



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

Barbora Tichá

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jan Pěta, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Barbora Tichá
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	Ing. Jan Pěta, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

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.

KALABIS, Z. Základy bankovníctví: bankovní obchody, služby, operace a rizika. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0001-8.

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 978-8-245-1180-1.

RYNEŠ, P. Podvojně účetnictví a účetní závěrka. 18. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-75-4-116-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

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 je rozdělena na teoretickou část, která se zaměřuje na vymezení základních pojmů, které se problematiky týkají. Analytická část ukazuje současný stav řízení pohledávek v obchodní bance a návrhová část zahrnuje vlastní návrhy řešení pro zlepšení současného systému řízení pohledávek.

Abstract

The Bachelor Thesis deals with issues of receivables management in a commercial bank. The thesis is divided into a theoretical part, which focuses on defining the basic concepts that concern the issue. The analytical section shows the current state of the receivables management in the commercial bank and the draft part includes its own proposals for solutions to improve the current receivables management system.

Klíčová slova

pohledávka, řízení pohledávek, úvěr, opravné položky k pohledávkám, splatnost

Key words

receivables, receivables management, credit, adjustments to receivables, maturity

Bibliografická citace

TICHÁ, Barbora. Řízení pohledávek v bance [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-07].
Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119789>. 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, 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 7. května 2019

.....
podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce, panu Ing. Janu Pětovi, Ph. D. za trpělivost a cenné rady. Stejně tak bych chtěla poděkovat zaměstnancům banky za poskytnutí podkladů a čas, který mi při psaní práce věnovali. Dále chci poděkovat oponentovi práce a rodině za podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
2 TEORETICKÁ ČÁST	12
2.1 Vymezení pohledávek.....	12
2.2 Bankovní systém České republiky.....	15
2.3 Úvěrové obchody.....	16
2.4 Úvěrový proces	17
2.4.1 Zdroje informací	17
2.4.2 Úvěrové produkty	19
2.5 Řízení rizik.....	21
2.5.1 Řízení úvěrového rizika	21
2.6 Finanční analýza banky	23
2.6.1 Struktura bankovní bilance	23
2.6.2 Ukazatel výnosnosti aktiv ROA (Return on Assets)	24
2.6.3 Ukazatele likvidity.....	25
2.6.4 Ukazatele kvality úvěrových aktiv	25
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	27
3.1 Popis společnosti.....	27
3.1.1 Vznik úvěrové pohledávky za klientem.....	29
3.1.2 Vymáhání pohledávek	31
3.2 Analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty.....	34
3.3 Finanční analýza	37

3.4 Závěr analýzy společnosti.....	40
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	42
4.1 Ověření bonity klienta	42
4.2 Snížení podílu pohledávek pod 30 dní po splatnosti	45
4.3 Snížení počtu nepovolených debetů	48
4.4 Preventivní opatření	51
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	55
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	58
SEZNAM GRAFŮ	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM TABULEK	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Vzhledem k rekordně vysokým cenám nemovitostí v České republice, zejména pak bytů, vzniká riziko pro domácí finanční stabilitu. Díky nárůstu cen nemovitostí uskutečnily banky v posledních letech velmi riskantní úvěrové obchody, jako reakci na zájem klientů o úvěrové produkty bank.

Přestože banky při posuzování bonity potenciálního klienta využívají nejrůznějších ratingových stupnic a především zajištění, pravidelně dochází k odepisování nevymahatelných dlužných částek, které vznikly z poskytnutí úvěru klientovi. Tímto bankám vznikají ztrátové úvěrové obchody.

Z důvodu vysoké rizikovosti při poskytování úvěrů klientům v posledních letech Česká národní banka vydala několik doporučení, které mají donutit obchodní banky zpřísnit kritéria při poskytování hypotečních úvěrů. Na druhou stranu nemohou obchodní banky přestat poskytovat hypoteční úvěry klientům ve vysoké míře z hlediska ziskovosti obchodní banky a musí opatření České národní banky zohlednit při vytváření obchodních strategií.

Rizikové úvěrové obchody se však nemusí týkat pouze hypotečních úvěrů, ale mohou vznikat i poskytnutím spotřebitelských úvěrů, případně úvěrů z kreditních karet. Poskytování spotřebitelských úvěrů je riskantní především tehdy, pokud klient splácí několik takových produktů a jakýkoliv drobný finanční výpadek způsobí velký problém, co se splácení svých závazků vůči bankám týče.

Klíčová pro dobrý chod řízení úvěrových pohledávek je včasná identifikace rizik nesplacení úvěru klientem. Pro včasnou identifikaci rizik je klíčový monitoring pohledávek, díky kterému banka včas zvolí příslušnou strategii řízení a vymáhání pohledávek.

Pohledávky v bance jsou také neúvěrového původu a to zejména při zřízení běžného účtu daňovému nerezidentu České republiky. Tito klienti většinou opustí území České republiky, aniž by o této skutečnosti měla banka informaci. Nerezidenti často zanechají účet s debetním zůstatkem a tato částka se pro banku stane takřka nevymahatelnou.

Zkvalitnění procesu zřizování účtů těmto klientům by mohlo napomoci poskytnutí účtu na dobu určitou, kdy by byl účet automaticky uzavřen, a banka by tímto ušetřila náklady na vymáhání dlužných částek.

Bakalářská práce je soustředěna především na úvěrové pohledávky obchodní banky, které tvoří největší podíl na pohledávkách banky vůči jejím klientům, kam mimo jiné spadají i pohledávky z nepovolených debetů, jejichž částečné efektivní řízení bude obsaženo v návrhové části práce.

Základní charakteristika pohledávek obecně je vymezena v teoretické části spolu s popisem vzniku úvěrových pohledávek a vymezení úvěrových produktů. Teoretická část dále zahrnuje popis ukazatelů finanční analýzy banky.

V analytické části práce je popsána banka spolu s její velikostí a podílu na bankovním trhu v rámci České republiky a dále popsán proces vymáhání pohledávek, který banka aplikuje při jejich řízení. Analytická část práce dále obsahuje analýzu banky zaměřenou především na předmět pohledávek a je podřízena bankovnímu prostředí. Tímto se liší od ostatních oborů podnikání a to např. doporučenými oborovými hodnotami ukazatelů.

Na základě teoretických znalostí a analýzy banky je v poslední části práce vyhotoven návrh na zkvalitnění procesů řízení pohledávek jak úvěrového, tak neúvěrového původu.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem práce je návrh na zlepšení přístupu obchodní banky k řízení pohledávek, nebo případný návrh na zlepšení stávajícího procesu při řízení pohledávek.

Díličními cíli jsou:

- vymezit základní pojmy týkající se problematiky řízení pohledávek,
- vyhotovení finanční analýzy zaměřené především na pohledávky banky,
- analyzovat současný stav pohledávek a jejich řízení.

První část práce se zabývá teoretickým vymezením pojmů souvisejících s řízením pohledávek. Teoretická část bude zaměřena zejména na řízení pohledávek v bance. Téma pohledávek bude definováno za pomoci odborné literatury, zákonů a jiných dostupných zdrojů. Pohledávky budou v teoretické části vymezeny jak z pohledu účetního, tak z daňového a právního. Zpracován v této části bude také průběh vzniku pohledávek a způsoby jejich vymáhání.

Analytická část v první řadě představí společnost, která autorce poskytla potřebné informace ke zpracování této práce a naznačení její organizační struktury. Bude vymezen předmět podnikání společnosti a velikostní zařazení dle Evropské unie a zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Dále bude společnost klasifikována dle CZ-NACE Českého statistického úřadu. Na základě vybraných ukazatelů bude znázorněn současný stav finanční stránky společnosti. V práci budou analyzovány aktiva, pasiva a především pohledávky společnosti. Pro výpočty budou použity údaje z výročních zpráv společnosti za roky 2014 - 2017. V analytické části práce budou také vymezeny postupy společnosti ve správě pohledávek od jejich vzniku a zajištění až po samotný odpis.

Cílem analytické části je především stanovení problémů, které se v obchodní bance vyskytují ve spojitosti řízení pohledávek a úvěrového rizika. V části finanční analýzy banky bude zjištěno, zda si banka bude moci dovolit aplikovat dále navržené zlepšení procesů, které vyplyne z poslední části této bakalářské práce.

Na základě analyzování úvěrových procesů a řízení pohledávek po splatnosti banky bude navrženo několik postupů na zlepšení stávajících procesů s ohledem na doporučení České národní banky při poskytování hypotečních úvěrů klientům.

V návrhu na zlepšení stávajících postupů při řízení pohledávek budou vymezeny jednotlivé návrhy s aplikací na praktických příkladech. Veškerá doporučení budou vycházet z teoretické části práce.

Analýza a syntéza jsou použité metody v bakalářské práci. V teoretické a analytické části je především použita metoda analýzy, tedy postup od celku k částem. V části návrhu na zlepšení je pak použita syntéza, čili skladba jednotlivých částí k celku (15).

Další metodou zpracování bakalářské práce bylo studium dokumentů, přesněji výročních zpráv dané banky. Tato metoda byla použita zejména v části analytické. Metoda abstrakce bude dále použita v teoretické části, kde se autorka bude zabývat pouze podstatnými charakteristikami a vztahy a bude odhlížet od těch nepodstatných (23).

2 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část upravuje základní pojmy týkající se řízení pohledávek ve společnosti. V teoretické části budou dále znázorněny základní účetní výkazy, ukazatele finanční analýzy a vymezen předmět pohledávek.

2.1 Vymezení pohledávek

Předmět pohledávek lze vymežit hned z několika pohledů a to z pohledu právního, pohledu účetnictví, daňové evidence, daně z příjmů a dalších.

Pohledávky z právního pohledu

Ohledně závazku hovoří zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník: *„Ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo neurčité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit.“* (3, § 1721).

Dle §1723 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník: *„Závazek vzniká ze smlouvy, z protiprávního činu, nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá.“* (3, §1723).

Nejčastějšími důvody vzniku pohledávky jsou vznik na základě smlouvy, kdy na jedné straně figuruje věřitel s právem na plnění od dlužníka a na straně druhé dlužník s povinností plnění věřiteli poskytnout (12, s. 17).

Pohledávky z pohledu účetnictví

Z účetního hlediska lze rozdělit pohledávky na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé pohledávky mají k okamžiku sestavení účetní závěrky splatnost do jednoho roku. Naopak dlouhodobé pohledávky nad jeden rok (12, s. 21).

Výnosy z důvodu vzniku pohledávky jsou účetní jednotkou zdaňovány daní z příjmů bez ohledu na to, kdy bude nebo byla pohledávka dlužníkem uhrazena (12, s. 21).

Dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví se pohledávky při nabytí za úplatu oceňují pořizovací cenou a v případě vzniku ve společnosti jmenovitou hodnotou. Součástí pořizovací ceny pohledávek jsou například náklady na provize, znalecké ocenění pohledávek, odměna právníkům při odkoupení pohledávky (12, s. 23).

Pohledávky v daňové evidenci

Podnikatelé, kteří vedou daňovou evidenci, nemají zákonem stanovený způsob, jakým mají být pohledávky zaznamenávány. Zaznamenávat pohledávky je pro subjekt přínosné v případě, že bude mít zájem o postoupení pohledávky, nebo v případě, když bude přecházet z uplatňování skutečných výdajů na procentní (11, s. 23).

V případě evidence pohledávek by měly být splněny náležitosti v podobě označení vydané faktury, označení dlužníka, cenu a předmět pohledávky, datum splatnosti a datum úhrady (12, s. 24).

Pohledávka z hlediska daně z příjmů

Z pohledu daně z příjmů jsou účetní jednotky povinny výnos zdanit v období, kdy je dosažen a nezáleží na tom, zda byla pohledávka klientem uhrazena, či nikoliv (12, s. 25).

Zákon o dani z příjmů 586/1992 Sb. však účetním jednotkám umožňuje úlevu v podobě jednorázového odpisu pohledávek po splatnosti do daňových nákladů. Stejně tak umožňuje odpis pohledávek i klientů, jež jsou v insolvenčním řízení. Využití této legislativní úlevy lze však pouze v případě právně nezpochybnitelných pohledávek (12, s. 25).

Pravidla tvorby opravných položek a rezerv k pohledávkám

V bankovním systému České republiky upravuje tvorbu opravných položek a rezerv Česká národní banka. Opravné položky jsou v obchodních bankách tvořeny k již ztrátovým pohledávkám. Jedná se o tzv. očekávanou ztrátu. Za neočekávanou ztrátu je považována potenciální ztráta, která je řešena přiměřenými kapitálovými požadavky. Dle pravidel ČNB banky nahlíží na bankovní pohledávky buď z hlediska jednotlivého, nebo portfoliového, kdy mezi portfoliově hodnocené spadají pohledávky, jejichž hodnota ke dni uskutečnění účetního případu nepřesáhla hodnotu 5 mil. Kč (1, s. 54, 56).

Jednotlivě hodnocené pohledávky

Mezi jednotlivě hodnocené pohledávky, na které se nahlíží individuálně a po posouzení přechází do jednotlivých kategorií. Banky posuzují při přiřazování pohledávek

do jednotlivých kategorií především následující rizika. Banky posuzují ekonomickou situaci dlužníka a její předpokládaný vývoj v budoucnu. Dále to, zda a jak klient v minulosti porušil smluvní podmínky a zda došlo v průběhu splácení k restrukturalizaci úvěru, jako je poskytnutí úlevy, odklad splátek atd. Banky dále zohledňují ekonomické a legislativní faktory zvenčí (1, s. 55).

Dle výše zmíněných posouzení banky přiřadí pohledávky do jedné z následujících kategorií, jimiž jsou standardní, sledované, nestandardní, pochybné a ztrátové pohledávky. Pokud budou pohledávky přiřazené mezi kategorie nestandardních, pochybných a ztrátových, budou k nim vytvořeny opravné položky (1, s. 55).

