

# **Návrh změn schvalovacího úvěrového procesu pro podnikatelskou klientelu ve společnosti Volksbank CZ, a.s.**

Bc. Šárka Navarová

---

Diplomová práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta managementu a ekonomiky**

Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2012/2013

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka NAVAROVÁ**  
Osobní číslo: **M11547**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh změn schvalovacího úvěrového procesu pro podnikatelskou klientelu ve společnosti Volksbank CZ, a.s.**

Zásady pro vypracování:

### **Úvod**

#### **I. Teoretická část**

- Zpracujte literární rešerši k problematice schvalovacího procesu bankovního úvěru pro podnikatelskou klientelu.

#### **II. Praktická část**

- Provedte analýzu současného schvalovacího úvěrového procesu pro podnikatelskou klientelu ve společnosti Volksbank CZ, a.s.
- Zhodnoťte výsledky analýzy s důrazem na zjištěné nedostatky a srovnajte proces s vybranými konkurenčními bankami.
- Na základě zjištěných nedostatků navrhněte změny úvěrového procesu společnosti Volksbank CZ, a.s., které jí umožní získat nové klienty a navržený proces aplikujte na konkrétním případě.

### **Závěr**

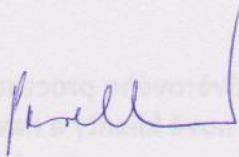
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

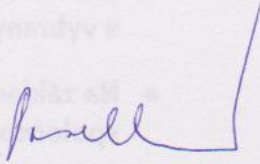
- KALABIS, Zbyněk. Bankovní služby v praxi. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 148 s. ISBN 80-251-0882-1.**  
**KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. Banky a komerční obchody. 1. vyd. Kravaře: Marreal servis, 2010. 172 s. ISBN 978-80-254-6779-4.**  
**KRÁL', Miloš. Bankovnictví I. 6., upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 220 s. ISBN 978-80-7318-776-7.**  
**KRÁL', Miloš. Bankovnictví a jeho produkty. Žilina: GEORG, 2009. 265 s. ISBN 978-80-89401-07-9.**  
**PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Miloš Král', CSc.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 26. 4. 2013 .....

.....  


<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce je zaměřena na současný schvalovací úvěrový proces pro podnikatelskou klientelu ve společnosti Volksbank CZ, a.s. Hlavní náplní práce je zanalyzovat stávající úvěrový proces ve společnosti Volksbank a srovnat jej s procesy vybraných konkurenčních institucí. Na základě této analýzy vyhodnotit nedostatky stávajícího procesu a následně navrhnout změny v jednotlivých fázích procesu, které povedou k odstranění těchto nedostatků a budou přínosem jak pro bankovní poradce ze společnosti Volksbank v rámci konkurenceschopnosti a rozšíření portfolia menších firem s ročním obratem tržeb do 25 mil. CZK, tak pro klienty žádající o úvěr v rámci urychlení schválení či zamítnutí úvěrového případu.

Klíčová slova: bankovníctví, podnikatelské úvěry, bonita klienta, úvěrový proces.

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the current loan process for business clients in the company Volksbank CZ, a.s. The main point of the whole work is to analyze the current loan process in the Volksbank CZ, a.s. and compare the process with processes of selected competitive banks. Based on this analysis to evaluate disadvantages of the current loan process and then make a suggestion changes of the process, which remove this disadvantages. This changes will be beneficial for the bankers in order to raise portfolio in segment „companies with revenue under 25 mil CZK“ and acceleration of the loan process as a benefit for clients who asking for loan.

Keywords: banking, business loans, client's creditworthiness, loan process.

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu práce doc. Ing. Miloši Král'ovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a především drahocenný čas, který mi při vypracování diplomové práce ochotně věnoval.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 BANKOVNÍ SYSTÉM V ČR</b> .....	<b>13</b>
1.1 ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA.....	13
1.2 KOMERČNÍ BANKY .....	13
1.2.1 Bankovní obchody.....	14
1.2.1.1 Aktivní obchody.....	14
1.2.1.2 Pasivní obchody .....	14
1.2.1.3 Neutrální obchody.....	15
<b>2 BANKOVNÍ ÚVĚRY</b> .....	<b>16</b>
2.1 ČLENĚNÍ BANKOVNÍCH ÚVĚRŮ .....	16
2.2 DRUHY BANKOVNÍCH ÚVĚRŮ .....	17
2.2.1 Provozní bankovní úvěry .....	17
2.2.2 Investiční úvěr .....	18
<b>3 SCHVALOVACÍ PROCES BANKOVNÍHO ÚVĚRU PRO     PODNIKATELSKOU KLIENTELU</b> .....	<b>20</b>
3.1 VNITROBANKOVNÍ SYSTÉMY .....	20
3.1.1 CRM.....	20
3.1.2 Workflow .....	21
3.1.3 FES.....	22
3.2 ŽÁDOST KLIENTA O POSKYTNUTÍ BANKOVNÍHO ÚVĚRU .....	22
3.3 PROVĚŘENÍ ÚVĚRUSCHOPNOSTI KLIENTA .....	23
3.3.1 Rating .....	23
3.3.1.1 Externí rating .....	23
3.3.1.2 Interní rating.....	24
3.3.2 Úvěrové registry .....	25
3.3.2.1 Centrální registr úvěrů ČNB – CRÚ .....	25
3.3.2.2 Bankovní registr klientských informací – BRKI .....	26
3.3.2.3 Nebankovní registr klientských informací – NRKI .....	26
3.4 NÁVRH NA POSKYTNUTÍ ČI ZAMÍTNUTÍ ÚVĚRU .....	26
3.5 NÁVRH A SCHVÁLENÍ ÚVĚROVÉ SMLOUVY .....	27
3.6 NÁVRH NA ZAJIŠTĚNÍ ÚVĚRU .....	28
3.6.1 Ručení .....	29
3.6.2 Depotní směnka.....	30
3.6.3 Zástavní právo .....	30
3.6.4 Postoupení (cese) pohledávek .....	31



3.7	ČERPÁNÍ ÚVĚRU .....	31
3.8	SPLÁCENÍ ÚVĚRU.....	31
3.9	MONITORING DODRŽOVÁNÍ PODMÍNEK ÚVĚROVÉ DOKUMENTACE.....	32
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VOLKSBANK CZ, A.S.....</b>	<b>34</b>
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	34
4.2	OBECNÉ INFORMACE .....	35
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	36
<b>5</b>	<b>ANALÝZA STANDARDNÍHO ÚVĚROVÉHO PROCESU PRO PODNIKATELSKÝ SEGMENT.....</b>	<b>37</b>
5.1	STANDARDNÍ ÚVĚROVÝ PROCES .....	37
5.1.1	Parametry úvěrových produktů .....	38
5.1.1.1	Investiční úvěr.....	38
5.1.1.2	Kontokorentní úvěr .....	39
5.1.2	Akvizice .....	39
5.1.3	Zpracování úvěrového návrhu.....	40
5.1.4	Ocenění zajištění .....	50
5.1.5	Schválení úvěrového návrhu .....	51
5.1.6	Zpracování smluvní dokumentace .....	51
5.1.7	Čerpání úvěru .....	52
5.1.8	Průběžný monitoring klienta .....	53
5.2	ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY SCHVALOVACÍHO PROCESU SPOLEČNOSTI VOLKSBANK CZ, A.S. ....	54
5.3	SROVNÁNÍ S KONKURENCÍ.....	56
5.3.1	Komerční banka, a.s. ....	56
5.3.2	UniCredit Bank Česká republika, a.s. ....	58
5.3.3	Konkurenční rozdíly.....	60
<b>6</b>	<b>NÁVRH ZMĚN ÚVĚROVÉHO PROCESU .....</b>	<b>63</b>
6.1	CÍLE .....	63
6.2	NOVÝ ÚVĚROVÝ PROCES PRO PODNIKATELSKOU KLIENTELU .....	63
6.2.1	Parametry úvěrových produktů .....	64
6.2.1.1	Investiční úvěr.....	64
6.2.1.2	Kontokorentní úvěr .....	64
6.2.2	Akvizice .....	64
6.2.3	Zpracování úvěrového návrhu.....	66
6.2.4	Schválení úvěrového návrhu .....	70
6.3	APLIKACE DO PRAXE .....	71
6.4	PRAKTICKÉ VYUŽITÍ NOVÉHO PROCESU .....	72
6.5	ZHDNOCENÍ NOVÉHO PROCESU.....	76
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>80</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

Za poslední roky se situace na bankovním trhu výrazně přiosvětila a mezi bankami panuje silný konkurenční boj. Na jednu stranu se snaží přebírat klienty své konkurenci a na stranu druhou se snaží pečovat o stávající klienty tak, aby neodešli ke konkurenční bance. V průběhu roku bývají bankami spuštěny prodejní kampaně, které jsou převážně zaměřeny na získání nových klientů prostřednictvím nabídky bankovních produktů s výhodnějšími parametry. Nicméně často se však stává, že kampaň nedopadne přesně tak, jak se od ní očekává. Je to dáno především převládajícím konzervativním přístupem. Pro většinu klientů je při poskytování podnikatelských úvěrů klíčová úroková sazba, na základě které se rozhodují, s jakou bankou budou spolupracovat. Avšak v poslední době se bankovní poradci často potýkají se situací, že je spolupráce ze strany klienta ukončena především z důvodu příliš dlouhého času stráveného nad kompletním procesem schválení požadované výše úvěru. V rámci diplomové práce bude řešena klientela ze segmentu malých firem s ročním obrátem tržeb do 25 mil. CZK.

Cílem této diplomové práce bude navrhnout změny stávajícího schvalovacího úvěrového procesu pro podnikatelskou klientelu ve společnosti Volksbank CZ, a.s., který má v současnosti řadu nedostatků a znamená tak konkurenční nevýhodu pro bankovní poradce této banky. Mým úkolem v rámci analytické části tedy bude definovat tyto nedostatky a nalézt jejich příčiny a v následné projektové části navrhnout změny schvalovacího procesu, které zjištěné nedostatky odstraní.

Podkladem pro analytickou část práce bude teoretická rešerše z oblasti bankovníctví, konkrétně z problematiky úvěrových obchodů a schvalovacího úvěrového procesu bankovních úvěrů pro podnikatelskou klientelu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 BANKOVNÍ SYSTÉM V ČR

Bankovní systém lze definovat jako souhrn všech bankovních subjektů v daném státě s přesně, většinou zákonně vymezenými kompetencemi. Bankovní systém může být jednostupňový nebo dvoustupňový, avšak v současných národních bankovních systémech je typický model dvoustupňový. (Dvořák, 2001, s. 71; Král, 2009, s. 63)

**Jednostupňový bankovní systém** – tento systém historicky předcházел dvoustupňovému bankovnímu systému a všechny operace byly prováděny jedinou centrální bankou, která vykonávala všechny funkce centrální banky i obchodních bank. (Král, 2009, s. 64)

**Dvoustupňový bankovní systém** – je systém, který odděluje centrální a obchodní bankovníctví. Hlavním cílem centrální banky je zajistit měnovou stabilitu, naopak komerční banky podnikají s penězi za účelem zisku. Banky jsou při svém rozhodování zcela samostatné, nejsou omezovány žádnými plány. (Revenda et al., 1996, s. 114)

### 1.1 Česká národní banka

Česká národní banka (ČNB) je centrální bankou na území České republiky a je zřízena zákonem č. 6/1993 Sb., O České národní bance. Jejím hlavním cílem je péče o cenovou stabilitu. V souladu s jejím hlavním cílem určuje měnovou politiku, vydává bankovky a mince, má emisní monopol, řídí peněžní oběh, platební styk a zúčtování bank, dohlíží nad finančním trhem v zemi (nad bankovním sektorem, kapitálovým trhem, pojišťovnictvím, atd.) (Šenkýřová, 1997, s. 68)

### 1.2 Komerční banky

Banky působící na území České republiky se řadí mezi banky univerzální a mezi jejich hlavní oblasti činností patří operace a obchody s penězi. Volné peněžní zdroje jsou bankami shromažďovány a redistribuovány. Své služby poskytují drobným klientům, malým a středním podnikům a velkým korporátním společnostem. Zabývají se retailovým, komerčním, privátním a investičním bankovníctvím. Banky jsou součástí nejvíce regulovaného odvětví a podléhají přísnému dohledu ČNB. (Revenda, 2001, s. 17)

V České republice působí na několik desítek komerčních bank a mezi nejvýraznější banky patří:

Tab. 1. Seznam komerčních bank působících v ČR (vlastní zpracování dle Banky v ČR)

Air Bank	AXA bank
Citibank	Česká spořitelna
ČSOB	Equa banka
Fio banka	GE Money bank
ING Bank	<b><u>Komerční banka</u></b>
LBBW Bank CZ	mBank
Raiffeisenbank	<b><u>UniCredit Bank</u></b>
<b><u>Volksbank CZ</u></b>	Zuno Bank

### 1.2.1 Bankovní obchody

Tradiční členění bankovních obchodů realizovaných ve všech komerčních bankách je na obchody aktivní, pasivní a neutrální. (Dvořák, 2001, s. 127)

#### 1.2.1.1 Aktivní obchody

Jde o typ obchodů, které se v bankovní rozvaze projeví na straně aktiv a banka je v pozici věřitele. Mezi aktivní operace bank patří poskytování půjček obyvatelstvu, podnikatelům a státu za předem stanovený úrok, který je výnosem banky. (Dvořák, 2001, s. 127) Mezi formy půjčování finančních prostředků dle Krále (2009, s. 159) patří:

- **Peněžní půjčka**
- **Bankovní úvěry** – krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé

#### 1.2.1.2 Pasivní obchody

Pasivní obchody bank patří mezi primární obchody bank a v bankovní rozvaze se odrážejí na straně pasiv, ve formě cizích zdrojů. Pro banku jsou velmi důležité, protože bez nich nelze půjčovat peněžní kapitál dalším subjektům. Banka je v pozici dlužníka. (Král, 2009, s. 129)

Král (2009, s. 129) dělí cizí zdroje na:

- **Primární** – vklad na viděnou, termínovaný vklad, úsporné vklady, depozitní certifikát, devizový vklad, bankovní obligace, stavební spoření, atd.
- **Sekundární** – úvěry od jiných komerčních bank, úvěry od centrální banky.

### ***1.2.1.3 Neutrální obchody***

Tyto bankovní obchody neovlivňují bilanci banky a banka při nich nevystupuje ani jako věřitel, ani jako dlužník. Tyto obchody navazují na aktivní a pasivní obchody, ale na rozdíl od nich jsou prováděny za poplatek, nikoliv za úrok. Mezi neutrální obchody se řadí zprostředkování platebního styku, devizové operace, směnárenské obchody, depozitní obchody a jiné. (Dvořák, 2001, s. 127; Pospíšil, 2007, s. 53)

## 2 BANKOVNÍ ÚVĚRY

Král (2008, s. 71) definoval úvěr jako: „*Úvěr je přenechání peněžního kapitálu formou zapůjčení, tj. přenechání hospodářského práva disponovat s těmito penězi, proti závazku příjemce později vrátit zapůjčený kapitál a odškodnit subjekt poskytující úvěr zaplacením úroku. Formou úvěru se volně peněžní prostředky, které by jinak ležely ladem, dávají k dispozici podnikům produkujícím zboží a služby. Úvěr podporuje hospodářskou produktivitu a zajišťuje a umožňuje nepřetržitou výrobu zboží a širokou dělbu práce ve výrobním procesu.*“

Půlpánová (2007, s. 279) definuje bankovní úvěr jako vztah mezi subjekty, kteří se zúčastní procesu návratného a časově omezeného přesunu finančních prostředků. Bankovní instituci tak vzniká pohledávka za dlužníkem, která se promítne v aktivech bankovní bilance.

### 2.1 Členění bankovních úvěrů

Půlpánová (2007, s. 294) třídí bankovní úvěry podle charakteru úvěrového subjektu, způsobu zajištění, měny, zdrojů, způsobu poskytnutí a splácení, doby splatnosti, metody úvěrování, sepětí se směnkou a účelu. Naopak dle teorie bankovníctví člení Král (2008, s. 125) bankovní úvěry dle následujících kritérií:

***Z hlediska délky trvání úvěru:***

- krátkodobé (do 12 měsíců),
- střednědobé (od 12 měsíců do 5 let),
- dlouhodobé (nad 5 let).

***Z hlediska subjektu, který úvěr přijímá:***

- podnikatelské,
- občanské,
- veřejné (státní či komunální).



***Z hlediska disponování s poskytnutými finančními prostředky:***

- provozní,
- na zásoby,
- na pohledávky,
- investiční,
- exportní a importní, atd.

**2.2 Druhy bankovních úvěrů**

Mezi nejrozšířenější peněžní úvěry patří úvěry bankovní, které jsou v bankovní praxi členěny na úvěry provozní, které slouží k financování investic do provozního majetku a na úvěry investiční, které jsou určeny k financování investic do investičního majetku. (Kalabis, 2005, s. 72)

**2.2.1 Provozní bankovní úvěry**

Provozní bankovní úvěry slouží především k profinancování provozních a investičních potřeb, oběžných prostředků, atd. Ve většině případů se jedná o revolvingové úvěry, které se dají po době splatnosti opět obnovit. (Kalabis, 2005, s. 72) Mezi nejpoužívanější patří:

***Kontokorentní úvěr („overdraf“)***

Kontokorentní úvěr patří v současné době ve vyspělých ekonomikách mezi nejvýznamnější bankovní úvěry. Představuje povolený debetní rámec, který je ve sjednané výši poskytnut na podnikatelském běžném účtu klienta. To znamená, že na BÚ klienta je nastaven úvěrový limit, který může při platbách nebo výběrech z účtu zcela automaticky čerpat, i když nemá na tomto účtu dostatek vlastních prostředků. Banky zpravidla povolují i určité krátkodobé překročení poskytnutého rámce, s čím jsou ale spojeny dodatečné sankční poplatky ve formě úrokových nákladů. KTK rámce jsou standardně poskytovány na dobu neurčitou. (Revenda et. al., 1996, s. 132)

***Úvěr na zásoby***

Prostřednictvím tohoto typu úvěru se financuje nákup výrobních zásob, surovin a energie, které jsou určeny ke spotřebě ve výrobě nebo při poskytování služeb. V současné době se vyskytují především u sezonních potřeb. Specifické je zde zajištění, zásoby zůstávají v

podniku a jejich kontrola je pro banku obtížná, z toho důvodu se provádí kontrola stavu zásob přímo v prostorách klienta. (Kalabis, 2005, s. 73)

### ***Úvěr na pohledávky***

Tento typ úvěru patří do skupiny úvěrových výpomocí a náleží do rizikových úvěrů. Zejména slouží k financování pohledávky za odběrateli, na pohledávky za poskytnuté služby nebo za již prodané zboží. Nejčastěji bývají zajištěny postoupením pohledávky bance. Z technického hlediska jsou velmi podobné eskontním úvěrům, kdy dlužnou částku nesplácí hlavní dlužník, ale dlužník vedlejší, čili odběratel. (Kalabis, 2005, s. 73)

### ***Revolvingový úvěr***

Revolvingový úvěr, nazývaný také revolvingová linka, slouží především k financování oběžných prostředků společnosti, ke krytí provozních nákladů spojených s výrobou zboží, ale také i k poskytování služeb, včetně opakovaných dovozů surovin a zboží. Tento typ úvěru klient čerpá ve formě tranší, to znamená, že má na přesně specifikované období sjednaný finanční limit a v případě dobré platební kázně může čerpat prostředky opakovaně až do výše stanoveného limitu. Výhodou poskytnutí revolvingového úvěru je oproti kontokorentnímu úvěru skutečnost, že nedochází k nettingu kreditního zůstatku na běžném účtu a debetního zůstatku na úvěrovém účtu. Čerpání je tak stálější a lze jej predikovat a řídit. Revolvingový úvěr je sjednán stejně jako kontokorentní úvěr na dobu neurčitou s možností výpovědní lhůty. (Dvořák, 2005, s. 120)

### ***Lombardní úvěry***

Tento typ úvěru je klientům poskytován na pevně stanovenou částku a na pevně určenou dobu. Je řazen mezi krátkodobé bankovní úvěry, které jsou zajištěny zástavou movitého majetku, zejména v podobě cenných papírů, drahých kovů a komodit. V případě nesplacení úvěru dlužníkem je zástava movitého majetku snadno a rychle zpeněžitelná. (Kráľ, 2009, s. 174)

## **2.2.2 Investiční úvěr**

Investiční úvěr je zpravidla úvěr střednědobý nebo dlouhodobý a je vždy poskytnut na přesně vymezený účel. Slouží k financování investiční potřeby, která souvisí s podnikatelským záměrem financovaného subjektu. Dle Kráľe (2009, s. 160) se investice dělí do tří skupin:

- Kapitálové investice kam patří investice do hmotného investičního majetku, tj. do nemovitostí, strojů, technologií, atd.
- Nemateriální investice, čili investice nehmotné, které vystupují ve formě výrobně-technických poznatků, licencí, autorských práv, atd.
- Finanční investice, které zpravidla představují investice do cenných papírů majetkového (do akcií) nebo dluhového charakteru (do dluhopisů).

