



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V BANCE

RECEIVABLES MANAGEMENT IN BANK

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucie Letovská

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jan Pěta, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Lucie Letovská
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	Ing. Jan Pěta, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení pohledávek v bance

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problémů a cíle práce
Teoretická a právní východiska problematiky pohledávek
Analýza problematiky pohledávek u zvoleného subjektu
Návrhy na zlepšení situace v oblasti pohledávek
Závěry
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je popsat a zhodnotit přístup konkrétní obchodní korporace k řízení pohledávek a na základě analýzy navrhnout nový, případně upravený, postup jejich řízení.

Základní literární prameny:

DRBOHLAV, J. a T. POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.

DVOŘÁČEK, J. a L. TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

KAŠPAROVSKÁ, V. Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9381-7.

PŮLPÁNOVÁ, S. Komerční bankovníctví v České republice. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978--
-245-1180-1.

RYNEŠ, P. Podvojně účetnictví a účetní závěrka. 19. vyd. Olomouc: ANAG, 2019. ISBN 978-80-75-
4-192-5.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení pohledávek v obchodní bance. Práce obsahuje teoretickou část, která se zaměřuje na vymezení základních pojmů týkajících se řízení pohledávek. Analytická část se zabývá současnou situací v oblasti řízení pohledávek v bance. Návrhová část popisuje vlastní návrhy řešení pro zlepšení současného řízení pohledávek v bance.

Abstract

The Bachelor Thesis deals with issue of receivables management in a commercial bank. The thesis contains a theoretical part, which focuses on defining the basic concepts related to receivables management. The analytical part deals with the current situation in the field of receivables management in the bank. Draft part describes its own proposals for solutions to improve the current management of receivables in the bank.

Klíčová slova

pohledávky, řízení pohledávek, pohledávky po splatnosti, vymáhání pohledávek, úvěr

Key words

receivables, receivables management, overdue receivables, debt collection, credit

Bibliografická citace

LETOVSKÁ, Lucie. *Řízení pohledávek v bance* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127565>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Jan Pěta.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. 5. 2020

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce panu Ing. Janu Pětovi, Ph.D. za trpělivost, připomínky a cenné rady. Ráda bych také poděkovala zaměstnancům banky za poskytnutí podkladů, a především oponentovi práce za věnovaný čas a podporu.

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
1.1 Vymezení pohledávek.....	11
1.2 Opravné položky k pohledávkám.....	12
1.2.1 Jednotlivě hodnocené pohledávky.....	13
1.3 Zánik pohledávek.....	14
1.4 Český bankovní systém.....	14
1.5 Banka.....	15
1.5.1 Bankovní bilance.....	16
1.6 Úvěrové produkty.....	17
1.6.1 Úvěrový trh.....	18
1.7 Bankovní registry	20
1.8 Finanční analýza.....	22
1.8.1 Ukazatel struktury bilance.....	22
1.8.2 Ukazatel bankovní rentability.....	22
1.8.3 Ukazatel kvality bankovních aktiv	23
1.8.4 Ukazatel kapitálové přiměřenosti	24
1.9 Úvěrové riziko.....	24
1.9.1 Úvěrové postupy.....	24
1.10 Outsourcing.....	26
1.10.1 Důvody pro využívání outsourcingu	27
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	29
2.1 Základní informace	30

2.2	Organizační struktura	32
2.3	Historie České spořitelny	33
2.4	Finanční analýza.....	34
2.4.1	Pohledávky za klienty.....	34
2.4.2	Bilanční suma	35
2.4.3	Ukazatel struktury bilance	35
2.4.4	Ukazatel bankovní rentability.....	36
2.5	Řízení pohledávek.....	39
2.5.1	Vymáhání pohledávek	41
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	45
3.1	Outsourcing	45
3.2	Sledované a ohrožené úvěrové pohledávky	49
3.2.1	Srovnání registrů	51
3.3	Snížení pohledávek po splatnosti.....	52
	ZÁVĚR.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	57
	SEZNAM GRAFŮ	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62

ÚVOD

Jednou z hlavních činností banky je poskytování úvěrů jak fyzickým osobám, tak i podnikatelům a firmám. Bakalářská práce se zabývá především pohledávkami k fyzickým osobám. Tyto pohledávky vznikají zejména ze spotřebitelských, kontokorentních nebo hypotečních úvěrů, kde banka vystupuje jako věřitel a klient jako dlužník. Banka získává z poskytnutých úvěrů zisk ve formě úroků a zajišťuje tak schopnost provozu banky.

Přestože banka k ověření klienta využívá ratingových stupnic, registru a také zajištění, dochází často k tomu, že pohledávka začne být nevymahatelná a následuje odpis dlužné částky. Takto bance vznikají úvěrové obchody, které jsou pro ni ztrátové.

Při některých úvěrových obchodech nedojde až k odpisu pohledávky, ale přesto bance vznikají další náklady na její vymáhání. Náklady rostou zejména kvůli outsourcingu pohledávek na externí advokátní firmy, kterým je třeba platit poplatky a provize za jejich práci na pohledávkách. Na outsourcing pohledávek je zaměřen úsek návrhové části, který se zabývá náklady na outsourcing a jejich srovnání s náklady na vymáhání pohledávek zaměstnanci banky.

Aby nedocházelo k nárůstu nákladů na vymáhání pohledávek a následně i k jejich odpisu, je nezbytné věnovat velkou pozornost již prevenci, která by předcházela nespláceným pohledávkám. Za tuto prevenci lze považovat kvalitnější zhodnocení bonity klienta již před poskytnutím úvěru. Touto prevencí, dále také motivací k splácení úvěru a postupem vymáhání pohledávek se zabývá návrhová část bakalářské práce.

Návrhová část vycházela zejména z analytické části, která se zabývá analyzováním celé banky, její finanční situace, současného přístupu k poskytnutí úvěru klientovi a řízení a vymáhání pohledávek. Z analytické části banky tak lze vyvodit některé problémy se kterými se banka potýká.

Teoretická část bakalářské práce obsahuje podklady pro návrhovou část práce, ve které jsou zpracovány návrhy na zlepšení současné situace v odvětví řízení a vymáhání pohledávek.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat přístup vybrané banky k řízení jejich pohledávek a na základě zjištěných informací vypracovat návrh na zlepšení stávajícího přístupu.

Díličními cíli jsou:

- na základě literárních podkladů vymezit základní pojmy související s problematikou řízení pohledávek,
- provést finanční analýzu pomocí vybraných poměrových ukazatelů,
- analyzovat současný přístup k pohledávkám a jejich řízení,
- navrhnou přístup, jakým lze předejít vzniku pohledávek po splatnosti a jakým lze snížit náklady na vymáhání pohledávek.

Bakalářská práce se skládá ze tří hlavních částí. V první části jsou vymezeny teoretické pojmy související s řízením pohledávek. Teoretická část je zaměřena především na řízení pohledávek v bance. Pohledávky jsou vymezeny z pohledu účetního, právního i daňového. V první části je také zpracován vznik pohledávek, způsoby snížení hodnoty pohledávek a možnost odpisu nedobytné pohledávky. V teoretické části jsou zmíněny i pojmy související s českým bankovním systémem a úvěrovým trhem, neboť bakalářská práce je zaměřena na pohledávky v bance.

Analytická část bakalářské práce nejdříve představuje banku, která autorce poskytuje informace a také její historii. Je vymezen předmět podnikání a naznačena organizační struktura banky. V analytické části je vyjádřena finanční analýza, zejména je kladen důraz na vyjádření objemu pohledávek v letech 2016–2018 a jejich velikosti po splatnosti. Tyto informace autorka čerpala z výročních zpráv banky z let 2016–2018. Dále jsou vyjádřeny hodnoty bilanční sumy a kapitálové přiměřenosti. Také jsou zde vypočítány zvolené poměrové ukazatele – ukazatel struktury bilance, ukazatel bankovní rentability, ukazatel kvality aktiv. Na základě těchto ukazatelů je zhodnocena finanční situace banky. Dále se autorka zabývala přístupem k řízení pohledávek ve vybrané bance. Je vyjádřen postup od žádosti o úvěr – tedy situace před vznikem pohledávky až přes řízení, následné vymáhání pohledávky a popřípadě odpis nebo odprodej pohledávky.

Návrhová část vychází ze zjištěných informací o bance v části analytické. Ve třetí, návrhové části, jsou uvedeny návrhy na zlepšení stávajících procesů při řízení a vymáhání pohledávek v bance.

V bakalářské práci bylo použito metod analýzy a syntézy. Analýza je využita především v analytické a teoretické části, kde se postupuje od celku k částem. V návrhové části je použita syntéza, tedy skladba částí k celku (1). Mezi další metody využití v bakalářské práci se řadí studium dokumentů, zejména výročních zpráv banky.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část upravuje základní pojmy, týkající se řízení pohledávek ve společnosti, respektive v bance.

1.1 Vymezení pohledávek

Mezi jednu z nejdůležitějších oblastí v bance patří zúčtovací vztahy (pohledávky a závazky) (2, s. 177).

Na pohledávky se nahlíží z několika různých hledisek.

Pohledávky z právního hlediska

„Právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku. Účastníky tohoto právního vztahu nazývá právo věřitel a dlužník (3, s. 17).“

Pohledávka nejčastěji vzniká na základě smlouvy, což je dvoustranný, popřípadě i vícestranný právní úkon. Na straně věřitele vzniká právo od dlužníka obdržet určité sjednané plnění a dlužník má povinnost toto plnění poskytnout (3, s. 17).

Pohledávky v účetních předpisech

Z hlediska účetního se rozdělují pohledávky časově, tedy na krátkodobé a dlouhodobé. O dlouhodobé pohledávky se jedná v případě, jestliže doba jejich splatnosti je delší než jeden rok. Krátkodobé pohledávky mají dobu splatnosti jeden rok a kratší.

Pokud je poplatník účetní jednotkou postupuje se podle platných účetních předpisů při zdaňování výnosů ze vzniklých pohledávek. Pohledávky se proúčtují na stranu Má dáti aktiv a současně na některý z výnosových účtů na stranu Dal. Výnosy jsou zatíženy daní z příjmů bez ohledu na to, zda pohledávka byla uhrazena či nikoliv. U poplatníků, kteří nevedou účetnictví ale pouze daňovou evidenci, se do základu daně započítávají až skutečně uhrazené pohledávky (3, s. 21).

Pohledávky v účetní osnově

Účtová osnova vymezuje pro pohledávky účtovou třídu číslo 3 – Zúčtovací vztahy. Zde jsou zahrnuty pohledávky jak dlouhodobé, tak krátkodobé. Pohledávky z obchodních vztahů se v podvojném účetnictví proúčtují v účtové skupině 31 – Pohledávky

(krátkodobé i dlouhodobé). Jedná se především o pohledávky za odběrateli (obecně je užíván účet 311). Také se zde účtují poskytnuté zálohy dodavatelům, ostatní pohledávky z obchodních vztahů, směnky k inkasu a pohledávky za eskontované cenné papíry.

V účtové osnově je dále pro pohledávky vyčleněna skupina 33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi. V účtové skupině 33 se účtuje o pohledávkách a závazcích k zaměstnancům – například z titulu mezd nebo úhrady manka zaměstnancem. Řadí se sem také účty pro zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Účtová skupina 34 zahrnuje zúčtování daní o dotaci. Jedná se například o účty 341, kde se proúčtuje daň z příjmu nebo 343 – Daň z přidané hodnoty.

Pohledávky za společníky, za členy sdružení a za členy družstva se účtují ve skupině 35.

V účtové skupině 37 – Jiné pohledávky a závazky se účtuje o pohledávce z prodeje podniku nebo jeho části, popřípadě nájmu podniku, dále o pohledávkách a závazcích z pevných termínovaných operací, o nakoupených a prodaných opcích, rovněž o ostatních pohledávkách, například pohledávky na náhradu škody či manka za odpovědnou osobou.

Mimo účtovou třídu 3 se pohledávky nachází v dalších dvou případech. Pohledávky z titulu poskytnutí zálohy na dodávku dlouhodobého hmotného majetku. Účtují se na vrub skupiny 05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek. Dále dlouhodobé půjčky a úvěry se vyskytují v účtové skupině 06 – Dlouhodobý finanční majetek (3, s. 22).

Pohledávky a daň z příjmů

Výnos, který podléhá dani, vzniká dnem splnění dodávky nebo poskytnutí služby, a nikoliv ke dni úhrady, jak je tomu u daňové evidence.

V rámci zákona o daních z příjmu č. 586/1992 Sb. je umožněno poplatníkům za stanovených podmínek jednorázově odepsat pohledávky po lhůtě splatnosti do daňových nákladů a v rámci zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách (dále jen „ZR“) je upraven postup pro vytváření opravných položek k nepromlčeným pohledávkám po datu splatnosti, stejně tak i k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení (3, s. 25).

