

# Projekt tvorby úvěrového produktu ve vybrané finanční instituci

Bc. Zdeněk Fetters

---

Diplomová práce  
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zdeněk Fetters**  
Osobní číslo: **M14303**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt tvorby úvěrového produktu ve vybrané finanční instituci**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši informačních zdrojů zaměřenou na aktivní obchody bank a úvěrové riziko.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu úvěrového portfolia vybrané finanční instituce a konkurence.
- Proveďte analýzu náležitostí pro tvorbu nového úvěrového produktu.
- Navrhněte na základě provedených analýz nový úvěrový produkt pro vybranou finanční instituci.
- Zpracujte projektovou realizaci navrženého úvěrového produktu.

### Závěr

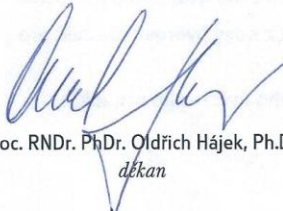
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BELÁS, Jaroslav. Finanční trhy, bankovníctví, pojišťovnictví. Žilina: Georg, 2013, 596 s. ISBN 978-80-8154-024-0.**  
**JORION, Philippe. Financial risk manager handbook plus test bank: FRM Part I/Part II. 6th ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley and Sons, c2011, 798 s. ISBN 978-0-470-90401-5.**  
**KIDWELL, David S. Financial institutions, markets and money. 11th ed. Hoboken: John Wiley and Sons, c2012, 708 s. ISBN 978-0-470-56108-9.**  
**KRÁL, Miloš. Bankovníctví a jeho produkty. Žilina: GEORG, 2009, 265 s. ISBN 978-80-89401-07-9.**  
**MEJSTŘÍK, Michal, Magda PEČENÁ a Petr TEPLÝ. Bankovníctví v teorii a praxi: Banking in theory and practice. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2014, 855 s. ISBN 978-80-246-2870-7.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Doležal**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
*děkan*



  
doc. Ing. Miloš Král, CSc.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjím-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 4. 2016

  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření nového úvěrového produktu, který rozšíří současné úvěrové portfolio vybrané finanční instituce. Teoretická část je rozdělena na tři hlavní kapitoly, které se zabývají bankovním systémem, aktivními obchody bank a úvěrovým rizikem. Praktická část zahrnuje řadu analýz a porovnání vybraných úvěrových portfolií. Data, ze kterých byly prováděny analýzy, byla získána převážně z výročních zpráv, povinně zveřejňovaných čtvrtletních informací a z internetových stránek vybraných finančních institucí. Na základě provedených analýz byl následně vytvořen návrh nového úvěrového produktu. Tento návrh bere v úvahu úvěrovou strategii vybrané finanční situace a také charakteristické vlastnosti produktu. Jako vhodný produkt byl doporučen Překlenovací úvěr pro právnické osoby a SPV společnosti, který byl následně zpracován v projektové části. Hlavním výsledkem diplomové práce je vytvořený Překlenovací úvěr s vhodnými parametry, který rozšíří úvěrové portfolio vybrané finanční instituce.

**Klíčová slova:** finance, bankovníctví, spořitelní družstvo, úvěrový produkt, překlenovací úvěr

## **ABSTRACT**

The master's thesis is aimed to create a new loan product at chosen financial institution that extends its current loan portfolio. The theoretical part can be divided into three main chapters which are focused on a banking system, active banking operations and a credit risk. The practical part includes several analyses and the benchmark based on chosen loan portfolios. The data for analyses was mainly compiled using figures reported by financial institutions in their annual reports, in their quarterly announcements and on their websites. Subsequently, the proposal of a new loan product was created according to these analyses. The proposal takes into account loan strategy of chosen financial institution and typical characteristics of the product. As appropriate product the Bridge loan for legal entities and Special Purpose Vehicles was recommended and then processed in the project part. The main result of this thesis is created the Bridge loan with proper parameters, which extends the loan portfolio of the chosen financial institution.

**Keywords:** finance, banking, credit union, loan product, bridge loan

Zde bych rád poděkoval svému vedoucímu Ing. Jiřímu Doležalovi za odborné vedení diplomové práce, za čas strávený nad konzultacemi a za jeho výstižné rady a připomínky.

Dále bych rád poděkoval Moravskému Peněžnímu Ústavu za možnost zpracovávat diplomovou práci v rámci jejich instituce. Velice rád bych také poděkoval úvěrové specialistece Lucii Prexlerové za poskytnuté materiály a za cenné informace z oblasti rozvoje produktů, úvěrů a projektového řízení.

Velké poděkování patří také spolužákům a vyučujícím z Catholic University of Portugal – Porto, kteří mi svým přístupem dodali potřebnou motivaci a chuť něčeho dosáhnout. Poděkování patří rovněž Univerzitě Tomáše Bati a Fakultě managementu a ekonomiky za to, že mi umožnili v zahraničí studovat.

Největší poděkování pak patří mé mamince, oběma babičkám a dědovi za podporu během celého studia.

*“Don't be afraid to give up the good to go for the great”*

*John D. Rockefeller*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 BANKOVNÍ SYSTÉM</b> .....	<b>14</b>
1.1 KLASIFIKACE FINANČNÍCH INSTITUCÍ.....	15
1.1.1 Obchodní banky.....	15
1.1.2 Spořitelni a úvěrní družstva.....	16
1.1.3 Spořitelny a stavební spořitelny.....	18
<b>2 AKTIVNÍ OBCHODY BANK</b> .....	<b>19</b>
2.1 ČLENĚNÍ ÚVĚRŮ.....	19
2.1.1 Krátkodobé úvěry.....	20
2.1.2 Střednědobé a dlouhodobé úvěry.....	22
2.2 POSTUP PŘI POSKYTOVÁNÍ ÚVĚRU.....	23
2.3 ZAJIŠTĚNÍ ÚVĚRU.....	24
2.4 KLASIFIKACE ÚVĚRU.....	24
2.5 STANOVENÍ CENY ÚVĚRU.....	25
<b>3 BANKOVNÍ RIZIKA</b> .....	<b>26</b>
3.1 ÚVĚROVÉ RIZIKO.....	27
3.2 TRŽNÍ RIZIKO.....	28
3.3 RIZIKO LIKVIDITY.....	28
3.4 OPERAČNÍ RIZIKO.....	29
3.5 MĚŘENÍ BANKOVNÍCH RIZIK.....	29
<b>4 ÚVĚROVÉ RIZIKO A JEHO MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ</b> .....	<b>31</b>
4.1 ČLENĚNÍ ÚVĚROVÉHO RIZIKA.....	31
4.2 MĚŘENÍ ÚVĚROVÉHO RIZIKA.....	32
4.2.1 Rating.....	33
4.2.2 Scoring.....	34
4.2.3 CreditMetrics.....	35
4.2.4 CreditRisk+.....	35
4.2.5 Kealhofer McQuown a Vašíček model (KMV).....	36
4.3 ŘÍZENÍ ÚVĚROVÉHO RIZIKA A PODPŮRNÉ NÁSTROJE.....	36
4.3.1 Centrální registr úvěrů.....	37
4.3.2 Bankovní registr klientských informací.....	38
4.3.3 SOLUS.....	38
4.3.4 Nebankovní registr klientských informací.....	38
4.4 REGULACE BANK VE VZTAHU K ÚVĚROVÉMU RIZIKU.....	38
4.4.1 Standardizovaný přístup.....	40
4.4.2 IRB přístupy.....	41
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>42</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>43</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FINANČNÍ INSTITUCE</b> .....	<b>44</b>

6.1	HISTORIE.....	44
6.2	VYBRANÉ EKONOMICKÉ UKAZATELE .....	46
6.3	PRODUKTY A SLUŽBY POSKYTOVANÉ VYBRANOU FINANČNÍ INSTITUCÍ.....	47
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ÚVĚROVÉHO PORTFOLIA VYBRANÉ FINANČNÍ INSTITUCE .....</b>	<b>48</b>
7.1	ÚVĚRY PRO SOUKROMÉ OSOBY .....	50
7.1.1	Investiční úvěr pro fyzické osoby .....	50
7.1.2	Investiční nemovitostní financování pro fyzické osoby.....	51
7.2	ÚVĚRY PRO PODNIKATELE A FIRMY .....	51
7.2.1	Provozní úvěr .....	51
7.2.2	Investiční úvěr .....	52
7.2.3	Projektové a developerské financování nemovitostí.....	52
<b>8</b>	<b>KONKURENTI A JEJICH NABÍDKA ÚVĚROVÝCH PRODUKTŮ .....</b>	<b>54</b>
8.1	AKCENTA, SPOŘITELNÍ A ÚVĚRNÍ DRUŽSTVO .....	54
8.2	ARTESA, SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO .....	55
8.3	ZÁLOŽNA CREDITAS, SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO .....	56
8.4	EQUA BANK A.S. ....	57
8.5	RAIFFEISENBANK, A.S.....	59
<b>9</b>	<b>POROVNÁNÍ PORTFOLIA ÚVĚROVÝCH PRODUKTŮ VYBRANÉ FINANČNÍ INSTITUCE A KONKURENCE .....</b>	<b>61</b>
<b>10</b>	<b>ANALÝZA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ A NÁLEŽITOSTÍ TVORBY NOVÉHO PRODUKTU VE VYBRANÉ FINANČNÍ INSTITUCI.....</b>	<b>63</b>
10.1	ŽIVOTNÍ CYKLUS A FÁZE ŘÍZENÍ PROJEKTU .....	63
10.1.1	Identifikace příležitosti.....	63
10.1.2	Iniciace projektu .....	64
10.1.3	Studie proveditelnosti.....	64
10.1.4	Realizace projektu – zadání .....	64
10.1.5	Realizace projektu – vývoj.....	65
10.1.6	Pilotní provoz .....	65
10.1.7	Uzavření projektu.....	65
10.2	NÁLEŽITOSTI TVORBY NOVÉHO PRODUKTU .....	66
10.2.1	Popis navrhovaného nového produktu .....	67
10.2.2	Analýza očekávaných dopadů zavedení produktu .....	67
10.2.3	Návrh postupu zavedení nového produktu a nastavení řídicího a kontrolního systému .....	67
10.2.4	Analýza rizik nového produktu včetně návrhu na jejich řízení.....	67
10.2.5	Procesní analýza možných selhání, jejich příčin a následků (Failure Mode and Effect Analysis).....	69
10.2.6	Analýza nároků na lidské, odborné a technické zdroje, informační systémy a účetnictví .....	70
10.2.7	Oceňovací postupy, definování nebo seznam navrhovaných protistran a způsoby vypořádání transakcí .....	70
<b>11</b>	<b>NÁVRH NA ROZŠÍŘENÍ ÚVĚROVÉHO PORTFOLIA VYBRANÉ FINANČNÍ INSTITUCE O VHODNÝ PRODUKT .....</b>	<b>71</b>



11.1	AKVIZIČNÍ ÚVĚR.....	71
11.2	PŘEKLENOVACÍ ÚVĚR.....	73
<b>12</b>	<b>PROJEKTOVÁ REALIZACE PŘEKLENOVACÍHO ÚVĚRU .....</b>	<b>74</b>
12.1	STUDIE PROVEDITELNOSTI.....	74
12.1.1	Analýza dopadů projektu na jednotlivá oddělení MPU .....	74
12.1.2	Analýza rizik projektu.....	75
12.1.3	Stanovení výše nákladů na zavedení produktu .....	76
12.1.4	Analýza přínosů ze zavedení projektu .....	77
12.2	NÁVRH PARAMETRŮ PŘEKLENOVACÍHO ÚVĚRU .....	78
12.2.1	Účel úvěru a jeho varianty .....	78
12.2.2	Definice žadatele .....	78
12.2.3	Možnosti zajištění .....	79
12.2.4	Zdroje splácení .....	79
12.2.5	Výše a měna úvěru .....	80
12.2.6	Čerpání úvěru .....	80
12.2.7	Doba splatnosti.....	80
12.2.8	Poplatky.....	80
12.2.9	Stanovení úrokové sazby.....	80
12.3	SHRNUTÍ PARAMETRŮ PRODUKTU .....	87
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>99</b>

## ÚVOD

Úvěrová portfolia komerčních bank v České republice zahrnují nepřehledné množství produktů zaměřených jak na retailovou, tak podnikatelskou či korporátní klientelu. Soutěž bank o klienty je neúprosná a proto je zapotřebí vytvářet kvalitní úvěrové produkty, které budou zajímavé jak pro klienta, tak i pro banku. Do soutěže o klienty bank vstupují rovněž spořitelny, spořitelní družstva a další finanční instituce. Klient má tak na výběr z opravdu širokého množství produktů, které může chvílemi působit až nepřehledně. Úvěroví specialisté se snaží přicházet s inovativními řešeními, která by ještě více obohatila jejich úvěrová portfolia, a umožnila akvizici nových klientů. V retailové oblasti se inovace produktů provádí o poznání snadněji než v oblasti korporátní. Je to způsobeno především rozsahem potřeb jednotlivých subjektů.

Úvěrová portfolia spořitelních družstev nabízí v porovnání s komerčními bankami pouze zlomek produktů, především standardních a nepříliš inovativních. V současné době navíc řada spořitelních družstev prochází obdobím významných změn, které jsou spojeny s přijetím novely zákona o spořitelních a úvěrních družstvech. Tato novela, o které se dlouhá léta pouze mluvilo, ovlivnila zásadním způsobem činnost sektoru družstevních záložen a pro řadu větších institucí jsou změny v ní obsažené, neslučitelné s jejich dosavadním podnikáním a strategií v oblasti úvěrů. Na základě těchto změn podala některá spořitelní družstva žádost o bankovní licenci, která by jim umožnila pokračovat i nadále v rozvoji své činnosti a vyhnout se snižování výše bilančních sum či omezení maximální výše poskytovaných úvěrů.

Výše uvedené tvrzení o nižším počtu úvěrových produktů v portfoliích spořitelních družstev potvrzuje i nabídka úvěrů Moravského Peněžního Ústavu – spořitelního družstva, ve kterém bude tato diplomová práce zpracovávána. Cílem Moravského Peněžního Ústavu je nabízet menší počet úvěrových produktů, které budou vysoce kvalitní a budou svými parametry splňovat stanovenou úvěrovou strategii. V současné době je v nabídce celkem pět produktů zaměřených převážně na právnické osoby a fyzické osoby podnikatele. Své úvěrové portfolio by Moravský Peněžní Ústav rád rozšířil o další vhodný produkt, jehož návrh bude vytvořen v rámci této diplomové práce.

Teoretická část diplomové práce obsahuje kritickou literární rešerši jak domácích, tak i zahraničních zdrojů se zaměřením na bankovní systém a jeho vybrané subjekty, dále pak na aktivní obchody bank a na hlavní riziko s nimi spojené, tedy na úvěrové riziko.

Na teoretickou část bezprostředně navazuje část praktická, která zahrnuje představení finanční instituce, ve které je diplomová práce zpracovávána. Následuje analýza současného stavu úvěrového portfolia vybrané finanční instituce a také analýza úvěrových portfolií vybraných konkurentů. Poté je provedeno srovnání produktů vybrané finanční instituce a konkurence, které si klade za cíl objevit možné nedostatky v úvěrovém portfoliu vybrané finanční instituce a získat přehled o poskytovaných typech produktů. V rámci analytické části bude pozornost věnována i projektovému řízení a náležitostem souvisejících s tvorbou nového produktu.

Na základě provedených analýz bude navržen nový produkt, který rozšíří portfolio vybrané finanční instituce. Cílem diplomové práce je zpracovat projektovou realizaci navrženého produktu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Finanční instituce v rámci svého podnikání realizují celou řadu činností, ale ve většině případů je převážná část jejich celkových výnosů tvořena výnosovými úroky z poskytnutých úvěrů. Jelikož se tedy jedná o naprosto zásadní oblast jejich podnikání, je zapotřebí ji věnovat dostatek pozornosti. Kvalitně zpracovaný produkt a kvalitně posouzený úvěrový návrh umožňuje předcházet vzniku klasifikovaných úvěrů.

Dílní cíle diplomové práce spočívají v:

- provedení kritické literární rešerše, která umožní detailně pochopit zpracovávanou problematiku a vytvoří nezbytný teoretický základ pro vypracování dalších částí,
- provedení analýzy současného stavu úvěrového portfolia vybrané finanční instituce a také analýzy úvěrových portfolií vybraných konkurentů,
- srovnání produktů vybrané finanční instituce a konkurentů, které si klade za cíl získat ucelený přehled o typu nabízených produktů, zjistit jakou pozici na trhu mají produkty vybrané finanční instituce a případně identifikovat potenciální příležitosti související s návrhem nového produktu,
- provedení analýzy projektového řízení a náležitostí souvisejících s tvorbou nového produktu,
- na základě provedených analýz navrhnou vhodný úvěrový produkt, který by rozšířil portfolio vybrané finanční instituce.

Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat projektovou realizaci navrženého úvěrového produktu a definovat jeho parametry v souladu s úvěrovou strategií vybrané finanční instituce. Diplomová práce je zpracovávána v Moravském Peněžním Ústavu a její výstup by měl rozšířit současné úvěrové portfolio o nový produkt nebo rozšířit produkt stávající.

K zpracování praktické části budou využity logické metody analýzy, indukce a dedukce. Data pro praktickou část budou získána z výročních zpráv a webových stránek jednotlivých finančních institucí, z interních materiálů Moravského Peněžního Ústavu a z nestandardizovaného rozhovoru s úvěrovou specialistkou. Následně budou takto získaná data analyzována a pro srovnání úvěrových produktů Moravského Peněžního Ústavu s produkty konkurenčními bude využito metody benchmarkingu. V projektové části vychází analýza nákladů z kvalifikovaného odhadu provedeného na základě platového průzkumu pro rok 2015. Analýza přínosů vychází rovněž z kvalifikovaného odhadu a zohledňuje i možné scénáře budoucího vývoje v závislosti na objemu čerpání úvěru.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 BANKOVNÍ SYSTÉM

Šenkýřová (2010, s. 45-48) uvádí, že v evropských zemích došlo k všeobecnému vývoji bankovníctví počátkem 16-17. století a postupně se mezi bankami začaly vytvářet finanční vztahy a jejich propojování vyústilo ve vznik prvních bankovních soustav. Nejstarší bankovní systém, ve kterém neexistuje centrální banka, a obchodní činnosti spolu s emisí peněz zajišťovaly již existující banky, se nazývá jednostupňový bankovní systém. Odlišná forma jednostupňového bankovního systému, kde ústřední banka zajišťuje veškeré obchodní činnosti a zároveň je bankou emisní, je typická pro státy s centrálně plánovaným hospodářstvím. Institucionální oddělení centrální banky od obchodních bank je charakteristickým znakem dvoustupňového bankovního systému, který je typický pro tržní hospodářství.

Revenda (2011, s. 16-19) člení bankovní systém na dvě vzájemně propojené složky, a sice institucionální a funkční. Institucionální složka zahrnuje jednotlivé banky, členěné dle jejich hlavní činnosti. Banka je instituce, kterou je nutné vymezit ekonomicky a právně. Z ekonomického hlediska banka obchoduje a provádí operace s penězi a z právního hlediska se jedná o instituci s bankovní licencí, na základě které je bance umožněno provádět bankovní operace a nabízet bankovní služby. Funkční složka reprezentuje uspořádání vztahů mezi bankovními institucemi v dané ekonomice. V centrálně plánovaných ekonomikách se jedná o jednostupňový bankovní systém a v tržních ekonomikách o dvoustupňový bankovní systém, do kterého lze zařadit také islámské bankovníctví.

Belás (2013, s. 162) poukazuje na fakt, že bankovní systém je nejdůležitější částí finančního systému a definuje ho jako soustavu vztahů, institucí a pravidel mezi bankovními a nebankovními účastníky systému. Za nejdůležitější determinant je považována důvěryhodnost bankovního systému, bez které není možné, aby systém poskytoval stabilitu a efektivní funkčnost.

Rejnuš (2014, s. 77) definuje bankovní systém jako „*systém tvořený centrální bankou a všemi obchodními bankami působícími v dané zemi, resp. v teritoriu příslušného nadnárodního ekonomického společenství, jejich vzájemnými vztahy a vazbami k okolí.*“ A dále dodává, že jeho fungování závisí na několika faktorech, kterými jsou:

- rozvinutost ekonomiky dané země,
- způsob fungování nadnárodního hospodářství,
- význam a směnitelnost domácí měny,

- ekonomická a finanční situace dané země i společnosti, ve kterém se nachází.

## 1.1 Klasifikace finančních institucí

Polouček (2013, s. 5-6) uvádí, že za běžně používanou základní klasifikaci finančních institucí lze považovat rozdělení na depozitní a nedepozitní finanční instituce. Depozitní finanční instituce mají licenci k přijímání depozit a mohou nabízet možnost uložení peněžních prostředků v různých formách. Tyto prostředky dále nabízí prostřednictvím aktivních obchodů svým klientům. Zatímco nedepozitní finanční instituce nemají možnost přijímat vklady. Mezi depozitní instituce se řadí zejména komerční banky, spořitelny a úvěrní družstva. Nedepozitní finanční instituce zahrnují velice odlišnou skupinu subjektů, mezi které se řadí investiční banky, investiční společnosti a fondy, pojišťovny, leasingové a faktorin-  
gové společnosti, směnárny a penzijní fondy.

Rozdělení na depozitní a nedepozitní finanční instituce uvádí také Belás (2013, s. 57-58) a poukazuje na snižující se podíl bank na depozitním trhu z důvodu konkurence dalších finančních a nefinančních institucí. Dále autor zmiňuje, že podíl depozitních institucí na finančních trzích v dané zemi je ovlivňován příslušnými regulacemi trhů a podmínkami jak ekonomickými, tak i těmi neekonomickými. Úvěrové služby poskytují nejen depozitní a nedepozitní finanční instituce, ale také další subjekty, kterými mohou být private equity a hedgeové fondy.

Kidwell (2012, s. 4-5) považuje za finanční instituce komerční banky, spořitelní družstva, pojišťovny, penzijní fondy, podílové fondy a finanční společnosti poskytující služby klientům, firmám a vládě. Charakteristické pro finanční instituce je investování získaných prostředků do finančních aktiv, jako jsou firemní úvěry, akcie, dluhopisy. Naopak investování do hmotných aktiv pro ně není typické.

V následujících kapitolách bude pozornost zaměřena na vybrané depozitní finanční instituce, především pak na spořitelní a úvěrní družstva, jelikož tvorba úvěrového produktu bude zpracovávána právě pro tento typ finanční instituce. U spořitelních a úvěrních družstev budou rovněž uvedeny změny související s novelizací zákona o spořitelních úvěrních družstvech a jejich dopady na tyto instituce.

### 1.1.1 Obchodní banky

Za smysl činnosti obchodních bank považuje Černohorská (2015, s. 44-45) přijímání vkladů, poskytování úvěrů a zajišťování platebního styku. Na základě těchto činností plní ban-

ky funkci: depozitní, úvěrovou, zprostředkovatele plateb, provádění investičních činností a emise bezhotovostních peněz.

Král (2009, s. 44) poukazuje především na univerzálnost obchodních bank a jejich schopnost a připravenost poskytovat klientům všechny požadované produkty. Za základní charakteristiky považuje autor přijímání vkladů od fyzických a právnických osob, poskytování úvěrů státu a středním a velkým firmám, správu převážně bezhotovostních peněz, zajišťování domácího i zahraničního platebního styku svým klientům a tvorbu významného podílu na vytváření druhotných vkladů.