Banky tvoří opravné položky k jednotlivým skupinám, nikoliv k jednotlivým pohledávkám. Výše opravné položky bude stanovena rozdílem jistiny pohledávky zvýšené o úroky, poplatky a hodnotou zajištění pohledávky. Tento rozdíl bude vynásoben koeficientem dle skupiny (1, s. 55).

Tabulka č. 1 Koeficient pro výpočet opravné položky

Typ pohledávky	koeficient
Sledované pohledávky	0,01
Nestandardní pohledávky	0,2
Pochybné pohledávky	0,5
Ztrátové pohledávky	1

Zdroj: vlastní zpracování dle 1, s. 55.

Dále banka může provést výpočet opravné položky rozdílem mezi rozvahovou hodnotou pohledávky a současnou hodnotou očekávaných peněžních toků z pohledávky (1, s. 55).

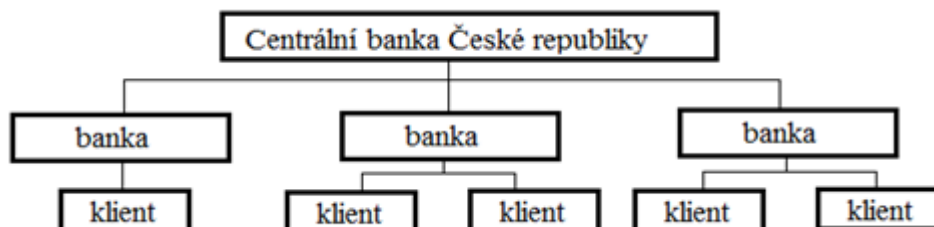
Portfoliově hodnocené pohledávky

Způsobem portfoliového hodnocení pohledávek banka přihlíží na jednotlivě nevýznamné pohledávky. Pohledávky nevýznamného charakteru jsou ty, jejichž hodnota ke dni okamžiku uskutečnění účetního případu nepřesáhla pět milionů korun, nebo jedno promile celkových čistých rozvahových aktiv (1, s. 56).

Nevýhodou využití portfoliového hodnocení pohledávek je nutné prokázání bank dostatečně velkého portfolia jednotlivě nevýznamných stejnorodých pohledávek pro zajištění průkaznosti ztrát (1, s. 56).

2.2 Bankovní systém České republiky

V České republice je bankovní soustava dvoustupňová, kde první stupeň tvoří centrální banka a druhý stupeň banky obchodní. Centrální bankou v České republice je Česká národní banka, která vznikla 1. ledna 1993 po rozpadu Československa (11, s. 11).



Obrázek č. 1 Bankovní systém ČR

Zdroj: 10, s. 53.

Nejvyšším orgánem ČNB je bankovní rada tvořena sedmi členy, které jmenuje prezident republiky na období 6 let. V čele bankovní rady je guvernér, kterého v případě nepřítomnosti zastupuje viceguvernér (11, s. 11).

Nejvýznamnější funkcí ČNB je zajištění cenové stability v ČR. Pro zajištění cenové stability je klíčová nezávislost ČNB na vládě ČR. Dalšími cíli jsou vydávání hotovostních peněz, postavení banky bank, kdy ČNB spravuje obchodním bankám účty. Mimo účty obchodních bank, vede Česká národní banka účty státního rozpočtu. Spravuje měnové (devizové) rezervy a reguluje a provádí dohled nad obchodními bankami (11, s. 12 - 14).

Povinné minimální rezervy

Každá banka, která má v České republice bankovní licenci, je povinna držet na svém účtu u ČNB povinné minimální rezervy. Objem povinných minimálních rezerv je stanoven k roku 2018 na 2 % ze základny pro výpočet povinných minimálních rezerv (2).

Základnu pro výpočet povinných minimálních rezerv tvoří vklady klientů, úvěry přijaté od klientů, emitované neobchodovatelné cenné papíry v držení nebankovních subjektů a emitované ostatní dluhové cenné papíry v držení nebankovních subjektů se splatností do dvou let (1, s. 57).

Doporučení ČNB

Vzhledem k expanzi bankovních úvěrů v posledních letech Česká národní banka reaguje na rizika zpřísněním podmínek pro poskytování hypotečních úvěrů. Preventivním nástrojem je mimo jiné taky zvýšení proticyklické kapitálové rezervy na 1,5 % s platností od 1. července 2019 (6).

Kapitálové rezervy byly v České republice implementovány roku 2014 jako nový regulační nástroj. Dělí se na kapitálové rezervy pro řešení systémového rizika a pro zmírnění cykličnosti (5).

Od října roku 2018 byla rozšířena doporučení pro poskytování hypotečních úvěrů. Dle ukazatele DTI (Debt To Income), by celková výše dluhu neměla překročit devítinásobek čistého ročního příjmu žadatele. Dle ukazatele DSTI (Debt Service To Income), by měla měsíční splátka hypotečního úvěru činit maximálně 45 % čistého měsíčního příjmu žadatele. Banka umožňuje překročení těchto hodnot, avšak pouze u 5 % úvěrů, které mají specifický charakter (6).

2.3 Úvěrové obchody

Z pohledu banky je poskytování úvěrů jednou z největších příčin vzniku pohledávek vůči klientům, kteří se smluvně zavazují dostát svých závazků v podobě pravidelného splácení dle úvěrové smlouvy.

Úvěrem rozumíme časově omezené zapůjčení peněz za úplatu k volnému nebo smluvně sjednanému použití (4, s. 103).

Úvěrové obchody jsou jednou z nejvýznamnějších položek, které banky evidují na straně aktiv rozvahy. Obecně úvěry dělíme na **zbožové a peněžní**. Zbožovým úvěrem rozumíme prodej zboží na splátky a nejrozšířenějším úvěrem tohoto druhu je úvěr obchodní. Peněžní úvěry jsou, jak už z názvu vyplývá, poskytovány v penězích a to buď ve formě hotovosti, nebo na bankovní účet (4, s. 103).

Úvěry je také možné dělit podle subjektu a to z pohledu poskytovatele, tedy věřitele, nebo z pohledu dlužníka. Dále existují úvěry mezibankovní, mezistátní atd. Další dělení zahrnuje úvěry účelové, kam spadají např. hypoteční úvěry, a na neúčelové, jako např. spotřebitelský úvěr, úvěr z kreditní platební karty, kontokorentní úvěr, atd. (4, s. 104 - 105).

2.4 Úvěrový proces

Obecný postup úvěrového obchodu je dělen na fázi přípravnou, realizační a závěrečnou. Dílčími postupy těchto fází zahrnuje žádost klienta o bankovní úvěr, která je vyhotovena na základě formuláře. Formuláře se mohou lišit dle typu úvěru a typu subjektu, který o úvěrový produkt žádá. Po vyplnění formuláře žadatelem je bankou prověřena jeho úvěruschopnost, kde banka posuzuje, zda je klient schopen a ochoten dostát svým závazkům. Na základě prověření klienta je vyhoveno zamítnutí, či návrh úvěrové smlouvy, jejímž podpisem oběma stranami vznikne závazný dokument (14, s. 111 - 113).

Po podepsání úvěrové smlouvy, jsou bance převedeny bankovní záruky, jimiž je snižováno riziko nespłácení klienta. Následně je provedeno čerpání úvěru, které je dle jeho typu rozlišováno na jednorázové a postupné. Po dohodě s klientem je pak určen splátkový kalendář, na základě něhož klient úvěr splácí (14, s. 113, 118).

Po celou dobu úvěrového vztahu jsou prováděny kontroly dodržování sjednaných podmínek. V případě nedodržení účelu může banka požadovat navrácení čerpané částky mimo tento sjednaný účel, nebo přímo odstoupit od smlouvy a požadovat po klientovi okamžitou úhradu celkové úvěrové pohledávky. Během monitorování dlužníka banka zjišťuje, zda nedochází ke zhoršení tržních a kariérních podmínek klienta, které mají negativní dopad na řádné úhradě závazků vůči bance. Dále jsou bankou sledovány hodnoty úvěrových záruk, při jejím snížení např. vlivem ekonomického vývoje má právo banka požadovat po klientovi tzv. dozajištění.(14, s. 118).

Na základě kontroly dodržování splátkového kalendáře banka zjišťuje, zda klient pravidelně splácí úrok a úmor úvěru. Díky monitorování banka včas identifikuje ohrožení návratnosti poskytnutých prostředků klientovi. Včasným rozpoznáním má banka možnost adekvátně reagovat na situaci. Po řádném splacení úvěru banka uvolňuje přijatou bankovní záruku zpět klientovi (14, s. 119, 120).

2.4.1 Zdroje informací

Potřebné informace o žadateli banky získávají dvojitým způsobem a to přímým kontaktem s klientem, nebo zprostředkovaně a to buď pomocí ratingové agentury, nebo nahlédnutím do úvěrových registrů (10, s. 285).

Po shromáždění podkladů od samotného žadatele banka provádí jeho analýzu, na které

se podílí úvěrový metodik, bankovní obchodník a úvěrový analytik (10, s. 285).

Před samotným poskytnutím úvěru a dále i v průběhu úvěrového vztahu je klientovi přiřazen určitý ratingový stupeň, který vyjadřuje pravděpodobnost selhání (10, s. 286).

Bankovní registry – ověření bonity klientů

Při hodnocení klienta před poskytnutím úvěru a během úvěrového vztahu je nutné ověření klienta v některých z úvěrových registrů. Úvěrové registry jsou informační systémy, které shromažďují informace o platební morálce klienta a jeho závazcích (11, s. 113).

Česká národní banka provozuje centrální registr úvěrů jak fyzických, tak právnických osob, jejichž účastníky jsou všechny banky a pobočky zahraničních bank na území České republiky (11, s. 113).

CBCB – Czech Banking Credit Bureau, a. s.

Společnost CBCB provozuje Bankovní registr klientských informací (BRKI) a Nebankovní registr klientských informací (NRKI).

BRKI obsahuje veškeré klienty, kteří mají aktuálně, nebo v minulosti měli uzavřenou s bankou, nebo stavební spořitelnou uzavřenou úvěrovou smlouvu. V registru jsou dále zaznamenány veškeré žádosti o úvěr (27).

NRKI spravuje údaje o produktech klientů u faktoringových, leasingových a nebankovních společností. Stejně tak jako BRKI slouží NRKI k lepšímu přiřazení ratingového stupně klientovi (28).

SOLUS, zájmové sdružení právnických osob

SOLUS funguje od roku 1999 a název vznikl z počátečních písmen slov Sdružení na ochranu leasingu a úvěrů spotřebitelům, jež je také hlavním cílem společnosti. Společnost sdružuje jak banky a stavební spořitelny, tak nebankovní finanční instituce a poskytovatele telekomunikačních služeb a další (26).

Klienti jsou do registru zařazeni zpravidla po neuhrazení tří a více splátek v celkové dlužné částce vyšší, než 500 Kč. Na začátku smluvního vztahu však může být klient zařazen již po dvou neuhrazených splátkách (26).

Negativní informace zůstává v registru z pravidla po dobu 3 let od uhrazení. V případě

prodlení za telekomunikační, nebo služby dodávek elektrické energie a plynu zůstávají v registru po dobu jednoho roku od uhrazení (26).

Registr platebních informací (REPI)

Obdobou registru SOLUS je Registr platebních informací (REPI). Jedná se o registr, který byl založen ke sdílení informací mezi společnostmi, které poskytují služby klientům a jsou založeny na splátkách. Registr platebních informací slouží poskytovatelům úvěrů, e-shopům, pronajímatelům nemovitostí a poskytovatelům telekomunikační a datové služby (21).

Stejně jako ostatní registry obsahuje jak negativní informace, tak pozitivní informace o klientově platební morálce (21).

2.4.2 Úvěrové produkty

Banky na základě žádostí klienta, nebo již předschválené žádosti bankou, poskytují žadatelům různé druhy úvěrových produktů, které se vzájemně liší dle jejich individuálních potřeb.

Investiční úvěry

Klientovi poskytnuté prostředky na tento typ úvěru musí být použity na pořízení hmotného a nehmotného investičního majetku. Investice, na které je úvěr poskytován, se obvykle dělí do následujících skupin. Investice do hmotného investičního majetku v podobě nemovitostí, strojů, technologií, které se nazývají kapitálové. Investice nehmotné, zahrnují investici do know-how společnosti a investice finanční, kdy proběhne nákup cenných papírů majetkového charakteru, jako např. akcií, nebo dluhového charakteru, tedy dluhopisů (4, s. 109).

Mezi investiční úvěry řadíme tzv. klasické, které jsou bankami poskytovány na pořízení investičních celků, jako nákup pozemků, výstavbu budov a inženýrských sítí, nákup strojů atd. Postup při čerpání poskytnuté částky se liší, pokud jde o nákup, rekonstrukci nebo výstavbu (4, s. 110).

Dalším druhem investičního úvěru je hypoteční, kdy klienti využívají nemovitosti jako záruku splacení poskytnutých prostředků na území České republiky pro pořízení, či výstavbu nemovitosti. Z hlediska složitosti a nákladnosti procesu schvalování

hypotečního úvěru, banky zpravidla neposkytují hypoteční úvěry nižší než 500 000 Kč (4, s. 111 - 112).

Americká hypotéka

Jedná se o obdobu hypotečního úvěru. Princip americké hypotéky spočívá v předání nemovitosti žadatele bance do zástavy a proti ní je klientovi poskytnut úvěr. Na rozdíl od hypotečního úvěru je americká hypotéka neúčelová, tudíž prostředky žadatel nemusí využít na nákup nemovitosti (4, s. 115).

Pro klienty je americká hypotéka výhodnější z hlediska nižších úrokových sazeb a delší doby splatnosti v porovnání s ostatními neúčelovými úvěry. Mezi nevýhody spadají vysoké poplatky za sjednání úvěru a zastavený nemovitý majetek (4, s. 115).

Spotřebitelský úvěr

Spotřebitelské úvěry jsou bankami poskytovány k financování krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých potřeb klientů banky (11, s. 111).