### 3 SCHVALOVACÍ PROCES BANKOVNÍHO ÚVĚRU PRO PODNIKATELSKOU KLIENTELU

Ačkoliv se průběh úvěrových obchodů pro podnikatelskou klientelu může v každé bankovní instituci lišit, má obecný postup úvěrového obchodu jednotný rámec, který se dle Kašparovské (2010, s. 111) realizuje několika po sobě následujícími fázemi:

- žádost klienta o poskytnutí bankovního úvěru,
- prověření úvěruschopnosti klienta,
- návrh na poskytnutí či zamítnutí úvěru,
- návrh a schválení úvěrové smlouvy,
- návrh na zajištění úvěru,
- čerpání úvěru,
- splácení úvěru,
- monitoring dodržování podmínek úvěrové dokumentace.

#### 3.1 Vnitrobankovní systémy

Vnitrobankovní systémy hrají v bankovníctví velmi důležitou roli. Existuje celá škála těchto systémů, které banky využívají ke své pracovní náplni. Každá banka může využívat jiný vnitrobankovní systém. V následující části jsem představila pouze ty, se kterými budu pracovat v praktické části své práce.

##### 3.1.1 CRM

Customer Relationship Management, neboli řízení vztahů se zákazníky, je informační systém, který je určený především ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocení a prezentaci dat o klientech. Jeho hlavním úkolem je tedy sledování a vyhodnocování obchodních aktivit klientů. (Kašparovská a kol., 2006, s. 269)

Kašparovská a kol. (2006, s. 269) uvádí, že informační systém CRM zajišťuje 4 základní funkce:

- realizace kontaktu banky a klienta pomocí komunikačních kanálů,

- vedení kontaktů s klienty ve smyslu záznamů a evidování dat o těchto kontaktech, podpora prodejních a marketingových činností,
- komunikace dat o klientech mezi oprávněnými pracovníky banky tak, aby měl každý zaměstnanec přístup k relevantním datům o konkrétním klientovi,
- zpracování dat potřebných pro poskytování služeb a produktů.

### 3.1.2 Workflow

V bance slouží systém Workflow jako intranetová aplikace, která je vyvinuta za účelem optimalizace pracovních postupů na procesním základě a převážně pracuje v elektronické formě. Jde o tok naplánovaných a standardně probíhajících pracovních kroků, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předány od jednoho účastníka procesu k následujícímu, a to podle takových pravidel, aby došlo k celkovému plnění podnikových cílů. (Carda, Kunstová, 2003, s. 43)

Podle Cardy a Kunstové (2003, s. 47) představuje Workflow následující přednosti:

- zvyšuje efektivitu a snižuje náklady,
- zjednodušuje podnikové procesy, zlepšuje organizaci a kvalitu práce,
- postupy jsou uchovávány v systému, nikoliv v hlavách pracovníků,
- usnadňuje zaškolení nových pracovníků,
- urychluje vyřizování případů,
- průběh každého případu je zachycen v historii, kterou nelze dodatečně měnit,
- vedoucí pracovníci mají k dispozici věrohodnější podklady pro hodnocení svých pracovníků,
- dokumenty a aplikace jsou integrovány,
- podporuje řízení kvality.

### 3.1.3 FES

Front-end-systém je aplikace, která je především určena k zakládání potenciálních a nových klientů. Jde o vnitrobankovní systém, který je velmi obdobný systému CRM, avšak je mnohem propracovanější a dochází k jeho pravidelné optimalizaci.

Přínosy Front-end-systému:

- poskytuje zaměstnanci banky kompletní informace o klientovi, včetně jeho využívaných bankovních produktech,
- zrychluje obsluhu stávajícího klienta,
- zvyšuje možnosti cross-sellingu,
- zrychluje zaškolení nových pracovníků,
- integruje údaje z tohoto systému s údaji z jiných využívaných systémů. (o FESu, 2011)

## 3.2 Žádost klienta o poskytnutí bankovního úvěru

Žádost klienta o bankovní úvěr je výchozím bodem každého úvěrového vztahu a bývá na speciálních formulářích, které klientovi usnadňují uvedení bankou požadovaných údajů. (Pospíšil, 2007, s. 78)

Dle Kašparovské (2010, s. 111) bývají obecnými náležitostmi všech typů klientských žádostí o poskytnutí úvěru následující údaje:

- identifikační údaje o žadateli,
- výše požadovaného úvěru včetně měny, ve které potenciální klient úvěr žádá,
- typ požadovaného úvěru,
- účel požadovaného úvěru,
- údaje o možnosti zajištění úvěru,
- návrh předpokládaného čerpání a splácení úvěru,
- přílohy dokladující majetkovou a finanční situaci společnosti.

### 3.3 Prověření úvěruschopnosti klienta

Banka je nejprve povinna posoudit úvěruschopnost klienta. To znamená, zjistit, zda je žadatel o bankovní úvěr schopen a ochoten splatit požadovaný úvěr. Na základě zjištěné úrovně úvěrového rizika daného obchodu se banka rozhoduje, zda klientovi úvěr poskytne nebo ho zamítne. Pokud se rozhodne, že klientovi úvěr poskytne, je jejím záměrem co možná nejvíce snížit úvěrové riziko plynoucí z daného úvěrového obchodu. (Kašparovská, 2010, s. 112)

#### 3.3.1 Rating

Rating je hodnocení pravděpodobnosti, že žadatel o úvěr bude schopen dostát svým závazkům. Je důležitým podkladem pro rozhodování investorů, bank a obchodních partnerů o spolupráci s hodnoceným subjektem. Bankám i podnikům může ušetřit značné náklady, a to například v podobě nižších úrokových sazeb nebo v případě získávání informací o společnosti a navázání obchodní spolupráce v podobě transakčních a personálních nákladů. (Kalabis, 2005, s. 83)

Dle Kašparovské a kol. (2006, s. 75) lze rating podle tvůrce ratingového hodnocení rozdělit na dvě základní skupiny, a to na externí rating a interní rating.

##### 3.3.1.1 Externí rating

Externí ratingy jsou poskytovány mezinárodními zahraničními agenturami a mezi nejznámější patří Moody's, Standard & Poor's, Fitch Ratings. Účelem externího ratingu je přání podniku získat přístup na kapitálový trh a s jeho udělením jsou spojeny vysoké náklady a požadavky na podnik. (Basel II, 2008)

Tab. 2. Externí ratingové stupně nejznámějších zahraničních agentur (vlastní zpracování dle FX street)

S&P	Moody's	Fitch	hodnocení
AAA	Aaa	AAA	nejvyšší kvalita
AA+	Aa1	AA+	velmi kvalitní
AA	Aa2	AA	
AA-	Aa3	AA-	
A+	A1	A+	střední kvalita vyšší
A	A2	A	
A-	A3	A-	
BBB+	Baa1	BBB+	střední kvalita nižší
BBB	Baa2	BBB	
BBB-	Baa3	BBB-	
BB+	Ba1	BB+	spekulativní
BB	Ba2	BB	
BB-	Ba3	BB-	
B+	B1	B+	vysoce spekulativní
B	B2	B	
B-	B3	B-	
CCC+	Caa1	CCC+	značná rizika
CCC	Caa2	CCC	extrémně spekulativní
CCC-	Caa3	CCC-	s velmi nízkou
CC	Ca	CC	perspektivou
C	C	C	velmi vysoká
CI	C	D	pravděpodobnost selhání
D	C	D	

### 3.3.1.2 Interní rating

Každá banka hodnotí rizikovost klienta pomocí svých interních ratingových metod, což znamená, že každá banka si interní rating stanovuje sama. Interní rating je ekvivalentem ratingu externího a je stanovován na základě finančního a nefinančního hodnocení společnosti. (Basel II, 2008)

**Finanční bonita** – základem je finanční analýza výsledků hospodaření firmy za několik posledních účetních období. K základním vyžádaným podkladům pro vyhotovení finanční analýzy patří výkaz zisku a ztráty, bilance a výkaz cash flow. Výsledkem finanční analýzy je posouzení finanční a majetkové klienta prostřednictvím poměrových ukazatelů. (Kašparovská, 2010, s. 112)

**Nefinanční bonita** – kromě finanční bonity je v rámci interního ratingu zhodnocena kvalitativní stránka klienta, kde se posuzují zejména výrobky nebo služby nabízené společností,



kvalita managementu společnosti, tuzemská i zahraniční konkurence, tuzemský i zahraniční trh, strategie obnovování budov a strojního vybavení, cenová strategie, atd. (Price-waterhouseCoopers, 1999, s. 23)

### 3.3.2 Úvěrové registry

Při rozhodování o tom, zda klientovi poskytnout úvěr, banky využívají také úvěrové registry. Hlavním smyslem úvěrových registrů je poskytnout bankovním institucím údaje o klientech, které jsou nezbytné pro poskytování bankovních úvěrů a zamezení tak poskytování úvěrů nebonitním klientům.

Úvěrové registry jsou databáze všech typů klientů, kteří jsou spojeni s poskytnutým úvěrem, patří sem fyzické osoby nepodnikatelé, fyzické osoby podnikatelé i právnické osoby a dle Kalabise (2005, s. 84) obsahují:

- *identifikační údaje klienta,*
- *údaje o bonitě klienta,*
- *úvěrovou historii klienta o tom, jaké úvěry a ve které bance klient čerpal / čerpá, jak je splácel / splácí a zda klient řádně splácí nebo má nějaký nedoplatek*

#### 3.3.2.1 Centrální registr úvěrů ČNB – CRÚ

CRÚ, čili centrální registr úvěrů, jehož garantem je ČNB, je základní bankovní registr pro podnikatelskou klientelu, který soustřeďuje pozitivní i negativní informace o právnických osobách a umožňuje operativní výměnu těchto informací mezi účastníky CRÚ. Jeho vznik umožňuje § 38a zákona č. 21/1992 Sb., o bankách. Mezi účastníky, kteří jsou povinni jednou měsíčně aktualizovat data v tomto registru, patří všechny banky a pobočky zahraničních bank působících na území České republiky. Ke zpracování či aktualizaci údajů není zapotřebí souhlasu klienta. Všechna data, která jsou získána z CRÚ podléhají bankovnímu tajemství a každá banka je tedy povinna nakládat s těmito informacemi tak, jako s daty vlastních stávajících klientů. Všechny údaje o jednotlivých klientech jsou archivovány po dobu 10 let od splacení pohledávky. (Kalabis, 2005, s. 84)

### **3.3.2.2 Bankovní registr klientských informací – BRKI**

Bankovní registr klientských informací je informační systém, který shromažďuje pozitivní i negativní informace o bonitě, platební morálce a důvěryhodnosti fyzických osob nepodnikatelů, ale i fyzických osob podnikatelů. Jde o soukromý registr, jehož správcem je společnost CBCB – Czech Banking Credit Bureau, a.s., jejímiž akcionáři jsou pouze komerční banky. ČNB se nijak nepodílí na jeho provozu a ani nad ním neprovádí dohled. Účastníci tohoto registru mohou být všechny banky a pobočky zahraničních bank, které aktivně působí na českém trhu a nejsou v nucené správě či v likvidaci a i zde je povinností každého účastníka provádět pravidelnou aktualizaci údajů jednotlivých klientů. Zpracování dat je možné stejně tak jako u CRÚ bez souhlasu klienta. Nicméně souhlas klienta je zapotřebí pro operativní výměnu informací mezi BRKI a NRKI. Archivace dat klienta trvá po dobu 4 let po ukončení smluvního vztahu mezi klientem a bankou a i zde získaná data podléhají tajemství. (BRKI, 2013)

### **3.3.2.3 Nebankovní registr klientských informací – NRKI**

Pouze pro informaci jde o nebankovní registr klientských informací, který je určený pouze pro nebankovní subjekty, prostřednictvím kterého si věřitelské společnosti přeposílají informace o klientech, aby nedocházelo k různým podvodům ze strany klienta či k možnosti jeho insolvenční. (NRKI, 2013)

## **3.4 Návrh na poskytnutí či zamítnutí úvěru**

Úvěrový návrh je bankovní dokument, který banky využívají pro komplexní popis úvěrového případu a je určený osobám, které mají právo úvěr schválit či zamítnout. Jeho hlavní náplní je poskytnout zúčastněným osobám všechny relevantní informace o klientovi a úvěrovém případě. Návrh musí být vyplněn kvalitně, a to z toho důvodu, že ne všichni pracovníci co úvěrový případ schvalují, přicházejí s klientem do styku a tento dokument jim umožní se s klientem a s danou situací podrobněji seznámit. (Kašparovská, 2010, s. 113)

Každá banka využívá odlišnou strukturu úvěrového návrhu, avšak obsah bývá podobný. Nejdůležitější částí úvěrového návrhu je konečné rozhodnutí o výši poskytnutého úvěru, zda klientem požadovanou výši ponechat nebo ji v návaznosti na odhalená rizika snížit. Dále je důležité posoudit termín čerpání a způsob splácení jistiny.

Mezi nejběžnější náležitosti úvěrových návrhů patří:

- základní identifikační údaje o klientovi,
- informace o požadovaném úvěru,
- informace o stávající úvěrové angažovanosti,
- informace o finanční stránce klienta,
- informace o nefinanční stránce klienta.

### 3.5 Návrh a schválení úvěrové smlouvy

Jakmile dojde k podpisu smluvní dokumentace oběma stranami, smlouva se stává závazným dokumentem. Součástí každé úvěrové smlouvy jsou i *všeobecné obchodní podmínky bank*, ve kterých jsou stanoveny podrobné úvěrové podmínky. V případě, že některé úvěrové podmínky nejsou v úvěrové smlouvě upraveny, řídí se v těchto bodech úvěrový vztah těmito všeobecnými obchodními podmínkami banky a obchodním zákoníkem. (Kašparovská, 2010, s. 113)

Úvěrová smlouva je právním základem úvěrového vztahu mezi bankou, jako věřitelem a klientem, jako dlužníkem a v českém právním řádu je upravena obchodním zákoníkem.

Dle Kašparovské (2010, s. 110) a Kalabise (2005, s. 87) mezi běžné náležitosti úvěrové smlouvy patří:

- **určení smluvních stran** – v případě, že jde o bankovní úvěr, tak věřitelem je peněžní ústav a dlužníkem je klient banky,
- **výše úvěru a měna** – pokud to není v rozporu s devizovými předpisy, bankovní úvěr může být poskytnut v jiné než v české měně (EUR, USD, atd.),
- **úroková sazba** – za poskytnutí úvěru je sjednána úroková sazba, která je stanovena pro roční období. Jestliže není úroková sazba ve smlouvě stanovena, platí úrok v nejvyšší přípustné výši stanovené zákonem. Není-li stanovena výše úroku zákonem, úroková sazba se odvodí z úroků, které banky poskytují v místě sídla dlužníka v době uzavření smlouvy,

- **lhůta pro čerpání peněžních prostředků dlužníkem** – jestliže není lhůta stanovena, pak má dlužník možnost tento nárok uplatnit do té doby, dokud některá ze stran poskytnutí úvěru nevypoví,
- **účel úvěru** – není podmínkou, aby byl účel úvěru ve smlouvě uveden. Tato povinnost platí pouze v případě, že se jedná o poskytnutí účelového úvěru, ale v tomto případě mohou být prostředky poskytnuty pouze na definovaný účel ve smlouvě. Pokud klient použije načerpané finanční prostředky na jiný než ve smlouvě uvedený účel, je banka oprávněna odstoupit od smlouvy a požadovat vrácení půjčených finančních prostředků i s úroky,
- **způsob splácení úvěru** – se splácením vypůjčené částky je dlužník povinen hradit i úroky za poskytnutí úvěru. Pokud je lhůta pro splácení úvěru delší než 12 měsíců, tak jsou úroky splatné vždy koncem kalendářního roku. Jestliže je úvěr splácen v měsíčních či kvartálních splátkách, jsou součástí každé splátky i úroky,
- **splatnost úvěru** – splatnost úvěru je ve smluvně stanoveném termínu. V případě, že ale splatnost není uvedena, je dlužník povinen půjčené peněžní prostředky vrátit do 1 měsíce ode dne požádání o vrácení věřitelem,
- **prodlení ve splátkách** – za předpokladu, že je dlužník v prodlení ve splátkách po dobu delší než 3 měsíce, banka je oprávněna od smlouvy odstoupit a vyžádat si vrácení půjčené částky včetně úroků,
- **zajištění úvěru** – dojde-li ke zhoršení zajištění úvěru nebo dokonce k jeho zániku, je dlužník povinen zajištění doplnit. Pokud zajištění nedoplní do původního rozsahu, banka je oprávněna odstoupit od smlouvy a vyžádat si vrácení půjčené částky včetně úroků.

### 3.6 Návrh na zajištění úvěru

Zajištěním úvěru banka snižuje úvěrové riziko. Jedná se o riziko, kdy klient nebude schopen či ochoten splácet své závazky vůči bance v průběhu trvání úvěrového vztahu a bance tak vznikne ztráta z úvěrového obchodu. Cílem zajištění je tedy řádné splácení úvěrů, včetně úroků. V bankovní praxi existuje celá řada forem zajištění úvěrů. (PricewaterhouseCoopers, 1999, s. 24) Revenda et al. (1996, s. 128) člení úvěrové zajištění nejčastěji ze dvou

hledisek, a to podle povahy zajištění a podle svázanosti zajištění se zajišťovanou pohledávkou.

- **Podle povahy zajištění**
  - **Osobní zajištění** – jde o formu zajištění úvěru, kdy závazek za klienta přejímá další fyzická či právnická osoba. Mezi bankou a třetím subjektem je sepsána smlouva, z níž vyplývá charakter závazku a způsob jeho plnění.
  - **Věcné zajištění** – jde o formu zajištění, kdy banka může prodat sjednaná majetková aktiva dlužníka nebo třetí osoby, a to v případě, že dlužník nedostojí svým smluvním závazkům vůči bance.
  
- **Podle svázanosti zajištění se zajišťovanou pohledávkou**
  - **Akcesorické** – je to zajištění, které je těsně a nerozlučně spojeno s poskytnutým úvěrem a jakmile dojde k úplnému splacení, automaticky zajištění zaniká (například osobní ručení)
  - **Abstraktní** – jde o zajištění, které není spojeno s poskytnutým úvěrem. Se splacením úvěru zajištění nezaniká, subjekt poskytující zajištění má však právo na jeho vrácení.

### 3.6.1 Ručení

Ručení je formou osobního zajištění a v ČR je upraveno obchodním zákoníkem, § 303–312. Podstatou je písemné prohlášení ručitele, že uspokojí věřitele, jestliže dlužník nesplní vůči němu svůj závazek. Jde o jednostranné prohlášení, což znamená, že k ručení není potřeba souhlasu věřitele ani dlužníka. (Revenda, 2005, s. 136)

Dle Kašparovské (2010, s. 114) se v praxi vyskytuje celá řada forem ručení a mezi nejčastější patří:

- **Spoluručení** – jde o způsob ručení, které vzniká v případě, kdy za stejný závazek ručí více ručitelů, z nichž každý ručí za celou hodnotu závazku. Banka jako věřitel má právo požadovat splacení úvěru po kterémkoliv z ručitelů.

- *Částečné ručení* – tento způsob ručení vzniká v případě, že je více ručitelů a každý z nich ručí za smluvně vymezenou část závazku. Po každém z ručitelů banka požaduje plnění, a to do maximální výše, za kterou se zaručili.
- *Následné ručení* – jde o ručení následného ručitele, který ručí za hlavního ručitele.

### 3.6.2 Depotní směnka

Depotní směnka, čili blanko (bianco) směnka je neúplně vyplněná směnka, která neobsahuje údaje o směnečné částce a údaj o splatnosti. Depotní směnka nevzniká ani jako instrument platební, ani jako instrument úvěrový, ale zejména patří mezi instrumenty zajišťovací, které zůstávají deponovány u banky, tzv. nebývají uváděny do oběhu. V případě, že dlužník neuhradí řádně a včas své závazky, banka je zmocněna vyplnit dlužnou částku, včetně všech úroků a směnku předložit k proplacení. Naopak, jakmile dojde k úplnému včasnému a řádnému splacení dlužné částky, je banka povinna tuto směnku znehodnotit a vrátit ji zpět klientovi. (Revenda et al., 1996, s. 129)

### 3.6.3 Zástavní právo

Zástavní právo má charakter věcného zajištění úvěru a v případě, že dlužník řádně a včas nesplní své závazky vůči bance, má banka právo uspokojit své pohledávky z výtěžku prodeje zástavy. Jako zástavy se využívají věci movité i nemovité. (Dvořák, 2005, s. 478)

- **Zástava věcí movitých**, které musí splňovat následující požadavky:
  - stabilní hodnota,
  - jednoznačná specifikace,
  - fyzické předání,
  - snadno zpeněžitelné.

Mezi movité věci například patří různé druhy cenných papírů, bankovní depozita, drahé kovy, drahokamy

- **Zástava nemovitostí**

V ČR jsou podmínky vzniku, trvání a zániku zástavního práva upraveny občanským zákoníkem, § 152–172.

