné, bylo by komplikované a nákladné přejít k jinému dodavateli, poptávající firma nemá dostatek informací o trhu nebo na trhu neexistují dostupné substituty. I zde existuje hrozba zpětné integrace v případě, že by si dodávané vstupy podnik zajistil svépomocí. Naproti tomu dopředná integrace znamená, že by dodavatel začal podnikat ve stejném oboru jako daný podnik.¹¹

2.3 Finanční analýza

Pro kvalitní zhodnocení podniku je důležité nejen znát prostředí, ve kterém se firma pohybuje a jaká je její pozice, ale i umět důkladně zhodnotit svou finanční stránku. Právě k tomuto účelu slouží finanční analýza, jejíž výstupy lze použít de facto ve všech situacích, které firma v rámci podnikání řeší (nebo bude řešit) a do kterých se během svého fungování dostává (nebo dostane).

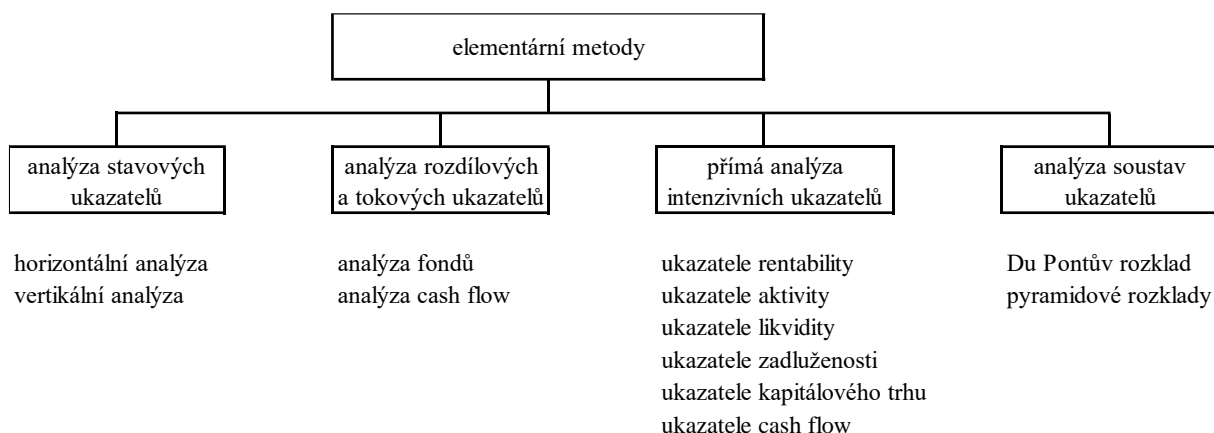
Dle Růčkové¹² bychom mohli finanční analýzu definovat jako systematický rozbor získaných dat obsažených především v účetních výkazech. Za pomoci finanční analýzy můžeme objektivně hodnotit, jakým způsobem se firma z finančního hlediska vyvíjela od minulosti do současnosti nebo mohou její výsledky sloužit i jako nástroj pro plánování podnikových aktivit v budoucnosti. Hlavním cílem finanční analýzy je tedy *„pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku (finančního zdraví), posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.“*¹³

Základem finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Výběr použitého ukazatele je vždy určen účelem a cílem zpracování analýzy. Metody finanční analýzy můžeme dělit na elementární a vyšší. Vyšší metody jsou náročné na znalosti i software a v praxi se příliš nevyužívají. Elementární metody můžeme dělit následujícím způsobem (viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Vzhledem k tomu, že v této práci je dále analyzována bankovní společnost, budou blíže specifikovány ukazatele nebo metody, které jsou běžně používané pro hodnocení výsledků banky.

¹¹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, ref. 6, s. 33-34

¹² RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007, s. 9. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1386-1.

¹³ DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Praha: Ekopress, 2006, s. 68. ISBN 80-86119-58-0.



Obrázek 2 Metody elementární analýzy

Zdroj: ¹⁴

Ač se na první pohled může zdát, že finanční analýza slouží zejména managementu analyzovaného podniku, seznam jejích uživatelů je mnohem rozmanitější. Finanční analýzu můžeme rozdělit na dvě skupiny – interní, jejímž uživatelem je zejména vedení daného podniku, které má k dispozici i další interní dokumenty, jako je finanční plán apod., a externí, která slouží subjektům vně firmy, které mají zájem tyto informace znát a pracovat s nimi.

Jak již bylo uvedeno výše, uživateli interní analýzy jsou manažeři, kteří na základě jejích výstupů dokážou lépe poznat finanční situaci podniku a využít je při rozhodování. Tyto výstupy jsou též zpětnou vazbou minulých rozhodnutí a pomáhají poodhalit některé silné a slabé stránky podniku.

Mezi hlavní externí uživatele finanční analýzy podniku patří zejména investoři, věřitelé, obchodní partneři, zaměstnanci podniku, státní orgány a konkurenti. Dalšími zájemci o tato data mohou být různí analytici, poradci, burzovní makléři, novináři a mnoho dalších.

Investoři využívají finanční analýzu zejména aby zjistili, zda vložení svých finančních prostředků do daného podniku je správnou volbou či nikoli. V podnicích, do kterých investovali již v minulosti, sledují zejména stabilitu podniku, zisky a likviditu. V případě zvažování nové investice mají zájem hlavně o údaje související s mírou rizika a výnosnosti investice.

Věřitelé se snaží získat co nejvíce informací o finanční situaci potenciálního dlužníka, aby se mohli správně rozhodnout, zda a za jakých podmínek mu poskytnou úvěr. Častým věřitelem jsou bankovní společnosti, které hodnotí tzv. bonitu. Při hodnocení bonity dlužníka je kladem velký důraz na zkoumání majetkové struktury podniku, hospodářské výsledky a rentabilitu. U krátkodobých půjček je pak důležitým faktorem likvidita, která může napovědět, jaká je jistota návratnosti finančních prostředků věřiteli.

Jako obchodní partneři jsou v tomto případě myšleni odběratelé a dodavatelé. Dodavatele zajímá schopnost podniku uhradit závazky. Naproti tomu odběratele zajímá finanční stránka analyzovaného podniku zejména z důvodu dlouhodobé spolupráce, kdy by mu finanční potíže

¹⁴ Vlastní zpracování dle RŮČKOVÁ, Petra, ref. 12, s. 44

nebo neschopnost podniku dodat svému odběrateli smlouvané produkty mohli způsobit problémy.

Konkurenti zkoumají finanční situaci jím podobných podniků z důvodu porovnání výsledků hospodaření, cen, zisků, zásob, obrátů a dalších ukazatelů. Neposkytování žádných informací nebo jejich zkreslování může vést k nižší konkurenceschopnosti nebo ztrátě dobrého jména na trhu. Z tohoto důvodu je v zájmu podniků poskytovat informace včas a v dobré kvalitě.

Z pohledu zaměstnance jsou podstatné zejména údaje o výsledku hospodaření a stabilitě podniku. Toto má dopad na jejich jistotu, že nepřijdou o pracovní místo a že se nezhorší jejich mzdové podmínky.

Státní orgány se zajímají o finanční stránku podniku hlavně kvůli údajům pro statistiky, kontrole (plnění daňové povinnosti, podniky se státní účastí aj.) nebo rozdělování dotací.¹⁵

2.3.1 Zdroje finanční analýzy

Finanční analýza pracuje s velkým množstvím dat, u kterých je kladen důraz na jejich kvalitu a přesnost. Data jsou čerpána ve velké míře z podnikových účetních výkazů, a to zejména z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow (podrobněji níže). Dalšími zdroji, jež mají původ uvnitř podniku, mohou být informace od finančních analytiků nebo manažerů podniku a nejrůznější výkazy, které si podnik vytváří z důvodu své vlastní potřeby. Patří sem například výkazy, které zobrazují náklady v potřebném členění. Mimo vnitřní zdroje lze ve finanční analýze využít i zdroje vnější – roční zprávy emitentů cenných papírů, prospekty cenných papírů nebo burzovní zpravodajství.¹⁶

Rozvaha (bilance)

Jedná se o výkaz účetní závěrky, ve kterém je zachycen stav majetku (aktiv) a zdrojů jeho financování (pasiv) k určitému datu, obvykle řádně ke konci účetního období. Rozvaha zobrazuje stav položek k určitému okamžiku, jedná se tedy o stavové veličiny. Celkový součet aktiv a pasiv musí být navzájem rovný, tento jev nazýváme základní bilanční rovnicí.

V případě banky se rozvaha značně liší od rozvahy jiných podniků. Podobu rozvahy banky dle metodologického listu České národní banky zobrazuje Tabulka 1. Bilance banky navíc obsahuje podrozvahu, která obsahuje budoucí potenciální či pevná aktiva a pasiva.

Tabulka 1 Struktura rozvahy banky

Aktiva	Pasiva
Pokladní hotovost	Přijaté vklady a úvěry v členění na:
Poskytnuté úvěry a vklady v členění na:	zdroje poskytované centrální bankou
vklady a úvěry u centrálních bank	prostředky přijaté bankami od jiných úvěrových institucí
vklady a úvěry u jiných úvěrových institucí	vklady klientů
úvěry poskytnuté klientům	Emitované neobchodovatelné dluhové cenné

¹⁵ GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007, s. 27-31. ISBN 978-80-86929-26-2.

¹⁶ GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, ref. 15, s. 33

	papíry
Neobchodovatelné dluhové cenné papíry	Emitované ostatní dluhové cenné papíry
Ostatní dluhové cenné papíry	Kapitál a rezervy
Podílové listy	Ostatní pasiva v členění na:
Akcie a majetkové účasti v držení banky	závazky banky
Stálá aktiva	záporná reálná hodnota derivátů
Ostatní aktiva v členění na:	rozdíly z ocenění
zlat	
ostatní pokladní hodnoty	
drahé kovy	
Kladná reálná hodnota derivátů	
Pohledávky banky	
Zásoby	
Rozdíly z ocenění	
Podrozvaha	
Budoucí potenciální či pevné pohledávky	Budoucí potenciální či pevné závazky

Zdroj:¹⁷

Výkaz zisku a ztráty

Dle Růčkové¹⁸ můžeme definovat Výkaz zisku a ztráty následovně: „*Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje tedy pohyb výnosů a nákladů.*“ Tento výkaz konkrétně zobrazuje, jaké výnosy a náklady tvoří hospodářský výsledek běžného období, a slouží jako podklad pro hodnocení ziskovosti podniku. Na rozdíl od rozvahy nejsou hodnoty jednotlivých položek vyčísleny ke konkrétnímu jednomu datu, ale jsou zachyceny za určitý časový interval (obvykle hospodářský rok). Náklady vyjadřují spotřebu, která se projevuje úbytkem aktiv v rozvaze, naproti tomu výnosy představují hodnotové navrácení spotřebovaného majetku a jsou vyjádřeny přírůstkem aktiv v rozvaze. Ve výkazu zisku a ztráty je uplatňován tzv. akruální princip, jehož podstatou je, že se transakce zachycují a vykazují v období, jehož se časově a věcně týkají, nikoliv podle toho, zda došlo k peněžnímu příjmu nebo výdaji. Náklady lze členit nákladově nebo druhově. Druhové členění zobrazuje, jak náklady byly vynaloženy, zatímco účelové členění ukazuje, v jakém útvaru podniku byly vynaloženy.

Výsledek hospodaření (VH) za účetní období může být kladný nebo záporný (příp. nulový). Při kladném VH říkáme, že je podnik generoval zisk, v případě záporného výsledku byl ve ztrátě. Výkaz zisku a ztráty poskytuje kromě výsledku hospodaření i další informace, které lze využít zejména ve finanční analýze podniku.¹⁹

Tabulka 2 zobrazuje zjednodušenou podobnu výkazu zisku a ztráty banky. Výkaz zisku a ztráty je uveden ve vertikální podobě.

¹⁷ Vlastní zpracování dle ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. Základy financí. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3, s. 205

¹⁸ RŮČKOVÁ, Petra, ref. 12, s. 31

¹⁹ GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, ref. 15, s. 41-43

Tabulka 2 Výkaz zisku a ztráty banky

Zisk z finanční a provozní činnosti
Správní náklady
Odpisy
Tvorba rezerv
Ztráty ze znehodnocení
Negativní goodwill bezprostředně zahrnutý do výkazu zisku a ztráty
Podíl na zisku/ztrátě přidružených a ovládaných osob a společných podniků
Zisk (ztráta) z neoběžných aktiv a vyřazovaných skupin
Náklady na daně z příjmů
Zisk (ztráta) po zdanění

Zdroj: ²⁰

Výkaz cash flow

Výkaz cash flow neboli výkaz peněžních toků vyjadřuje rozdíl přítoku a odtoku hotovosti za určité období. Tyto údaje získáváme z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Hlavním smyslem je zobrazení změn peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů v podniku, napomáhá získat přehled o finančních a investičních transakcích v určitém období a jejich souvislostech. Výkaz se zpravidla dělí do tří částí: CF (cash flow) z provozní, investiční a finanční činnosti. Zjednodušené schéma výkazu peněžních toků zobrazuje **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..** Žádoucí je kladný výsledek cash flow, při dlouhodobém opakování záporného zůstatku cash flow by se firma mohla dostat do platební neschopnosti.

Tabulka 3 Schéma výkazu Cash Flow

Počáteční stav peněžních prostředků
+ CF z provozní činnosti
+ CF z investiční činnosti
+ CF z finanční činnosti
= Konečný stav peněžních prostředků

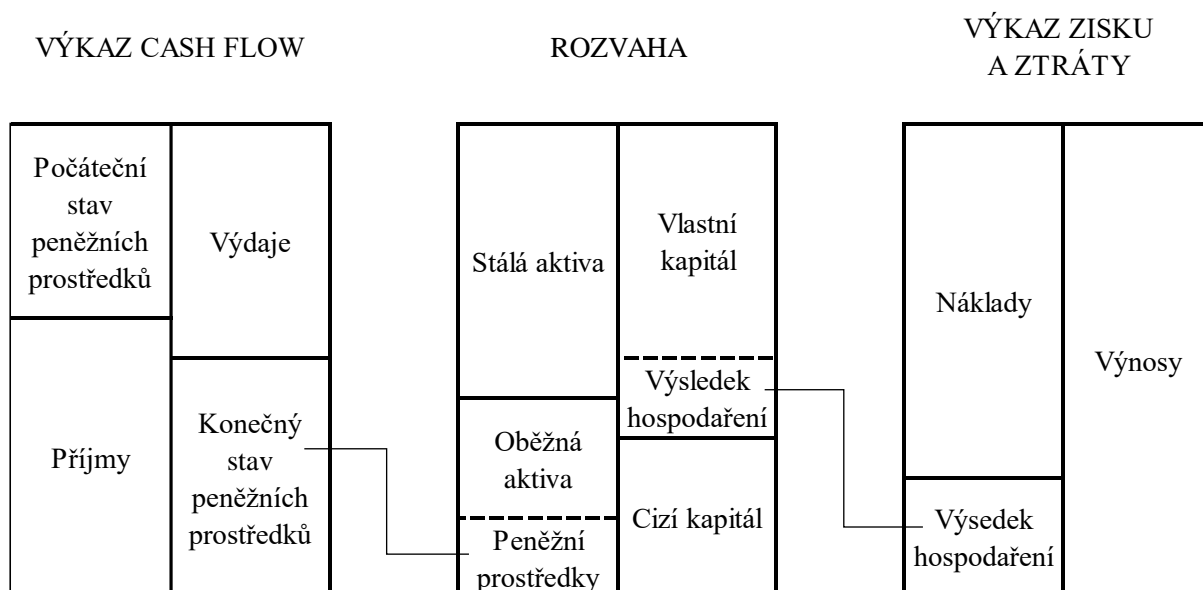
Zdroj: ²¹

Jak napovídá předchozí text, mezi uvedenými finančními výkazy existují vazby. Rozvaha je souhrnný finanční výkaz, který obsahuje mimo jiné i celkový výsledek hospodaření za dané období. Jakým způsobem tento výsledek hospodaření vznikl, podrobně vysvětluje výkaz zisku

²⁰ Vlastní zpracování dle ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ, ref. 17, s. 216

²¹ Vlastní zpracování dle GRÜN WALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, ref.15, s. 41-43

a ztráty. Podobně je to i s peněžními prostředky na straně aktiv. V rozvaze se vyskytuje jejich výše vyčíslená k poslednímu dni účetního období, jakým způsobem se ale vyvíjela jejich výše a jaké transakce měli na jejich konečnou výši vliv, je podrobněji uvedeno pouze ve výkazu cash flow. Tyto vazby graficky znázorňuje **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**



Obrázek 3 Vazby mezi finančními výkazy

Zdroj: ²²

2.3.2 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza slouží k rozboru účetních výkazů a napomáhají nalézt souvislosti mezi jejich položkami. Pomocí těchto metod můžeme najít problémové oblasti, na které je třeba se zaměřit a podrobněji je analyzovat. Obě tyto analýzy se zabývají minulým vývojem finanční situace podniku.

Horizontální analýza zkoumá vývoj veličiny v čase a provádí se po řádcích (horizontálně). Lze zkoumat relativní (o kolik procent) nebo absolutní změnu (o kolik jednotek):

- Absolutní změna: $\Delta U = U(t) - U(t-1)$,
- Relativní změna: $\frac{\Delta U(t)}{\Delta U(t-1)} = \frac{U(t) - U(t-1)}{U(t-1)}$,

kde U je hodnota ukazatele, t je běžné období a $(t-1)$ je minulé období.