1.2 Opravné položky k pohledávkám

Banky na pokrytí očekávaných ztrát vytváří rezervy a opravné položky k pohledávkám. V bankovním systému České republiky se tvorba řídí opatřením ČNB (4, s. 54).

ZR určuje pro zjištění základu daně z příjmů způsob tvorby, výši a použití opravných položek k:

1. pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení (§8 ZR),
2. nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994 (§8a ZR),
3. pohledávkám z titulu ručení za celý dluh (§8b ZR),
4. nepromlčeným pohledávkám s hodnotou do 30 000 Kč (§8c ZR).

Tvorba těchto daňových opravných položek není povinná a nelze se jí později dožadovat při daňové kontrole poplatníka, představuje pouze možnost, jak snížit daňový základ, nikoliv povinnost (3, s. 27,28).

V souladu s opatřením ČNB posuzují banky pohledávky:

1. jednotlivě,
2. portfoliovým přístupem.

1.2.1 Jednotlivě hodnocené pohledávky

Banka posuzuje pohledávku samostatně a zařazuje ji do příslušné kategorie.

Při hodnocení se posuzují tyto kritéria:

- finanční a ekonomická situace dlužníka a předpokládaný vývoj této situace,
- porušení smlouvy ze strany dlužníka,
- provedení restrukturalizace pohledávky – pokud by banka neposkytla úlevu nejspíše by vznikla ztráta,
- vnější faktory – mezi ně se řadí ekonomické, politické a legislativní faktory,
- očekávání, že proběhne soudní prohlášení o konkurzu na majetek dlužníka.

Podle uvedených a popřípadě dalších kritérií zařadí banka pohledávku do některé z kategorií:

- standardní pohledávky,
- sledované pohledávky,
- nestandardní pohledávky,
- pochybné pohledávky,
- ztrátové pohledávky.

Pokud dojde ke snížení rozvahové hodnoty pohledávky a banka ji neodepíše, vytvoří k ní opravnou položku. Ta odpovídá očekávané ztrátě z rozvahové hodnoty pohledávky.

Výše opravné položky se stanoví:

- jako rozdíl mezi jistinou pohledávky navýšenou o příslušenství (úroky, poplatky) a bankou zohledněným zajištěním pohledávky, tento rozdíl banka vynásobí koeficientem dle kategorie, ve které se pohledávka nachází,

Tabulka č. 1 Koeficient pro výpočet opravné položky

Sledovaná pohledávka	0,01
Nestandardní pohledávka	0,2
Pochybná pohledávka	0,5
Ztrátová pohledávka	1,0

Zdroj: (4, s. 55).

- jako rozdíl mezi rozvahovou hodnotou pohledávky a současnou hodnotou očekávaných peněžních toků z pohledávky, diskontovaných efektivní úrokovou sazbou (4, s. 54,55).

1.3 Zánik pohledávek

Pokud pohledávka nebo závazek zanikne, nastává povinnost jak pro věřitele, tak i pro dlužníka vyřadit z účetnictví příslušnou pohledávku nebo závazek. Jednotlivé způsoby zániku pohledávek a závazků se odlišují. Projevují se tak různými způsoby v účetnictví a mají následně rozdílné dopady na daňovou povinnost.

Mezi nejběžnější způsob zániku pohledávky nebo závazku patří jeho splnění, které proběhne úplnou nebo alespoň částečnou úhradou (2, s. 180).

1.4 Český bankovní systém

Bankovní systém České republiky je nastaven jako univerzální dvoustupňová soustava. V systému se nachází významná přítomnost zahraničních institucí a je zde také silné odvětví stavebních spořitelén.

V českém bankovníctví probíhá budování finančních skupin. Budování probíhá v souladu s celosvětovým trendem. Mezi nejvýznamnější skupiny patří v současnosti velké banky jako je Česká spořitelna, Komerční banka a ČSOB. Velké banky jsou zároveň samy součástí skupin zahraničních mateřských bank.

Budování finančních skupin poskytuje klientovi nejen tradiční bankovní služby, ale tyto služby se rozšiřují o možnost investování prostřednictvím fondů, služby pojišťovny, leasingové firmy, realitní společnosti či stavební spořitelny (5, s. 58).

V současné době je struktura bankovníctví v České republice ustálená a dá se předpokládat, že se již významněji měnit nebude (5, s. 60).

Bankovní sektor nese v současnosti tyto znaky:

- stále převažuje zaměření na klasické bankovníctví,
- dynamicky rostou úvěry obyvatelstvu,
- roste kvality úvěrového portfolio,
- banky disponují dostatečnými zdroji,
- přetrvává dostatek likvidních aktiv,
- kapitálová přiměřenost převyšuje požadovaný limit (5, s. 61).

1.5 Banka

Banky jsou prvky, které tvoří konkrétní bankovní systém v jednotlivých státech.

Banka je subjektem finančního zprostředkování. Tento subjekt umožňuje transformaci zdrojů v různých rovinách. Banka se podílí na převodu peněz v bezhotovostní podobě a umožňuje realizovat platební styk.

Banka shromažďuje peněžní prostředky od veřejnosti, a proto jsou v jejích zdrojích významně zastoupeny zdroje cizí. V tomto odvětví je podnikání považováno za vysoce ziskové, z tohoto důvodu je třeba regulovat, jak vstup do bankovního sektoru, tak i pobyt v něm a případný výstup. Přestože je kladen důraz na ziskovost, je třeba na stejné úrovni zachovat likviditu a bezpečnost, tak aby byla zachována důvěra klientů (5, s. 78,79).

1.5.1 Bankovní bilance

Bilance (rozvaha) zachycuje v pasivech zdroje, ze kterých je pořízen majetek banky, v aktivech jednotlivé formy tohoto majetku. Základní bilanční pravidlo předpokládá rovnost aktiv a pasiv. I zjednodušená bankovní bilance poskytuje informace nejen o struktuře pohledávek a závazků ale i o strategii banky (5, s. 80).

Analýza bankovní bilance

Mezi charakteristické znaky bilance banky patří relativně nízký podíl vlastních zdrojů na straně pasiv a nízký podíl fixního kapitálu v aktivech. Struktura pasiv obsahuje převážně krátkodobé zdroje, zatímco v aktivech se nachází nástroje s dlouhodobou splatností. Nástroje s krátkodobou splatností jsou citlivé na pohyby úrokové míry. Položky jsou uváděny odděleně (slučování není možné, detailnější dělení však ano) ve stanoveném pořadí a nelze je vzájemně kompenzovat. Dále jsou uvedené sestupně od likvidnějších po ty méně likvidní. Bilance umožňuje jak vertikální, tak horizontální analýzu. Údaje jsou uváděny v čisté hodnotě – sníženy o oprávků a opravné položky (5, s. 83,84).

Tabulka č. 2 Struktura bankovní bilance

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

Zdroj: vlastní zpracování dle (4, s. 4).

1.6 Úvěrové produkty

Bankovní úvěrové produkty lze třídit podle:

- a) **charakteru úvěrového subjektu** – odlišují se úvěry produktivní a spotřebitelské, produktivní úvěry se poskytují zejména firmám, zatímco spotřebitelské úvěry jsou zaměřené na fyzické osoby,
- b) **způsobu zajištění** – lze rozlišit úvěry na nezajištěné (drobné spotřebitelské úvěry), zajištěné osobním jistěním (používáno ručení či jistění depotní směnkou), zajištěné věcným jistěním (jedná se o zástavu movitých věcí a práv, převedení vlastnictví nebo o hypotéku),
- c) **měny** – rozlišuje se, zda se jedná o úvěr poskytnutý v cizí měně nebo v korunách,
- d) **zdrojů** – jedná se o zdroje, jimiž jsou poskytnuté prostředky kryty (zdroje získávané aktivitou banky v domácím prostoru, zdroje z mezibankovních linek a alternativní zdroje),
- e) **způsobu poskytnutí a splácení** – úvěr může být klientovi poskytnut najednou v celé sumě, postupně v několika částkách nebo variabilně jako kontokorentní úvěr, splácení úvěru může být nastaveno různým způsobem, klient úvěr splatí najednou v celé sumě a nebo postupně v předem dohodnutých nepravidelných či pravidelných splátkách,
- f) **dobu splatnosti** – krátkodobý úvěr lze chápat jako úvěr s platností do jednoho roku, střednědobý má splatnost od 1 do 5 let a úvěr s delší dobou splatnosti než 5 let je chápán jako dlouhodobý,
- g) **metody úvěrování** – jedná se o revolvingový nebo kontokorentní úvěr,
- h) **sepětí se směnkou** – eskontní, akceptační nebo avalový úvěr,
- i) **účelu** – banka rozlišuje, zda je úvěr použit například na pohledávky, oběžné prostředky nebo zásoby (5, s. 293- 296).

Mezi nejčastější úvěrové produkty lze řadit tyto úvěry:

Spotřebitelský úvěr

Finanční prostředky jsou směřovány k fyzickým osobám, respektive domácnostem. Úvěr se nevztahuje na koupi, výstavbu, opravu nebo údržbu nemovitosti. Jedná se o částky v rozmezí mezi 5 000 Kč a 800 000 Kč. Splatnost těchto úvěrů je delší než 3 měsíce (5, s. 305).

Kontokorentní úvěr

Možnost klienta přejít do debetu na běžném – kontokorentním účtu. Klientovi je bankou přidělen úvěrový rámec a prostředky jsou čerpány variabilně. Podmínkou pro získání tohoto úvěru je soustředění platebního styku na kontokorentním účtu klienta. Pokud klient přečerpá zůstatek a hradí své závazky z finančních prostředků určených úvěrovým rámcem, přechází vůči bance z role věřitele do role dlužníka. Kontokorentní úvěr je chápán jako úvěr krátkodobý (5, s. 306).

Hypoteční úvěr

Jedná se o úvěr zajištěný nemovitostí. Lze jej chápat jako zapůjčení finančních prostředků, k němuž si věřitel (banka) opatří zdroje emisí tzv. hypotečních zástavních listů. Současná úprava hypotečního úvěrování již nepodmiňuje využití poskytnutých prostředků účelově, a tak jimi klient může disponovat libovolně (5, s. 306,307).

1.6.1 Úvěrový trh

Prostřednictvím úvěrových produktů vstupují banky na úvěrový trh, kde se střetávají banky i s nebankovními subjekty, které nabízí obdobné služby.

Úvěrový trh má určitá specifika oproti ostatním trhům. Mezi ně patří zvláštní povaha sekundárních trhů. Úvěrové nástroje většinou nepředpokládají přechod na sekundární trh, jak se tomu děje u cenných papírů.

Vztahy, které vznikají na úvěrovém trhu mají osobní charakter, jsou zakotveny smlouvou a subjekty jsou schopny se navzájem identifikovat. Dlužník, který získá úvěr od banky zná svého partnera v transakci. Naopak pokud získává cizí zdroje vydáváním obligací, předpokládá anonymního věřitele.

Operace probíhající na úvěrovém trhu jsou typické jejich účelovostí. Zde je zásadní rozdíl oproti trhu kapitálovému, kde subjekt, který poskytuje finanční prostředky, nezjišťuje a nekontroluje účel jejich užití.

Nejvýznamnější roli na úvěrovém trhu hrají stále komerční banky, i když ve velké míře konkurují nebankovní instituce, jako jsou leasingové firmy nebo splátkové společnosti.

Na úvěrových trzích je obvyklá přítomnost informační nesouměrnosti, ke které dochází v situaci, kdy jedna smluvní strana vlastní komplexnější informace o podmínkách transakce než druhá strana.

Rozhodující význam má na úvěrovém trhu úvěrové riziko. Řízení úvěrového rizika je jedním z hlavních úkolů bankovního managementu. Podcenění či špatné zvládnutí má výrazné negativní dopady (5, s. 278,279).

1.7 Bankovní registry

CBCB – Czech Banking Credit Bureau, a.s.

Bankovní registr klientských informací (dále jen „BRKI“) je databáze vytvořená na základě informací, které si navzájem poskytují banky o úvěrových vztazích mezi bankami a jejich klienty. Jde o společný projekt bank. Uživateli mohou být banky anebo pobočky zahraničních bank, které mají s CBCB uzavřenou tzv. Smlouvu o účasti na projektu BRKI. Jejich databáze obsahuje pozitivní i negativní informace o bonitě a důvěryhodnosti klientů bank. Také nabízí náhled jak do současného stavu zadlužení klienta, tak i na historické hodnoty (6).