Belás (2013, s. 59) dělí obchodní banky podle zaměření činnosti na univerzální a specializované. Univerzální banky poskytují jak fyzickým, tak právnickým osobám všechny běžně známé produkty. Klienti tak mají možnost uložit své vklady, požádat o úvěr, jejich prostřednictvím obchodovat na kapitálových trzích nebo provádět platební styk uvnitř státu i se zahraničím. Zatímco specializované banky se zaměřují na určitý typ klientů nebo na konkrétní druh obchodů. Mezi nejčastější typy specializovaných bank se řadí investiční, hypoteční, záruční a komunální banky. Na bankovním trhu působí také kromě domácích a zahraničních bank, pobočky zahraničních bank, které nabízí svým klientům menší množství služeb.

### 1.1.2 Spořitelní a úvěrní družstva

Spořitelní a úvěrní družstva vznikla dle Krále (2009, s. 47-48) kvůli nezájmu obchodních bank a spořitelen poskytovat úvěry k vykonávání drobné živnostenské činnosti. Nezávisle na sobě začali na různých místech ve stejném časovém období zakládat družstva Herman Schulze Delitsch, Fridrich Wilhelm Raiffeisen a Cyril Kampelík. Realizovali tezi poskytování úvěrů k provozování činnosti na základě svépomoci a solidárního ručení svým členům, převážně živnostníkům a zemědělcům. Dle Cyrila Kampelíka, kterému se podařilo získat významnou podporu, z řad drobných podnikatelů, pro organizaci založenou na výše zmíněných principech je dodnes používáno označení „kampeličky“.

Rejnuš (2014, s. 115) charakterizuje spořitelní a úvěrní družstva jako „*právnícké osoby s neuzavřeným počtem členů, fungující na členském přístupu.*“ Družstva velice významně konkurují obchodním bankám a jsou zastoupena ve všech ekonomicky vyspělých zemích, ale jejich působení je omezeno spíše na menší územní celky. Stejně jako obchodní banky jsou družstva regulována a nesmějí provádět riskantní nebo spekulativní operace a potenciální investice bývají regulovány.



Na odlišnosti družstev od obchodních bank poukazuje Černožská (2015, s. 49) a jako první uvádí právní formu, ze které vyplývá, že družstevní záložna může být založena pouze ve formě družstva. Další odlišností je výše základního kapitálu družstva (35 mil. Kč) a poskytování služeb pouze pro členy družstva. Členem družstva nesmí být právnická osoba, pouze fyzická osoba.

Novela zákona o spořitelních a úvěrních družstvech byla schválena v prosinci roku 2014 a významně ovlivnila činnost sektoru družstevních záložen. Jednou z hlavních a velice zásadních změn, která nabyla účinnosti 1. 7. 2015 je ustanovení označované jako „1:10“, které znamená, že úročený zůstatek člena družstva odpovídá desetinásobku jeho základního a případně dalšího členského vkladu. Pokud má klient u družstevní záložny základní vklad v hodnotě 1 000 Kč a uloženo 100 000 Kč, je mu úročen pouze desetinásobek jeho základní vkladu, tedy 10 000 Kč místo celé částky 100 000 Kč. Pokud bude klient družstevní záložny požadovat úročení celé uložené částky, musí dodatečně vložit další členský vklad ve výši 9 000 Kč. Až po tomto dodatečném vkladu má klient nárok na úročení celé původně uložené částky ve výši 100 000 Kč. Zůstatky vyšší než desetinásobek vkladu tedy nejsou úročeny. K 1. 7. 2015 se toto ustanovení nevztahuje na vkladové účty založené do tohoto data s vybranými operacemi stanovenými v novele zákona. Ustanovení se však vztahuje na nově založené vkladové účty zřízené po 1. 7. 2015 a na stávající účty založené před tímto datem, pokud u nich byly učiněny vybrané operace stanovené v novele zákona. Od 1. 1. 2018 se toto ustanovení bude vztahovat i na vklady uložené do výše zmíněného data 1. 7. 2015 resp. 30. 6. 2015. Výjimku však budou tvořit základní a další členské vklady s hodnotou v úhrnu vyšší než 20 000 Kč. Tyto vklady budou úročeny v neomezené výši. Novela zákona však obsahuje další ustanovení, která nabudou účinnosti od 1. 1. 2018. Dojde k omezení horní hranice poskytnutého úvěru na maximální hodnotu 30 mil. Kč, omezí se výše bilanční sumy, která nebude smět být vyšší než 5 mld. Kč a hodnota základního členského vkladu bude mít hodnotu minimálně 1000 Kč. Jako pozitivní změna se pak jeví vkládání dalších členských vkladů. Takovýto vklad se projeví zvýšením podílu na zisku, zvýšením počtu hlasovacích práv a rovněž zvýšením majetkové účasti v družstvu. (Novela zákona o spořitelních a úvěrních družstvech, c2013)

Na základě schválení výše zmíněné novely zákona o spořitelních a úvěrních družstvech, se jako první družstevní záložna Moravský peněžní ústav rozhodla, podat žádost o bankovní licenci a tedy změnit svou právní formu ze spořitelního družstva na akciovou společnost. Donutila ji k tomu řada v budoucnu účinných ustanovení, která by byla pro tuto kampaň-

ky neakceptovatelná. Především omezení týkající se výše bilanční sumy a omezení maximální výše hodnoty úvěru. (Schválení projektu změny právní formy MPU, c2013)

### **1.1.3 Spořitelny a stavební spořitelny**

Důvod vzniku spořitelen spatřuje Belás (2013, s. 60) v nezájmu obchodních bank o drobné vklady od fyzických osob, jelikož takovéto vklady byly bankami považovány ve srovnání s firemními vklady za malé a nestabilní. Drobní klienti však ponechávali své vklady uložené ve spořitelnách a takovéto vklady se daly považovat za dlouhodobé.

Šenkýřová (2010, s. 52) rovněž uvádí, že spořitelny se orientovaly na shromažďování vkladů od fyzických osob a vykonávaly bankovní operace menších rozměrů. Typickým produktem spořitelen je vkladní knížka. Zvláštním druhem spořitelen jsou stavební spořitelny, které disponují omezenou bankovní licencí a jsou oprávněny získávat zdroje výhradně prostřednictvím stavebního spoření.

Černohorský (2011, s. 203) popisuje stavební spořitelny jako banky zaměřené na financování pořízení nebo rekonstrukce nemovitosti a upozorňuje, že oproti hypotečním bankám je využíváno odlišného principu, kdy potenciální žadatel o úvěr musí být účastníkem stavebního spoření. Další odlišností oproti hypotečním bankám je skutečnost, že stavební spořitelny mohou působit pouze jako samostatné instituce a nemohou být částí univerzální banky, jelikož na poskytování stavebního spoření je v České republice nutná samostatná licence od České národní banky.

## 2 AKTIVNÍ OBCHODY BANK

Belás (2013, s. 361) definuje aktivní obchody bank jako peněžní operace, prostřednictvím kterých banka získává výnosy a vytváří podmínky pro jejich bezproblémové fungování. Označení aktivní obchody je používáno podle jejich zachycení v bilanci banky na straně aktiv.

Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 72) uvádí, že aktivní obchody souvisí s použitím jak vlastního, tak i vloženého kapitálu od klientů. Banka se tedy dostává do pozice věřitele a vzniká jí z aktivního obchodu pohledávka.

Král' (2009, s. 161) rozlišuje dvě formy půjčování peněz, a to peněžní půjčku a úvěr. Rozdíl mezi peněžní půjčkou a úvěrem je v tom, že u peněžní půjčky klient obdrží přímo poskytnutou sumu jednorázově a následně ji splácí, kdežto u úvěru dává banka klientovi slib, že za něho zaplatí podle odsouhlaseného účelu třetí osobě za služby nebo zboží.

### 2.1 Členění úvěrů

Černohorská (2015, s. 118-119) člení úvěry z hlediska:

- doby splatnosti na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé,
- měny na korunové a devizové,
- způsobu zajištění na zajištěné a nezajištěné,
- charakteru čerpání na jednorázové, v několika splátkách a prostřednictvím úvěrové linky,
- způsobu získání úvěru přímé a nepřímé,
- účelu a subjektu na podnikatelské úvěry, úvěry občanům, mezibankovní a další.

Poněkud stručněji člení úvěry Král' (2009, s. 161-162) podle:

- délky trvání úvěru na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé,
- možnosti disponování s peněžními prostředky na peněžní půjčky, poskytnutí úvěru a zbožové úvěry,
- příjemce úvěru na podnikatelské úvěry, úvěry občanům, mezibankovní a jiným právníckým osobám.

V kapitolách 2.1.1 a 2.1.2 jsou uvedeny aktivní obchody, které ve svých portfoliích nejčastěji nabízí komerční banky a spořitelny a úvěrní družstva.

### 2.1.1 Krátkodobé úvěry

Za krátkodobé bankovní úvěry považuje Belás (2013, s. 368) aktivní obchody bank se splatností do jednoho roku a jako příklady uvádí kontokorentní úvěr, směnečné úvěry, lombardní úvěry a splátkové úvěry.

Černohorský (2011, s. 230-232) řadí kontokorentní, eskontní, negociační, lombardní, hypoteční a spotřebitelský úvěr mezi peněžní úvěry.

- **Kontokorentní úvěr**

Král (2009, s. 162-163) popisuje kontokorentní úvěr jako produkt, prostřednictvím kterého, banka poskytuje klientovi formou krátkodobého úvěru, na jeho běžném účtu (někdy i na speciálním kontokorentním účtu), prostředky do předem stanovené výše úvěrového rámce. Kontokorentní úvěr je nejdražším bankovním úvěrem, kvůli neschopnosti banky odhadnout potenciální finanční potřeby klienta a nemožnosti optimalizovat řízení svých peněžních toků. Pro podniky je to však velice oblíbený nástroj krytí krátkodobých finančních výkyvů.

- **Směnečné úvěry**

Dle Černohorské (2015, s. 121) se rozlišují dva základní druhy směnečných úvěrů, a sice směnečný eskontní úvěr a akceptační úvěr a od těchto základních druhů jsou odvozeny dále negociační a ramboursní úvěr, které jsou využívány především v zahraničním obchodě.

Belás (2013, s. 369) považuje za hlavní formy směnečných úvěrů „*eskontní, negociační, akceptační, ramboursní a záruční (avala) bankovní úvěry.*“

Eskontní úvěr je dle Revendy (2012, s. 101) odkup směnky před její splatností bankou za stanovený úrok (diskont). Banka tak poskytuje klientovi, který na ni směnku eskontoval, krátkodobý (eskontní) úvěr, který je v době splatnosti uhrazen hlavním směnečným dlužníkem.

Negociační úvěr dle Krále (2009, s. 167) spočívá v závazku banky, na základě předchozí žádosti klienta, odkoupit směnky související s obchodem a vystavené na svého klienta od protistrany. Nejčastěji je negociační úvěr využíván v mezinárodním obchodě a slouží k minimalizaci rizik a odstranění nedůvěry mezi jednotlivými stranami obchodu.

Rejnuš (2014, s. 103) považuje za podstatu akceptačního úvěru, možnost klienta vystavit na banku směnku cizí, která ji akceptuje a stává se tak hlavním směnečným dlužníkem. Banka neposkytuje klientovi žádné peněžní prostředky, ale pouze se za něho zaručuje. Pro obchodního partnera klienta se tak minimalizuje nedůvěryhodnost a riziko neobdržení platby za doručené zboží či službu, jelikož banka v den splatnosti uhradí za klienta dlužnou částku na řad remitenta (obchodního partnera).

Podle Černohorské (2015, s. 122) je ramboursní úvěr formou akceptačního úvěru, přizpůsobeného mezinárodnímu obchodu. Vývozce vystaví směnku na ramboursní banku, která ji na žádost dovozce akceptuje, proti předání dokumentů souvisejících s transakcí. Výhodou ramboursního úvěru je pro dovozce jistota, že vývozce splnil kontraktní podmínky.

Rejnuš (2014, s. 103) uvádí, že avalový úvěr je obdobou akceptačního úvěru s tím rozdílem, že banka se stává na rozdíl od avalového úvěru vedlejším směnečným dlužníkem. Za poskytnutí záruky si banka účtuje od klienta avalovou provizi, jejíž výše je závislá od typu klienta, ale jelikož tento druh úvěrů bývá poskytován převážně prvotřídním klientům, nebývá vysoká.

- **Lombardní úvěry**

Král (2009, s. 174) rozlišuje mezi pravým a nepravým lombardem, přičemž při pravém lombardu je klientovi otevřen samostatný lombardní účet a při nepravém jsou formou kontokorentního úvěru poskytnuty prostředky klientovi, který se zaručuje movitou věcí nebo určitým právem. Podle druhu zástavy lze členit lombardní úvěry na úvěry zastavené cennými papíry, směnkami, zbožím, hypotékami a pohledávkami.

Polouček (2013, s. 232) definuje jako lombardní úvěr takový úvěr, který je zajištěný cennými papíry nebo jinými movitými věcmi.

- **Spotřebitelské úvěry**

Spotřebitelské úvěry jsou dle Rejnuše (2014, s. 101) nejčastěji poskytovány fyzickým osobám ve formě hotovosti nebo kontokorentního úvěru, případně šeku na nákup dlouhodobého spotřebního zboží případně na úhradu určitých služeb.

Revenda (2012, s. 102) poukazuje na odlišnost spotřebitelských úvěrů od podnikatelských, která spočívá v jeho užití. Na základě poskytnutí podnikatelského úvěrů plynou společností v budoucnu peněžní prostředky, ze kterých je úvěr splácen. Spotřebitelský úvěr slouží pouze k pokrytí spotřebních výdajů a nedochází tak ke generování peněžních prostředků.

Pro banky takovéto úvěry představují značné riziko, kterému odpovídá vyšší úrok. Smlouva, prostřednictvím které se sjednává spotřebitelský úvěr, musí obsahovat roční procentní sazbu nákladů, kterou je dlužník povinen zaplatit věřiteli z dlužné částky.

### **2.1.2 Střednědobé a dlouhodobé úvěry**

Mezi nejdůležitější typy střednědobých a dlouhodobých bankovních úvěrů řadí Král (2009, s. 178) dlužní úpis poskytovaný na základě úvěrové smlouvy, emisní, hypoteční a spotřební úvěr. Tyto úvěry jsou nejčastěji využívány k financování nemovitostí, dlouhodobého i krátkodobého majetku, ale i financování státního dluhu a pro poskytovatele představují významná rizika. Ke snížení rizika likvidity byla vyvinuta sekuritizace, která umožňuje zvýšit likviditu těchto produktů jejich transformací na obchodovatelné cenné papíry.

- **Dlužní úpis poskytovaný na základě úvěrové smlouvy**

Za klasickou formu poskytování úvěru považuje Král (2009, s. 178-179) dlužní úpis poskytovaný na základě úvěrové smlouvy ve které se stanoví obchodní podmínky a banka se zavazuje, poskytnou klientovi sjednanou částku úvěru a ten se naopak zavazuje k splácení této částky v přesně stanovených termínech.

Podrobněji se problematice klasického poskytování úvěrů, na základě úvěrové smlouvy věnují kapitoly 2.2, 2.3, 2.4 a 2.5.

- **Emisní úvěr**

Emisní úvěr se poskytuje dle Černohorské (2015, s. 125) na základě odkoupení dlužníkem emitovaných dluhopisů. Věřitel má právo zpeněžit tyto dluhopisy již před dobou splatnosti a dlužník si emisí dluhopisů může zajistit vysoký peněžní úvěr.

- **Hypoteční úvěr**

Mezi nejstarší úvěry řadí Polouček (2013, s. 234-236) hypoteční úvěr, který je zajištěn nemovitostí a slouží k jejímu financování. Jedná se o vysoce účelový úvěr, který banky začaly poskytovat ve větším měřítku až před 15-20 lety, jelikož do té doby byl poskytován převážně spořitelny. Úroková sazba hypotečního úvěru se odvíjí od úrokových sazeb na kapitálovém trhu a největší vliv na ni mají dlouhodobé dluhopisy. Při plnění podmínek ze strany klienta banka nemá právo smlouvu vypovědět, ale naopak klient může úvěr splatit předčasně. Za neúčelový úvěr zajištěný nemovitostí se považuje americká hypotéka, která

oproti střednědobým a dlouhodobým spotřebním úvěrům má výhodnější úročení a oproti klasickým hypotékám širší možnost použití, jelikož není účelově svázána.

- **Střednědobé a dlouhodobé spotřební úvěry**

Střednědobé a dlouhodobé spotřební úvěry jsou dle Krále (2009, s. 189) poskytovány na dobu 4-6 let a banky požadují u fyzických osob potvrzení o zaměstnavateli, v případě právnických osob výši příjmů.

## 2.2 Postup při poskytování úvěru

Polouček (2013, s. 230) popisuje postup žádosti o podnikatelský úvěr, pro který je nejprve nutné vypracovat kvalitní podnikatelský záměr, na jehož základě je následně hodnocena bonita klienta, určení požadovaného zajištění a forma úročení. Při rozhodování o tom, zda banka úvěr poskytne, bere v úvahu a hodnotí kvalitu podnikatelského záměru nebo subjekt a jeho bonitu. Obvykle existuje přímá úměra mezi klientem, jeho hospodařením a kvalitou podnikatelského záměru.

Belás (2013, s. 373- 374) rozlišuje mezi obecným postupem banky při poskytování úvěru a postupem při poskytování podnikatelského úvěru. Obecný postup je rozdělen na několik etap, které obsahují schůzku s klientem a zjištění jeho potřeb, provedení úvěrové analýzy, nastavení podmínek a uzavření úvěrové smlouvy a následnou kontrolu dodržování nastavených podmínek úvěrové smlouvy. Pro banku je důležité při poskytování úvěru zohlednit tzv. 6 „C“, mezi které se řadí:

- *Can we?* – poskytování úvěrů musí být v souladu s úvěrovou strategií banky, v souladu s legislativou a v souladu s možnostmi banky,
- *Character* – souvisí s klientem a jeho ochotou dostát svým závazkům,
- *Capacity* – cílem banky je zajistit návratnost úvěru, která je posuzována u podniků podle finanční situace několika kvalitativních kritérií,
- *Capital* – posouzení vlastního kapitálu a aktiv klienta, má přímý vliv na podmínky úvěru,
- *Conditions* – zahrnují posouzení jak podmínek vnitřních, tak i těch vnějších ovlivňujících banku v širším rozsahu,
- *Collateral* – cílem je zajistit návratnost peněžních prostředků při nesplácení úvěru klientem.

### 2.3 Zajištění úvěru

Dle Černohorské (2015, s. 117) je zajištění nezbytné ve vyrovnání nedostatků v některých vyžadovaných parametrech úvěru. Zajištění slouží jako případný zdroj příjmů při neschopnosti klienta dostát svým závazkům a pro úvěry spojené s vyšším rizikem bývá vyžadováno kvalitnější zajištění.

Polouček (2013, s. 232) poukazuje na zajištění úvěru pomocí téměř jakéhokoliv majetku dlužníka nebo i případně třetí strany a na problémy s touto skutečností spojené. Jako zajištění lze použít movitý či nemovitý majetek, formy oběžného majetku, cenné papíry, životní pojistku. Za nejlepší jištění je považováno zastavení nemovitosti, které patří mezi nejrozšířenější typ zajištění. Problém v zajištění úvěru nemovitostí spočívá v ocenění nemovitosti a poskytnutí úvěru pouze na poměrnou část přibližně 70 – 80% z důvodu případných problémů s jejím prodejem.

Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 354) upozorňují na to, že banky musí být při určování hodnoty zajištění velice konzervativní a být opatrné při hodnocení nemovitostí a zabývat se vymahatelností vlastnického práva.

### 2.4 Klasifikace úvěru

Polouček (2013, s. 241) upozorňuje na problémy bank s klasifikovanými úvěry. Špatné úvěry pochází jak z minulosti, tak i ze současnosti, kdy dochází k špatnému posuzování nových úvěrů bankami. Za příčinu vzniku takovýchto úvěrů se považuje asymetrie informací mezi bankou a klientem a řada dalších okolností. Klasifikované úvěry je banka povinna sledovat a tvořit k nim opravné položky.

Dle Mejstříka, Pečené a Teplého (2014, s. 348-350) banka dělí pohledávky z úvěrů do dvou základních kategorií, a sice na pohledávky bez selhání dlužníka (standardní a sledované pohledávky) a ohrožené pohledávky, pohledávky v defaultu (nestandardní, pochybné a ztrátové pohledávky). K výpočtu výše opravných položek si banky mohou vybrat z metody diskontování očekávaného cash flow, pomocí koeficientů nebo statistických modelů.



Tab. 1. Tvorba opravných položek dle příslušné vyhlášky ČNB (Mejstřík, Pečená a Teplý, 2014, s. 350)

Kategorie	Platba po splatnosti	Pravděpodobnost splácení	Opravné položky dle ČNB (%)	Opravné položky daňové
Standardní	< 31 dní	Bez pochybností	0	0
Sledované	30 – 90 dní	Očekávané splacení	1	0
Nestandardní	90 – 180 dní	Částečné splacení	20	1
Pochybné	180 – 360 dní	Nepravděpodobné celkové splacení	50	10
Ztrátové	> 360 dní	Nepravděpodobné jak celkové, tak částečné splacení	100	20

## 2.5 Stanovení ceny úvěru

Dle Poloučka (2013, s. 231) je úrok nejčastěji odvozen od základní úrokové sazby banky, která bance vytváří prostor pro získání dostatečného množství depozit a umožňuje jí pokrýt provozní náklady. Základní úroková sazba je úzce propojena s vývojem krátkodobých úrokových sazeb na finančním trhu a její výše se často mění. Výše úrokového zisku banky je stanovena rozdílem mezi průměrnou výnosností úvěrů a průměrnou nákladovostí vkladů.

Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 748-754) stanovují cenu úvěru pomocí tradičního přístupu nebo pomocí rizikově upravené výnosnosti kapitálu (RAROC). Tradiční přístup tzv. „*cost-plus-profit approach*“ spočívá ve stanovení ceny úvěru na základě nákladů s ním spojených. Na základě analýzy klienta je stanoven jeho rating a poté je prováděna analýza jeho potřeb. Cena úvěru je pak stanovena na základě základní sazby a kreditní marže. Základní sazba je odvozena od mezibankovních sazeb (PRIBOR, EURIBOR, LIBOR) a kreditní marže od „*ratingu dlužníka, délky splatnosti úvěru, zajištění, garance, omezujícími podmínkami, provozními náklady spojenými s poskytnutím úvěrů, ostatními poplatky, konkurencí na bankovním trhu, náklady na kapitál a náklady na ostatní zdroje.*“ RAROC zohledňuje při výpočtu míru rizika související s dosažením požadovaného zisku a umožňuje srovnávat ziskovosti napříč jednotlivými sektory s odlišnou rizikovostí transakcí. Cena úvěru je determinována požadavkem dosažení stanovené úrovně ukazatele RAROC.

### 3 BANKOVNÍ RIZIKA

Ambrož (2011, s. 9) poukazuje na velmi významný rozdíl mezi rizikem a nejistotou, ač jsou si pojmově velmi podobné. Za riziko považuje nepříznivou okolnost, která může, ale také nemusí nastat. Důležitým faktem je, že o potenciální hrozbě je možné nějaké informace získat předem a na jejich základě určit pravděpodobnost, se kterou dojde k výskytu nepříznivé události. Tuto pravděpodobnost lze kvantifikovat a následně i příslušné riziko řídit. Na druhé straně o nejistotě nejsou dopředu známy žádné informace, a tedy není zde možnost určit pravděpodobnost výskytu nepříznivé události a ani možnost jejího řízení.