Zástava nemovitosti je velmi rozšířenou formou zajištění úvěru a jde zejména o zástavu pozemků, budov (včetně nebo bez zařízení) a bytů. Charakteristickým rysem této zástavy je to, že musí být vyznačena v katastru nemovitostí.

Banka, jako zástavní věřitel, nemůže zastavenou nemovitost libovolně užívat nebo s ní jakkoliv disponovat. Vlastnické právo zůstává stále dlužníkovi jakožto vlastníkovu nemovitosti. (Kašparovská, 2010, 115–116)

### 3.6.4 Postoupení (cese) pohledávek

Smlouva o postoupení musí mít písemnou smlouvu a v ČR ji upravuje občanský zákoník, § 524–530. Cesí pohledávky dochází ke změně věřitele, osoba dlužníka ani obsah závazku se nemění. Postoupením pohledávky postupuje původní věřitel svou pohledávku novému věřiteli. (Revenda, 2005, s. 138)

## 3.7 Čerpání úvěru

Dle Kašparovské (2010, s. 118) se v bankovní praxi využívají dva hlavní způsoby čerpání:

**Jednorázové čerpání** – kdy je celá částka poskytnutého úvěru převedena na běžný účet klienta a to v jednom okamžiku. Obvykle se uplatňuje při nákupu nemovitosti, nákupu zařízení apod.

**Postupné čerpání** – kdy je stanoveno období čerpání, a to buď v předem stanovených termínech, nebo v termínech plovoucích, tzv. při předložení faktury.

Při čerpání úvěru dochází převážně k bezhotovostnímu převodu poskytnuté částky na účet dlužníka nebo třetí osoby, avšak může probíhat i formou hotovostní výplaty úvěru. (Kašparovská, 2010, s. 118)

## 3.8 Splácení úvěru

Termín splácení úvěru je základním parametrem, na kterém se musí obě strany při jednání o poskytnutí úvěru dohodnout. Klient musí prokázat, že je schopný ve smluvně stanovenou dobu splatit své všechny závazky, a to buď prostřednictvím finančních prostředků získaných zhodnocením poskytnutých úvěrových zdrojů, nebo z jiných zdrojů. (PricewaterhouseCoopers, 1999, s. 12)

Mezi nejčastěji vyskytované způsoby splácení bankovních úvěrů patří:

- **Jednorázové splácení** – úroky jsou klientem spláceny v předem stanovených periodách a jistina je součástí poslední klientem realizované splátky.
- **Splácení formou degresivních splátek** – při tomto způsobu splácení je úmor po celou dobu splatnosti konstantní, naopak úrok stále klesá a celková splátka má tak degresivní charakter.
- **Splácení formou konstantní anuity** – anuitní splátka v sobě zahrnuje dvě složky, a to úmor a úrok. Poměr těchto dvou složek se v anuitě v době splácení mění, avšak výše každé splátky zůstává stále stejná, konstantní. (Pospíšil, 2007, s. 67), (Kalabis, 2005, 90–91)

### 3.9 Monitoring dodržování podmínek úvěrové dokumentace

Po celou dobu úvěrového vztahu je banka povinna provádět monitoring finanční situace klienta a sledovat dodržování úvěrové smlouvy. Kontroly se zapisují do vnitrobankovních systémů, a to prostřednictvím písemných záznamů. Hlavním cílem monitoringu je identifikovat problém úvěrového obchodu, který by mohl ohrozit pravidelné splácení poskytnutého úvěru. V případě závažných nedostatků je banka oprávněná úvěr dozajistit adekvátní zástavou. Mezi závažné nedostatky patří zejména porušení smluvních podmínek, výrazné zhoršení finanční situace klienta, atd. Pokud by došlo k závažnému porušení úvěrové smlouvy, banka má nárok na ukončení úvěrového vztahu a na okamžité splacení úvěrové pohledávky. Mezi další kontroly, které banka je povinna provádět patří: pravidelná kontrola zasílané dokumentace klienta, pravidelná kontrola podnikatelských prostor klienta, zjišťování, zda nedochází ke zhoršování tržních a obchodních podmínek klienta, které by mohly negativně ovlivnit jeho finanční hospodaření, pravidelné sledování stavu a vývoje hodnoty zajištění a dodržování splátkového kalendáře. (Šenkýřová, 1997, s. 52)



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA VOLKSBANK CZ, A.S.

### 4.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	Volksbank CZ, a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo firmy:	Praha 4 – Nusle, Na Pankráci 1724/129, PSČ 140 00
Identifikační číslo:	25083325
Datum zápisu do OR:	31. října 1996
Základní kapitál:	2.005.380.000,- Kč
Předmět činnosti:	bankovní obchody a finanční služby všeho druhu dle § 1 odst. 1 písm. a), b) a § 1 odst. 3 písm. a)-o) zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů, které jsou uvedeny v povolení působit jako banka vydaném dle shora uvedeného zákona.

Logo:



*Obr. 1. Logo společnosti Volksbank CZ, a.s.*

Statutární orgán:	Předseda představenstva	Ing. Libor Holub
	Člen představenstva Ing.	Pavol Komzala
	Člen představenstva	Andreas Vögerl
	Člen představenstva	Frank Guthan

Za společnost jednájí vždy dva členové představenstva společně.

Prokura:	Ing. Petr Merta
	Ing. Mojmír Dvořák

Jménem společnosti prokurista jedná a podepisuje společně s dalším prokuristou nebo se členem představenstva.

Dozorčí rada:	Předseda dozorčí rady	Dr. Friedhelm Boschert
	Místopředseda dozorčí rady	Valentin Mihov
	Člen dozorčí rady	Ing. Luboš Vlček
	Člen dozorčí rady	Irina Kremleva
	Člen dozorčí rady	Ing. Robert Kvarda
	Člen	Thoralf Arlt

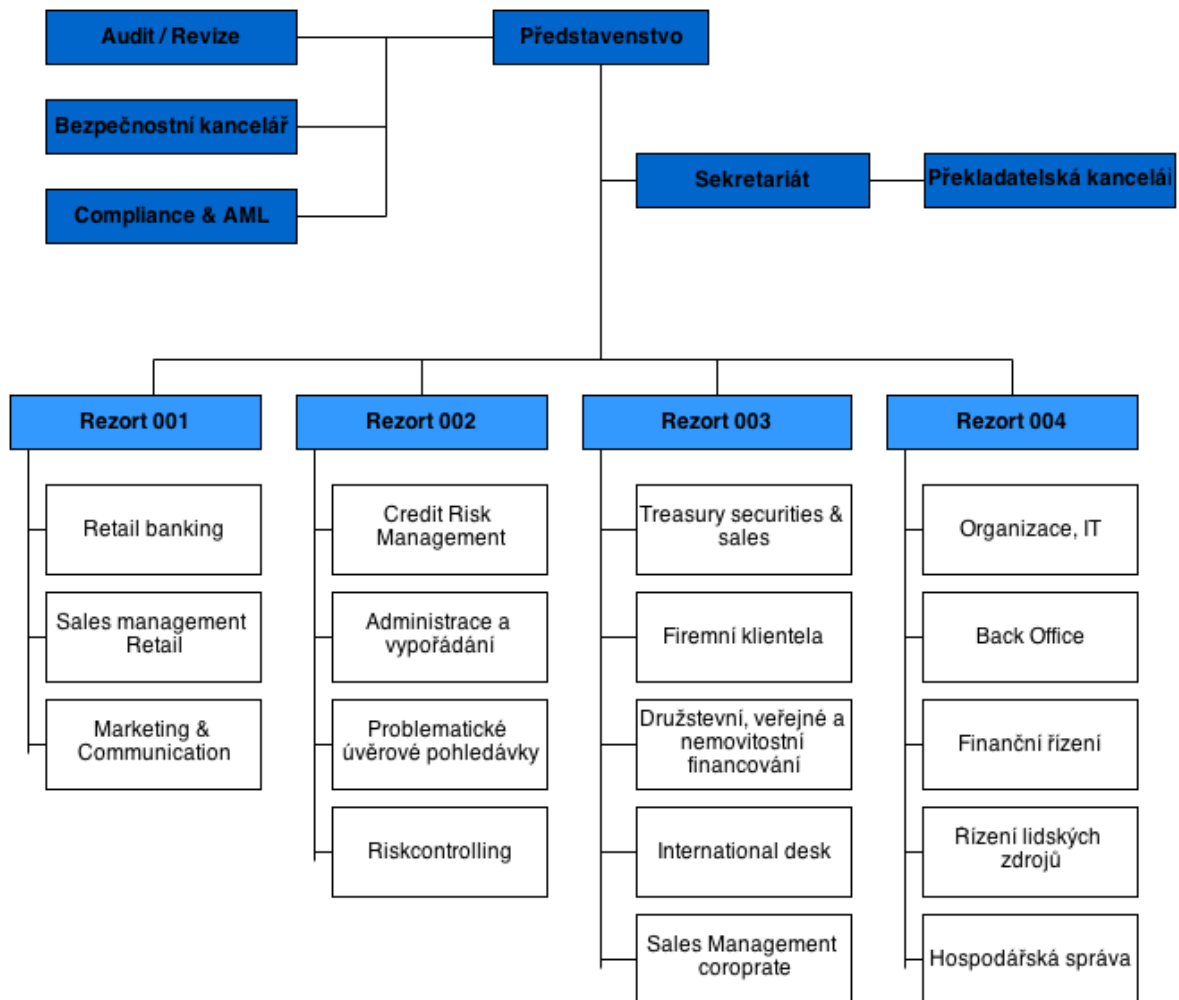
## 4.2 Obecné informace

Volksbank CZ, a.s. úspěšně působí na českém trhu již od roku 1993 a od 1. ledna 1997 jako samostatná akciová společnost s bankovní licencí ČNB. Je univerzální obchodní bankou se širokým spektrem produktů a služeb v oblasti drobného i podnikového bankovníctví. Během svého působení na českém trhu získala pevnou pozici v segmentu středních a menších bankovních domů. Filozofie obchodní strategie Volksbank vychází především z orientace na klienta a jeho individuální potřeby. Je řízena 22 regionálními pobočkami a zaměstnává kolem 600 zaměstnanců, z toho cca 150 bankovních poradců.

Její hlavní akcionářem je skupina Volksbank International AG, která sídlí v Rakousku ve Vídni. Řídí úspěšnou síť téměř 300 poboček devíti bank v osmi zemích střední a východní Evropy: na Slovensku, v České republice, Maďarsku, Slovinsku, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině, Srbsku a na Ukrajině.

### 4.3 Organizační struktura

Následující grafické schéma znázorňuje kompletní organizační strukturu ve společnosti Volksbank CZ, a.s.



Obr. 2. Organizační struktura společnosti Volksbank CZ, a.s. (vlastní zpracování, výroční zpráva VB, 2011)

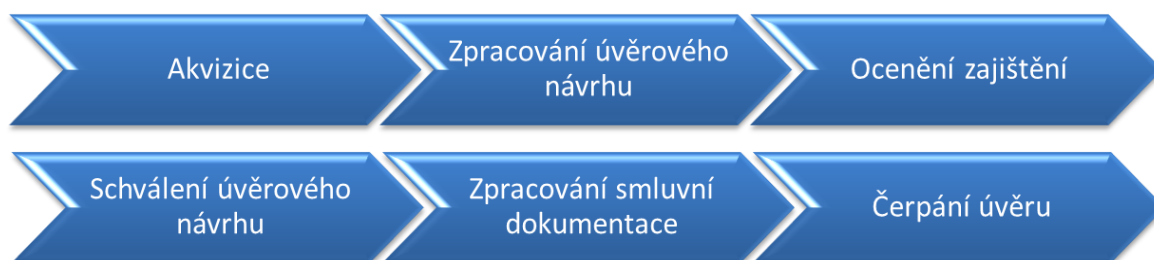
## 5 ANALÝZA STANDARDNÍHO ÚVĚROVÉHO PROCESU PRO PODNIKATELSKÝ SEGMENT

Nejprve je velmi důležité poznamenat, že ve všech bankách existuje takzvaná „segmentace“ klienta, což znamená, že každý potenciální klient je dle bankovních kritérií přiřazen do určité segmentační skupiny, kterou má na starosti konkrétní bankovní poradce. Každá banka se řídí jinými pravidly při segmentaci klientů a začlenění klienta do správné segmentace je velmi důležité, zejména z hlediska nabídnutí bankovních produktů, které jsou pro každý segment odlišné. Volksbank CZ, a.s. člení oborové segmenty na obchodní a provozní, kdy obchodní se dělí na Retail, Corporate a Treasury. Retail se dále člení na občany, dle hrubého měsíčního příjmu klienta, na podnikatele a mikrofirmy, do Corporate patří SME klienti, Corporate a Large Corporate. Každá účetní jednotka náleží do jednoho ze zmiňovaných segmentů a je rozdělena dle oboru podnikání, ročního konsolidovaného obratu skupiny a výše úvěru. V mé diplomové práci se zaměřím na segment Retail, zejména na podsegment Mikrofirmy, dále jen MIC, do kterého spadají firmy s ročním obratem tržeb do 25 mil. Kč.

Pro některé banky jsou pravidla segmentace jen orientační a není nutné, aby se dodržovala, například jde o Komerční banku. Nicméně ve VB CZ je segmentace přísně hlídána a správné přiřazení účetní jednotky do segmentu je povinností každého bankovního poradce. Za správnost odpovídá oddělení Controllingu.

### 5.1 Standardní úvěrový proces

Ve Volksbank CZ, a.s. probíhá celý proces poskytování úvěrů v šesti základních fázích, které znázorňuje obrázek 3.



Obr. 3. Základní fáze úvěrového procesu ve společnosti Volksbank CZ, a.s. (vlastní zpracování, interní materiály VB)

Žádný úvěrový proces není jednoduchou záležitostí a každý proces od procesu, stejně jako i podnikatel od podnikatele se liší.

Na celém průběhu zpracování úvěrového ochodu se podílí velké množství specialistů z různých oddělení analyzované banky, avšak nejvíce je na procesu zainteresovaný sám bankovní poradce. Každý účastník procesu musí vyhodnocovat, zda se banka nemůže dostat do střetu zájmů.

Ve VB CZ se na kompletním úvěrovém procesu podnikatelského úvěru podílí:

- bankovní poradce, segment MIC(Relationship Manager)
- ředitel pobočky (Branch Manager)
- úvěrový analytik (administrátor finančních analýz)
- risk analytik (Risk Manager)
- externí / interní odhadce
- správce úvěru

### 5.1.1 Parametry úvěrových produktů

V rámci tohoto standardního schvalovacího procesu jsou poskytovány produkty, které jsou určeny pouze pro podnikatelskou klientelu. Jedná se o investiční úvěr, kontokorentní úvěr, revolvingovou linku, bankovní záruku, dokumentární akreditiv.

V následující části uvedu parametry pouze těch úvěrových produktů, které budu navrhovat v rámci nového schvalovacího procesu, a které jsou poskytovány nejčastěji.

#### 5.1.1.1 Investiční úvěr

Výše	min. 200 tis. CZK, max. dle rozhodnutí schvalovatele
Měna	CZK, EUR, USD, popřípadě i jiná měna
Účel použití	financování investičních potřeb souvisejících s podnikatelskou činností
Typ splácení	kapitálové / anuitní
Frekvence splácení	měsíční / kvartální / nepravidelné splácení

Doba splatnosti	max. 20 let
Úroková sazba:	u MIC je sazba vázána na 3M PRIBOR zaokrouhlený na $\frac{1}{4}$ nahoru + individuálně stanovená marže
Zajištění:	2x blankosměnka + případné další instrumenty (zástava financovaného předmětu)

### 5.1.1.2 *Kontokorentní úvěr*

Výše	min. 200 tis. CZK, max. dle rozhodnutí schvalovatele
Měna	CZK, EUR, USD, popřípadě i jiná měna
Účel použití	financování provozních potřeb klienta, vykrytí časového nesouladu v cash flow
Typ splácení	jakékoliv příchozí platby
Frekvence splácení	jednorázově, a to v případě konečné splatnosti
Doba splatnosti	na dobu neurčitou
Úroková sazba:	u MIC je sazba vázána na 3M PRIBOR zaokrouhlený na $\frac{1}{4}$ nahoru + individuálně stanovená marže
Zajištění:	2x blankosměnka + případné další instrumenty

### 5.1.2 **Akvizice**

Před prvním kontaktem potenciálního klienta je bankovní poradce povinen zkontrolovat v CRM, zda již klient nebyl kontaktován v minulosti například jiným bankovním poradcem a v případě, že ano, tak s jakým výsledkem. Podle ARESu se zjistí, v jakém oboru klient podniká a zda splňuje definované parametry z hlediska identifikace.

Účelem první schůzky s klientem je představení Volksbank CZ včetně předání kontaktů, zjištění potřeb bankovních produktů, projednání struktury úvěrového obchodu, cenových a ostatních podmínek.

Po prvním jednání je klient založen jako „nový potenciální“ klient do vnitrobankovního systému FES a je pořízen zápis v CRM se stručným popisem obsahu a výsledku schůzky, a o nutných následných krocích. Založení nového klienta je velmi důležité, a to z důvodu zadávání úvěrových žádostí do Workflow, vyhotovení bilanční analýzy, založení podnikatelského účtu apod. To znamená, že každému novému klientovi musí být přiřazeno klient-ské číslo, prostřednictvím kterého je i urychleno jeho vyhledávání ve všech bankovních systémech. Ve VB je podnikatelský klient zakládán samotným bankovním poradcem a právnická osoba je založena podle identifikačních údajů z výpisu obchodního rejstříku, který nesmí být starší více než 3 měsíce. Před založením klienta právnické osoby není potřeba získat žádné specifické dokumenty. Současně je také potřeba ověřit, zda klient není součástí ekonomicky spjaté skupiny, což by představovalo vyšší obligo a i možná změna segmentace, tzv. i bankovního poradce. A všechny potřebné bankovní registry.

Předtím než je klientovi vypracována standardní či individuální nabídka na financování jeho investičního záměru, je třeba zhodnotit, zda je ze strany banky úvěrový obchod vůbec realizovatelný. Bankéř si tedy zažádá o zaslání účetní závěrky za poslední účetní období (rozvahu, výkaz zisku a ztráty) a posoudí, zda nabídku vypracuje. V tomto případě je velmi důležité, aby firma nebyla ztrátová, měla kladný VK, nebyla příliš zadlužená a měla přiměřený obrát k požadované výši úvěru. V případě, že bankéř posoudí společnost jako finančně zdravou, navrhne pro něj indikativní nabídku, která musí být ve VB schválena i ředitelem pobočky.

### 5.1.3 Zpracování úvěrového návrhu

Po akceptování nabídky ze strany klienta přichází na řadu další etapa procesu, zpracování úvěrového návrhu, což je časově nejnáročnější krok úvěrového procesu, a na kterém se v mnou analyzované bance podílí:

- bankovní poradce
- ředitel pobočky
- úvěrový analytik
- risk analytik



V této fázi úvěrového procesu jsou od klienta vyžádány povinné podklady, které musí být standardně k dispozici v rámci posuzování individuálního úvěrového procesu. Jedná se o:

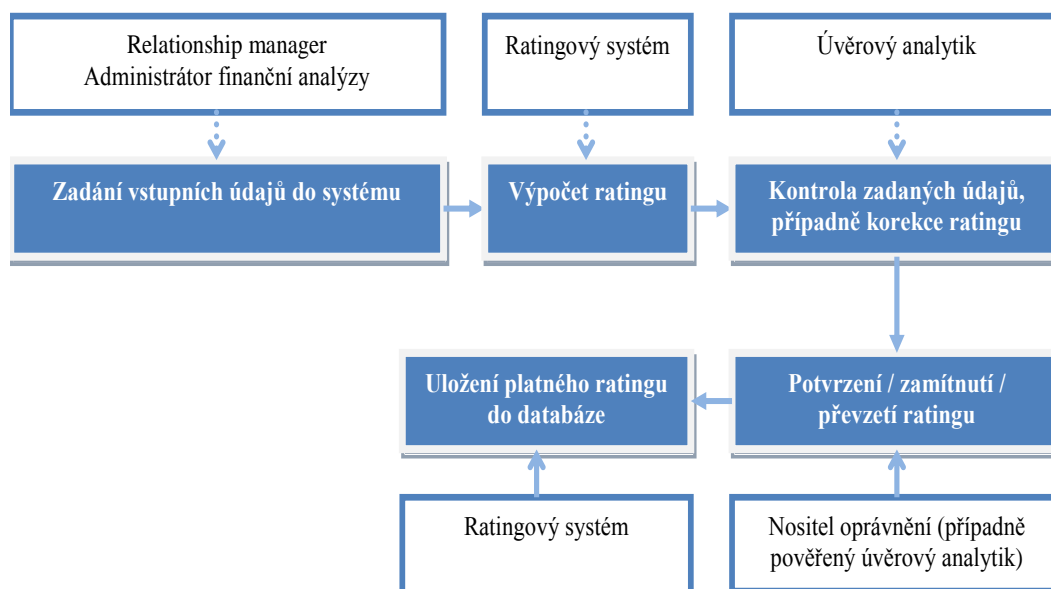
- vyplněnou klientskou žádost o financování
- auditované účetní závěrky za poslední 3 účetní období včetně daňového přiznání, podléhá-li společnost auditu, jinak účetní závěrky s razítkem příslušného FÚ za poslední 3 účetní období (VB CZ financuje společnosti s minimálně 3letou historií)
- doplňující informace k účetní závěrce
- obratová předvaha
- aktuální kniha pohledávek a závazků
- seznam aktuálních bankovních úvěrů a leasingových smluv (společnost, původní výše, měsíční splátka, aktuální zůstatek)
- investiční záměr a business plán – v případě, že klient žádá o investiční úvěr
- výpisy bankovních účtů za poslední 3 měsíce – v případě žádosti o provozní financování nového úvěrového klienta
- potvrzení o bezdlužnosti vůči zdravotním pojišťovnám, finančnímu úřadu a příslušné správě sociální zabezpečení

Za včasné a kompletní obdržení výkazů a za ověření shody předložených podkladů s originály je zodpovědný bankovní poradce klienta.