Vertikální analýza zkoumá podíl určité veličiny na daném základu (např. jaký je podíl zásob na celkových aktivech společnosti). Tento podíl se zaznamenává v procentech a počítáme jej takto:

$$\text{Podíl na celku} = \frac{U(i)}{\sum U(i)}$$

kde $U(i)$ je hodnota dílčího ukazatele a $\sum U(i)$ je velikost absolutního ukazatele.²³

²² Vlastní zpracování dle DLUHOŠOVÁ, Dana, ref. 13, s. 59

²³ DLUHOŠOVÁ, Dana, ref. 13, s. 70

2.3.3 Finanční ukazatele bank

Rentabilita aktiv (ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Banky, stejně jako podniky v jiných oborech, využívají ukazatele ROA (rentabilita aktiv) a ROE (rentabilita vlastního kapitálu). Někdy jsou tyto ukazatele označovány jako ROAA a ROAE, kdy jsou do vzorců dosazovány průměrná aktiva a průměrný vlastní kapitál.

Rentabilita aktiv zobrazuje souhrnnou efektivnost podniku. Ukazuje, jaká byla celková výnosnost kapitálu bez ohledu na jeho zdroje financování. Výpočet počítá s čistým ziskem. Často je používán i výpočet, který nezohledňuje míru zdanění a úroky, v tom případě, se místo čistého zisku do vzorce dosadí hodnota EBIT – zisk před zdaněním a úroky. Hodnota ROA by měla být alespoň 1, aby mohla být rentabilita aktiv označována za dobrou.

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}},$$

kde EAT je čistý zisk.

Rentabilita vlastního kapitálu zobrazuje zhodnocení vlastního kapitálu v zisku a říká, kolik jednotek čistého zisku připadá na jednu jednotku vlastního kapitálu. Tento ukazatel je významný zejména pro vlastníky podniku.

$$ROE = \frac{EAT}{VK},$$

kde EAT je čistý zisk a VK je vlastní kapitál.

Produktivita

Měření produktivity banky je vhodným nástrojem pro srovnávání se s konkurencí. Jejich trendy ukazují na efektivnost využívání bankovních zdrojů. Nejčastěji jsou využívány následující poměrové ukazatele. Zlepšení těchto ukazatelů lze dosáhnout například zvýšením kvalifikace zaměstnanců, zkrácením doby procesů, zamezením prostojů atd.

$$\text{Celková produktivita} = \frac{EAT}{\text{průměrný počet zaměstnanců}},$$

$$\text{Objemová produktivita} = \frac{\text{poskytnuté úvěry}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}},$$

$$\text{Nákladová intenzita} = \frac{EAT}{\text{průměrný počet zaměstnanců}},$$

kde EAT je čistý zisk.

Likvidita

Likvidita určitého typu majetku vyjadřuje vlastnosti daného typu majetku se rychle a bez příliš velké ztráty přeměnit na peněžní prostředky v hotovosti, likvidita podniku pak znamená schopnost podniku uhradit včas své závazky. K likviditě mají stakeholders rozdílné postoje. Zatímco majitelé podniku budou preferovat nižší likviditu, jelikož držení peněz v hotovosti pro ně nepředstavuje efektivní využití, dodavatelé nebo věřitelé budou považovat nedostatek likvidity jako riziko z důvodu možného nevhodného placení závazků. Cílem tedy je držet úroveň likvidity v hodnotách, které znamenají kompromis pro zúčastněné strany.

Do výpočtu okamžité likvidity vstupují pouze nejlikvidnější položky rozvahy (pohotové platební prostředky), jako jsou peněžní prostředky v hotovosti vklady u centrální banky tvořené povinnými minimálními rezervami a netermínované vklady u jiných bank. Doporučená hodnota se pohybuje kolem 0,2-0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{vysoce likvidní aktiva}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

Banky mnohdy využívají k měření své likvidity ukazatel poměru klientských vkladů ke klientským úvěrům. Tyto položky tvoří největší složku aktiv a pasiv. Dlouhodobě znamená vysoký poměr klientských vkladů vůči klientským úvěrům finanční rezervu banky.²⁴

$$\text{Poměr klientských úvěrů a vkladů} = \frac{\text{klientské úvěry}}{\text{klientské vklady}}$$

Kapitálová přiměřenost

V bankovním sektoru se setkáváme s pojmem kapitálová přiměřenost. Jde o zákonnou povinnost bank a jiných finančních institucí udržovat určitý poměr vlastního kapitálu jako procento rizikově vážených aktiv. Její výpočet je určen konceptem BASEL II podepsaným v roce 2004. Minimální hodnota kapitálové přiměřenosti pro rok 2021 by měla dosahovat alespoň hodnoty 8 %.²⁵

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza získala svůj název podle počátečních písmen anglických termínů, které tvoří její strukturu. Jsou to silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Horáková²⁶ definuje SWOT analýzu následovně: „*SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat.*“

Silné a slabé stránky podniku jsou většinou výstupem interních analýz. Jedná se o pozitivní a negativní vnitřní podmínky, které v případě silných stránek napomáhají firmě získat konkurenční výhodu, nebo které se v případě slabých stránek mohou časem projevit např. v nižší výkonnosti organizace. Mezi silné stránky můžeme zařadit dobrou pověst, dobrou strategii, vysoký stupeň technologií, dobré vztahy uvnitř podniku nebo unikátní produkt. Mezi slabé stránky patří vysoké náklady na výrobu, špatné jméno na trhu, omezený přístup k distribučním kanálům, manažeři s neodpovídajícími vlastnostmi pro svou pozici a další.

Příležitosti a hrozby jsou obvykle odhaleny pomocí analýz vnějšího okolí podniku. V obou případech se jedná o podmínky, které mají nebo budou mít vliv na organizaci zvenčí. Příležitosti znamenají pozitivní vnější podmínky, které by firma měla využít ve svůj prospěch,

²⁴ KAŠPAROVSKÁ, V. a kol. Řízení obchodních bank. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 339 s. ISBN 80-7179-381-7.

²⁵ Kapitálové požadavky na bankovní sektor - Consilium. Home - Consilium [online]. [cit. 11.04.2022]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/banking-union/single-rulebook/capital-requirements/>

²⁶ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 2003. ISBN 80-247-0447-1.

jako jsou například daňové úlevy, vyšší počet obyvatel, rychlý růst trhu nebo nové dostupné technologie. Naproti tomu hrozby mohou mít na podnik negativní dopad a je v zájmu podniku, aby je dokázala rozpoznat, sledoval je a snažit se je eliminovat. Mezi hrozby můžeme zařadit nepříznivý demografický vývoj, nárůst fixních nákladů, cenové války konkurence, změny v legislativě s negativním dopadem na podnikání a mnoho jiných.²⁷

Analýza SWOT ovšem nekončí pouze identifikováním slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Je třeba z těchto poznatků také utvořit závěry a strategie, které popisuje **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

Tabulka 4 Matice SWOT

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Strategie MAX-MAX Maximalizací silných stránek maximalizovat příležitosti.	Strategie MIN-MAX Minimalizací slabých stránek maximalizovat příležitosti.
Hrozby	Strategie MAX-MIN Maximalizací silných stránek minimalizovat hrozby.	Strategie MIN-MIN Minimalizací slabých stránek minimalizovat hrozby.

Zdroj:²⁸

²⁷ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

²⁸ Vlastní cesta. Začněte růst s profesionálními mentory | Vlastní cesta [online]. [cit. 11.01.2022]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

3 Koronavirová opatření v České republice

Dříve, než se zaměříme na konkrétní opatření, která byla v souvislosti s nákazou virem COVID-19 postupem času od roku 2020 zaváděna a odvolávána, je vhodné popsat onemocnění, v jehož důsledku vůbec toto téma řešíme. Onemocnění COVID-19 je virové onemocnění způsobené virem SARS-CoV-2. V České republice se vžilo i obecné označení koronavirus. V celé této práci budou tedy nejčastěji používána právě tato dvě označení – COVID-19 nebo koronavirus.

Obecně způsobují koronaviry onemocnění dýchacích cest lidí. Projevy onemocnění jsou však různé od lehčího průběhu až po závažné dýchací potíže. První případy onemocnění COVID-19 byly zaznamenány v Číně ve městě Wuchan již v prosinci roku 2019. Virus se rozšířil z tamního tržiště s mořskými plody a dalšími živočichy, kteří zde byli zpracováni a konzumováni. Dle odborných studií²⁹ naznačují důkazy, že je virus živočišného původu a vyvrací tím teorie, že byl uměle vytvořen v laboratořích. První prokázané případy onemocnění byly zaznamenány u lidí, kteří zmíněné tržiště navštívili nebo zde pracovali. Odtud se pak nemoc šířila velkou rychlostí nejen po celé Číně, ale i do dalších částí celého světa. Šíření nemoci COVID-19 bylo prohlášeno za pandemii dne 11. 03. 2020. Jedná se tedy o nemoc, která se vyskytuje ve velkém rozsahu a zasahuje více kontinentů.

Rychlost šíření koronaviru je vysoká a virus je velice infekční. Přenáší se z člověka na člověka nejčastěji formou aerosolu nebo kapének při kašlání, kýchání, mluvení nebo při mezilidském přímém kontaktu bez ohledu na věk či jiné vlastnosti jedinců. Jeho inkubační doba se pohybuje mezi jedním dnem až dvěma týdny. Příznaky nemoci jsou různé od zažívacích potíží, zvýšené teploty, dušnosti a únavy přes kopřivku, ztrátu čichu a chuti po bolesti svalů a kloubů. Tyto příznaky se postupem času mění se vznikem nových mutací viru. Zvláště ohrožené jsou skupiny lidí s kardiovaskulárním onemocněním, rakovinou či jinými závažnými nemocemi. Někteří nakažení mají naopak bezpříznakový průběh tohoto onemocnění. Potřeba zavádění antivirových opatření a omezování mezilidského kontaktu je zdůvodňována zejména možným závažným průběhem onemocnění, které může mít i fatální následky, a jeho velmi rychlým a poměrně snadným šířením z člověka na člověka.

3.1 Šíření pandemie COVID-19 v České republice

První prokázané výskyty osob nakažených nemocí COVID-19 v České republice byly místním Ministerstvem zdravotnictví oznámeny 01. 03. 2020³⁰. Jednalo se o tři případy lidí, kteří pobývali a zřejmě se i nakazily koronavirem v Itálii, která v té době byla jednou z nejvíce zasažených zemí s ohledem na počet nakažených osob touto nemocí. Všichni nakažení měli mírný průběh onemocnění, zůstali v karanténě a začalo dohledávání všech jejich kontaktů, aby se zamezilo dalšímu šíření nemoci. Tehdejší ministr zdravotnictví Adam Vojtěch také opakovaně apeloval na občany, aby zvážili nutnost návštěvy rizikových oblastí s vysokým výskytem koronaviru a také omezili kontakty s ostatními lidmi. Na konci března

²⁹ Virus origin / Origins of the SARS-CoV-2 virus. WHO | World Health Organization [online]. March 26, 2020 [cit. 03.12.2021]. Dostupné z: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/origins-of-the-virus>

³⁰ V České republice jsou první tři potvrzené případy nákazy koronavirem – Aktuální informace o COVID-19. Aktuální informace o COVID-19 – Oficiální informační portál Ministerstva zdravotnictví České republiky [online]. March 3, 2020 [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/v-ceske-republice-jsou-prvni-tri-potvrzene-pripady-nakazy-koronavirem/>

2020 bylo prokázáno už více než 3000 případů nákazy napříč Českou republikou, která v té době patřila v boji s šířením koronaviru k úspěšnějším zemím v Evropě. První úmrtí pacienta pozitivně testovaného na COVID-19 bylo zaznamenáno 22. 03. 2020. Jednalo se o osobu vysokého věku s dalšími chronickými onemocněními³¹.

Dle statistik³² dostupných na webu Ministerstva zdravotnictví České republiky se v období od března do září 2020 dařilo držet počet nových nakažených zpočátku řádově v desítkách osob, potupně jich přibývalo v intervalu 100-500 denně. Rychlejší nárůst nakažených byl evidován zhruba od poloviny září 2020, kdy každý den přibývalo přes 1500 nově pozitivně testovaných osob na koronavirus a Česká republika se po poměrně úspěšně zvládnuté první vlně začala pohybovat mezi nejvíce zasaženými zeměmi s ohledem na poměr počtu nově nakažených k celkovému počtu obyvatel. Počet nově prokázaných onemocnění koronavirem denně skokově rostl a o měsíc později již překračoval i 15000. Podzimní období od poloviny září bylo též označeno jako „druhá vlna koronaviru“.

Ve snaze zabránit šíření nemoci vydávala vláda různá protiepidemická opatření, která měla nemalý vliv na všechny oblasti života občanů i na činnosti podniků. Vládními nařízeními a aktivitami s nimi souvisejícími se budeme zabývat podrobněji níže.

Důležitým milníkem pro obyvatele bylo také bezplatné antigenní testování, které je poměrně spolehlivé a hlavně rychlé – výsledek je k dispozici během několika minut. Od poloviny prosince měli všichni obyvatelé možnost bezplatného testování na vybraných testovacích místech. Tato možnost byla obyvateli od prvního dne masivně využívána a odhalila nemalé počty nakažených.

Jednou z přelomových událostí v boji proti nákaze COVID-19 bylo očkování. V České republice se začalo očkovat vakcínami společností Pfizer a BioNTech. Dne 27. 12. 2020 bylo očkování zahájeno, premiér Andrej Babiš byl mezi prvními očkovanými³³. Následně se v České republice začaly využívat i očkovací vakcíny firem Moderna a Johnson&Johnson. Přednostně byli očkováni zdravotníci a senioři. Další skupinou, která se mohla registrovat k očkování byli chronicky nemocní, od 01. 02. 2021 se pak mohli zaregistrovat všichni obyvatelé České republiky. Vakcína nezaručuje, že se plně očkováná osoba nemůže Covidem nakazit, avšak výrazně snižuje možnost těžkého průběhu onemocnění. Vláda vyhlásila za cíl 70% proočkovanost obyvatelstva.

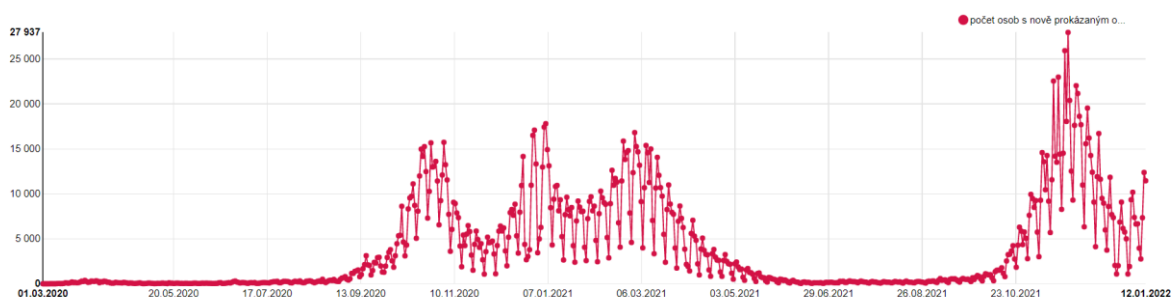
V průběhu měsíce dubna 2021 se projevil snížení rychlosti šíření nákazy a po dlouhé době se počet nově nakažených dostal v některých dnech i pod hodnotu 1000. Během května se pak hodnota nově nakažených obyvatel snižovala a stabilizovala v řádech stovek. Tento trend vydržel až do podzimu roku 2021, kdy statistiky opět začaly vykazovat počty nově nakažených nad 1000 lidí denně.

³¹ V ČR zemřel první pacient pozitivní na koronavirus – Aktuální informace o COVID-19. Aktuální informace o COVID-19 – Oficiální informační portál Ministerstva zdravotnictví České republiky [online]. March 23, 2020 [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/v-cr-zemrel-prvni-pacient-pozitivni-na-koronavirus-2/>

³² COVID-19 | Onemocnění aktuálně od MZČR. Onemocnění aktuálně od MZČR [online]. [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

³³ Česko zahájilo očkování proti covidu. Objednáno je na 16 milionů dávek, první dostal Babiš | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online]. December 27, 2020 [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/cesko-ockovani-zahajeni-vakcina-koronavirus-covid_2012270617_tzr

Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. ukazuje počet nově nakažených každý den od propuknutí nemoci na území České republiky. Můžeme si povšimnout 4 období, kdy byly nárůsty hodnot nejvýraznější. Jarní období roku 2020, které je též označováno za první vlnu koronaviru, nebylo z tohoto pohledu tak výrazné. Počet nově nakažených osob se pohyboval v řádu desítek až stovek, jak již bylo zmíněno v přechodném textu. První výrazné nárůsty přišly na podzim roku 2020, na počátku roku 2021 a na jaře roku 2021. V létě 2020 i 2021 byly statistiky v tomto ohledu příznivé a další, zatím nejvýraznější vlna, co se počtu nově prokázaných nakažených osob týká, přišla v říjnu 2021 a vrcholila na konci téhož roku.



Obrázek 4 Počet nově nakažených – vývoj

Zdroj: ³⁴

3.2 Vládní restrikce v souvislosti s výskytem pandemie³⁵

První vládní opatření vydaná ve snaze zamezit šíření onemocnění COVID-19 byla vyhlášena již od 2. 3. 2020, kdy vláda nechala zastavit lety z Jižní Koreje a severu Itálie. Byla také zakázána účast diváků na závodech Světového poháru v biatlonu v Novém Městě na Moravě. O čtyři dny později bylo vydáno opatření, které nařizovalo všem občanům, kteří se vraceli z Itálie zůstat ve čtrnáctidenní karanténě. Opatření se netýkalo pouze řidičů z povolání.