Reveda (2012, s. 95) uvádí, že banky jsou při poskytování svých služeb vystaveny množství rizik, které je zapotřebí správně identifikovat, měřit a následně řídit. Pokud by banky poskytovaly pouze operace téměř bezrizikové, tato skutečnost by měla negativní vliv na jejich ziskovost a dlouhodobou stabilitu. Jejich cílem tedy je dosahovat dopředu určeného cíle při dané míře rizika.

Hull (2015, s. 2) se zaměřuje na základní vztah mezi očekávaným výnosem a rizikem. Čím vyšší riziko subjekt podstupuje, tím vyššího očekávaného výnosu může dosáhnout. Jako první se tímto vztahem začal zabývat Harry Markowitz a později William Sharpe, který Markowitzovu teorii moderního portfolia posunul o krok dál a vyvinul model známý jako CAPM, který znázorňuje vztah mezi očekávaným výnosem a systematickým rizikem. Teorii CAPM dále rozvinul Ross o několik druhů systematického rizika. Autor se dále věnuje problému pochopení pojmu „očekávaný výnos“, který definuje jako vážený průměr pravděpodobných výnosů, kde váha použitá na jednotlivý výnos je rovna pravděpodobnosti se kterou daný výnos skutečně nastane. Pravděpodobný výnos může být stanoven na základě historických dat nebo subjektivně odhadnut.

Kašparovská (2006, s. 71) upozorňovala na fakt, že oblast zabývající se řízením rizik nebyla ustálená a formulace jednotlivých druhů rizik se liší u různých autorů jak v České republice, tak i zahraničí. Sama bankovní rizika člení na úvěrové, tržní, likvidity, operační a ostatní.

Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 170) přichází s členěním rizik podle zdroje, ze kterého pochází na finanční a nefinanční. Mezi finanční rizika řadí úvěrové riziko společně s rizikem koncentrace, tržní riziko, do kterého zahrnují i riziko měnové, úrokové, akciové, komoditní a jako poslední finanční riziko uvádí riziko likvidity. Za nefinanční rizika pak považují operační, vypořadací, daňové, regulační, politické, právní a riziko modelu.

S dalším členěním rizik přichází Belás (2013, s. 286) a za hlavní rizika považuje úvěrové, tržní, likvidity, operační, obchodní a zmiňuje, že existuje rovněž riziko systémové.

Velice obecnou klasifikaci rizik uvádí Hull (2015, s. 41) ve které rozlišuje úvěrové, tržní a operační riziko.

Kromě uvedených rizik se Gardner, Mills a Cooperman (2005, s. 38) zabývají rizikem etickým, které úzce souvisí s reputací finančních institucí. Některé z institucí pomáhali společnostem skrývat jejich závazky v mimobilančních rozvahách a s některými z nich bylo dokonce zahájeno trestní řízení, které vyústilo v udělení vysokých pokut a poškození jejich dobrého jména.

Polouček (2013, s. 147) tvrdí, že při snaze o charakteristiku rizik je nutné vycházet z několika aspektů, a sice z toho že, riziko je úzce spjata s výnosem a je nutné brát v úvahu stabilitu a členění výnosů bank. Dále riziko souvisí s transparentností, a jelikož banky mají povinnost informovat o své činnosti vybrané subjekty, musí posuzování tohoto rizika korespondovat se skutečností. Ze strany bankovního dohledu jsou rizika omezována na základě regulačních opatření a případné riziko vzniká z nedodržování těchto opatření subjekty podnikajícími v bankovním sektoru.

Z výše uvedených členění rizik podle jednotlivých autorů nevyplývá jednotné, obecně uznávané členění rizik. Z tohoto důvodu bude popsáno riziko úvěrové, tržní, likvidity a operační.

### **3.1 Úvěrové riziko**

Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 324- 338) považují úvěrové riziko za nejvýznamnější riziko, kterému jsou banky vystaveny a upozorňují na to, že není záměrem bank se tomuto riziku vyhnout, jelikož je přímo spjata s předmětem jejich podnikání, ale na základě relevantních informací toto riziko správně ohodnotit, kvantifikovat a následně řídit. Na významnost řízení kreditního rizika poukazuje rovněž fakt, že při transformaci ekonomiky v České republice náklady spojené s kreditním rizikem byly odhadnuty na 400 mld. Kč a generovaly další náklady v přibližné hodnotě 250 mld. Kč spojené s vymáháním a administrací špatných úvěrů.

Jelikož úvěrové riziko představuje nejvýznamnější riziko, kterému jsou spořitelni a úvěrová družstva vystavena, bude proto podrobněji rozebráno v kapitole 4. Pozornost bude věnována jeho identifikaci, měření a následnému řízení.

### 3.2 Tržní riziko

Ray (c2010, s. 43) definuje tržní riziko jako ztrátu z nepříznivého tržního pohybu a uvádí, že mezi čtyři hlavní zdroje tržního rizika se řadí akciové, úrokové, komoditní a měnové riziko.

Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 172) mezi tržní rizika řadí ta rizika, která jsou spojena s pohybem tržních cen. Může se tedy jednat o změny kurzů, cen a úrokových sazeb na finančních trzích. Dále do kategorie tržního rizika spadá možná ztráta či změna hodnot aktiva, derivátu, portfolia a také nejistota ohledně budoucích zisků související s proměnlivostí tržních podmínek. Autoři uvádí, že 5 – 20% všech rizik, se kterými se banky potýkají, jsou rizika tržní.

Gardner, Mills a Cooperman (c2005, s. 44) úzce propojují tržní a úrokové riziko, kterým jsou finanční instituce vystaveny v případě, že drží aktiva a pasiva s různou dobou splatnosti. Za dva základní typy úrokového rizika považují reinvestiční či refinanční riziko, které souvisí s poklesem úrokových sazeb a investování prostředků získaných z investice za nižší úrokovou sazbu. Druhým typem je riziko tržní hodnoty či cenové, vyplývající z růstu úrokových sazeb, jejímž důsledkem je ztráta hodnoty pro investora, který má své prostředky investované v cenných papírech nebo na termínovaném produktu.

### 3.3 Riziko likvidity

Revenda (2012, s. 97) uvádí nutnost banky zůstat likvidní v jakékoliv situaci. Tedy banka musí být schopna dostát svým závazkům v jakémkoliv okamžiku k čemuž je zapotřebí zkoordinovat příchozí a odchozí peněžní prostředky a rovněž mít k dispozici pohotové zdroje likvidity.

Hull (2015, s. 499) klade důraz na rozlišování likvidity a solventnosti. Likviditu definuje jako schopnost instituce nebo společnosti provést platbu v době splatnosti a považuje její řízení za velice důležité. Každá finanční instituce by měla za pomoci nejméně příznivého scénáře určit její požadavky na likviditu a zajistit, že v jakémkoliv okamžiku bude schopna tento scénář překonat buďto transformací některých aktiv na peněžní prostředky nebo zvýšení peněžních prostředků jiným ze způsobů. Reformní opatření Basel III jsou navrženy tak, aby banky výše uvedené požadavky byly splněny.

### 3.4 Operační riziko

Operační riziko se poprvé do popředí dostalo podle Beláse (2013, s. 293) především kvůli zařazení do Baselu II a jeho definice není podle autora zcela jednotná. Definuje toto riziko jako riziko vyplývající ze špatně nastavených nebo nevhodně zvolených vnitřních postupů, ze selhání lidského faktoru, z vnějších okolností nebo ze selhání využívaných systémů. Do operačního rizika spadá ještě také riziko právní.

Polouček (2013, s. 174) uvádí totožnou definici jako Belás podle opatření ČNB č.2/2004 Sb., k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky a zmiňuje se, že pravidla Basel II o řízení operačního rizika a o odpovídající hodnotě kapitálu potřebné ke krytí takového rizika, předpokládají, že je budou finanční instituce dodržovat. Obvykle se do operačního rizika rovněž řadí riziko transakční, související s prováděním operací, při kterých může dojít k vzniku chyb, riziko provozního řízení, které souvisí s chybami vznikajícími v jednotlivých officech bank a riziko systémů spočívající v ztrátách v důsledku chyb v systémech podpory.

### 3.5 Měření bankovních rizik

Podle Poloučka (2013, s. 149-156) je nutné k efektivnímu řízení rizika nejprve provést jeho kvantifikaci. Nejjednodušší metodou, jak zjistit zda jsou banky vystaveny riziku likvidity a úrokovému riziku je použít gap analýzu. Mezi tradiční metody pro měření úrokového rizika patří durace. Tyto základní metody byly v průběhu 70. a 80. let doplněny o interní modely, které měří v podstatě veškerá rizika, kterým jsou banky vystaveny. Jedním z těchto interních modelů bank je i hodnota v riziku (VaR), kterou zpřístupnila bez poplatku široké veřejnosti banka JP Morgan roku 1994. Cílem modelu VaR je odhadnout maximální potenciální ztrátu za určité období, která by případně mohla portfolio banky postihnout s předem stanovenou pravděpodobností. I tento model má ovšem svá negativa, která spočívají v předpokladech modelu a tudíž je vhodné provádět zpětné testování a stresové testování, aby se zjistilo, zda ztráty určené modelem odpovídají skutečným ztrátám.

Ray (2010, s. 35-37) uvádí klasické metody výpočtu VaR, mezi které patří:

- metoda variací a kovariancí - založená na teorii moderního portfolia, která k výpočtu využívá variace a vzájemné korelace jednotlivých aktiv v portfoliu. Výsledkem je pak určení směrodatné odchylky očekávaných výnosů portfolia. Před-

poklady této metody jsou normální rozdělení výnosů, lineární vztah mezi aktivy v portfoliu a předvídatelná volatilita,

- metoda historické simulace - odhaduje rozdělení výstupů pouze za pomoci historických dat. Stejně jako metoda předchozí, je tato metoda rychlá na výpočet a jejím předpokladem je rovněž jistá budoucnost založená na historickém vývoji, ale rozdílná je v tom, že nebere v potaz tvar historických rozdělení nebo vztah mezi jednotlivými aktivy,
- metoda simulace Monte Carlo – je nejflexibilnější metoda používaná k výpočtu VaR a využívá generátoru náhodných čísel k vytvoření všech možných budoucích vývojů. Na rozdíl od historické simulace, Monte Carlo nemá k dispozici tržní data pro přehodnocení portfolia a spoléhá na teoretické modely oceňování pro odhad jednotlivých cen aktiva zahrnutých v portfoliu na základě odhadu budoucího stavu. Navzdory náročnosti na výpočetní techniky, je simulace Monte Carlo jako jediná běžně používaná metoda schopna se vypořádat s velkým množstvím aktiv, jejich různorodostí a správně porozumět jejich chování podle velkého množství budoucích scénářů,
- teorie extrémní hodnoty – slouží k lepšímu odhadu extrémních scénářů, které mohou pro dané portfolio nastat. Použití této metody je vhodné u rozdělení, která mají tzv. tlusté konce. Nevýhodou metody je, že ji lze použít pouze v některých scénářích, převážně extrémních, které v budoucnu vůbec nemusí nastat.

Ambrož (2011, s. 23) rozděluje rizikové míry do třech skupin. První skupina rizikových měř, je interpretována jako minimální množství kapitálu, které je potřeba dodat, aby pozice již nebyla hodnocena jako riziková, a měří tedy velikost kapitálu. Mezi nejznámější patří hodnota v riziku (VaR) a očekávaná ztráta (ES). Rizikové míry spadající do druhé základní skupiny měřící riziko jako nejistotu ve formě oscilace kolem vybrané hodnoty, jsou nazývány rozptylové míry. Berou v potaz vývoj oscilace jak vkladném, tak i záporném směru. Do třetí skupiny se řadí durace a greeks. Greeks (řecká písmena) se používají především u derivátů a měří citlivost hodnoty opce při změně pouze jednoho podkladového parametru, na kterém závisí. Existují i specializované rizikové míry, mezi které lze zařadit mimo zátěžových scénářů i kapitálovou přiměřenost bank.

## 4 ÚVĚROVÉ RIZIKO A JEHO MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ

Úvěrové (kreditní) riziko definují Bouteillé a Coogan- Pushner (c2013, s. 3) jako možnost ztráty peněžních prostředků z neschopnosti nebo neochoty protistrany dostát svým závazkům. Je možné rozlišovat mezi třemi koncepty souvisejícími s neschopností splatit závazky. Prvním z nich je insolvence, která je popisována jako finanční situace dlužníka, při které jeho závazky převyšují jeho aktiva. Druhým konceptem je selhání klienta, kdy na základě platební neschopnosti není s to dostát svým závazkům. Třetím je bankrot, který nastává z rozhodnutí soudu při platební neschopnosti dlužníka, po zhodnocení jeho finanční situace a dohodě s věřiteli a vedením společnosti.

Vznik kreditního rizika přisuzuje Hull (2015, s. 383) možnosti že se dlužník, emitent dluhopisů či protistrana derivátového kontraktu dostane do platební neschopnosti. Za důležitý způsob řízení tohoto rizika považuje vyžádání kolaterálu od dlužníka, nejčastěji v podobě hmotného aktiva nebo souboru věcí. V případě obchodu s deriváty, není vyžadována celá částka, ale pouze část (margin) a případně ke krytí potenciálních ztrát z obchodu kolaterál v podobě hotovosti či cenných papírů.

Jorion (c2011, s. 451-452) se zaměřuje na dvě hlavní rizika, která jsou obsažena v riziku kreditním. Jedná se o riziko vypořádání, které nastává v krátkém období během odeslání transakce a jejího vypořádání. Podstata tohoto rizika je v tom, že transakce nebude v daném období institucemi provedena. Toto riziko se zvyšuje s transakcemi uskutečňovanými do jiných časových pásem nebo v jiných měnách. Zatímco riziko před vypořádáním se může vztahovat na transakce uskutečňované v dlouhé období (úvěry, dluhopisy), často i v letech, ve kterém se dlužník může dostat do platební neschopnosti a nebude tak schopen dostát svým závazkům.

### 4.1 Členění úvěrového rizika

Polouček (2013, s. 171) uvádí, že úvěrové riziko je závislé na kvalitě bilančních a mimobilančních aktiv a jejich struktuře. Mezi jednotlivé složky tohoto rizika pak řadí:

- přímé riziko - je považováno za nejvýznamnější složku úvěrového rizika a jeho velikost závisí na subjektu, se kterým je úvěrová smlouva uzavírána. Spočívá ve ztrátě ze selhání protistrany u rozvahových položek v plné nebo částečné výši,

- riziko úvěrové angažovanosti - spočívá ve vyšším poskytování úvěrů určité skupině lidí, regionů nebo sektorů. Banky předchází tomuto riziku nastavením úvěrových limitů, respektující požadavky regulace,
- vypořádací riziko – je riziko nedostání svému závazku v plné nebo částečné výši ve stanoveném okamžiku,
- riziko úvěrových ekvivalentů - je riziko ztráty protistrany z titulu podrozvahových položek. Banka by měla povinně oceňovat v určitých periodách úvěrový ekvivalent z hlediska jeho tržní hodnoty.

## 4.2 Měření úvěrového rizika

Jorion (c2011, s. 454) podotýká, že měření úvěrového rizika prošlo čtyřmi fázemi, a to fází pomyslných částek, rizikových vah, pomyslných částek v kombinaci s úvěrovým ratingem a interní portfoliové úvěrové modely. První fáze měření úvěrového rizika nezohledňovala jednotlivé pravděpodobnostní kategorie selhání klienta a částku potřebnou jako rezervu pro zajištění kreditního rizika určovala pomyslná částka upravená o nijak sofistikovaně stanovený multiplikátor. V roce 1998 však přišel Basilejský výbor pro bankovní dohled s rozdělením kreditního rizika do rizikových tříd, pro které byly určeny rizikové váhy, kterými se násobila pomyslná částka. Jednalo se o první pokus, jak přinutit banky aby držely kapitál odpovídající rizikům, které podstupovaly. Rizikové váhy byly však velmi zjednodušené a nerozlišovali mezi dnes již známými ratingovými hodnoceními například AAA a C. Banky pozměnily svá portfolia a v jejich rozvahách se tak objevily úvěry, které nebyly tak kvalitní, ale poskytovaly vyšší výnos. Tento krok učinily kvůli tomu, aby maximalizovaly výnosy akcionářů i po přijetí basilejských nařízení. Tyto skutečnosti vedly ke vzniku Basel II, který povoluje bankám využívat vlastní nebo externí úvěrové hodnocení.

Měření úvěrového rizika rozděluje Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 346-356) na makroekonomické a mikroekonomické. Velikost kreditního rizika je dána kvalitou jejího portfolia, která je závislá na spolehlivosti splácení každého klienta. Základním měřítkem makroekonomického měření je pravděpodobnost selhání klienta. Dodatečnými parametry také jsou ztráta daná defaultem a expozice při defaultu. Pravděpodobnost selhání klienta je spojena s platební neschopností klienta. Ztráta daná defaultem je rovna velikosti ztráty, kterou banka realizuje v případě selhání klienta a zahrnuje v sobě ještě výtěžnost úvěru. Odhadovaná expozice vstupuje do odhadu velikosti úvěrového rizika a je pravděpodobné, že klient využije čerpání, pokud se přiblíží k defaultu a banka mu poskytla neodvolatelný úvěrový



příslib. Mikroekonomický přístup pak zahrnuje postupy na základě, kterých banka poskytuje úvěry a řídí rizika s nimi spojená.

Ambrož (2011, s. 200) se zabývá jak současnými kreditními modely, tak těmi historickými a uvádí jejich vývoj. V 70. a 80. letech minulého století se banky zaměřovaly především na co nejpřesnější ohodnocení bonity klienta a používali se nejrůznější scoringové systémy, jakým bylo například Altmanovo Z-skóre, sloužící k predikci bonity klienta. V 90. letech minulého století začaly vznikat sofistikované modely, které byly následně používány i pro určení kapitálové přiměřenosti po schválení regulátorem. V roce 1997 byly publikovány dnes hojně využívané modely CreditMetrics, CreditRisk+ a KMV.

Podstatou kreditních modelů založených na portfoliovém je dle Siváka, Gertler a Kováče (2014, s. 173-175) analýza pravděpodobnostního rozdělení ztrát a současně stanovení selhání klienta. Mezi modely sloužící k měření kreditního rizika autoři řadí CreditMetrics, CreditRisk+ a KMV. Kreditní modely založené na portfoliovém přístupu lze rozdělit následovně:

- modely „top-down“ nebo „bottom-up“,
- modely založené na tržní hodnotě aktiv a na stavu defaultu,
- modely využívající podmíněných a nepodmíněných pravděpodobností.

#### 4.2.1 Rating

Za základní měrnou jednotku rizika kreditního selhání považují Sivák, Gertler a Kováč (2014, s. 151-152) rating, který představuje schopnost protistrany dostát svým závazkům. Kreditní kvalitu protistrany určovanou na základě historických informací lze určit buďto za pomoci scoringových modelů nebo ratingového hodnocení. Ratingové hodnocení bere v potaz vybrané ukazatele a na základě nich expertně ohodnotí a následně přiřadí rating protistraně. Ratingový proces lze rozdělit do dvou kroků, a sice na přidělení ratingu a stanovení pravděpodobnosti přesunu protistrany do jiné ratingové kategorie nebo jejího selhání. Výhodou ratingu je fakt, že zahrnuje velký objem dat, která jsou veřejně dostupná a mohou mít i charakter kvalitativní. Naopak nevýhodou je, že je založen na zkušenostech analytika a je ho možné aplikovat pouze na korporátní subjekty.

Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 364) upozorňují, že banky si mohou vytvářet vlastní ratingové stupnice nebo mohou využít služeb ratingových agentur. Mezi nejznámější ratingové agentury se řadí Standard & Poor's, Moody's a Fitch.

Informace o jednotlivých agenturách poskytuje Pečená a Teplý (2010, s. 100-101) a upozorňují na důležitost poskytnutí nezávislého názoru na úvěrové hodnocení subjektu. Za nejstarší ratingovou agenturu je považována Moody's založená roku 1914. V současné době je Moody's jedním z největších poskytovatelů úvěrových hodnocení, analýz rizik a výzkumů. Vyjádřeno v číslech, agentura má přibližně 40% podíl na ratingovém trhu. Agentura Standard & Poor's vznikla ze sloučení Standard Statistics a Poor's Publishing v roce 1944. Standard Statistics se klasickým přidělováním úvěrového ratingu korporátním dluhopisům a jednotlivým zemím začala zabývat roku 1916 a Poor's Publishing vydával roční přehled o společnostech působících v oblasti železnice již v roce 1868. V současnosti je agentura známá především díky jejím tržním indexům, jakými jsou například americký S&P 500 nebo kanadský S&P/TSX. Agentura má na ratingovém trhu podíl zhruba 40%. Ratingová agentura Fitch je považována za třetí největší a je alternativou předchozích dvou agentur. Její tržní podíl je zhruba 16%.

Sivák, Gertler a Kováč (2014, s. 152) poukazují na téměř stejné stanovení ratingových kategorií u agentur Standard & Poor's a Moody's. Obě ratingové agentury rozlišují investiční a spekulativní stupeň, který udává pravděpodobnostní hodnoty selhání. Ovšem mezi agenturami je významný rozdíl ve způsobu měření defaultu. Podle Standard & Poor's „*je rating vyjádřený jako společný efekt úrovně pravděpodobnosti selhání a velikosti ztráty ve stavu selhání*“. Podle Moody's „*je rating vyjádřený jednoduše pomocí pravděpodobnosti selhání*“.

#### 4.2.2 Scoring

Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 364-370) uvádí, že číselný scoring je výsledkem kvantitativní i kvalitativní analýzy klienta a na základě jeho výsledků jsou klienti s obdobným hodnocením zařazeni do stejné ratingové kategorie. Scoring je spíše používán u úvěrové analýzy fyzických osob, ale lze ho použít i k hodnocení právnických osob. Pro stanovení hodnocení se používá řada proměnných „*příjem, věk, stabilita a typ zaměstnání, počet dětí, informace o platební morálce z již splacených úvěrů nebo chování běžného účtu žadatele*“.

Scoring retailového klienta popisuje Belás (2013, s. 393) a považuje ho za moderní nástroj hodnocení bonity klienta. Bankám vhodný scoringový model umožňuje postupně snižovat množství špatných úvěrů, správně rozřazovat klienty podle rizikovosti a vylepšovat tak proces rozhodování o poskytování úvěrů. Předpokladem scoringových modelů je predikce budoucího chování klienta na základě jeho chování v minulosti a fakt, že klienti se stejný-

mi charakteristikami mají sklon k podobnému chování. Scoringové modely lze rozdělit na aplikační a behaviorální. Aplikační modely hodnotí nového klienta na základě vybraných ukazatelů, na základě kterých mu jsou přidělovány body, a podle nich je klient zařazen do příslušného ratingového stupně. Zatímco behaviorální používají k hodnocení stávajícího klienta jeho chování v minulosti, platební morálku a vybrané osobní finanční ukazatele.

#### 4.2.3 CreditMetrics

Gardner, Mills a Cooperman (c2005, s. 459-461) považují banku JP Morgan společně s několika dalšími bankami za zakladatele modelu CreditMetrics, který odhaduje změny tržní hodnoty úvěrového portfolia banky nebo i jiných finančních instrumentů v případě zlepšení či zhoršení úvěrového hodnocení nebo i v případě úvěrového selhání. Jsou vypočítávány pravděpodobnosti založené na historických datech, které v sobě zachycují výše uvedené scénáře a na požadované hladině významnosti tak mohou být na základě těchto pravděpodobností určeny očekávané změny v hodnotě úvěrů a v hodnotě v riziku (VaR). Korelace mezi hodnotou v riziku (VaR) pro odlišné úvěry a jiné finanční instrumenty může být použita k odvození celkového měření volatility nebo hodnoty v riziku (VaR) pro celé portfolio bankovních úvěrů nebo jiných finančních instrumentů. Jednoduše řečeno tento model sleduje pravděpodobnosti změny ratingu v průběhu časového období a jejich vliv na hodnotu neobchodovatelných úvěrů v případě, že ke změně hodnocení skutečně dojde.