Předložené podklady se naskenují do sběrné složky do CRM, kde jsou přístupné všem pracovníkům banky a následně se zažádá administrátora finančních analýz prostřednictvím e-mail pošty o zpracování bilanční analýzy (dále jen BA) za všechny tři analyzované období. Za transformaci výkazů do BA formátu PDF je odpovědný pracovník finančních analýz a BA formulář je po ukončení zpracování evidován v dokumentech v CRM. Společně s BA je do dokumentů uložen výpis z centrálního registru úvěru, dále jen CRÚ, za který je zodpovědný příslušný úvěrový analytik. Po vyhotovení BA následuje vypracování interního ratingu, který částečně provádí bankovní poradce a částečně úvěrový analytik.

### Interní rating

Následující schéma znázorňuje průběh interního ratingového procesu ve společnosti Volksbank CZ, a.s. u klientů, kteří nejsou v selhání.



Obr. 4. Průběh interního ratingu ve společnosti Volksbank CZ, a.s. (vlastní zpracování)

Při vytváření interního ratingu je velmi důležité vybrat správné kombinace finančních údajů a poměrových ukazatelů, které nejpřesněji reflektují bonitu klienta.

V rámci skupiny Volksbank používá Volksbank CZ, a.s. interní ratingové systémy, které jsou uvedeny v tabulce 3.

Tab. 3. Interní ratingové systémy ve Volksbank CZ, a.s. (vlastní zpracování, dle interních materiálů VB)

Originální název programu	Český ekvivalent názvu
1 UnternehmensRating	Rating podniků
2 Rating - EA Rechner	Rating podnikatelů s daňovou evidencí
3 Rating Privatkunden	Rating fyzických osob nepodnikatelů – prvotní rating
4 VerhaltensRating	Rating fyzických osob nepodnikatelů – následný rating
5 Rating – IPRE	Rating nemovitostních projektů (IPRE)
6 Rating – Gemeinden	Rating měst a obcí
7 Rating Sonstige Kunden	Rating ostatních klientů

Pro vyhodnocení bonity právnických osob je ve většině případů použit ratingový systém jedna, rating podniků, který je po vyhotovení bilanční analýzy administrátorem FA zpracován samotným bankovním poradcem. VB Rating podniků je standardizovaný nástroj ke stanovení bonity podniku, a to na základě předložených finančních výkazů (hard facts) a dalších kvalitativních kritérií (soft facts).

Pouze za předpokladu, že společnost žádá o financování nemovitostních či developerských projektů, je použit interní ratingový systém 5 „Rating – IPRE“.

### ***Identifikační údaje společnosti***

V předetapě interního ratingu je provedeno stručné identifikování společnosti, které je společně v kombinaci s finančními údaji využito pro stanovení bodového hodnocení vyjadřující bonitu klienta. Mezi kmenové údaje, které ovlivňují hodnocení společnosti, patří:

- Název společnosti, včetně identifikačního čísla
- Klasifikace ekonomické činnosti (CZ-NACE)
- Typ organizace
- Výrobní organizace
- Obchodní organizace
- Délka podnikání
- Účetní období

### ***Hard Facts rating***

Způsob vyhotovení HF ratingu je závislý od použitého ratingového programu.

Pro hodnocení tzv. „hard facts ratingu“ je VB, CZ a.s. využíváno vážené hodnocení následujících 6-ti základních ukazatelů:

1. Kapitálová struktura – tento ukazatel dává do poměru účetní vlastní kapitál a bilanční sumu podniku. Je nejdůležitějším indikátorem odolnosti podniku vůči hospodářským potřebám. Vysoká hodnota vlastního kapitálu interpretuje o dobré bonitě společnosti. Čím je podíl VK vyšší, tím je bonita podniku příznivější. Naopak v

případě, že podnik disponuje zápornou hodnotou VK a je ve spojení s vysokou zadlužeností, indikuje předlužení podniku. Za předpokladu, že má společnost tiché rezervy, je zde možnost, přičíst je k účetnímu VK. Průměrná váha ukazatele kapitálové struktury v ratingu hard facts zaujímá 35 %.

**Vzorec:**  $(Vlastní\ kapitál * 100) / Aktiva$

2. Úrokové krytí – je ukazatel, který měří schopnost podniku splácet úroky z úvěrů. Když se na něj zaměříme z pohledu banky, tak je patrné, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím to pro banku znamená větší bezpečnost, nicméně při hodnotě  $< 1$  se podniku nedaří krýt své úrokové platby. Průměrná váha tohoto ukazatele v ratingu hard facts je 20 %.

**Vzorec:**  $(Zisk\ před\ zdaněním + nákladové\ úroky) / nákladové\ úroky$

3. Ukazatel obratu pohledávek – tento ukazatel měří dobu obratu závazků (v měsících). Jeho vyšší hodnota efektivně zlepšuje likvidní situaci podniku. Pokud by však podstatná část závazků byla po smluvní době splatnosti, naznačuje naopak vysoká hodnota tohoto ukazatele na problémy s likviditou. Doba obratu závazků je pro různá odvětví velmi odlišná. Průměrná váha tohoto ukazatele v ratingu hard facts je 10 %.

**Vzorec:**  $Závazky\ z\ obchodního\ styku * 12 / Tržby$

4. Obsluha dluhu – tento ukazatel počítá, za kolik roků bude podnik schopen z vlastního CF splatit své úvěry, tzv. měří relativní míru zadlužení. Přesněji by se dalo říct, že tento ukazatel indikuje, kolikrát je třeba použít ročně generované CF, aby došlo k úplnému splacení bankovního úvěru. Průměrná váha tohoto ukazatele v ratingu hard facts je 10 %.

**Vzorec:**  $(Bankovní\ úvěry - finanční\ majetek) / EBITDA$

5. Likvidnost – ukazatel zachycuje platební schopnost podniku a zároveň měří strukturu oběžných aktiv. Ukazuje, zda podnik investuje všechny nebo část svých likvidních prostředků do výrobních či obchodních činností nebo si naopak vytváří finanční rezervy. Podniky s vyšším podílem likvidních aktiv vykazují statisticky lepší bonitu. Průměrná váha tohoto ukazatele v ratingu hard facts je 15 %.

**Vzorec:**  $(\text{Finanční majetek} * 100) / \text{Oběžná aktiva}$

6. Rentabilita obratu – je ukazatel, který indikuje nakolik je úročen kapitál investovaný do podniku. Průměrná váha tohoto ukazatele v ratingu hard facts je 10 %.

**Vzorec:**  $[(\text{Zisk před zdaněním} + \text{Odpisy}) * 100] / \text{Tržby}$

### ***Soft Facts dotazník***

Obecně platí, že zadáním SF dotazníku by v zásadě nemělo docházet k vylepšení HF ratingu na základě logiky, že pokud hospodaření firmy dosahuje určitého HF ratingu, tak pak ani vedení firmy a ostatní aspekty kolem jejího fungování nemohou být výrazně lepší. Výjimkou může být ale například situace, kdy je špatná firma převzata novým managementem, která má pozitivní výsledky a je schopna to doložit. Pak může být výraznější vylepšení celkového ratingu pomocí SF ratingu akceptováno.

Při hodnocení Soft-Facts se vychází z hodnocení 4 základních oblastí:

#### **A. Kvalita managementu**

Průměrná váha pro vytvoření celkového soft facts ratingu je 30 %.

##### 1. Osobní kvality podnikatele / ředitele vztahující se k vedení podniku

Zde jsou řešeny otázky vedení společnosti ze strany majitele podniku. Zda podnikatel uskutečňuje důležité rozhodnutí včas a správně, je schopný správně odhadovat tendence vývoje, jestli podnikatel přistupuje svědomitě k vedení společnosti a disponuje dostatečnými schopnostmi k efektivnímu prosazování svých cílů, atd. Tato oblast SF dotazníku musí korespondovat s hospodářským vývojem.

## 2. Podnikatel / ředitel

Tato část obsahuje informace o samotném podnikateli či řediteli společnosti. Jaký dosáhl nejvyšší stupeň vzdělání, s jakými zkušenostmi klient disponuje ve firmě, zda se některý z majitelů nebo členů managementu podniku ocitl v konkurzu a jiné. Údaje musí být zadávány dle reality a informace musí být RM ověřeny.

## 3. Osobní sféra

Zde se jedná vyloženě o softovou část. Je velice těžké zjistit nějaké skutečnosti, které by mohly způsobit zhoršení. Řeší se rodinné potíže, zdravotní problémy, životní styl, případné spory v rámci managementu, míra fluktuace vedení firmy, atd.

## 4. Nástupce

Majitelé společnosti mohou i nemusí mít svého nástupce. V případě, že ho mají, jde většinou o rodinného příslušníka, nicméně pokud žádného nemá, zadává se, že o nástupci není rozhodnuto.

## **B. Účetnictví**

Průměrná váha pro vytvoření celkového soft facts ratingu je 20 %.

Převážně je účetnictví ve společnosti prováděno externí účetní či daňovou kanceláří, nicméně spousta firem vede účetnictví i interně. Údaje z této oblasti jsou pro banku velmi důležité, a to zejména z toho důvodu, aby věděla, jak často je účetnictví ve společnosti aktualizováno.

## **C. Trh**

Průměrná váha pro vytvoření celkového soft facts ratingu je 30 %.

### 1. Trh

Tato oblast se odvíjí od činnosti firmy a zjišťuje se její míra intenzity konkurence na trhu, míra závislosti na hospodářských cyklech, prostorové umístění podniku, produkty, služby a struktura výrobního sortimentu podniku, poptávku po produkci podniku nebo v případě, že firma realizuje dodávky v jiné měně než poté výnosy, je nutné zohlednit i měnové riziko, atd.

## 2. Struktura dodavatelů

Struktura dodavatelů řeší pouze oblast dodavatelů a zadané údaje musí korespondovat s údaji uvedenými v úvěrovém návrhu. (kolik dodavatelů má podnik, kolik z nich jsou hlavní dodavatelé, jak obtížně je tento dodavatel nahraditelný, atd.)

## 3. Struktura zákazníků

I zde musí zadané údaje korespondovat s údaji uvedenými v úvěrovém návrhu a jsou zde zjišťovány údaje stejného typu jako u struktury dodavatelů, tzv. kolik má podnik zákazníků, kolik z nich představují hlavní odběratelé a jak je obtížné je nahradit.

### **D. Kvalifikace zaměstnanců, úroveň výrobních kapacit a jejich využití**

Průměrná váha pro vytvoření celkového soft facts ratingu je 10 %.

Kvalifikaci zaměstnanců je velmi těžké ohodnotit, zejména pokud se jedná o větší firmu s větším počtem zaměstnanců. Míru fluktuace pracovníků firmy můžeme posoudit dle údajů o počtu zaměstnanců uvedených v daňovém přiznání. Je zde řešena i otázka investice podniku do obnovy technologií, strojů, zařízení, atd., které je nutné klientem doložit (rekonstrukce provozní nemovitosti, koupě nové technologie například na úvěr, leasing, atd.)

### **E. Vtah klienta k bance**

Průměrná váha pro vytvoření celkového soft facts ratingu je 10 %.

Tyto údaje jsou určeny pouze pro stávající klienty banky a je nutné je zadat dle existujícího stavu spolupráce s klientem a dle údajů uvedených v interním systému banky.

Řeší se zde obchodní vztah mezi klientem a Volksbank CZ – zda jde o hlavní či vedlejší banku, délka spolupráce, kvalita spolupráce a jiné.

### **F. Rizikové faktory a varovné signály**

Tato část obsahuje celou škálu otázek o negativních faktorech společnosti.

Například: nebezpečně rychlý růst firmy, nedůvěryhodnost finančních výkazů, negativní současný hospodářský vývoj v podniku, existence dlouhodobých významných nedoplatků u institucí nebo zaměstnanců, zpoždění ve splácení jistiny a příslušenství úvěru, nedůvěryhodnost klienta, exekuce, dražby majetku, návrh na konkurz a jiné.

Na základě těchto dvou „subratingů“ – tedy finančního a kvalitativního, je vyhodnocen výsledný rating klienta. Skupina Volksbank používá pro firemní klientelu ratingové třídy, které jsou uvedeny v tabulce 4.

Tab. 4. Interní ratingové stupně ve Volksbank CZ, a.s. (vlastní zpracování, dle interních materiálů VB)

Ratingový stupeň	PD (na 1 rok)	Slovní popis
<b>2c</b>	0,16%	Velmi dobrá bonita
<b>2d</b>	0,24%	Velmi dobrá bonita
<b>2e</b>	0,35%	Velmi dobrá bonita
<b>3a</b>	0,53%	Dobrá bonita
<b>3b</b>	0,80%	Dobrá bonita
<b>3c</b>	1,20%	Střední až dobrá bonita. Vedle mnoha dobrých atributů existují kritéria, která mohou mít v případě změny vývoje hospodářské situace negativní vliv.
<b>3d</b>	1,79%	Střední bonita
<b>3e</b>	2,69%	Akceptovatelná bonita
<b>4a</b>	4,04%	Slabá bonita
<b>4b</b>	6,05%	Slabá bonita
<b>4c</b>	9,08%	Velmi slabá bonita
<b>4d</b>	13,62%	Velmi slabá bonita
<b>4e</b>	20,44%	Velmi slabá bonita
<b>5a – 5e</b>	Stav selhání	Došlo k selhání (default) dlužníka dle definice Basel II. Nízká pravděpodobnost plného splacení dluhu v dlouhodobém horizontu, prodlení se splácením hrozí v krátkodobém horizontu.

Jakmile dojde k vypracování výsledného ratingu, je bankovním poradcem zaslána na úvěrového analytika žádost o potvrzení správnosti ratingu. Po odsouhlasení přichází na řadu vyhotovení prodejní části úvěrového návrhu, která je časově nejnáročnější. Úvěrový návrh má tedy dvě části. Část prodejní připravovanou bankovním poradcem a část, která přísluší



risk analytikovi. V případě shody je stanovisko společné, v opačném případě obsahuje návrh 2 stanoviska. Formulář úvěrového návrhu je nutné vždy vygenerovat z úvěrového Workflow. Celkem se skládá ze 14 stran a obsahuje následující body:

1. Identifikační údaje o firmě – název, adresa, odvětví, klientské číslo, rating, obligo klienta, v případě stávajícího klienta i údaje o jeho historii u VB.
2. Preambule – stručné shrnutí týkající se klienta a požadovaného úvěru, v případě stávajícího klienta výnosnost ze stávajících úvěrů.
3. Údaje o požadovaném úvěru – typ, účel, částka v měně, údaje o splatnosti, platebních podmínkách včetně všech poplatků, zajištění a podmínky zajištění úvěru, transakční a obecní podmínky (podmínky, které musí být splněny před nebo po čerpání úvěru), finanční kovenanty.
4. Obchodní analýza – popis klienta a projektu (u investičního úvěru).
5. Analýza rizika – kalkulace CF a prověřená fakta.
6. Obligo klienta a ESS – informace o úvěru včetně zajištění (tabulka pouze s číselnými údaji).
7. Schvalovací část – 3 stanoviska – schválení, schválení s podmínkami, zamítnutí. S výjimkou schválení bez podmínek musí být stanovisko odůvodněno.

Bod 5 a 7 je vyplněn risk analytikem, zbytek vyplňuje sám bankovní poradce. Vyplnění úvěrového návrhu samotným bankovním poradcem trvá zhruba 2 – 3 hodiny, ale to pouze za předpokladu, že má k dispozici všechny potřebné údaje. Bankovní poradce si tedy musí sám zajistit komplexní podklady, což zabere spoustu času. Často se stává, že poradce čeká

na dodání výkazů ze strany klienta. U právnických osob jsou ve většině případů zaúkolování účetní či daňoví poradci klienta, čímž se čekací lhůta ještě prodlouží, protože nemají na starosti pouze jednoho klienta. V tomto případě je potřeba účetního neustále urgovat. Ovšem

i z hlediska interního, čili mezi zaměstnanci banky z různých oddělení je dlouhá časová prodleva. I zde je třeba neustále, zejména úvěrové analytiky, urgovat.

#### 5.1.4 Ocenění zajištění

Fáze oceňování zajištění není v rámci komplexního úvěrového procesu vždy řešena, záleží na druhu zajištění požadovaného úvěru.

Výsledkem procesu oceňování nemovitosti je stanovení tržní hodnoty nemovitosti, popis rizik souvisejících s oceňovanou nemovitostí a především posouzení, zda je oceňovaná nemovitost pro banku vhodná jako zástava poskytnutého úvěru.

Ve Volksbank na této fázi úvěrového procesu spolupracují:

- bankovní poradci společně s klienty
- externí odhadci
- interní odhadci

Ve VB CZ je oceňování zajištění realizováno externím nebo interním odhadcem. V případě, že se jedná o klienta, jehož výše úvěrového obliga ESS je do 25 mil. Kč včetně, je ocenění nemovitosti zadáváno externím odhadcům. Seznam odhadců je umístěn na webových stránkách Volksbank, kde si klient může vybrat dle svého uvážení. Náklady na externího odhadce nese klient. Následně po předložení externího ocenění nemovitosti, je provedena pracovníkem oddělení Oceňování nemovitostí supervize externího ocenění. Za kvalitu supervize ručí zaměstnanec banky, stejně tak i za externí odhad ručí sám externí odhadce, který je samostatně podnikající osobou. Při vyhotovení odhadu externím odhadcem je počítáno s maximální lhůtou 5 pracovních dní, avšak v tomto případě je třeba započítat i dobu pro vyhotovení supervize interního odhadu. Dle předpisu VB by neměla být delší než 2 dny, ale především z důvodu omezeného počtu pracovníků z oddělení oceňování bývá často delší.

Nicméně v případě, že má klient úvěrové obligo vyšší než 25 mil. Kč je oceňování nemovitosti prováděno interními odhadci. Dle manuálu by mělo být interní oceňování dokončeno maximálně do 10 pracovních dní, lhůta se odvíjí od typu nemovitosti a náročnosti.

Žádost o supervizi externího odhadu a interní ocenění zajištění je vždy zadávána přes Workflow. Lhůta vypracování je počítána až od převzetí oceňovatelem.

### **5.1.5 Schválení úvěrového návrhu**

Výsledek tohoto kroku úvěrového procesu je zejména pro klienta velmi důležitý, je pro něj klíčový. Jak již bylo zmíněno, schválení úvěru podléhá rozhodnutí více pracovníků banky z různých oddělení – schválení za prodej a za riziko. V první fázi se vyhotovený úvěrový návrh, již podepsaný bankovním poradcem, předá prvnímu nositeli oprávnění, čili nositeli oprávnění za prodej, kterým je ředitel pobočky. Ten v případě schválení zasílá podepsaný návrh zpět bankovnímu poradci, který přeposílá úvěrový návrh druhému nositeli oprávnění, kterým je risk analytik, nositel oprávnění za riziko. Celý proces kompletního schválení / zamítnutí úvěru je velmi zdlouhavý a z hlediska předpisů by měl trvat maximálně 3 dny, které jsou určeny pouze pro schválení risk analytikem, protože bankovní poradce společně s ředitelem pobočky by měl již poskytnutí úvěru ústně schválit ve fázi zpracování úvěrového návrhu. V této fázi jen svůj souhlas odsouhlasí podpisem. Lhůta je brána opět od převzetí risk analytikem ve Workflow.

Nicméně, tento krok je ve Volksbank častým důvodem nespokojenosti ze strany klienta a zde v některých případech proces končí. Hlavním důvodem je špatná spolupráce jednotlivých oddělení. V některých případech risk analytik zasílá bankovnímu poradci nespočetné množství i nerelevantních dotazů, na které musí odpovědět. Na většinu dotazů však nedokáže odpovědět sám bankovní poradce a je k tomu nucen zkontaktovat přímo klienta., který je častými dotazy otráven. V takovém případě je pravidlem, že schválení za riziko trvá déle než 1 týden, což nutí klienta oslovit i konkurenční banky.