První větší zásahy do aktivit obyvatelstva začaly platit od 10. 03. 2020. Od 18 hodin toho dne byla zakázána účast na kulturních, sportovních a náboženských akcích, jejichž předpokládaná účast čítala více než 100 osob. Od 11. 03. pak byla zakázána výuka ve všech školských zařízeních, žáci a studenti měli mimořádné volno. Materské školy a předškolní vzdělávání zůstaly otevřené.

První velký zásah do podnikatelské sféry z důvodu vládních restrikcí na sebe nenechal dlouho čekat. 12. 03. 2020 byl dle Ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky poprvé od začátku šíření nemoci COVID-19 vyhlášen nouzový stav, který byl platný na dobu třiceti dnů. S účinností od 13. 03. 2020 začala platit tato nařízení:

- zákaz veřejnosti navštěvovat provozovny stravovacích služeb v čase od 20 do 6 hodin,
- zákaz provozu stravovacích zařízení v obchodních centrech o ploše větší než 5000 m²,
- zákaz veřejnosti navštěvovat posilovny, koupaliště, solária, sauny, hudební a společenské kluby, zábavní zařízení, veřejné knihovny a galerie,

³⁴ COVID-19 | Onemocnění aktuálně od MZČR. Onemocnění aktuálně od MZČR [online]. [cit. 13.1.2022]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

³⁵ Aktuality | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. [cit. 31.12.2021]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/scripts/detail.php?pgid=1172>

- zákaz společenských, kulturních, sportovních a podobných akcí, kde účast přesahuje 30 osob (nevztahovalo se na zasedání a další akce veřejných osob, které konají podle zákona, a na pohřby).

S účinností od 14. 03. 2020 pak přibyla následující nařízení:

- uzavření všech kamenných obchodů s výjimkou projeden potravin, lékáren, drogerií, čerpacích stanic, prodejen elektrotechniky a výrobků pro domácnost, prodejen tabáku nebo novin a časopisů, zverimexů, prádelen a čistíren,
- zákaz přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb, které slouží pro veřejnost, a stravovacích služeb v nákupních centrech větších než 5000 m²
- uzavření heren a kasin,
- zákaz vstupu cizinců z rizikových oblastí do České republiky s výjimkou těch, kteří mají přechodné bydliště nad 90 dnů nebo trvalé bydliště na území České republiky, toto neplatilo, pokud byl vstup cizince v zájmu České republiky,
- zákaz vstupu občanů České republiky a cizincům s přechodným nebo trvalým bydlištěm na území České republiky do rizikových oblastí, toto neplatilo pro udělené výjimky,
- zákaz dopravcům přepravy cestujících přes hranice České republiky (povolen byl návrat Čechů zpět do České republiky nebo odjezd cizinců z České republiky).

Oblastmi, které byly v tomto období označeny za rizikové, byly tyto státy: Belgie, Čína, Dánsko, Francie, Itálie, Jižní Korea, Německo, Nizozemí, Norsko, Rakousko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Velká Británie.

Uzavření uvedených prodejen a provozoven bylo vyhlášeno na 10 dnů, a to do 24. 03. do 6 hodin.

Ode dne 16. 03. 2020 přišlo další zpřísnění a vláda zakázala volný pohyb osob po celém území republiky s výjimkou cesty do zaměstnání nebo v rámci podnikatelské činnosti, nezbytných cest za rodinou s blízkými, obstarání základních životních potřeb, cest do zdravotnických zařízení a za účelem vyřízení úředních záležitostí, pobytu v přírodě a účasti na pohřbu. Vláda taktéž doporučila občanům co nejvíce omezit kontakty s dalšími osobami, dodržovat bezpečné rozestupy a dodržovat hygienická opatření, zaměstnavatelům doporučila umožnit zaměstnancům práci na dálku, pokud je to z hlediska jejich náplně práce možné.

Od 19. 03. schválila vláda zákaz vycházení z domova bez ochrany dýchacích cest. Další opatření se týkalo zejména ochrany zdraví seniorů a byl zakázán vstup lidem mladším 65 let s výjimkou držitelů průkazu ZTP/P do maloobchodních prodejen potravin, drogerií či lékáren mezi 10. a 12. hodinou dopolední.

Omezení, která měla původně trvat 10 dní, byla s některými menšími úpravami prodloužena do 01. 04. 2020 a zpřísněna. Na veřejně dostupných místech byl zákaz pohybu ve skupině s vyšším počtem osob než dvě (výjimkou byli skupiny členů jedné domácnosti, výkon povolání či podnikání nebo účast na pohřbu). Vláda se též koncem měsíce března začala zabývat kompenzacemi a pomocí omezeními nejvíce zasaženým podnikatelům a vypracovala návrh zákona, který předloží Poslanecké sněmovně.

7. 4. 2020 došlo k prodloužení nouzového stavu o dalších 30 dní. Poslanci také schválili finanční pomoc OSVČ ve výši 25 tisíc korun a podpořili možnost odkladu splátek úvěrů.

K prvním znovuootevřením některých provozoven či obchodů došlo až 20. 04. 2020, kdy mohly být otevřeny farmářské trhy za zvýšených hygienických podmínek, autobazary, svatby do 10 lidí a většina řemesel s provozovnou. Dále též byly zpřístupněny venkovní tréninkové aktivity profesionálních sportovců v menších skupinách. O týden později byly otevřeny všechny provozovny o rozloze menší než 2500 m² mimo velká nákupní centra, autoškoly, posilovny, bohoslužby do 15 osob, knihovny a venkovní prostory zoo a botanických zahrad. Od 11. 05. bylo umožněno pořádání kulturních, sportovních či společenských akcí, svateb a tréninků sportovců do 100 osob, dále byl obnoven provoz všech provozoven a živností kromě vnitřních prostor restauračních a ubytovacích zařízení, vnitřních prostor hradů, zámků, zoologických a botanických zahrad, provozu taxislužeb a některých dalších živností (tetovací salóny, piercing). Tyto zbylé podniky a podnikatelské či jiné činnosti byly bez omezení povoleny až od 25. 05. 2020.

Do škol se žáci posledních ročníků základních a středních škol mohli vrátit až od 11. 05., avšak docházka byla pouze dobrovolná a maximální počet žáků ve třídě nemohl přesáhnout 15. Výuka na vysokých školách mohla též pokračovat dle rozhodnutí škol v maximálním počtu 15 studentů v jedné učebně současně. Od 25. 05. se mohli dobrovolně do škol vrátit žáci prvního stupně základní školy v maximálním počtu 15 žáků ve třídě, od 01. 06. byla studentům středních škol dobrovolně umožněna praktická výuka pro všechny ročníky.

Po rozvolňování během druhé poloviny dubna a května 2020 nedošlo během léta k žádným dalším omezením podnikání, pohybu či aktivit obyvatel a epidemiologická situace byla během letních prázdnin poměrně stabilní. Ke změnám došlo až v září 2020, kdy od začátku měsíce začala platit povinnost nosit ochranu úst a nosu ve všech vnitřních prostorách včetně prostředků veřejné dopravy.

Vzhledem ke stoupajícímu počtu nakažených v České republice přišla další opatření ze strany vlády. Jako první byly zakázány návštěvy a provoz restauračních služeb, barů a nočních podniků v čase mezi půlnocí a šestou hodinou ranní. Dále byla zaváděna jen drobná opatření v režii krajských hygienických stanic v podobě povinnosti nošení roušek, zákazu návštěv v nemocnicích či zavedení distanční výuky na vysokých školách v Praze. Ministerstvo zdravotnictví a hygienické stanice se řídili zejména ukazatelem zvaným „Koronavirový semafor“, jenž za pomoci barevného rozlišení znázorňoval aktuální situaci koronavirové nákazy obyvatel v rámci krajů.

21. 09. oznámil tehdejší ministr zdravotnictví Adam Vojtěch rezignaci a jeho post převzal Roman Prymula, jenž dříve působil jako epidemiolog. Od 05. 10. byl opět vyhlášen nouzový stav na 30 dní a začala se zavádět nová plošná opatření. Čtyři dny po vyhlášení nouzového stavu byly uzavřeny posilovny a fitcentra, bazény, koupaliště a zoo. Omezen byl provoz stravovacích a hospodských zařízení, kde smělo být otevřeno jen do 20 hodin večer a u stolu byl omezen počet spolusedících na 4 (ve stravovacích zařízeních v rámci obchodních center mohli sedět u jednoho stolu pouze 2 lidí zároveň). O den později pak došlo k uzavření divadel a kin a škol, družin a podobných klubů. Školy přešly na distanční výuku.

V rámci nouzového stavu vyhlásila vláda 22. 10. 2020 nová mimořádná opatření, která se výrazně dotkla podnikatelských subjektů i jednotlivců v celé zemi. Opatření byla až na

některé detaily shodná s tím, co již Česko zažilo na jaře. Byly uzavřeny maloobchodní prodejny mimo prodejny potravin, drogerie, lékáren, novin a časopisů, optik, zverimexů a některých dalších výjimek. Byl zakázán provoz veškerých služeb s výjimkou servisů výpočetní a telekomunikační techniky, domácích spotřebičů a strojů a zařízení pro domácnost. Zákaz se netýkal provozu pohřebních služeb. Došlo ke snížení počtu úředních hodin státní správy na 5 hodin dvakrát týdně. Byl také omezen volný pohyb obyvatel s výjimkou cest do práce a z práce, nezbytných cest za blízkými osobami, nezbytného zajištění základních potřeb a služeb, cest do zdravotnických zařízení nebo účasti na pohřbu či svatbě. Lidé se na veřejnosti mohli pohybovat pouze ve skupinách 2 osob, pokud se nejednalo o osoby jedné domácnosti či dalších vládou specifikovaných výjimek. Zaměstnavatelům bylo doporučeno využívat práci na dálku v co nejvyšší možné míře. O týden později byla opatření zpřísněna o zákaz nočního vycházení mezi devátou hodinou večer a pátou hodinou ráno (vycházení v tomto časovém intervalu bylo umožněno pouze za definovaných podmínek jako bylo např. cestování do zaměstnání a z něj, venčení psa aj.).

Během probíhajícího nouzového stavu došlo opět k výměně ministra zdravotnictví. Po tiskem zveřejněných fotografiích, které naznačovali přítomnost tehdejšího ministra v jedné z pražských restaurací v pozdních večerních hodinách, byl Roman Prymula vyzván opozicí i členy vlády k rezignaci. O necelý týden později byl do funkce jmenován Jan Blatný.

Nový ministr zdravotnictví představil v listopadu 2020 nový systém posuzování epidemické situace v republice zvaný zkráceně PES. Tento systém sloužil k zavádění a rozvolňování opatření souvisejících s bojem proti COVID-19. systém využíval bodovou stupnici od nuly do sta, s tím, že vyšší hodnota znamenala horší situaci a opačně. Index byl počítán ze 4 ukazatelů – počet pozitivních na 100000 obyvatel, počet pozitivních seniorů na 100000 obyvatel starších 65 let, reprodukční číslo (předpokládaný počet osob, který jedna nakažená osoba dále nakazí) a průměrný počet pozitivních testů. Hodnoty jednotlivých stupňů a vysvětlení, co jaký stupeň znamená, jsou uvedeny v tabulce níže (viz Tabulka 5).

Tabulka 5 PES

Hodnota souhrnného indexu rizika	Odvozený stupeň pohotovosti pro daný den	Zjednodušená slovní definice
≥ 76	Stupeň 5: Fialový	Kritický stav: celková kapacita systému nemocniční lůžkové péče se začíná blížit svému limitu, počet nakažených v populaci je vysoký, a to včetně zásahu zranitelných skupin obyvatel, trasování kontaktů je významně omezeno, probíhá komunitní šíření nákazy.
61-75	Stupeň 4: Červený	Vážný stav: počet nakažených v populaci je vysoký, je významně bezprostřední riziko dalšího zhoršování situace, trasování kontaktů je omezeno, probíhá komunitní šíření nákazy.
41-60	Stupeň 3: Oranžový	Naléhavý stav: šíření epidemie sílí, tlak na systém zdravotní péče je zvýšený, situace vyžaduje intenzivní sledování počtu nakažených a hospitalizovaných, vysoký

		důraz na maximální efektivitu testování a trasování kontaktů, vysoké riziko komunitního šíření nákazy.
21-40	Stupeň 2: Žlutý	Stav pozornosti: objevují se lokální ohniska onemocnění, která vyžadují bezprostřední protiepidemickou intervenci ohrožených skupin, vysoký důraz na maximální efektivitu testování a trasování kontaktů.
≤ 20	Stupeň 1: Zelený	Stav opatrnosti: epidemie je pod kontrolou, počet nakažených v celé populaci je nízký, epidemie výrazně neroste, testování a trasování kontaktů je efektivní, nízké riziko komunitního šíření nákazy.

Zdroj: ³⁶

Každý stupeň rizika měl jasně definovaná opatření ve všech oblastech života a podnikání. V polovině listopadu byla naměřená hodnota dle nového systému na nejvyšším pátém stupni a platila tedy nejpřísnější opatření – zákaz nočního vycházení mezi 21. a 5. hodinou, omezení úředních hodin institucí, distanční výuka, uzavření většiny podniků poskytujících služby, zákaz účasti na kulturních, sportovních a dalších akcích. Nově též bylo zavedeno pravidlo pro počet osob v otevřených obchodech. Počet zákazníků, kteří byli současně uvnitř obchodu byl omezen podle jeho velikosti, zákazníkům musel být umožněn rozestup 15 metrů. V supermarketech a podobných prodejnách byl zakázán prodej produktů, které nemohly být prodávány v rámci specializovaných prodejen (např. prodej textilu, dekorací a dalšího zboží). Přechod do nižšího stupně byl podmíněn hodnotu příslušného indexu, která se musela držet minimálně 7 dní.

Výraznější změna opatření přišla od 3. 12., kdy se index dostal na třetí stupeň, který znamenal ukončení zákazů volného pohybu. Otevřeny mohly být též ubytovací zařízení či provozovny stravovacích služeb mezi 6. a 22. hodinou, kapacita hostů však nemohla přesáhnout 50 %. Otevřeny byly též s omezeními kulturní akce a atrakce či provozovny a prodejny, jež byly do té doby uzavřeny. Tento stav však vydržel pouze 2 týdny a Česko bylo opět na 4. stupni, koncem roku se zpět vrátil 5. stupeň a s ním veškerá opatření uvedená výše. 10. 12. došlo k opětovnému prodloužení nouzového stavu. Před Vánoci byly z důvodu nové mutace viru COVID-19 zrušeny lety z Velké Británie do České republiky.

Nouzový stav v České republice byl opakovaně prodlužován a skončil až 12. 04. 2021 (výjimkou bylo období 11.-14. 02., kdy skončil nouzový stav a následně byl nově vyhlášen). 11. 02. byly uzavřeny okresy Cheb, Sokolov a Trutnov z důvodu vysoké koncentrace nakažených. V únoru byla také vyhlášena povinnost nosit pouze respirátory třídy FFP2 a vyšší, nanoroušky a chirurgické masky, látkové roušky nebo jiné ochrany dýchacích cest nebyly již dostačující.

Od 01. 03. vyhlásila vláda tzv. „tvrdý lockdown“, který omezil pohyb obyvatel pouze v rámci okresu (volnočasové venkovní aktivity byly omezeny pouze v rámci obce – toto však bylo o 2 týdny později odvoláno a bylo možné sportovat či vyjít do přírody v celém příslušném

³⁶ Protiepidemický systém ČR | Onemocnění aktuálně od MZČR. Onemocnění aktuálně od MZČR [online]. October 17, 2020 [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/pes>

okrese). Uzavřely se též další obchody jako papírnictví či prodejny oblečení pro děti. Firmy s více než padesáti zaměstnanci byly povinny všechny osoby na pracovišti testovat antigenními testy na koronavirus. Toto testování bylo od 15. 03. 2021 povinné i ve firmách s více než 10 zaměstnanci.

Na začátku dubna byl z funkce ministra zdravotnictví odvolán Jan Blatný, kterého nahradil Petr Arenberger. Důvodem odvolání Blatného byla dle oficiálního vyjádření premiéra špatná komunikace a rozdílné názory na fungování ministerstva³⁷. 12. 04. skončil nouzový stav a přišla po dlouhém období lockdownu první rozvolnění.

Rozvolňování stávajících opatření bránícím šíření nákazy již nebylo aplikováno podle protiepidemického systému PES. Ten čelil mnoha kritikám, byl označen za neefektivní, jelikož posuzoval stav v celé České republice dohromady. Tento systém byl nahrazen tzv. systémem balíčků, které fungovaly jednodušeji – do výpočtů se zahrnovala týdenní nákaza na 100 tisíc obyvatel a výpočty za jednotlivé kraje byly průměrovány. Tento systém byl přísnější než systém PES. Jednotlivé balíčky a podmínky k rušení příslušných opatření podrobněji popisuje Tabulka 6.

Tabulka 6 Systém balíčků

BALÍČEK 1 (od 12. 4. 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - již otevřeny papírnictví a prodejny s dětským oblečením a dětskou obuví, - již otevřeny zoo a botanické zahrady v omezené míře, - již otevřeny venkovní trhy s potravinami, - otevření venkovních prostor muzeí a expozic.
BALÍČEK 2 (od 3. 5. 2021, nebudou-li známky zhoršování epidemie)	<ul style="list-style-type: none"> - otevření služeb péče o tělo v režimu 1:1 s negativním testem, ochranou dýchacích cest (vyloučeny činnosti, při nichž dochází k narušení integrity kůže), - otevření provozoven péče o zvířata, - otevření dosud uzavřených maloobchodních prodejen s přísným hygienickým režimem, - otevření všech venkovních trhů s přísným hygienickým režimem za předpokladu, že je v kraji méně než 100 nakažených na 100 tisíc obyvatel týdně, - otevření dlouhodobých pobytů v lázních pro samoplátce, kteří prodělali COVID-19, s omezením zahraničních hostů, - otevření muzeí a památek bez skupinových prohlídek za předpokladu, že je v kraji méně než 100 nakažených na 100 tisíc obyvatel týdně.
BALÍČEK 3 (méně než 100 nakažených na	<ul style="list-style-type: none"> - otevření všech ostatních služeb s omezením a s povinností ochrany dýchacích cest, - povolení venkovních svateb a pohřbů v počtu max. 30 osob.