Kadlčáková a Sůvová (2002) řadí model CreditMetrics mezi takzvané „market – to market mode“. Tyto modely berou v potaz jak snížení ratingového hodnocení věřitele, tak i jeho případné selhání. Tento model je založen na analytické metodě, prostřednictvím které se odhadují rizika jednotlivých aktiv, očekávaná hodnota a směrodatná odchylka portfolia a mezní přírůstky jednotlivých aktiv. Dále pak je model založen na Monte Carlo simulaci.

#### 4.2.4 CreditRisk+

Podle Joriona (c2011s. 601) tato metoda zveřejněná Credit Suisse je naprosto odlišná od metody CreditMetrics, jelikož patří do skupiny tzv. „default mode“, které připouští pouze dva scénáře, a sice selhání nebo neselehání klienta. Předpokladem modelu je vysoký počet stejných úvěrů s nezávislými pravděpodobnostmi selhání.

Kadlčáková a Sůvová (2002) uvádí, že pravděpodobnost selhání dlužníka není v modelu CreditRisk+ spojena s kapitálovou strukturou nebo odhadnuta na základě historických dat. Předpokladem modelu je určení pravděpodobností selhání jednotlivých klientů. Na základě

VaR je odhadnuto rozdělení ztrát za určité časové období a potřebný ekonomický kapitál. Dlužníci jsou rozděleni do různých pásem, podle toho jak velké úvěrové riziko představují a očekávaná ztráta konkrétního pásma je dána součtem očekávaných ztrát jednotlivých dlužníků spadajících do této skupiny. K odhadu pravděpodobností ztrát na úrovni portfolia je využíváno rekurzivního vztahu.

#### 4.2.5 Kealhofer McQuown a Vašíček model (KMV)

Dle Ambrože (2011, s. 209) tento model dává do souvislosti kreditní riziko a kapitálovou strukturu firmy a umožňuje sledovat změnu hodnocení dlužníka v rámci jednotlivých úvěrových stupňů. Model je považován za standard pro měření úvěrového rizika a využívá Black-Scholesovu formuli, Brownův pohyb a Itowo lemma.

Za nevýhodu modelu KMV považuje Witzany (2010, s. 130) jeho využití pouze pro portfolia úvěrů nebo dluhopisů veřejně obchodovaných společností pro která jsou dostupná tržní data. Za použití teorie oceňování opcí model odhaduje z dat akciových burz pravděpodobností selhání a tržní hodnoty rizikových závazků.

Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 744) rovněž upozorňují na obtížné využití modelu KMV, jehož základní proměnnou je tržní cena akcií. Nejprve by bylo potřeba přijmout základní předpoklady o efektivním fungování trhu. Na základě výše uvedeného je v České republice jeho použití obtížné.

Sivák, Gertler a Kováč (2014, s. 188) považují KMV za hlavní přístup při měření kreditního rizika. Selhání nenastane v případě, že tržní hodnota aktiv převyší celkové závazky. Omezení modelu tkví v nemožnosti pozorování tržních hodnot aktiv a jejich volatility, konstantním odhadu bezrizikové úrokové míry vzhledem k časovému období a selhání je vztahováno na finanční stav podniku a není překvapivé.

### 4.3 Řízení úvěrového rizika a podpůrné nástroje

Dle Beláse (2013, s. 393) banka využívá nejčastěji základní metody řízení úvěrového rizika, kterými jsou stanovení strategie a zpracování systému řízení kreditního rizika v bance, prošetření bonity klienta pomocí scoringových nebo ratingových modelů, analýza podnikatelského plánu, rozložení úvěrových expozic do odlišných odvětví, oblastí či skupin, a využití zabezpečovacích prostředků.

Základní postupy pro řízení úvěrového rizika a poskytování úvěrů obsahují dle Mejstříka, Pečené a Teplého (2014, s. 356-358) tyto prvky:

- úvěrovou strategii banky rozpracovanou na jednotlivé části a integrovanou do vnitřních předpisů banky,
- na základě organizačních předpokladů vytvořené jednotlivé útvary související s procesem poskytování úvěrů,
- jasně definované schvalovací a rozhodovací pravomoci, jejichž úkolem je zabránit případnému střetu zájmů především v oblasti získávání klientů a následného schvalování úvěrů,
- vytvořené úvěrové limity a stanovení podmínek jejich kontroly,
- nastavení systému oceňování úvěrů, jejich ohodnocování, průběžného sledování, ohodnocování vyžadovaného zajištění, nastavení systému řízení rizik a přístupu k rozřazování úvěrů do jednotlivých skupin a případného tvoření opravných položek či rezerv, nastavení postupů případného vymáhání úvěrů,
- provádění auditu popsanych prvků a vytvoření informačního systému pro zajištění podpory všech výše uvedených činností.

Za nástroje pro řízení rizika považují Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 358-362) centrální registr úvěrů, bankovní registr clientských informací, SOLUS a nebankovní registr clientských informací.

#### 4.3.1 Centrální registr úvěrů

V Centrálním registru úvěrů (c2003-2016), jehož garantem je Česká národní banka, jsou uvedeny informace „o úvěrových závazcích fyzických osob podnikatelů a právnických osob“. Informační systém umožňuje výměnu informací mezi účastníky, kterými jsou veškeré banky a pobočky zahraničních bank, působících na území České republiky. Další subjekty pak na základě zvláštního zákona. Všichni účastníci jsou povinni provádět aktualizace databáze na měsíční bázi. Takovéto sdílení informací mezi účastníky zvyšuje počet nástrojů použitelných pro řízení úvěrových rizik.

Registrace úvěrové pohledávky je podle Centrálního registru úvěrů (c2003-2016) povinná bez ohledu na její výši (výjimkou jsou debety na běžných účtech, kde je povinnost registrace stanovena nad 2000 Kč). Mezinárodní výměna úvěrových informací je realizována v případě závazků právnických osob vyšších než 25 000 €.

### 4.3.2 Bankovní registr klientských informací

Provozovatelem Bankovního registru klientských informací, ve kterém jsou uvedeny pozitivní i negativní informace týkající se bonity klientů bank a informace o úvěrových vztazích mezi klienty a jejich bankami, je společnost CBCB, a.s. Databáze je pravidelně aktualizována v měsíčních intervalech a jsou v ní informace jak o současném, tak historickém zadlužení klienta. V Bankovním registru jsou obsažena data z 25 účastnických bank (hodnota platná k březnu 2016). (CBCB - CZECH BANKING CREDIT BUREAU, 2016)

### 4.3.3 SOLUS

Zájmové sdružení právnických osob SOLUS považuje za svůj cíl předcházet navyšování počtu dlužníků v prodlení, předlužování subjektů, zvyšování vymahatelnosti pohledávek po splatnosti a také minimalizaci potencionální ztráty věřitelů. Název SOLUS je odvozen od Sdružení na Ochranu Leasingu a Úvěrů Spotřebitelům. Fyzické osoby si mohou prostřednictvím registru (dokonce i prostřednictvím SMS zprávy) ověřit, zda nejsou v prodlení se splácením svých závazků. Fyzické osoby podnikající pak musí zažádat o výpis z registru prostřednictvím písemné žádosti. SOLUS v současné době (březen 2016) využívá 48 subjektů z řad bank, nebankovních finančních institucí nebo společností. (SOLUS, c2011)

### 4.3.4 Nebankovní registr klientských informací

Zájmové sdružení právnických osob bylo dle CNCB založeno za účelem informování věřitelských subjektů o platební morálce, důvěryhodnosti a stávající bonitě jejich klientů z řad fyzických a právnických osob. Registr slouží leasingovým a úvěrovým společnostem a v současné době (březen 2016) má 33 členů. (CNCB – Czech Non-Banking Credit Bureau, 2016).

## 4.4 Regulace bank ve vztahu k úvěrovému riziku

Dle Siváka, Gertler a Kováče (2014, s. 260-268) vznikla první Basilejská dohoda (Basel I) roku 1988 a byla implementována do legislativ zemí G-10. Jejím cílem bylo stanovit první základní principy měření a regulace rizik. Tato dohoda obsahovala jednoduché metody kvantifikace úvěrového rizika a vymezovala kapitál Tier 1, jako základní kapitál se schopností vstřebat případné ztráty tak, aby nebyli zasaženi klienti bank. Kapitál Tier 2 byl označován jako dodatkový a obsahoval skryté rezervy, přečeňovací rezervy, hybridní kapitálové nástroje a podřízený termínovaný dluh Roku 1996 bylo do Basel I implementováno

i tržní riziko. Hlavním důvodem vzniku všech standardů Basel, byla snaha o posílení stability globálního bankovního systému a vytvoření požadavků, které by odráželi rizika spojená s činností bank.

Za první krok k mezinárodní regulaci bankovníctví považují Mejstřík, Pečená a Teplý (2014, s. 256-258) nastavení standardů, na základě kterých bude regulována kapitálová přiměřenost mezinárodních bank. Za neoficiální důvod globální regulace je považováno snížení konkurenční výhody japonských bank, které byly financovány za sazby nižší než tržní. Minimální požadavek na rizikově vážená aktiva (kapitálovou přiměřenost) stanovil Basel I na 8% a standardy byly implementovány i mnoha dalšími zeměmi.

Za základní myšlenku kapitálové přiměřenosti považuje Belás (2013, s. 405) krytí všech potenciálně finančně nepříznivých dopadů prostřednictvím vlastního kapitálu banky tak, aby nedošlo k ohrožení vkladů klientů.

Dle Siváka, Gertler a Kováče (2014, s. 266-268) s rozvojem investičních možností bylo zapotřebí rozšířit rámec pro kvantifikaci rizik a zahrnout do něho i nové parametry bankovních produktů v závislosti na jednotlivých druzích podstupovaných rizik. Standard Basel II, který vznikl roku 2007, byl založen na třech pilířích. První pilíř obsahoval metodiku správného určení položek tvořících vlastní kapitál potřebný pro výpočet požadované kapitálové přiměřenosti a následné určení rizikově vážených aktiv pro úvěrové, tržní a nově přidané operační riziko. Banky mohly využít interních ratingových modelů k měření úvěrového rizika, avšak tyto modely musely být schválené regulátorem. Kapitál Tier 3 byl definován jako doplňkový kapitál a není ho možné použít na krytí kreditních rizik. V druhém pilíři byl zabudován proces dohledu, jehož principem bylo zahrnutí ostatních rizik bank (všech kromě úvěrového, tržního a operačního) do systému řízení rizik a stanovení metodiky jejich kvantifikace. Třetí pilíř obsahoval požadavky na zveřejňování informací pro kontrolní orgány a podnikatelské subjekty o jednotlivých druzích rizik spojených s obchodní činností banky.

Cílem standardů Basel III je dle Poloučka (2013, s. 179-180) posílit odolnost bank v krizových situacích za pomoci zpřísnění požadavků na kapitálovou přiměřenost a na kvalitativní řízení bank. Důraz je kladen především na vyšší kvalitu kapitálu a posílení základního kapitálu Tier 1. Tento standard také zavádí ukazatel krytí likviditou a ukazatel čistého stabilního financování. Dále pak bude zapotřebí sledovat pákový poměr mezi původním kapitálem a celkovou expozicí rozvahových a podrozvahových aktiv.

Kašparovská (2006, s. 83-84) uvádí, že dle standardu Basel II si mohou banky vybrat metodu výpočtu kapitálového požadavku k úvěrovému riziku ze tří variant, a sice ze standardizovaného přístupu, základního IRB přístupu a pokročilého IRB přístupu.

#### 4.4.1 Standardizovaný přístup

Kašparovská (2006, s. 84) považuje standardizovanou metodu za nejjednodušší metodu stanovení kapitálového požadavku vzhledem k úvěrovému riziku. Rizikové váhy stanovují ratingové agentury a na jejich základě se určují rizikově vážená aktiva. Rizikové váhy se stanovují na základě posouzení vybraných kritérií, mezi které se řadí: „*objektivita, nezávislost, transparentnost/mezinárodní přístup, zveřejňování, dostatečné zdroje a důvěryhodnost.*“

Podle přílohy č. 4 vyhlášky ČNB č. 123/2007 Sb. se rozlišuje šestnáct kategorií expozic vůči jednotlivým subjektům. A sice „*expozice vůči centrálním vládám a centrálním bankám, regionálním vládám a místním orgánům, organizacím veřejného sektoru a ostatním nepodnikatelským osobám, mezinárodním rozvojovým bankám, institucím, podnikům, retailům, fondům kolektivního investování, institucím s krátkodobým ratingem a podnikových expozic s krátkodobým ratingem, expozice zajištěné nemovitostmi, expozic po splatnosti, regulatorně vysoce rizikové expozice, expozice v krytých dluhopisech, sekuritizované expozice a ostatní expozice.*“ (ČESKO, 2007, s. 1475-1476)

Pokud je pro podnik dostupný externí rating, je mu přiřazena riziková váha dle Tab. 2. Pokud rating dostupný není, subjektu se přiřadí riziková váha 100% nebo riziková váha expozice vůči centrální vládě země, ve které daná společnost sídlí na základě toho, která z hodnot je vyšší. (ČESKO, 2007, s. 1547)

Tab. 2. Rizikové váhy podnikových expozic (ČESKO, 2007, s. 1547)

Stupeň úvěrové kvality	1	2	3	4	5	6
Riziková váha	20%	50%	100%	100%	150%	150%

Dále je rozlišováno šest stupňů úvěrové kvality, ke kterým je přiřazený vždy konkrétní rating externích agentur.



Tab. 3. Převod ratingového hodnocení agentur Moody's a Fitch na stupně úvěrové kvality u dlouhodobého ratingu (Pravidla a doporučení ratingové agentury, c2003-2016)

Stupeň úvěrové kvality	Moody's	Fitch
1	Aaa až Aa3	AAA až AA-
2	A1 až A3	A+ až A-
3	Baa1 až Baa3	BBB+ až BBB-
4	Ba1 až Ba3	BB+ až BB-
5	B1 až B3	B+ až B-
6	Caa až nižší	CCC+ až nižší

#### 4.4.2 IRB přístupy

Dle Kašparovské (2006, s. 87-88) se zvyšuje význam interních ratingů, jelikož banky jsou oprávněny je využívat k vlastnímu oceňování úvěrových rizik. Musí však splňovat požadavky kladené na metodologii a výkaznictví, především z hlediska kvalitativního. Za základní vstupní parametry metod IRB je považována pravděpodobnost selhání, expozice při selhání, míra ztráty při selhání a doba splatnosti.

Podle přílohy č. 12 vyhlášky ČNB (ČESKO, 2007, s. 1602 - 1609) se rozlišují čtyři způsoby výpočtu rizikově vážené expozice podle kategorie subjektu. Rozlišují se:

- expozice vůči centrální vládě a centrální bance, vůči instituci nebo podniku,
- expozice retailové,
- expozice akciové,
- expozice ostatní.

Podle Siváka, Gertler a Kováče (2014, s. 291-192) je kreditní modely jednodušší přizpůsobit na jakýkoliv úvěrový produkt a dosáhnout tak zlepšení v oblasti řízení rizik. Používání interních ratingových modelů má za následek přesnější stanovení kapitálových požadavků potřebných ke krytí úvěrového rizika v porovnání s ostatními běžně používanými metodami. Ovšem i tyto modely mají omezení, a to především v požadavku na historická data o výkonnosti úvěrů, v možnosti zpětného ověření, které je komplikované v souvislosti s časovým horizontem a ocenění úvěrových nástrojů je prováděno pomocí statistických odhadů budoucích cen na základě dat minulých.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce obsahuje tři hlavní kapitoly, které se zabývají bankovním systémem a institucemi, které v něm působí, dále pak aktivními obchody bank a úvěrovým rizikem.

Bankovní systém může být buďto jednostupňový nebo dvoustupňový. V jednostupňovém systému vykonává centrální banka jak funkci emisní, tak i obchodní a tento systém je typický pro centrálně plánované ekonomiky. Ve dvoustupňovém systému jsou obsaženy jak banky obchodní, tak banka centrální a tento systém je typický pro tržně plánované ekonomiky. Součástí bankovního systému je řada institucí, které lze rozdělit na depozitní a nedeponitní, podle toho zda mohou přijímat vklady od klientů. Mezi depozitní instituce se řadí např. obchodní banky, spořitelny, stavební spořitelny nebo spořitelni a úvěrní družstva.

Jedním z hlavních cílů výše zmíněných institucí je dosáhnout takových výnosů, které zajistí jejich bezproblémový chod. Označení aktivní obchody plyne z jejich zachycení v rozvaze na straně aktiv. Za nejčastěji poskytované aktivní obchody jsou považovány půjčky, úvěry a případně bankovní záruky. Úvěry jsou členěny převážně dle doby splatnosti na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, dle účelu na účelové a neúčelové a dle žadatele na úvěry pro fyzické nebo právnické osoby. Při poskytování úvěrů se posuzuje řada skutečností, na jejichž základě je rozhodnuto o tom, zda bude úvěr subjektu poskytnut. Vždy je hodnocena bonita klienta a následně stanoveno zajištění úvěru a cena úvěru. Pokud klient není schopen z jakéhokoliv důvodu dostát svým závazkům, je banka povinna tento úvěr klasifikovat a vytvořit k němu opravné položky v souladu s vyhláškou ČNB.

Poskytování úvěrů je spojeno s řadou rizik, mezi která patří riziko úvěrové, tržní, operační a likvidity. Za zdaleka nejvyšší riziko je považováno riziko úvěrové, které je spojeno s neschopností klienta dostát svým závazkům dle podmínek stanovených v úvěrové smlouvě. K tomu, aby toto riziko mohlo být úspěšně řízeno, je nejprve nutné ho správně identifikovat a změřit. Měření úvěrového rizika prošlo již značným historickým vývojem, při kterém se finanční instituce zpočátku zaměřovaly na co nejpřesnější ohodnocení bonity klienta pomocí scoringových metod. S neustálým rozvojem produktů a vývojem regulačních požadavků došlo k vytvoření sofistikovaných kreditních modelů, které měli určit pravděpodobnost selhání klienta nebo jeho přesun v rámci ratingových kategorií. Při poskytování úvěrů musí finanční instituce určit kapitálový požadavek související s podstupovaným úvěrovým rizikem za pomoci buďto standardizovaného přístupu nebo pomocí IRB přístupu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FINANČNÍ INSTITUCE

Moravský Peněžní ústav – spořitelní družstvo patří mezi největší a kapitálově nejsilnější družstevní záložny v České republice s bilanční sumou 10,4 mld. Kč a základním kapitálem 1,185 mld. Kč. Sídlo MPU je situováno v Praze a pobočky se nachází ve Zlíně a Brně. Klientům, jejichž počet překročil hranici 12 000, poskytuje MPU služby podle zákona č. 87/1995 Sb., o spořitelních a úvěrních družstvech. O kvalitě nabízených služeb a spolehlivosti MPU svědčí jeho již dvacetiletá tradice, která je postavena na čtyřech základních hodnotách, mezi které patří kvalita, efektivnost, odpovědnost a inovace. Posláním MPU je poskytovat svým klientům výjimečné bankovní služby a zajistit tak jejich spokojenost. Poslání družstva je naplňováno neustálým rozvojem péče o klienta, budováním stability a rozvojem motivovaného týmu pracovníků. Hlavním strategickým cílem je změna právní formy ze spořitelního družstva na akciovou společnost, tedy transformace na banku. Dne 20. 8. 2015 byla podána žádost o udělení bankovní licence společně s žádostí o udělení souhlasu se změnou právní formy. K posunutí kvality služeb a zajištění individuálního přístupu ke klientům byl na konci roku 2015 představen historicky první věrnostní program MPU s názvem Prémiový klub. (*Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo, c2013*)



Obr. 1. Logo Moravského Peněžního Ústavu (*Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo, c2013*)

### 6.1 Historie

Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo byl založen ve Zlíně roku 1996. Jeho úspěšná historie se opírá především o osobní přístup, kvalitní služby a produkty. Za významné milníky v historii družstva lze považovat rok 2005, ve kterém počet členů dosáhl tisícové hranice a rok 2006, ve kterém bilanční suma překročila hranici jedné miliardy korun. Ve stejném roce dohled nad družstevními záložnami převzala ČNB a zavedla přísná regulační kritéria, na základě kterých vznikla družstvu příležitost dále zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. Další významnou událostí pro družstvo byla fúze s Privátním Peněžním Ústavem realizovaná v roce 2008, při které se nástupnickou organizací stal Moravský Peněžní

Ústav – spořitelní družstvo. Fúze, po které vzrostl základní kapitál na 180 milionů korun, umožnila družstvu poskytovat ještě lepší a komplexnější služby a rovněž maximalizovat efektivitu jednotlivých činností a řídicích procesů. V roce 2009 došlo k přesunutí sídla ze Zlína do Prahy, bylo zavedeno internetové bankovníctví a významně rostla bilanční suma a počet klientů, který přesáhl hranici 8000. V roce 2010 bylo dosaženo rekordního zisku po zdanění 35,76 mil. Kč a došlo k rozšíření portfolia nabízených produktů, které v roce 2011 vyústilo v zavedení nejúspěšnějšího produktu v historii, a sice podřízeného vkladu. V roce 2012 došlo k zavedení nového bankovního systému IS Tarvos a byla překročena hranice 10 000 členů a bilanční suma dosáhla hodnoty 9 mld. Kč. V roce 2013 byl vytvořen vkladový produkt Bonus+, který se v roce 2015 dostal do finálového kola soutěže Zlatá koruna a obsadil konečné 9. místo. Rozvoj produktů pokračoval i v následujícím roce, kdy byla představena novinka na trhu, která klientům ke spořicímu produktu navíc přinášela tarif na neomezené volání a SMS v rámci ČR zdarma. Došlo také k rozšíření obchodních míst do Brna a základní kapitál přerostl hranici 1 miliardy a stejně tak došlo k navýšení počtu členů na 11 000. Rok 2015 byl zlomový, jelikož došlo k podání žádosti o bankovní licenci a transformaci ze spořitelního družstva na banku, MPU se probojovalo do finále Ceny veřejnosti Zlatá koruna 2015 a bilanční suma přesáhla hranici 10 miliard. (*Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo, c2013*)



Obr. 2. Historický vývoj Moravského Peněžního Ústavu v jednotlivých letech (*Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo, c2013*)

## 6.2 Vybrané ekonomické ukazatele

V roce 2013 bilanční suma překročila hranici 8 mld. Kč a vykazovala tak nejvyšší hodnotu v oblasti družstevních záložen. Došlo také k významnému navýšení základního kapitálu mezi rokem 2012 a 2013, prostřednictvím převodu nerozděleného zisku minulých let a kapitálových fondů. Na konci roku byla hodnota základního kapitálu 828 156 tis. Kč, což představuje nárůst o více než 430 mil. v porovnání s předchozím účetním obdobím. Oproti roku 2012, kdy družstvo dosáhlo rekordního zájmu o vkladové produkty a v období přibližně jednoho měsíce přijalo vklady v objemu přesahujícím 1 mld. Kč, se v roce 2013 depozita klientů snížila. (Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo, [2013], s. 4-5)

Z údajů z Tab. 4. vyplývá, že v roce 2014 bilanční suma přesáhla hodnotu 9,6 mld. Kč a každoročně vzrůstající počet členů, se oproti předchozímu roku zvýšil o 1042, což potvrzuje zájem klientů o služby a produkty poskytované MPU. Základní kapitál se prostřednictvím dalších členských vkladů zvýšil o 239 mil. Kč a přesáhl hodnotu 1 mld. Kč. Podle veřejně dostupných údajů MPU vykazoval nejvyšší hodnotu základního kapitálu mezi družstevními záložnami a převyšoval i některé banky. Úvěry poskytnuté klientům díky zajímavým úrokovým sazbám meziročně vzrostly o více než 512 mil. Kč a nejvyšší zájem byl o úvěry pro právnické osoby. Nárůst depozit klientů souvisel s představením ojedinelého spoření, ke kterému bylo klientům nabízeno neomezené volání v rámci ČR zdarma a se zvýšením úrokových sazeb na vkladovém účtu Bonus+. (Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo, [2014], s. 4-5)

Historicky nejvyšší kapitálová přiměřenost 12,44% byla dosažena v roce 2015. Růst o 104 mil. Kč zaznamenal základní kapitál. Bilanční suma přesáhla hodnotu 10 mld. Kč.