Spotřebitelské úvěry je možné rozlišit na dva typy. Prvním typem je osobní účelový úvěr, který je klientům poskytován k financování zboží a služeb, jako je vybavení domácnosti, nákup automobilu atd. Druhým typem je osobní bezúčelový úvěr, který je poskytován jako hotovostní úvěr na poskytování spotřebního zboží bez udání účelu čerpání (11, s. 111).

Úvěr z kreditní karty

Kreditní kartu je možné klientem využívat stejně tak, jako debetní s tím rozdílem, že je klientovi poskytnut určitý rámec prostředků pro čerpání. Záleží pouze na klientovi, jak rychle splatí, nebo nesplatí celou dlužnou částku. Výhodou kreditní karty je tzv. bezúročné období, jedná se o nejčastěji 45 dnů, kdy je klient nucen uhradit celou vyčerpanou částku. Pokud částka nebude v této lhůtě uhrazena, klientovi budou účtovány úroky stanovené bankou. Mimo samotné úroky je klient povinen splácet povinnou minimální splátku, kterou se v praxi dozví z výpisu z kreditní karty za předešlý měsíc (4, s. 116).

Kontokorentní úvěr

Kontokorentní úvěr vzniká spojením běžného a úvěrového účtu. Při poskytnutí bankou je sjednaný limit, do kterého může klient přečerpat zůstatek na svém běžném účtu (11, s. 108).

Úvěr je zpravidla sjednáván jako krátkodobý a úroky jsou klientem hrazeny pouze z vyčerpané částky. Výhodou kontokorentního úvěru je především to, že si klient stanoví sám, kdy bude úvěr čerpat a nevýhodou je zpravidla vyšší úroková sazba (11, s. 108).

2.5 Řízení rizik

Podstatou rizika je variabilita možných výsledků, nahodilost a možnost odchylky od předem stanoveného cíle. Banky jsou v oblasti řízení rizik ovlivňovány především vztahem rizika a výnosu (10, s. 180 - 181).

Mezi základní druhy rizik patří úvěrové, tržní, likvidní a operační. Tržní riziko je rozděleno na akciové, úrokové, měnové a komoditní. Je spojeno s pohybem tržních cen. Likvidní riziko spočívá v neefektivní práci banky s cizími zdroji, operační riziko souvisí především s chybovostí bankovních systémů a jako jediné je považováno za riziko nefinanční (10, s. 182 - 183).

2.5.1 Řízení úvěrového rizika

S podílem na celkové rizikové expozici 60 – 70 % je za nejvýznamnější považováno riziko úvěrové. Úvěrové riziko spočívá v nejistotě, zda klient jako protistrana dostojí závazku uhradit svůj dluh v plné výši a ve stanovené době (1, s. 73; 10, s. 184).

Úvěrové riziko můžeme rozdělit na interní, které závisí na rozhodnutích banky a na externí, které naopak banka neovlivní, jako např. politická situace v zemi (1, s. 74).

Úvěrové riziko je možné dále rozdělit na riziko klienta, kdy selhání závisí na finanční situaci a bonitě klienta. Dále na riziko země, které je důležité především u bank, jež poskytují produkty nejen domácím klientům. Při řízení rizika země banky často spoléhají na ratingové agentury, které posuzují především ekonomicko-politickou situaci země, odkud klient přichází. Mimo jiné nahlíží také na vyspělost bankovní soustavy v dané zemi. Dělení také zahrnuje riziko koncentrace, které spočívá v zaměření banky na klientelu jednoho ekonomického sektoru (10, s. 191).

Vzhledem k faktorům ovlivňujících úvěrové riziko banky dělí jeho řízení do několika kroků. Identifikace úvěrového rizika zahrnuje rozlišení, jaké bankovní produkty s úvěrovým rizikem souvisí. Dalším krokem banky je vyměření úvěrového rizika, jehož cílem je kvantifikovat možnou ztrátu banky při realizaci úvěrového obchodu. Po měření úvěrového rizika bude klientům přiřazen určitý stupeň bonity a bude zařazen do příslušné ratingové kategorie. Bonitou klienta se rozumí schopnost dostát svým závazkům vůči bankovní instituci. Rating je procesem stanovení bonity klienta a její vyjádření na pevné stupnici. Od výše ratingu se poté bude odvíjet i výše úrokové sazby, kterou si banka při poskytnutí úvěru stanoví (1, s. 75).

Ratingovou stupnici si banka stanoví sama v rámci interních procesů, nebo jsou prováděny externí, nezávislou agenturou např. Fitch, Moody's, Standard and Poor's, atd. (4, s. 123).

Dalším krokem při řízení úvěrového rizika je zajištění, které má pokrýt možné ztráty, vzniklé při nesplácení klientem bance. Zajištění úvěrového rizika může být provedeno formou osobní, kdy bance ručí za klienta třetí osoba, nebo věcné. V tomto případě je na banku převedeno právo na stanovené majetkové hodnoty (1, s. 76).

Zajištění úvěrového rizika

Zajištění je jednou z možných forem snížení úvěrového rizika banky. Podle povahy můžeme zajištění dělit na věcné a osobní. Při věcném zajištění klient předává bance právo na určité majetkové hodnoty. V případě osobního zajištění bance ručí mimo klienta navíc třetí osoba (1, s. 78).

Zajištění úvěru je bankou považováno za potenciální zdroj příjmu v případě nedodržení smluvních podmínek klientem a tím pádem nesplacení úvěru. Zpravidla banky požadují tím vyšší bankovní záruku, čím je úvěr rizikovější (11, s. 112).

Existují základní druhy zajištění požadované bankami a těmi jsou:

- ručení, kdy jiná osoba, než je žadatel, zodpovídá za splacení pohledávky banky v případě, že hlavní dlužník nedostojí svým závazkům (11, s. 112),
- bankovní záruka, kdy jiná banka ručí za řádné splacení hlavního dlužníka. Pokud k úhradě dlužníkem nedojde, dostojí závazku banka, která si za ručení účtuje stanovený poplatek (11, s. 112),

- převod vlastnického práva např. k nemovitostem nebo cenným papírům. Převod vlastnického práva je vyžadován především u hypotečních úvěrů (11, s. 112),
- cese pohledávek, která spočívá v postoupení pohledávek uzavřených mezi bankou a klientem. V případě, že nebude klient řádně splácet, bude banka získávat prostředky z postoupených pohledávek (11, s. 112).

2.6 Finanční analýza banky

Finanční analýza banky slouží především k posouzení jejího finančního zdraví, tedy ve schopnosti zhodnocení vloženého kapitálu. Dále slouží k vytvoření podkladů pro tvorbu finančního plánu na následující období (17, s. 40).

2.6.1 Struktura bankovní bilance

Banky se od ostatních podniků odlišují mimo jiné charakteristickými znaky v rozvaze. V oblasti aktiv je možné pozorovat nízký podíl fixního kapitálu a oproti tomu vysoký podíl finančních aktiv, což vyplývá z činnosti banky. V pasivech pak je možné pozorovat nízký podíl v oblasti vlastních zdrojů (10, s. 83).

Rozvaha

V položce aktiv je možné zachytit nejlikvidnější položku, kterou je pokladní hotovost a vklady u centrálních bank. Z důvodu kvalitního řízení rizika likvidity bank jsou Českou národní bankou požadovány částky povinných minimálních rezerv na účtech obchodních bank vedených Českou národní bankou (10, s. 84).

Další významnou položkou aktiv banky jsou pohledávky za bankami a klienty. Pohledávky za bankami vznikají na mezibankovním trhu, kdy banky nabízejí volné prostředky, které formou úvěrového vztahu poskytnou jiné bance. Pohledávky za klienty jsou důsledkem úvěrových operací, nebo debetních zůstatků na běžných účtech, faktoringu, finančního leasingu atd. (10, s. 85).

Oblast pasiv je možné rozdělit na cizí a vlastní zdroje. Do cizích zdrojů spadají především závazky vůči bankám vznikající na mezibankovním trhu, nebo závazky vůči klientům, které zahrnují především zůstatky na běžných a spořicíh účtech, ale mohou představovat i přijaté úvěry od klientů, nebo dalších nebankovních osob (10, s. 86).

Vlastní zdroje jsou tvořeny především základním kapitálem, který je souhrnem vkladů

všech společníků. Vlastní kapitál banky je možné charakterizovat jako součet nominálních hodnot všech bankou emitovaných akcií (10, s. 88 - 89).

Rezervní a ostatní fondy ze zisku, které bývají tvořeny ze zisku po zdanění, jsou další významnou součástí vlastních zdrojů, protože bývají využívány na pokrytí případných bankovních rizik (10, s. 90).

Výkaz zisku a ztráty

Další povinnou součástí výroční zprávy banky je výkaz zisku a ztráty, který podává souhrnnou informaci o hospodaření banky v aktuálním období. I přes to, že podíl neúrokových výnosů stále roste, tvoří stále úrokové výnosy významný podíl na zisku banky. Dále výkaz zahrnuje výnosy z dividend z akcií a náklady spolu s výnosy na poplatky a provize a to zejména z provozování běžných účtů, správy platebního a úvěrového styku (10, s. 101).

Další položkou je zisk nebo ztráta z finančních operací, která vyplývá z operací s cennými papíry. Ostatní výnosy jsou tvořeny zejména výnosy z prodeje dlouhodobého majetku a z finančního leasingu. Personální náklady jsou tvořeny především náklady mzdovými a zákonného pojištění. Další položky obsahují buď rozpouštění, nebo tvorbu opravných položek a daň z příjmů (10, s. 102).

2.6.2 Ukazatel výnosnosti aktiv ROA (Return on Assets)

Pomocí ukazatele je možné zjistit, jak velký zisk připadá na jednotku aktiv. Neboli jak dobře dokáže banka hospodařit s vloženým majetkem. Mezinárodně uznávanou hodnotou vzorce je 1,00 a vzorec pro výpočet je následující (17, s. 53):

$$\text{Výnosnost aktiv ROA} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{průměr hodnoty aktiv ze začátku a konce roku}}$$

Tabulka č. 2 Doporučené hodnoty pro ukazatel rentability ROA

Návratnost aktiv	Hodnota ukazatele
slabá	pod 0,75
pod standardem	0,75 – 1,00
dobrá	1,00 – 1,25
velmi dobrá	1,25 – 1,75
excelentní	nad 1,75

Zdroj: 17, s. 53.

2.6.3 Ukazatelé likvidity

U řízení rizika likvidity hrají velkou roli opatření České národní banky. Likviditu je možné měřit buď pomocí cash flow, nebo stavových veličin banky. V případě použití stavových veličin banky jsou aktiva rozdělena na likvidní a nelikvidní. V případě pasiv je rozdělení na volatilní a stálá. Za nejnižší přípustnou hodnotu je považováno 15 % a vzorec ukazatele je následující (17, s. 57):

$$\text{Krátkodobá likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva}}{\text{krátkodobé vklady}} * 100$$

Za likvidní aktiva jsou Českou národní bankou považovány pokladní hodnoty, povinné minimální rezervy a netermínové vklady u ČNB, běžné účty a netermínové vklady u jiných bank, bezkupónové dluhopisy emisních bank a státní a kupónové dluhopisy (19). Doporučenou výslednou hodnotou dlouhodobé likvidity je rozpětí výsledné hodnoty mezi 100 - 135 % a vzorec ukazatele dlouhodobé likvidity je následující (17, s. 57):

$$\text{Dlouhodobá likvidita} = \frac{\text{dlouhodobé úvěry}}{\text{dlouhodobé vklady}} * 100$$

2.6.4 Ukazatele kvality úvěrových aktiv

Ukazatele kvality úvěrových aktiv obvykle porovnávají úvěrové pohledávky s opravnými položkami k nim, které jsou vyjádřením rizikovosti úvěrových pohledávek. Rezervy banky zpravidla tvoří ke standardním pohledávkám a opravné položky pak ke sledovaným a ohroženým pohledávkám na základě vyhlášek ČNB (1, s. 32).

Ukazatele znázorňují poměr mezi určitým způsobem problémovými pohledávkami k těm celkovým. Výsledky ukazatelé je významné sledovat především v časové řadě a jsou vyjádřeny pomocí následujících vzorců (1, s. 32):

$$Ka = \frac{\text{Opravné položky k úvěrům}}{\text{Celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} * 100$$

Ukazatel vyjadřuje podíl vytvořených opravných položek k úvěrům na celkovém úhrnu úvěrových pohledávek ke klientům. Úvěry, k nimž jsou vytvořeny opravné položky, jsou považovány za znehodnocené a ukazatel by měl tedy dosahovat co nejnižších hodnot.

$$K_o = \frac{\textit{Sledované a ohrožené úvěrové pohledávky}}{\textit{Celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} * 100$$

Ukazatel vyjadřující podíl sledovaných pohledávek na celkovém úhrnu úvěrových pohledávek. Sledované pohledávky však nejsou po splatnosti déle, než 90 dní. Hodnoty ukazatele týkající se sledovaných pohledávek je třeba sledovat především v čase, aby mohla banka stanovit odpovídající strategii jejich řízení (13).

$$K_z = \frac{\textit{Ztrátové úvěrové pohledávky}}{\textit{Celkové úvěrové pohledávky ke klientům}} * 100$$

Ukazatel vyjadřuje podíl ztrátových úvěrových pohledávek na celkových úvěrových pohledávkách ke klientům. Za ztrátové pohledávky jsou považovány takové, jejichž splacení je díky finanční situaci dlužníka buď nemožné, nebo možné pouze částečně. Doba po splatnosti ztrátových pohledávek je nad 360 dnů. Hodnota ukazatele by měla dosahovat co nejnižších výsledků, aby nedocházelo ke ztrátám z nesplacených poskytnutých úvěrů (13).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující kapitole bude nejprve přiblížena pozice banky včetně její velikosti a podílu na trhu. Dále bude představena finanční pozice banky na základě několika ukazatelů. Analýza banky bude zaměřena především na pohledávky a jejich vymáhání.

Na základě analýzy současného stavu bude navrženo několik řešení zlepšení situace banky, především v oblasti řízení jejích úvěrových pohledávek ke klientům.