SOLUS, zájmové sdružení právnických osob

Jde o zájmové sdružení právnických osob, které přispívá k odpovědnému úvěrování, k prevenci předlužování spotřebitelů, k prevenci růstu počtu dlužníků v prodlení, ke zvyšování vymahatelnosti stávajících dluhů po splatnosti a rovněž ke snižování potencionální finanční ztráty věřitelů.

SOLUS poskytuje komplexní pohled na platební morálku klientů členských společností díky informacím z více ekonomických sektorů. Sdružuje banky, stavební spořitelny, nebankovní finanční instituce, poskytovatele telekomunikační služeb, distributory energií, poskytovatele půjček a další společnosti z oblasti obchodu a služeb.

Sdružení přispívá nejen jeho členům při řízení rizika, ale i samotným klientům před jejich nezodpovědným zadlužováním.

SOLUS nabízí registr fyzických osob, právnických osob, pozitivní registr, registr třetích stran a pomocné registry.

Členem sdružení se může stát právnická osoba, která má sídlo v České republice a vykonává vůči spotřebitelům specifickou činnost, zejména v poskytování služeb finančního, pojišťovacího a obdobného charakteru. Členskou společností se může stát jen ta společnost, která má podklady dodržovat Etický kodex sdružení (7).

Registr platebních informací (REPI)

System pro výměnu kreditních a platebních informací. Obsahuje data o půjčkách, o platbách za služby a o nákupech na splátky.

Registr je určen pro poskytovatele úvěrů, e-shopy, společnosti pronajímající nemovitosti, společnosti poskytující telekomunikační nebo datové služby a poskytovatele kabelových televizí.

Poskytuje negativní i pozitivní informace. Negativní informace jsou k dispozici, pokud klient neplatí své závazky včas, pozitivní, pokud klient včas a řádně splácí.

Členové registru jsou společnosti, které si chtějí prověřit platební historii klienta před tím, než mu úvěr nebo půjčku poskytnou.

Každý uživatel registru musí dodržovat zákonné podmínky. Uživatel má povinnost informovat klienta o zaslání údajů do registru. Informace z registru o klientovi mohou uživatelé získat pouze v souvislosti s konkrétním obchodním případem (8).

CNCB – Czech Non-banking Credit Bureau, z.s.p.o.

Czech Non-banking Credit Bureau bylo založeno za účelem zajištění a zprostředkování vzájemného informování věřitelských subjektů o údajích vypovídajících o bonitě, důvěryhodnosti a platební morálce klientů – fyzických a právnických osob. Shromažďuje od věřitelských subjektů informace o jejich klientech, zajišťuje jejich zpracování (9).

1.8 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je zhodnotit situaci banky a využít zjištěné výsledky k dalšímu plánování. Finanční analýza umožňuje odhalit problémy, ale také nalézt silné stránky banky.

1.8.1 Ukazatel struktury bilance

K užívaným ukazatelům struktury patří poměrový ukazatel vyjadřující podíl úvěrových pohledávek na celkových aktivech.

$$S_u = \frac{\text{úvěrové pohledávky}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Ukazatel vypovídá o podílu úvěrových pohledávek. Jde o důležitý ukazatel míry koncentrace určitého typu úvěrových pohledávek v portfoliu banky a tím i ukazatelem rizika, které plyne z koncentrace investic. Obecně platí, že vysoká hodnota ukazatelů tohoto typu zvyšuje riziko plynoucí z koncentrace (4, s. 28).

Obdobně konstruované jsou ukazatele na straně pasiv.

$$S_z = \frac{\text{vklady klientů}}{\text{celková pasiva}} * 100$$

1.8.2 Ukazatel bankovní rentability

Ukazatele se zaměřují na analýzu dosaženého hospodářského výsledku banky. Vypovídají o vztahu mezi výsledky hospodaření banky a vloženými vlastními zdroji či aktivy.

Rentabilita vlastního kapitálu:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{průměrný vlastní kapitál banky}}$$

Rentabilita bankovních aktiv:

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{průměrný stav aktiv}}$$

Ukazatele bankovní rentability jsou významné z toho důvodu, že vypovídají o míře splnění základních podnikatelských cílů banky související s hledáním optima mezi maximalizací zisku a zároveň splněním svých závazků (4, s. 31). Hodnota 1,00 je mezinárodně považována za dobrou úroveň (10, s. 53).

Tabulka č. 3 Doporučené hodnoty ROA

Hodnoty ROA	Návratnost aktiv
menší než 0,75	slabá
0,75 - 1,00	pod standardem
1,00 - 1,25	dobrá
1,25 - 1,75	velmi dobrá
více než 1,75	excelentní

Zdroj: vlastní zpracování dle (10, s. 55).

1.8.3 Ukazatel kvality bankovních aktiv

Ukazatele většinou poměřují objem vytvořených rezerv a opravných položek k základně, ze které jsou tvořeny (k úvěrovým nebo finančním pohledávkám). Vypovídají o rizikovosti bankovního portfolia. Důležité je sledovat tyto ukazatele v časové řadě a hodnotit tak jejich vývoj. Rizikovost portfolia je třeba posuzovat v souvislosti s použitými metodami pro účetní zachycení ztráty, která se očekává z pohledávek a také s hodnotou kapitálu určeného k pokrytí ztrát (4, s. 32,34).

K ukazatelům kvality aktiv se řadí (4, s. 32):

$$K_a = \frac{\text{opravné položky k úvěrům}}{\text{celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} * 100$$

$$K_o = \frac{\text{sledované a ohrožené úvěrové pohledávky}}{\text{celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} * 100$$

$$K_z = \frac{\text{ztrátové úvěrové pohledávky}}{\text{celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} * 100$$

Lze posuzovat kvalitu úvěrových aktiv ve vztahu k celkovým aktivům banky.

1.8.4 Ukazatel kapitálové přiměřenosti

Ukazatel kapitálové přiměřenosti se v současné době velmi zdůrazňuje. Vyjadřuje vztah mezi skutečnou výší kapitálu banky a jeho požadovanou výší, vzhledem k rizikovosti bankovního portfolia. Jde o snahu zajistit dostatečnou výši bankovního kapitálu jako zdroje ke krytí ztrát a zamezit tak přenosu ztrát na věřitele.

Při hodnocení výsledku je vždy třeba brát na vědomí určitou požadovanou rovnováhu mezi výnosností a bezpečností bankovního podnikání. Pokud hodnota kapitálové přiměřenosti roste, jde o pozitivní úkaz zejména pro věřitele banky, avšak dlouhodobý růst může znamenat následnou stagnaci až pokles růstu rentability podnikání (4, s. 34).

1.9 Úvěrové riziko

Riziko spočívá v nejistotě, zda klient dostojí svému závazku uhradit svůj dluh včas a v požadované výši. Toto riziko je historicky nejstarší a nejvýznamnější, avšak v bankovní činnosti není možné se mu vyhnout. Důvodem je, že banka se snaží dosáhnout zisku, a proto musí podstupovat i určitou míru rizika (4, s. 73,74).

1.9.1 Úvěrové postupy

Úvěrovému riziku je nutné věnovat velkou pozornost a řídit ho již na úrovni jednotlivých úvěrových obchodů. Banka si postup rozděluje do jednotlivých kroků:

- identifikace úvěrového rizika,
- měření úvěrového rizika,
- zajištění úvěrového rizika,
- sledování úvěrového rizika.

Pokud by banka podcenila, či dokonce vyloučila jednu část procesu, mělo by to za následek rostoucí pravděpodobnost ztráty z tohoto úvěrového obchodu.

Identifikace úvěrového rizika

Jde o oddělení úvěrového rizika od ostatních bankovních rizik a definování, se kterými produkty nebo aktivitami se toto riziko pojí.

- Riziko klienta – klient se dostane do takové ekonomické situace, že nebude moci dostát svým závazkům.
- Riziko země – ekonomické subjekty nebudou schopny z politického nebo ekonomického, případně i dalšího důvodu, plnit zahraniční závazky.
- Riziko z koncentrace – banka poskytuje úvěry podobným typům klientů, kteří mohou být vystaveni stejným ekonomickým a rizikovým charakteristikám (4, s. 74,75).

Měření úvěrového rizika

Důvodem měření úvěrového rizika je odhalení a určení možné ztráty z úvěrových obchodů. Každá banka se snaží úvěrové riziko minimalizovat nejlépe již na úrovni jednotlivých obchodů s klienty. Výsledkem procesu měření je zjištění bonity klienta a zařazení úvěrového obchodu do ratingové kategorie.

Existují dvě základní formy ratingu:

- externí rating – stanovuje externí ratingová agentura,
- interní rating – banka stanoví sama.

Jak externí, tak interní rating bývá vyjadřován pomocí stupnice, která může být různě široká. Externí rating vyjadřuje stupně pomocí písmen (AAA, BB apod.). Každý stupeň představuje určitou míru investičního rizika. K významným externím agenturám patří například MOODY'S a z českých agentur je to Czech Rating Agency (4, s. 75).

Nástrojem pro interní rating je většinou úvěrová analýza, která posuzuje schopnost klienta splácet poskytnutý úvěr. Banka upravuje jednotlivé postupy podle typu klientů. K těmto postupům patří finanční poměrová analýza a metoda zjednodušeného bodového hodnocení – scoringu. Na základě výsledku analýzy se banka rozhoduje, zda úvěr zamítne nebo poskytne. Pokud se banka rozhodne poskytnout klientovi úvěr, zařadí jej do určitého

ratingového stupně. Ratingový stupeň vyjadřuje riziko spojené s poskytnutým úvěrovým obchodem a ovlivňuje tak základní parametry úvěru:

- výše úrokové sazby (čím rizikovější rating, tím vyšší úrok),
- požadavky na zajištění úvěru (požadavek na kvalitu a výši zajištění),
- způsob sledování pohledávky (4, s. 76,77).

Zajištění úvěrového rizika

Při zajištění úvěrového rizika jde bance o snížení toho rizika využitím aktiv klienta nebo třetí osoby.

Banka rozlišuje více forem zajištění:

- podle povahy
 - osobní – bance ručí příjemce a další třetí osoba
 - věcné – banka vzniká právo na určité majetkové hodnoty toho, kdo zajištění poskytuje
- podle svázanosti
 - abstraktní – samostatně stojící právo nezávislé od zajišťované pohledávky
 - akcesorické – zajištění je nerozlučně svázáno se zajišťovanou pohledávkou

Všechny druhy zajištění musí splňovat určitá kritéria, jako jsou soudní vymahatelnost, likvidita zástavy, možnost ocenění zástavy, stabilita hodnoty zástavy a možnost kontroly stavu zástavy (4, s. 78).

Sledování úvěrového rizika

Sledování úvěrového rizika je tím vyšší, čím vyšší je úvěrové riziko pohledávky. Je častěji a důkladněji monitorováno (4, s. 78).

1.10 Outsourcing

„Outsourcing (Outside Resource Using) v doslovném překladu znamená používání vnějších zdrojů a představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup“ (11, s. 1).“

Při outsourcingu společnosti delegují některé činnosti a tyto činnosti zabezpečují třetí strany, protože je dokážou vykonat levněji, rychleji a lépe (11, s. 7).

Každá organizace je souhrnem činností či procesů. Některé z činností jsou společné pro všechny organizace, jiné jsou však specifické. Tyto služby či procesy mohou být zabezpečovány z vlastních nebo externích zdrojů. Mají tyto podoby:

- dělej – využívány vlastní zdroje,
- nakup – využívány vnější zdroje,
- spolupracuj, kooperuj – společné podniky, do nichž jsou zapojeny dva či více účastníků,
- konkuruj/soutěž – činnost vyčleněna jako samostatná jednotka a umístěna na trh, zde i případně prodána (11, s. 1).

Outsourcovat je možno část výrobního procesu, celý výrobní proces, stavební činnosti, podpůrné činnosti, personalistické služby a další činnosti. Outsourcing je nedílnou součástí podnikových operací, využití však nesmí být nahodilé, ale musí být chápáno jako součást strategického řízení. Úspěšný outsourcing vyžaduje pečlivé hodnocení, srovnávání a plánování budoucích dopadů na podnik. Výzkumy ukazují, že téměř polovina sjednaných kontraktů nedosahuje očekávaných výsledků (11, s. 3,4).

V českém prostředí banky začaly nejdříve přenechávat na smluvním základě doprovodné a doplňkové činnosti jako jsou například bezpečnostní služby (zajištění bezpečnosti na pobočkách, zabezpečení přepravy hotovosti a podobně). Nyní již v souladu s celosvětovým trendem často přenechávají banky smluveným externím institucím i některé bankovní činnosti. Příkladem je zpracování transakcí realizovaných prostřednictvím platebních karet, obsluha call center nebo právě řízení úvěrového rizika a vymáhání pohledávek. Banka se přenecháním určitých činností nezbaví zodpovědnosti vůči svým klientům a je povinna zajistit jejich správný, také zůstává zodpovědná za možná rizika (5, s. 68,69).