*Tab. 4. Vybrané ekonomické ukazatele MPU (vlastní zpracování dle Moravského Peněžního Ústavu – spořitelního družstva, [2013];[2014] s. 6; Povinně zveřejňované informace, 2015)*

Vybrané ukazatele	30. 6. 2012	31. 12. 2013	31. 12. 2014	30. 9. 2015
Bilanční suma (tis. Kč)	8 158 161	8 030 327	9 647 554	10 337 605
Depozita klientů (tis. Kč)	7 414 250	6 970 871	8 398 707	9 048 574
Úvěry klientům (tis. Kč)	6 020 093	6 544 242	7 056 325	7 731 851
Základní kapitál (tis. Kč)	396 960	828 156	1 067 011	1 171 835
Zisk před zdaněním (tis. Kč)	50 906	3 533	50 795	12 531
Kapitálová přiměřenost (%)	8,99	11,49	12,05	12,44
Počet členů	9 720	10 457	11 499	12 005
Počet zaměstnanců	97	99	91	104

### 6.3 Produkty a služby poskytované vybranou finanční institucí

MPU nabízí své produkty a služby retailovým klientům, podnikům, institucím veřejné správy a také klientům vyžadujícím individuální přístup prostřednictvím privátního bankovníctví. Retailoví klienti mají možnost získat úvěr, vložit své prostředky na jeden z řady vkladových produktů, zřídit si běžný účet nebo využívat služeb internetového bankovníctví. Retailoví klienti si mohou z vkladových produktů vybrat mezi Bonus+ a Úrok+, které jsou zajímavé především vyšší úrok a v případě produktu Úrok+ pak úročením na denní bázi. Pro podnikatele je pak připraven vkladový účet, který umožňuje zhodnotit přebytečné prostředky za zajímavý úrok a s různou dobou splatnosti.

MPU se svými úvěrovými produkty zaměřuje především na právnické osoby a fyzické osoby – podnikatele. Blíže se jednotlivým úvěrovým produktům věnuje kapitola 7. Analýza současného stavu úvěrového portfolia vybrané finanční instituce.

Na konci roku 2015 byl poprvé v historii MPU představen věrnostní program nesoucí název Prémiový klub určený klientům, kteří složí další členský vklad a tím získají řadu výhod spojených s tímto věrnostním programem. Prémiový klub je založen na třech pilířích, a to kvalitě, diskretnosti a stabilitě. Dle výše dalšího členského vkladu je Prémiový klub rozdělen do tří kategorií na červený, stříbrný a zlatý a poskytuje úrokové zhodnocení vkladu od 0,7-1,2%, přičemž nejnižší možný další členský vklad pro přijetí je ve výši 300 000 Kč.



Obr. 3. Tři kategorie Prémiového klubu rozdělené dle výše dalšího členského vkladu (Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo, c2013)

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ÚVĚROVÉHO PORTFOLIA VYBRANÉ FINANČNÍ INSTITUCE

V současném úvěrovém portfoliu Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo nabízí produkty jak pro fyzické, tak pro právnické osoby v souladu se stanovenou úvěrovou strategií. V oblasti fyzických osob je rozlišováno, zda se jedná o podnikatele či nepodnikatele. Úvěry ze skupiny pro soukromé osoby jsou určeny fyzickým osobám nepodnikatelům. Všechny poskytované úvěry jsou účelové a jsou poskytovány ve výši od 2 mil. Kč až do 300 mil. Kč.

Jednotlivé druhy zajištění úvěrů znázorňuje Tab. 5. Nejčastěji bývá, k zajištění úvěru poskytnutého MPU, vyžadována nemovitost, která je zároveň považována i za nejkvalitnější typ zajištění.

Tab. 5. Přehled druhů zajištění (Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo, [2014], s. 30)

v tis. Kč	31. 12. 2013	31. 12. 2014
Peněžní prostředky	2 168	0
Nemovitosti	6 003 456	6 487 408
Cenné papíry	41 600	31 200
Ostatní zajištění	24 738	32 152
Celkem	6 071 962	6 550 760

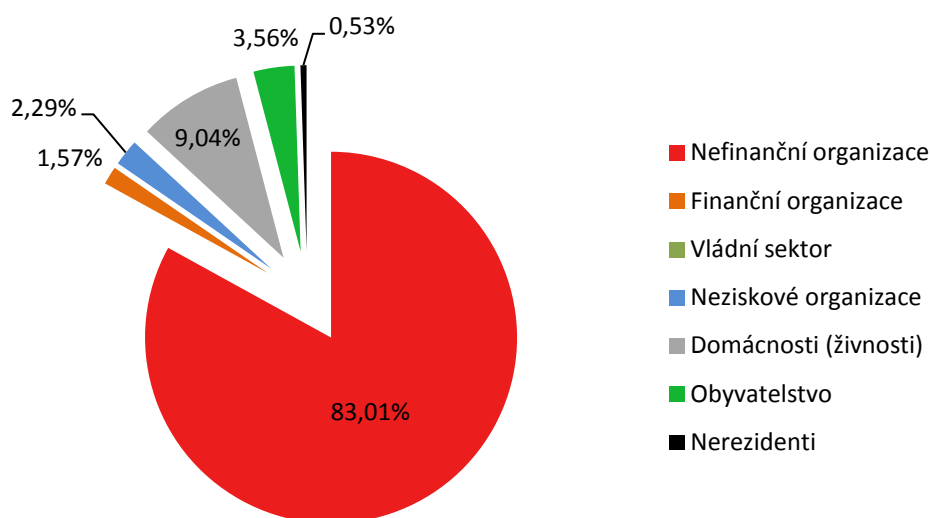
Přehled pohledávek za klienty podle sektorů v letech 2013 - 2014 včetně vertikální analýzy přináší Tab. 6.

Tab. 6. Pohledávky za klienty dle sektorů (Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo, [2014], s. 30)

v tis. Kč	31. 12. 2013	31. 12. 2014	31. 12. 2013	31. 12. 2014
Nefinanční organizace	5 877 366	6 422 140	83,55%	83,01%
Finanční organizace	117 487	121 246	1,67%	1,57%
Vládní sektor	-	-	0,00%	0,00%
Neziskové organizace	51 453	177 216	0,73%	2,29%
Domácnosti (živnosti)	635 789	699 316	9,04%	9,04%
Obyvatelstvo	340 716	275 642	4,84%	3,56%
Nerezidenti	12 023	40 848	0,17%	0,53%
Hrubá výše	7 034 834	7 736 408	100,00%	100,00%
Opravné položky	490 592	680 083		
Celkem	7 034 834	7 736 408		



Z výše uvedené tabulky je patrné, že nejvyšší podíl úvěrů, přibližně 83%, byl v letech 2013 a 2014 poskytnut nefinančním organizacím. Meziročně se výše poskytovaných úvěrů zvýšila o 544 774 tis. Kč a významně se tak přiblížila hranici 6,5 mld. Kč. Výše úvěrů poskytnutých fyzickým osobám podnikatelům k 31. 12. 2013 měla hodnotu 635 789 tis. Kč a v následujícím roku vzrostly poskytnuté úvěry těmto klientům o dalších 63 527 tis. Kč a tvořily podíl na celkových úvěrech ve výši 9,04%. Kategorie obyvatelstvo, tedy fyzické osoby nepodnikatelé, jako jediná vykázala meziroční pokles o 65 074 tis. Kč. Výše ostatních úvěrů poskytnutých finančním organizacím, neziskovým organizacím a nerezidentům je zanedbatelná oproti výše zmíněným skupinám klientů.



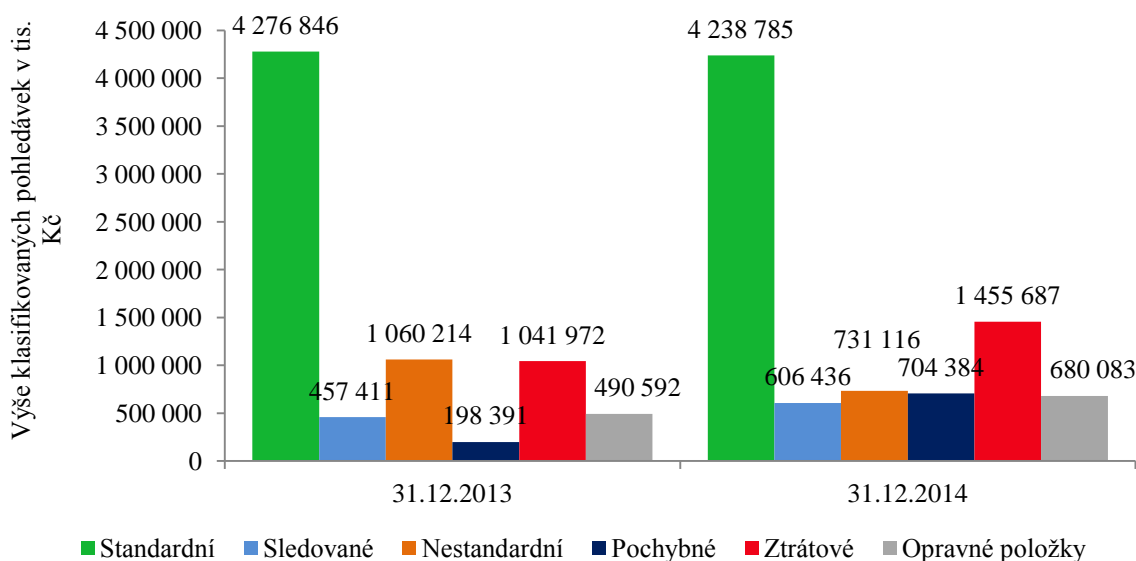
Obr. 4. Pohledávky za klienty dle jednotlivých sektorů v roce 2014 (vlastní zpracování)

Přehled klasifikovaných pohledávek z poskytnutých úvěrů v letech 2013 - 2014 včetně vertikální analýzy přináší Tab. 7.

Tab. 7. Klasifikované pohledávky z poskytnutých úvěrů a jejich procentuální podíl na hrubé výši (Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo, [2014], s. 30)

v tis. Kč	31. 12. 2013	31. 12. 2014	31. 12. 2013	31. 12. 2014
Standardní	4 276 846	4 238 785	60,80%	54,79%
Sledované	457 411	606 436	6,50%	7,84%
Nestandardní	1 060 214	731 116	15,07%	9,45%
Pochybné	198 391	704 384	2,82%	9,10%
Ztrátové	1 041 972	1 455 687	14,81%	18,82%
Hrubá výše	7 034 834	7 736 408	100,00%	100,00%
Opravné položky	490 592	680 083		
Celkem	6 544 242	7 056 325		

Standardní pohledávky mezi roky 2013 a 2014 poklesly o 38 061 tis. Kč a v roce 2014 tvořily 54, 79% hrubé výše pohledávek. Všechny ostatní kategorie, s výjimkou nestandardních pohledávek, zaznamenaly růst mezi sledovanými roky. V průběhu roku 2014 byly v souladu s příslušnou vyhláškou ČNB vytvořeny opravné položky v hodnotě 266 144 tis. Kč, z toho jich bylo použito v průběhu roku 54 541 tis. Kč a rozpuštěno z důvodu nepotřebnosti 22 112 tis. Kč. Celková hodnota opravných položek tak k 31. 12. 2014 byla 680 083 tis. Kč.



Obr. 5. Druhy klasifikovaných pohledávek v letech 2013 a 2014 (vlastní zpracování)

## 7.1 Úvěry pro soukromé osoby

Tato kapitola vychází především z interních materiálů MPU a konzultací s úvěrovou specialistkou.

Soukromé osoby mají možnost požádat o úvěrový produkt s názvem Investiční nemovitostní financování pro fyzické osoby nebo Investiční úvěr pro fyzické osoby.

### 7.1.1 Investiční úvěr pro fyzické osoby

Investiční úvěr pro fyzické osoby je určen fyzickým osobám, které nejsou podnikateli. Jedná se o účelový, střednědobý až dlouhodobý úvěr, který je poskytován žadateli za účelem pořízení dlouhodobého hmotného (např. dopravních prostředků) i nehmotného majetku (např. cenných papírů, pohledávek). Poskytnuté finanční prostředky lze použít na aktivity spojené s danou investicí nebo na refinancování dříve poskytnutých úvěrů. Jako zajištění je vyžadována zástava financovaného aktiva nebo nemovitosti, případně zástava movi-

tých věcí odlišných od financovaného aktiva. Jako další možnosti zajištění k výše uvedeným mohou být vyžadovány blanco směnky, notářský zápis s přímou vykonatelností, aval blanco směnky třetí osobou, přistoupení k dluhu třetí osobou a ručení za dluh třetí osobou. Minimální výše úvěru je stanovena na 10 mil. Kč a maximální výše do doporučeného interního limitu, který je nižší než regulační limit. Úvěr bývá standardně poskytován v českých korunách, v případě potřeby je však možné poskytnout úvěr i v EUR nebo USD a jeho čerpání probíhá po splnění podmínek čerpání buďto postupně nebo jednorázově. Doba splatnosti je závislá na ekonomické délce životnosti financovaného aktiva nejdéle však 25 let. Úroková sazba může být pevná nebo pohyblivá.

### **7.1.2 Investiční nemovitostní financování pro fyzické osoby**

Produkt Investiční nemovitostní financování je určen fyzickým osobám, podnikatelům i nepodnikatelům. Jedná se o účelový úvěr poskytovaný na nákup nemovitostí určených k následnému pronájmu či prodeji včetně jejich rekonstrukcí, dále k pořízení nemovitosti k vlastnímu bydlení, refinancování dříve proinvestovaných vlastních zdrojů klienta či refinancování bankovních úvěrů. Jako zajištění úvěru je vyžadována převážně zástava nemovitosti nebo pohledávky z vkladu nebo běžného účtu, dále pak inkaso veškerých nájmů z financované nemovitosti na účet vedený u MPU, blanco směnka vystavená klientem, aval blanco směnky třetí osobou, ručení za dluh třetí osobou a další. Minimální výše úvěru je stanovena na hodnotu 10 mil. Kč a maximální výše 200 mil. Kč. Úvěr může být čerpán postupně (dle předem sjednaných kritérií) nebo jednorázově (po předložení dokladů o nákupu). V případě projektů pronájmu je max. doba splatnosti stanovena na 25 let, v případě projektu prodeje pak na 6 let od dokončení. Úroková sazba může být pevná nebo pohyblivá.

## **7.2 Úvěry pro podnikatele a firmy**

Právnícké osoby pak mají na výběr z Provozního úvěru, Investičního úvěru a Projektového a developerského financování nemovitostí.

### **7.2.1 Provozní úvěr**

Provozní úvěr je účelový, krátkodobý až střednědobý produkt určený na financování běžného provozu podniku souvisejícího s hlavním předmětem podnikání nebo na refinancování již dříve poskytnutých provozních úvěrů. Tento produkt je nabízen ve dvou variantách, a sice jako:

- Kontokorent (klientovi je založen běžný účet),
- Revolving (klientovi je založen úvěrový účet pro každý úvěrový případ revolvingu).

Účel Provozního úvěru musí vyplývat z běžné činnosti podnikatele a je poskytován právnickým osobám a podnikatelům, kteří jsou fyzickými osobami na provozní potřeby a refinancování úvěrů. Primárním zajištěním úvěru je zástavní právo k věci hromadné, zajišťovací postoupení pohledávek z obchodního styku, ze zaplacených záloh na pořízení zásob a zástavní právo k pohledávkám z vkladů. Minimální výše úvěru je stanovena na 2 mil. Kč a max. výše až 300 mil. Kč. Způsob čerpání závisí na zvolené variantě provozního úvěru. Čerpání u varianty kontokorentní je průběžné až do výše povoleného limitu, který je vázán na běžný účet. Zatímco čerpání u revolvingové varianty je vázáno na úvěrový účet a je prováděno na základě požadavku klienta a jim dodaných podkladů. Splácení je u kontokorentní varianty průběžné a u varianty revolvingové dle smluvně sjednaného kalendáře.

### 7.2.2 Investiční úvěr

Jedná se o účelový střednědobý až dlouhodobý úvěr, jehož účelem je poskytnutí finančních prostředků na pořízení hmotného i nehmotného majetku za účelem rozvoje podnikání a je poskytován právnickým osobám a fyzickým osobám – podnikatelům. Jako primární zajištění je vyžadována zástava financované investice, zástava nemovitosti, notářský zápis s přímou vykonatelností a jako sekundární zajištění je požadována zástava movitých věcí odlišných od financovaného aktiva. Minimální výše úvěru je stanovena na 10 mil. Kč a max. výše pak na 300 mil. Kč. Úvěr však může být čerpán i v jiných měnách, a to USD a EUR. Čerpat úvěr je možné postupně nebo jednorázově přičemž lhůta pro postupné čerpání je 12 měsíců. Úroková sazba je pevná nebo plovoucí. Doba splatnosti do 5 let s možností prodloužení až na 15 let, tato možnost musí být uvedena v původním úvěrovém návrhu.

### 7.2.3 Projektové a developerské financování nemovitostí

Produkt Projektové a developerské financování je rozdělen na dvě formy financování:

- Developerské financování - určeno k financování záměrů bytové a nebytové výstavby, které jsou realizovány speciální projektovou společností,

- Projektové financování – určeno k financování investičních záměrů (nákup, rekonstrukce nebo výstavba nemovitostí určených k pronájmu), které jsou realizovány speciální projektovou společností.

Financování prostřednictvím tohoto produktu je navázáno na založení speciální projektové společnosti (SPV) nebo je realizováno některou z právnických osob. Jako zajištění je povinně vyžadována zástava nemovitosti, jejíž poměr výše úvěru vůči tržní hodnotě musí být v souladu s interními předpisy od 80 – 60 % dle typu výstavby. Minimální podíl vlastních zdrojů na celkové investici musí činit od 30 – 40 % v závislosti na typu projektu. Úvěr je poskytován v min. výši 10 mil. Kč až do max. výše 300 mil. Kč a je možné ho čerpat jednorázově nebo postupně. Doba splatnosti pro variantu Developerského financování je do 3 let s možností prodloužení na 6 let a u Projektového financování max. 25 let od zahájení dob splácení.

## 8 KONKURENTI A JEJICH NABÍDKA ÚVĚROVÝCH PRODUKTŮ

Konkurenti Moravského Peněžního Ústavu jsou především družstevní záložny působící na českém trhu, ale také řada obchodních bank nabízejících obdobná úvěrová portfolia. V této kapitole budou jako konkurenti uvedeny tři největší družstevní záložny z hlediska bilanční sumy a základního kapitálu a dvě obchodní banky. Zdrojem informací pro tuto kapitolu jsou webové stránky, výroční zprávy a čtvrtletní povinně zveřejňované informace institucí.

### 8.1 AKCENTA, spořitelní a úvěrní družstvo

AKCENTA, spořitelní a úvěrní družstvo bylo založeno roku 1996 v Hradci Králové. V současné době ve svém úvěrovém portfoliu nabízí úvěry pro fyzické osoby a podnikatele. Fyzické osoby mohou získat účelové i neúčelové úvěry ve výši 500 tis. – 50 mil. Kč s dobou splatnosti až 30 let, zajištěné nemovitostí do maximální výše 70%. Účelové úvěry jsou fyzickým osobám nejčastěji poskytovány na pořízení a úpravy bydlení, pořízení komerčních a nebytových prostor, pozemků a na investiční a provozní činnost nebo refinancování závazků. Úvěry nabízené podnikatelům se příliš neliší od úvěrů určeným fyzickým osobám. Výše úvěrů, zajištění i splatnost je stejná jako u fyzických osob, rozdíl je ovšem v účelu úvěru, který je nejčastěji využíván na investiční a provozní činnosti, refinancování závazků dále pak na pořízení a rekonstrukci nemovitostí a na počátek a rozvoj podnikání a dalších aktivit s podnikáním spojených. (Úvěry, [b. r.] )

Z hlediska bilanční sumy a základního kapitálu lze AKCENTU považovat za čtvrtou největší záložnu v České republice. Dle výroční zprávy k 31. 12. 2014 došlo na počátku roku k navýšení základního kapitálu o téměř 50 mil. Kč a ztráta za účetní období byla způsobena zaměřením se na interní procesy záložny a nerozvíjením obchodních činností.

*Tab. 8. Vybrané ekonomické ukazatele (vlastní zpracování dle AKCENTA, spořitelní a úvěrní družstvo, [2014], s. 3; Povinně zveřejňované informace, 2015)*

Vybrané ukazatele	31. 12. 2014	30. 9. 2015
Bilanční suma (tis. Kč)	3 339 073	3 421 874
Depozita klientů (tis. Kč)	3 009 722	3 105 647
Úvěry klientům (tis. Kč)	2 280 898	2 016 531
Základní kapitál (tis. Kč)	346 931	346 931
Zisk před zdaněním (tis. Kč)	- 10 185	- 12 258
Kapitálová přiměřenost (%)	11,19	13,19
Počet členů	5 079	-
Počet zaměstnanců	73	73

## 8.2 Artesa, spořitelní družstvo

Spořitelní družstvo Artesa bylo založeno roku 1999 pod názvem Spořitelní a úvěrní družstvo Svatopluk. V současnosti nabízí ve svém úvěrovém portfoliu tři produkty určené pouze právnickým osobám. Jedná se o produkty:

- Artesa FLEXI,
- Artesa DEVELOPMENT,
- Artesa DYNAMIK.

Úvěr Artesa FLEXI, který je poskytován ve výši od 2 – 155 mil. Kč, slouží především k financování provozních a méně náročných investičních potřeb. Doba splatnosti úvěru se pohybuje v rozmezí 1 – 5 let s možností případného prodloužení a úroková sazba začíná na 6,5% p. a. (Úvěry a financování, c2016)

Úvěrový produkt DEVELOPMENT je určen k pořízení, výstavbě nebo rekonstrukci nemovitosti, která je následně určena k pronájmu či prodeji. Parametry úvěru jsou stejné jako u předchozího produktu. Jako zajištění je u výše uvedených produktů vyžadována nemovitost a úvěr je poskytnut maximálně do 70% její hodnoty. (Úvěry a financování, c2016)

Úvěr DYNAMIK představuje kontokorentní úvěr sloužící ke krátkodobému zajištění prostředků podniku ve výši sjednaného úvěrového rámce. (Úvěry a financování, c2016)

Dle výše bilanční sumy a základního kapitálu lze považovat spořitelní družstvo Artesa za třetí největší družstevní záložnu v České republice. Bilanční suma se v roce 2014 přiblížila hranici 4 mld. Kč, ovšem k 30. 9. 2015 poklesla o přibližně 43,5 mil. Kč. Artesa za rok 2014 dosáhla kladného výsledku hospodaření a vysoké kapitálové přiměřenosti, kterou si udržela i k 30. 9. 2015.