³⁷ Premiér k odvolání Blatného: Rozcházíme se v názoru, jak by měl resort fungovat. Není to o Sputniku | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online]. April 7, 2021 [cit. 31.12.2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/andrej-babis-jan-blatny-petr-arenberger-ministr-zdravotnictvi_2104071312_dok

100 tisíc obyvatel týdně za 7 dní)	
BALÍČEK 4 (méně než 75 nakažených na 100 tisíc obyvatel týdně za 7 dní)	<ul style="list-style-type: none"> - otevření venkovních divadel a koncertů v hygienickém epidemickém režimu, - otevření hradů a zámků v hygienickém režimu, - otevření zahrádek restaurací v hygienickém epidemickém režimu, - otevření hotelů a penzionů do 25 % kapacity s platným negativním testem v hygienickém epidemickém režimu, s vyloučením nočních akcí, - umožnění venkovního sportování ve skupinách do 20 osob, umožnění sportování uvnitř v režimu 1:1 s negativním testem, - otevření sportovních akcí s diváky s omezením v hygienickém epidemickém režimu, - povolení venkovních svateb a pohřbů v počtu max. 50 osob a vnitřních svateb a pohřbů v počtu max. 30 osob.
BALÍČEK 5 (méně než 50 nakažených na 100 tisíc obyvatel týdně za 7 dní)	<ul style="list-style-type: none"> - otevření bazénu, saun, wellness s negativním testem v hygienickém epidemickém režimu, - otevření vnitřních divadel, koncertů a kin s omezením a v hygienickém epidemickém režimu, - otevření vnitřních prostor restaurací s omezením s negativním testem a v hygienickém epidemickém režimu, - povolení venkovních svateb a pohřbů v počtu max. 100 osob a vnitřních svateb a pohřbů v počtu max. 250 osob.
BALÍČEK 6 (méně než 25 nakažených na 100 tisíc obyvatel týdně)	<ul style="list-style-type: none"> - budou upřesněny ochrana dýchacích cest a další opatření

*Zdroj:*³⁸

První změna se týkala návratu žáků prvního stupně základních škol a dětí v posledním ročníku školek. Otevřely se některé specializované prodejny, venkovní prostory zoo a botanických zahrad s kapacitními omezeními. Byl též zrušen zákaz pohybu mezi okresy a zákaz nočního vycházení. Od 3., respektive 10. 05. byla zavedena rotační výuka na druhém stupni základních škol (2 skupiny žáků se střídaly po jednom týdnu), byly otevřeny kadeřnické a kosmetické salóny za předpokladu negativního testu zákazníka. Od 10. 05. mohly být otevřeny všechny maloobchody a o týden později přišlo i povolení otevřít

³⁸ Rozvolňování v Česku | Covid-19: Jak a kdy se bude rozvolňovat. Novinky.cz – nejčtenější zprávy na českém internetu [online]. March 22, 2021 [cit. 31.12.2021]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/koronavirus/clanek/index-rizika-aneb-ceni-pes-zuby-i-ve-vasem-kraji-ci-okrese-40342464>

venkovní prostory restaurací či venkovní akce do 700 lidí. Předpokladem účasti na těchto akcích nebo návštěvy restaurace byly negativní testy na koronavirus nebo potvrzením o očkování proti COVID-19. Od 31. 05. mohly být bez omezení otevřeny všechny ostatní služby. Během léta docházelo k drobným úpravám zejména v povinnosti nošení respirátorů či množství návštěvníků venkovních akcí.

Na konci května ovšem došlo k další výměně ministra zdravotnictví. Petr Arenberger rezignoval poté, co ze strany médií přišla informace o nesrovnalostech v majetkovém přiznání ministra a dalších pochybných ziscích³⁹. Na tento post byl po několika měsících vrátil Adam Vojtěch, který ve funkci zůstal až do výměny vlády po volbách 2021.

K zásadním změnám došlo až na konci října, kdy byla zkrácena karanténa z 10 na 7 dní, a od listopadu, kdy zdravotní pojišťovny přestaly proplácet antigenní testy. Dále byl též zakázán vstup do restaurací, hospod, barů, na kulturní či sportovní akce lidem bez očkování či negativního testu. Od 22. 11. pak přestaly PCR testy a antigenní testy sloužit k prokázání bezinfekčnosti a do restaurací či na hromadné akce nesměli být vpuštěni lidé bez očkování nebo prodělané nemoci COVID-19 v posledních 3 měsících. Toto se do konce roku 2021 nezměnilo. Koncem měsíce ještě došlo k úpravě – stravovací zařízení, bary a hospody nesmí mít otevřeno v čase mezi 22. a 5. hodinou a sportovních či kulturních akcích se smělo účastnit nanejvýš 1000 diváků.

Od 26. 11. zakázala končící vláda vánoční trhy, povoleno bylo pouze prodávat vánoční stromky nebo kapry.

17. 12. 2021 byla jmenována nová vláda a ministrem zdravotnictví se stal Vlastimil Válek, která omezila otevírací dobu obchodů během vánočních svátků, počet účastníků kulturních a dalších akcí na 1000 (v případě, že nesedí u stolu na 100 lidí) a na období od 29. 12. do 02. 01. snížila počet lidí, kteří mohli sedět v restauračním zařízení u jednoho stolu na 4 a zakázala, aby se večírků mohlo účastnit více než 50 lidí zároveň. Tato opatření byla vydána ve snaze zamezit kontaktu lidí během silvestrovských a novoročních oslav a tím i šíření nákazy.

3.3 Podpora podnikatelských subjektů ze strany státu

Pandemie COVID-19 způsobila podnikům problémy nejen z důvodu vládních opatření, jejichž následkem muselo mnoho podniků omezit či úplně pozastavit svoji činnost, ale i z důvodu zvýšeného množství nemocenských, nepřítomnosti zaměstnanců z důvodu nařízené karantény či nutnosti zůstat doma kvůli ošetřování člena rodiny. Mnoha podnikům hrozilo, že pro ně tyto ztráty budou mít fatální důsledky, vláda proto přišla s některými programy, jak pomoci občanům a podnikům v tíživé finanční situaci vzniklé v důsledku pandemie.

Odklad splátek

Možnost odkladu splátek spotřebitelských, hypotečních i podnikatelských úvěrů byla dostupná fyzickým osobám, osobám samostatně výdělečně činným i podnikatelským

³⁹ Arenberger po sedmi týdnech končí. Nahradí ho Vojtěch, Zeman ho jmenuje ve středu - Aktuálně.cz. Zprávy - Aktuálně.cz [online]. May 25, 2021 [cit. 31.12.2021]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/arenberger/r~8a2db99aba0611ebbfd0cc47ab5f122/>

subjektům. Splátky úvěrů bylo možné odložit až na 6 měsíců u bankovních i nebankovních věřitelů. Jedinou podmínkou bylo, že úvěr byl sjednán a čerpán dříve než 26. 3. 2020, poté si mohl klient zažádat u svého věřitele o odklad splátek z důvodu negativního dopadu pandemie, kterou ovšem nemusel nijak dokládat nebo prokazovat. Největším negativem bylo, že se nezastavovalo během období odkladu úročení, takže firmy museli i během doby, kdy nespláceli jistinu, splácet naběhlé úroky (toto neplatilo pro úvěry fyzických osob, které naběhlé úroky mohli splatit později)⁴⁰.

Program Antivirus

31. 03. 2020 byl vládou schválen program Antivirus⁴¹, díky kterému přichází ze strany státu pomoc podnikům na mzdové náklady zaměstnanců. Program je realizován Úřadem práce a má dva režimy – A a B. existoval i návrh režimu C, který měl odpustit sociální odvody podnikům s méně než 50 zaměstnanci, ten však nevešel v platnost.

Program A se vztahuje na omezení provozu podniku a případy, kdy je zaměstnanci nařizována karanténa kvůli onemocnění COVIDem-19. Zaměstnavateli je stanoven příspěvek ve výši 80 % mzdových nákladů zaměstnance (maximální výše příspěvku činí 39000 Kč měsíčně na zaměstnance). Zaměstnancům je však vyplácena mzda podle toho, z jakého důvodu nemohou být v práci. Pokud je zaměstnanec v karanténě, pobírá náhradu mzdy ve výši 60 % svého redukovaného výdělku, pokud je provoz podniku uzavřen nařízením vlády, pobírá zaměstnanec 100% částku dle svého průměrného výdělku.

Režim B programu Antivirus se týká situace, kdy je překážka v práci na straně zaměstnavatele z důvodu souvisejícím s nákazou COVID-19. Příspěvek pro podnik činí 60 % z vyplacené náhrady mzdy zaměstnancům (maximální výše příspěvku je 29000 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance). Výše náhrady mzdy pro zaměstnance se liší následujícím způsobem:

- V případě, že jsou překážky v práci způsobeny omezením provozu firmy v důsledku absence minimálně 30 % zaměstnanců z důvodu nařízené karantény či péče o dítě, náhrada mzdy zaměstnanci činí 100 % průměrného výdělku.
- Pokud jsou překážky v práci na straně zaměstnavatele způsobeny nedostupností nezbytných vstupů, pobírají zaměstnanci náhradu mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku.
- V případě omezení poptávky po produktech firmy činí výše náhrady mzdy zaměstnanci 60 % průměrného výdělku.

Zaměstnavatel má nárok na kompenzace v rámci programu Antivirus za předpokladu, že splní tyto podmínky⁴²: dodržuje zákoník práce, zaměstnanec je v pracovním poměru a je účastníkem nemocenského a důchodového pojištění, není ve výpovědní lhůtě a není mu dána výpověď a zaměstnavatel musí zaměstnanci vyplatit náhradu mzdy odvést příslušné odvody.

⁴⁰ PŘEHLEDNĚ: Odklad splátek úvěrů a hypoték kvůli koronaviru | Často kladené otázky | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. April 17, 2020 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/sluzby-verejnosti/komunikace-s-verejnosti/casto-kladene-otazky/uverove-moratorium-38130>

⁴¹ Antivirus - podpora firem. Průvodce [online]. Decemeber 29, 2021 [cit. 01.01.2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/antivirus>

⁴² Program Antivirus. Úřad práce ČR [online]. March 31, 2020 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/program-antivirus>

Dotiční program COVID - 2021 a COVID – Nepokryté náklady

Jedná se o dva podobné, avšak alternativní programy, z nichž si jednotlivý podnikatelé mohou vybrat – nejde tedy využít obou programů zároveň. Program je pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu a jeho cílem je pomoc podnikatelům překonat náročné období zapříčiněné omezením jejich provozu.

Nárok na dotaci v rámci programu COVID – 2021 mají podniky, kterým poklesl obrat alespoň o 30 %. Výše kompenzace se počítá dle počtu zaměstnanců – 300 Kč za každého zaměstnance.

Program COVID – Nepokryté náklady je určen podnikům a podnikatelům, jejichž tržby poklesly minimálně o 30 % a zároveň se dostaly do ztráty. Příspěvek státu je ve výši 40 % nepokrytých nákladů, maximálně však do výše 20 milionů korun.⁴³

Kompenzační bonus

V listopadu 2021 schválila vláda příspěvek pro podnikatele, jimž poklesly tržby oproti rozhodnému období (od června do října 2021) alespoň o 30 %. O první kompenzační bonus lze žádat za období od 22. 11. do 31. 12. 2021 za splnění uvedené podmínky. Výše bonusu činí 1000 Kč denně pro OSVČ a společníky společnosti s ručením omezením a 500 Kč denně pro podnikatele v karanténě nebo pracovníky na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti.⁴⁴

Odložení povinnosti EET a daňové úlevy

V květnu roku 2020 schválila vláda Andreje Babiše v rámci podpory podnikatelských subjektů v obtížném období způsobených pandemií COVID-19 přerušit elektronickou evidenci služeb. EET tedy přestalo být povinné pro všechny subjekty do konce roku 2020. Na podzim následně stejná vláda oznámila, že odložení EET potrvá až do konce roku 2022.

Nová vláda Petra Fialy, která nastoupila do úřadu a konci roku 2021, však oznámila záměr úplně zrušit povinnost podnikatelů vést elektronickou evidenci tržeb. Dle vyjádření Petra Fialy⁴⁵ by mohla být EET pouze dobrovolná.

Vzhledem k povinnosti testování zaměstnanců na COVID-19 v některých obdobích výskytu nemoci je prominuta daň z přidané hodnoty u diagnostických prostředků pro testování a u očkovacích látek. Tyto úlevy jsou zatím platné dokonce roku 2022.

⁴³ Vláda schválila kompenzace pro podnikatele v souvislosti s covid-19 | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. November 22, 2021 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-kompenzace-pro-podnikatele-v-souvislosti-s-covid-19--264591/>

⁴⁴ Od 22. listopadu bude pokračovat kompenzační bonus 1000 korun denně | 2021 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. November 22, 2021 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/od-22-listopadu-bude-pokracovat-kompenza-43629>

⁴⁵ Nová vláda plánuje zrušit odloženou EET | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. December 10, 2021 [cit. 1.01.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nova-vlada-planuje-zrusit-odlozenou-eet/>

4 Představení a vnější analýza podniku

Pro analýzu v rámci této práce byla vybrána společnost Česká spořitelna, a. s. Jedná se o bankovní společnost, jenž působí na českém trhu již od roku 1825 (dříve pod názvem Česká státní spořitelna) a od roku 2000 je součástí rakouské nadnárodní korporace Erste Group Bank AG, která působí mimo Českou republiku i v dalších zemích střední, východní a jihovýchodní Evropy. Společně s dalšími dceřinými společnostmi tvoří Česká spořitelna, a. s. Finanční skupinu České spořitelny. Tato bankovní společnost působí po celé České republice a její produkty jsou dostupné různým segmentům od malých klientů, přes drobné podnikatele až po velké korporace a obce. K 31. 12. 2021 měla banka 4,5 milionu klientů, což ji řadí vzhledem k počtu klientů na první místo mezi bankami působícími na území České republiky.



Obrázek 5 Logo České spořitelny, a. s.

Zdroj: ⁴⁶

Obrázek 5 zobrazuje oficiální logo České spořitelny, a. s. Organizační struktura České spořitelny, a. s. je tvořena šesti členy představenstva, kteří jsou nadřízenými orgány jednotlivým útvarům banky.⁴⁷ Česká spořitelna, a. s. začala v roce 2018 s přetransformováním původního způsobu řízení na tzv. agilní řízení, které má za úkol minimalizaci počtu úrovní řízení a klade důraz na autonomní týmy. Hlavním cílem agilního řízení je co největší flexibilita v reakcích na potřeby zákazníků.

Účelovou strategií České spořitelny, a. s., která je založena na vizi skupiny Erste, je transformace z tradiční banky na „společnost finančního zdraví.“ Posláním firmy je vést jednotlivce, firmy a komunity k prosperitě. Do roku 2025 by tato banka chtěla být silnější a udržitelnější společností postavenou na finančně zdravých, vzdělaných a sebevědomých lidech ve firmách. Kvantifikovatelné cíle do roku 2025 jsou následující: 5 milionů fanoušků (lidí, kteří by na otázku, zda by Českou spořitelnu, a. s. doporučili svým přátelům a známým, zvolili na škále 0-10 hodnocení 9 nebo 10, přičemž 10 je nejlepší hodnocení), 70 % fanoušků v bance (fanoušci mezi zaměstnanci) a 40% podíl nákladů a výnosů.

⁴⁶ O České spořitelně | Česká spořitelna. [online]. [cit. 15.04.2022]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>

⁴⁷ Česká spořitelna. *Všeobecná prezentace České spořitelny [online]*. Česká spořitelna, a.s., 2021 [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecná_prezentace.pdf

4.1 Analýza okolí podniku

Z důvodu bližšího přestavení podniku a zejména prostředí, ve kterém působí, byly zvoleny dvě analýzy okolí podniku. PEST analýza rozpracovává vlivy vnějšího okolí a Porterova analýza 5 konkurenčních sil se zaměřuje na vnitřní okolí podniku.

4.1.1 PEST analýza

Politické faktory

Dlouhodobě lze politickou situaci v České republice považovat za stabilní stejně jako bankovní sektor v České republice. Vzhledem k faktu, že Česká republika je součástí Evropské unie, musí se Česká spořitelna, a. s., stejně jako jiné banky na tomto území, řídit i platnou legislativou Evropské unie.

Banky a další instituce podléhají zákonům, vyhláškám a jiným nařízením ze strany státu a České národní banky. Hlavním zákonem, kterým se řídí úvěrové instituce v České republice je Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách. Zákon o bankách „*upravuje některé vztahy související se vznikem, podnikáním a zánikem bank se sídlem na území České republiky, včetně jejich působení mimo území České republiky, a dále některé vztahy související s působením zahraničních bank na území České republiky*“.⁴⁸ Česká národní banka vykonává dohled nad finančním trhem, uděluje bankám licence a stanovuje pravidla v souladu s ochranou cenové stability. Bankám je taktéž určena povinnost mít na účtu centrální banky uložené rezervy, jejichž minimální výše je dána procentuálně podle závazků dané banky.