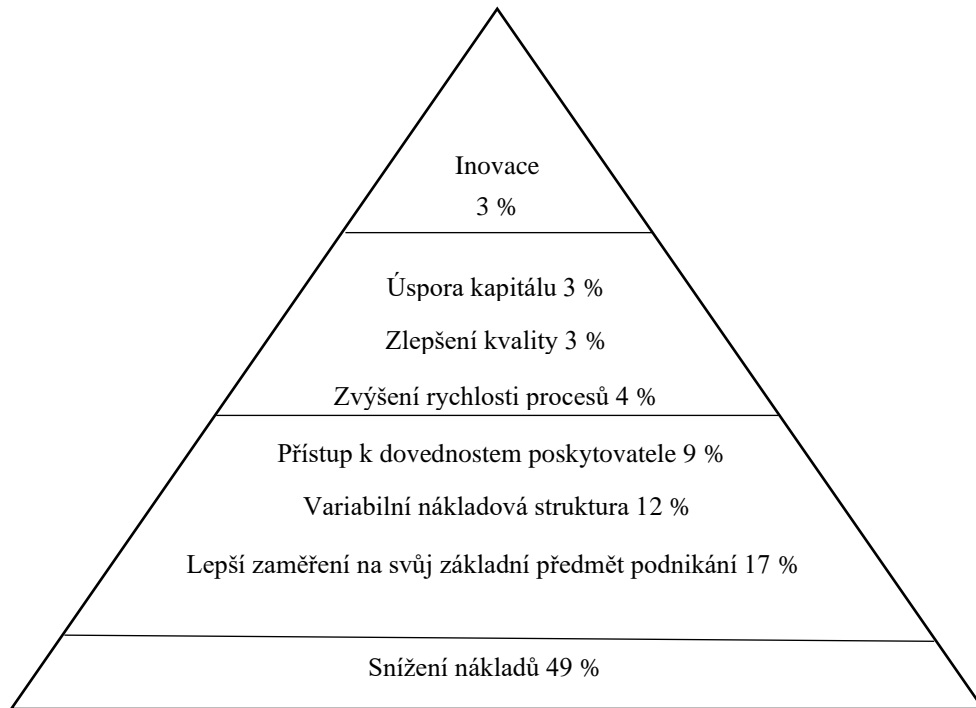
1.10.1 Důvody pro využívání outsourcingu

Důvody lze rozdělit na dvě skupiny:

- ekonomické – jsou zaměřovány především na úsporu nákladů, problémem je však postihnouti všech nákladů,

- strategické – jde o určení směru a vývoje firmy za použití méně vlastních zdrojů.

Mezi hlavní důvody uchýlení firem k outsourcingu patří zejména hledání úspor a snižování nákladů, avšak existují i další důvody k outsourcingu, které znázorňuje následující obrázek (11, s. 27).



Obrázek č. 1 Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu

Zdroj: vlastní zpracování dle (11, s. 28).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Česká spořitelna byla založena již v roce 1825 a v současnosti je největší bankou podle počtu klientů na českém trhu. Nabízí kompletní škálu bankovních produktů a služeb určených pro fyzické osoby, malé, střední a velké podniky, ale také obce a města. Společnost si drží vedoucí pozici na trhu v mnoha oblastech bankovníctví, zejména v korporátních úvěrech, spotřebitelských úvěrech, hypotečních úvěrech, podílových fondech, sociálním bankovníctví a síti bankomatů.

Společnost momentálně provozuje 487 poboček, zaměstnává 9 821 zaměstnanců a poskytuje služby více než 4,5 milionu klientů.

Je také řídicí osobou koncernu Finanční skupina České spořitelny. Dceřiné společnosti nabízí klientům širokou škálu doplňkových finančních služeb v oblastech stavebního spoření a úvěrů ze stavebního spoření, leasingu, penzijního připojištění, factoringu.

Dlouhodobým cílem České spořitelny zůstává vedení klientů a také celé české společnosti k prosperitě. Hlavním nástrojem k naplnění tohoto cíle je poradenský koncept Moje zdravé finance (dále jen „MZF“). Paralelně s rozvojem MZF Česká spořitelna intenzivně pracuje na dalším vylepšování svého bankovníctví budoucnosti s názvem George, a to jak v mobilní verzi, tak i ve verzi desktopové. Pro korporátní klienty Česká spořitelna plánuje další optimalizaci a digitalizaci procesů, které v konečném důsledku povedou ke zrychlení nejen úvěrových produktů (12).

2.1 Základní informace

Datum vzniku a zápisu:	30. prosince 1991
Spisová značka:	B 1171 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Česká spořitelna, a.s.
Sídlo:	Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00
Identifikační číslo:	452 44 782
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Předmětem podnikání je výkon činností uvedených v zákoně o bankách v § 1 odst. 1 písmena

- a) přijímání vkladů od veřejnosti,
- b) poskytování úvěrů,
- c) výkon činností uvedených v zákoně o bankách v § 1 odst. 3 písmena:
 - ca) investování do cenných papírů na vlastní účet,
 - cb) finanční pronájem (finanční leasing),
 - cc) platební styk a zúčtování,
 - cd) vydávání a správa platebních prostředků,
 - ce) poskytování záruk,
 - cf) otvírání akreditivů,
 - cg) obstarávání inkasa,
 - ch) poskytování investičních služeb,
- d) vydávání hypotečních zástavních listů,
- e) finanční makléřství,
- f) výkon činnosti depozitáře,
- g) směnářenskou činnost (nákup devizových prostředků),
- h) poskytování bankovních informací,

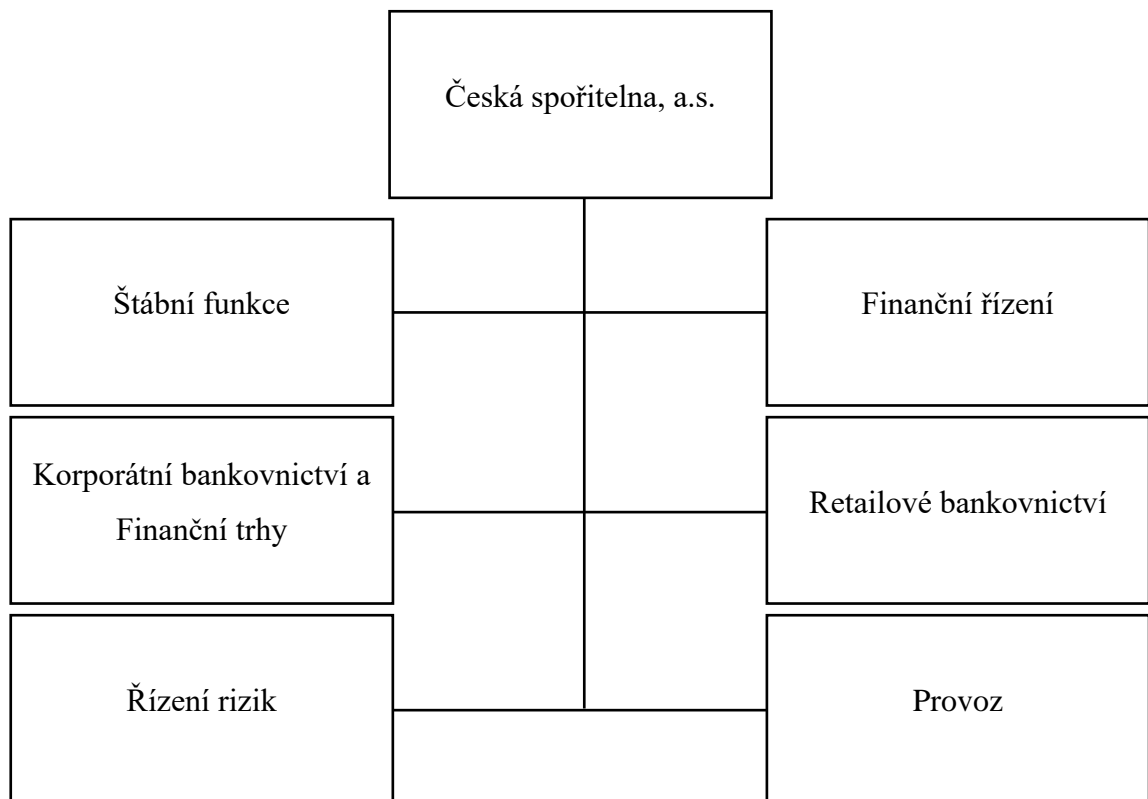
- i) obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem,
- j) pronájem bezpečnostních schránek,
- k) činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci České spořitelny,
- l) činnost podle § 74 odst. 1 zákona č. 427/2011 Sb., o doplňkovém penzijním spoření.

Jediný akcionář: Erste Group Bank AG
1100 Vídeň, Am belvedere 1, Rakouská republika
Registrační číslo: FN 33209m
Právní forma: akciová společnost

Akcie: 152 000 000 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100 Kč

Základní kapitál: 15 200 000 000 Kč, splaceno 100 % (13)

2.2 Organizační struktura



Obrázek č. 2 Zkrácená organizační struktura České spořitelny

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Organizační struktura České spořitelny je vzhledem k velikosti banky velmi rozsáhlá a jednotlivé vyznačené oddíly se dále rozvětvují do dalších útvarů, z nichž každý spadá pod svého ředitele a další vedoucí pracovníky. Předseda představenstva dohlíží a vede Štábní funkci, do které se řadí například oddíly jako jsou Lidské zdroje, Ekonomické a strategické analýzy, Marketing, ale také Interní audit. Místopředseda představenstva obstarává Finanční řízení. Pod každého člena představenstva pak spadá jeden oddíl, tedy Korporátní bankovníctví a Finanční trhy, Retailové bankovníctví, Řízení rizik nebo provoz.

2.3 Historie České spořitelny

Česká spořitelna je banka s nejdelsí tradicí na českém trhu. Po vzniku samostatné československé republiky v říjnu 1918 bylo za potřebí sjednotit rozdíly v legislativě. V Česku byly instituce vzniklé na základě regulativu z roku 1844, zatímco Slovensko bylo řízeno uherskou legislativou. Slovem „sporitel'na“ se běžně nazývaly soukromé akciové společnosti se založením za účelem zisku. K úpravě došlo v roce 1920 novým spořitelním zákonem č. 302, který zavedl stejná pravidla pro všechny spořitelny.

Organizace byla založena 12. února 1825 tehdy pod názvem Spořitelna česká, přičemž slovo „česká“ označovalo místo působení spořitelny, nikoli její národnostní zaměření. Cílem spořitelny, stejně jako ostatních tehdejších spořitel, bylo pomoci chudším vrstvám obyvatel. Spořitelna česká chtěla vyvolat spořivost, lidé si ukládali částky, které se zvyšovaly o drobné úroky a tvořili si tak rezervu pro případ nemoci či nezaměstnanosti (14).

Po únoru roku 1948 byly malé spořitelny znárodněny. V roce 1967 byla založena jedna Státní spořitelna a o dva roky později byla rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu kvůli přijetí zákona o Československé federaci. Před koncem roku 1991 se Česká spořitelna stává akciovou společností. V roce 2000 skupina Erste Bank zaplatila polovinu kupní ceny ve výši 531 milionů EUR a stala z 52 procent akcionářem České spořitelny. O necelé dva roky později Erste Bank vykoupila minoritní akcie a postupně tak byla 98procentním vlastníkem České spořitelny. V listopadu roku 2018 se Erste Bank stala 100procentním akcionářem České spořitelny (12).

Skupina Erste

Erste Group byla založena v roce 1819 jako první rakouská spořitelna. V roce 1997 rozšířila svou činnost do střední a východní Evropy a stala se jedním z největších poskytovatelů finančních služeb ve východní části EU. Skupina pokrývá trh v Rakousku, České republice, na Slovensku, v Rumunsku, Maďarsku, Chorvatsku a Srbsku. Počet jejích klientů se zvýšil z původních 600 000 na zhruba 16,2 milionu. Česká spořitelna je součástí od roku 2000 (12).

2.4 Finanční analýza

S využitím vzorců a informací z teoretické části bakalářské práce se bude zhodnocovat finanční situace banky.

2.4.1 Pohledávky za klienty

V následujících tabulkách jsou zachyceny hodnoty pohledávek za klienty a dále hodnoty pohledávek po splatnosti.

Tabulka č. 4 Celkové pohledávky za klienty v mil. Kč

Rok	2016	2017	2018
v mil. Kč	577 453	638 694	694 065

Zdroj: vlastní zpracování dle (15).

Tabulka č. 5 Pohledávky po splatnosti v roce 2018 v mil. Kč

Celkem po splatnosti v mil. Kč	1–30 dní	31–60 dní	61–90 dní	91–180 dní	Více než 180 dní
6 785	5 558	819	408	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle (15).