Tab. 9. Vybrané ekonomické ukazatele (vlastní zpracování dle Artesa, spořitelní družstvo, [2014], s. 6-7; Povinně uveřejňované informace, 2015)

Vybrané ukazatele	31. 12. 2014	30. 9. 2015
Bilanční suma (tis. Kč)	3 745 502	3 702 048
Depozita klientů (tis. Kč)	2 958 323	2 976 892
Úvěry klientům (tis. Kč)	2 537 736	2 597 514
Základní kapitál (tis. Kč)	630 805	632 226
Zisk před zdaněním (tis. Kč)	4 276	23 736
Kapitálová přiměřenost (%)	19,30	18,96
Počet členů	3 044	-
Počet zaměstnanců	52	43

### 8.3 Záložna CREDITAS, spořitelní družstvo

Záložna CREDITAS, spořitelní družstvo byla založena roku 1996 a do roku 2010 působila pod názvem 1. Třebíčská záložna, spořitelní a úvěrní družstvo. CREDITAS nabízí fyzickým osobám dva typy úvěrů:

- neúčelový – Spotřebitelský úvěr zajištěný,
- účelový – Úvěr na bydlení.

Dále pak nabízí tyto úvěry pro právnické osoby:

- Investiční úvěr,
- Provozní úvěr – splácený termínovaný úvěr a kontokorent,
- Úvěr na projektové financování,
- Revolvingový úvěr,
- Bankovní záruka.

Neúčelový úvěr je možné využít na cokoliv ve výši od 50 – 1 880 tis. Kč s dobou splatnosti 20 let a pevnou úrokovou sazbou po celou dobu splácení od 7,9% p. a. Úvěr může být zajištěn jak nemovitostí, tak i zástavním právem k vkladu nebo živelným pojištěním. (Úvěry a záruky, [b.r.] )

Účelový úvěr, který je poskytován od 50 tis. Kč se splatností 20 let, lze ho využít na pořízení, rekonstrukci nebo sjednocení v minulosti poskytnutých úvěrů na zhodnocení nemovitosti, dále pak na vypořádání po rozvodových nebo dědických nároků k nemovitosti. Jako zajištění je požadována obytná nemovitost s živelným pojištěním a jako dozajištění zástava peněžitého vkladu. (Úvěry a záruky, [b.r.] )

Úvěry pro právnické osoby jsou posuzovány vždy individuálně a úroková sazba a výše úvěru je stanovena podle konkrétního případu. Stejně tak doba splatnosti je určována individuálně v závislosti na typu financovaného projektu a druhu zajištění. Na základě žádosti klienta o úvěr, spořitelní družstvo vybere vhodný typ úvěru a zajištění. Bližší informace o firemních úvěrech CREDITAS veřejně neposkytuje. (Úvěry a záruky, [b.r.] )

Záložnu CREDITAS společně s Moravským Peněžním Ústavem lze považovat za největší záložny v České republice se silnou finanční pozicí, kterou reprezentují výše bilanční sumy a výše základního kapitálu.



Tab. 10. Vybrané ekonomické ukazatele k 31. 12. 2014 (vlastní zpracování dle záložny CREDITAS, spořitelního družstva, [2014], s. 2; 36-37; Povinně uveřejňované informace, 2015)

Vybrané ukazatele	31. 12. 2014	30. 9. 2015
Bilanční suma (tis. Kč)	10 532 545	10 386 433
Depozita klientů (tis. Kč)	9 566 545	9 174 222
Úvěry klientům (tis. Kč)	7 646 900	6 863 169
Základní kapitál (tis. Kč)	865 246	1 095 068
Zisk před zdaněním (tis. Kč)	43 280	8 799
Kapitálová přiměřenost (%)	11,13	13,2
Počet členů	19 378	-
Počet zaměstnanců	128	125

#### 8.4 Equa bank a.s.

Equa bank a.s. vstoupila na český trh 20. 9. 2011 a je vlastněna společností Equa Group Ltd. Equa bank svou výší bilanční sumy a základního kapitálu převyšuje všechny zmíněné družstevní záložny. V oblasti výsledku hospodaření za rok 2014 zaznamenala značnou ztrátu ve výši 439 395 tis. Kč, kterou se jí podařilo k 30. 9. 2015 výrazně snížit.

Tab. 11. Vybrané ekonomické ukazatele (vlastní zpracování dle Equa bank, [2014], s. 74-78; Povinně uveřejňované informace, 2015)

Vybrané ukazatele	31. 12. 2014	30. 9. 2015
Bilanční suma (tis. Kč)	27 362 554	35 480 705
Depozita klientů (tis. Kč)	24 817 855	32 291 228
Úvěry klientům (tis. Kč)	19 579 433	25 097 957
Základní kapitál (tis. Kč)	2 260 000	2 260 000
Zisk před zdaněním (tis. Kč)	- 439 395	- 183 661
Kapitálová přiměřenost (%)	14,58	14,97
Počet členů	115 000	-
Počet zaměstnanců	499	483

Equa bank poskytuje svým klientům, kteří jsou fyzickými osobami převážně půjčky a hypotéky. Klienti tak mohou vybírat z AutoPůjčky, Minutové půjčky, RePůjčky, RePůjčky pro konsolidaci, RePůjčky na auto, Hypotéky na cokoliv, Hypotéky na dům nebo byt a Refinancování hypotéky. V oblasti podnikatelských úvěrů nabízí klasické úvěrové produkty:

- Investiční úvěr,
- Provozní úvěr,
- Malý podnikatelský úvěr – zajištěný, nezajištěný,
- Financování nemovitostí a projektů. (Equa bank, c2011 – 2016)

Dále pak banka nabízí v kategorii úvěrových produktů:

- Pomoc při získávání financování prostřednictvím dotací EU,
- Bankovní záruky. (Equa bank, c2011 – 2016)

Investiční úvěr slouží k financování nákupu hmotného majetku, ale i nákupu či rekonstrukci staveb, výrobních zařízení nebo dopravních prostředků. Je poskytován s dobou splatnosti až na 30 let, výše úvěru není limitována a je možné úvěr čerpat jak v Kč tak i EUR. (Equa bank, c2011 – 2016)

Provozní úvěr souvisí s financováním provozních potřeb podniků, konkrétně oběžných aktiv a je poskytován ve formě kontokorentní, revolvingové nebo splátkové. Ani v tomto případě není výše úvěru limitována a lze ho využít i na refinancování dříve sjednaného provozního úvěru. (Equa bank, c2011 – 2016)

Malý podnikatelský úvěr je nabízen jako zajištěný i nezajištěný. V případě úvěru zajištěného nemovitostí lze získat čerpání až do výše 5 mil. Kč. Malý podnikatelský úvěr nezajištěný je poskytován do výše 1. mil. Kč (kontokorentní úvěr) nebo 1,5 mil. Kč (splátkový úvěr) a je určen právnickým, ale také fyzickým osobám. Doba splatnosti kontokorentní formy úvěru je 12 měsíců s možností prodloužení a splátkového úvěru 12 – 84 měsíců. Splátkový úvěr je možné čerpat účelově i neúčelově a je nabízena i možnost předčasného splacení. Malý podnikatelský úvěr zajištěný je rovněž poskytován ve variantě kontokorentního a splátkového úvěru a je určen právnickým i fyzickým osobám. Kontokorentní formu úvěru lze čerpat až do výše 3 mil. Kč s dobou splatnosti 12 měsíců s možností prodloužení v případě plnění sjednaných podmínek. Varianta splátkového úvěru nabízí dobu splatnosti 12 – 180 měsíců a čerpání účelové i neúčelové až do výše 5 mil. Kč. Jako zajištění je vyžadována nemovitost, avalovaná bianco směnka nebo případné dozajištění ČMZRB. (Equa bank, c2011 – 2016)

Financování nemovitostí slouží k pořízení, rekonstrukci nebo výstavbě nemovitosti a projektové financování k financování projektů z různých odvětví, nejčastěji v oblasti energetiky a infrastruktury. (Equa bank, c2011 – 2016)

## 8.5 Raiffeisenbank, a.s.

Raiffeisenbank působí v České republice od roku 1993 a je vlastněna rakouskou finanční institucí Raiffeisen Bank International AG (RBI). Nabízí velké množství půjček a úvěrů, které jsou rozděleny do tří hlavních skupin, uvedených dále v textu.

Tab. 12. Vybrané ekonomické ukazatele (vlastní zpracování dle Raiffeisenbank, [2014], s. 3; Povinně uveřejňované informace, 2015)

Vybrané ukazatele	31. 12. 2014	30. 9. 2015
Bilanční suma (tis. Kč)	226 028 508	244 804 232
Depozita klientů (tis. Kč)	164 655 562	193 568 550
Úvěry klientům (tis. Kč)	170 408 374	177 852 496
Základní kapitál (tis. Kč)	11 060 800	11 060 800
Zisk před zdaněním (tis. Kč)	2 533 237	2 474 234
Kapitálová přiměřenost (%)	16,10	15,64
Počet členů	nezveřejňuje	nezveřejňuje
Počet zaměstnanců	2 618	2 655

Raiffeisenbank nabízí v oblasti osobních financí následující půjčky a hypotéky: Rychlá půjčka, Konsolidace a refinancování, Povolený debet, Hypotéky na bydlení, Předhypoteční úvěr, Americká hypotéka, Hypotéka se zápočtem úspor, Kontokorentní hypotéka a Refinancování. Podnikatelům a malým firmám s obratem do 50 mil. Kč jsou nabízeny tyto druhy financování:

- Kontokorentní úvěr,
- Investiční úvěr,
- Neúčelový úvěr,
- Splátka bez úroku,
- Úvěry zajištěné ČMZRB,
- Refinancování,
- Americká hypotéka,
- AutoLeasing. (Raiffeisenbank, 2016)

Jelikož úvěrové portfolio Raiffeisenbank je velice rozsáhlé, bude v návaznosti na předešlé produkty dříve zmíněných institucí, dále popsán pouze Investiční úvěr, Provozní financování, Financování investic a Projektové financování.

Investiční úvěr slouží k rozvoji podnikatelských činností a je možné ho čerpat od 30 tis. – 3 mil. Kč a v případě zajištění nemovitostí až do výše 7,5 mil. Kč. Doba splatnosti je v rozmezí 1 – 5 let a jako zajištění je požadována blanco směnka nebo v některých případech zástavní právo k nemovitosti. (Raiffeisenbank, 2016)

Firmám a korporacím nabízí Raiffeisenbank následující formy financování:

- Provozní financování,
- Financování investic,
- Trade and export finance,
- Factoring,
- Leasing,
- Projektové financování,
- Strukturované a akviziční financování, syndikované úvěry.

Provozní financování je poskytováno ve dvou variantách jako Kontokorentní úvěr nebo Revolvingový úvěr. Kontokorentní úvěr, který je poskytován bez nutnosti zajištění nemovitostí, lze čerpat v Kč, EUR, USD a výše úvěrového rámce je nastavena dle požadavků klienta s běžnou splatností do 1 roku. Revolvingový úvěr oproti předešlému nabízí nižší úrokovou sazbu a lze ho spojit s Kontokorentním úvěrem, bankovními zárukami nebo dokumentárními akreditivy. Limit úvěru je nastaven dle potřeb klienta a je poskytován na smluvně stanovená dílčí období čerpání. (Raiffeisenbank, 2016)

Financování investic je dále rozděleno na Investiční úvěr, Úvěr ze zdrojů EIB pro malé a střední podniky, Zelený úvěr a Úvěr na investice s podporou EU – Záruky EIF.

Investiční úvěr slouží k pořízení dlouhodobého majetku, především nákupu dokončených staveb, investiční výstavbu, pořízení movitých věcí, dlouhodobého nehmotného majetku, podílu ve společnosti nebo závodu. Úroková sazba může být sjednána jako fixní nebo pohyblivá a jako zajištění je nejčastěji požadována nemovitost, záruka ČMZRB nebo zajišťovací převod financovaných technologií. Maximální doba splatnosti je stanovena na 15 let, přičemž doba splatnosti musí odpovídat životnosti investice. (Raiffeisenbank, 2016)

Projektové financování je obvykle poskytováno na financování výrobních celků nebo nemovitostí (developerských projektů) s dobou splatnosti maximálně 15 let a fixní či pohyblivou úrokovou sazbou. Čerpání úvěru může být jednorázové nebo postupné s možností čerpání v cizí měně. (Raiffeisenbank, 2016)

## 9 POROVNÁNÍ PORTFOLIA ÚVĚROVÝCH PRODUKTŮ VYBRANÉ FINANČNÍ INSTITUCE A KONKURENCE

Moravský peněžní ústav nabízí ve svém úvěrovém portfoliu účelové produkty jak pro fyzické, tak právnické osoby ve výši od 2 – 300 mil. Kč dle typu úvěru. Produkty určené fyzickým osobám jsou dále rozděleny na úvěry pro soukromé osoby (nepodnikatele) a podnikatele. Fyzické osoby, tedy podnikatelé i nepodnikatelé, mohou získat produkt Investiční nemovitostní financování a výlučně pro nepodnikatele je pak určen produkt s názvem Investiční úvěr pro fyzické osoby. Právnickým osobám je poskytován Provozní úvěr, Investiční úvěr a Projektové a Developerské financování nemovitostí. Fyzickým osobám – podnikatelům je určen Provozní úvěr a Investiční úvěr. Jako primární zajištění je u všech typů úvěrů vždy vyžadována nemovitost. Cílem MPU není v oblasti úvěrů poskytovat nepřehrné množství produktů a obsáhnout jimi celý trh, ale zaměřit se vždy na určitou oblast, ve které se nabízí vhodná příležitost a následně vytvořit kvalitní produkt po kterém bude vysoká poptávka.

Tab. 13. Přehled poskytovaných úvěrů MPU a vybraných konkurentů (vlastní zpracování)

Popis produktu	MPU	Akcenta	Artesa	Creditas	Equa	RB
Investiční úvěr - FO	x	x				
Investiční nemovitostní financování - FO	x	x		x	x	x
Provozní úvěr	x	x	x	x	x	x
Investiční úvěr	x	x	x	x	x	x
Projektové a developerské financování	x		x	x	x	x

Výše uvedené produkty poskytované MPU se řadí mezi standardní a je možné je nalézt téměř ve všech portfoliích bank a ve velké míře jsou obsaženy i u konkurenčních spořitelních družstev. Spořitelní družstvo Creditas neposkytuje produkt Investiční úvěr pro fyzické osoby nepodnikatele, ale ve svém portfoliu má tzv. Úvěr na cokoliv, jehož použití není účelově svázáno a může tedy případně sloužit i jako úvěr investiční. Stejně tak tomu je v případě Equa bank a Raiffeisenbank, které poskytují v oblasti fyzických osob nepodnikatelů bezúčelné úvěry, které mohou následně sloužit k realizování investiční činnosti žadatele.

Zdaleka nejrozsáhlejším úvěrovým portfoliem mezi sledovanými finančními institucemi disponuje Raiffeisenbank, která nabízí 25 hlavních produktů a u některých i další možné

varianty financování. Tyto produkty jsou rozděleny do 3 kategorií na osobní finance, podnikatele a malé firmy s obratem do 50 mil. Kč a firmy a korporace s obratem nad 50 mil. Kč. Druhým nejrozsáhlejším portfoliem disponuje Equa bank, která v oblasti fyzických osob nabízí 8 produktů a v oblasti právnických osob 6 produktů. V oblasti spořitelních družstev se takto rozsáhlá úvěrová portfolia nevyskytují a u vybraných subjektů lze konstatovat, že pozornost je směřována převážně na oblast firemních úvěrů. Jedním z důvodů může být nedostatek kapacit na posuzování úvěrových návrhů a absence systému, který by okamžitě vyhodnocoval, zda je možné klientovi úvěr či půjčku poskytnout, jako je tomu např. u tzv. Minutové půjčky od Equa bank.

Rozdíl mezi bankami a spořitelními družstvy je rovněž v požadovaném zajištění úvěrů. MPU, Artesa a Akcenta vyžadují u všech nabízených úvěrů zajištění prostřednictvím nemovitosti a CREDITAS u úvěrů pro fyzické osoby (u úvěrů určených právnickým osobám není typ zajištění uveden, ale lze předpokládat, že bude zajištění prostřednictvím nemovitostí dominovat). Výše uvedené banky mají, mimo zajištění nemovitostí, u některých druhů produktů uvedeno jako zajištění blanco směnku, případně jsou některé úvěry poskytovány i jako nezajištěné. Vždy je však nutné při stanovování zajištění a rozhodování o tom, zda bude úvěr klientovi poskytnut určit jeho bonitu a zjistit, zda má nějaké závazky i u jiné finanční instituce případně jiného subjektu.

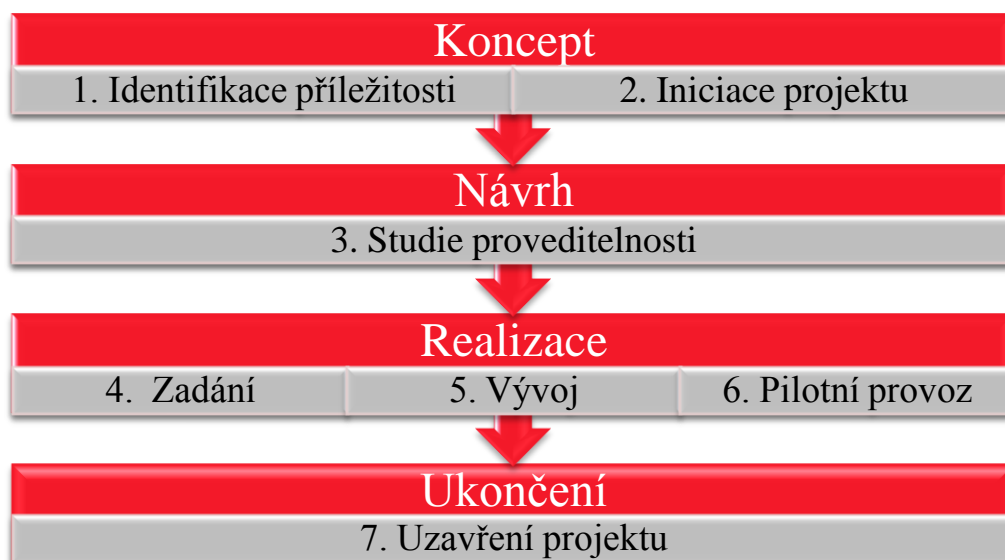
## 10 ANALÝZA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ A NÁLEŽITOSTÍ TVORBY NOVÉHO PRODUKTU VE VYBRANÉ FINANČNÍ INSTITUCI

Tvorba nového produktu je v Moravském Peněžním Ústavu realizována prostřednictvím projektového řízení, přičemž se za projekt považuje dočasná aktivita, jejímž cílem je vytvořit nebo modifikovat jedinečný produkt, službu, činnost nebo proces. Z hlediska délky trvání, nákladů a časové náročnosti, počtu podílejících se útvarů a možnosti zapojení externích dodavatelů je rozlišováno mezi Projektem a Pracovní skupinou. Délka trvání projektu je více než 3 měsíce, je možné zapojit externí dodavatele, podílí se na něm více než 2 útvary a náklady přesahují 250 tis. Kč. Pracovní skupina je otevírána k realizaci méně významné změny.

Tato kapitola vychází především z interních materiálů MPU a z konzultací s úvěrovou specialistkou.

### 10.1 Životní cyklus a fáze řízení projektu

Jednotlivé fáze životního cyklu a projektu fáze řízení projektu jsou uvedeny na Obr. 6. a blíže popsány v následujících kapitolách (10.1.1. – 10.1.7.)



Obr. 6. Fáze životního cyklu a fáze procesu řízení projektu v MPU (vlastní zpracování)

#### 10.1.1 Identifikace příležitostí

Na počátku celého procesu musí být identifikovaná potřeba pro tvorbu nového produktu, která může vzniknout z monitorování trhu a produktů, které se na něm vyskytují. Pokud se vyskytne vhodná příležitost pro vytvoření nového produktu, je zapotřebí posoudit, zda bu-

de tato příležitost řešena formou Projektů nebo Pracovní skupiny. Následně je stanoven tzv. Byznys vlastník projektu, který odpovídá za správnost řešení projektu z odborného hlediska a za řádnou akceptaci. Byznys vlastníkem může být každý pracovník vykonávající pozici vedoucího útvaru. Projekt musí být Byznys vlastníkově schválen liniovým nadřízeným a následně dochází k vytvoření Projektové listiny.

### **10.1.2 Iniciace projektu**

Tato fáze ještě nezahrnuje schvalování samotné realizace projektu, ale zahrnuje kroky vedoucí k formálnímu schválení projektu do další fáze. V této fázi je potřeba zhodnotit identifikovanou příležitost z několika významných hledisek, jakými jsou strategie MPU, předpokládané náklady a přínosy. Projektová listina je schvalována na jednání Projektové komise a Byznys vlastník je informován o rozhodnutí, zda byl projekt schválen, pozastaven či neschválen. Následně je zpracován Záměr projektu a Cost Benefit Analýza a tyto dokumenty jsou předloženy ke schválení. Cost Benefit Analýzu schvaluje Ekonomický úsek, který není oprávněn projekt zastavit a Záměr projektu schvaluje Projektová komise. Pokud jsou oba dokumenty schváleny, projekt pokračuje do další fáze.

### **10.1.3 Studie proveditelnosti**

Studie proveditelnosti má za úkol zpracovat více možných scénářů a na základě stanovených kritérií vybrat jednu a tu doporučit k realizaci. Není ovšem zapotřebí rozpracovávat všechny varianty do detailu. Úkolem studie proveditelnosti je rovněž zpřesnit Cost Benefit Analýzu, kterou poté znovu schvaluje Ekonomický úsek. Studie proveditelnosti musí být schválena určenými útvary MPU. Pokud Záměr projektu neobsahuje všechny požadavky nutné k vytvoření Studie proveditelnosti, jsou tyto předpoklady projektu doplněny do Studie proveditelnosti a Byznys vlastník je odsouhlasí. Následně Projektová komise rozhoduje o navržené variantě řešení a má možnost ji schválit nebo doporučit ke schválení pokud tuto možnost nemá a schválení podléhá vrcholnému vedení.

### **10.1.4 Realizace projektu – zadání**

V této fázi se vytváří Detailní zadání, které by mělo obsahovat technické detaily a dále dostatečný popis předpokládaného řešení vybrané varianty ze studie proveditelnosti. Pokud je v detailním zadání požadavek na externí dodávku, je nutné, aby externí dodavatel provedl analýzu detailního zadání a stanovil závaznou nabídku (cena a termín dodání). V případě schválení nabídky vedoucím pracovníkem je zkompletováno Detailní zadání a



vypracování konečné Cost Benefit Analýzy, jelikož jsou již známe všechny vstupy potřebné na úplnou kalkulaci nákladů na projekt. Projekt je následně schválen Projektovou komisí případně i vrcholným vedením. Pokud je realizace projektu zamítnuta, je informován Byznys vlastník projektu o důvodu zamítnutí.

#### **10.1.5 Realizace projektu – vývoj**

Pokud v průběhu této fáze dojde k jakékoliv změně, která může být iniciována např. Byznys vlastníkem, je potřeba dát Požadavek na změnu. V případě, že do projektu byli zapojeni externí dodavatelé, provádí vývoj a následně dochází k předání na základě Předávacího protokolu vedoucímu projektu, který je zodpovědný za testování. Pokud bylo testování úspěšné, je následně vytvořen návrh Akceptačního protokolu, který potvrzuje úspěšné provedení projektu. Součástí schválení Akceptačního protokolu Projektovou komisí je rovněž schválení Pilotního provozu.