Významným zásahem v této oblasti byla platná opatření v souvislosti s bojem šíření pandemie COVID-19. V oblasti bankovníctví nedošlo k tak výrazným zásahům jako v jiných oborech, jako je například gastronomie nebo zábavní průmysl. Osoby na pracovišti a klienti museli dodržovat platná hygienická opatření dle situace. Od 30. 03. 2021 vstoupilo v platnost nařízení vlády, na základě kterého museli všichni zaměstnanci, kteří byli přítomní na pracovišti, podstoupit pravidelné testování na přítomnost COVID-19. Toto nařízení bylo později pozměněno dle vývoje šíření nemoci a v závislosti na očkování jednotlivých zaměstnanců. Testy byly zaměstnavatelům částečně hrazeny od zdravotních pojišťoven.

Ekonomické faktory

S nástupem a šířením nemoci a v souvislosti s vládními omezení došlo k uzavření a omezení provozu podniků ve vybraných oborech, které měli velký dopad na volnočasové aktivity a společenský život obyvatel. Současně došlo k útlumu české ekonomiky. Tyto faktory měly za následek snížení spotřeby domácností, které začaly z opatrnostních důvodů a z důvodů odložených nákupů výrazně více spořit, což se promítlo i do ekonomických výsledků České spořitelny, a. s. Dlouhodobě se míra úspor domácností pohybovala kolem 11-13 procent, v roce 2020 vystoupala na hodnotu 21,5 % a v roce 2020 na 20,4 %. Spotřeba domácností se v roce 2020 meziročně propadla o 7 %, což stálo za téměř polovinou poklesu HDP v Česku. Po uvolnění vládních omezení na začátku roku 2021 se ekonomika začala zotavovat

⁴⁸ ASPI | Wolters Kluwer ČR, a. s. [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/39677/0/2/zakon-c-21-1992-sb-o-bankach>

a spotřeba domácností stoupat, avšak spotřeba stále nedosahovala takových hodnot jako v roce 2019 před nástupem pandemie.⁴⁹

Hrubý domácí produkt České republiky zaznamenal v roce 2020 výrazný propad, když se oproti předešlému roku snížil o 5,8 %, v roce 2021 došlo k jeho zvýšení o 3,3 %. Podobný vývoj nastal i v jiných státech Evropy či Ameriky.

Navzdory obavám nedošlo enormnímu zvýšení nezaměstnanosti. V roce 2019 byla míra nezaměstnanosti 2,9 %, v roce 2020 stoupla na 4 % a v roce 2021 byla 3,5 %. Velkou roli v udržení nezaměstnanosti na podobných hodnotách, jako tomu bylo před pandemií, sehrál vládní program Antivirus, který částečně nebo zcela kompenzoval mzdové náklady na zaměstnance.

Od roku 2019, kdy byla hodnota 2,8 %, postupně narůstala průměrná roční míra inflace, a to o 0,4 % v roce 2020 a o dalších 0,6 % v roce 2021. Největší vliv na zvyšování hodnot měly ceny potravin a nápojů a dále tabák nebo ceny bydlení.

Za zmínku stojí vývoj trhu s úvěry na bydlení, který nebyl výrazně pozastaven ani pandemií COVID-19. V roce 2020 byly dle údajů poskytovatelů a zprostředkovatelů hypoték poskytnuty úvěry na bydlení v celkové výši 266 miliard korun a v roce 2021 v celkové výši 459 miliard korun. Došlo tedy meziročnímu nárůstu o 72,6 %. Počet hypotečních úvěrů má tendenci klesat, avšak vzhledem ke zvyšování se cen nemovitostí výrazně roste objem poskytnutých hypoték. Úrokové sazby hypoték měli od roku 2019 klesající trend.⁵⁰

Sociální faktory

V období mezi lety 2020 a 2021 došlo k mírnému úbytku počtu obyvatel, kdy došlo k rekordnímu počtu úmrtí. Dlouhodobě lze říct, že roste počet seniorů a snižuje se porodnost. V souvislosti s vysokým počtem starších obyvatel lze konstatovat, že je stále nezanedbatelná skupina klientů, která preferuje návštěvu pobočky před vyřizováním bankovních záležitostí online a která raději provádí platby v hotovosti z důvodu nedůvěry v moderní technologie nebo neznalosti a nesrozumitelnosti moderních nástrojů.

S nástupem pandemie se však značně zvýšil počet klientů, kteří více nebo nově začali využívat služby internetového bankovníctví a platit bezhotovostně či využívat e-shopy. Navýšil se i zájem vyřizovat co nejvíce požadavků prostřednictvím telefonů, e-mailů a dalších prostředků komunikace na dálku tak, aby co nejvíce omezili mezilidský kontakt.

Trendem posledních let je větší ochota zadlužování se a využívání úvěrových produktů. Dle průzkumu České bankovní asociace⁵¹ má 83 % lidí v Česku zkušenosti s nějakým typem úvěrového produktu. V roce 2020 si i přes ekonomickou nejistotu vzala úvěr cca čtvrtina Čechů. Největší podíl na objemu poskytnutých úvěrů tvoří hypoteční úvěry.

⁴⁹ ČSÚ: Pandemie citelně změnila výši i strukturu spotřeby domácností. Kurzy.cz [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/635270-csu-pandemie-citelne-zmenila-vysi-i-strukturu-spotreby-domacnosti/>

⁵⁰ Český statistický úřad

⁵¹ Češi a zadlužování 2021 | Česká bankovní asociace. Úvod | Česká bankovní asociace [online]. [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/cesi-a-zadluzovani-2021>

Technologické faktory

V oblasti bankovníctví hraje technologický vývoj významnou roli. Banky se snaží zajistit čím dál více procesů online bez nutnosti návštěvy obchodního místa. Velkou roli hraje také robotizace jednodušších procesů. Významně roste význam IT oddělení.

Důležitým faktorem vzhledem k technologickému vývoji procesů a aplikací je zejména jednoduchost, dostupnost a bezpečnost. V období pandemie došlo v oblasti technologického rozvoje k velkým posunům zejména kvůli eliminaci přímého mezilidského kontaktu a nutnosti návštěvy poboček.

4.1.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Potenciální noví konkurenti

Vstup nových konkurentů do odvětví je poměrně náročný. Nově vstupující banka musí požádat o licenci, kterou uděluje Česká národní banka. Pro udělení licence je nutné splatit základní kapitál v minimální výši 500 milionů Kč, přičemž vložené finanční prostředky musí mít průhledný a nezávadný původ. ČNB dále zkoumá důvěryhodnost a způsobilost osoby žádající o licenci a dalších členů orgánů banky. Dále musí být splněny technické a organizační předpoklady a sídlo banky musí být na území České republiky. Zahraniční banka předkládá žádost o licenci taktéž ČNB. Posuzují se i požadavky na manažery, kteří musí prokázat bezúhonnost a odbornou způsobilost.⁵²

Nově vstupující bankovní společnost musí najít správnou cestu, jak získat nové klienty nebo přetáhnout stávající klienty jiné banky na svoji stranu. Při vysoké konkurenci a mnohdy dlouhodobé tradici a zkušenostech některých stávajících společností je tento úkol velmi těžký. Banka musí dobře analyzovat okolí a nabídnout zajímavé jedinečné produkty a služby, které přesvědčí klienty v důvěru právě k této nové společnosti.

Konkurence v odvětví

Na Českém bankovním trhu působilo na konci roku 2021 celkem 46 bank, z nichž polovina je pobočkou zahraniční banky a nemá sídlo v České republice. Česká spořitelna, a. s. patří mezi trojici největších bank na našem území. Jejím největším konkurentem je aktuálně Československá obchodní banka, a. s., která zaujala první místo mezi bankami v bilanční sumě a dosaženém čistém zisku. Třetí největší společností v tomto oboru je pak Komerční banka, a. s. Tyto pozice však může v dalších obdobích ohrozit plánované sloučení rychle rostoucích Air bank a Monety Money Bank.

Právě konkurenční tlak je jedním z největších sil, které působí na Českou spořitelnu, a. s. Banka musí pracovat na zdokonalování svých produktů a služeb a být neustále ve střehu vzhledem k chování konkurenčních bank v boji o nové nebo stávající klienty. Velmi důležité je sledovat preference a potřeby klientů a poskytovat v rámci možností produkty s takovými vlastnostmi, které klient ocení, v kvalitě alespoň stejné nebo lepší než konkurence.

⁵² Zákon o bankách | Zákon č. 21/1992 Sb. - ČÁST DRUHÁ - LICENCE - Měsec.cz. Měsec.cz - váš průvodce finančním světem [online]. [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakon-o-bankach/f1402471/>

Významnou roli hraje marketing. V současnosti využívá Česká spořitelna, a. s. stejně jako její největší konkurenti zejména média, pomocí kterých cílí své reklamy k upoutání co největšího počtu zákazníků.

Substituty

Hrozba substitutů není v tomto oboru příliš velká, jelikož bankovní společnosti nabízejí mnohdy velmi podobné produkty. Největší hrozbou v tomto ohledu mohou být nebankovní společnosti nebo jednotlivci, kteří nabízejí dostupnější půjčky. Zde však bývá pro klienta větší riziko například při náhlé neschopnosti splácet apod. Stále více využívanou novinkou spíše na zahraničních trzích jsou produkty typu kreditních karet, které nabízejí velké obchodní řetězce, kde namísto běžnou platební nebo kreditní kartou platí zákazníci přímo kartou dané společnosti, kterou si mohou dobíjet nebo využívat kontokorentu a dluh splatit později.

Odběratelé

Odběrateli banky jsou její klienti. Jejich vyjednávací síla je velká, jelikož mají možnost výběru z velkého množství bankovních společností na českém trhu, které mnohdy nabízejí kompletní nabídku služeb od klasického vedení účtu a poskytování úvěrů přes různé formy spoření a pojištění až po investování. Přechod od jedné banky k jiné je jednodušší pro klienty, kteří nevyužívají mnoho produktů (například pouze běžný účet nebo spořicí produkt). Navíc je možnost mít svoje finance rozdělené hned v několika bankovních společnostech nebo si vzít výhodnější úvěr od banky, u které klient nemá své vklady. Pro klienty, kteří využívají celé produktové balíčky je už přechod k jiné bance náročnější.

Dodavatelé

Klient banky je současně odběratelem i dodavatelem, jelikož si s bankou navzájem poskytují finanční prostředky. Klienti tlačí na co nejvýhodnější podmínky, aby maximálně zhodnotili své finanční prostředky. Vytváří tak velký tlak na kvalitu a výhody spojené s využíváním produktu. Česká spořitelna, a. s. dbá na komplexnost poskytovaných služeb. Navíc se snaží o kvalitní poradenství, které je pro zákazníka přidanou hodnotou.

Kromě klientů můžeme mezi dodavatele banky zařadit i dodavatele technologií, které jsou pro běžný provoz nepostradatelné a je nutné, aby byly dostupné a plně funkční. Česká spořitelna, a. s. využívá v oblasti IT externí společnosti, ale má i širokou základnu vlastního IT oddělení, které se podílí na každodenní správě a vývoji v této oblasti.

5 Řízení rizik v České spořitelně, a. s.

Česká spořitelna, a. s. má propracovanou strategii řízení rizik, na němž se podílí hned několik útvarů banky. Pravomoc v rozhodování v této oblasti má představenstvo banky a některé další výbory. Dohled nad řízením rizik má ředitel řízení rizik a vedení Finanční skupiny České spořitelny, a. s. Kvůli onemocnění COVID-19 a souvisejícím událostem bylo v roce 2020 a 2021 nejvíce zasaženo úvěrové riziko. Náklady na krytí rizik činily za rok 2020 8 mld. Kč. V prvním pololetí roku 2021 se náklady na rizika snížily o 90 %. Níže jsou podrobněji popsány způsoby řízení vybraných rizik.

Úvěrové riziko

V metodice používané Českou spořitelnou, a. s. jsou jasně definovaná pravidla pro úvěrové procesy, přijatelnost úvěrů, systémy hodnocení (rating), systémy limitů, řízení zajištění úvěrů a výpočet opravných položek. Pro sběr informací nutných pro řízení úvěrového rizika vychází banka jednak z vlastního portfolia, jednak z informací externích zdrojů, jako jsou ratingové agentury či centrální registr úvěrů. Klíčovým nástrojem pro měření rizika je rating klienta, který je vždy součástí schvalování úvěrů nebo schvalování jejich zásadních změn. Tvorba opravných položek je v souladu s mezinárodními účetními standardy IFRS 9.

Vzhledem k pandemii COVID-19 a souvisejícím vládním restrikcím reagovala banka novými způsoby řízení úvěrového rizika. V březnu 2020 byla klientům České spořitelny, a. s. poprvé nabídnuta možnost odkladu splátek na 3 měsíce, která byla poté nahrazena tzv. vládním moratoriem, které umožňovalo subjektům negativně zasaženým pandemií odložení splátek až na 6 měsíců. Pro klienty, na které se nevztahovala možnost odkladu splátek, banka nabízela individuální restrukturalizaci pohledávek. V rámci programu COVID II a později i programů COVID III a COVID Praha Česká spořitelna, a. s. umožnila klientům zrychlené čerpání úvěrů zaručených Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou, a. s., a také ve spolupráci s Exportní a pojišťovací společností, a. s. čerpání úvěrů z programu COVID Plus. Z řad velkých společností bylo v problémech vzhledem ke schopnosti splácet závazky jen několik jednotlivých klientů. O odklad splátek si po uplynutí státního moratoria zažádalo pouze 6 % malých podniků.

V roce 2020 byl pozměněn způsob zařazování pohledávek do stupňů znehodnocení z důvodu různé intenzity zasažení jednotlivých odvětví. Přihlíželo se na odvětví, ve kterém se klient pohybuje, interní rating, počet dní do splatnosti pohledávky a fakt, zda klient zažádal o odklad splátek. Za rok 2020 vykázala Česká spořitelna, a. s. u úvěrů, u kterých došlo k odkladu splátek, ztrátu z modifikace z hrubé účetní hodnoty aktiva ve výši 328 milionů korun. Saldo tvorby opravných položek a rezerv na úvěrová rizika činila v roce 2020 7,9 mld. Kč, v roce 2021 činila tato položka sumu 1,8 mld. Kč, což dokazuje, že postupně odezníval dopad pandemie na úvěrové portfolio klientů.

Tržní riziko

V případě České spořitelny, a. s. jsou s tržními riziky spojeny zejména transakce na finančních trzích, měnové riziko a úrokové riziko aktiv a pasiv. Česká spořitelna, a. s. používá pro měření tržního rizika metodu Value at Risk doplněnou o zpětné testování, které ověřuje, zda je model správný. Rizika z uzavřených klientských operací jsou převáděna na portfolia holdingu Erste Group Bank. Limity tržního rizika jsou stanoveny pro obchodní a bankovní portfolio zvlášť.

Banka taktéž využívá tzv. stresové testování. Jedná se o analýzu dopadu nepříznivého vývoje tržních rizikových faktorů na tržní hodnotu obchodního a tržně přeceňovaného bankovního portfolia. Konstrukce scénářů závisí na historických zkušenostech a na expertních názorech založených na makroekonomických analýzách.

Úrokové a měnové riziko

Odpovědnost za výši úrokového rizika bankovního portfolia má představenstvo České spořitelny, a. s. a Výbor pro řízení aktiv a pasiv. Jsou sledována všechna možná úroková rizika (riziko přecenění, riziko výnosové křivky, bazické riziko a opční riziko). Výše úrokového rizika, které banka podstupuje, je hodnoceno každý měsíc podle vývoje na finančních trzích, bankovního sektoru České republiky a strukturálních změn v bilanci České spořitelny, a. s.

Akciové riziko

Pro měření rizika je využívána metoda Value at Risk. Akciové riziko pochází z podkladových aktiv a strukturovaných dluhopisů. Aktivita tvůrce trhu byly přesunuty do Erste Group Bank.

Riziko likvidity

Česká spořitelna, a. s. sleduje ukazatele související s likviditou každý měsíc. Likvidita je zde monitorována a řízena na základě očekávaných peněžních toků. Pro včasné odhalení budoucí krize likvidity je používán systém varovných indikátorů. Od roku 2014 byly zavedeny ukazatel likvidního krytí a ukazatel čistého stabilního krytí. Tyto ukazatele vykazovaly na konci roku 2020 i 2021 hodnotu vyšší než 100 %, která poukazuje na vysokou likviditu společnosti.

Operační riziko

Operačními riziky jsou myšlena rizika ztráty vlivem nepřiměřenosti nebo selhání vnitřních procesů, lidských faktorů nebo systémů, rizika ztráty způsobená vnějšími událostmi, včetně právních rizik. Pro sjednocení, identifikace rizik, jejich sledování a hodnocení používá Finanční skupina České spořitelny, a. s. tzv. knihu rizik vyvinutou vnitřními útvary řízení rizik a interním auditem. V souvislosti s operačními riziky jsou používány i další interní softwary.

Pro snížení dopadů rizik využívá Česká spořitelna, a. s. pojistný program, který zahrnuje pojištění majetkových škod a rizik odpovědnostních a z bankovní činnosti. Současně je věnována velká pozornost prevenci podvodného jednání a jsou řízena rizika spojená s outsourcovanými činnostmi.

Za zmínku stojí oddělení compliance, které se zabývá souladem vnitřních předpisů banky a platných právních a regulačních požadavků a jejich dodržování zaměstnanci. Dodržování pravidel compliance je součástí všech aktivit a firemní kultury. Součástí práce oddělení compliance je řešení anonymních hlášení nezákonného či neetického jednání na pracovišti, prevence praní špinavých peněz a financování terorismu a zajištění souladu činností se

sankčními režimy uplatňovanými v České republice, Evropské unii, Organizaci spojených národů a Úřadě pro kontrolu zahraničních aktiv.⁵³

⁵³ Výroční zprávy České spořitelny, a. s.