3.1 Popis společnosti

Banka na českém trhu působí od první poloviny devadesátých let, o pár let později začala v České republice působit jako samostatná akciová společnost s bankovní licencí ČNB. Po celém území má banka několik poboček, ve kterých je pravidelně prováděna modernizace.

Dle kategorizace CZ-NACE společnost podniká v oblasti 64.9, tzn. Ostatní finanční zprostředkování. Jedná se především o finanční služby, které zahrnují poskytování úvěrů nejrůznějších podob, jako např. půjčky, hypoteční úvěry, kreditní karty atd.

Dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví se společnost počtem svých zaměstnanců a celkovými aktivy řadí mezi velké účetní jednotky (16, s. 30).

Předmět podnikání

Banka svou činnost dělí do čtyř segmentů, které představují strategické obchodní útvary banky. Tyto segmenty nabízejí odlišné produkty, které si žádají odlišné technologie a metody poskytování.

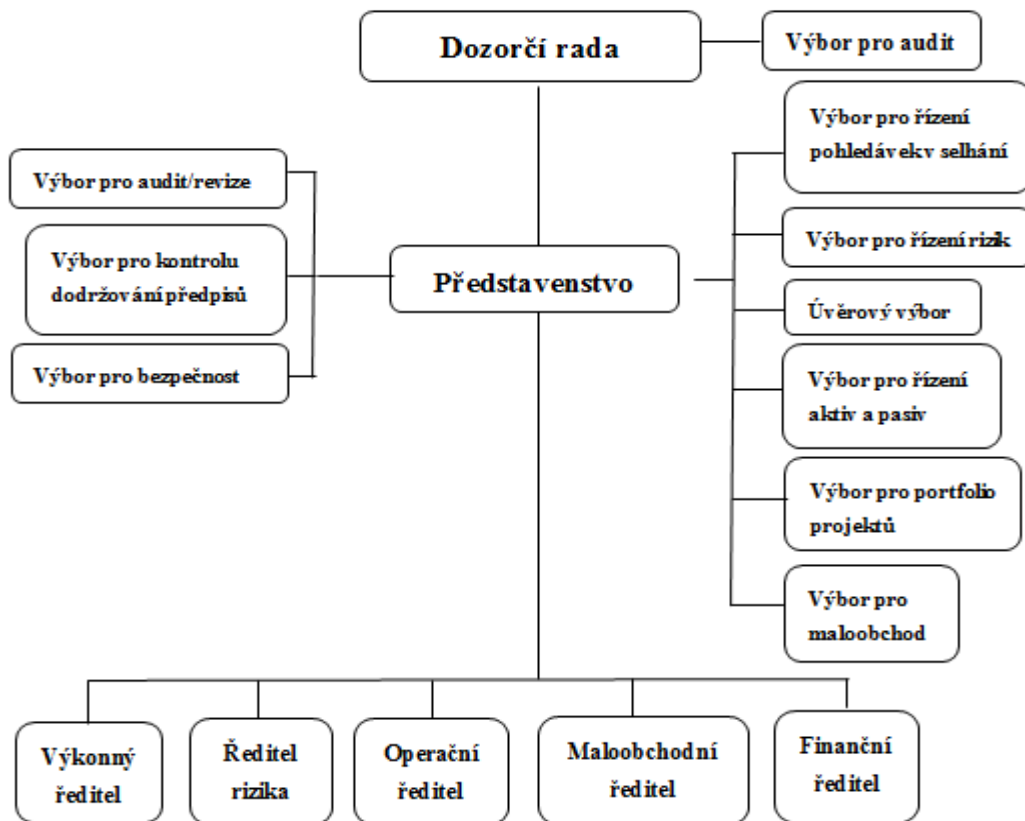
Nejvíce se banka specializuje na tzv. retailové bankovníctví, které zahrnuje klientelu fyzických osob, podnikatelů a společností s ročním obratem nižším než 1 mil. EUR. Retailové bankovníctví se díky velkému nárůstu stává pro banku klíčovým segmentem. Mezi retailové produkty se řadí spotřebitelské půjčky, konsolidace, spořicí účty a hypoteční úvěry.

K samotnému růstu retailového odvětví společnosti přispívá i spolupráce s externími finančními poradci, jež klientům nabízejí především konsolidace a spotřebitelské úvěry a modernizací v podobě e-shopu.

Dalším segmentem, kterému se banka věnuje, je tzv. firemní bankovníctví, kde figurují

společnosti s obratem vyšším než 50 mil. EUR a nebankovní instituce ve finančním sektoru podnikání. Banka se také věnuje malým společnostem a podnikatelským fyzickým osobám s obratem do 50 mil. EUR, tzv. SME segmentu bankovníctví.

Organizační struktura



Obrázek č. 2 Zkrácená organizační struktura banky

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů.

Nejvyšším orgánem společnosti je dozorčí rada s jeho předsedou, místopředsedou a čtyřmi členy. Na dozorčí radu dále navazuje tříčlenný výbor pro audit včetně předsedy a místopředsedy. Organizační struktura dále zahrnuje představenstvo společnosti, které se dělí do jednotlivých výborů. Dále je představenstvo společnosti rozděleno do pěti odvětví, kdy má každé odvětví svého ředitele.

Řízení pohledávek

Divizi řízení rizik tvoří následujících pět oddělení pod vedením ředitele rizika:

- Oddělení pro integrované řízení rizik, které se podílí na přípravě strategie pro řízení rizik. Je odpovědné za sledování kapitálové přiměřenosti a měření rizikové pozice v úvěrovém portfoliu banky.
- Oddělení řízení tržního a provozního rizika, které je odpovědné za řízení tržního rizika, operačního rizika a rizik likvidity.
- Oddělení úvěrového rizika, které je odpovědné za řízení úvěrového rizika a nastavování úvěrových procesů.
- Oddělení pojištění, které hodnotí míru úvěrového rizika přijímaného bankou a schvaluje/dává doporučení k rozhodnutí k limitům pro protistrany banky.
- Oddělení vymáhání a restrukturalizace, které je odpovědné za vymáhání pohledávek.

3.1.1 Vznik úvěrové pohledávky za klientem

Banka má ohledně úvěrového rizika konzervativní politiku. V případě banky to znamená, že postupuje riziko pouze takové, které přinese adekvátní zisk z operace. Banka klade velký důraz na řízení úvěrového rizika, protože poskytování úvěrů je jednou z jejích hlavních obchodních činností.

Při řízení rizika se banka řídí následujícími zásadami:

- banka neakceptuje riziko, které by ohrožovalo existenci banky,
- rizika jsou díky zlepšování procesů v průběhu času limitována,
- úvěrové riziko kryje dostatečný objem kapitálu.

Banka má při poskytnutí úvěrů jasné strategie. Jednou z nich jsou minimální parametry, které musí dlužník splnit, aby došlo k dalšímu posouzení žádosti o úvěr.

Prvním parametrem je věk žadatele. Při žádosti musí mít klient nad 18 let a na konci doby splatnosti by neměl přesáhnout věk 70 let. Pokud období splatnosti zasahuje do starobního důchodu, bankéř se snaží zvolit takovou strategii, aby snížení příjmu starobním důchodem neohrozilo splácení úvěru.

Dále musí žadatel prokázat stabilní, pravidelný příjem, který musí být zdokumentován. Příjem musí být udržitelný po celou dobu trvání úvěrového vztahu. Jedná se o klíčový

parametr pro výpočet schopnosti splácet.

Pokud banka poskytuje úvěr podnikatelskému subjektu, musí být registrovaný k podnikatelské činnosti na území České republiky, kde musí aktivně provozovat svoji činnost. V případě, že podnikatelský subjekt žádá o investiční úvěr, požaduje banka minimálně 15 % vlastních zdrojů z celého investičního záměru.

Banka při posouzení rizikovosti schválení úvěru nahlíží do interních a externích registrů s cílem identifikace negativních informací o žadateli a následně vyhodnocení jejich dopadu na úvěruschopnost klienta. Mezi zdroje informací patří úvěrové registry, ve kterých banka nachází negativní a pozitivní informace o klientech vložených jinými úvěrovými institucemi. U fyzických osob se jedná o Bankovní a Nebankovní registr klientských informací. U právnických osob je využíván Centrální registr úvěrů.

Ke zdrojům informací dále spadá interní platební historie klienta, černá listina, kde jsou informace o klientech se závažnou negativní informací a seznam zamítnutých žádostí u banky. Banka dále nahlíží do insolvenčního rejstříku a interního exekučního registru.

Jak bylo výše zmíněno, pro banku je klíčové posouzení, zda je žadatel schopen dostát svým finančním závazkům plynoucích z úvěrové smlouvy. U nepodnikatelských fyzických osob vychází banka z čistého měsíčního příjmu žadatele. Z tohoto příjmu musí žadatel pokrýt měsíční výdaje včetně nové splátky úvěru.

Banka má jasně stanovený poměr mezi měsíční splátkou veškerých úvěrů včetně aktuálně žádaného úvěru proti celkovému čistému měsíčnímu příjmu, tzv. DSTI (Debt Service To Income). Dalším poměrem, který banka sleduje je DTI (Debt To Income), který vyjadřuje poměr mezi dlužnou částkou úvěru a ročním čistým příjmem žadatele.

Tabulka č. 3 Hranice DSTI a DTI u poskytovaných úvěrových produktů

Produkt	Max. DSTI v %	Max. DTI v letech
Spotřebitelský úvěr	60	-
Kontokorentní úvěr	60	-
Kreditní karta	60	-
Hypoteční úvěr	45	9
Americká hypotéka	45	9
Předhypoteční úvěr	45	9

Zdroj: interní směrnice sledované banky vytvořené k 11.10.2018.

V případě fyzických osob v manželském svazku je nutné, aby byl druhý z manželů spolužadatelem úvěrového produktu u zajištěných úvěrů vždy a u nezajištěných úvěrů nad hodnotu 400 tis. Kč. V případě fyzické osoby podnikatelské je vyžadován souhlas druhého z manželů nad úvěrovou částku ve výši 500 tis. Kč.

3.1.2 Vymáhání pohledávek

Banka pravidelně provádí monitoring pohledávek, čímž se snaží udržet vysokou kvalitu svého úvěrového portfolia. V případě selhání tohoto preventivního opatření se klient dostává pod kontrolu specializovaného oddělení vymáhající pohledávky.

Pro proces vymáhání pohledávek banky je zřízeno specializované oddělení. Celý průběh vymáhání se dělí do dvou fází. První fáze, nebo-li Early Collections, se zabývá pohledávkami, které jsou po splatnosti do 90 dnů. Poté probíhá předání klienta do fáze druhé, tzv. Late Collections, neboli oddělení problematických pohledávek. Předání probíhá v okamžiku, kdy selžou strategie a postupy první fáze.

Cílem klientů v první fázi vymáhání je jejich „uzdravení“, což znamená, že klient nebude nadále po splatnosti s žádným ze svých závazků vůči bance.

V případě, že se klient „neuzdravil“ přechází tedy do druhé fáze, jejíž součástí je i použití právních nástrojů pro vymáhání pohledávek. Z pravidla se jedná o konkurzy, oddlužení, exekuce, žaloby atd.

Fáze vymáhání

Proces vymáhání pohledávek je rozdělen do několika kroků, které napomáhají efektivnímu řízení pohledávek.

1. Segmentace portfolia

Nejprve musí banka stanovit, zda se jedná o dlužnou částku z titulu poskytnutých úvěrových prostředků, nebo se jedná o dlužnou částku neúvěrovou, tedy nepovolený debet z důsledku zaúčtování poplatku, nebo přečerpání zůstatku na debetní kartě atd.

2. Stanovení strategie řešení

Při stanovení strategie se zohledňuje několik faktorů a to, zda se jedná o úvěrového, nebo neúvěrového klienta, jak dlouho je klient po splatnosti, jaká byla jeho předchozí aktivita a její datum.

3. Kontaktování klienta

Klienta zaměstnanci kontaktují buď formou SMS, telefonicky, e-mailem, nebo formou dopisu. Forma kontaktování se zvolí podle toho, jaká je stanovena strategie řešení. Nejčastěji je strategie stanovena na základě počtu dní, kolik je klient po splatnosti.

V případě, že je klient 1 - 5 dní po splatnosti, je informován formou SMS o dlužné částce. Tato SMS zpráva je především užitečná, pokud klient na úhradu zapomněl.

Pokud klient nereaguje na upozornění pomocí SMS zpráv, zaměstnanci oddělení kontaktují klienta telefonicky. V případě, že se klientovi dovolají, vyžadují informace o tom, kdy bude dluh uhrazen, v jaké výši, jakou formou (vklad v hotovosti, formou složenky, převod z bankovního účtu) a z jakého důvodu nebylo uhrazeno. Na základě těchto informací zaměstnanec provede zápis do systému.

V případě, že se klientovi zaměstnanec nedovolá, zasílá další SMS společně s e-mailem. Další SMS zprávy mají zpravidla rozdílnou textaci od zprávy první. Pokud klient není ke kontaktování po přibližně 16 dnech po splatnosti, je odeslána zpoplatněná upomínka.

Je také nutno podotknout, že stejně tak, jako samotného dlužníka oddělení kontaktuje i veškeré spoludlužníky, kteří mají stejnou povinnost hradit jako dlužník samotný.

U klientů ve fázi Late Collections je zřejmé, že jejich finanční problémy znemožňují, či ohrožují dlouhodobé řádné plnění jejich závazků vůči bance a banka přistupuje k použití dalších nástrojů vymáhání za účelem splacení pohledávky banky.

Při převzetí klienta do fáze Late Collections je potřeba detailně vyhodnotit aktuální finanční situaci klienta, stav zastaveného majetku, informace z externích zdrojů (insolvenční rejstřík, katastr nemovitostí, negativní informace v interním systému atd.).

Po převzetí klienta do správy je pracovník povinen přiřadit danému klientovi strategii řešení. Zvolená strategie řešení může být měněna v závislosti na průběhu dalších jednání a po zjištění dalších informací.