Tabulka č. 6 Pohledávky po splatnosti v roce 2017 v mil. Kč

Celkem po splatnosti v mil. Kč	1–30 dní	31–60 dní	61–90 dní	91–180 dní	Více než 180 dní
7 004	5 620	574	766	22	22

Zdroj: vlastní zpracování dle (15).

Tabulka č. 7 Pohledávky po splatnosti v roce 2016 v mil. Kč

Celkem po splatnosti v mil. Kč	1–30 dní	31–60 dní	61–90 dní	91–180 dní	Více než 180 dní
1 424	572	574	278	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle (16).

V posledních třech letech se dynamicky zvětšoval objem úvěrů poskytnutých retailovým klientům. Mezi roky 2016 a 2018 je nárůst o 20,2 %.

2.4.2 Bilanční suma

Tabulka č. 8 Bilanční suma v mld. Kč

Rok	2016	2017	2018
v mld. Kč	1 066,5	1 329,2	1 426,5

Zdroj: vlastní zpracování dle (15).

Konsolidovaná bilanční suma dosáhla k 31. prosinci 2018 výše 1 426,5 mld. Kč. Oproti začátku ledna roku 2018 vzrostla o 7,4 %. V průběhu roku 2018 došlo ke změně struktury aktiv, významně se zvýšil objem poskytnutých úvěrů klientům a bankám včetně repo operací s ČNB. Na pasivní straně bilance se zvýšily zejména vklady klientů, vzrostly také mezibankovní vklady včetně repo operací (15).

2.4.3 Ukazatel struktury bilance

$$S_{\dot{u}} = \frac{\text{úvěrové pohledávky}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Tabulka č. 9 Podíl úvěrových pohledávek na celkových aktivech

Rok	2016	2017	2018
$S_{\dot{u}}$	54,14 %	48,05 %	48,66 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (15).

Čistý objem úvěrů vzrostl v roce 2018 o 9,0 % na 694,1 mld. Kč. Portfolio úvěrů domácnostem se od začátku roku 2018 zvětšilo především díky hypotékám fyzickým osobám (vzrostly o 11,2 %), úvěrům malým podnikům (vyšší o 8,6 %). Bilanční suma je tvořena zhruba z poloviny úvěrovými pohledávkami klientů a v letech se drží více méně na úrovni 50 % (15).

$$S_z = \frac{\text{vklady klientů}}{\text{celková pasiva}} * 100$$

Tabulka č. 10 Podíl vkladů klientů na celkových pasivech

Rok	2016	2017	2018
S_z	73,78 %	66,35 %	66,77 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (15).

Vklady klientů vzrostly od 1. ledna 2018 o 8,1 % na 954,4 mld. Kč. Vklady domácností se zvýšily o 9,3 % na 672,0 mld. Kč. Vklady korporátní klientely vzrostly o 5,2 % na 218,6 mld. Kč. Vklady klientů veřejného sektoru se od 1. ledna 2018 zvýšily o 5,4 % na 63,8 mld. Kč (15). Bilanční sumu tvoří zhruba ze 70 % vklady klientů.

2.4.4 Ukazatel bankovní rentability

Ukazatele se zaměřují na analýzu dosaženého hospodářského výsledku banky. Vypovídají o vztahu mezi výsledky hospodaření banky a vloženými vlastními zdroji či aktivy (4, s. 30).

Rentabilita vlastního kapitálu:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{průměrný vlastní kapitál banky}}$$

Tabulka č. 11 Rentabilita vlastního kapitálu

Rok	2016	2017	2018
ROE	12,9 %	12,1 %	12,8 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (15).

Rentabilita vlastního kapitálu (průměrná návratnost) se v České spořitelně pohybuje v rozmezí od 12,1 % do 12,9 %. Návratnost pro akcionáře je tedy výborná v porovnání s průměrem v jiných bankách Evropské Unie, který je 5,6 %. V bankách na území Česka je průměr zhruba 13 % a naše bankovníctví je tak velmi stabilní (17). Česká spořitelna si v letech udržuje průměrnou návratnost na celkovém průměru České republiky. Není tak třeba nějak zvláště zasahovat a jen nadále udržovat tento trend.

Rentabilita bankovních aktiv:

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{průměrný stav aktiv}}$$

Tabulka č. 12 Rentabilita bankovních aktiv

Rok	2016	2017	2018
ROA	1,5 %	1,1 %	1,1 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (15).

Rentabilita bankovních aktiv v České spořitelně je na dobré až velmi dobré úrovni, jelikož se pohybuje v rozmezí od 1 do 1,75 % (10, s. 55).

Česká spořitelna patří v České republice mezi velké banky s dlouhodobou tradicí a se stabilní finanční situací, jak potvrzuje finanční analýza.

Kapitálová přiměřenost

Tabulka č. 13 Kapitálová přiměřenost banky

Rok	2016	2017	2018
Kapitálová přiměřenost	20,1 %	18,6 %	19,0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (15).

Kapitálová přiměřenost České spořitelny výrazně převyšuje úroveň, kterou požaduje ČNB. Pohle vyhlášky ČNB v souladu s BASEL II je požadovaná výše kapitálové přiměřenosti minimálně 8 % (18).

Ukazatel kvality bankovních aktiv

$$K_a = \frac{\text{opravné položky k úvěrům}}{\text{celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} * 100$$

Tabulka č. 14 Podíl opravných položek k úvěrům na celkových úvěrových pohledávkách

Rok	2016	2017	2018
K _a	1,04 %	0,62 %	0,9 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (16) a (15).

$$K_o = \frac{\text{sledované a ohrožené úvěrové pohledávky}}{\text{celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} * 100$$

Tabulka č. 15 Podíl sledovaných a ohrožených pohledávek na celkových pohledávkách

Rok	2016	2017	2018
K _o	2,64 %	4,57 %	9,75 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (16) a (15).

$$K_z = \frac{\text{ztrátové úvěrové pohledávky}}{\text{celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} * 100$$

Tabulka č. 16 Podíl ztrátových úvěrových pohledávek na celkových úvěrových pohledávkách

Rok	2016	2017	2018
K _z	1,31 %	0,98 %	0,86 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (16) a (15).

Ukazatele kvality bankovních aktiv je třeba sledovat v časové linii. Od roku 2016 do roku 2018 se hodnota opravných položek na sledovaných a ohrožených pohledávkách spíše snižovala. Podíl sledovaných a ohrožených pohledávek vůči celkovým úvěrovým pohledávkám ke klientům se však meziročně zvětšoval vždy v řádu několika celých procent. Mezi lety 2016 a 2018 je rozdíl 7,11 %. Kvůli neustálému růstu je třeba provést v bance opatření, které by předcházelo dalšímu nárůstu sledovaných a ohrožených pohledávek. Naopak ztrátové pohledávky každoročně snižují svůj podíl na celkových úvěrových pohledávkách.

2.5 Řízení pohledávek

Žádost o úvěr

Každý zájemce o úvěr v České spořitelně musí být důkladně prověřen a splňovat řadu podmínek. Proces žádosti o úvěr začíná identifikací klienta na některé z poboček na základě jeho občanského průkazu. Zaměstnanci požadují od žadatelů informace o formě bydlení, vzdělání, počtu členů domácnosti – včetně samotného žadatele, informace o zaměstnavateli a rodinný stav, ten je třeba znát zejména kvůli souhlasu manžela nebo manželky, pokud se jedná o úvěr, který přesáhne částku 300 000 Kč. Dále musí znát účel úvěru, o který klient žádá. Jednou z nejdůležitějších informací jsou příjmy a výdaje žadatele.

Podmínky pro poskytnutí úvěru:

1. Občan, který žádá o úvěr, musí mít nejméně osmnáct let. Banka poskytne žadateli úvěr jen v tom případě, že je schopný jej splatit nejpozději do jeho sedmdesáti pěti let.
2. Žadatel musí být více než 3 měsíce zaměstnán.
3. Při žádosti o úvěr je třeba doložit příjmy za posledních 12 měsíců – z těchto ročních příjmů musí být nejméně 3 příjmy ze zaměstnání.

Česká spořitelna akceptuje tyto příjmy žadatele:

- ze závislé činnosti v ČR (vyplácené na bankovní účet nebo v hotovosti),
- ze závislé činnosti v zahraničí (vyplácené výhradně na bankovní účet),
- z podnikání v ČR,
- z nájmu nemovitostí v ČR,
- starobní důchod v ČR,
- výsluhový příspěvek v ČR,
- ostatní (doplňkové) příjmy z ČR.

Za neakceptovatelné příjmy Česká spořitelna považuje například podporu v nezaměstnanosti, příjmy ze zaměstnání, je-li zaměstnanec ve výpovědní lhůtě nebo zkušební době, podpory v nezaměstnanosti, sociální dávky, přídavky na děti, vdovský důchod, sirotčí důchod, ale také příjmy z kapitálového majetku a podobně.

Dále zaměstnanec České spořitelny zjistí interní rating – základní ukazatel hodnocení úvěrového rizika klienta a jeho hodnota vyjadřuje pravděpodobnost selhání žadatele (dále jen „rating“).

Definice ratingových stupňů pro fyzické osoby

0 – bez interního ratingu – klient nemá žádný aktivní, scoringem hodnotitelný produkt, respektive klient není hodnotitelný

1 – extrémně silný – bez rizika nebo velice nízké riziko

2 – velmi silný – nízké riziko

3 – silný – podprůměrné riziko

4 – uspokojivý – průměrné riziko

5 – střední riziko – vyšší než průměrné riziko, z chování účtů není možné jednoznačné ohodnocení

6 – zranitelný – vyšší riziko, negativní chování během sledovaného období

7 – slabý – nadstandardně vysoké riziko, před schválením nového produktu je nutné specifikovat a vyřešit případnou existenci nesplacené částky

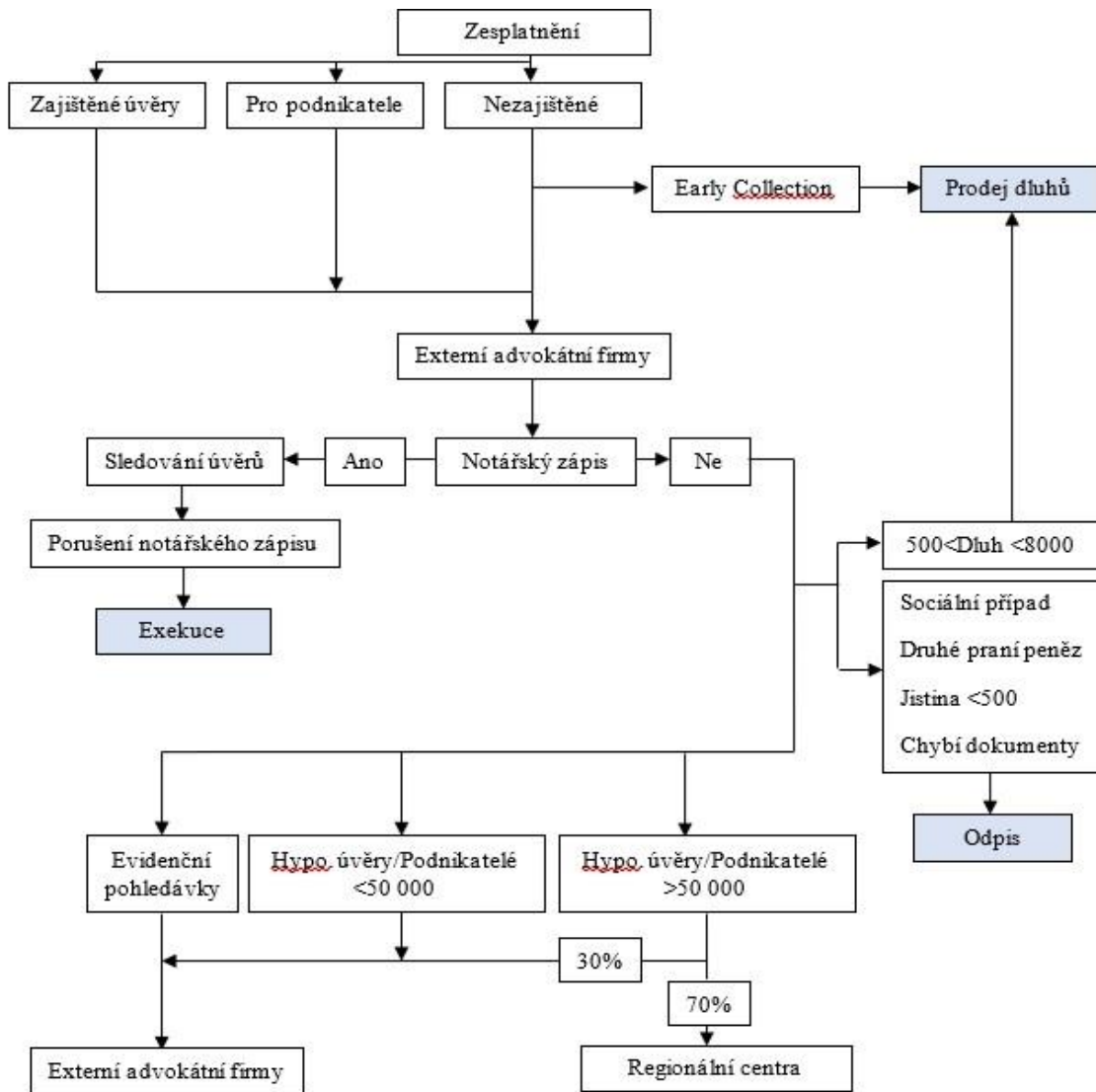
8 – riziko ztráty – extrémně vysoké riziko

R – selhání (default) – zahájení insolvenčního řízení klienta, ztráta z úvěru (úplný nebo částečný odpis pohledávky)

Interní rating ovlivňuje zejména částku, kterou banka žadateli půjčí a úrokovou sazbu.