### **5.1.6 Zpracování smluvní dokumentace**

Po schválení úvěrového návrhu oběma schvalovacími úrovněmi je zažádáno o vyhotovení úvěrové a zajišťovací smluvní dokumentace, které je zpracováno oddělením back office, tzv. „správou úvěru“. Po vypracování smluv je důležité provést kontrolu atributů smluvní dokumentace a v případě, že je vše v pořádku, je úvěrová dokumentace vytištěna a pode-

psána jak za banku, tak následně za klienta. I z hlediska správy úvěru musí být smlouvy překontrolovány 2 pracovníky tohoto oddělení.

Lhůta pro vyhotovení úvěrové dokumentace pro případy bez zajištění nemovitostí je maximálně do 2 pracovních dní od převzetí příslušným správcem úvěru přes Workflow, ale vyhotovení úvěrové a zajišťovací dokumentace u případů se zajištěním nemovitostí je o 1 den delší, tzv. do 3 pracovních dní. I přesto, že jde o termíny určené předpisy, které by se měly dodržovat, jsou pouze orientační a záleží na vytíženosti jednotlivých pracovníků a na rychlosti přípravy smluv. Vyplňování smluvní dokumentace je stereotypní práce, ale je třeba se jí věnovat s dostatečnou pečlivostí.

### 5.1.7 Čerpání úvěru

Jakmile dojde k podpisu smluvní dokumentace ze strany klienta a jsou splněny všechny podmínky uvedené v úvěrové smlouvě, přijde na řadu čerpání úvěru.

Žádost o čerpání předává klient bankovnímu poradci zpravidla osobně, ale je možné i poštou, e-mailem nebo faxem. Ten pak provede prvotní kontrolu žádosti a ověří, že je podepsána oprávněnými osobami. Dále pak bankovní poradce zkontroluje, zda jsou splněny všechny podmínky čerpání a zajištění dle smluvní dokumentace. V případě, že podmínky nebudou splněny, žádost se klientovi vrací.

Čerpání tedy bude probíhat na základě předložených dokladů, kterými jsou:

- řádně vyplněná a podepsaná žádost o čerpání,
- řádně vyplněný a podepsaný platební příkaz k úhradě z běžného účtu,
- příslušný doklad, jehož obsah a forma bude pro banku uspokojující a potvrzující účelovost čerpání úvěru, například faktura při čerpání proti fakturám apod.

Samotné čerpání je pak provedeno samotným pracovníkem oddělení správy úvěrů, který je povinen stejně tak překontrolovat splnění nastavených podmínek.

I když klient podepíše smluvní dokumentaci, není z jeho strany stoprocentní, že poskytnutou výši úvěru vždy načerpá. Není to časté, ale stává se, že klient smlouvy podepíše, ale z neuvedených důvodů částku nenačerpá nebo načerpá úvěr pouze částečně. Zpracovatelský poplatek však uhradit musí i za předpokladu nenačerpání úvěru.

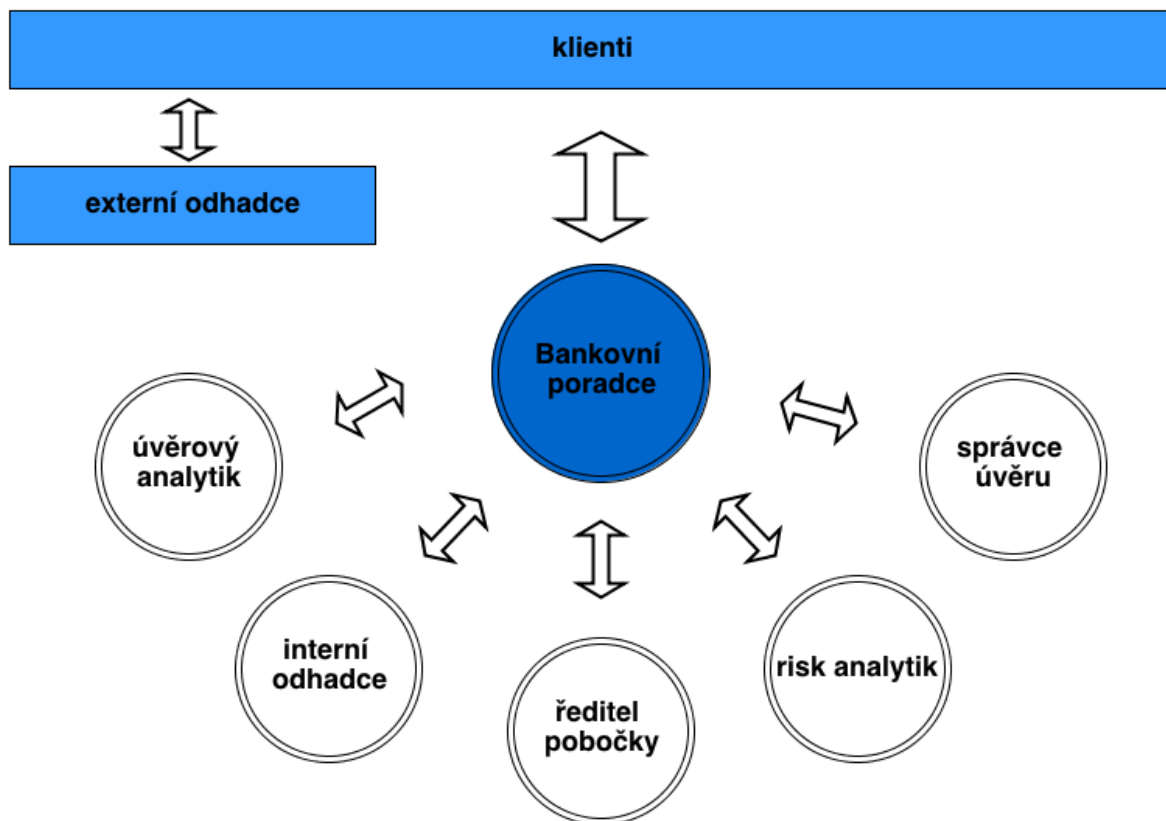
### 5.1.8 Průběžný monitoring klienta

Po celou dobu úvěrového vztahu se provádí pravidelná kontrola finančního hospodaření dlužníka a monitoruje se i dodržování podmínek úvěrové smlouvy. Nejpozději jednou za rok se provádí celkové vyhodnocení a posouzení vztahu s klientem včetně vyhodnocení finanční situace klienta a finančních výkazů. Tato komplexní činnost je prováděna standardně jednou ročně ve formě Interního Review, nicméně v případě identifikace problému na základě průběžného monitoringu může dojít k vyžádání mimořádného Interního Review (například při zhoršení ekonomické situace klienta, která má vliv na jeho schopnost řádně dostát svým závazkům vůči bance).

Častější předkládání výkazů se předpokládá:

- v případě identifikace problémů,
- na základě rozhodnutí nositelů schvalovací kompetence.

Interní Review probíhá velmi podobně jako schvalování úvěrového návrhu. Bankovní poradce vyžádá od klienta potřebné podklady ke zhodnocení finanční situace společnosti (DP za určitý rok, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, atd.), vypočítá celkový interní rating a zpracuje kompletní zprávu o hospodaření společnosti za daný rok, včetně schválení za prodej za stávajících podmínek nebo v případě zhoršení finanční situace klienta s nově navrženými podmínkami. Následně dojde k předání IR ke schválení oddělení risku, kdy tuto zprávu zhodnotí příslušný analytik, který navrhne stejně jako bankovní poradce určitý komentář za risk.



Obr. 5. Schematické znázornění schvalovacího úvěrového procesu pro podnikatelskou klientelu ve společnosti Volksbank CZ, a.s. (vlastní zpracování)

## 5.2 Zjištěné nedostatky schvalovacího procesu společnosti Volksbank CZ, a.s.

Mnohdy se stává, že úvěrový obchod mezi bankou a klientem nedopadne již na počátku procesu, kdy bankovní poradce předkládá klientovi indikativní nabídku a ten v porovnání s konkurenčními bankami nabídku nepřijme z důvodu u konkurence výhodnější úrokové sazby. Z praktického hlediska lze konstatovat, že je tato situace opravdu velmi častá, avšak nejedná se o jediný důvod.

Během své více než dvouleté praxe ve společnosti Volksbank CZ, kde působím na úvěrovém oddělení pro menší společnosti a fyzické osoby – podnikatele, jsem se setkala s mnoha případy, kdy jsem neposkytla úvěr společnosti z důvodu vysoké úrokové sazby. Velmi často se mi však stává, že klient potřebuje finanční prostředky co nejdříve a 1 až 2 měsíční čekací lhůta je pro něj příliš dlouhá. Již nedávno jsem řešila podobnou situaci, kdy společnost XY, s.r.o. potřebovala během 14 dní finanční prostředky ke koupi nemovitosti k podnikatelským účelům, avšak z časového důvodu jsem jim nebyla schopna úvěr poskytnout.

Navíc k tomu se jednalo o společnost, která se svými hospodářskými výsledky řadí mezi velmi bonitní klientelu, o kterou má každá banka velký zájem.

V návaznosti na analyzované nedostatky současně používaného procesu navrhnu v projektové části diplomové práce změny schvalovacího úvěrového procesu, které povedou zejména k urychlení poskytnutí požadované výše úvěru a nový proces budu aplikovat na společnosti XY, s.r.o.

Z podrobné analýzy schvalovacího úvěrového procesu podnikatelských úvěrů praktikovaného ve společnosti Volksbank CZ, a.s. jsou patrné nedostatky, které je třeba z konkurenčního hlediska zredukovat.

Ze schematického znázornění je vidět, že kompletní úvěrový proces ve VB se točí především kolem bankovního poradce, prostřednictvím kterého jsou i zažádány dílčí úkony jednotlivých pracovníků podílejících se na úvěrovém procesu. Vzhledem ke skutečnosti, že je mezi bankovním poradcem a klientem užší vazba, se zdá být tento proces výhodný, opak je však pravdou. Všem bankovním poradcům jsou počátkem každého roku představeny nové roční plány, které musí v průběhu roku plnit a jeho hlavním úkolem je především akvírovat nové klienty. V případě, že se bankovní poradce bude věnovat schválení od počátku až do konce, nebude mít dostatečný prostor pro jeho hlavní náplň práce. Jak již bylo uvedeno, v případě, že nedojde až ke skutečnému čerpání poskytnuté částky úvěru, není možné započítat klienta do plnění plánu.

Mezi nejzřetelnější nedostatky současného schvalovacího úvěrového procesu u společnosti Volksbank CZ, a.s. patří:

- přílišná zaneprázdněnost bankovního poradce pro něj nepodstatnými činnostmi, které mohou být provedeny pracovníky na podpůrných pozicích,
- dlouhá časová prodleva mezi jednotlivými úkony jednotlivých pracovníků z různých oddělení,
- velké množství požadovaných podkladů od klienta při poskytování podnikatelského úvěru,
- banka požaduje od firemního klienta příliš dlouhou dobu jeho působnosti na českém trhu.

### 5.3 Srovnání s konkurencí

V následující části diplomové práce provedu srovnání schvalovacího úvěrového procesu pro podnikatelskou klientelu s 2 vybranými bankovními ústavami, a to s Komerční bankou a s UniCredit Bank. KB jsem si vybrala z toho důvodu, že stále patří mezi největší tuzemské poskytovatele úvěrů a všeobecně panuje povědomí, že je zaměřena na podnikatelskou klientelu. Nicméně hlavním důvodem proč jsem si vybrala tyto dvě banky, je dostupnost potřebných informací.

#### 5.3.1 Komerční banka, a.s.

Jak již bylo zmíněno, každá banka se řídí jinými pravidly při segmentaci klientů. V Komerční bance se dělí obchodní segmentace stejně jako u Volksbank na Retail a Corporate. Do Retail patří individual, small business, TOP small business a privátní klientela a do Corporate patří corporate a TOP corporate. Small business jsou živnostníci a firmy s ročním obrátem tržeb do 10 mil. Kč, do TOP small business patří firmy s ročním obrátem tržeb do 60 mil. Kč a do Corporate náleží firmy s ročním obrátem tržeb nad 60 mil. Kč.

Nejprve je třeba poznamenat, že v Komerční bance neexistuje pouze jeden schvalovací úvěrový proces, ale záleží na tom, zda jde o stávajícího či potenciálního klienta, který žádá o úvěr. Stávající klient má již u KB úvěrovou historii, a proto je tento proces snazší oproti procesu u nového klienta. U stávajícího klienta se nejprve posoudí jeho bonita prostřednictvím tzv. behaviorálního ratingu. Posuzuje se délka úvěrového vztahu s KB, pravidelnost splácení, kreditní obrát přes BÚ u KB, atd.

Nicméně v mé diplomové práci jsem se zaměřila zejména na potenciální klientelu. Stejně jako VB má i KB své vnitropodnikové systémy, do kterých bankovní poradci zakládají nově získané klienty. V první fázi si bankovní poradce vyžádá všechny potřebné informace a dokumenty, aby mohl nahlédnutím do výkazů posoudit, zda jde o realizovatelný případ či nikoliv. U KB stačí výkazy za poslední 2 účetní období. Seznam požadovaných podkladů je obdobný jako u VB. Po posouzení a stanovení, že je případ ze strany bankovního poradce přijatelný, jsou veškeré podstatné doklady a informace předány buď osobně, nebo prostřednictvím interních systémů, pracovníkovi z úvěrového oddělení, dále jen úvěřáři. Ten provede kompletní bilanční analýzu za poslední 2 účetní období, interní rating, který je poměrně stejný jako interní rating u VB, a následně vypracuje úvěrový návrh, který má 11

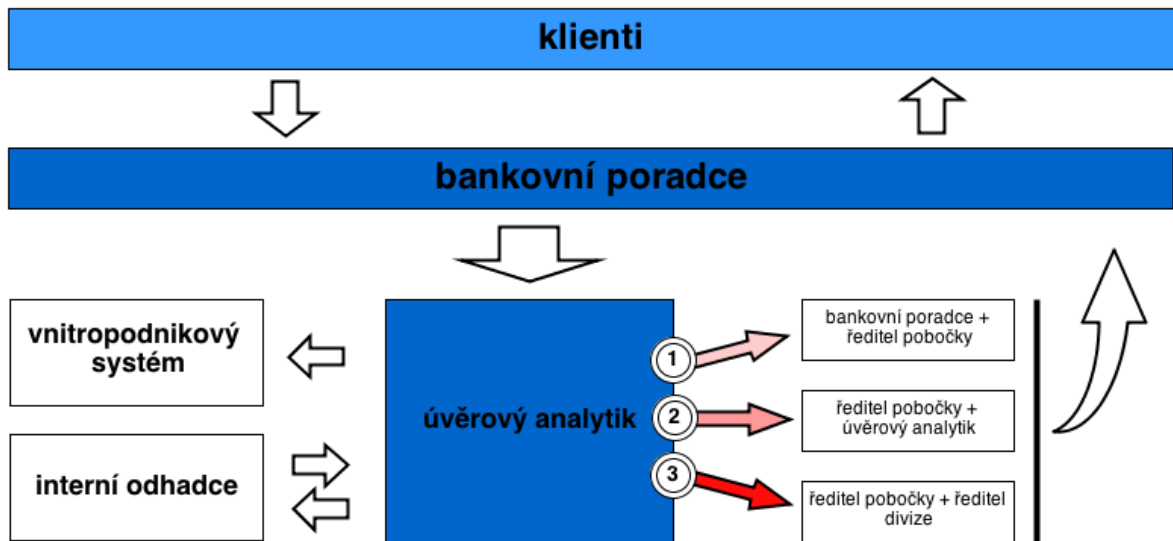


– 16 stran, záleží na velikosti firmy, zda je v ESS a na typu a výši požadovaného úvěru. Kompletní fáze zpracování úvěrového návrhu je tedy provedena úvěřářem, který po vypracování zasílá návrh na odsouhlasení příslušnému nositeli oprávnění. U KB při výši úvěru do 2 mil. Kč je návrh schválen pouhým bankovním poradcem a ředitelem pobočky, při výši úvěru do 10 mil. Kč je schválen ředitelem pobočky a úvěřářem, nad 10 mil. Kč do 150 mil. Kč je schválen ředitelem pobočky a ředitelem divize a nad 150 mil. Kč pouze pro informaci podléhá schválení představenstva a případně musí být zaslán na schválení až do Francie.

Fáze oceňování se opět realizuje pouze v případě úvěru zajištěného například nemovitostí. Komerční banka neřeší oceňování prostřednictvím externích odhadců. Využívá pouze svých interních specialistů. S časového hlediska se jedná o kratší proces, protože dle směrnic KB mají na odhad maximálně 7 pracovních dní. Záleží na složitosti odhadu.

Po schválení úvěru přichází na řadu zpracování smluvní úvěrové dokumentace. U podnikatelské klientely, která u KB spadá do segmentu Small business a v některých případech i do segmentu TOP small business mají bankovní poradci v kompetenci si sami připravovat úvěrové smlouvy, které musí být zkontrolovány a podepsány 2 pracovníky banky, kteří mají podepisování smluv v pravomoci. Vzhledem k této skutečnosti si může bankovní poradce naplánovat podpis smluv s klientem dopředu, což je pro klienta velmi pozitivní, zejména z toho důvodu, že si klient bude moci naplánovat termín čerpání.

Komplexní schválení úvěrového návrhu u Small a TOP small business trvá v KB 3 týdny až 1 měsíc, záleží na výši, náročnosti a řadě dalších okolností. Kompletní proces u KB znázorňuje následující schéma.



Obr. 6. Schematické znázornění schvalovacího úvěrového procesu ve společnosti Komerční banka, a.s. (vlastní zpracování)

### 5.3.2 UniCredit Bank Česká republika, a.s.

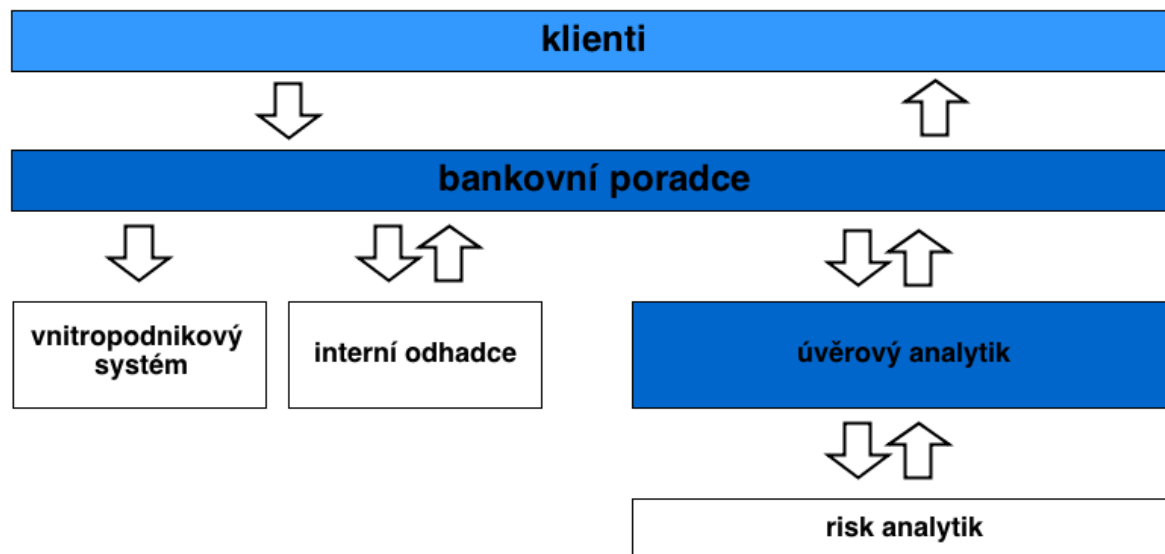
UniCredit Bank se řadí mezi nejsilnější banky na českém trhu, která nabízí širokou škálu kvalitních produktů a služeb pro firemní a privátní klientelu. Klienti jsou do příslušného segmentu přiřazeni dle výše ročního obrátu. Převážně se tato banka specializuje na podnikatelskou klientelu, zejména na segment Corporate. Mnou řešený segment se v UniCredit nazývá stejně jako v KB „Small business“, kam spadají fyzické osoby – podnikatelé a menší firmy s ročním obrátem do 50 mil. Kč.

Stejně jako v ostatních bankách, tak i v UniCredit Bank začíná celý proces od akvizice, čili osobního jednání, které je uskutečněno mezi potenciálním či stávajícím klientem a bankovním poradcem příslušného segmentu. Od klienta, který žádá o podnikatelský úvěr, jsou v první řadě vyžádány finanční výkazy za poslední 2 účetní období, to znamená, že i UniCredit Bank stačí stejně jako v KB alespoň 2 roky existence na trhu. V první fázi jsou vyžádány pouze základní výkazy, tato banka nelpí na žádných doplňujících podkladech. To znamená, že žádá o:

- auditované účetní závěrky za poslední 2 účetní období včetně daňového přiznání, podléhá-li společnost auditu, jinak účetní závěrky s razítkem příslušného FÚ za poslední 2 účetní období

Ostatní potřebné výkazy si bankovní poradce vyžádá až v průběhu celého procesu. Pokud se jedná o poskytnutí účelového úvěru, potřebné informace o investičním záměru společnosti si bankovní poradce od klienta zjistí již na prvním jednání.