Strategie se zpravidla změní v případě úmrtí klienta, zahájení insolvenčního řízení atd.

Pracovník může prohlásit úvěr za splatný v případě, že je klient 90 a více dní po splatnosti v důsledku dlouhotrvajícího prodlení. Před zesplatněním musí být klient upozorněn a banka je povinna poskytnout 30 dní na úhradu. Pracovník může úvěr prohlásit za splatný i v případě zahájení insolvenčního řízení vůči klientovi, nebo v situaci, kdy je na majetek klienta nařízen výkon rozhodnutí (exekuce).

Banka poskytuje klientovi několik možností, jak dlužnou částku uhradit. První možností je splacení běžné splátky a navíc klient uhradí celou dlužnou částku z předchozích období.

Další možností uhrazení dlužné částky je navrnutí klientovi splátkový plán, kdy banka klientovi navýší běžné splátky a klient výši dlužné částky snižuje postupně.

Poslední možností úhrady je restrukturalizace úvěru klienta, kdy banka upraví podmínky pro splacení. Jedná se např. o odklad splátek, přechodné či trvalé snížení výše měsíční splátky, prodloužení celkové doby splacení atd.

Způsoby řešení v rámci zapojení právních kroků

Pokud klienti nechtějí, nebo nemají možnost využít výše zmiňované možnosti, banka použije právní kroky k vymožení pohledávky. Mezi právní kroky patří např. exekuce, insolvenční řízení na klienta, nedobrovolná dražba majetku, trestní řízení atd. Poslední možností banky je odepsání pohledávky, např. v případě smrti klienta a následného odmítnutí dědictví dědici. Proces odepsání pohledávky se uskuteční až v případě, kdy je zřejmé, že banka žádné další plnění z dosavadního vymáhacího procesu neobdrží. Banka provede odepsání pohledávky buď hromadným zápisem, který se uskutečňuje dvakrát ročně nebo jednotlivým odpisem pohledávky. Jednotlivý odpis se uskutečňuje v momentě ukončení insolvenčního řízení ve formě oddlužení.

Tvorba opravných položek

Proces výpočtu opravných položek bankou je založen na odhadech budoucích ztrát. K výpočtu banka využívá také makroekonomické faktory, kterými jsou nezaměstnanost, růst hrubého domácího produktu a vývoj úrokových sazeb. Pro výpočet banka pohledávky třídí do tří různých kategorií. První kategorie zahrnuje pohledávky neznehodnocené a opravná položka je založena na očekávaných ztrátách v následujících 12 měsících. Druhá kategorie zahrnuje pohledávky, u kterých došlo ke zvýšení rizika. Výše opravné položky závisí na očekávané ztrátě z celého životního cyklu pohledávky. Třetí a poslední kategorie zahrnuje pohledávky v selhání. Stejně jako ve druhé kategorii závisí výše opravné položky na ztrátě z celého životního cyklu aktiva.

Banka při stanovení opravných položek spolupracuje s mateřskou společností a vyvíjí modely stanovení rizikových parametrů.

3.2 Analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Pro analýzu výkazů rozvahy a zisku a ztráty autorka čerpala z výročních zpráv banky pro roky 2014 – 2017. V této části práce bude znázorněn podíl banky na trhu obchodních bank v rámci ČR. V rámci složky aktiv bude analýza zaměřena především na pohledávky vůči klientům a jejich struktuře.

Aktiva

Celková aktiva společnosti se v posledních letech pohybují mezi celkovou částkou 65 až 85 mld. Kč. V roce 2016 banka zaznamenala mírný pokles, avšak v roce 2017 banka evidovala aktiva v celkové hodnotě 81,46 mld. Kč. Celková aktiva meziročně vzrostla o 13 %. Tuto pro banku pozitivní změnu způsobil především nárůst vkladů u České národní banky vy výši 4,46 mld. Kč a zvýšením položky úvěrů a půjček klientům ve výši 4,87 mld. Kč. Na nárůstu objemu úvěrů se nejvíce podílely produkty segmentu retailového bankovníctví, které celkově vzrostlo téměř o 25 %.

Tabulka č. 4 Srovnání celkových aktiv v mld. Kč

Bilanční aktiva celkem	2014	2015	2016	2017
Bankovní sektor	5 387,98	5 549,69	6 019,45	7 065,35
Banka XYZ	66,86	76,61	71,97	81,46
Podíl na bankovním sektoru v %	1,24	1,38	1,2	1,15

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy sledované banky a údaje ČNB.

Z tabulky vyplývá, že banka má na aktivech celkového bankovního sektoru v České republice jen velice malý procentuální podíl. Nejvyšší podíl měla banka na aktivech v roce 2015 s hodnotou 76,61 mld. Kč.

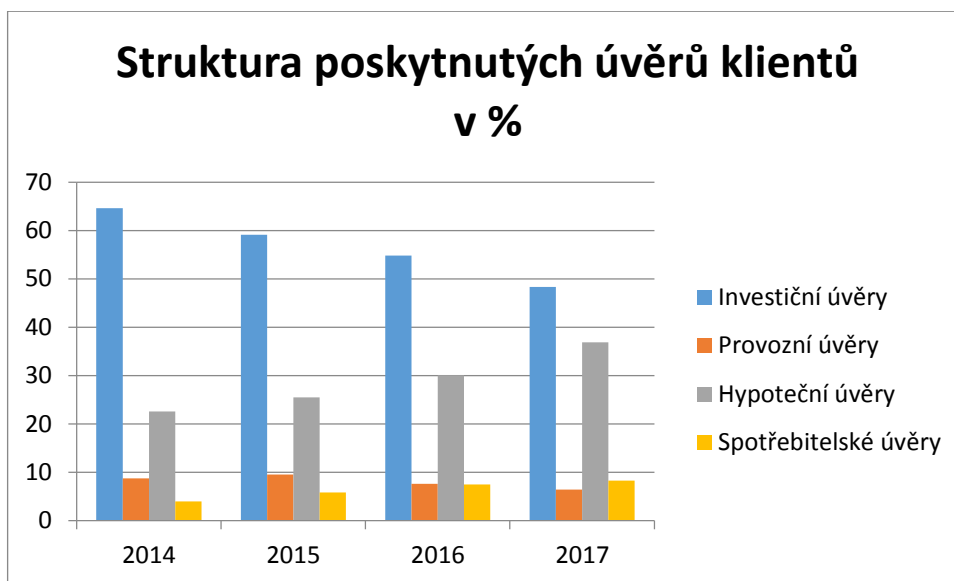
Pokladní hotovost a vklady u centrálních bank

Nejvýznamnější část této položky aktiv představují úvěry a vklady u ČNB. Tyto vklady rekordně vzrostly na přelomu roku 2014 a 2015 o více než 219 %. Nárůst v roce 2015 je odrazem posílení likvidní pozice banky, které souvisí s nárůstem klientských vkladů retailového segmentu banky. V následujícím roce mírně klesly o necelých 40 %, ale v roce 2017 se stav opět o necelých 40 % navýšil.

Analýza úvěrových pohledávek ke klientům

V následující kapitole bude provedena analýza úvěrové pohledávky za klienty, které banka za poslední čtyři roky evidovala.

V posledních čtyřech letech nepřesáhl podíl úvěrových pohledávek ke klientům více než 1,5 % na podílu celkového bankovního sektoru. V roce 2017 banka zaznamenala nejnižší podíl a to i přes zvýšení poskytnutých úvěrů klientům o téměř 5 mld. Kč.



Graf č. 1 Struktura poskytnutých úvěrů klientům

Zdroj: vlastní zpracování dle 13.

Pokles celkové hodnoty poskytnutých úvěrů v roce 2015 o přibližně 4,5 mld. Kč zapříčinil pokles o 14 % u investičních úvěrů, které slouží převážně k podnikatelské činnosti. Naopak objem provozních, hypotečních a spotřebitelských úvěrů se meziročně konstantně zvyšuje.

Tabulka č. 5 Úvěry a půjčky po splatnosti v mil Kč – individuálně nezhodnocené

Úvěry a půjčky po splatnosti - individuálně nezhodnocené	2014	2015	2016	2017
1-30 dní po splatnosti	73	182	109	134
30-60 dní po splatnosti	97	17	30	41
60-90 dní po splatnosti	21	5	26	30
Celkem hrubá hodnota	191	204	165	205

Zdroj: vlastní zpracování dle 13.

Z tabulky výše vyplývá, že v roce 2014 byl největší podíl úvěrů po splatnosti v rozmezí 30 - 60 dnů. V roce 2017 tvoří úvěry a půjčky po splatnosti v rozmezí 1 – 30 dní po splatnosti 65% podíl na celkových úvěrech po splatnosti. Nejnižší hodnotu pak v roce 2017 evidujeme u úvěrů po splatnosti 60 – 90 dní s podílem 15 % na celkových úvěrech po splatnosti.

Pasiva

Stejně jako aktiva i pasiva banky tvoří něco málo přes 1 % pasiv celého bankovního sektoru.

Závazky vůči bankám

V důsledku toho, že banka přijala vklady zahraničních bank jako dlouhodobý zdroj financování, se zvýšily závazky vůči bankám na celkových 5,39 mld. Kč.

Závazky vůči klientům

Závazky vůči klientům se v posledních letech pouze zvyšují. Největší navýšení banka zaznamenala v roce 2015, kdy hodnota položky činila 55,79 mld. Kč. Tuto položku tvoří především klientské vklady na spořicíh účtech. V posledních letech stav položky nejvíce ovlivňují vklady klientů na běžných účtech. Nejvyšší podíl na celkových pasivech banka zaznamenala ve výši 79 % v roce 2017.

Vlastní kapitál

Vzhledem k tomu, že nedošlo k žádnému vyplácení podílů na zisku, vlastní kapitál banky se prakticky nezměnil. K nárůstu došlo až v roce 2017 a to o 2 %, kdy hodnota vyšplhala na 8,8 mld. Kč. Tento nárůst je zapříčiněn vytvořením zisku bankou.

Největší nárůst hodnoty banka zaznamenala v položce nerozděleného zisku, kdy v roce 2017 došlo k meziroční změně 30 %.

Výkaz zisku a ztráty

V roce 2015 banka zaznamenala čistý auditovaný zisk pouze 23 mil. Kč. Snížení bylo zapříčiněno především platbou náhrady škody za prohraný soudní spor z minulých let a také snížením úrokových výnosů, kvůli snížení úrokových sazeb u produktů.

V roce 2016 však zisk banky opět vzrostl a to na částku 272 mil. Kč. Téměř 100%

nárůst banka zaznamenala i v roce 2017, kdy se banka dostala na hodnotu čistého zisku ve výši 424 mil. Kč. Zvýšení je zapříčiněno především růstem čistého zisku z obchodování a výnosů z čistých úroků.

Banka zaznamenala meziroční snížení čistých úrokových výnosů o 16 % v roce 2015. Došlo k tomu snížením výnosů z úroků a naopak pouze nepatrným snížením nákladů na úroky. V následujících letech došlo opět ke zvýšení hodnoty čistých úrokových výnosů i přes to, že v roce 2017 výnosy z úroků nepatrně klesly. Naopak významně klesly náklady na úroky a to v roce 2016 i 2017.

V roce 2016 došlo k velkému snížení ztrát ze snížení hodnoty úvěrů o necelých 32 %. Snížení je přikládáno zkvalitnění úvěrového portfolia spojené s rozvojem oddělení vymáhající úvěrové pohledávky ke klientům.

Daň z příjmů za poslední roky kopíruje linii zisku před zdaněním banky. Sazba efektivní daně banky činí 22,7 % ze zisku.

3.3 Finanční analýza

Finanční analýza banky bude zahrnovat jak ukazatele zaměřující se pouze na samotné pohledávky banky a jejich strukturu, tak na její výsledek hospodaření a to z důvodu zjištění, zda si banka může dovolit investovat do nástrojů, jež by v budoucnu zefektivnily její procesy, které se týkají především řízení pohledávek. Ve finanční analýze banky jsou dále zahrnuty ukazatele likvidity, které jsou přizpůsobené bankovnímu odvětví.

Ukazatel výnosnosti aktiv ROA (Return on Assets)

Slabá rentabilita zjištěna na základě vymezení ukazatele v teoretické části dosahuje hodnoty 0,75. Zjištěná rentabilita banky však dosahuje nejvyšší hodnoty v roce 2014 ve výši 0,006.

Banka tedy nedokáže efektivně využít svá aktiva k vytvoření zisku. Představenstvo banky nyní usiluje o snížení nákladů a tím zvýšení zisku banky.

Tabulka č. 6 Výnosnost aktiv ROA

Položky v mil. Kč	2014	2015	2016	2017
čistý zisk po zdanění	383	23	272	424
průměr hodnoty aktiv	66 860	76 609	71 965	81 464
Výnosnost aktiv	0,006	0,0003	0,004	0,005

Zdroj: vlastní zpracování dle 13.

Ukazatele likvidity

Vzhledem k tomu, že je banka specifickou společností, je měření likvidity odlišné od ostatních, např. výrobních, podniků. Z tohoto důvodu je členěna pouze na krátkodobou a dlouhodobou.

Krátkodobá likvidita

Krátkodobá likvidita je tvořena poměrem likvidních aktiv banky a krátkodobých vkladů klientů. Za likvidní aktiva jsou považovány vklady na účtech centrální banky a ostatních bank, pokladní hotovost, hodnota povinných minimálních rezerv a státní dluhopisy. Za krátkodobé vklady jsou považovány prostředky na běžných účtech klientů, netermínové vklady klientů a prostředky na spořicíh účtech bez výpovědní lhůty.

Tabulka č. 7 Krátkodobá likvidita

Položky v mil. Kč	2014	2015	2016	2017
likvidní aktiva	4 044	5 219	3 421	3 125
krátkodobé vklady	30 636	49 531	50 660	50 248
Krátkodobá likvidita v %	13,20	10,54	6,75	6,22

Zdroj: vlastní zpracování dle 13.