6 Reakce firmy na pandemii a opatření vlády

Banka musela pohotově reagovat na zhoršující se situaci. O řízení úvěrového rizika již bylo napsáno v předešlé kapitole. Kromě pomoci klientům bylo nutné i pozměnit způsob fungování v provozu banky. Česká spořitelna, a. s. taktéž podpořila projekty, které souvisely s bojem nebo ochranou proti nemoci, a věnovala finanční prostředky dalším organizacím a projektům v rámci Nadace České spořitelny.

6.1 Opatření vzhledem ke klientům

Významnou pomocí pro klienty byl odklad splátek úvěrů a restrukturalizace úvěrů, které již byly zmíněny v Kapitole 5. Pro malé a střední podniky bylo v rámci programu COVID možné čerpat zvýhodněné úvěry do 15 tisíc korun.

Drobnou úlevou pro klienty bylo také zrušení některých poplatků k účtům. Dále byly dočasně zrušeny poplatky za transakce zadané po telefonu.

Pracovníci obchodních míst začali komunikovat s klienty v maximální možné míře prostřednictvím telefonu nebo online. Díky hlasové biometrii, kterou Česká spořitelna, a. s. provozuje, je pro klienty dostupné provádění platebních příkazů přes telefon, jelikož díky uvedené funkci je možná jejich identifikace. Klientům bylo mj. umožněno požádat o vydání platební karty online, sjednat si pojištění nebo některé typy úvěrů. K bezkontaktnímu řešení bankovních záležitostí byly k dispozici i samoobslužné platbomaty, bankomaty a vkladomaty. Bezplatná linka pro soukromou klientelu je dostupná 24 hodin denně.

6.2 Dopady na provoz

Vzhledem k nebezpečí rychlého šíření nákazy mezi zaměstnanci, vládním nařízením a doporučením a zvýšenému množství zaměstnanců, kteří nemohli pracovat z důvodu nemoci nebo ošetřování člena rodiny, bylo nutné provést zásadní změny v provozu během pandemie. Opatření banky se měnila v závislosti na aktuální pandemické situaci a podle vnějších nařízeních. Banka taktéž propůjčila některé zaměstnance hygienickým stanicím, aby zajistili pomoc s trasováním nemoci. V důsledku výskytu pandemie a jejího působení na všechny zainteresované strany banky byl vytvořen speciální krizový tým, který byl složený z manažerů klíčových útvarů banky. Práce tohoto týmu byla zpětně velmi pozitivně hodnocena ostatními zaměstnanci banky.

Banka se snažila co nejvíce umožnit svým zaměstnancům práci z domova tak, aby nebyl narušen plynulý chod banky. V centrále společnosti, kde nedochází k přímému kontaktu se zákazníky, bylo možné využívat homeoffice ve větší míře, na některých odděleních i na 100 %. Zde záleželo zejména na pracovní náplni daného zaměstnance. Během první vlny koronaviru, tj. v březnu až květnu 2020, byl v centrále homeoffice čerpán na 55 % a v druhé vlně, tj. v září až prosinci 2020, na 44 %. Naproti tomu zaměstnanci obchodních míst (poboček) využívali práci z domova na 16 % v první vlně a na 4 % ve druhé vlně. Pro zaměstnance, kteří se nacházeli na pracovišti, byly zajištěny ochranné pomůcky v podobě dezinfekcí, roušek a nanoroušek. Celkem vynaložila Česká spořitelna, a. s. na tyto pomůcky cca 65 milionů korun. Kromě poskytnutých ochranných pomůcek se banka snažila co nejvíce dbát na bezpečnost zaměstnanců a vyvarovat je šíření nákazy na pracovišti. Z tohoto důvodu probíhalo interní trasování nakažených zaměstnanců a později bylo zajištěno testování na přítomnost onemocnění COVID-19 nad rámec nařízení vlády, kdy docházelo k pravidelnému

testování zaměstnanců i v době, kdy nebylo povinné. Veškerá opatření proti šíření nemoci znamenala pro banku i dalším roce značné finanční náklady.

Již v tuto chvíli lze zpětně hodnotit, jaké klady a zápory má práce z domova v takto velkém rozměru. Postoj jednotlivých zaměstnanců je individuální, někteří ji vítají z důvodu úspory času nebo většího klidu na práci, jiným chybí osobní kontakt. Česká spořitelna, a. s. chce homeoffice dlouhodobě ponechat a trvale implementovat do fungování banky. Je ale třeba nalézt optimální poměr práce z domova a přítomnosti na pracovišti tak, aby byl co nejefektivnější. Toto nastavení bude záležet na rozhodnutí manažerů jednotlivých týmů, což koresponduje se základními principy agilního řízení a podporuje autonomii týmů.

K výrazným změnám došlo i v komunikaci v rámci týmu. S masovým využíváním homeoffice bylo nutné nastavit systém komunikace tak, aby všichni členové týmu měli k dispozici potřebné informace a včas mohli reagovat na případné změny. Pravidelné týmové porady i individuální schůzky se začali odehrávat výhradně pomocí videohovorů, informace se začali předávat ve velkém písemně e-maily nebo formou chatů.

Pomoc v podobě poradenství na dálku nebyla zřízena pouze pro klienty ale také pro zaměstnance. Speciálně proškolení operátoři byli k dispozici na COVID poradenské lince, kde se snažili pomoci kolegům s veškerými dotazy ohledně pandemie.⁵⁴

6.3 Obchodní místa

Již v březnu roku 2020 doporučovala Česká spořitelna, a. s. svým klientům, aby z bezpečnostních upřednostňovali řešení svých požadavků přes internetové bankovníctví nebo telefonicky, jelikož mnoho běžných operací lze provést právě touto cestou. Z důvodu omezení kontaktů byla omezena otevírací doba poboček v době nejhorších vývoje pandemie v Česku. První větší omezení trvala od března do 04. 05. 2020, kdy byla téměř polovina poboček zcela uzavřena. Zaměstnanci i klienti byli povinni dle platných opatření vlády nosit ochranu dýchacích cest, k dispozici byly dezinfekční a jiné ochranné prostředky. V rámci prevence bylo upuštěno od formálního podání ruky či jiného přímého kontaktu zaměstnance a klienta.

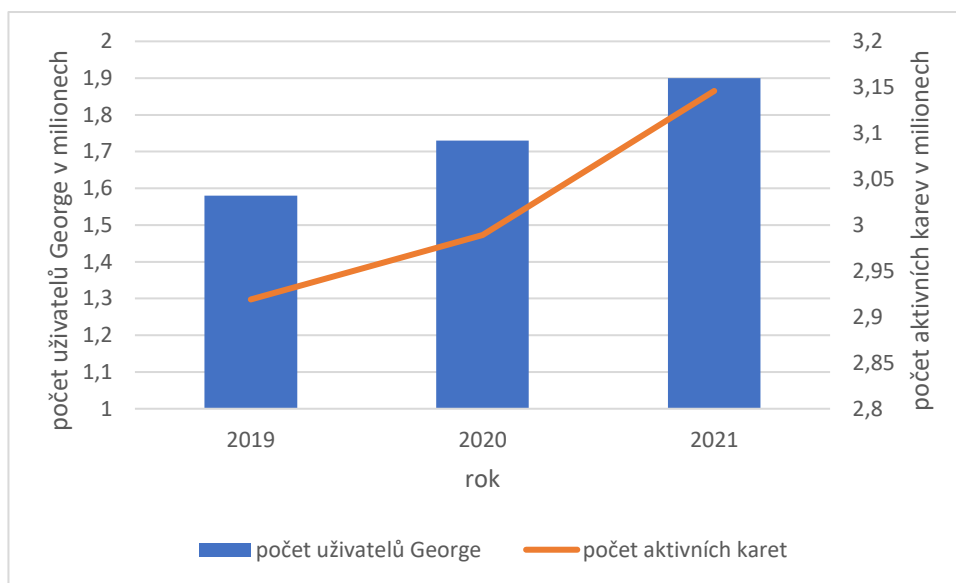
V říjnu 2021 spustila Česká spořitelna, a. s. možnost schůzek online pomocí videohovorů. Do projektu se na jeho počátku zapojilo prvních 500 bankéřů. Videohovory probíhají prostřednictvím internetového bankovníctví George. Plán banky byl, aby se do konce roku 2021 odehrálo 10 % schůzek online. Pilotní verze byla zkoušena od počátku roku 2021 se 110 vybranými bankéři. Během pilotního provozu bylo odbaveno více než 700 schůzek, které trvaly v průměru mezi 45 minutami až hodnou. 93 % zúčastněných klientů bylo vysoce spokojených.

6.4 Digitalizace

Od začátku koronavirové krize začali klienti čím dál více využívat bezhotovostní způsoby plateb a obsluhovat internetové bankovníctví. Platby prostřednictvím platebních karet začalo preferovat o 100 tisíc klientů více než v období před koronavirovou krizí. V roce 2021 se objem kartových transakcí opět navýšil, a to o 14 % vůči předešlému roku. Zdvojnásobil se i počet plateb kartou na internetu. O 20 % se navýšil počet klientů, kteří začali využívat internetové bankovníctví České spořitelny, a. s. George. Banka pokračovala v dalším

⁵⁴ Interní dokumenty České spořitelny, a. s.

rozvíjení této aplikace, zásadními změnami byla nově možnost zadávat některé servisní požadavky k hypotékám (žádost o čerpání finančních prostředků, změna pojištění nemovitosti, mimořádné splátky apod.). Aplikace George byla též vylepšena o možnost investování do podílových fondů online nebo sjednání a úpravu penzijního připojištění. Nově od roku 2020 je internetové bankovníctví George dostupné i pro právnické osoby, které dosud využívali pouze internetové bankovníctví SERVIS 24. Obrázek 6 zobrazuje, jak se vyvíjel počet uživatelů internetového bankovníctví George a počet aktivní platebních karet. Můžeme vidět, že internetové bankovníctví se navyšovalo meziročně podobným tempem, avšak platebních karet skokově přibýlo v roce 2020.



Obrázek 6 Vývoj počtu uživatelů internetového bankovníctví a platebních karet

Zdroj: vlastní zpracování dle tiskových zpráv České spořitelny, a. s.

V souvislosti s internetovým bankovníctvím byla vyvinuta aplikace George klíč, která umožňuje bezpečnější přihlašování do internetového bankovníctví a odesílání plateb. Tuto aplikaci využívalo na začátku roku 2020 celkem 407421 klientů, na konci roku 2020 již bylo uživatelů cca 880 tisíc. V roce 2020 došlo ke zlepšení a změnám v aplikaci, jejichž cílem byla zejména bezpečnost a jednoduchost. Klienti si mohli nově navýšit denní limit internetového a mobilního bankovníctví až na 10 milionů.

Důležitým krokem v oblasti vývoje v oblasti IT byla i rychlá reakce na možnost odkladu splátek, které byla banka schopna zpracovat celé digitálně. Významnou součástí oblasti digitalizace je také Bankovní Identita, která umožňuje přihlašování se do služeb eGovernmentu a online komunikaci. Na konci roku 2021 evidovala banka kolem 276 tisíc uživatelů této služby.

6.5 Marketing

S propuknutím onemocnění COVID-19 se v České spořitelně, a. s. změnil i způsob propagace. Banka natočila v březnu 2020 reklamní spoty v rámci kampaně Chráním tebe, která měla za úkol propagaci povinného nošení ochrany dýchacích cest.

V dubnu roku 2020 se Česká spořitelna, a. s. rozhodla pozměnit svou dosavadní kampaň a prezentovat prostřednictvím médií dobré zprávy. Reagovala tak na množství špatných

zpráv, které souvisely s příchodem koronaviru. Kampaň s názvem „Společně to zvládneme“ byla zahájena reklamním spotem oceňujícím schopnost Čechů společně překovávat krize s využitím některých významných událostí z minulosti. Postupně byl spot doplněn vždy nějakou pozitivní zprávou, jak banka pomohla klientům nebo jak se angažovala při pomoci ostatním. Později v roce 2021 byly natočeny další reklamní spoty cílené na změnu všedního života a hodnot lidí způsobenou pandemií.

Pozitivní tematika v propagaci České spořitelny, a. s. byla ponechána i po zlepšení koronavirové situace. Reklamní kampaň „Jste silnější, než si myslíte“ má za cíl zvednout sebevědomí klientů i vrátit tuto banku zpět ke kořenům, kdy byla komunitní společností, která podporovala školství nebo infrastrukturu.⁵⁵

⁵⁵ Interní dokumenty České spořitelny, a. s.

7 Celkové srovnání

Tato kapitola se zabývá z větší části srovnáním dosažených výsledků České spořitelny, a. s. v období před vypuknutím onemocnění COVID-19 a v období, kdy pandemie postupně ovlivňovala fungování a výsledky organizace. Ekonomické výsledky banky jsou porovnávány zejména za rok 2019 a 2020. Vzhledem k faktu, že výroční zpráva a účetní závěrka za rok 2021 jsou schvalovány a zveřejňovány až v termínu, kdy je tato práce již dokončena, budou zpracovány pouze některé, v tuto chvíli dostupné, výsledky za rok 2021.

7.1 Analýza ekonomických výsledků

V rámci finanční analýzy uvedené banky jsou vybrány některé metody a ukazatele, na kterých jsou viditelné pozitivní nebo negativní změny. Srovnání probíhá zejména za rok 2019, který nebyl v Česku zasažen Covidem, a rok 2020, kdy se postupně nemoc šířila i Českou republikou. Dále je porovnáván i rok 2021, který byl taktéž ve velké míře ovlivněn pandemií, avšak jsou využita pouze v tuto chvíli dostupná data.

7.1.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Poklady pro horizontální a vertikální analýzu rozvahy (i další výpočty uvedené níže) jsou ke shlednutí v přílohách A–E. Horizontální analýza položek rozvahy je prováděna ve srovnání roku 2019 s rokem 2020 a roku 2020 s rokem 2021. Vertikální analýza je provedena samostatně pro všechny tři roky.

Konsolidovaná bilanční suma činila na konci účetního období 2020 celkem 1537,8 miliard korun, což znamenalo zvýšení ve srovnání d hodnotou za rok 2019 o 5,4 %. Na straně aktiv měly na tento vývoj nejvíce vliv položky úvěrů a pohledávek za klienty a dluhových cenných papírů, v pasivech se zvyšovaly zejména vklady klientů.

Konsolidovaná bilanční suma dosáhla v roce 2021 částky 1641,7 miliard korun. Oproti roku 2020 došlo k jejímu navýšení o 6,76 %. Nárůst na straně aktiv byl zapříčiněn hlavně úvěry klientům a investicemi do vládních dluhopisů. Zároveň došlo k poklesu v položce úvěrů bankám. Na straně pasiv lze vidět zvýšení vkladů klientů, které pasivům dominovaly. Meziročně se vklady domácností zvýšily o 11,9 % vklady korporátních klientů naopak poklesly o 7,5 %. Další zvýšení emitovaných dluhopisů bylo zapříčiněno zejména emisí 500 milionů eur tzv. zelených dluhopisů, které jsou dále využity na financování udržitelných projektů zaměřených na udržitelnost a životní prostředí.

Za poslední tři roky můžeme sledovat pozitivní trend růstu finančních aktiv podniku v naběhlé hodnotě, a díky tomu i růst bilanční sumy. Stejný trend i přes zhoršenou ekonomickou situaci vykazuje položka klientských vkladů, která nadále stoupá. Oproti tomu vklady bank se ve srovnání s rokem 2019 a 2020 snižují.

7.1.2 Poměrové ukazatele

Rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita aktiv i rentabilita vlastního kapitálu byla v roce 2020 negativně ovlivněna pandemií COVID-19, která měla velký vliv nejen na zisk banky. V roce 2021 došlo ke zotavení ekonomiky, čistý zisk banky se meziročně zvýšil o 41,7 % a ukazatel ROE vzrostl na hodnotu 9,8 %. I přesto je hodnota ROE stále výrazně nižší než před nástupem pandemie.

Hodnota ukazatele ROA se před pandemií v roce 2019 pohybovala nad hodnotou 1, což lze obecně považovat jako uspokojivé. S příchodem pandemické krize však hodnota výrazně klesla. V roce 2021 však měla opět tendenci růst. Přesné hodnoty uvádí Tabulka 7

Tabulka 7 ROA a ROE

Rok	2019	2020	2021
Hodnota ROA v %	1,2	0,6	0,8
Hodnota ROE v %	14,5	7	9,8

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Pohledávky za klienty a závazky ke klientům

O přes nepříznivý ekonomický vývoj se v roce 2020 se nezhoršil objem poskytnutých úvěrů a pohledávek za klienty, naopak došlo k jeho zvýšení ze 729,2 mld. Kč na 757,3 mld. Kč. Největší nárůst banka zaznamenala u hypotečních úvěrů a úvěrů podnikatelským subjektům. Jen pozvolna rostla čísla v porovnání s předchozím rokem u spotřebitelských úvěrů, kontokorentů nebo kreditních karet. Tento útlum byl zapříčiněn zejména nižší spotřebou domácností způsobenou lockdowny.

Ohledně vkladů klientů došlo k největšímu nárůstu u vkladů domácností, a to o 13,3 %. Nárůst je opět zapříčiněn nižší spotřebou domácností a také reflektuje důvěru klientů v tuto bankovní společnost.

Poměr čisté hodnoty klientských úvěrů k hodnotě klientských vkladů poklesl oproti roku 2019 ze 72,9 % na 68,6 %. V roce 2021 došlo k dalšímu poklesu poměru na 65 % zapříčiněným velkým přílivem retailových vkladů.