Jakmile poradce získá všechny podklady, založí klienta do vnitrobankovních systémů a požádá úvěrového analytika o zpracování BA, ratingu, zpracování kompletního úvěrového návrhu. Co se týče ratingové stupnice, tak v UniCredit Bank je stejně jako ve VB 5 tříd, ale každá má pouze 3 stupně (například 1+, 1, 1–, 2+, 2, 2–, ..., 5–) a je možnost poskytnutí úvěru klientovi i s ratingem 5–, což je u VB nemožné. V případě zajištění úvěru nemovitostí, zajistí bankovní poradce ještě v první fázi odhad tržní hodnoty, který v UniCredit Bank zpracovává interní odhadce. Nicméně tato banka využívá služeb i externích odhadců, ale pouze v případě poskytování spotřebitelských či hypotečních úvěrů pro fyzické osoby – nepodnikatele. Po zkompletování obchodní části úvěrového návrhu zasílá analytik návrh ke schválení příslušnému nositeli oprávnění za riziko na centrálu do Prahy. Po schválení pracovníkem risku je návrh zaslán zpět analytikovi, který zpracuje kompletní smluvní dokumentaci a předá bankovnímu poradci k podpisu. Čerpání úvěru je obdobné jako u předchozích dvou zanalyzovaných bank. Jsou předloženy stejné doklady a je provedeno pracovníkem správy úvěrů ve spolupráci s bankovním poradcem. Celý tento schvalovací proces trvá u menších společností 4 – 8 týdnů, nejméně však 1 měsíc, a to je počítáno od té doby, jakmile poradce obdrží od klienta veškeré potřebné podklady. Celkový proces jednotlivých úkonů je znázorněn v následujícím grafickém znázornění.



Obr. 7. Schematické znázornění schvalovacího úvěrového procesu ve společnosti UniCredit Bank Česká republika, a.s. (vlastní zpracování)

### 5.3.3 Konkurenční rozdíly

Pro lepší orientaci jsem každý schvalovací úvěrový proces mnou analyzovaných bank představila i pomocí schematického znázornění. Jak lze ze schématu vidět, ve všech těchto třech bankách na úvěrovém procesu poskytování úvěrů pro podnikatelskou klientelu participují většinou pracovníci ze stejných pozic, tzv. bankovní poradci, úvěroví analytici, risk analytici, interní či externí odhadci, pracovníci ze správy úvěru a příslušní nositelé schvalovacího oprávnění. Každá banka má své specifické názvy pro své jednotlivé pracovníky a často se v bankovních institucích liší. Z toho důvodu jsem zvolila jasně definované názvy pracovních pozic. Nicméně průběh procesu je odlišný. Ve VB se celý proces točí především kolem samotného bankovního poradce, což ho zdržuje od jeho prioritní činnosti, kterou je získávání nových podnikatelských klientů. Každá činnost je prováděna a konzultována mezi ním a dalším na případu zainteresovaným pracovníkem. Kompletní zpracování úvěrového návrhu je provedeno samotným bankovním poradcem. Úvěrový analytik zde provádí pouze BA včetně vygenerování HF ratingu, SF rating si vyhotoví opět sám poradce. Naopak v KB a UniCredit Bank je prioritou bankovního poradce získat nového klienta, zkompletovat od něj všechny potřebné výkazy a předat ho finančnímu analytikovi, který provede komplexní zpracování úvěrového návrhu, včetně provedení BA, ratingu a oceňování. Po předání výkazů se může bankovní poradce opět věnovat akviziční činnosti. Nicméně co je důležité zmínit, je to, že všechny tři banky vyplňují stejně zdlouhavý úvěrový návrh, který obsahuje 11 – 16 stran a obsahuje i bezvýznamné informace. Pouze KB

realizuje ještě jeden, ne tak náročný úvěrový proces, který je ale ovšem určený pouze pro stávající klientelu s již úvěrovou historií u KB.

Jedním z kroků úvěrového procesu je také i oceňování nemovitosti, což je fáze, která není vždy realizována, ale záleží na konkrétním případě a způsobu zajištění požadovaného úvěru. V KB využívají pro fázi oceňování pouze interního odhadce, to znamená, že nespolupracují s žádným s externích odhadců a ať je to jakékoliv zajištění, je provedeno pouze pracovníky banky. Stejně i v UniCredit Bank je pro oceňování zajištění podnikatelské klientely využito pouze interních odhadců. Externisté provádí odhady pouze u fyzických osob při poskytování spotřebitelských či hypotečních úvěrů. Volksbank patří mezi menší a střední bankovní instituce, a proto spolupracuje s celou řadou externích odhadců, kteří si účtují poplatek za vypracování odhadu přímo od klienta. Ti však ještě musí zaplatit za provedení supervize externího odhadu interním oceňovatelem. Z toho důvodu je u VB oceňování zajištění příliš komplikované a z časového a finančního hlediska je pak celý proces náročnější, což může mít za následek, že si klient zažádá o úvěr u jiné banky, kde nebude muset čekat na vyhotovení odhadu externím a pak supervizi interním odhadcem a zaplatí pouze za interní odhad. V KB se čeká na odhad maximálně 7 pracovních dní a to je maximální čekací doba, která je určená především velkým firemním klientům, kde se očekává daleko složitější odhad.

Schvalování celého úvěrového návrhu je v každé analyzované bance podstatně odlišné. U VB je schváleno třemi pracovníky, za prodej jde o bankovního poradce spolu s ředitelem pobočky a za riziko risk analytikem a vždy každé schválení prochází přes bankovního poradce, jak lze vidět z grafického znázornění. Naopak v KB je to podstatně jiné. Zejména proto, že celý návrh zpracovává úvěrový analytik, tak v případě dokončení návrhu s půjčkou souhlasí a předává dále na schválení a především k podpisu bankovnímu poradci a řediteli pobočky. V případě vyšší částky poskytnutí úvěru, která ale stále úvěrovým obligem spadá pod small business, čili menší společnosti, návrh schvaluje ředitel pobočky a ředitel divize, tzv. bankovní poradce na návrhu vůbec nefiguruje. V tomto případě se však může stát, že ředitel divize bude mít k případu připomínky, což zpomalí schvalovací proces. V UniCredit Bank je dokončený návrh zaslán ke schválení na centrálu do Prahy, kde celý návrh projde a schválí příslušný risk analytik. Za prodej je schválen ze strany úvěrového analytika, který celý návrh vyhotovil a zaslal příslušnému nositeli oprávnění za riziko.

Poslední fáze před samotným podpisem smluv klienta je příprava smluvní úvěrové dokumentace. V KB je velkou výhodou, že bankovní poradce má v kompetenci si smlouvy připravit sám. Může se tak domluvit na již konkrétním datu podpisu smluv a nemusí čekat na jejich vyhotovení prostřednictvím jiných pracovníků a ví přesně, kdy bude mít smlouvy nachystány. Nicméně i u UniCredit Bank je velká výhoda v přípravě smluv, a to z toho důvodu, že je připravuje úvěrový analytik, který je hlavním autorem celého procesu a je v jeho zájmu obchod dodělat co nejdříve, aby se mohl věnovat dalšímu jemu nově připadajícímu úvěrovému případu. Ve VB jsou smlouvy připravovány pracovníky z oddělení správy úvěrů. Dle předpisů by měly být zpracovány do 3 pracovních dní, ale dle vlastních zkušeností to často trvá i déle než 1 týden. Čerpání úvěru je z hlediska způsobu a dokládání požadovaných pokladů ve všech těchto bankách stejný.

## 6 NÁVRH ZMĚN ÚVĚROVÉHO PROCESU

V návaznosti na zjištěné nedostatky výše analyzovaného standardně využívaného schvalovacího procesu ve společnosti Volksbank CZ, a.s. budou v následující části diplomové práce navrženy změny, které budou přínosem jak pro banku, tak pro samotného klienta žádajícího o podnikatelský úvěr.

### 6.1 Cíle

Stává se pravidlem, že klient, který obdrží od banky indikativní nabídku na poskytnutí požadované výše úvěru, si myslí, že tento kus papíru může považovat za příslib úvěru. Nepředpokládá, že celý proces prochází více schvalovacími úseky a není to pouze v kompetenci samotného bankovního poradce. A už vůbec nepočítá s tím, že by celý proces mohl trvat

i například měsíc a déle, což je v praxi časté. V dnešní době vládne mezi bankami ostrý konkurenční boj a získat nového klienta, zejména ze segmentu SME, je velmi náročné.

V návaznosti na zjištěné nedostatky analyzovaného schvalovacího úvěrového procesu budou navrhnuty změny v jednotlivých fázích procesu, které povedou k urychlení schválení či zamítnutí úvěru a případně jeho následného načerpání. To znamená, že pro bankovní poradce a ostatní pracovníky banky, kteří se stejně tak na schválení úvěru podílejí, by měl být proces časově méně náročný a klientům by měl urychlit čekací dobu na poskytnutí úvěru. Nový proces bude mít stejně jak původní, 6 základních fází, ale v některých z nich budou upraveny parametry a postupy.

### 6.2 Nový úvěrový proces pro podnikatelskou klientelu

Nový úvěrový proces pro podnikatelské úvěry bude založen na zjednodušení vyhodnocení bonity klienta, a to jak u stávajících, tak i potenciálních klientů banky. Toto zefektivnění zpracování úvěrového případu bude přispívat ke zvýšení konkurenčních a akvizičních schopností banky. Cílová skupina, pro kterou bude tento úvěrový proces určen, je tvořena klienty, kteří účtují v soustavě podvojného účetnictví a jsou v rámci banky pouze ze segmentu MIC, čili s ročním obratem do 25 mil. Kč. Produkty, které budou v rámci nového procesu nabízeny, budou stejné jak u standardního procesu u VB (investiční úvěr a kontokorentní úvěr).

### 6.2.1 Parametry úvěrových produktů

V následující části budou upraveny parametry nabízených produktů, které jsou nabízeny v rámci původního již existujícího procesu. Nové parametry budou nastaveny dle mého vlastního uvážení, kterého jsem docílila postupem své praxe při poskytování úvěrů právě pro tento segment.

#### 6.2.1.1 Investiční úvěr

Výše	min. 200 tis. CZK, max. 5 mil. CZK
Měna	pouze CZK
Účel použití	financování investičních potřeb souvisejících s podnikatelskou činností
Typ splácení	kapitálové / anuitní
Frekvence splácení	měsíčně, vždy k 25. dni v měsíci
Doba splatnosti	max. 7 let s možností navýšení

#### 6.2.1.2 Kontokorentní úvěr

Výše	min. 100 tis. CZK, max. 1,5 mil. CZK
Měna	pouze CZK
Účel použití	financování provozních prostředků klienta
Frekvence splácení	jednorázově
Doba splatnosti	na dobu neurčitou

### 6.2.2 Akvizice

Tato část procesu bude obdobná jako u standardního procesu. Změny, které jsem zde navrhla, se budou týkat pouze předložených podkladů a zakládání klienta do vnitrobankovního systému.

#### *Požadované podklady*

Jak již bylo zmíněno, v první fázi procesu ještě před samotným procesem schvalování je bankovní poradce povinen zjistit od klienta co nejvíce informací a vyžádat si od něj celou



škálu potřebných výkazů. Často se v praxi potýkám s tím, že si klienti nebo jejich účetní stěžují na příliš velké množství požadovaných podkladů ze strany naší banky, ale i pro nás bankovní poradce je často náročné, si z tak velké kopy papírů vybrat jen to, co je pro nás potřebné. Mezi seznamem požadovaných podkladů je i kniha pohledávek a závazků. Pro ulehčení práce, jsem si již v průběhu své praxe navrhla tabulku s časovou strukturou pohledávek a závazků z obchodního styku, kterou zasílám klientům se seznamem požadovaných podkladů na vyplnění. Jde o materiál, který je pouze jen pro moji potřebu. Aby byla spokojenost i ze strany klienta, v rámci změn procesu jsem navrhla v podstatě užší seznam podkladů, které budou doloženy před začátkem celého procesu, a zbytek si bankovní poradce vyžádá dle potřeby v průběhu celého procesu. V rámci nového procesu by byl původní seznam nadbytečný.

#### Seznam požadovaných podkladů v rámci nového procesu:

- vyplněná klientská žádost o financování
- auditované účetní závěrky za poslední 2 účetní období včetně daňového přiznání, podléhá-li společnost auditu, jinak účetní závěrky s razítkem příslušného FÚ za poslední 2 účetní období
- doplňující informace k účetní závěrce
- nově navržená tabulka s časovou strukturou pohledávek a závazků

#### Seznam případně vyžádaných podkladů v průběhu schvalovacího procesu:

- seznam aktuálních bankovních úvěrů a leasingových smluv (společnost, původní výše, měsíční splátka, aktuální zůstatek)
- investiční záměr a business plán – v případě, že klient žádá o investiční úvěr
- výpisy bankovních účtů za poslední 3 měsíce – v případě žádosti o provozní financování nového úvěrového klienta
- potvrzení o bezdlužnosti vůči FÚ, ZP a OSSZ

Potvrzení o bezdlužnosti vůči finančnímu úřadu, zdravotním pojišťovnám a správě sociálního zabezpečení, které musí být v rámci standardního procesu předloženy se všemi požadovanými podklady hned na začátku procesu, není podmínkou pro vyhodnocení úvěrového

případu, ale je podmínkou až pro čerpání, a proto jsem navrhla tuto dokumentaci vyřadit ze seznamu podkladů požadovaných v první fázi procesu a zavést ji až do podmínek, které budou součástí smluvní dokumentace.

Bankovní poradci ze segmentu COR mají svoji asistentku, která se jim stará o zakládání klientů do vnitrobankovních systémů, skenování dokumentů do CRM a dalších potřebných činností, což jim ušetří čas, který mohou věnovat důležitějším činnostem a mohou tak urychlit celý schvalovací proces. Vzhledem k tomu, že každá pobočka ve VB má jednoho nebo více zaměstnanců, jejichž jedinou pracovní náplní je činnost na pokladně a segment MIC spadá pod Retail, tak jsem navrhla, aby tito bankovní pracovníci měli navíc ještě v náplni práce asistenci pro segment MIC (jen pro informaci kromě regionálních poboček v Brně a v Praze zaměstnává každá menší pobočka 2 až 3 bankovní poradce určeného pro tento segment a z toho důvodu by nebyl navržený pracovník jako asistent příliš zatížen). Tímto způsobem by došlo k úspoře času i pro bankovního poradce ze segmentu malých firem.

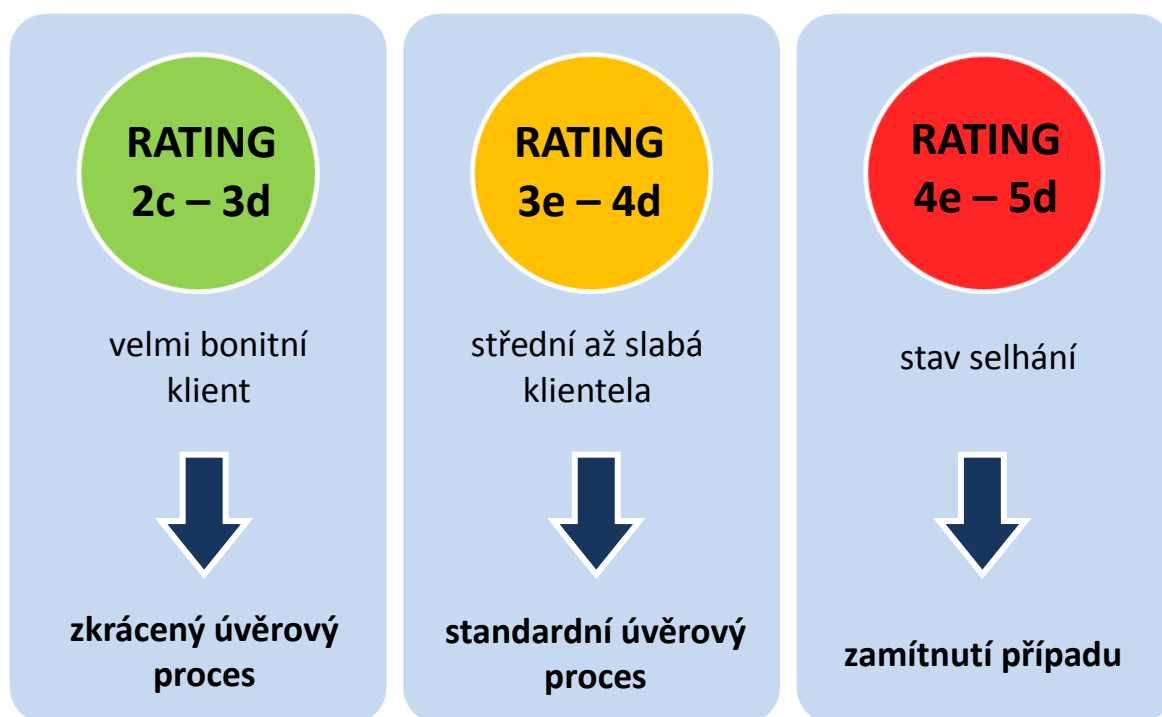
### **6.2.3 Zpracování úvěrového návrhu**

V této fázi procesu jsem navrhla změnu, která se týká ratingové aplikace, prostřednictvím které bude bankovní poradce vědět, jak dále postupovat při schvalování požadovaného podnikatelského úvěru. Výpočet finančního a kvalitativního ratingu zůstává obdobný, mění se pouze vygenerování celkového ratingu do tzv. ratingu se semaforovým značením. Dále jsem určila kritéria a podmínky, dle kterých bude klient posuzován a v případě, že budou všechny splněny, vyplní se mnou nově navržený formulář úvěrového návrhu, který bude za prodej schválen opět bankovním poradcem a ředitelem pobočky a následně bude zaslán schvalovateli za riziko.

Jak jsem již uvedla, ze schematického znázornění schvalovacího úvěrového procesu společnosti Volksbank CZ, a.s. je vidět, že všechny provedené dílčí úkoly jsou vždy přeposílány přes bankovního poradce, což je z mého pohledu kontraproduktivní a bylo by efektivnější postupování jednotlivých úkolů prostřednictvím všech pracovníků zúčastněných na úvěrovém procesu.

### *Rating „Semafor“*

V dnešní době je rating s tzv. semaforovým značením při poskytování úvěrů již používanou bankovní pomůckou. Ve Volksbank tento typ ratingu není stále aplikován, avšak konkurenční banky s ním již pracují. Především je používán při poskytování hypotečních a spotřebitelských úvěrů pro fyzické osoby nepodnikatele a podle mého názoru jde o typ aplikace, která dává jednoznačné stanovisko. V rámci sestavení nového rychlejšího schvalovacího procesu jsem navrhla aplikovat tento typ ratingu i při poskytování podnikatelských úvěrů. Mnou navržená aplikace včetně ratingového rozpětí znázorňuje obrázek 8.



*Obr. 8. Nový rating „Semafor“ (vlastní zpracování)*

**Rating 2c – 3d** = v případě, že konečný rating vyjde zelený, bude to značit, že klient má velmi pozitivní hodnocení ze strany bonity a bude velká pravděpodobnost, že celý proces bude proveden za pomoci nového rychlejšího schvalovacího procesu.

**Rating 3e – 4d** = s výsledkem oranžového ratingu bude obchod realizovatelný, ale pouze dle standardního schvalovacího úvěrového procesu.

**Rating 4e – 5d** = když bude výsledný rating svítit červeně, bude to značit, že má klient velmi špatné finanční a kvalitativní hodnocení a ze strany banky bude neprůchozí, a proto bude nutností tento obchod zamítnout.

### *Podmínky pro poskytnutí úvěru*

Klient, který bude posuzován v rámci nového procesu, bude muset splňovat následující kritéria:

- délka podnikatelské činnosti společnosti musí být > 2 roky (u standardního procesu je požadovaná délka podnikatelské činnosti > 3 roky),
- nesmí mít žádné negativní informace z CRÚ nebo záznam v dlužnické databázi a nesmí být na interním Black listu,
- nebylo proti němu zahájeno insolvenční řízení, není v likvidaci a nesmí být proti němu vedena exekuce,
- v případě již uzavřeného úvěrového vztahu VB CZ nedošlo k závažnému porušení smluvních podmínek (tato podmínka je určena pro stávající klienty a je tím myšleno opakované nesplácení úvěru, čerpání v rozporu se schváleným účelem, porušení všeobecných úvěrových podmínek či neplnění smluvně stanovaného zajištění),
- rating HF, respektive celkový rating, pokud je horší než HF rating musí být < 3d (tato podmínka souvisí s nově zavedeným ratingem „Semafor“),
- rating HF se nesmí meziročně zhoršit o více jak 2 stupně (u standardního procesu se nesleduje zhoršení či zlepšení HF ratingu) – tato podmínka bude značit stabilně dobré finanční zdraví podniku minimálně po dobu 2 let,

- vykazuje přijatelné cashflow prokazující schopnost splácet poskytnutý úvěr (výpočet cashflow je znázorněn v tabulce 5 a je součástí úvěrového návrhu).