Minimální doporučenou hodnotou pro okamžitou likviditu je 15 % a tuto hodnotu banka v posledních čtyřech letech nedosáhla. Hodnoty krátkodobé likvidity se v posledních letech výrazně snížily a to především díky prodeji státních dluhopisů v roce 2016. Od té doby banka žádné další na trhu nezakoupila. Na nízkou hodnotu likvidity dle výpočtu výše mají vliv také vysoké vklady klientů na běžných a spořicíh účtech bez výpovědní lhůty.

Dlouhodobá likvidita

Ukazatel dlouhodobé likvidity je tvořen poměrem dlouhodobých úvěrů poskytnutých klientům a dlouhodobých vkladů klientů v bance. Mezi dlouhodobé vklady jsou zařazeny vklady na spořicíh účtech s výpovědní lhůtou a termínové vklady klientů.

Mezi dlouhodobé úvěry jsou zařazeny úvěry investiční, hypoteční a spotřebitelské.

Tabulka č. 8 Dlouhodobá likvidita

Položky v mil. Kč	2014	2015	2016	2017
dlouhodobé úvěry	49 264	49 193	49 812	50 177
dlouhodobé vklady	13747	5902	5127	9444
Dlouhodobá likvidita v %	358,36	833,50	971,56	531,31

Zdroj: vlastní zpracování dle 13.

Doporučená hodnota dlouhodobé likvidity se pohybuje mezi 100 – 135 %. Banka dosahuje hodnot několikanásobně vyšších, než jsou doporučené. Tento jev je možné pozorovat především díky tomu, že se banka nesoustředí na vedení termínových vkladů ani na vedení spořicíh účtů s výpovědní lhůtou, které tvoří položku dlouhodobých vkladů.

Indikátory rizikovosti úvěrových aktiv

Uvedená skupina ukazatelů je specifická pro bankovní podnikání. Je významným měřítkem kvality úvěrového portfolia. Východiskem pro ukazatele rizikovosti je klasifikace úvěrových pohledávek do skupin podle metodiky regulátorů.

Tabulka č. 9 Podíl opravných položek na celkových poskytnutých úvěrech klientům (Ka)

Položky v mld. Kč	2014	2015	2016	2017
opravná položka k úvěrům	1,45	1,27	1,14	1,20
celkové úvěrové pohledávky ke klientům	55,60	52,05	56,76	61,68
Podíl opravných položek v %	2,61	2,44	2,01	1,95

Zdroj: vlastní zpracování dle 13.

Z tabulky vyplývá snížení tvorby opravných položek v průběhu posledních čtyř sledovaných let i přes zvyšování hodnoty celkových úvěrových pohledávek ke klientům. Ke snižování dochází především díky neustálému zkvalitňování úvěrového portfolia.

Tabulka č. 10 Podíl sledovaných úvěrových pohledávek na poskytnutých úvěrech klientům celkem (Ko)

Položky v mld. Kč	2014	2015	2016	2017
sledované úvěrové pohledávky	0,17	0,20	0,17	0,21
celkové úvěrové pohledávky ke klientům	55,60	52,05	56,76	61,68
Podíl sledovaných úvěrových pohledávek v %	0,31	0,39	0,29	0,33

Zdroj: vlastní zpracování dle 13.

Mezi sledované úvěrové pohledávky spadají pohledávky, jež jsou hrazeny s finančními problémy klienta. Pohledávky spadající do této kategorie nepřekračují dobu splatnosti 90 dnů. Podíl sledovaných pohledávek se v posledních letech pohybuje okolo podílu 0,30 % na celkových úvěrových pohledávkách ke klientům. Nízké hodnoty ukazatele je dosahováno především díky kvalitnímu vymáhání pohledávek banky.

Tabulka č. 11 Podíl nesplacených úvěrů na celkových poskytnutých úvěrech klientům Kz

Položky v mld. Kč	2014	2015	2016	2017
ztrátové úvěrové pohledávky	3,31	2,70	3,26	3,35
celkové úvěrové pohledávky ke klientům	55,60	52,05	56,76	61,68
Podíl ztrátových úvěrů v %	5,95	5,19	5,74	5,43

Zdroj: vlastní zpracování dle 13.

Podíl ztrátových úvěrových pohledávek na celkových úvěrových pohledávkách za klienty se v posledních čtyřech letech pohyboval okolo 5 %. Na základě tabulky výše je možné pozorovat, že se podíl výrazně nezvyšuje ani nesnižuje. I přes to, že banka udržuje podíl ztrátových pohledávek na hodnotě okolo 5 %, cílem banky je neustálé snižování ztrátových úvěrových pohledávek.

3.4 Závěr analýzy společnosti

Z analýzy současného stavu vyplývá, že více než polovinu aktiv banky tvoří úvěrové pohledávky ke klientům. Banka se snaží tento podíl stále zvyšovat modernizací a zrychlením systémů. Ke zvýšení prodaných bankovních produktů byl bankou spuštěn e-shop, který významně zrychluje vznik úvěrových pohledávek ke klientům.

Z důvodu zvyšování počtu bankovních klientů je nutné dále zkvalitňovat strategie řízení pohledávek, protože podíl ztrátových pohledávek tvoří přes 5 % celkových úvěrových pohledávek ke klientům. Zkvalitnění procesu řízení pohledávek je nutné i z důvodu nárůstu hodnoty pohledávek v prodlení od 60 – 90 dní v roce 2017.

Z tohoto důvodu je potřeba, aby banka při fázi monitoringu klientů včas identifikovala jejich finanční problémy, jako je ztráta zaměstnání a tím přicházející platby z příslušného úřadu práce, nebo podání insolvenčního návrhu na osobu. Včasné rozpoznání problémů zabezpečí kvalitnější stanovení strategie řízení pohledávek.

Další problém je patrný z regulacích ze strany ČNB, z nichž banka očekává významný pokles zisků, které vznikaly poskytnutím hypotečních úvěrů klientům.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě provedené analýzy, jak finančních výkazů banky, tak popsání vnitřních procesů byly zjištěny některé nedostatky, které budou spolu s návrhy zkvalitnění rozebrány v následující části práce.

I přes to, že má banka celé oddělení zabývající se řízením pohledávek a dodržuje veškerá doporučení ČNB ve věci výše poskytnutých úvěrů, byly při její analýze nalezeny některé nedostatky, jejichž odstranění by zapříčinilo zkvalitnění procesů řízení pohledávek banky.

4.1 Ověření bonity klienta

Vzhledem k rozmáhajícímu se trendu půjček on-line cestou, který je pro banku značným rizikem co se ověření týče, je potřeba čerpat z co nejvíce různých zdrojů pro zamezení případných škod z důvodu neschopnosti splácení úvěru klientem.

Další registry dlužníků

I přes to, že banka na základě vyhlášky České národní banky č. 273/2014 Sb., vyhlášky o sestavování a předkládání informací pro informační databázi ČNB – Centrální registr úvěrů, využívá jak Bankovního registru klientských informací, kam také přispívá a dále čerpá z Nebankovního registru klientských informací, existuje mnoho dalších registrů, z kterých by banka pro snížení úvěrového rizika mohla čerpat.

Zájmové sdružení právnických osob SOLUS

Registr SOLUS je rozdělen na dvě části a to Registr FO a Registr IČ.

Banka by využívala především výpisu z Registru FO, jež zahrnuje negativní informace o spotřebitelích jako fyzických osobách. Z Registru IČ by banka čerpala v případě ověření právnických osob. Poplatek za výpis z Registru FO činí 209 Kč a za výpis z Registru IČ 250 Kč.

I přes to, že je výpis z registru finančně nákladný a v případě, že by banka ověřovala každého nového klienta, doporučuje autorka registr alespoň ve výjimečných případech využívat.

Registr by měl být využíván jak při ověření klienta na začátku úvěrového vztahu, tak v průběhu úvěrového vztahu. Na základě informací může banka včas identifikovat

hrozící riziko nesplacení úvěru.

Nevýhodou registru je, že čerpat z něj může pouze osoba, které se záznam týká. Proto autorka navrhuje, aby klienti výpis z tohoto registru dokládali sami a to buď na své náklady, nebo na náklady banky.

Tabulka č. 12 Finanční náročnost využívání registru SOLUS

	Všichni úvěroví klienti	Klienti v prodlení do 90 dnů	Klienti v prodlení nad 90 dnů
Náklad na ověření	5 637 984 Kč	757 834 Kč	122 683 Kč
Počet klientů	26 976	3 626	587
Cena služby	209 Kč	209 Kč	209 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých informací bankou a 20.

Jak již bylo výše zmíněno, využívání registru SOLUS by pro banku byla velice nákladný krok a to především v případě, že by banka ověřovala všechny fyzické osoby, které jsou úvěrovými klienty banky. V tomto případě by se cena služeb pohybovala v hodnotě přes 5,5 mil. Kč. Nejnižších nákladů by pak banka dosahovala v případě ověřování pouze klientů, kteří jsou v prodlení s úhradou nad 90 dnů.

Registr platebních informací

Autorka považuje využívání registru za užitečné z pohledu vytvoření představy o ostatních mimobankovních závazcích klienta, jako jsou zálohové platby elektřiny, voda, nebo paušální platby operátorům.

Tabulka č. 13 Finanční náročnost využívání REPI

	Všichni úvěroví klienti	Klienti v prodlení do 90 dnů	Klienti v prodlení nad 90 dnů
Náklad na ověření	3 237 120 Kč	435 120 Kč	70 440 Kč
Počet klientů	26 976	3 626	587
Cena služby	120 Kč	120 Kč	120 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých informací bankou a 21.

Cena výpisu z registru činí 120 Kč a v případě, že by banka chtěla prověřit veškeré úvěrové klienty za rok 2018, činila by celková cena přes 3,2 mil. Kč.

Autorka považuje za přínosné zažádat o výpis především před uzavřením úvěrového vztahu a poté u klientů s vyšší dobou po splatnosti, aby banka zvolila patřičnou strategii postupování s ohledem na další závazky klienta v prodlení.

Zahraniční bankovní a nebankovní registry

Jak vyplývá z teoretické části práce, je potřeba, aby banky využívaly nejrůznějších registrů se záznamy platební morálky klientů. Z analýzy procesů banky vyplývá, že je využíváno pouze registrů v rámci České republiky. Tento proces je nedostatečný tehdy, kdy o úvěr žádá příslušník jiného státu, než je Česká republika.

V případě, že banka nahlíží pouze do Bankovního registru klientských informací (BRKI) a Nebankovního registru klientských informací (NRKI), nemůže adekvátně posoudit klienta, jakožto budoucího dlužníka. Dále banka nebere v potaz ostatní žádosti o úvěr, které klient podal u jiných bankovních institucí v okolních státech.

Vzhledem k tomu, že klienti ze Slovenské republiky činí takřka 9% podíl na počtu všech klientů po splatnosti, představuje tak nejpočetnější skupinu klientů jiné národnosti, než české.

Jako řešení problému autorka shledává po vzoru konkurenčních českých bank čerpání ze Společného registru bankovních informací (SRBI), který si slovenské banky v roce 2004 vytvořily ke stejným účelům, k jakým slouží v České republice BRKI.

Cena úvěrové zprávy ze SRBI je zpoplatněna sumou 14 eur pro zájemce, který chce informace „expresní“ formou, tedy s doručením do pěti pracovních dnů. Standardní výpis je zpoplatněn částkou 4 euro a dodací lhůtou třiceti kalendářních dnů.

Tabulka č. 14 Finanční náročnost využití SRBI

Rychlost služby	Cena za služby v EUR	
	standardně	expresně
Cena za ověření klienta	4	14
Celkový náklad na ověření v EUR	1 504	5 264
Počet úvěrových klientů ze Slovenska po splatnosti	376	

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých informací bankou a 22.

Z tabulky vyplývá, že celkový náklad banky na ověření všech klientů se slovenským občanstvím po splatnosti činí 1 504 EUR v případě, že by o službu žádala s běžnou

dodací lhůtou a 5 264 EUR, pokud by žádala o expresní službu.

Čerpání ze SRBI autorka považuje za přínosné v případě ověřování klienta se slovenským občanstvím, ať už při ověřování úvěrové žádosti, nebo až v průběhu úvěrového vztahu.

Další zdroje informací

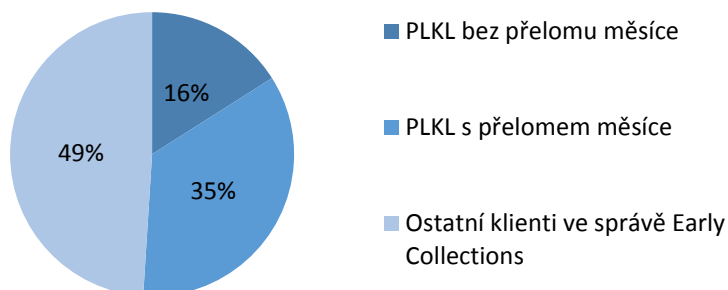
Mezi další zdroje, kde může banka čerpat informace v případě posuzování plátců DPH, je nahlédnutí do databáze nespolehlivých plátců.

Co se týká plátců s českým občanstvím, nahlíží banka v průběhu úvěrového vztahu do insolvenčního rejstříku pro případ, že by na sebe klient podal insolvenční návrh a banka tak včas podala přihlášku své pohledávky. Stejně tak shledává autorka za přínosné nahlížet i do insolvenčních rejstříků okolních států, jejichž využití je pro banku zdarma.

4.2 Snížení podílu pohledávek pod 30 dní po splatnosti

Jak vyplývá z analytické části práce, největší objem pohledávek banka eviduje s dobou po splatnosti do třiceti dní. Nejedná se sice většinou o rizikové klienty, nicméně tito klienti snižují efektivitu vymáhání pohledávek banky. Proto bude v této části práce navrhnuo snížení počtu klientů s poměrně nízkou dobou po splatnosti, která se pravidelně opakuje každý měsíc. U těchto klientů je v systému zaznamenán komentář „PLKL“ s údajem, kdy může banka splátku očekávat. Znamená to tedy, že banka ví, kdy klient uhradí, ale přesto uhradí po smluveném datu splatnosti. Klienty dále můžeme rozdělit na ty, kteří bývají po splatnosti na přelomu měsíce, kdy většinou klient hradí ihned po obdržení mzdy následující měsíc po termínu splatnosti a ty, kteří hradí v rámci stejného měsíce, ale s několikedenním prodlením.