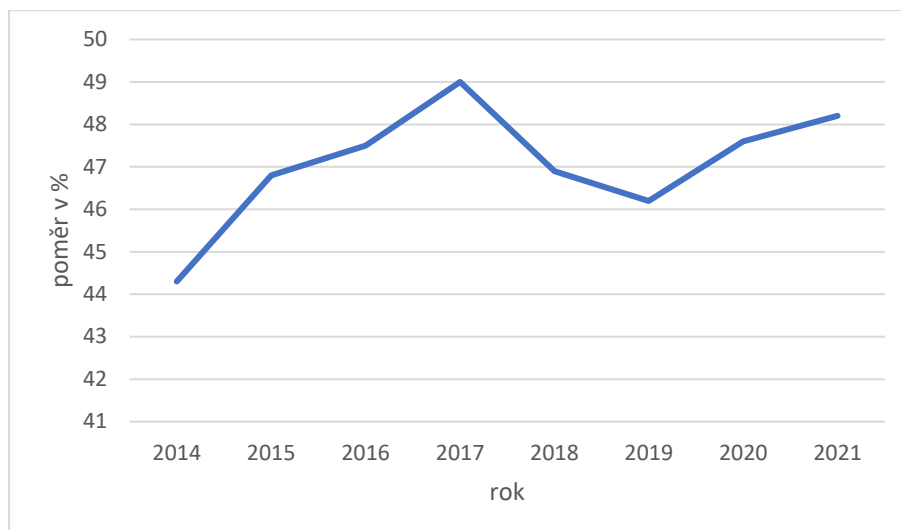
Kapitálová přiměřenost

V roce 2019 dotahovala kapitálová přiměřenost banky hodnoty 21,8 %, v roce 2020 hodnoty 24,7 % a v roce 2021 23,5 %. Již dlouhodobě převyšují individuální hodnoty kapitálové přiměřenosti České spořitelny, a. s. minimální hodnoty, které jsou stanovené Českou národní bankou. Dle propočtů České národní banky byla Česká spořitelna, a. s. vyhodnocena jako systémově významná banka a musí držet dodatečný kapitál o 3 % vyšší, než jsou základní požadavky.

Poměr nákladů a výnosů

Jak již bylo zmíněno v Kapitole 4 Česká spořitelna, a. s. si klade za cíl do roku 2025 snížit poměr nákladů vůči výnosům na 40 %. Zatímco před nástupem koronaviru se od roku 2017 tento poměr bance dařilo mírně snižovat, v letech 2020 a 2021 došlo opětovně k jeho nárůstu z 46 % na hodnoty 47,6 % v roce 2020 a na 48,2 % v roce 2021.

Pro bližší představu vývoje před koronavirem je následující graf (viz Obrázek 7) doplněn o hodnoty poměru nákladů a výnosů od roku 2014. Na svislé ose jsou uvedeny hodnoty daného poměru a na ose vodorovné jednotlivé roky.



Obrázek 7 Vývoj poměru náklady/výnosy

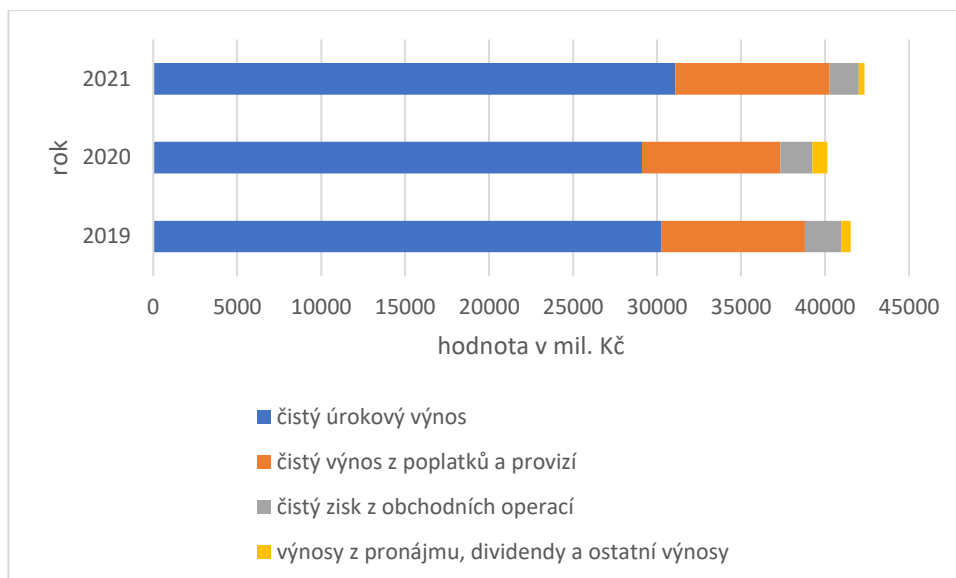
Zdroj: vlastní zpracování dle tiskových zpráv České spořitelny, a. s.

7.1.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

V roce 2019 vykázala Česká spořitelna, a. s. konsolidovaný čistý zisk ve výši 17,7 mld. Kč. V roce 2020 došlo k poklesu čistého zisku na 10 mld. Kč a v roce 2021 ke zvýšení na 14,2 mld. Kč. Meziročně došlo v roce 2020 k propadu o 43,6 %.

V roce 2020 se snížily provozní výnosy, na které měly největší vliv nižší úrokové výnosy, výnosy z poplatků a provizí a zisk z obchodních operací. Došlo ale i ke snížení provozních nákladů, avšak v menší míře. Tato fakta měla za následek horší poměr provozních nákladů a výnosu oproti roku 2019. Největší část úrokových výnosů tvoří čisté úrokové výnosy, které meziročně poklesly v roce 2020 o 3,8 %. Důvodem byl pokles úrokových sazeb a odklad splátek úvěrů.

Provozní výnosy v roce 2021 opět vzrostly o 5,5 % v porovnání s rokem 2020. Největší vliv na tento růst měly o 6,8 % vyšší úrokové výnosy a také o 11,4 % vyšší výnosy z poplatků a provizí, jejichž hodnoty byly vyšší než v období před pandemií. Vlivem inflace se však také zvýšily provozní náklady o 6,7 %, což mělo za následek zhoršení poměru nákladů a výnosů. Obrázek 8 zobrazuje složení provozních nákladů a výši jednotlivých položek za sledované roky 2019-2021.



Obrázek 8 Provozní výnosy

Zdroj: vlastní zpracování dle tiskových zpráv České spořitelny, a. s.

7.2 Pozitivní výsledky v roce 2020 a 2021

Spokojenost zákazníků. Oproti roku 2019 se zvýšila hodnota NPS, která měří spokojenost klientů, o 7 bodů na hodnotu +28, došlo taktéž k výraznému počtu „fanoušku“ banky, když z celkového počtu 1,773 milionu za rok 2019 se toho číslo meziročně zvýšilo na 2,135 milionu. Hodnoty jsou však stále daleko od cíle banky. Díky síti poboček, kterých bylo v České republice 438 v roce 2020 a 418 v roce 2021, a dostupnosti bankomatů a platbomatů, jejichž počet byl v roce 1825 v roce 2020 a 178 v roce 1783, se Česká spořitelna, a. s. dobře dostupná všem klientům. Podle průzkumů banky vyjadřuje 96 % klientů spokojenost ohledně jejich návštěvy na pobočce České spořitelny, a. s. Banka se dlouhodobě snaží o stále zkvalitňování služeb nejen přímo, ale i prostřednictvím telefonního poradenství nebo digitálních služeb.

Posílení postavení na trhu a získání nových zákazníků. Na základě dat banky docházelo do roku 2020 k mírnému snižování počtu klientů banky v rámci několika desítek tisíc v každém roce. V roce 2021 došlo k mírnému růstu a počet klientů banky se dostal na 4,5 mil. České spořitelně, a. s. se také v roce 2020 podařilo zvrátit klesající trend tržního podílu, který po dlouhých 15 letech opět narostl.

První místo na hypotečním trhu. Česká spořitelna, a. s. se stala v roce 2020 po 12 letech lídrem hypotečního trhu a poskytla nové hypoteční úvěry v objemu 66 miliard korun. Celková výše poskytnutých hypoték se vyšplhala na hodnotu vyšší než 300 miliard korun. Rok 2021 byl v tomto ohledu ještě příznivější. Objem hypotečního portfolia banky přesáhl hodnotu 350 miliard korun a banka poskytla nové hypoteční úvěry v objemu 124 miliard korun. Česká spořitelna, a. s. měla k 31. 12. 2021 30% podíl na trhu v poskytnutých hypotékách.

Meziroční růst klientů, kteří využívají digitální bankovníctví, o 9,7 %. Již v roce 2020 vzrostl počet klientů využívajících internetové a mobilní bankovníctví České spořitelny, a. s. na dvojnásobek. V roce 2021 využívali online bankovníctví další noví klienti. Tento trend byl výrazně podpořen izolací klientů a lockdowny. I když byly pobočky České spořitelny, a. s.

nadále k dispozici, klienti čím dál více vyhledávali bezkontaktní formy poradenství, placení apod.

V roce 2021 zvítězila Česká spořitelna, a. s. již podruhé v řadě v anketě Mastercard Banka roku a získala titul Banka roku. Ve stejné anketě byl také v kategorii Bankéř roku oceněn prvním místem předseda představenstva České spořitelny, a. s. Tomáš Salomon. V kategorii Privátní banka roku se ve stejné anketě umístilo na první příčce Erste Private Banking. V anketě Zlatá koruna byla Česká spořitelna, a. s. oceněna Zvláštní Cenou za pomoc městům a obcím v době pandemie. V této anketě počtvrté v řadě zvítězily také hypotéky, penzijní společnost České spořitelny, a. s. a stavební spoření a program v rámci CSR Abeceta peněz, který pomáhá rozvíjet finanční gramotnost u dětí. Kromě těchto anket sbírala Česká spořitelna, a. s. i další úspěchy.⁵⁶

7.3 SWOT analýza

Na základě získaných znalostí a informací z výše uvedených analýz můžeme identifikovat jednotlivé položky SWOT analýzy. Stručný výčet některých bodů lze vidět v Tabulce 8.

Tabulka 8 Matice SWOT pro Českou spořitelnu, a. s.

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradice - Součást velké společnosti - Komplexní nabídka produktů - Dostupnost - Velký tržní podíl - Neustálý vývoj v oblasti IT 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Snižování počtu klientů - Terč heckerů - Poplatky - Poměrně malá diverzita
Vnější	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zvýšení počtu obyvatel - Růst bohatství klientů - Bariéry vstupu do odvětví - Růst poptávky po hypotékách - Růst kvalifikace pracovní síly - Růst počtu uživatelů internetu 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legislativní změny - Růst konkurence - Příchod nové velké banky - Zhoršení ekonomické situace - Růst nákladů - Šíření pandemie

Zdroj: vlastní zpracování

Z vnitřních faktorů si banka hodně zakládá na své dlouholeté tradici a vydané pozici na českém trhu. Vzhledem k enormnímu počtu klientů a jejich potřebám se snaží nabízet komplexní nabídku produktů a poradenství všem klientům. V současnosti klade velký důraz i na vývoj v oblasti informačních technologií a digitálního světa. Slabiny pak můžeme spatřovat v nižší diverzitě. Ač se banka snaží zvrátit tento trend, pokud bereme samostatná oddělení a pracovní skupiny je zde poměrně malá diverzita. Vzhledem k její velikosti a kapitálu musí také být obezřetná vzhledem k hackerským útokům.

⁵⁶ Vlastní zpracování dle tiskových zpráv České spořitelny, a. s.

Z vnějšího okolí může mít pozitivní vliv a být příležitostí růst zájmu o moderní technologie a zvyšování se počtu jejich uživatelů. I když dlouhodobě se ceny nemovitostí šplhají nahoru, zájem o hypoteční úvěry pravděpodobně nebude v nejbližších obdobích polevovat. Ve srovnání s předchozími generacemi roste také kvalifikace obyvatel, což dává příležitost ke zvyšování znalostí potenciálních nových zaměstnanců. Největšími hrozbami současnosti jsou zhoršení ekonomické situace státu způsobené náhlou významnou změnou u nás nebo ve světě a současně další šíření nemoci. Přestože se podařilo v určité míře COVID-19 stabilizovat, nelze říct, že se situace v tomto ohledu nemůže zhoršit. Vzhledem k faktu, že většina bank byla zisková i přes ekonomický propad, je možné, že se na trh dostane další bankovní společnost nebo že poroste konkurence, která může přetáhnou klienty na svou stranu.

Strategie MAX-MAX

Strategie MAX-MAX říká, že by měl podnik maximalizací silných stránek co nejlépe využít příležitosti. V případě České spořitelny je vysoký potenciál zejména v digitalizaci a oblasti IT. Dlouhodobě se banka snaží o vývoj a vylepšování nejen internetového bankovníctví, ale i vnitřních procesů, které se snaží zrychlovat a zlepšovat tak, aby práce zaměstnanců byla co nejefektivnější. Současně se rozvíjí automatizace jednodušších procesů. Vzhledem k měnícím se trendům (větší využívání internetu a mobilních telefonů k bankovním transakcím apod.) a potřebám je vhodné, aby banka pokračovala v dalším vývoji v této oblasti.

Díky široké škále nabízených produktů a souvisejícího poradenství může banka efektivním marketingem získat nové klienty na svoji stranu v případě, že by došlo k nárůstu obyvatel, a tím i potenciálních klientů, a současně k růstu bohatství klientů, kteří mohou v rámci České spořitelny mít peníze na běžných účtech, spořit je nebo investovat pod záštitou jedné společnosti.

Strategie MIN-MAX

Banka by měla více zapracovat na zvýšení diverzity zaměstnanců napříč odděleními. Na některých odděleních nebo v některých týmech pracují zaměstnanci s podobnými charakteristikami a předpoklady (např. v některých týmech je drtivá většina žen). Diverzita napomáhá k tvůrčímu myšlení celého týmu a novým nápadům díky rozdílným pohledům a názorům jednotlivců, kteří se svými vlastnostmi, charakterem nebo zájmy liší.

Velké společnosti, jako je i Česká spořitelna, se mnohdy stávají terčem phishingu, což klienti vnímají velmi negativně. Čím méně těchto případů bude, tím více budou spokojeni klienti. Vzhledem k tomu, že počet uživatelů internetu a internetového bankovníctví služeb roste, je třeba své klienty chránit před podobnými útoky.

Strategie MAX-MIN

Česká spořitelna se může připravit na případný růst konkurence a vstup zahraniční velké společnosti využitím silných stránek. Obrovskou výhodou oproti začínajícím bankám má Česká spořitelna zejména v široké nabídce produktového portfolia. Naproti nové zahraniční společnosti je velkým pozitivem její dlouhodobě silná tržní pozice a tradice, což podporuje důvěru stávajících i potenciálních klientů.

Díky velkým ziskům dlouhodobě silné tržní pozici by měla být banka připravena i na náhlé negativní výkyvy v hospodářství. Jak již ukázala pandemická krize, včasná reakce může pomoci i k lepším výsledkům v některých oblastech podnikání.

Strategie MIN-MIN

Zvýšení diverzity zaměstnanců by mohlo bance pomoci v boji s konkurencí zejména díky většímu množství rozdílných pohledů zaměstnanců. Tyto rozdílnosti napomáhají k možnosti nových nápadů, které mohou vyústit v efektivní vylepšení nebo zajímavé projekty, což je přidaná hodnota, kterou se banka může odlišit od konkurenčních společností.

Snížení hackerských útoků také může posílit Českou spořitelnu v boji s novou nebo rozvíjející se konkurenční bankou. Klienti budou s rostoucím zájmem o řešení bankovních záležitostí online vyžadovat zejména maximální bezpečnost svých peněz.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza důsledků pandemie COVID-19 na činnosti firmy. Tento cíl naplněn pomocí zkoumání dopadů omezení a restrikcí na jednotlivé oblasti v rámci činnosti banky České spořitelny, a. s., která poměrně rychle reagovala na nastalou situaci ve všech směrech své činnosti hned na počátku pandemie. Banka se zaměřila zejména na opatření proti vystavení rizikům svého podnikání, zaměstnanců i klientů a podle toho přizpůsobila svůj provoz, nabídku i produktové možnosti.

Pro vyhodnocení dat a specifikace prostředí, ve kterém banka podniká byly použity finanční analýza, analýza okolí podniku a SWOT analýza. Součástí práce byla i analýza nefinančních výsledků a přiblížení, jakým způsobem se banka zachovala v různých směrech a jak zpětně hodnotí některá svá rozhodnutí a opatření. Analýza zejména ekonomických výsledků banky probíhala za rok 2019 ve srovnání s dostupnými daty v letech 2020 a 2021, kdy se nemoc šířila Českou republikou.

Byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku, jejichž úkolem bylo přiblížení ekonomické situace a vývoje okolí, které na banku bezprostředně působí. Zde byly odhaleny zejména propady ekonomických ukazatelů celé ekonomiky a změna preferencí zákazníků banky, kteří například začali více spořit a odkládat spotřebu z důvodu nejistoty.

Analýza finančních a ekonomických výsledků je u banky poměrně specifická, jelikož se liší ukazatele, které banka sleduje, od těch, kterými se zabývá většina podniků z jiných oborů. Byla provedena vertikální a horizontální analýza rozvahy a některé položky výkazu zisku a ztrát, které byly následně srovnány s daty z roku 2019. V tomto ohledu došlo k celkovému poklesu zisku zejména v roce 2020. Banka byla sice po oba roky zisková, ale ve srovnání s obdobím před nástupem pandemie byly zisky mnohem nižší. V roce 2020 měl na tento fakt velký vliv odklad splátek úvěrů, k nimž byly tvořeny opravné položky.

Velkým tématem v bance bylo řízení rizik. Nejvíce zasaženo bylo řízení úvěrových rizik, kdy docházelo k problémům se solventností klientů. Banka rychle reagovala nabídkou možnosti odkladu splátek úvěrů, která byla později nahrazena vládním moratoriumem. I po uplynutí moratoria nabízela Česká spořitelna zasaženým subjektům odklad splátek a restrukturalizaci pohledávek.