#### **10.1.6 Pilotní provoz**

O zahájení pilotního provozu informuje ostatní pracovníky vedoucí projektu, který vytvoří Zprávu o průběhu Pilotního provozu a je rovněž zodpovědný za pravidelné vyhodnocování stavu. Pilotní provoz je odlišný od normálního provozu pouze v dohledu a podpoře jednotlivých útvarů MPU. O pokračování pilotního provozu rozhoduje Projektová komise, která ovšem může na návrh vedoucího projektu rozhodnout o jeho ukončení. Přejít z pilotního provozu do normálního formálně potvrdí Byznys vlastník.

#### **10.1.7 Uzavření projektu**

Výsledkem projektu je Závěrečná zpráva o stavu projektu, která je předložena Projektové komisi a významnou část v ní tvoří komparace skutečných nákladů s plánem. Je velice významná i pro budoucí projekty, jelikož tvoří „databázi znalostí“. Projekt může být ukončen tehdy, je-li plně vyfakturován a majetek předán do užívání v souladu s vnitřními předpisy. O dokončení projektu informuje vedoucí projektu vrcholné vedení, Projektový tým a další útvary v souladu s komunikačním plánem o dokončení projektu a je povinen předat kompletní projektovou dokumentaci a závěrečnou zprávu o vyhodnocení. Projektová kancelář potvrdí převzetí dokumentů a od této chvíle není projekt sledován.

## 10.2 Náležitosti tvorby nového produktu

Pro každý nový produkt určený k prodeji klientům MPU je nutné zpracovat smluvní dokumentaci, nastavit pravomoci, odpovědnosti a pracovní procesy spojené s daným produktem a následně zpracovat detailní popis produktu do vnitřního předpisu. Dílčí činnosti při tvorbě návrhu nového produktu včetně odpovědných útvarů, vedoucích, data a podpisů jsou uvedeny v Checklistu v příloze P1, který slouží vrcholnému vedení jako přehled a ujištění o tom, že byly provedeny veškeré relevantní kroky a na jejichž základě lze provést kvalifikované rozhodnutí o schválení nového produktu.

Tvorba návrhu nového produktu obsahuje tyto náležitosti:

- Popis navrhovaného nového produktu,
- Analýzu očekávaných dopadů zavedení produktu,
- Návrh postupu zavedení nového produktu a nastavení řídicího a kontrolního systému,
- Analýzu rizik nového produktu včetně návrhu na jejich řízení,
- Procesní analýzu možných selhání, jejich příčin a následků (Failure Mode and Effect Analysis),
- Analýza nároků na lidské, odborné a technické zdroje, informační systémy a účetnictví,
- Oceňovací postupy, definici nebo seznam navrhovaných protistran a způsoby vypořádání transakcí (je-li to pro produkt relevantní).

Po vypracování návrhu na tvorbu nového produktu, který zahrnuje popisy, postupy a analýzy, je tento návrh předán odboru Compliance a odboru Vnitřní audit k prověření a nastavení kontrolních a schvalovacích postupů, rozlišení rizikovosti a následně je provedeno zařazení do procesu řízení. Výsledek prověření je zpracován v písemné formě a společně s návrhem produktu předán oddělení Rozvoj produktů, který dále předává k projednání projektové komisi a ta dokumenty předává ke schválení vrcholnému vedení. Po schválení a zavedení je produkt pravidelně vyhodnocován, a to v době jednoho roku od zavedení produktu do nabídky klientům a následně každé tři roky. Je sledováno, zda původní předpoklady a analýzy odpovídají skutečnému stavu. V případě, že tomu tak není, je možné provést úpravu parametrů produktu. Analýzy produktu provádí oddělení Rozvoje produktů ve spolupráci s ostatními útvary a následně zpracovává zprávu o následném vyhodnocení

předpokladů a analýz. Tato zpráva je i s případným návrhem úprav produktu předávána vrcholnému vedení.

### **10.2.1 Popis navrhovaného nového produktu**

Základní popis produktu provádí oddělení Rozvoj produktů a Rozvoj IT a systémů ve spolupráci s Byznys vlastníkem produktu. Popis produktu musí vždy obsahovat:

- parametry a další podmínky,
- důvod návrhu a cílovou skupinu,
- způsob realizace,
- nové vzory dokumentace,
- návrh ceníku,
- účetní a daňové aspekty (zpracovává Ekonomický úsek),
- právní aspekty (Právní odbor),
- případnou potřebu souhlasu orgánu dohledu (zajišťuje Compliance).

### **10.2.2 Analýza očekávaných dopadů zavedení produktu**

Tato analýza je prováděna z hlediska obchodního, ekonomického, finančního, procesního a systémového a její zpracování zajišťuje oddělení Rozvoje produktů a Správy a metodiky IS v součinnosti s oddělením Rozvoj IT a systémů a dalšími členy projektového týmu, ve spolupráci s Byznys vlastníkem.

### **10.2.3 Návrh postupu zavedení nového produktu a nastavení řídicího a kontrolního systému**

V návrhu musí být detailně popsán postup zavedení produktu do bankovního informačního systému, potřeba tvorby souvisejících dokumentů a návrh nastavení řídicího a kontrolního systému a pravomocí a odpovědností. Návrh zpracovává oddělení Rozvoje produktů a Správy a metodiky IS v kooperaci s oddělením rozvoje IT a systémů společně s dalšími členy projektového týmu, na které bude mít implementace nového produktu dopad.

### **10.2.4 Analýza rizik nového produktu včetně návrhu na jejich řízení**

Provedení analýzy rizik znovu zajišťuje oddělení Rozvoje produktů a Správy a metodiky IS v součinnosti s oddělením Rozvoj IT a systémů a úseku Řízení rizik, případně dalších oddělení. Cílem analýzy je:

- rozpoznat hlavní rizika nového produktu a vyčíslení výše jejich dopadu (pokud to lze),
- navrhnout způsob eliminace identifikovaných rizik,
- určit dopad na kapitálovou přiměřenost a angažovanost.

S tvorbou nového produktu souvisí riziko operační, úvěrové, tržní, likviditní a ostatní rizika.

- Do **operačního rizika** spadá riziko systémů/technologické riziko, riziko lidských zdrojů, riziko právní a compliance, riziko finančního reportování, riziko legalizace výnosů z trestné činnosti a financování terorismu a jako poslední riziko outsourcingu. Za ryze operační rizika se považuje vnitřní nekalý čin, vnější nekalý čin, nepřiměřenost či selhání v pracovně-právní oblasti, nepřiměřenost či selhání v obchodních postupech, poškození či zničení reálných aktiv včetně softwaru, výpadky či jiná selhání informačních systémů, nepřiměřenost či selhání v rutinním výkonu či správě činností a riziko kontinuity podnikání. Riziko je snižováno několika faktory, kterými jsou závazné vnitřní předpisy, způsob identifikace a sledování procesů, funkční systém kontroly (princip 4 očí), silný systémový i manažerský program dohledu nad informačními systémy a úvěrovým procesem, důkladný proces řešení klientských stížností, plně funkční proces compliance, kontroly výběrových řízení a monitorování služeb outsourcerů, známé a testované plány podnikání a kontinuity podnikání, analýza procesů spojených s produktem.
- Hlavní rizika související s **úvěrovým rizikem**, jsou představována špatným vývojem portfolia, nepřiměřeným složením portfolia, špatně provedeným oceněním rizika a nepřesně schváleným, kontrolovaným a pochopeným rizikem spojeným s rizikem trhu. Faktory zmírňující riziko spočívají v identifikaci a sledování procesů, ve vyjádření stanoviska příslušných zaměstnanců zúčastněných útvarů, definování linie zodpovědnosti a její výše při rozhodování o úvěrovém riziku, jasně definované strategii v oblasti aktivních obchodů, externích kontrolách a auditech, procesu přesného stanovení úvěrového rizika, validaci kritérii při modelování rizika portfolia, produktovém programu a jeho aktuálnosti, zpřesnění a posílení informačního systému, provádění hloubkových zátěžových testů, které případně umožní aktivní změnu v portfoliu.
- **Tržní riziko** zahrnuje riziko úrokové míry, cenové riziko, měnové nebo transakční riziko a riziko okamžitého vypořádání v určité měně. Hlavní tržní rizika vyplývají

z citlivosti finančních instrumentů na změny různých faktorů, z otevřených pozic vůči trhu, z rizika ocenění, vystavení se daňovým vlivům, možnosti manipulace na trhu, neschopnost společnosti dostát svým závazkům, nepřiměřené gapping strategie, složitosti a šíři rozvahy a skladby pasiv. Tržní riziko je zmírňováno několika faktory, kterými jsou identifikace a sledování procesů, předchozí zkušenosti managementu a úroveň znalostí zaměstnanců, existence kontrolních principů, úroveň propracovanosti regulatorní metodologie, úroveň a hloubka revize externím auditorem, stabilita systému a jeho schopnost monitorovat, kontrolovat a reportovat kvantifikovaná rizika a kontrola pozic, intradenních a overnight limitů.

- V rámci **rizika likvidity** jsou rozlišovány nežádoucí situace související s překročením interních limitů ukazatelů, přechodným nedostatkem likvidity a krizi krátkodobé a dlouhodobé likvidity, které jsou stavem očekávaného scénáře. Riziko je zmírňováno prostřednictvím faktorů, kterými jsou stanovená soustava ukazatelů rizika likvidity a jejich limitů za účelem udržování optimálního objemu likvidních aktiv, nastavení ukazatelů likvidity tak, aby včas indikovaly nedostatky a mohla být učiněna náprava, uzavírání aktivních obchodů způsobem, který umožní jejich přeměnu na peněžní prostředky v přiměřené míře a čase.
- Do **ostatních rizik** spadá především riziko strategie/postavení, které s sebou nese nepříznivá rozhodnutí managementu a způsob jakým byly analyzovány vnější vlivy, které mají dopad na strategii obchodní činnosti. Dopad negativních veřejných názorů na ekonomické ukazatele nebo na obchodní činnosti odráží riziko výsadního postavení a riziko dobré pověsti. Faktory zmírňující riziko jsou, manažerský způsob identifikace a sledování procesů, zkušenosti a obezřetnost managementu a jejich přístup k oblasti compliance, schopnost systémů vyhodnotit a přizpůsobit se změnám vnějšího prostředí nebo změnám v zaměření obchodní činnosti.

### 10.2.5 Procesní analýza možných selhání, jejich příčin a následků (Failure Mode and Effect Analysis)

Při zpracovávání FMEA je zapotřebí brát v úvahu všechna možná rizika související s novým produktem a jeho budoucím zavedením a nabízením klientům. Je tedy nutné zohlednit dopady do kapitálu a všechna rizika uvedená v kap. 10.2.4. Analýzu zpracovává oddělení Rozvoje produktů a Správy a metodiky IS v součinnosti s oddělením Rozvoj IT a systému a v kooperaci s dalšími zúčastněnými odděleními. Podle výsledků analýzy dojde v nejrizi-

kovějším místě procesu k snížení rizika na co možná nejnižší hranici a nastaví se kontrolní prvky a mechanismy vyhodnocující míru podstupovaného rizika u nového produktu. Takovéto nastavení je následně předloženo k posouzení odboru Vnitřní audit a Compliance.

#### **10.2.6 Analýza nároků na lidské, odborné a technické zdroje, informační systémy a účetnictví**

Provádění analýz zajišťuje oddělení Rozvoje produktů a Správy a metodiky IS v kooperaci s úsekem Lidské zdroje, oddělením Rozvoje IT a systémů a dále pak oddělením informatika a Ekonomickým oddělením. Pokud bude v souvislosti s tvorbou nového produktu nutno zajistit navýšení kapacit, vedoucí daného útvaru o tom uvědomí úsek Lidských zdrojů.

#### **10.2.7 Oceňovací postupy, definování nebo seznam navrhovaných protistran a způsoby vypořádání transakcí**

Analýzy a postupy jsou zaznamenávány do Checklistu kroků Návrhu nového produktu a jedná se především o oceňovací postupy a způsoby vypořádání transakcí, které jsou zpracovávány pouze v případě, že jsou pro nově vytvářený produkt relevantní.

## 11 NÁVRH NA ROZŠÍŘENÍ ÚVĚROVÉHO PORTFOLIA VYBRANÉ FINANČNÍ INSTITUCE O VHODNÝ PRODUKT

Z provedené analýzy úvěrového portfolia Moravského Peněžního Ústavu vyplývá, že cílem není poskytovat nepřeborné množství produktů, které by byly zaměřené na celé spektrum subjektů žádajících o úvěr, nýbrž nabízet kvalitní standardní produkty, se kterými bude klient spokojen, a budou pro něho z hlediska podmínek zajímavé. Portfolio MPU je převážně zaměřeno na právnické osoby. Svědčí o tom údaje z Výroční zprávy a hodnota poskytnutých pohledávek nefinančním organizacím (obchodním společnostem), která tvoří přibližně 83% podíl na celkových poskytnutých pohledávkách.

V porovnání s portfolií vybraných konkurenčních institucí není v portfoliu MPU žádný produkt, který by se výrazně odlišoval. Je to dáno jednak výše zmíněnou snahou MPU o preferování kvality nad kvantitou a jednak z důvodu, že oblast úvěrů pro právnické osoby je značně neinovativní a je obtížné nabízet klientům neustále nové produkty, které by byly zajímavé jak pro ně, tak pro finanční instituce.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.2. Spořitelní a úvěrní družstva, MPU jako první podalo dne 20. 8. 2015 žádost o bankovní licenci a změnu právní formy ze spořitelního družstva na akciovou společnost. Pokud bude žádosti o bankovní licenci ze strany ČNB vyhověno, MPU se stane obchodní bankou a značně se tak rozšíří předmět podnikání a možnosti pro poskytování širšího spektra služeb klientům a po plánovaném navýšení základního kapitálu i poskytování úvěrů do vyššího maximálního limitu.

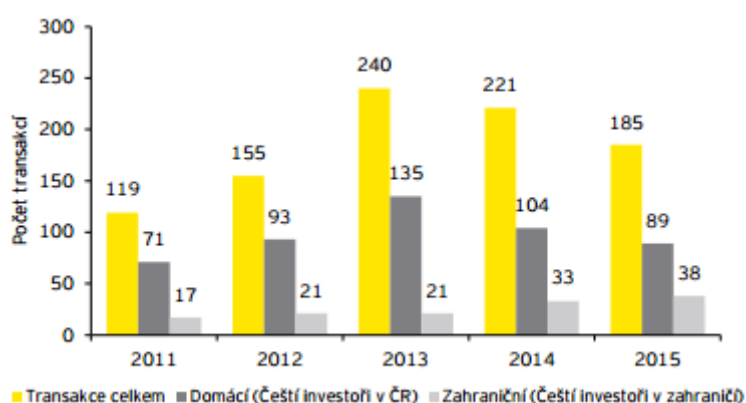
Nově navržený produkt musí odpovídat strategii MPU v oblasti poskytování úvěrů. Měl by být poskytován ve výši od 10 – 300 mil. Kč, jako primární zajištění je vyžadována nemovitost a úroková sazba musí odpovídat vyššímu podstupovanému riziku.

### 11.1 Akviziční úvěr

Na základě požadavků na úvěrový produkt a strategie MPU se by se jako vhodný produkt jevil akviziční úvěr, určený k nákupu podniků či jejich částí. Tento produkt by výrazně odlišil spořitelní družstvo od své konkurence, jelikož žádná ze záložen nenabízí konkrétně tento produkt, pouze Artesa u úvěru FLEXI má jako jeden z účelů uvedenu akvizici podnikatelských subjektů.

Zájem o produkt by mohl být značný, jelikož dle M&A Barometru 2014 sestavovaného společností EY, bylo v České republice v roce 2014 uskutečněno 221 transakcí, z toho 104

transakcí realizovali čeští investoři v České republice a 33 transakcí bylo realizováno českými investory v zahraničí. Z těchto čísel vyplývá, že trh M&A v České republice je velice aktivní a zároveň i atraktivní pro poskytování akvizičního financování. Počtem transakcí se řadíme na třetí místo v rámci střední a jihovýchodní Evropy. Více transakcí bylo za rok 2014 uskutečněno pouze v Turecku (305 transakcí) a Polsku (245 transakcí). Z hlediska odhadované velikosti trhu, která je v České republice odhadována na 7,89 mld. USD, se řadíme v rámci jihovýchodní a střední Evropy na druhé místo za Turecko, třetí místo obsazuje Polsko. (M&A barometr 2014 Česká republika, 2015)



Obr. 7. Počet transakcí uskutečněných v České republice v průběhu let 2011 – 2015 (M&A barometr 2015 Česká republika, 2016)

I přesto, že se počet transakcí uskutečněných v České republice za rok 2015 snížil a trh M&A poklesl o 710 mil. USD na hodnotu 7,18 mld. USD, stále je prováděno značné množství transakcí, které by přinášely dostatek potenciálu pro produkt akvizičního financování. V oblasti střední a jihovýchodní Evropy se v počtu transakcí i velikosti trhu M&A Česká republika v roce 2015 řadí na třetí místo za Turecko (312 transakcí) a Polsko (278 transakcí). (M&A barometr 2015 Česká republika, 2016)

Nakupující společnost obvykle není ochotna financovat výši celé transakce pouze vlastním kapitálem a často se tedy poohlíží po úvěrovém produktu, kterým by alespoň poměrnou část nákupní ceny cílové společnosti financovala. Navíc úroky z úvěru jsou pro kupující společnost daňově uznatelné (v případě, že je úvěr poskytnut přímo kupující společnosti a není využito finanční asistence, při které je úvěr poskytnut cílové společnosti, tedy společnosti, která je prodávána). Akviziční financování je zajisté velice atraktivní pro finanční instituce vzhledem k množství transakcí realizovaných v České republice, na druhou stranu je vysoce rizikové a klade vysoké nároky na tým zabývající se oblastí akvizičního financování.



vání. V současné době tento produkt z důvodů rozsáhlosti a náročnosti není vedením MPU příliš podporován. Tento produkt by mohl být zaveden po transformaci na banku, která bude pravděpodobně spojena s růstem úvěrového portfolia a poskytovaných služeb. V případě, že by později bylo rozhodnuto o zavedení tohoto produktu, bude potřeba rozšířit interní kapacity MPU o nové zaměstnance mající zkušenosti z oblasti M&A.

## 11.2 Překlenovací úvěr

Vzhledem k úvěrové strategii MPU se jako další možný produkt jeví překlenovací úvěr (bridge loan) pro právnické osoby SPV, který by ještě lépe splňoval požadované parametry na návrh nového produktu. Překlenovací úvěr je nejčastěji poskytován jako krátkodobý a slouží především k překonání doby, při které žadatel potřebuje cizí zdroj financování, ale finanční instituce mu není ochotna dlouhodobý úvěr poskytnout, z důvodu nesplnění některých kritérií. Žadateli však při splnění méně přísných požadavků může být poskytnut překlenovací úvěr, na vylepšení současné situace a umožnění získání úvěru dlouhodobého v relativně krátké době. Tento typ úvěru se rovněž vyznačuje rychlým rozhodnutím finanční instituce o tom, zda bude žádosti o úvěr vyhověno a případně v jaké výši. Bridge loan, jak je úvěr také často označován, bývá standardně používán k rychlému financování projektů a je také často využíván i ke stanovení závazné nabídky v rámci akvizičního financování. Produkt je určen zejména žadateli, který:

- potřebuje krátkodobý úvěr,
- má jasně definovanou „exit strategii“, tedy to jakým způsobem získá peněžní prostředky po ukončení investování,
- má vhodnou kapitálovou strukturu a kolaterál odpovídající úvěrovému požadavku (převážně nemovitost).

Vzhledem k rizikovosti produktu, je splněn požadavek na vyšší úrokovou sazbu a jako zajištění tohoto úvěru může být použita nemovitost, která bývá standardně vyžadována u překlenovacích úvěrů. Zavedení tohoto produktu je rovněž spojeno s konkurenční výhodou, jelikož žádné z konkurenčních spořitelních družstev tento produkt samostatně pro právnické osoby nenabízí.

K projektové realizaci byl vybrán produkt Překlenovací úvěr, který bude podrobněji rozpracován v následující kapitole. Důvodem pro výběr tohoto produktu je podpora ze strany vedení, konkurenční výhoda a dostatečná kapacita interních zdrojů na jeho zpracování.

## 12 PROJEKTOVÁ REALIZACE PŘEKLENOVACÍHO ÚVĚRU

V této kapitole je zpracována tvorba překlenovacího úvěru určeného právníckým osobám a SPV společností. Tento produkt neprojde všemi fázemi projektového řízení, konkrétně pak fází identifikace příležitosti a iniciace projektu, jelikož jeho realizaci je vrcholné vedení pozitivně nakloněno.

### 12.1 Studie proveditelnosti

Projekt tvorby překlenovacího úvěru pro právnícké osoby a SPV společnosti rozšíří nabídku portfolia MPU v oblasti úvěrových produktů. Produkt bude nabízen buďto samostatně nebo doplňkově k produktu Projektové a Developerské financování. V rámci projektu bude zapotřebí nadefinovat parametry produktu a zpracovat vnitřní směrnice tak, aby byl celý proces v souladu s ustanovením v Úředním sdělení České národní banky k pravidlům oběžného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry. Dále je nutné provést integraci a případné úpravy v bankovním systému IS Tarvos (evidence úvěrů, modul zajištění, účtování do podrozvahy, poplatky) a v Document Management System (DMS).

Předpoklady pro projekt:

- odhadovaný objem obchodů pro tento produkt je 800 mil. Kč v prvním roce od zavedení,
- procesy schvalování zůstávají totožné se současným stavem,
- náklady na posouzení úvěrového případu nese klient přímo nebo formou vyšší sazby či poplatku,
- odhad úrokové sazby v rozmezí 5 – 12 % p. a. vzhledem k vyššímu riziku,
- zahájení projektu v březnu 2016, zařazení produktu do nabídky v červnu 2016.

#### 12.1.1 Analýza dopadů projektu na jednotlivá oddělení MPU

Do projektu budou zapojena téměř všechna oddělení, výjimku tvoří pouze oddělení Lidských zdrojů a Marketingu. K realizaci projektu má MPU dostatek interních zdrojů. Nepředpokládá se zpracování marketingové kampaně, jelikož se očekává značný zájem o produkt i bez marketingové podpory. V Tab. 14. jsou blíže popsány dopady na jednotlivá oddělení v rámci zavedení nového produktu.