Základem pro posouzení každého úvěrového obchodu je provedení scoringu žádosti o úvěr, jehož standardní součástí je vyhodnocení dotazu do CBCB (Czech Banking Credit Bureau) – bankovní registr clientských informací. V registru je dostupná klientova úvěrová angažovanost, tedy jaké úvěry nyní má a jaké měl v minulosti. Ukládají se zde všechny informace po dobu 4 let po ukončení splácení úvěrů. Aplikační scoring určí výši splátek, úroku a dobu splatnosti. Je ukončen v souladu s rozhodnutím zaměstnance kompetentního k rozhodnutí o žádosti o úvěrový produkt – schválení na základě přidělených schvalovacích pravomocí, nebo zamítnutí.

2.5.1 Vymáhání pohledávek



Obrázek č. 3 Postup vymáhání pohledávek ve fázi Late Collection

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých údajů

V České spořitelně se řízení pohledávek rozděluje do dvou částí – Early Collection a Late Collection.

Early Collection – první fáze

Early fáze začíná prvním dnem po splatnosti. Například 25. den v měsíci je splatnost produktu, pokud dlužník nezplatí dlužnou částku, tak 26. den v měsíci se již nachází v Early Collection fázi a začínají vymáhací aktivity, které jsou rozděleny dle rizikovosti klientů – nízká, střední, vysoká.

Příklady:

Nízká rizikovost klienta

Během prvních 14 dnů společnost upozorní klienta pouze SMS zprávou. Většinou jde o případ, kdy klient vždy platí včas a poprvé na splátku zapomněl.

Střední rizikovost klienta

U střední rizikovosti banka vyčkává 7 dní, kdy klientovi během této doby zašle SMS zprávu, aby svůj dluh uhradil.

Vysoký rizikovost klienta

Banka zasílá SMS zprávu již po 2 dnech dlužnosti a následuje volání operátorů z call centra společnosti.

Každá banka má svou strategii, kdy klienta začít kontaktovat a jakým způsobem a tyto dny se také mohou lišit u jednotlivých dlužníků.

V první fázi klienti České spořitelny mohou dlužit po dobu 90 dní – tzn. 3 splátky. Zaměstnanci České spořitelny urgují klienty k zaplacení jejich dluhu prostřednictvím SMS zpráv, emailů, upomínek, dopisů a hovorů z call centra.

Po čtyřiceti dnech převede Česká spořitelna klientský dluh do inkasní agentury, která má třicet dní na vymáhání. Pokud je inkasní agentura neúspěšná, přechází zpět do České spořitelny. Spořitelna vymáhá v první fázi dalších dvacet dní. První fáze – Early Collection se ukončuje třetí upomínkou. Poté se přestávají vymáhat nesplacené splátky, ale již se požaduje celý dluh, který přechází do druhé fáze vymáhání – Late Collection.

Late Collection

Fázi Late Collection zahajuje Česká spořitelna v den zesplatnění. Ten nastává po 90ti dnech dlužnosti. Dlužník musí zaplatit celou vypůjčenou částku včetně smluvených

úroků, případně úroků z prodlení a dalších poplatků. Přichází tak o výhodu v čase rozložených splátek (dále jen „zesplatnění“).

Česká spořitelna rozděluje úvěry na:

- zajištěné,
- pro podnikatele,
- nezajištěné.

Nezajištěné úvěry spadají do Early Collection. Znovu se klienti obvolávají a obesílají dopisy, aby zaplatili alespoň jednu třetinu dluhu. Pokud klienti nezaplatí požadovanou částku, přejde Česká spořitelna k prodeji dluhu přes aukční portál.

Zajištěné úvěry a úvěry pro podnikatele se delegují externím advokátním firmám – Vila Advokát, Bělina & Partners, PRK. Firmy vymáhají aktivně 4 měsíce. Pokud klienti odmítají svůj dluh zaplatit, advokátní společnosti se pokoušejí dohodnout podpis notářského zápisu. Notářským zápisem se rozumí listina, ve které se klienti upisují k placení dluhu, Česká spořitelna znovu rozdělí jejich dluh na splátky (dále jen „notářský zápis“). Jestliže klienti notářský zápis podepíší a svůj dluh i nadále nesplácí, řeší se dluh přímo exekucí.

Po šesti měsících advokátní firmy vrací nesplacené dluhy zpět do České spořitelny. Pokud klienti podepsali notářský zápis, sledují se zajištěné a nezajištěné úvěry v jednotlivých útvarech. Jestliže klienti svůj dluh nesplácí, znovu spořitelna přejde k exekuci. U dlužníků, kteří nepodepsali notářský zápis a nadále odmítají svůj dluh splatit, se řeší několik podmínek:

1. Zdali se jedná o sociální případ – dlužník se dostane do špatné sociální situace. Může nastat například při ztrátě zaměstnání nebo dlouhodobé nemoci dlužníka.
2. Jedná-li se o „druhé“ praní peněz – dlužná částka byla již v minulosti neúspěšně vymáhána.
3. Je-li jistina menší než 500 Kč – částka, na kterou byl sjednán úvěr je menší než 500 Kč. Jistina nezahrnuje úroky. Součet jistiny a úroků vytvoří dlužnou částku k bance.

4. Chybí-li dokumenty – zejména u dlouhodobých úvěrů může nastat situace, kdy po mnoha letech dlužník přestane splácet úvěr a v bance se již nenachází dokumenty k tomuto poskytnutému úvěru.

Jestliže se prokáže, že jde o jeden z případů, Česká spořitelna svoje pohledávky ke klientům odepíše. Další možností je malá půjčka do 8 000 Kč – z pohledu České spořitelny se nevyplácí platit právní poplatky a opět přechází k prodeji své pohledávky na aukčním portále.

Klienti nemusí splňovat žádnou z podmínek a jejich dluh se zařadí do evidenčních pohledávek (kontokorent, kreditní karty). V tomto případě přechází k dalším externím partnerům – Havel & Partners, Mašek advokáti.

Hypoteční úvěry a úvěry pro podnikatele řeší z 30 procent externí firmy a z 70 procent Česká spořitelna. Úvěry, které řeší Česká spořitelna, spadají pod jednotlivé útvary regionálních center. Určují se podle místa sjednání (Praha, Plzeň, Ústí nad Labem, Brno, Pardubice, Ostrava). Společnost rozděluje úvěry mezi externí firmy kvůli porovnání nákladů. Spořitelna si zkalkuluje náklady na zaměstnance za rok a vypočítá jeho produktivitu. Aktuálně je pro spořitelnu dražší vymáhání pohledávek v rámci podniku, avšak mají větší procento splacených pohledávek než u externích advokátních firem. Z toho vyplývá, že Česká spořitelna má špatně nastavené smlouvy, popřípadě podmínky s externími finančními advokátními firmami. Pokud si společnost takto sjednává outsourcing, vždy je to proto, že externí firmy podávají lepší výsledky a jsou ekonomičtější než společnost samotná.

V případě, kdy klienti nepodepíší notářský zápis a nesplňují podmínky (sociální případ, jistina do 500 Kč, druhé praní peněz nebo chybějící dokumenty), Česká spořitelna po roce nesplácení zasílá předžalobní upomínku. Pokud dlužníci zareagují, stále je možnost dohodnout se na notářském zápisu, rozdělit dluhy na splátky a doplatit. Jestliže ani nyní nereagují, podá Česká spořitelna k soudu elektronický platební dotaz a čeká na udělení právní moci. Po jejím udělení se pohledávky předají smluveným exekutorům (19).

Během celého procesu má dlužník právo na vyhlášení insolvence. Dále se postupuje podle zákona o insolvenční.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1 Outsourcing

V návaznosti na analytickou a teoretickou část se autorka bude dále zabývat srovnáváním nákladů na outsourcing jak v jednotlivých letech, tak i ve srovnání s ostatními správními náklady a náklady na zaměstnance. Na základě srovnání se tak bude dát rozhodnout, zda pokračovat s rozšiřováním outsourcingu, nebo spíše rozšířit útvar zaměstnanců České spořitelny na vymáhání pohledávek.

Z analytické části bakalářské práce vyplývá, že outsourcing je momentálně pro Českou spořitelnu levnější, avšak jeho efektivita je mnohem nižší než při vymáhání pohledávek přímo zaměstnanci České spořitelny.

Pro srovnání správních nákladů se vycházelo z dat z výročních zpráv České spořitelny z let 2014 až 2018.

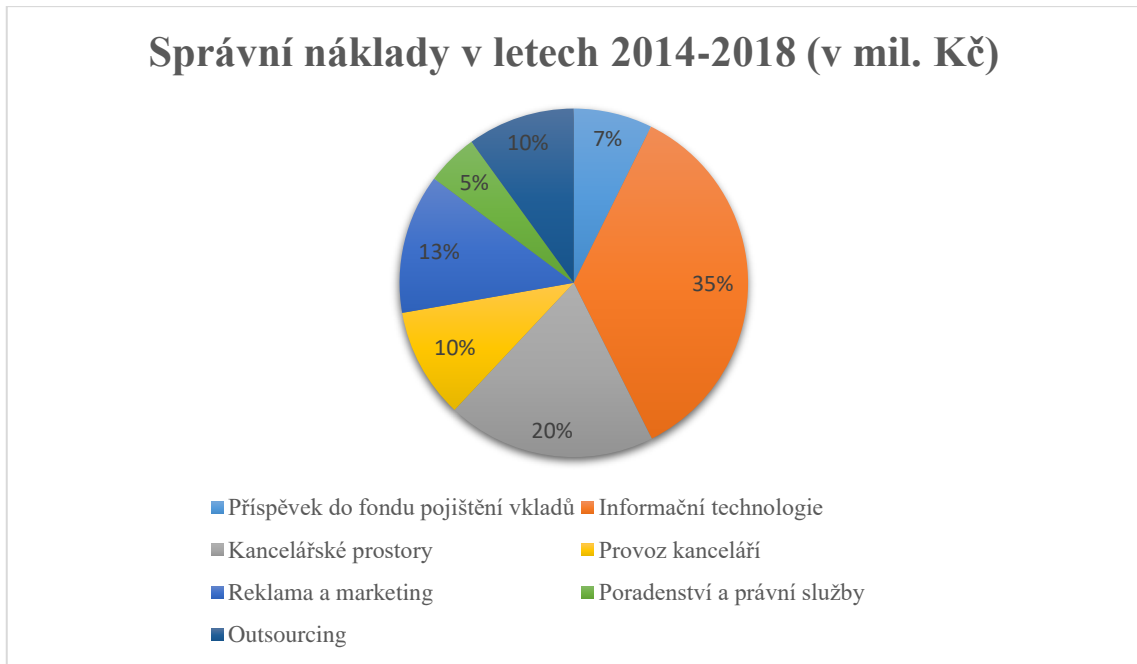
Tabulka č. 17 Srovnání správních nákladů s náklady na outsourcing

Rok	Náklady na outsourcing (v mil. Kč)	Nárůst nákladů na outsourcing (v %)	Správní náklady celkem (v mil. Kč)	Nárůst správních nákladů (v %)
2014	633	x	7 331	x
2015	576	-9,0	7 628	4,0
2016	757	31,42	6 863	-10,0
2017	829	9,51	6 970	1,56
2018	758	-8,57	6 773	-3,4

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv sledované banky a poskytnutých informací bankou

Nejvyšší nárůst nákladů na outsourcing proběhl v roce 2016, kdy se hodnota nákladů na outsourcing zvýšila o 31,42 % na 757 milionů Kč a zároveň klesly celkové správní náklady o 10 %. V tomto roce zřejmě Česká spořitelna začala využívat outsourcing u nového externího partnera a díky této spolupráci mohla snížit celkové správní náklady. V dalších letech se však náklady na outsourcing spíše zvyšovaly a stejně tak i celkové náklady.