Podíl klientů s komentářem PLKL na celkovém počtu klientů ve správě Early Collections



Graf č. 2 Podíl klientů s komentářem PLKL na celkových pohledávkách v rámci Early Collections

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů banky.

Z grafu je patrné, že klienti, kteří jsou kategorizováni jako „PLKL“, tvoří více než polovinu klientů, kteří jsou ve správě oddělení Early Collections. Klienti, jejichž splácení přesahuje konec měsíce, činí 16% podíl na celkových klientech v rámci Early Collections. Problém spočívá především v tom, že tito klienti jsou každý měsíc s negativní informací vykazováni do Bankovního registru klientských informací a z pohledu banky snižují hodnotu ukazatele efektivity vymožených pohledávek.

Důraz na nevynechávání splátek

V průběhu úvěrového vztahu může snadno dojít k tomu, že klient, ač ne cíleně, nezaplatí jednu celou splátku. Klient poté splácí řádně většinou v den, kdy mu na účet dorazí výplata od zaměstnavatele. Vzhledem k této skutečnosti banka počítá s jistou pravidelností úhrady ze strany klienta a není mu věnována stejná pozornost, jako jinému klientovi v prodlení.

Tímto způsobem si klient bez řádné žádosti a následné restrukturalizace úvěru odloží jednu splátku úvěru, kterou vždy hradí o měsíc zpětně.

Řešením tohoto problému může být neustálé upozorňování klienta formou SMS zpráv, e-mailů a telefonátů. Je třeba, aby banka trvala ať už na jednorázové nebo postupné úhradě ve formě navýšených běžných splátek.

V roce 2018 bylo bankou evidováno 1 252 klientů, kteří svým prodlením překračují

konec měsíce, ve které měla být splátka uhrazena. Vyřešením tohoto problému a vymožení od klientů splátky, které jsou hrazeny měsíc pozadu, by zapříčinilo zvýšení efektivnosti oddělení Early Collections a snížení nákladů na upozorňování klienta skrze výše zmíněné kanály.

Snazší proces změny dne splatnosti v měsíci

O změnu dne splatnosti úvěru mají zájem zejména klienti, kterým byl den splatnosti nastaven nevhodně již při sjednávání úvěru a to buď jejich, nebo bankéřovou vinou. Dalším důvodem pro změnu dne splatnosti může být změna zaměstnavatele, s čímž mnohdy souvisí i změna dne výplaty mzdy.

Na základě analýzy procesů je v tuto chvíli možná změna splatnosti u spotřebních úvěrů možná pouze po podání žádosti při osobní návštěvě pobočky banky. Dalším postupem této změny je uhrazení dvou běžných splátek v jednom měsíci.

Z důvodu, že klient není mnohdy schopen uhradit během jednoho měsíce více než jednu běžnou měsíční splátku, ponechává den splatnosti nastaven na původní.

Důsledkem této skutečnosti je klient opakovaně každý měsíc několik dní po splatnosti a tím pádem jsou zaměstnanci nuceni opakovaně klienty kontaktovat alespoň formou SMS zprávy o pozdní úhradě a to i přes to, že klienti nemají ke dni splatnosti možnost uhradit. Složitost procesu změny data splátky proto snižuje efektivitu práce zaměstnanců oddělení Early Collections.

Jako řešení této skutečnosti autorka navrhuje umožnění změny splatnosti bez splnění druhé podmínky, tady úhrady dvou běžných splátek, ale na místo toho zavést podmínku uhrazených všech závazků po splatnosti do konce měsíce, který předchází měsíci se změněným dnem splatnosti. Autorka dále bere na vědomí časovou náročnost těchto procesů, a proto navrhuje možnost této změny maximálně jedenkrát za půl roku.

Zavedení tohoto postupu je výrazný proklientský krok, který také razantně sníží množství klientů se splátkou po splatnosti v řádu několika dní.

Snazší změnu splatnosti by využili především klienti, kteří jsou každý měsíc vedeni po splatnosti. V roce 2018 evidovala banka 586 takových klientů, jejichž úhrada nepřesahovala konec měsíce. Klienti tedy nebyli vykazováni do Bankovního registru klientských informací, čímž nebyl zhoršen jejich ratingový stupeň, nicméně jejich pozdní úhrady bývají bance přítěží.

4.3 Snížení počtu nepovolených debetů

Vzhledem k tomu, že banka poskytuje otevření běžného účtu i zahraničním klientům, kteří v České republice tráví určitou dobu, zůstává často jejich běžný účet nadále otevřený i přes jejich návrat do země, kde mají klienti občanství.

Otevření běžného účtu pouze po dobu víza

Jak již bylo zmíněno výše, i zahraničním klientům bývají otevírány běžné účty téměř bez omezení. Klientům na účet přijde několik pravidelných plateb a nejčastěji se jedná o mzdu získanou na území České republiky. Z těchto kreditních částek jsou jim strženy poplatky za vedení účtu. V případě splnění podmínek pro aktivní využívání účtu jsou poplatky úplně odpuštěny.

Problém nastává tehdy, kdy klienti trvale, či dlouhodobě opustí území České republiky a tím pádem nepřichází kreditní částky na otevřený běžný účet. Z tohoto důvodu dochází ke každoměsíčnímu stržení poplatku za vedení účtu. Tím se účet dostává do nepovoleného debetu.

Úkolem zaměstnanců oddělení Early Collections je aktivní vymáhání těchto nepovolených debetů. Nejprve dochází k telefonickému kontaktování, které mnohdy musí proběhnout v cizím jazyce z důvodu neznalosti českého jazyka cizincem. Pozitivním výsledkem telefonátu je příslib úhrady nepovoleného debetu klientem.

V případě, že není možné se z důvodu jazykové bariéry s klientem dohodnout, dochází k individuálně odeslané e-mailové, či SMS zprávě s obsáhlým vysvětlením, proč nepovolený debet vznikl. Po tomto kroku však banka nedisponuje příslibem úhrady a nezbývá nic jiného, než čekat na odpověď, či přímou úhradu dlužné částky.

V případě, že je klient dlouhodobě nekontaktní, nebo nereaguje ani na zasláné upomínkové dopisy, uzavírá banka tyto účty z její strany a částky nepovoleného debetu odepíše.

Závěrem celého procesu je většinou zdlouhavé vymáhání a následné uzavírání účtů ze strany banky z důvodu dlouhodobého nepovoleného debetu.

Autorka považuje za řešení otevření běžného účtu bankou pouze po dobu platnosti předložené zaměstnanecké karty, která umožňuje cizincům legálně pobývat a pracovat na území České republiky.

Zaměstnanecké karty bývají poskytnuty na maximální dobu dvou let s možností následného prodloužení. Z tohoto důvodu budou klientům poskytnuty běžné účty na dobu dvou let. Z důvodu, kdy bude klient prodlužovat platnost karty a zároveň pobyt v České republice, bude přibližně měsíc před vypršením platnosti kontaktován ohledně jeho dalších záměrů. V případě, že klient žádá o prodloužení, je nutné dostavit se spolu se zaměstnaneckou kartou na pobočku banky a následně proběhne prodloužení trvání účtu.

V případě, že klient bude opouštět Českou republiku, nemusí dokládat žádné dokumenty a do měsíce od vypršení platnosti zaměstnanecké karty dojde k automatickému uzavření běžného účtu. Případný kreditní zůstatek účtu bude odeslán na předem sdělený účet zahraniční banky po odečtení poplatku za převedení prostředků.

V případě, kdy klient s bankou nebude komunikovat, dojde k uzavření automaticky ve stanovené lhůtě.

Pro zamezení debetních zůstatků na uzavíraných účtech bude účet v posledním měsíci před uzavřením blokován proti debetům, aby bylo zamezeno zdlouhavému vymáhacímu procesu.

Proces by se týkal klientů ze třetích zemí. V roce 2018 se jednalo o 379 klientů ze třetích zemí, kterým byl účet uzavřen ze strany Early Collections.

Tabulka č. 15 Časová náročnost uzavření účtu klienta

Činnost	Časová náročnost
Kontaktování klienta	5 min.
Nastavení účtu na uzavření	2 min.
Zrušení debetní karty + pokyn k uzavření	1 min.
Odeslání dopisu o odstoupení	5 min.
Zaznamenání vráceného dopisu	3 min.
Odepsání dlužné částky	2 min.
Celkem	18 min.

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých informací bankou.

Dle orientačního výčtu činností spolu s časovou náročností uzavření účtu klienta je patrné, že se jedná o zdlouhavý proces. Délka činností se liší v závislosti na rychlosti pracovníka, či složitosti případu. V tabulce dále není zaznamenána časová náročnost ověření účtu v případě blokace exekucí, nebo opětovné nastavení účtu k využívání

v případě, že si klient přeje účet nadále využívat. V případě, že by se jednalo o neobvyklý případ, mohla by se časová náročnost uzavření dostat i na dvojnásobek času.

V případě, že by všem klientům byl uzavřen účet ve výše stanoveném čase, v roce 2018 proces uzavření 379 klientů trval necelých 114 hodin.

Tabulka č. 16 Mzdový náklad na činnost odstoupení klientů ze třetích zemí za rok 2018

Průměrná roční hrubá mzda zaměstnance banky	346 884 Kč
Počet pracovních dnů za rok 2018	250
Počet odpracovaných hodin za den	8
Průměrná hodinová mzda zaměstnance	173 Kč
Odhadovaný počet hodin ročně strávený odstoupením	114 Kč
Mzdový náklad na činnost odstoupení za rok 2018	19 772 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a 24.

Dle serveru www.platy.cz byl zjištěna průměrná výše platu zaměstnance banky, jež je klientským pracovníkem. Na základě výše vypočtené časové náročnosti na uzavření účtu jednoho klienta, byly vypočteny mzdové náklady na tento proces za rok 2018. V roce 2018 bylo 250 pracovních dní. Při osmihodinové denní pracovní době činily mzdové náklady na uzavírání účtů banky téměř 20 000 Kč.

Tabulka č. 17 Kalkulace nákladů na poštovní služby spojené klienty ze třetích zemí za rok 2018

Cena zaslání dopisu v rámci ČR doporučeně	45 Kč
Cena zaslání dopisu v rámci třetího státu obyčejně	39 Kč
Počet klientů ze třetích zemí	379
Náklad na poštovní služby spojené s odstoupením klienta	31 836 Kč

Zdroj: vlastní zpracování a 25.

Vzhledem k tomu, že jsou klientům ze třetích zemí většinou zaslána odstoupení jak na adresu v rámci ČR, tak na adresu v zahraničí, celková cena dle tarifů České pošty za tyto klienty v roce 2018 činí téměř 32 000 Kč.

Na základě výše zmíněných výpočtů bylo zjištěno, že náklady na odeslání odstoupení přišlo banku v roce 2018 minimálně na 51 608 Kč. Jak již bylo zmíněno, mzdové náklady se mohou díky složitostem případů vyšplhat i na dvojnásobek započítané hodnoty.

Navrhované řešení by zapříčinilo především ušetření nákladů banky na procesy odstoupení od smlouvy o běžném účtu.

4.4 Preventivní opatření

V průběhu úvěrového vztahu je potřebné monitorovat úvěrový vztah s klientem tak, aby banka mohla na případné finanční problémy klienta reagovat včas a zamezit tak případné větší škodě. Mezi oblasti, které by měla banka v průběhu úvěrového vztahu sledovat je zejména hospodářská situace, obraty na účtu klienta, ochota a frekvence komunikace s bankou.

Vývoj hospodářské situace klienta

Povinností klienta je dokládat finanční výkazy v rámci stanoveného období. Banka na základě předložených účetních výkazů může včas identifikovat případné riziko zhoršení finanční situace klientů. Pro větší motivaci klientů výkazy pravidelně předkládat autorka považuje podmíněním tohoto doložení delší fixací úrokové sazby.

Vývoj platební morálky klienta

Změnu, či zhoršení platební morálky klienta může zapříčinit několik faktorů a úkolem zaměstnance banky je včas tyto změny rozpoznat. Zásadním faktorem ovlivnění platební morálky je především výpadek mzdy ať už při změně zaměstnání, či úplné ztráty. Řešením této situace je částečný odklad, čili restrukturalizace úvěru na určitou dobu, která zároveň bude klienta motivovat k hledání nového zaměstnání, ale bude dostatečně dlouhá k nalezení kvalitní náhrady.

Dalším faktorem je např. rozchod, či rozvod partnerů v případě, že jsou klienti spolužadatelé k úvěrovému produktu. V tomto případě je potřebné co nejrychleji přimět spolužadatele k vzájemné domluvě. Ať už se jedná o vyvázání jednoho ze spolužadatelů z úvěru, nebo dohodě splácení dvou polovin měsíčních splátek.

Obraty na účtu klienta

Pro kvalitní rozpoznání finanční situace a jejích výkyvů nejlépe bance slouží, pokud má klient veškeré obraty ze své činnosti právě na účtu banky. Tento stav umožňuje bance sledovat pravidelnost klíčových plateb na účet klienta ať už z podnikatelské činnosti, či sledování příchozích výplat mezd fyzických osob nepodnikatelských.

Sledování obrátů může banka včas nabídnout klientovi změnu dne splatnosti, tím pádem nevykazovat klienta po splatnosti a více se soustředit na opravdu problémové klienty.

Vývoj hospodářských odvětví

Preventivním opatřením je sledování ekonomického vývoje hospodářských odvětví klientů. Klíčové pro banku je rozpoznat negativní vývoj a následně kontaktovat klienta dostatečně včas. Po klientovi by následně byla požadována strategie zmírnění negativního vlivu a případný návrh ze strany analytiků banky.