Reakce musely přijít i v provozu. Docházelo ke změnám otevírací doby obchodních míst a práce z domova v závislosti na aktuálním vývoj šíření nemoci, doporučením hygienických stanic a vládních nařízeních. Taktéž byl kladem důraz na dodržování hygienických doporučení a nařízeních. Pro rychlá řešení veškerých záležitostí vzhledem k pandemii byl zřízen speciální krizový tým.

Vysoký nárůst byl zaznamenán v zájmu o digitální služby a možnosti bezkontaktního jednání nebo placení. Lze předpokládat, že tento trend bude pokračovat a většina zákazníků zůstane u využívání těchto možností. Díky potřebě co nejvíce směřovat komunikaci a požadavky do virtuálního prostředí zaznamenala banka výrazný pokrok v oblasti IT. Po zkušenostech s odlišným způsobem práce a komunikace zůstanou některé změny zachovány i do budoucna.

V případě dalšího pokračování práce by bylo jistě zajímavé zkoumat, které změny z období lockdownů a osobní izolace zůstaly úplně nebo částečně zachovány a byly implementovány do podnikové kultury a jak se dlouhodobě změnil způsob práce v organizaci.

POUŽITÁ LITERATURA

- 1 500/2002 Sb. Prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví pro podnikatele. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. 2010 [cit. 07.01.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500#cast2>
- 2 Aktuality | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. [cit. 31.12.2021]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/scripts/detail.php?pgid=1172>
- 3 Antivirus - podpora firem. Průvodce [online]. Decemeber 29, 2021 [cit. 01.01.2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/antivirus>
- 4 Arenberger po sedmi týdnech končí. Nahradí ho Vojtěch, Zeman ho jmenuje ve středu - Aktuálně.cz. Zprávy - Aktuálně.cz [online]. May 25, 2021 [cit. 31.12.2021]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/arenberger/r~8a2db99aba0611ebbfd0cc47ab5f122/>
- 5 ASPI | Wolters Kluwer ČR, a. s. [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/39677/0/2/zakon-c-21-1992-sb-o-bankach>
- 6 BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- 7 BOWMAN, Cliff. Strategický management: The essence of strategic management. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-230-1.
- 8 COVID-19 | Onemocnění aktuálně od MZČR. Onemocnění aktuálně od MZČR [online]. [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>
- 9 ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. Základy financí. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.
- 10 Česká spořitelna. Všeobecná prezentace České spořitelny [online]. Česká spořitelna, a.s., 2021 [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf
- 11 Česká spořitelna. Výroční zpráva za rok 2020 [online]. Česká spořitelna, a.s., 2022 [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/dokumenty-ke-stazeni#/17/Vyrocnizpravy>
- 12 Česko zahájilo očkování proti covidu. Objednáno je na 16 milionů dávek, první dostal Babiš | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online]. December 27, 2020 [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/cesko-ockovani-zahajeni-vakcina-koronavirus-covid_2012270617_tzr
- 13 Český statistický úřad
- 14 Češi a zadlužování 2021 | Česká bankovní asociace. Úvod | Česká bankovní asociace [online]. [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/cesi-a-zadluzovani-2021>

- 15 ČSÚ: Pandemie citelně změnila výši i strukturu spotřeby domácností. Kurzy.cz [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/635270-csu-pandemie-citelne-zmenila-vysi-i-strukturu-spotreby-domacnosti/>
- 16 DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.
- 17 GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 18 HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- 19 Interní dokumenty České spořitelna, a. s.
- 20 Kapitálové požadavky na bankovní sektor - Consilium. Home - Consilium [online]. [cit. 11.04.2022]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/banking-union/single-rulebook/capital-requirements/>
- 21 KAŠPAROVSKÁ, V. a kol. Řízení obchodních bank. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-381-7.
- 22 KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- 23 Ministerstvo financí | Formuláře ke stažení. Formuláře ke stažení [online]. January 1, 2018 [cit. 06.01.2022]. Dostupné z: <https://www.formulare-ke-stazeni.cz/formulare-ministerstvo-financi.html>
- 24 Nová vláda plánuje zrušit odloženou EET | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. December 10, 2021 [cit. 1.01.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nova-vlada-planuje-zrusit-odlozenou-eet/>
- 25 Od 22. listopadu bude pokračovat kompenzační bonus 1000 korun denně | 2021 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. November 22, 2021 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.mfer.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/od-22-listopadu-bude-pokracovat-kompenza-43629>
- 26 PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press. ISBN 0-02-925360-8.
- 27 PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 28 Protiepidemický systém ČR | Onemocnění aktuálně od MZČR. Onemocnění aktuálně od MZČR [online]. October 17, 2020 [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/pes>
- 29 Premiér k odvolání Blatného: Rozcházíme se v názoru, jak by měl resort fungovat. Není to o Sputniku | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online]. April 7, 2021 [cit. 31.12.2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/andrej-babis-jan-blatny-petr-arenberger-ministr-zdravotnictvi_2104071312_dok

- 30 Program Antivirus. Úřad práce ČR [online]. March 31, 2020 [cit. 01.01.2021]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/program-antivirus>
- 31 PŘEHLEDNĚ: Odklad splátek úvěrů a hypoték kvůli koronaviru | Často kladené otázky | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. April 17, 2020 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/sluzby-verejnosti/komunikace-s-verejnosti/casto-kladene-otazky/uverove-moratorium-38130>
- 32 REVENDA, Zbyněk. Peněžní ekonomie a bankovnictví. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-031-7.
- 33 Rozvolňování v Česku | Covid-19: Jak a kdy se bude rozvolňovat. Novinky.cz – nejčtenější zprávy na českém internetu [online]. March 22, 2021 [cit. 31.12.2021]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/koronavirus/clanek/index-rizika-aneb-ceni-pes-zuby-i-ve-vasem-kraji-ci-okrese-40342464>
- 34 RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1386-1.
- 35 TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- 36 V České republice jsou první tři potvrzené případy nákazy koronavirem – Aktuální informace o COVID-19. Aktuální informace o COVID-19 – Oficiální informační portál Ministerstva zdravotnictví České republiky [online]. March 3, 2020 [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/v-ceske-republice-jsou-prvni-tri-potvrzene-pripady-nakazy-koronavirem/>
- 37 V ČR zemřel první pacient pozitivní na koronavirus – Aktuální informace o COVID-19. Aktuální informace o COVID-19 – Oficiální informační portál Ministerstva zdravotnictví České republiky [online]. March 23, 2020 [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/v-cr-zemrel-prvni-pacient-pozitivni-na-koronavirus-2/>
- 38 VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 39 Vlastní cesta. Začněte růst s profesionálními mentory | Vlastní cesta [online]. [cit. 11.01.2022]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- 40 Virus origin / Origins of the SARS-CoV-2 virus. WHO | World Health Organization [online]. March 26, 2020 [cit. 03.12.2021]. Dostupné z: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/origins-of-the-virus>
- 41 Vláda schválila kompenzace pro podnikatele v souvislosti s covid-19 | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. November 22, 2021 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-kompenzace-pro-podnikatele-v-souvislosti-s-covid-19--264591/>
- 42 Výroční zprávy a tiskové zprávy České spořitelny, a. s.
- 43 Zákon o bankách | Zákon č. 21/1992 Sb. - ČÁST DRUHÁ - LICENCE - Měšec.cz. Měšec.cz - váš průvodce finančním světem [online]. [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakon-o-bankach/f1402471/>

44 [Zákony.centrum.cz](http://zakony.centrum.cz) [online]. [cit. 06.01.2022]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/provadeci-vyhlaska-k-podvojnemu-ucetnictvi-pro-podnikatele/cast-2-hlava-2-paragraf-5>

PŘÍLOHY

Příloha A – Rozvaha České spořitelny, a. s. za roky 2019–2021

Příloha B – Horizontální analýza aktiv

Příloha C – Horizontální analýza pasiv

Příloha D – Vertikální analýza aktiv

Příloha E – Vertikální analýza pasiv

PŘÍLOHA A – Rozvaha České spořitelny, a. s. za roky 2019–2021

Aktiva v mil. Kč	rok 2019	rok 2020	rok 2021
Pokladní hotovost a hotovost u centrálních bank	40 526	38 075	37 472
Finanční aktiva k obchodování	9 705	11 382	15 561
Finanční aktiva neurčená k obchodování oceňovaná reálnou hodnotou vykázané do zisku nebo ztráty	3 531	2 490	2 511
z toho Úvěry a pohledávky za bankami	645	443	744
z toho Úvěry a pohledávky za klienty	795	40	0
Finanční aktiva v reálné hodnotě vykázané do ostatního úplného výsledku	21 166	20 838	31 132
Finanční aktiva v naběhlé hodnotě	1 351 296	1 428 953	1 512 348
Dluhové cenné papíry	218 907	254 700	325 514
Úvěry a pohledávky za bankami	411 650	424 838	364 994
Úvěry a pohledávky za klienty	720 739	749 415	821 840
Pohledávky z finančního leasingu	1 875	1 411	1 083
Zajišťovací deriváty	980	2 666	597
Hmotný majetek a práva k užívání majetku	12 543	12 735	12 201
Investiční nemovitosti	2 282	2 282	2 221
Nehmotný majetek	5 801	6 083	6 301
Účasti v přidružených společnostech a společně řízených podnicích	929	981	1 357
Splatná daňová pohledávka	9	1 417	1 042
Odložená daňová pohledávka	1 110	1 020	2 732
Aktiva držená k prodeji	242	24	20
Pohledávky z obchodního styku a ostatní pohledávky	5 797	6 458	14 025
Ostatní aktiva	858	965	1 137
Aktiva celkem*	1 458 650	1 537 780	1 641 741

Pasiva v mil. Kč			
Finanční závazky k obchodování	9 794	12 895	15 392
Finanční závazky v reálné hodnotě vykázané do zisku nebo ztráty	3 557	3 784	10 653
z toho Vklady klientů	3 557	3 784	10 653
Finanční závazky v naběhlé hodnotě	1 294 989	1 360 570	1 455 056
Vklady bank	292 111	91 335	49 695
Vklady klientů	993 257	1 096 666	1 173 890
Emitované dluhové cenné papíry	5 634	169 498	213 357
Ostatní finanční závazky	3 987	3 071	18 114
Závazky z leasingu	3 187	3 361	3 121
Zajišťovací deriváty	2 180	269	4 718
Rezervy	2 697	3 120	3 655
Splatný daňový závazek	327	60	117
Odložený daňový závazek	192	167	126
Závazky související s aktivy drženými k prodeji	0	0	0
Ostatní závazky	4 388	4 209	5 707
Vlastní kapitál celkem	137 339	149 346	143 196
Vlastní kapitál připadající na nekontrolní podíly	210	221	452
Vlastní kapitál připadající na vlastníky mateřského podniku	137 129	149 125	142 744
Pasiva celkem	1 458 650	1 537 780	1 641 741

PŘÍLOHA B – Horizontální analýza aktiv

Aktiva v mil. Kč	absolutní rozdíl 19/20	rozdíl v % 19/20	absolutní rozdíl 20/21	rozdíl v % 20/21
Pokladní hotovost a hotovost u centrálních bank	-2 451,00	-6,05%	-603	-1,58%
Fin. aktiva k obchodování	1 677,00	17,28%	4 179	36,72%
Fin. aktiva neurčená k obchodování oceňovaná reálnou hodnotou vykázané do zisku nebo ztráty	-1 041,00	-29,48%	21	0,84%
Fin. aktiva v reálné hodnotě vykázané do ostatního úplného výsledku	-328,00	-1,55%	10 294	49,40%
Finanční aktiva v naběhlé hodnotě	77 657,00	5,75%	83 395	5,84%
Pohledávky z finančního leasingu	-464,00	-24,75%	-328	-23,25%
Zajišťovací deriváty	1 686,00	172,04%	-2 069	-77,61%
Hmotný majetek a práva k užívání majetku	192,00	1,53%	-534	-4,19%
Investiční nemovitosti	0,00	0,00%	-61	-2,67%
Nehmotný majetek	282,00	4,86%	218	3,58%
Účasti v přidružených společnostech a společně řízených podnicích	52,00	5,60%	376	38,33%
Splatná daňová pohledávka	1 408,00	15644,44%	-375	-26,46%
Odložená daňová pohledávka	-90,00	-8,11%	1 712	167,84%
Aktiva držena k prodeji	-218,00	-90,08%	-4	-16,67%
Pohledávky z obchodního styku a ostatní pohledávky	661,00	11,40%	7 567	117,17%
Ostatní aktiva	107,00	12,47%	172	17,82%
Aktiva celkem	79 130,00	5,42%	103 961	6,76%

PŘÍLOHA C – Horizontální analýza pasiv

Pasiva v mil. Kč	absolutní rozdíl 19/20	rozdíl v % 19/20	absolutní rozdíl 20/21	rozdíl v % 20/21
Finanční závazky k obchodování	3 101	31,66%	2 498	19,37%
Finanční závazky v reálné hodnotě vykázané do zisku nebo ztráty	227	6,38%	6 868	181,49%
z toho Vklady klientů	227	6,38%	6 868	181,49%
Finanční závazky v naběhlé hodnotě	65 580	5,06%	94 486	6,94%
Vklady bank	-200 776	-68,73%	-41 640	-45,59%
Vklady klientů	103 409	10,41%	77 224	7,04%
Emitované dluhové cenné papíry	163 864	2908,58 %	43 859	25,88%
Ostatní finanční závazky	-916	-22,98%	15 043	489,93%
Závazky z leasingu	174	5,47%	-241	-7,16%
Zajišťovací deriváty	-1 912	-87,67%	4 449	1654,80 %
Rezervy	423	15,67%	535	17,16%
Splatný daňový závazek	-267	-81,72%	57	95,59%
Odložený daňový závazek	-25	-12,84%	-41	-24,73%
Závazky související s aktivy drženými k prodeji	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní závazky	-179	-4,07%	1 498	35,60%
Vlastní kapitál celkem	12 007	8,74%	-6 150	-4,12%
Vlastní kapitál připadající na nekontrolní podíly	11	5,29%	231	104,30%
Vlastní kapitál připadající na vlastníky mateřského podniku	11 996	8,75%	-6 381	-4,28%
Pasiva celkem	79 130	5,42%	103 960	6,76%

PŘÍLOHA D – Vertikální analýza aktiv

Aktiva v mil. Kč	vertikální analýza 2019	vertikální analýza 2020	vertikální analýza 2021
Pokladní hotovost a hotovost u centrálních bank	2,78%	2,48%	2,28%
Finanční aktiva k obchodování	0,67%	0,74%	0,95%
Finanční aktiva neurčená k obchodování oceňovaná reálnou hodnotou vykázané do zisku nebo ztráty	0,24%	0,16%	0,15%
z toho Úvěry a pohledávky za bankami	0,04%	0,03%	0,05%
z toho Úvěry a pohledávky za klienty	0,05%	0,00%	0,00%
Finanční aktiva v reálné hodnotě vykázané do ostatního úplného výsledku	1,45%	1,36%	1,90%
Finanční aktiva v naběhlé hodnotě	92,64%	92,92%	92,12%
Dluhové cenné papíry	15,01%	16,56%	19,83%
Úvěry a pohledávky za bankami	28,22%	27,63%	22,23%
Úvěry a pohledávky za klienty	49,41%	48,73%	50,06%
Pohledávky z finančního leasingu	0,13%	0,09%	0,07%
Zajišťovací deriváty	0,07%	0,17%	0,04%
Hmotný majetek a práva k užívání majetku	0,86%	0,83%	0,74%
Investiční nemovitosti	0,16%	0,15%	0,14%
Nehmotný majetek	0,40%	0,40%	0,38%
Účasti v přidružených společnostech a společně řízených podnicích	0,06%	0,06%	0,08%
Splatná daňová pohledávka	0,00%	0,09%	0,06%
Odložená daňová pohledávka	0,08%	0,07%	0,17%
Aktiva držená k prodeji	0,02%	0,00%	0,00%
Pohledávky z obchodního styku a ostatní pohledávky	0,40%	0,42%	0,85%
Ostatní aktiva	0,06%	0,06%	0,07%
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%

PŘÍLOHA E – Vertikální analýza pasiv

Pasiva v mil. Kč	vertikální analýza 2019	vertikální analýza 2020	vertikální analýza 2021
Finanční závazky k obchodování	0,67%	0,84%	0,94%
Finanční závazky v reálné hodnotě vykázané do zisku nebo ztráty	0,24%	0,25%	0,65%
z toho Vklady klientů	0,24%	0,25%	0,65%
Finanční závazky v naběhlé hodnotě	88,78%	88,48%	88,63%
Vklady bank	20,03%	5,94%	3,03%
Vklady klientů	68,09%	71,31%	71,50%
Emitované dluhové cenné papíry	0,39%	11,02%	13,00%
Ostatní finanční závazky	0,27%	0,20%	1,10%
Závazky z leasingu	0,22%	0,22%	0,19%
Zajišťovací deriváty	0,15%	0,02%	0,29%
Rezervy	0,18%	0,20%	0,22%
Splatný daňový závazek	0,02%	0,00%	0,01%
Odložený daňový závazek	0,01%	0,01%	0,01%
Závazky související s aktivy drženy k prodeji	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní závazky	0,30%	0,27%	0,35%
Vlastní kapitál celkem	9,42%	9,71%	8,72%
Vlastní kapitál připadající na nekontrolní podíly	0,01%	0,01%	0,03%
Vlastní kapitál připadající na vlastníky mateřského podniku	9,40%	9,70%	8,69%
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%