Tab. 5. Cash-Flow kalkulace společnosti (vlastní zpracování)

<b>Cash-Flow kalkulace</b>		<b>DP za rok</b>
Základ výpočtu CF – Daňové přiznání roku:		Objem v tis. Kč
1	Cash flow před financováním a leasingem – EBITDA	
2	Úroky ze stávajících úvěrů p.a.	
3	Úroky z nového úvěrového rámce p.a.	
4	Leasingové splátky	
5	Daň	
6	Splátky stávajících úvěrů a jiných závazků p.a.	
7	Paušální splátky pro nový úvěr p.a.	
<b>Cashflow</b>		
8	Jednorázové náklady	
<b>Zůstatek Cash-flow pro další investice</b>		

Kromě těchto kritérií bude muset přistoupit ke splnění těchto uvedených podmínek, které budou zárukou poskytnutého úvěru:

- vedení běžného podnikatelského účtu u VB CZ po dobu trvání úvěrového vztahu s bankou, který bude zřízen nejpozději před podpisem smluvní dokumentace (u standardního procesu je tato podmínka povinná pouze u poskytnutí KTK úvěru),
- plnění kreditního obratu na BÚ u VB, který bude stanoven dle výše požadovaného úvěru,
- minimální zajištění 2 blankosměnkami, které musí být avalovány majoritním společníkem, respektive společníky, mající dohromady majoritu ve firmě (u standardního procesu je minimální zajištění 2 blankosměnkami, ale bez nutnosti avala),

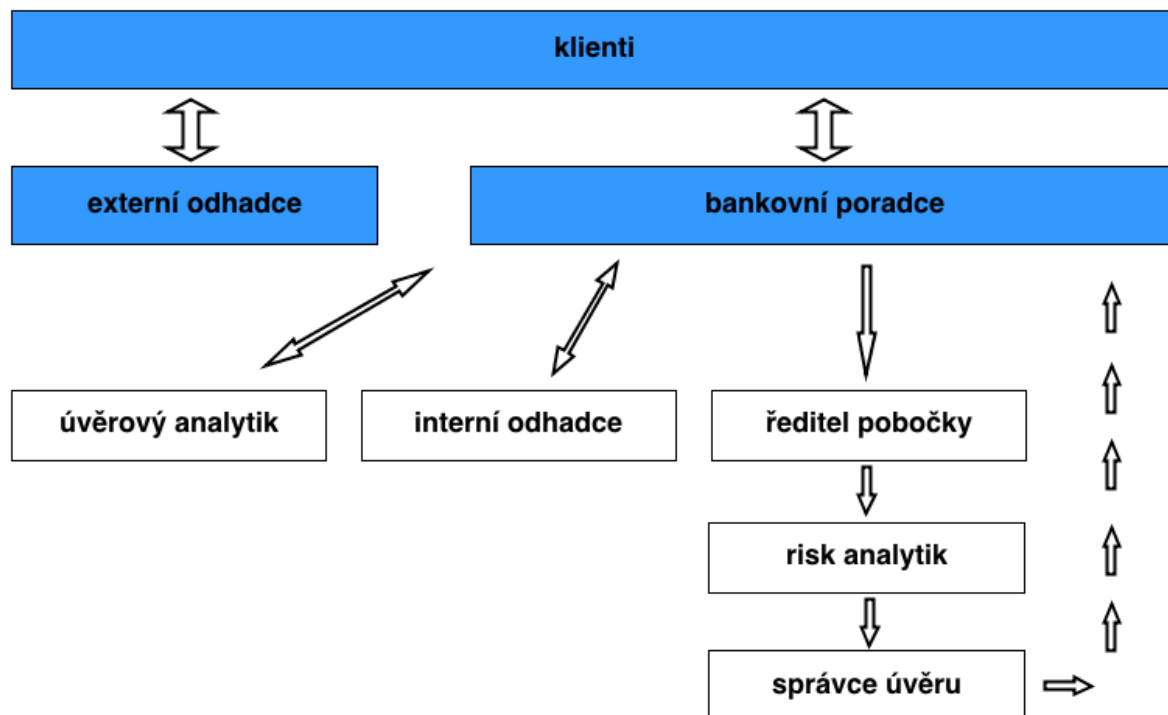
- zástava financovaného předmětu či nemovitostí (pokud tak stanoví bankovní poradce či risk analytik).

V případě, že klientovi vyjde v rámci nové ratingové aplikace možnost posouzení obchodu v rámci nového procesu, ale nebude splňovat některé z výše uvedených kritérií nebo nebude ochotný přistoupit k uvedeným podmínkám, nebude možné jeho případ schválit prostřednictvím tohoto rychlejšího úvěrového procesu, ale bude podléhat schválení pomocí standardního procesu. Nesplnění některého z výše uvedených podmínek však nebude důvodem pro absolutní zamítnutí úvěrového případu.

Jakmile tedy klient splňuje kritéria a souhlasí s podmínkami, je posouzen v rámci nového procesu, který je podstatně rychlejší. Pro nový proces jsem navrhla i nový úvěrový návrh, který nebude tak obsáhlý jako standardní a bude obsahovat pouze to nejpodstatnější. Příklad nového úvěrového návrhu je uveden v PŘÍLOZE PI. Jak si lze povšimnout, nejdůležitější jeho částí jsou stanovená kritéria, která byla odsouhlasena již ve fázi posuzování jeho bonity, proto bude jeho vyplnění otázkou několika pár desítek minut.

#### **6.2.4 Schválení úvěrového návrhu**

Schvalování úvěrového návrhu za prodej v rámci nového procesu zůstává beze změny. Vždy musí být podepsán bankovním poradcem i ředitelem pobočky. Co se týče schvalování za riziko, v tomto případě risk analytik provede pouze formální kontrolu správnosti ratingu, kritérií, podmínek a zajištění. Formální kontrolou dojde k potvrzení finálního ratingu a schvalování případu je tím dokončeno. Vzhledem k současné situaci, kdy Volksbank CZ zaměstnává příliš velký počet pracovníků z oddělení riziku oproti malému počtu realizovaných úvěrových případů pro podnikatelskou klientelu, jsem navrhla, aby potřebná část těchto pracovníků byla určena pouze pro schvalování nového úvěrového návrhu. Značně by se tím urychlila spolupráce mezi těmito odděleními a celkově i schvalování, a tím i poskytování podnikatelských klientů.



Obr. 9. Schematické znázornění nově navrženého schvalovacího úvěrového procesu ve společnosti Volksbank CZ, a.s. (vlastní zpracování)

### 6.3 Aplikace do praxe

Minimálně dvakrát do roka bývá ve Volksbank spuštěna prodejní kampaň na zvýhodnění parametrů u bankovních produktů určených především pro podnikatelskou klientelu ze segmentu MIC. Zejména jde o úvěrové produkty, jejichž cílem je získat nové klienty a rozšířit tak portfolio daného segmentu. Nicméně kampaň nebývá vždy tak účinná, jak se od ní očekává a nežli dojde ke spuštění, je s ní spojena celá řada úkolů a schválení. Stejně tak i mnou navržené změny stávajícího úvěrového procesu nebudou snadno aplikovatelné do praxe. V první řadě bude návrh předložen kompetentnímu risk analytikovi, který návrh zhodnotí a následně postoupí dalšímu nositeli oprávnění ke schválení. Každé oddělení, které se na schválení podílí, má svého vedoucího pracovníka, přes kterého návrh musí projít. Jak prodejní kampaň, tak i změny úvěrového procesu musí být vždy na závěr schváleny a podepsány členy představenstva. Písemným schválením však aplikace procesu do praxe nekončí. Je s tím spojena i celá škála úkolů, mezi které například patří: zaškolení všech pracovníků, kteří budou s novým procesem pracovat, tzv. jak bankovní poradci, úvěroví analytici, tak i risk analytici a další, vyhotovení bankovního předpisu (manuálu) s detailním

postupem nového úvěrového procesu, doplnění do úvěrového workflow, optimalizace ratingové aplikace a řada dalších činností s tím spojených.

#### **6.4 Praktické využití nového procesu**

Nově navržený proces schvalování úvěrů není určený pro všechny žadatele o úvěr. Je určený pouze pro ty, kteří žádají takovou výši úvěru, která spadá do maximální stanovené výše, kterou je banka schopna poskytnout v rámci nového procesu a především se jedná o velmi bonitního klienta, který má alespoň dvouletou historii s velmi uspokojivými hospodářskými výsledky a dostatečné cashflow na splácení poskytnutého úvěru.

Pro praktickou ukázkou jsem si zvolila případ, který jsem skutečně v rámci své profese řešila, ale z časového důvodu, kdy společnost potřebovala úvěr do 14 dní, byl případ ze strany klienta ukončen. Klient ukončil spolupráci až ve fázi, kdy byl úvěrový návrh předložen ke schválení příslušnému risk analytikovi. Vzhledem k situaci, že v původním procesu je pracovník risku povinen překontrolovat všechny již bankovním poradcem zkontrolované údaje i u bonitnějších klientů, je tento krok příliš zdlouhavý.

##### ***Charakteristika společnosti***

Akvírovaná společnost není součástí žádné ekonomicky spjaté skupiny a obrat činí pod 25 mil. Kč, což znamená, že spadá pod náš segment, pod segment MIC.

Společnost XY, s.r.o. podniká v oblasti účetnictví a specializuje se na vedení účetních agend pro malé a střední podnikatelské subjekty, právnické a fyzické osoby, podnikající v různých odvětvích obchodu a služeb. Rovněž se specializuje na kompletní vedení agendy soukromých lékařů. Hlavní činností je vedení daňové evidence, mzdové agendy, zpracování DPH, daňových přiznání, přiznání k silniční dani, zpracování veškeré agendy pro OSSZ, ZP a zastupuje klienta i při kontrolách. Tato společnost sice vznikla až v roce 2009, ale byla založena majiteli, kteří působí v oblasti účetnictví od roku 1996.

##### ***Investiční záměr společnosti XY, s.r.o.***

Klient žádá o poskytnutí investičního úvěru, který bude sloužit ke koupi nemovitosti v Olomouci, ve které bude provozována podnikatelská činnost klienta. V současné době se



nachází v pronajatých prostorách. V případě potřeby bude 1/3 objektu pronajata za účelem získání dalších finančních prostředků. Jedná se o velmi lukrativní část města.

Kupní cena nemovitosti	5.490.000,- Kč
Požadovaná výše úvěru	2.750.000,- Kč
Vlastní zdroje	50 %

### ***Ocenění kupované nemovitosti***

Nemovitost byla oceněna smluvním znalcem VB CZ, a.s. a následně bylo zažádáno o zpracování supervize pracovníkem oddělení oceňování nemovitostí. Zástavní hodnota uvedená externím znalcem činí 5,5 mil. Kč, což představuje 200 % celkového úvěrového obliga. Dle supervize externího odhadu zpracované interním znalcem činí současná zástavní hodnota 4,8 mil. Kč. Na nemovitosti nevázne žádné zástavní právo, ani věcné břemeno.

### ***Zpracování úvěrového návrhu***

Bilanční analýza společnosti XY, s.r.o., která je PŘÍLOHOU PII, byla provedena za období 2011 – 2012. Pro zpracování BA bylo využito finančních výkazů za poslední 2 účetní období (rozvaha, výkaz zisku a ztráty). Prostřednictvím vypočítaných finančních ukazatelů vyšel HF rating za rok 2012 **2D**, z čehož lze konstatovat, že finanční výsledky společnosti jsou velmi uspokojivé. Především si lze povšimnout, že společnost nemá do dnešního dne žádný bankovní či jiný úvěr a vlastní zdroje společnosti převyšují nad cizími. Po vyhotovení bilanční analýzy jsem vyplnila SF dotazník. Firma má velmi kvalitativní hodnocení a SF rating vyšel za rok 2012 **3A**. Zprůměrováním HF a SF ratingu vyšel celkový rating **2E**. V rámci mnou navrženého ratingu klient patří do zelené části ratingu se semaforovým značením

a tzv. plní první kritérium pro možnost zpracování v novém zjednodušeném procesu.

Tab. 6. Hard-Fact Rating společnosti XY, s.r.o. za rok 2012 (vlastní zpracování)

**Hard-Facts Rating****2d**

	2012-12-31	Vliv
Kapitálová struktura	73,40%	
Vlastní kapitál / Aktiva vč. Tichých rezerv	73,40%	
Úrokové krytí	399	+
Ukazatel obratu pohledávek	0,70	0
Obsluha dluhu	0,00	+
Likvidnost	64,30%	0
Rentabilita obratu	19,30%	0

HF rating byl proveden i za rok 2011, a to zejména proto, aby bylo možné zohlednit kritérium, kdy HF se nesmí meziročně zhoršit o více jak 2 stupně. Vzhledem k situaci, že výsledky hospodaření společnosti XY, s.r.o. jsou za tyto dva roky obdobné, tak i výsledek ratingu je stejný. HF rating za rok 2011 je znázorněn v tabulce 7.

Tab. 7. Hard-Fact Rating společnosti XY, s.r.o. za rok 2011 (vlastní zpracování)

**Hard-Facts Rating****2d**

	2011-12-31	Vliv
Kapitálová struktura	59,10%	
Vlastní kapitál / Aktiva vč. Tichých rezerv	59,10%	
Úrokové krytí	420	+
Ukazatel obratu pohledávek	0,60	0
Obsluha dluhu	0,00	+
Likvidnost	58,50%	0
Rentabilita obratu	21,70%	0

Následně bude klient posouzen dle mnou stanovených kritérií. Z tabulky 8. lze vidět, že společnost XY, s.r.o. všechny stanovené kritéria jednoznačně splnila a je to dáno tím, že se jedná o velmi bonitní společnost, která potřebuje pouze 50 % cizích zdrojů ke koupi nemovitosti.

Tab. 8. Reálné vyhodnocení kritérií společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Kritéria	splněno	nesplněno
délka podnikatelské činnosti je $\geq 2$ roky	X	
HF rating je $\leq 3D$	X	
bez meziročního zhoršení HF o více než 2 stupně	X	
bez negativních záznamů v bankovních registrech	X	
nebylo zahájeno insolvenční řízení, není v likvidaci ani v exekuci	X	

Tabulka 9. představuje propoččet cashflow společnosti za rok 2012 a zůstatek CF pro další investice je v kladných hodnotách, což je pro poskytnutí investičního úvěru společností VB přijatelné. Jednotlivé položky jsou vypočítány z bilanční analýzy.

Tab. 9. Cash-Flow kalkulace společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování dle BA)

Cash-Flow kalkulace		
Základ výpočtu CF – Daňové přiznání roku:		2012
		Objem v tis. Kč
1	Cash flow před financováním a leasingem – EBITDA	654
2	Úroky ze stávajících úvěrů p.a.	–
3	Úroky z nového úvěrového rámce p.a.	–
4	Leasingové splátky	–
5	Daň	102
6	Splátky stávajících úvěrů a jiných závazků p.a.	–
7	Paušální splátky pro nový úvěr p.a.	366
<b>Cash flow</b>		<b>186</b>
8	Jednorázové náklady	–
<b>Zůstatek Cash-flow pro další investice</b>		<b>186</b>

Dále musí být v rámci nového procesu odsouhlaseny s klientem povinné podmínky, které se týkají vedení BÚ po celou dobu úvěrového vztahu, kreditního obratu na BÚ a zajištění.

Otázka zajištění byla již s klientem řešena při původním skutečném jednání. Vzhledem k tomu, že se jednalo o koupi nemovitosti, tak klient se zástavou této nemovitosti souhlasil. Podmínka zajištění zástavou nemovitostí byla i součástí indikativní nabídky. Podmínka založení podnikatelského BÚ a vedení kreditního obratu na něm, bude zakomponována do podmínek v úvěrové smlouvě.

Vzhledem k tomu, že klient po stránce ratingu a kritérií splňuje schválení úvěrového případu prostřednictvím nového úvěrového procesu, je vypracován nově navržený úvěrový návrh.

### ***Schválení úvěrového návrhu***

V rámci nového procesu je již v této fázi patrné, že klientem požadovaná výše úvěru bude kompletně schválena. Za prodej je bankovním poradcem schválena v průběhu procesu a po vypracování návrhu jej podepíše a zašle na odsouhlasení a podpis řediteli pobočky, který po písemném souhlasu zašle návrh na schválení příslušnému risk analytikovi. Ten pouze zkontroluje a odsouhlasí stanovená kritéria a podmínky a v případě, že nemá žádný podstatný dotaz či komentář, tak návrh odsouhlasí svým podpisem.

## **6.5 Zhodnocení nového procesu**

Hlavním cílem navržených změn v jednotlivých fázích původního úvěrového procesu bylo odstranit zjištěné nedostatky, které plynou ze současně využívaného úvěrového procesu ve společnosti Volksbank CZ, a.s. Hlavním nedostatkem je rychlost a náročnost, a to jak pro pracovníky banky, tak i pro klienty. Navržený proces jsem opět pro lepší orientaci znázornila prostřednictvím grafického schématu, ze kterého lze vidět, že bankovní poradce není při kompletním schvalovacím procesu tak vytížen a je schopen se zabývat i více případy najednou.

### ***Pozitivní hodnocení procesu***

- usnadňuje práci všem bankovním pracovníkům, kteří se na případu podílejí. Z nově navrženého ratingu lze ihned vidět, jakým způsobem se na případu bude dále pracovat a jestli vůbec,

- není tak náročný na dokládání požadovaných podkladů, což je výhodou jak pro bankovního poradce, tak hlavně i pro samotného klienta,
- bankovní poradce požaduje výkazy pouze za poslední 2 roky. To znamená, že je zde možnost financovat i záměr společnosti, která působí na trhu alespoň 2 roky,
- umožňuje snadné, ne příliš časově náročné vyplnění úvěrového návrhu. Nový úvěrový návrh obsahuje pouze relevantní údaje,
- je konkurenčně schopný, a to při získávání klientů ze segmentu MIC. Za pomoci zjednodušeného a časově nenáročného procesu je bankovní poradce schopný částečně plnit nastavené roční plány a rozšířit tak své portfolio klientů.

### *Negativní hodnocení procesu*

I přesto, že v rámci nového úvěrového procesu došlo k odstranění mnou zjištěných nedostatků stávajícího úvěrového procesu, tak i u nového procesu byly odhaleny dvě nevýhody, které ovšem nemají vliv na rychlost při schvalování poskytnutí úvěru.

- je určen pouze pro bonitní klientelu s vynikajícími hospodářskými výsledky a s přijatelným zajištěním,
- úvěry nelze poskytovat v jakékoliv výši, pro jednotlivé druhy úvěrů jsou stanoveny minimální a maximální parametry poskytované výše.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout změny ve schvalovacím úvěrovém procesu pro podnikatelskou klientelu ve společnosti Volksbank CZ, a.s. Podnětem k výběru tohoto tématu byly vlastní praktické zkušenosti se stávajícím procesem, který má řadu nedostatků a často pro bankovní poradce znamená konkurenční nevýhodu na současném bankovním trhu, který prošel za poslední roky dynamickým rozvojem a zvýšením konkurenčního prostředí. Konkrétně jsem se zabývala úvěrovým procesem segmentu MIC, do kterého společnost Volksbank CZ, a.s. řadí společnosti s ročním obratem do 25 mil. CZK.

Práce byla rozdělena na dvě základní části, teoretickou a praktickou. V první části práce byly zpracovány teoretické poznatky týkající se daného tématu, které sloužily jako podklad pro následující analýzu a projektovou část. Byl zde popsán bankovní systém v České republice, bankovní úvěry určené pro podnikatelskou klientelu a především obecný schvalovací proces bankovních úvěrů pro podnikatelskou klientelu.

V praktické části práce jsem se zaměřila na důkladnou analýzu standardního schvalovacího úvěrového procesu společnosti Volksbank CZ, a.s. a jeho srovnání s vybranou konkurencí. Prostřednictvím komplexního rozboru analyzovaného procesu byly zjištěny nedostatky, na jejichž odstranění jsem se zaměřila v projektové části diplomové práce. Součástí analýzy bylo tedy i srovnání procesu s vybranými konkurenčními bankami, a to s Komerční bankou a s UniCredit Bank. Tyto banky byly vybrány zejména proto, že jde o banky, které stále patří mezi největší tuzemské poskytovatele úvěrů pro podnikatelskou klientelu, nicméně hlavním důvodem byla dostupnost potřebných informací. Na základě konkurenčního srovnání bylo zjištěno, že i přesto, že na úvěrovém procesu ve všech třech analyzovaných bankách participuje přibližně stejný počet bankovních pracovníků, tak průběh jednotlivých schvalovacích procesů je značně odlišný.