ZÁVĚR

Hlavním cílem závěrečné práce byl návrh na zlepšení stávajícího procesu v oblasti řízení pohledávek v bance. Tento cíl byl dosažen v návrhové části, kde bylo zpracováno několik možností zefektivnění stávajících procesů zejména oddělení Early Collections.

Návrhy na řešení byly zpracovány jak na základě teoretické části, tak na základě analytické části, kde bylo zjištěno, že má banka již zažitý systém řízení pohledávek, který funguje a v posledních letech se neustále zlepšuje. Avšak i přes tuto skutečnost byl zjištěn vysoký podíl klientů, kteří jsou s úhradou po splatnosti do 30 dní. Z tohoto důvodu byly zvoleny především takové návrhy na řešení, jejichž cílem je snížení počtu klientů, kteří bývají pravidelně krátkodobě po splatnosti.

Mezi návrhy na zlepšení procesů se objevily i pro banku z počátku nákladné položky, kterými bylo ověření klientů ve více registrech, než které doposud využívá, pro přesnější posouzení bonity klienta. Možným řešením pro ušetření nákladů banky na zmíněné zlepšení, by bylo požadovat výpis ze zmíněných registrů od klientů, u kterých by uzavření úvěrového vztahu bylo sporné, na jejich vlastní náklad. Bylo by tedy ve vlastním zájmu klientů, zda doloží potřebné dokumenty a banka jim úvěrový produkt poskytne, či nikoliv. Avšak i v případě, že by banka výpisy z registrů financovala sama, je zřejmé, že z dlouhodobého hlediska se jedná o výhodnější krok, než je přijmout vyšší riziko nesplacení úvěru.

Cíly dalších návrhů na zlepšení bylo bance zejména finančně a časově ulevit. Co se týče časového hlediska, jedná se zejména o klienty, kteří hradí několik dní po splatnosti. Z finančního hlediska se jedná o klienty ze třetích zemí, kterým jsou zakládány běžné účty, které po jejich návratu do rodné země zůstávají otevřené bez využití často s debetním zůstatkem.

Mezi dílčí cíle práce spadalo vymezení základních pojmů týkajících se problematiky řízení pohledávek v bance. Tento dílčí cíl byl splněn v teoretické části práce, kde autorka vymezila základní úvěrové produkty, které jsou bankami poskytovány. Dále byl vymezen bankovní systém v České republice a s ním spojené regulace ze strany České národní banky ve věci poskytování úvěrů klientům.

Dílčí cíle vyhotovení finanční analýzy a současného stavu pohledávek byly splněny v analytické části práce, která byla zaměřena jak na úvěrové portfolio banky a procesy

týkajících se procesů řízení pohledávek, tak na její likviditu a vývoj hospodářského výsledku, na základě něho bylo možné zhodnotit, zda si banka může dovolit vložit prostředky do navrhovaných zlepšení procesů. Výběr ukazatelů, které byly použity v analytické části práce, byl přizpůsoben bankovnímu prostředí a proto je v práci možné pozorovat např. odlišení doporučení oborových hodnot od ostatních podnikových sfér.

Autorka by se tomuto tématu ráda v budoucnu věnovala a práci rozšířila především o systém varovných signálů, jehož úkolem je včas rozpoznat skutečnosti z okolí klienta, jejichž včasná identifikace a následné zahájení opatření, které by mělo za úkol snížit riziko nesplacení úvěru klientem dle úvěrové smlouvy, nebo případně vůbec. Některé z varovných signálů byly vymezeny v návrhové části práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9381-7.
- (2) Měnověpolitické nástroje - Česká národní banka. [online]. Copyright © Česká národní banka, 2003 [cit. 17.11.2018].
Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/#pmr
- (3) *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.
- (4) KALABIS, Zbyněk. *Základy bankovníctví: bankovní obchody, služby, operace a rizika*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0001-8.
- (5) Co jsou a co přinesou bankám kapitálové rezervy? - Česká národní banka. [online]. Copyright © Česká národní banka, 2003 [cit. 20.11.2018]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_131129_suvova_bankovnictvi.html
- (6) ČNB zavádí nové limity na hypotéky - Česká národní banka. [online]. Copyright © Česká národní banka, 2003 [cit. 20.11.2018]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2018/20180612_zfs.html
- (7) JUREVIČIENĚ, Daiva; SKIRCKAITĚ, Dovilė. Credit Monitoring—a Core of Credit Risk Management: Theory and Experience. *Trends Economics and Management*, 2013, 5.8: 117-130.
- (8) FREEMAN, Mark C, Paul R COX a Brian WRIGHT. Credit risk management. *Managerial Finance* [online]. Emerald Group Publishing Limited, 2006, **32**(9), 761-773 [cit. 2018-11-21]. DOI: 10.1108/03074350610681952. ISSN 0307-4358.
- (9) DAVID, Wesley,. CREDIT RISK MANAGEMENT: Lessons for Success. *The RMA Journal* [online]. Philadelphia: Robert Morris Associates, 2012, **95**(3), 48-53,11 [cit. 2018-11-21]. ISSN 15310558.
Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1112906848/>
- (10) PŮLPÁNOVÁ, S. *Komerční bankovníctví v České republice*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1180-1.

- (11) HARTLOVÁ, Věra. *Bankovníctví pro střední školy a veřejnost*. Praha: Fortuna, 2004. ISBN 80-716-8900-9.
- (12) 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.
- (13) Výroční zpráva, Sledovaná banka, Brno (CZ), 2014-2017, [cit. 1.12.2018]
- (14) KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Banky a komerční obchody*. Kravaře: Marreal servis, 2010. ISBN 978-80-254-6779-4.
- (15) RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Operační a systémová analýza I: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, 125 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-214-4364-8.
- (16) RYNEŠ, P. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka*. 18. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-116-1.
- (17) HRDÝ, Milan. *Oceňování finančních institucí*. Praha: Grada, 2005. Finance (Grada). ISBN 80-247-0938-4.
- (18) HRDÝ, Milan. *Oceňování bank, pojišťoven a dalších finančních institucí*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Finance (Grada). ISBN 978-80-7552-829-2.
- (19) R, Ř - Česká národní banka. [online]. Copyright © Česká národní banka, 2003 [cit. 18.03.2019]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/obecne/slovník/r.html>
- (20) SOLUS - ceník služeb. SOLUS - zájmové sdružení právnických osob - registry klientských informací [online]. Copyright © 2019 SOLUS, Všechna práva vyhrazena [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://www.solus.cz/cenik-sluzeb/>
- (21) FAQ - REPI. Registr platebních informací - REPI [online]. Copyright © CRIF [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://www.repi.cz/faq/>
- (22) Slovak Banking Credit Bureau | Slovak Banking Credit Bureau [online]. Copyright © [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: http://www.sbcb.sk/wp-content/uploads/2017/07/SBCB_Cennik_web_zs.pdf
- (23) ORENC, Miroslav. *Závěrečné práce - metodika*. Lorenc [online]. Copyright © 2007 – 2013, [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

- (24) Plat - Klientský pracovník, Bankovníctví - Platy.cz. Průzkum platů | přehled platů, průměrná mzda,... - Platy.cz [online]. Copyright © 1997 [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/bankovnictvi/klientsky-pracovnik>
- (25) Kalkulátor poštovného - Česká pošta, s.p.. [online]. Copyright © 2018 [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://www.postaonline.cz/kalkulacka-postovneho>
- (26) Informace o činnosti, historii a členské základně sdružení SOLUS. SOLUS - zájmové sdružení právnických osob - registry klientských informací [online]. Copyright © 2019 SOLUS, Všechna práva vyhrazena [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://www.solus.cz/o-sdruzeni/>
- (27) Co je to BRKI (Bankovní Registr Klientských Informací) | Bankovní slovník :: Banky.cz. Banky.cz - vše o bankách a bankovních produktech: srovnávač, pobočky, bankomaty :: Banky.cz [online]. Copyright © 2019 Top [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://www.banky.cz/bankovni-slovník/brki/>
- (28) Nebankovní registr klientských informací (NRKI) - Finanční vzdělávání. Úvod - Finanční vzdělávání [online]. Copyright © [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <http://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/uverove-registry/jake-uverove-registry-jsou-provozovany-v-ceske-republice/nebankovni-registr-klientskych-informaci>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČR	Česká republika
ČNB	Česká národní banka
DTI	Debt To Income
DSTI	Debt Service To Income
BRKI	Bankovní registr klientských informací
NRKI	Nebankovní registr klientských informací
DPH	Daň z přidané hodnoty
SOLUS	Sdružení na ochranu na ochranu leasingu a úvěrů spotřebitelům
REPI	Registr platebních informací

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Struktura poskytnutých úvěrů klientům.....	35
Graf č. 3 Podíl klientů s komentářem PLKL	46

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Bankovní systém ČR	15
Obrázek č. 2 Zkrácená organizační struktura banky.....	28

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Koeficient pro výpočet opravné položky	14
Tabulka č. 2 Doporučené hodnoty pro ukazatel rentability ROA	24
Tabulka č. 3 Hranice DSTI a DTI u poskytovaných úvěrových produktů	30
Tabulka č. 4 Srovnání celkových aktiv v mld. Kč.....	34
Tabulka č. 5 Úvěry a půjčky po splatnosti v mil Kč – individuálně nezhodnocené ...	35
Tabulka č. 8 Výnosnost aktiv ROA	38
Tabulka č. 9 Krátkodobá likvidita	38
Tabulka č. 10 Dlouhodobá likvidita	39
Tabulka č. 13 Podíl opravných položek.....	39
Tabulka č. 12 Podíl sledovaných úvěrových pohledávek.....	40
Tabulka č. 11 Podíl nesplacených úvěrů	40
Tabulka č. 14 Finanční náročnost využívání registru SOLUS	43
Tabulka č. 15 Finanční náročnost využívání REPI.....	43
Tabulka č. 16 Finanční náročnost využití SRBI	44
Tabulka č. 17 Časová náročnost uzavření účtu klienta.....	49
Tabulka č. 18 Mzdový náklad na činnost odstoupení klientů.....	50
Tabulka č. 19 Kalkulace nákladů na poštovní služby.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Struktura aktiv v bilanci banky.....	I
Příloha č. 2 Struktura pasiv v bilanci banky	II
Příloha č. 3 Struktura výkazu zisku a ztráty	III

Příloha č. 1 Struktura aktiv v bilanci banky

AKTIVA
1. Pokladní hotovost, vklady emisních bank, poštovní šekové účty
2. Státní pokladniční poukázky a jiné pokladní poukázky přijímané ČNB k refinancování:
<i>a) státní pokladniční poukázky a obdobné dluhopisy emitované státem</i>
<i>b) jiné pokladní poukázky</i>
3. Pohledávky za bankami
<i>a) splatné na požádání</i>
<i>b) ostatní pohledávky</i>
4. Pohledávky za klienty
<i>a) splatné na požádání</i>
<i>b) ostatní pohledávky</i>
5. Obligace a jiné cenné papíry s pevným výnosem určené k obchodování
<i>a) vydané bankami</i>
<i>b) vydané ostatními subjekty</i>
6. Akcie a jiné cenné papíry s proměnlivým výnosem určené k obchodování
7. Majetkové účasti s podstatným vlivem
<i>a) v bankách</i>
<i>b) v ostatních subjektech</i>
8. Majetkové účasti s rozhodujícím vlivem
<i>a) v bankách</i>
<i>b) v ostatních subjektech</i>
9. Ostatní finanční investice
10. Nehmotný majetek
<i>a) zřizovací náklady</i>
<i>b) goodwill</i>
11. Hmotný majetek
<i>a) pozemky a budovy pro bankovní činnost</i>
<i>b) ostatní</i>
12. Vlastní akcie
13. Ostatní aktiva
14. Náklady a příjmy příštích období

Zdroj: 17, s. 43.

Příloha č. 2 Struktura pasiv v bilanci banky

PASIVA
1. Závazky k bankám
<i>a) splatné na požádání</i>
<i>b) ostatní závazky</i>
2. Závazky ke klientům
<i>a) úsporné vklady</i>
<i>b) ostatní závazky</i>
3. Vkladové certifikáty a obdobné dluhopisy
<i>a) vkladové certifikáty</i>
<i>b) ostatní závazky</i>
4. Výnosy a výdaje příštích období
5. Rezervy
<i>a) rezervy a standardní úvěry a záruky</i>
<i>b) rezervy na kurzové ztráty</i>
<i>c) rezervy a ostatní bankovní rizika</i>
<i>d) ostatní rezervy</i>
6. Podřízená pasiva
7. Ostatní pasiva
8. Základní kapitál
9. Ážiový fond
10. Rezervní fondy
<i>a) povinné rezervní fondy</i>
<i>b) rezervní fondy k vlastním akciím</i>
<i>c) statutární rezervní fondy</i>
<i>d) ostatní rezervní fondy</i>
11. Kapitálové fondy a ostatní fondy ze zisku
<i>a) kapitálové fondy</i>
<i>b) ostatní fondy ze zisku</i>
12. Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let
13. Zisk nebo ztráta za účetní období

Zdroj: 17, s. 43.

Příloha č. 3 Struktura výkazu zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
Výnosy z úroků a obdobné výnosy
- Náklady na úroky a podobné Náklady
+ Výnosy z dividend
= Čisté úrokové a podobné výnosy
+ Čistý výnos z poplatků a provizí
+ Čistý zisk (ztráta) z finančních operací
+ Ostatní výnosy
- Personální náklady
- Všeobecné provozní náklady
- Odpisy, znehodnocení majetku a prodej majetku
- Provozní Náklady
Zisk před tvorbou rezerv a opravných položek
- Tvorba rezerv a opravných položek k úvěrům a pohledávkám
- Tvorba rezerv a opravných položek k ostatním rizikům
+ Zisk (ztráta) z majetkových účastí
Zisk před zdaněním
- Daň z příjmů
Zisk za účetní období

Zdroj: 18, s. 27.