Správní náklady v letech 2014-2018 (v mil. Kč)



Graf č. 1 Struktura správních nákladů

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv sledované banky a poskytnutých informací bankou

Z grafu vyplývá, že náklady na outsourcing patří ve společnosti spíše k menší nákladové položce a tvoří pouze 10 % z celkových správních nákladů. Nejvyššími náklady jsou náklady na informační technologie, které tvoří celých 35 % ze správních nákladů.

Dále se autorka bude zabývat zjištěním ročních nákladů na jednoho zaměstnance a tyto náklady srovnávat s náklady na outsourcing.

Tabulka č. 18 Náklady na zaměstnance

Rok	Počet zaměstnanců	Celkové náklady na zaměstnance (v mld. Kč)	Průměrné náklady na jednoho zaměstnance (v Kč)
2014	10 471	8,6	821 316
2015	10 536	8,8	835 231
2016	10 371	9,2	887 089
2017	10 248	9,2	897 736
2018	10 244	9,6	937 134

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv sledované banky

Náklady na zaměstnance se každoročně zvyšují i v případě, kdy počet zaměstnanců meziročně klesá. Zvyšování nákladů je zapříčiněno zejména nárůstem minimální mzdy. Pokud narůstá minimální mzda, je zaměstnavatel nucen zvyšovat i ostatní mzdy zaměstnanců. V roce 2014 byla stanovena minimální mzda na 8 500 Kč a do roku 2018

byla postupně zvyšována až na částku 12 200 Kč. Mezi lety 2014 a 2018 tedy došlo k nárůstu o téměř 44 % (20).

V útvaru pro vymáhání pohledávek je zaměstnáno celkem 120 zaměstnanců – v tomto počtu je zahrnuto oddělení pro vymáhání v Early Collection i Late Collection. Náklady na jednoho zaměstnance jsou ročně přibližně 800 000 Kč, což je méně než průměrné náklady. Náklady zahrnují i odměny zaměstnanců za vymožené pohledávky, které se pohybují od 5 do 15 %.

Nyní lze vypočítat, že pokud jsou roční náklady na zaměstnance v útvaru vymáhání pohledávek 800 000 Kč, za celé oddělení jsou tyto náklady 96 000 000 Kč.

Avšak je třeba brát v úvahu, že mzdové náklady nejsou jediné a je nutno započítat i kancelářské prostory a náklady na provoz kanceláří, ve kterých zaměstnanci pracují, dále informační technologie a odpisy majetku. Tyto náklady společnosti u outsourcingu odpadají a lze to považovat za jednu z výhod.

Dále se tedy přistoupí k průměrným nákladům, které jsou spojené s kancelářskými prostory, vztahující se k tomuto oddělení.

Tabulka č. 19 Náklady na kancelářské prostory a provoz kanceláří

Rok	Náklady na kancelářské prostory (v mil. Kč)	Náklady na provoz kanceláří (v mil. Kč)	Náklady na oddělení vymáhání pohledávek (v mil. Kč)
2014	1 400	834	25,6
2015	1 443	807	25,6
2016	1 391	680	23,9
2017	1 367	697	24,2
2018	1 292	626	22,5

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv sledované banky

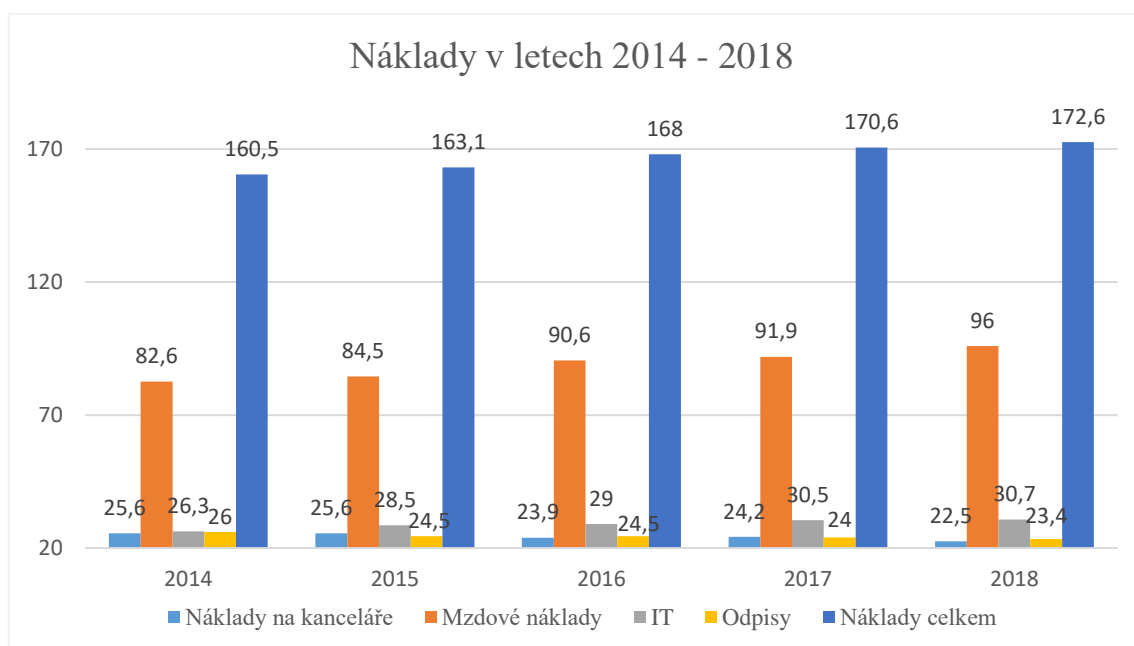
Je zřejmé, že náklady na kancelářské prostory a jejich provoz se každoročně snižují. Tento pokles může být zapříčiněn například vyjednáváním nižšího nájmu, přesunem kanceláří do výhodnějších prostor, úspornějším vytápěním a osvětlením prostor.

Dále následuje propočet celkových nákladů na útvár restrukturalizace a vymáhání pohledávek a jejich srovnání v čase.

Tabulka č. 20 Náklady na útvár restrukturalizace a vymáhání pohledávek

Rok	Náklady na kancelářské prostory a jejich provoz (v mil. Kč)	Mzdové náklady (v mil. Kč)	Informační technologie (v mil. Kč)	Odpisy (v mil. Kč)	Náklady celkem (v mil. Kč)
2014	25,6	82,6	26,3	26,0	160,5
2015	25,6	84,5	28,5	24,5	163,1
2016	23,9	90,6	29,0	24,5	168,0
2017	24,2	91,9	30,5	24,0	170,6
2018	22,5	96,0	30,7	23,4	172,6

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv sledované banky



Graf č. 2 Náklady na útvár restrukturalizace a vymáhání pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv sledované banky

V jednotlivých letech se celkové náklady zvyšují, což je zapříčiněno zejména zvyšováním mzdových nákladů a nákladů na informační technologie. Jak již bylo zmíněno, mzdové náklady rostou kvůli nárůstu minimální mzdy. Náklady na informační technologie se zvětšují kvůli digitalizaci stále více procesů ve společnosti. Tyto rostoucí náklady se

společnost snaží kompenzovat snižováním nákladů na kancelářské prostory a jejich provoz.

Autorka čerpala informace zejména z výročních zpráv a od zaměstnanců v úseku Restrukturalizace a vymáhání pohledávek. Podle výpočtů, vycházejících z těchto informací, vyšly náklady na úsek vymáhání pohledávek nižší než na celý outsourcing. Bohužel dále není možno zjistit další náklady, které mohou spadat do tohoto úseku a mohly by tak převyšovat náklady na outsourcing pohledávek externím partnerům.

Pokud se však bude vycházet z vypočtených dat a údajů o tom, že zaměstnanci České spořitelny jsou efektivnější ve vymáhání pohledávek, je jednoznačné doporučení investovat finanční prostředky a rozšířit útvar Restrukturalizace a vymáhání pohledávek. Třeba že náklady na zaměstnance se každoročně zvyšují a lze předpokládat, že i dále porostou, náklady na outsourcing mají tendenci také se spíše zvětšovat.

Dalším důvodem pro investici do vlastních zaměstnanců může být i to, že z hlediska kontroly a motivace je pro společnost mnohem jednodušší vedení zaměstnanců v organizaci než u externích firem. Zde je i riziko poškození jména společnosti kvůli snížení kvality služeb od smlouveného partnera anebo nesprávné analýzy a následně výběr. Z nefinančního hlediska je třeba brát i v potaz, že Česká spořitelna vymáhá některé z pohledávek ve svých regionálních centrech. V tomto případě tedy zaměstnanci dokážou lépe navázat kontakt s klienty a řešit jejich situaci, protože znají daný region a jeho ekonomickou situaci, například zda se jedná o region s vyšší nezaměstnaností a podobně.

3.2 Sledované a ohrožené úvěrové pohledávky

Z finanční analýzy provedené v analytické části bakalářské práce vyplývá, že každoročně se zvětšuje podíl sledovaných a ohrožených úvěrových pohledávek na celkových úvěrových pohledávkách. Bakalářská práce se zabývá úvěrovými pohledávkami k retailovým klientům, tedy k fyzickým osobám a nezahrnuje pohledávky k podnikatelským subjektům a bankám.

Tabulka č. 21 Podíl sledovaných a ohrožených pohledávek na celkových pohledávkách

Rok	2016	2017	2018
K _o	2,64 %	4,57 %	9,75 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (16) a (15).

Z výsledků analytické části bakalářské práce lze pozorovat, že nárůst mezi lety 2016 a 2017 byl 1,93 % a mezi lety 2017 a 2018 již 5,18 %. Došlo tedy k výraznému nárůstu sledovaných a ohrožených pohledávek na objemu celkových pohledávkách k retailovým klientům.

Jako první krok, je třeba uvést definici banky pro sledované a ohrožené pohledávky. Tyto informace byly opět čerpány z výročních zpráv České spořitelny.

Banka rozděluje pohledávky na nízkorizikové, vyžadující pozornost vedení (sledované), nestandardní (ohrožené) a non-performing (ztrátové) (15). Tato část bakalářské práce se bude zabývat pouze sledovanými a ohroženými pohledávkami, jelikož u ztrátových pohledávek se problémy nevyskytují a bance se daří jejich podíl každoročně snižovat.

Za sledované pohledávky banka považuje takové pohledávky, kdy klienti disponují omezeným objemem úspor. V minulosti se u klientů vyskytly problémy s placením jejich závazku a ty vedly k upomínkám na uhrazení pohledávek bance. Tito klienti mají obvykle v současnosti dobrou historii plnění jejich závazků a nejsou v prodlení s platbami.

U nestandardních pohledávek klient podléhá vlivu negativního finančního nebo ekonomického vývoje (15).

Fyzické osoby banka hodnotí behaviorálním a aplikačním scoringem. Informace čerpá jak ze svého portfolia, tak i z externích informačních zdrojů jako je credit bureau. Přesto stále podíl sledovaných a nestandardních pohledávek roste.

Rozšíření informací o klientovi by bylo možné ověřením jeho bonity ve více registrech, které byly zmíněny v teoretické části bakalářské práce. Nyní se autorka bude zabývat srovnáním těchto registrů.

3.2.1 Srovnání registrů

Srovnání registrů bude probíhat na základě ceny výpisů a počtu členů. Čím více uživatelů registry používají, tím více je nashromážděných informací a lze lépe posoudit bonitu a platební morálku klienta.

Tabulka č. 22 Srovnání registrů dle ceny za výpis z registru

Registr	Cena za výpis (v Kč)
SOLUS	270
REPI	120
CNCB	100

Zdroj: vlastní zpracování dle (7), (8) a (9).

Tabulka č. 23 Srovnání registrů dle počtu uživatelů

Registr	Počet uživatelů
SOLUS	54
REPI	25
CNCB	41

Zdroj: vlastní zpracování dle (7), (8) a (9).

Ze srovnání vyplívá, že nejdražší služby poskytuje sdružení SOLUS, které má však nejvíce uživatelů. Nejlevněji poskytuje výpisy organizace CNCB. Nejméně uživatelů využívá Registr platebních informací.

Česká spořitelna by se měla stát uživatelem registru SOLUS. Podle ceny jeho služeb jde o nejdražší možnost mezi zmíněnými registry, avšak disponuje nejvíce uživateli, a tedy i informacemi. Výhodou je shromažďování informací o bonitě klienta z různých ekonomických subjektů. Má tedy informace o placení úvěrů z jiných bank, ale také o placení telekomunikačních služeb, energií, nákupů na splátky a další.