Z analýzy současně využívaného úvěrového procesu ve společnosti Volksbank bylo zjištěno, že největší zátěž je kladena na bankovního poradce, který se musí zabývat řadou sekundárních podpurných činností, které u konkurence buď vůbec nejsou, nebo jsou delegovány na specializované podpurné pracovníky. Bankovní poradce se tak nemůže zaměřit na primární činnost – tedy akvírování klienta a je tak kritickým, nejužším místem celého procesu. Druhým zjištěným nedostatkem je dlouhá časová prodleva mezi dílčími úkony

jednotlivých pracovníků z různých oddělení. V praxi to znamená příliš zdlouhavý schvalovací proces, který často potencionální klienty odradí. V dnešní době je obzvláště důležité zaměřit se na rychlost v akvirování klienta tak, aby měl co nejmenší šanci rozhodnout se pro konkurenci. Negativem v očích klienta jsou také nároky banky na množství podkladů, které klient musí doložit, aby mohlo být poskytnutí úvěru schváleno.

V návaznosti na odhalené nedostatky stávajícího úvěrového procesu byly v projektové části práce navrženy změny v jednotlivých fázích analyzovaného procesu, které usnadní a urychlí průběh schválení/zamítnutí klientem požadovaného úvěru. Navrhnuté změny se týkaly především zavedením nové ratingové aplikace interně nazvané jako „Semafor“. Díky této ratingové aplikaci získá bankovní poradce v krátkém časovém horizontu informaci, zda žádost klienta o úvěr rovnou zamítnout (u nebonitního klienta), použít stávající dlouhý schvalovací proces (u méně bonitního klienta) nebo zda použít zkrácenou verzi úvěrového procesu (u bonitních klientů). Klient tak ve stejně krátkém období dostává vyjádření banky o následujícím postupu a banka tak nepřichází o bonitní klienty, se kterými se doposud zacházelo stejně jako s rizikovými. Nově navrhovaný proces neklade tak velké požadavky na podklady, které klient musí dodat a navrhuje konkrétní kroky pro zrychlení práce bankovního poradce.

Následně byly tyto nové postupy aplikovány v praxi na skutečně řešeném případě, který právě z časového důvodu nebyl dokončen, avšak v rámci mnou navrženého procesu by byl úvěr schválen, a to do klientem požadovaného termínu.

Akceptací mou navrhovaných změn ve schvalovacím procesu dojde k efektivitě schvalovacího procesu a především ke zvýšení úspěšnosti žádostí o úvěr, díky rychlejšímu schvalovacímu procesu s nižšími požadavky na klienta.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

- [1] CARDA, Antonín a Renáta KUNSTOVÁ, 2003. *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 155 s. ISBN 80-247-0666-0.
- [2] DVOŘÁK, Petr, 2001. *Komerční bankovníctví pro bankéře a klienty*. 2.aktualiz. vyd. Praha: Linde, 467 s. ISBN 80-720\_1310-6.
- [3] DVOŘÁK, Petr, 2005. *Bankovníctví pro bankéře a klienty*. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Linde, 681 s. Vysokoškolská učebnice (Linde). ISBN 80-720-1515-X.
- [4] KALABIS, Zbyněk, 2005. *Bankovní služby v praxi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 148 s. ISBN 80-251-0882-1.
- [5] KAŠPAROVSKÁ, Vlasta a kol., 2006. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 339 s. ISBN 80-717-9381-7.
- [6] KAŠPAROVSKÁ, Vlasta, 2010. *Banky a komerční obchody*. Vyd. 1. Kravaře: Marreal servis, 172 s. ISBN 97880-254-6779-4.
- [7] KRÁL, Miloš, *Bankovníctví I*. 6 upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 220 s. ISBN 978-80-7318-776-7.
- [8] KRÁL, Miloš, 2009. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina: GEORG, 265 s. ISBN 978-80-89401-07-9.
- [9] POSPÍŠIL, Richard. *Finance a bankovníctví*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 139 s. ISBN 978-802-4417-127.
- [10] PRICEWATERHOUSECOOPERS, 1999. *Zásady řízení úvěrů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 110 s. ISBN 80-85943-91-3.
- [11] PŮLPÁNOVÁ, Stanislava, 2007. *Komerční bankovníctví v České republice*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 338 s. ISBN 978-80-245-1180-1.
- [12] REVENDA, Zbyněk, et. al. 1996. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 613 s. ISBN 80-85943-06-9.



- [13] REVENDA, Zbyněk, 2001. *Centrální bankovníctví*. 2. rozs. vyd. Praha: Management Press, 782 s. ISBN 80-7261-051-1.
- [14] ŠENKÝŘOVÁ, Bohuslava, et. al. *Bankovníctví I: učebnice*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 262 s. ISBN 80-716-9464-9.

### Elektronické zdroje

- [15] *Banky v České republice: Banky v České republice* [online]. © 2011 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.bankyvceskerepublice.cz/>
- [16] *Credit Check: NRKI* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.creditcheck.cz/SlovnicekJpojmuDetail.aspx?id=13>
- [17] *Czech Banking Credit Bureau: BRKI* [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.cbcz.cz/cz/sluzby-klientskeho-centra-1404041426.html>
- [18] ČSAS: *Basel II*. [online]. 2008 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/BaselII\\_final\\_cj.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/BaselII_final_cj.pdf)
- [19] *FX Street: Rating S&P, Moody's a Fitch* [online]. © 2009 - 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/rating-sp-moodys-a-fitch.html>
- [20] *Justice: Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a241273&typ=full&klic=jf4b4n>
- [21] *Justice: Výroční zpráva Volksbank CZ, a.s. 2011* [online]. 2011 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a241273&dokumentId=B+4353%2fSL89%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=jf4b4n>
- [22] *Softec: Front-end systém* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.softec.cz/reference/volksbank-front-end-system.html>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
BA	Bilanční analýza
BRKI	Bankovní registr klientských informací
BÚ	Běžný účet
CBCB	Czech Banking Credit Bureau, a.s.
CF	Cash flow
COR	Corporate
CRM	Customer relationship management
CRÚ	Centrální registr úvěrů
CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DP	Daňové přiznání
DPH	Daň z přidané hodnoty
ESS	Ekonomicky spjatá skupina
EUR	Euro
FA	Finanční analýza
FES	Front-end-systém (vnitrobankovní systém)
FÚ	Finanční úřad
HF	Hard Facts (finanční rating)
IPRE	Rating nemovitostních projektů
KB	Komerční banka
KTK	Kontokorentní úvěr
NRKI	Nebankovní registr klientských informací

---

MIC	Microsegment (menší společnosti s obratem do 25 mil. Kč)
OSSZ	Okresní zpráva sociálního zabezpečení
PDF	Portable Document Format (přenosný formát dokumentů)
SF	Soft Facts (kvalitativní rating)
SME	Small and medium enterprises (malé a střední podnikání)
USD	Americký dolar
VB CZ	Volksbank CZ
XY	Název nejmenované společnosti
ZP	Zdravotní pojišťovna

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Logo společnosti Volksbank CZ, a.s .....	34
Obr. 2. Organizační struktura společnosti Volksbank CZ, a.s.....	36
Obr. 3. Základní fáze úvěrového procesu ve společnosti Volksbank CZ, a.s.....	37
Obr. 4. Průběh interního ratingu ve společnosti Volksbank CZ, a.s.....	42
Obr. 5. Schematické znázornění schvalovacího úvěrového procesu pro podnikatelskou klientelu ve společnosti Volksbank CZ, a.s.....	54
Obr. 6. Schematické znázornění schvalovacího úvěrového procesu ve společnosti Komerční banka, a.s.....	58
Obr. 7. Schematické znázornění schvalovacího úvěrového procesu ve společnosti UniCredit Bank Česká republika, a.s.....	60
Obr. 8. Nový rating „Semafor“ .....	67
Obr. 9. Schematické znázornění nově navrženého schvalovacího úvěrového procesu ve společnosti Volksbank CZ, a.s.....	71

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Seznam komerčních bank působících v ČR .....	14
Tab. 2. Externí ratingové stupně nejznámějších zahraničních agentur.....	24
Tab. 3. Interní ratingové systémy ve Volksbank CZ, a.s. ....	42
Tab. 4. Interní ratingové stupně ve Volksbank CZ, a.s.....	48
Tab. 5. Cash-Flow kalkulace společnosti .....	69
Tab. 6. Hard-Fact Rating společnosti XY, s.r.o. za rok 2012.....	74
Tab. 7. Hard-Fact Rating společnosti XY, s.r.o. za rok 2011 .....	74
Tab. 8. Reálné vyhodnocení kritérií společnosti XY, s.r.o. ....	75
Tab. 9. Cash-Flow kalkulace společnosti XY, s.r.o.....	75

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Vzor nového úvěrového návrhu

P II Bilanční analýza společnosti XY, s.r.o. za období 2011–2012

# PŘÍLOHA P I: VZOR NOVÉHO ÚVĚROVÉHO NÁVRHU

## 1. Identifikační údaje o společnosti

Obchodní firma:

Datum založení firmy:

Popis hlavní činnosti firmy:

Rating "Semafor" :

### Údaje o požadovaném úvěru

Typ úvěru	Účel úvěru	Výše úvěru	Měna úvěru

## 2. Odsouhlasení jednotlivých K.O. kritérií

Pokud je dané kritérium splněno prosím zatrhněte, v opačném případě ponechte prázdné.

Číslo parametru	Parameter/ Produkt	Kontokorent		Investiční úvěr	
		Hodnota	Splněno	Hodnota	Splněno
1.	Rating HF resp. celkový rating, pokud je horší než HF musí být roven nebo menší		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
2.	Rating HF se nesmí meziročně změnit o více jak 2 stupně		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3.	Firma podniká déle než 2 roky		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
4.	Zadatel není v konkurzu nebo likvidaci		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
5.	Žádné negativní informace z CRU a klient nesmí být na interním Black listu		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
6.	V případě uzavřeného úvěrového vztahu u VB nedošlo k porušení smluvních podmínek		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
7.	Podmínka vedení BÚ u VB CZ		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
8.	Plnění kreditního obratu na BÚ u VB		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

3. Cash-Flow kalkulace		
Základ výpočtu CF – Daňové přiznání roku:		DP za rok Objem v tis. Kč
1	Cash flow před financováním a leasingem - EBITDA	
2	Úroky ze stávajících úvěrů p.a.	
3	Úroky z nového úvěrového rámce p.a.	
4	Leasingové splátky	
5	Daň	
6	Splátky stávajících úvěrů a jiných závazků p.a.	
7	Paušální splátky pro nový úvěr p.a.	
<b>Cash flow</b>		
8	Jednorázové náklady	
<b>Zůstatek Cash-flow pro další investice</b>		

#### 4. Zajištění úvěru

Druh zajištění	Třída zajištění	Tržní hodnota	Srážka	Vážená hodnota

#### 5. Schválení za prodej

Bankovní poradce:   
Datum:

Ředitel pobočky:   
Datum:

#### 6. Schválení za riziko

Risk analytik:   
Datum:



## PŘÍLOHA P II: BILANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY, S.R.O. ZA OBDOBÍ 2011–2012

<b>ZKRÁCENÁ FORMA</b>		92383/00000000000000071610/00000569			
TYP ROZVAHY ROZVAHOVÉ OBDOBÍ	Rocní uzávěrka 2011-01-01		Rocní uzávěrka 2012-01-01		
	2011-12-31	2012-12-31	2011-12-31	2012-12-31	
	CZK	TIS.	%	CZK	TIS.
<b>V&amp;#221;SLEDEK</b>					
<b>PROVOZNÍ VÝKON</b>	<b>2.943</b>	<b>100,0</b>		<b>3.142</b>	<b>100,0</b>
PŘIDANÁ HODNOTA	2.779	94,4		2.887	91,9
OSOBNÍ NÁKLADY 3)	931	31,6		984	31,3
OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	1.159	39,4		1.249	39,8
ODPISY	220	7,5		206	6,6
+/- FINANČNÍ H. V.	-49	-1,7		-49	-1,6
<b>H. V. Z BĚŽNÉ ČINNOSTI</b>	<b>420</b>	<b>14,3</b>		<b>399</b>	<b>12,7</b>
MIMORÁDNÝ H. V.					
DAŇOVÁ OPATŘENÍ					
DAŇ Z PŘÍJMU	-127	-4,3		-102	-3,2
<b>VYKÁZANÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>	<b>293</b>	<b>10,0</b>		<b>297</b>	<b>9,5</b>
<b>CASH-FLOW</b>					
C. F. PŘED FIN. H. V. A LEAS.	689	23,4		750	23,9
BRUTTO-CASH-FLOW 1)	640	21,7		605	19,3
<b>NETTO-CASH-FLOW</b>	<b>513</b>	<b>17,4</b>		<b>503</b>	<b>16,0</b>
INVESTICE				212	6,7
<b>AKTIVA</b>					
<b>STÁLÁ AKTIVA</b>				<b>6</b>	<b>0,5</b>
ZÁSoby	13	1,4		24	2,1
POHLED. Z OBCH. STYKU	345	36,3		356	30,4
OSTATNÍ AKTIVA	593	62,4		784	67,0
<b>BILANČNÍ SUMA</b>	<b>951</b>	<b>100,0</b>		<b>1.170</b>	<b>100,0</b>
<b>PASIVA</b>					
<b>VLASTNÍ ZDROJE</b>	<b>562</b>	<b>59,1</b>		<b>859</b>	<b>73,4</b>
SOCIÁLNÍ KAPITÁL					
BANKOVNÍ ZÁVAZKY SEKTOR					
OBCHODNÍ ZÁVAZKY	146	15,4		181	15,5
OSTATNÍ PASIVA	243	25,6		130	11,1
<b>BILANČNÍ SUMA</b>	<b>951</b>	<b>100,0</b>		<b>1.170</b>	<b>100,0</b>

# VÝSLEDEK

92383/0000000000000071610/00000569

TYP ROZVAHY ROZVAHOVÉ OBDOBÍ		Rocní uzávěrka		Rocní uzávěrka			
		2011-01-01		2012-01-01			
		2011-12-31		2012-12-31			
		CZK	TIS.	%	CZK	TIS.	%
<b>TRŽBY BRUTTO</b>	+	<b>2.943</b>	<b>100,0</b>		<b>3.142</b>	<b>100,0</b>	
Revenues from products and serv.		2.943	100,0		3.142	100,0	
SNÍŽENÍ TRŽEB	-						
<b>TRŽBY NETTO</b>		<b>2.943</b>	<b>100,0</b>		<b>3.142</b>	<b>100,0</b>	
AKTIVACE	+						
ZMENA STAVU ZÁSOB	±						
<b>PROVOZNÍ VÝKON</b>		<b>2.943</b>	<b>100,0</b>		<b>3.142</b>	<b>100,0</b>	
SPOTŘ. MAT./PRODANÉ ZBOŽÍ	-	164	5,6		121	3,9	
SUBDODÁVKY/KOOPERACE	-				134	4,3	
SKONTO- VÝNOSY	+						
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>		<b>2.779</b>	<b>94,4</b>		<b>2.887</b>	<b>91,9</b>	
OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	+	107	3,6				
OSOBNÍ NÁKLADY	-	931	31,6		984	31,3	
OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	-	1.266	43,0		1.153	36,7	
Services		1.259	42,8		763	24,3	
Telefonní poplatky					53	1,7	
LEASING	-				96	3,1	
ODPISY	-	220	7,5		206	6,6	
<b>PROVOZNÍ H.V.</b>		<b>469</b>	<b>15,9</b>		<b>448</b>	<b>14,3</b>	
FINANČNÍ NÁKLADY	-						
FINANČNÍ VÝNOSY	+				1	0,0	
OSTATNÍ FIN. ZISKY/ZTRÁTY	±	-49	-1,7		-50	-1,6	
<b>H. V. Z BĚŽNÉ ČINNOSTI</b>		<b>420</b>	<b>14,3</b>		<b>399</b>	<b>12,7</b>	
MIMOŘÁDNÉ VÝNOSY	+						
MIMOŘÁDNÉ NÁKLADY	-						
<b>PODNIKOVÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>		<b>420</b>	<b>14,3</b>		<b>399</b>	<b>12,7</b>	
DOT./AUFL. UNVERSTEUERTE RL	±						
DOT./AUFL. VERSTEUERTE RL	±						
DAŇ Z PŘÍJMU	±	-127	-4,3		-102	-3,2	
PŘEV. PODÍLU NA H.V. SPOLEČNÍKŮM	±						
TVORBA/ROZP. OCEŇOVACÍ ROZDÍLY	±						
<b>VYKÁZANÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>		<b>293</b>	<b>10,0</b>		<b>297</b>	<b>9,5</b>	
<b>SOUČET BĚŽNÝCH PROVOZNÍCH NÁK</b>		<b>2.417</b>	<b>82,1</b>		<b>2.439</b>	<b>77,6</b>	

**MAJETEK**

92383/0000000000000071610/00000569

TYP ROZVAHY ROZVAHOVÝ DEN	Rocní uzávěrka 2011-12-31		Rocní uzávěrka 2012-12-31	
	CZK	TIS. %	CZK	TIS. %

**NEHMOT. DLOUH. MAJETEK**

POZEMKY				
BUDOVY, HALY A STAVBY				
STROJE, VÝROBNÍ ZAŘÍZENÍ				
JINÝ DL. HMOT. MAJETEK			6	0,5
DOPRAVNÍ PROSTŘEDKY				
NEDOKONCENÝ DL. MAJETEK				
POSK. ZÁLOHY NA DL. MAJETEK				

**HMOTNÝ DLOUHOD. MAJETEK**

6 0,5

PODÍL. CENNÉ PAPIRY A VKL.  
DLOUH. CENNÉ PAPIRY  
PŮJCKY/DL. POHLEDÁVKY

**DLOUHODOBÝ FIN. MAJETEK****STÁLÁ AKTIVA**

6 0,5

MATERIÁL				
NEDOK.VÝROBA/VÝROBKY				
ZBOŽÍ				
POSK. ZÁLOHY NA ZÁSoby	13	1,4	24	2,1

**ZÁSoby**

13 1,4 24 2,1

POHLED. Z OBCH. STYKU	345	36,3	356	30,4
LIKVIDNÍ PROSTŘEDKY	556	58,5	749	64,0
OST.POHLED./PŘECH.ÚCTY. AKTIV	37	3,9	35	3,0

**FINANČNÍ OBĚŽNÁ AKTIVA**

938 98,6 1.140 97,4

**OBĚŽNÁ AKTIVA**

951 100,0 1.164 99,5

**BILANČNÍ SUMA**

951 100,0 1.170 100,0

**POC. STAV STÁLÝCH AKTIV**

INVESTICE			212	
PŘÍPISY/KOREKCE				
PŮJCKY				
ZŮST. CENA PRODANÉHO MAJ.				
ODPISY	-220		-206	

**KONEC. STAV. STÁLÝCH AKTIV**

6

**KAPITÁL**

92383/00000000000000071610/00000569

TYP ROZVAHY ROZVAHOVÝ DEN	Rocní uzávěrka 2011-12-31		Rocní uzávěrka 2012-12-31	
	CZK	TIS. %	CZK	TIS. %
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	200	21,0	200	17,1
POHLED. ZA UPS. VLAST. KAPITÁL				
VLASTNÍ PODÍLY				
KOREKCE				
OCEŇOVACÍ ROZDÍLY				
NEZDANĚNÉ FONDY				
ZDANĚNÉ FONDY	10	1,1	20	1,7
NEROZD. ZISK MINUL. OBD.	59	6,2	342	29,2
NEROZD. ZTRÁTA MINUL. OBD.				
<b>VYKÁZANÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>	<b>293</b>	<b>30,8</b>	<b>297</b>	<b>25,4</b>
VÝPLATA ZISKU				
<b>KONEC. STAV. VL. KAPITÁLU</b>	<b>562</b>	<b>59,1</b>	<b>859</b>	<b>73,4</b>
ZÚCTOVÁNÍ SE SPOLECNÍKY PODRÍZENÝ DLUH, TICHÝ SPOLECN&#205				
<b>VLASTNÍ ZDROJE</b>	<b>562</b>	<b>59,1</b>	<b>859</b>	<b>73,4</b>
SOCIÁLNÍ KAPITÁL				
DLOUHODOBÉ ÚVĚRY - SEKTOR				
DLOUHODOBÉ ÚVĚRY - OSTATNÍ				
JINÉ DLOUHODOBÉ PŮJCKY				
PAUŠÁLNÍ OPRAVNÉ POLOŽKY				
DLOUHODOBÉ REZERVY				
<b>DLOUH. CIZÍ ZDROJE</b>				
KONTOKORENTNÍ ÚVĚRY SEKTOR				
KONTOKOR. ÚVĚRY OSTATNÍ				
PŘIJATÉ ZÁLOHY				
OBCHODNÍ ZÁVAZKY	146	15,4	181	15,5
KRÁTKODOBÉ REZERVY				
OSTAT. ZÁV, PŘECHODNÉ ÚC. PASIV	243	25,6	130	11,1
DAŇOVÉ ZÁVAZKY	196	20,6	96	8,2
<b>KRÁTK./STŘEDNĚDOBÉ CIZÍ ZDROJE</b>	<b>389</b>	<b>40,9</b>	<b>311</b>	<b>26,6</b>
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>389</b>	<b>40,9</b>	<b>311</b>	<b>26,6</b>
<b>BILANČNÍ SUMA</b>	<b>951</b>	<b>100,0</b>	<b>1.170</b>	<b>100,0</b>