Pokud by banka připojila k informacím z CBCB další informace z registru SOLUS vytvořily by se komplexnější údaje o bonitě klienta i jeho platební morálce a snížila by tak objem sledovaných a ohrožených pohledávek v portfoliu.

3.3 Snížení pohledávek po splatnosti

V analytické části se autorka také zabývala pohledávkami po splatnosti. Z výročních zpráv lze zjistit, jaký objem pohledávek má banka po dni jejich splatnosti. Největší objem tvoří pohledávky po splatnosti v rozmezí od 1 do 30 dní.

Tabulka č. 24 Pohledávky po splatnosti celkem v jednotlivých letech

Pohledávky po splatnosti	2016	2017	2018
V mil. Kč	1 424	7 004	6 785

Zdroj: vlastní zpracování dle (16) a (15).

Tabulka č. 25 Pohledávky po splatnosti v rozmezí od 1 do 30 dní

Po splatnosti 1-30 dní	2016	2017	2018
V mil. Kč	572	5 620	5 558

Zdroj: vlastní zpracování dle (16) a (15).

V následující tabulce je vyjádřen podíl pohledávek po splatnosti od 1. do 30. dne na celkových pohledávkách po splatnosti.

Tabulka č. 26 Podíl pohledávek po splatnosti od 1.-30. dne na celkových pohledávkách po splatnosti

Rok	2016	2017	2018
Podíl v %	40,30	80,24	81,92

Zdroj: vlastní zpracování dle (16) a (15).

Podíl pohledávek po splatnosti v rozmezí od 1 do 30 dní se každoročně zvyšuje, zatímco v roce 2016 netvořil ani polovinu na celkových pohledávkách po splatnosti, v roce 2018 je to již téměř 82 %.

Aby dále nedocházelo k nárůstu pohledávek po splatnosti měla by banka přijmout opatření, která lze rozdělit do jednotlivých kroků. Opatření by začínala již před poskytnutím úvěru klientovi.

Prevence

Vymáhání pohledávek lze zcela předejít nebo alespoň lze zajistit snazší průběh vymáhání. Jedním z opatření je již zmíněný registr SOLUS a již používaný registr CBCB. Pokud by pracovníci banky důkladněji prověřili bonitu každého klienta, nedocházelo by k tolika nesplaceným úvěrovým pohledávkám.

Motivace

Základem každého úvěrového obchodu je správně nastavená smlouva. Již při uzavírání smlouvy by bylo vhodné sjednat takové datum splatnosti, aby vyhovovalo jak klientovi, tak i bance (např. 20. den v měsíci). Nedocházelo by tak k situaci, že by musel klient splácet splátku úvěru před termínem mzdy ze zaměstnání. Po sjednané splatnosti by bylo vhodné nastavit klientovi bankovní trvalý příkaz, aby splátka každý měsíc včas odcházela. Dále stanovit výši úroků při nesplácení pohledávky, ale i motivaci pro včasné splácení. Pokud by klient splácel určitý časový úsek (například rok) bez prodlení a před stanoveným datem splatnosti, banka by takovému klientovi poskytla určitou výhodu, jako například výhodnější podmínky při zřízení dalšího produktu.

Vymáhání pohledávky

Protože je Česká spořitelna velká banka, nejspíše se nepodaří zcela eliminovat nespolehlivé klienty, kteří nebudou dodržovat datum splatnosti i přes nastavená opatření. Proto by bylo vhodné na splátku upozornit již pár dní před datem splatnosti, například zaslat 3 dny před splatností SMS zprávu nebo mail. Po datu splatnosti opět zaslat SMS zprávu a pokud i v dalších dnech platba splátky neproběhne, přejít k mailům a telefonickému kontaktu. Nejlépe se s klientem dohodnou na schůzce přímo v bance a řešit proč splátka neproběhla včas, zda se nachází ve špatné finanční situaci nebo se jen posunula doba splatnosti a nyní nastavená mu již nevyhovuje. Také by bylo vhodné řešit, zda nezaplacení včas byla jen výjimečná situace nebo bude například kvůli ztrátě zaměstnání probíhat častěji. Jde o to navázat s klientem kladný vztah a snažit se jeho situaci aktivně a individuálně řešit.

Pokud by banka zavedla všechna opatření, tedy provedla důkladnou kontrolu před poskytnutím úvěru, nastavila správně a podrobně smlouvu, stanovila vhodnou motivaci – jak pozitivní, tak negativní, včasné klienty upozorňovala na blížící se splátku, řešila individuálně situaci každého klienta a prováděla další již zmíněné kroky, zcela jistě by se

navýšil objem splacených pohledávek před splatností a klesla by výše neuhrazených pohledávek po datu splatnosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný přístup sledované banky k řízení a vymáhání pohledávek a na základě této analýzy navrhnout zlepšení stávajícího procesu. Tohoto cíle bylo dosaženo v návrhové části bakalářské práce, kde bylo zpracováno několik návrhů na snížení nákladů na vymáhání pohledávek. Nižších nákladů by bylo dosaženo, pokud by banka odstoupila od outsourcingu pohledávek externím partnerům a rozšířila útvar restrukturalizace pohledávek o další zaměstnance. Banka by tak měla větší možnost kontroly a řízení vymáhání pohledávek a zmenšilo by se riziko poškození jména banky externími partnery.

Z výsledků analytické části bakalářské práce lze hodnotit, že banka si vede stále lépe ve snižování podílu ztrátových pohledávek na celkových pohledávkách za klienty. Avšak každoročně dochází k nárůstu podílu sledovaných a ohrožených pohledávek na celkových pohledávkách. Na zlepšení této situace byl vypracován návrh týkající se registrů pro ověření bonity klienta před poskytnutím úvěru. Na základě srovnání ceny a počtu uživatelů registrů byl vybrán nejvhodnější registr. Výpis z registru by pro banku znamenal nárůst nákladů na poskytnutí úvěru. Proto by bylo vhodné zařadit tento výpis do povinné dokumentace, kterou je nutno doložit před poskytnutím úvěru. Výpis by si tak žadatel o úvěr obstaral sám na vlastní náklady, popřípadě by výpis poskytla banka za poplatek. Bance by tak zůstaly stejné náklady, ale kvalita ověření bonity a platební morálky klienta by značně vzrostla.

Po provedení analýzy pohledávek sledované banky bylo zjištěno, že narůstá objem pohledávek po splatnosti od 1. do 30. dne. Klienti, kteří meškají s platbou splátky do jednoho měsíce po splatnosti, ve většině případech na splátku úvěru zapomněli nebo jim chybí finanční prostředky na platbu z důvodu špatně nastavené splatnosti. Proto autorka v návrhu klade důraz na připomenutí splátky již několik dní před splatností a projednání s klientem datum splatnosti. Dále v návrhu je řešena prevence před vznikem pohledávky po splatnosti. Prevence souvisí s předchozím návrhem na připojení dalšího registru ke stávajícímu CBCB. Autorka se také zabývala motivací klientů pro splácení svých závazků v čas, popřípadě ještě před datem splatnosti. Takovou motivaci klienti sledované banky postrádají. V bance je využívána pouze negativní motivace v rámci sankcí a úroků z prodlení. Proto je zpracován návrh i na motivaci pozitivní, kdy by spolehliví klienti měli

možnost využít výhodnějších podmínek při sjednávání dalšího produktu v bance. Autorka v návrhu také zmínila důležitost individuálního přístupu ke každému klientovi a udržování kladného vztahu s klientem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Metodika závěrečné práce. *Lorenc.info* [online]. Miroslav Lorenc, © 2007–2013 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>
- (2) RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k ...* 18. Praha: Trizonia, 2018. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7554-116-1.
- (3) DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.
- (4) KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9381-7.
- (5) PŮLPÁNOVÁ, Stanislava. *Komerční bankovníctví v České republice*. První. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1180-1.
- (6) O CBCB. *CBCB - Czech Banking Credit Bureau, a. s.* [online]. b.r. [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.cbcb.cz/o-cbcb/>
- (7) *SOLUS - Zájmové sdružení právníků osob* [online]. Pixelfield, s.r.o., 2020 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.solus.cz/>
- (8) *Registr platebních informací - REPI* [online]. © CRIF - Czech Credit Bureau, a. s, b.r. [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.repi.cz/>
- (9) O CNCB - Nebankovní registr klientských informací. *CNCB - Nebankovní registr klientských informací* [online]. CNCB - Czech Non-Banking Credit Bureau, z.s.p.o., b.r. [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.cncb.cz/o-cncb/>

- (10) HRDÝ, Milan. *Oceňování finančních institucí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0938-4.
- (11) DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.
- (12) Obecné informace. *Oficiální web - Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a. s., 2020 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf
- (13) Česká spořitelna, a.s. *KURZYCZ* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2020 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/45244782/ceska-sporitelna-as/>
- (14) Česká spořitelna - historie. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2020 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A1_spo%C5%99itelna#Historie
- (15) Výroční zpráva za rok 2018. *Oficiální web - Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a. s., 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Investovani_\(Fondy_a_Financi_trhy\)/Akcie_a_dluhopisy/Prilohy/2019_0010_cs_matka_vz_2018_cz__06.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Investovani_(Fondy_a_Financi_trhy)/Akcie_a_dluhopisy/Prilohy/2019_0010_cs_matka_vz_2018_cz__06.pdf)
- (16) Výroční zpráva za rok 2017. *Oficiální web - Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a. s., 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/FSCS/Prilohy/vz-2017.pdf

- (17) Výnosnost kapitálu ve vybraných zemích EU. *Hospodářské noviny* [online]. Economia, a.s, © 1996-2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://infografiky.ihned.cz/banky-podnikajici-v-cesku-jsou-v-eu-druhe-nejvynosnejsi/r~40031c9ec57f11e890620cc47ab5f122/>
- (18) Česká spořitelna snížila zisk. *KURZYCZ* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/362802-ceska-sporitelna-v-r-2013-snizila-zisk-o-6-na-15-6-mld-kc-divi-60-kc/>
- (19) Restrukturalizace. *Oficiální web - Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a. s., 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Tiskove_centrum/Prezentace_novinari/Prilohy/100623_Restrukturalizace.pdf
- (20) Minimální mzda v letech 1991-2019. *KURZYCZ* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2020 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Struktura správních nákladů	46
Graf č. 2 Náklady na útvár restrukturalizace a vymáhání pohledávek	48

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu	28
Obrázek č. 2 Zkrácená organizační struktura České spořitelny.....	32
Obrázek č. 3 Postup vymáhání pohledávek ve fázi Late Collection	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Koeficient pro výpočet opravné položky	14
Tabulka č. 2 Struktura bankovní bilance	16
Tabulka č. 3 Doporučené hodnoty ROA	23
Tabulka č. 4 Celkové pohledávky za klienty v mil. Kč	34
Tabulka č. 5 Pohledávky po splatnosti v roce 2018 v mil. Kč	34
Tabulka č. 6 Pohledávky po splatnosti v roce 2017 v mil. Kč	34
Tabulka č. 7 Pohledávky po splatnosti v roce 2016 v mil. Kč	34
Tabulka č. 8 Bilanční suma v mld. Kč.....	35
Tabulka č. 9 Podíl úvěrových pohledávek na celkových aktivech	35
Tabulka č. 10 Podíl vkladů klientů na celkových pasivech	36
Tabulka č. 11 Rentabilita vlastního kapitálu	36
Tabulka č. 12 Rentabilita bankovních aktiv	37
Tabulka č. 13 Kapitálová přiměřenost banky	37
Tabulka č. 14 Podíl opravných položek k úvěrům na celkových úvěrových pohledávkách	38
Tabulka č. 15 Podíl sledovaných a ohrožených pohledávek na celkových pohledávkách	38
Tabulka č. 16 Podíl ztrátových úvěrových pohledávek na celkových úvěrových pohledávkách	38
Tabulka č. 17 Srovnání správních nákladů s náklady na outsourcing	45
Tabulka č. 18 Náklady na zaměstnance.....	46
Tabulka č. 19 Náklady na kancelářské prostory a provoz kanceláří	47
Tabulka č. 20 Náklady na útvar restrukturalizace a vymáhání pohledávek	48
Tabulka č. 21 Podíl sledovaných a ohrožených pohledávek na celkových pohledávkách	50
Tabulka č. 22 Srovnání registrů dle ceny za výpis z registru	51
Tabulka č. 23 Srovnání registrů dle počtu uživatelů	51

Tabulka č. 24 Pohledávky po splatnosti celkem v jednotlivých letech	52
Tabulka č. 25 Pohledávky po splatnosti v rozmezí od 1 do 30 dní	52
Tabulka č. 26 Podíl pohledávek po splatnosti od 1.-30. dne na celkových pohledávkách po splatnosti	52