Tab. 14. Analýza dopadů projektu na jednotlivá oddělení MPU (vlastní zpracování)

Oddělení	Dopad na oddělení	Popis dopadů na jednotlivá oddělení
Rozvoj produktů	ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>vytvoření projektové dokumentace</li> <li>nastavení parametrů produktu</li> <li>koordinace při úpravě IS Tarvos</li> <li>vytvoření vnitřních předpisů</li> <li>nastavení nově vznikajících procesů</li> </ul>
Řízení rizik	ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>analýza rizik spojených s úvěrem</li> <li>prověření bonity klienta a stanovení ratingu</li> <li>revize nastavených parametrů</li> <li>odsouhlasení nastavených parametrů</li> </ul>
Rozvoj IT a správa systémů	ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>nastavení řídicího a kontrolního systému</li> <li>úprava IS Tarvos</li> </ul>
Právní	ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>kontrola parametrů nového produktu a posouzení zda je v souladu se souvisejícími zákony a vyhláškami ČNB</li> </ul>
Lidské zdroje	NE	<ul style="list-style-type: none"> <li>dostatečné interní kapacity pro projekt</li> </ul>
Compliance a Vnitřní audit	ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>metodická podpora</li> <li>realizace připomínkového řízení</li> <li>příprava vzorů smluvní dokumentace</li> <li>prověření a nastavení kontrolních a schvalovacích postupů</li> </ul>
Obchodní	ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>příprava obchodní strategie a následný aktivní prodej produktu</li> <li>poskytnutí podpory při nastavování parametrů</li> </ul>
Marketingové	NE	<ul style="list-style-type: none"> <li>při zavádění projektu nebude nutná marketingová kampaň</li> </ul>

### 12.1.2 Analýza rizik projektu

Analýza rizik projektu bude zaměřena pouze na specifická rizika nikoliv na rizika všeobecná. Mezi specifická rizika spojená s tvorbou produktu se řadí:

- **špatné nastavení parametrů daného produktu z důvodu nedostatečné znalosti jeho specifík** – tím mohou vzniknout významné chyby, jejichž vznik lze eliminovat důsledným nastudováním související problematiky,
- **krátkodobý nedostatek kapacit z důvodu dovolených** – nedojde ke zpracování konkrétní části projektu v požadovaném termínu, což povede k posunutí termínu zavedení produktu do úvěrového portfolia,
- **neprodejnost produktu** – i přes očekávaný zájem klientů o tento produkt je možné, že nedojde k čerpání ve stanovené výši a bude potřeba využít marketingové

kampaně, která vytvoří povědomí o tomto produktu a umožní akvizici nových klientů,

- **nedostatek interních kapacit** – po zavedení produktu může dojít k náhlému zvýšení počtu žádostí o úvěr, které nebudou vyhodnoceny dostatečně rychle, čímž by došlo ke ztrátě jednoho z klíčových parametrů produktu,
- **špatné nastavení kritérií pro posuzování klientova projektu** – schválení projektu, který nebude generovat klientovi dostatečný cashflow, ke splácení měsíčních úroků,
- **regulace** - při poskytování úvěru SPV společností vzniká vyšší požadavek na dodatečný kapitál z důvodu vyšší rizikové váhy než u právnické osoby.

### 12.1.3 Stanovení výše nákladů na zavedení produktu

Výpočet nákladů na zavedení nového produktu zohledňuje jednotlivá oddělení, která se podílí na tvorbě nového produktu. Mzdová sazba byla určena na základě kvalifikovaného odhadu, který vycházel z Přehledu platů a motivace zaměstnanců na českém trhu v roce 2015 (2015, s. 8-13) sestaveného společností Hays Czech Republic, s.r.o. V průzkumu nebyly uvedeny zdaleka všechny pozice podílející se na tvorbě produktu, ale tento průzkum alespoň umožnil, vytvořit si kvalitní přehled o mzdových podmínkách panujících v sektoru bankovníctví. Časová náročnost byla rovněž stanovena na základě kvalifikovaného odhadu, jelikož v této fázi projektu nelze přesně určit časovou náročnost na zpracování nového produktu jednotlivými odděleními.

Tab. 15. Analýza nákladů na zavedení produktu Překlenovací úvěr (vlastní zpracování)

	Mzdová sazba Kč/hod.	Časová náročnost v hod.	Náklady Kč
Rozvoj produktů	312	32	9 984
Správa a metodika IS	312	30	9 360
Rozvoj IT a systémů	312	26	8 112
Řízení rizik	312	40	12 480
Právní oddělení	562	40	22 480
Ekonomické oddělení	437	32	13 984
Compliance	312	20	6 240
Vnitřní audit	312	20	6 240
Obchodní oddělení	312	16	4 992
<b>Celkem</b>	-	256	<b>93 872</b>

Celkové náklady spojené se zavedením nového produktu byly vyčísleny na **93 872 Kč**. Jak již bylo zmíněno v kap. 12.1.1., do výpočtu nebyly zahrnuty náklady na marketingovou kampaň, jelikož se předpokládá, že o produkt bude po jeho zavedení značný zájem. Celkové náklady na zavedení produktu budou zohledněny při stanovování výše úrokové sazby v kap. 12.2.9. Náklady spojené s poskytnutím úvěru by se neměly výrazně lišit od těch dosavadních spojených s jinými nabízenými produkty. Může se však výjimečně stát, že úvěrový případ bude rozsáhlejší a bude na něj potřeba využít většího množství interních zdrojů. Náklady spojené přímo s úvěrovým případem jsou uvedeny v kap. 12.2.9. v souvislosti se stanovením úrokové sazby.

#### 12.1.4 Analýza přínosů ze zavedení projektu

Zavedení projektu rozšíří nabídku úvěrového portfolia MPU a předpokládá se, že produkt bude poskytován jak novým, tak i stávajícím klientům. Objem poskytovaných úvěrů by podle odhadu mohl dosáhnout hodnoty 800 mil. Kč. Úroková sazba bude vzhledem k povaze produktu vyšší, než u produktů stávajících.

Za předpokladu, že by došlo k čerpání úvěru v celém odhadovaném objemu 800 mil. Kč a úroková sazba by se pohybovala kolem dolní odhadované hranice 5% p. a. roční výnos z úroků by pak byl následující  $V = ÚE * i = 800 \text{ mil} * 0,05 = 40 \text{ mil. Kč}$ . Tento výnos však nerespektuje faktor času a je potřeba ho diskontovat, jelikož je potřeba porovnat současné náklady projektu a „současné“ výnosy projektu. Jako diskontní faktor bude zvolen 12M PRIBOR a inflace zjišťovaná ČNB, tedy  $i_{DF} = 12M \text{ PRIBOR} + \text{inflace} = 0,45\% + 0,3\% = 0,75\%$ . Současná hodnota výnosů je stanovena dle vzorce  $SH = V / (1 + i_{DF})^1 = 40 \text{ mil.} / 1,0075 = \mathbf{39\ 702\ 233\ Kč}$ .

Pokud by čerpání úvěru nedosáhlo odhadnutého objemu 800 mil. Kč a o produkt by tedy nebyl předpokládán zájem, došlo by k poklesu ročních výnosů z úroků, za předpokladu stejné úrokové sazby 5%. Pokud by byla čerpána pouze polovina odhadovaného objemu tedy 400 mil. Kč, byly by úrokové výnosy ve výši  $V = ÚE * i = 400 \text{ mil} * 0,05 = 20 \text{ mil. Kč}$ . Znovu je zapotřebí zohlednit faktor času a porovnat současné náklady projektu a „současné“ výnosy projektu. Diskontní faktor zůstává stejný jako v předchozím případě tedy 0,75%. Současná hodnota výnosů je stanovena dle vzorce  $SH = V / (1 + i_{DF})^1 = 20 \text{ mil.} / 1,0075 = \mathbf{19\ 851\ 117\ Kč}$ . I v případě, že by došlo pouze k polovičnímu čerpání odhadnutého objemu prostředků, tento produkt bude i tak generovat dostatek výnosových úroků. Přesné výnosy je těžké odhadnout, jelikož úroková sazba i výše úvěrové expozice bude u

každého úvěrového případu odlišná, nicméně realizace produktu by měla být provedena, jelikož bude generovat značné výnosové úroky i pokud nedojde k čerpání celého odhadovaného objemu ve výši 800 mil. Kč.

## 12.2 Návrh parametrů překlenovacího úvěru

Za nový produkt je považován takový produkt, který je určen k prodeji klientům MPU a v současnosti není zahrnut v úvěrovém portfoliu. Definování parametrů nového produktu s názvem Překlenovací úvěr (Bridge loan) je provedeno v následujících podkapitolách. Nastavené parametry berou v potaz strategii MPU v úvěrové oblasti, regulatorní požadavky a povahu nového produktu.

### 12.2.1 Účel úvěru a jeho varianty

Jedná se o krátkodobý účelový úvěr poskytovaný právnickým osobám a SPV společností na překlenutí doby, po kterou nejsou schopné získat úvěr dlouhodobý nebo na případy spojené s nutností rychlého posouzení žádosti o úvěr. Účelem úvěru je financování projektů, které vyžadují rychlou realizaci a souvisí s pořízením pozemků, budov, technologií, strojů nebo s rekonstrukcí budov, strojů anebo refinancováním dříve poskytnutých úvěrů.

Varianty úvěru jsou tedy následující:

- nákup pozemků, budov, technologií, strojů,
- rekonstrukce budov a strojů,
- záloha na rozpracování projektu s vysokou očekávanou výnosností,
- refinancování dříve poskytnutých účelových úvěrů.

### 12.2.2 Definice žadatele

Žadatelem o úvěr může být SPV společnost nebo právnická osoba (obchodní společnosti a další právnické osoby s právní osobností) s výjimkou zahraniční společnosti, která může být financována pouze po souhlasu ředitele úseku Řízení rizik a úvěrový případ je následně posuzován individuálně.

Special purpose vehicle (SPV) je samostatná společnost založená za účelem realizace projektu. Vlastník této společnosti musí mít předchozí zkušenost s realizací podobného projektu. Je rovněž nezbytné prověřit jak žadatele o úvěr (SPV), tak všechny společnosti s ním spojené.

Každý žadatel o úvěr je hodnocen na základě vybraných kritérií, kterými jsou:

- kreditní historie,
- projektový návrh včetně exit strategie,
- celkový roční obrat,
- doba podnikání a zkušenosti s realizováním podobného projektu,
- kapitálová struktura,
- účetní výkazy za vybraná období + aktuální stav.

Celý proces posouzení žádosti a následného zpracování úvěru musí vzhledem k povaze produktu proběhnout v co možná nejkratším čase, max. 3 – 4 týdny.

Za klienta je považován subjekt, kterému je poskytnut aktivní obchod, který představuje pro MPU hrubou úvěrovou angažovanost nebo který o takový obchod požádal a následně je v rámci MPU projednáván.

### 12.2.3 Možnosti zajištění

Jako primární zajištění je vyžadována nemovitost, zapsaná v katastru nemovitostí v částce odpovídající celkové výši úvěru a případné budoucí pohledávce. Poměr výše úvěru k zástavní ceně nemovitosti (LTV), která se oceňuje tržní hodnotou, musí být maximálně:

- 80 % u bytové výstavby,
- 70 % u komerční nebo nebytové výstavby,
- 60 % u hotelů a penzionů,
- 60 % u pozemků s územním rozhodnutím.

Zástavní právo k nemovitosti musí být stanoveno způsobem, který při případném vymáhání pohledávky umožní její maximální uspokojení. K nemovitosti nesmí být zřízeno jiné zástavní právo zapsané v katastru nemovitostí a musí být poskytnut závazek, že nemovitost nebude převedena na jinou osobu. Maximální podíl úvěru na celkových nákladech projektu (LTC) je stanoven v rozmezí (60-70%) v závislosti na typu nemovitosti a projektu.

### 12.2.4 Zdroje splácení

Splacení jistiny proběhne po získání dlouhodobého financování od MPU případně od jiné finanční instituce. Splacení úroků musí být zajištěno vlastními zdroji klienta navýšenými prostřednictvím cashflow plynoucího ze zahájení projektu, na který byl úvěr poskytnut.

### 12.2.5 Výše a měna úvěru

Minimální výše úvěru je stanovena na 10 mil. Kč, případné žádosti o úvěry v hodnotě nižší než je stanovený limit musí být předmětem individuálního posouzení úseku Řízení rizik. Maximální výše úvěru je 300 mil. Kč. Úvěr je standardně poskytován v Kč, v případě potřeby však lze úvěr poskytnout i v EUR, za předpokladu, že i příjmy z projektu jsou v EUR a MPU bude mít dostatek volné likvidity.

### 12.2.6 Čerpání úvěru

Čerpání úvěru může být zahájeno, až po splnění veškerých podmínek pro čerpání stanovených v úvěrové smlouvě. Vzhledem k povaze úvěru je způsob čerpání nastaven primárně jako jednorázový s možností čerpání na účty třetích osob přes technický účet či na vázaný účet. Způsob postupného čerpání je možný po individuálním posouzení. Oba způsoby čerpání musí být stanoveny a blíže specifikovány v úvěrové smlouvě.

### 12.2.7 Doba splatnosti

Úvěr je poskytován jako krátkodobý na období 0 – 2 let s možností prodloužení na 3 roky. Tato možnost musí být uvedena v původním úvěrovém návrhu. Úroky jsou spláceny měsíčně vždy k poslednímu dni v měsíci. Jistina je splatná až v době splatnosti.

### 12.2.8 Poplatky

S úvěrem souvisí poplatek za posouzení žádosti o úvěr, jehož výše závisí na složitosti případu. Minimální hodnota je stanovena na 15 tis. Kč. Poplatek za předčasné splacení, vzhledem k povaze produktu není klientovi účtován. Klient je oprávněn splatit úvěr předčasně po uplynutí 6 měsíců od čerpání úvěru. Poplatek za čerpání úvěru je stanoven na 0,5% z požadované výše úvěru (jistiny) a je hrazen z vlastních zdrojů klienta nebo může být uhrazen z čerpaného úvěru.

### 12.2.9 Stanovení úrokové sazby

Úroková sazba je stanovována individuálně dle ratingu klienta ve výši od 5,421% p. a. (klient s nejvyšším hodnocením AAA) až do 10,121 % p. a. (klient s nejnižším hodnocením, pro které je možné úvěr poskytnout, tedy B). Úrokovou sazbu následně schvaluje úvěrová komise.



Pro stanovení pravděpodobností defaultu společností byly použity historické hodnoty průměrných kumulativních selhání společností z oblasti Evropy v letech 1981-2014, zpracované ratingovou agenturou Standard&Poor's. Historické pravděpodobnosti selhání společností v rámci jednotlivých ratingových kategorií, sledované úsekem Řízení rizik, nebyly při stanovování výše úrokové sazby k dispozici.

*Tab. 16. Historické hodnoty průměrných kumulativních selhání společností v oblasti Evropa v časovém období 1981 – 2014 (Default, Transition, and Recovery: 2014 Annual Global Corporate Default Study And Rating Transitions, 2015. s. 57)*

Rating	1. rok	2. rok	3. rok
AAA	0,00%	0,00%	0,00%
AA	0,00%	0,04%	0,07%
A	0,05%	0,09%	0,15%
BBB	0,09%	0,27%	0,46%
BB	0,51%	1,65%	2,78%
B	3,00%	7,51%	11,30%
CCC/C	27,12%	33,61%	35,32%

- **Předpoklady k výpočtu úrokové sazby**

Stanovení úrokové sazby vychází z předpokladu, že klient žádá o úvěr s dobou splatnosti jednoho roku. Úroky z úvěru jsou spláceny na měsíční bázi v rovnoměrné výši. Požadovaná výnosnost vlastního kapitálu je stanovena na 12%. Výpočet nezahrnuje do rizikových nákladů hodnotu LTV, jelikož její výše dosahuje max. 80% a z toho důvodu není tento parametr považován za rizikový. Do výše úrokové sazby jsou však zahrnuty náklady na poskytnutí úvěru a náklady související se zavedením produktu. Riziková přírážka je určena na základě ratingu klienta, který je zařazen do příslušné kategorie podle jeho kreditní historie, návrhu projektu na který mají být prostředky použity, celkové výše ročního obratu, kapitálové struktury, doby podnikání a zkušenosti s podobným typem projektu, aktuálního a minulého stavu finanční situace. Jednotlivé ratingové kategorie značí pravděpodobnosti selhání klienta v prvním, druhém a třetím roce. Jelikož doba splatnosti úvěru je v tomto případě stanovena na jeden rok, jsou pro výpočet relevantní pouze hodnoty v prvním roce. Riziková přírážka tedy v sobě zahrnuje pravděpodobnost selhání klienta a výši úvěrové expozice. Na základě ratingového hodnocení bude vyhověno žádostem s ratingem AAA - B. Pro kategorii CCC – C nebude úvěr poskytnut z důvodu vysoké pravděpodobnosti se-

lhání. Při poskytnutí úvěru bude muset být vyčleněn dodatečný kapitál ve výši 8%, který odpovídá regulačním požadavkům.

- **Úroková sazba pro klienta s ratingovým hodnocením AAA**

Stanovení úrokové sazby vychází z předpokladu, že klient (právnícká osoba) žádá o úvěr ve výši 50 mil. Kč s dobou splatnosti jednoho roku.

*Tab. 17. Předpoklady pro stanovení úrokové sazby (upraveno dle Mejstříka, Pečené a Teplého, 2014, s. 754)*

Rating klienta	AAA
Splatnost úvěru	1 rok
Defaultní míra	0,000%
Kapitálový požadavek	8%
Požadovaná výnosnost kapitálu	12%
Výše úvěru	50 mil. Kč

V Tab. 17. jsou uvedeny vstupní hodnoty, pro které je následně určena odpovídající úroková sazba. Klient má v tomto případě nejvyšší ratingové hodnocení AAA a je mu přiřazena pravděpodobnost selhání v období jednoho roku 0%.

*Tab. 18. Výpočet roční úrokové sazby (upraveno dle Mejstříka, Pečené a Teplého, 2014, s. 752)*

	Hodnoty v Kč
Dodatečný kapitál	4 000 000
Roční náklady na kapitál	480 000
Roční náklady na externí zdroje	774 644
Rizikové náklady úvěru	0
Náklady na zavedení produktu	5 867
Náklady na poskytnutí úvěru	50 000
Bod zvratu	1 310 511
Minimální úroková sazba	2,621%
Přirážka dle ratingu klienta	0,3%
Obchodní marže	2,5%
Úroková sazba pro klienta p. a.	5,421%

Nejprve je nutné určit vlastní kapitál, který v souvislosti s poskytnutím úvěru musí být dodatečně vyčleněn, aby byly splněny regulační požadavky. Společnost nemá externí rating a je jí tedy v souladu s „Vyhláškou z roku 2007 o pravidlech obezřetného podnikání

bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry“ přiřazena riziková váha 100%. Kapitálový požadavek související s poskytnutím úvěru je poté určen dle výše zmíněné vyhlášky jako  $KP = ÚE * RV * r_{kp} = 50 \text{ mil.} * 1 * 0,08 = 4\,000\,000 \text{ Kč}$ . V případě, že by byl úvěr poskytován SPV společnosti, je potřeba se řídit znovu výše zmíněnou vyhláškou a do výpočtu zahrnout rizikové váhy pro specializované úvěrové expozice.

Roční náklady na kapitál souvisí s požadovanou rentabilitou kapitálu, která byla stanovena na 12%. Náklady na kapitál jsou vypočítány dle vztahu  $NVK = KP * r_{vk} = 4 \text{ mil.} * 0,12 = 480\,000 \text{ Kč}$ .

Náklady na externí zdroje v sobě zahrnují náklady spojené s depozity klientů. Jelikož MPU poskytuje řadu vkladových produktů s různými úrokovými sazbami a s různými dobami výpovědních lhůt je průměrná sazba úročení vkladových produktů určena jako  $i_{cz} = \text{náklady na úroky a podobné náklady/depozita klientů} = 141\,435 \text{ tis.} / 8\,398\,707 \text{ tis.} = 0,01684 = 1,684\%$ . Jelikož se jedná o náklady na úroky získané z Výroční zprávy MPU z roku 2014, je zde předpoklad, že průměrná úroková sazba již obsahuje i čtvrtletní poplatky Fondu pojištění vkladů ve výši 0,04% z průměru objemu pojištěných vkladů. Roční náklady na externí zdroje jsou pak vyjádřeny jako  $NCZ = (ÚE - KP) * i_{cz} = (50 \text{ mil.} - 4 \text{ mil.}) * 0,01684 = 774\,644 \text{ Kč}$ .

Rizikové náklady v případě klienta s hodnocením AAA nejsou uvažovány, jelikož pravděpodobnost selhání tohoto klienta v období jednoho roku je 0%.

Náklady na zavedení produktu jsou stanoveny v Tab. 15. Předpokládá se, že v prvním roce bude poskytnuto čerpání překlenovacího úvěru ve výši 800 mil. Kč. Náklady na zavedení produktu jsou poté rozvrženy pomocí přírážkové kalkulace, ve které se za rozvrhovou základnu považuje výše zmíněné celkové čerpání překlenovacího úvěru. Přírážková sazba je pak určena jako  $i_{zp} = \text{náklady na zavedení produktu} / \text{celkové čerpání produktu v období jednoho roku}$ , tedy číselně vyjádřeno,  $93872 / 800 \text{ mil.} = 0,00011734 = 0,011734\%$ . Náklady na zavedení produktu jsou pak určeny v závislosti na výši úvěrové expozice daného klienta, tedy  $NZP = ÚE * i_{zp} = 50 \text{ mil.} * 0,00011734 = 5\,867 \text{ Kč}$ .

Náklady na poskytnutí úvěru souvisí s posouzením úvěrového návrhu. Jejich výše je 0,1% z poskytnuté částky úvěru, tedy  $NPÚ = 50 \text{ mil.} * 0,001 = 50\,000 \text{ Kč}$ .

Další položkou ve výpočtu je bod zvratu, který v tomto případě znázorňuje hodnotu výnosů, kterých musí být dosaženo, aby byl zisk nulový. Výnosy musí tedy odpovídat hodnotě

nákladů, které byly výše kvantifikovány. Bod zvratu je vypočítán jako  $BZ = NVK + NCZ + NRZ + NZP + NPÚ = 480\,000 + 774\,644 + 0 + 5\,867 + 50\,000 = 1\,310\,511$  Kč.

Minimální úroková míra odpovídá takové úrokové míře, při které je vykazován nulový zisk. Minimální úroková míra je vypočítána jako poměr hodnoty bodu zvratu a výše úvěrové expozice, tedy  $i_{\min} = BZ / ÚE = 1\,310\,511 / 50 \text{ mil.} = 0,02621 = 2,621\%$ .

Nyní je zapotřebí rovněž zohlednit rizikovou přírážku dle hodnocení klienta a rovněž přidat ziskovou marži. Riziková přírážka v prvním roce pro jednotlivé ratingové kategorie je znázorněna v Tab. 19. a pro klienta s hodnocením AAA činí 0,30%.

Tab. 19. Rizikové přírážky dle ratingových kategorií (vlastní zpracování)

Rating	1. rok
AAA	0,30%
AA	0,45%
A	0,55%
BBB	0,90%
BB	1,20%
B	2,00%
CCC/C	5,50%

Úroková sazba určená pro klienta s hodnocením AAA je tedy stanovena následovně  $i = i_{\min} + i_{rz} + i_m = \text{minimální úroková sazba} + \text{riziková přírážka} + \text{obchodní marže} = 2,621 + 0,3 + 2,5 = 5,421\% \text{ p. a.}$

Tab. 20. Výpočet ročního zisku s ohledem na časovou hodnotu peněz (vlastní zpracování)

	Hodnoty v Kč
Měsíční úrok včetně ziskové přírážky	225 876
Měsíční úrok na úrovni BZ	109 209
Roční výnosový úrok	2 710 511
Roční náklady související s úvěrem	1 310 511
Roční zisk	1 400 000
Roční zisk zohledňující faktor času	<b>1 007 614</b>

Při stanovené úrokové sazbě 5,421% p. a. je měsíční úrok vypočítán pomocí jednoduchého úročení 225 876 Kč. Po převedení měsíčního úroku na roční a odečtení nákladů spojených s úvěrem, vychází zisk na 1 400 000 Kč. Jelikož se jedná o roční výnos a náklady spojené s úvěrem byly vynaloženy v současnosti, je potřeba tento výnos i jistinu, která bude obdržena až v době splatnosti diskontovat na současnou hodnotu. Jako diskontní faktor

bude zvolen 12M PRIBOR a inflace zjišťovaná ČNB, tedy  $i_{DF} = 12M \text{ PRIBOR} + \text{inflace} = 0,45\% + 0,3\% = 0,75\%$ . Současná hodnota jistiny a úroku je stanovena dle vzorce  $SH = \text{ÚE} + \text{roční výnosy} / (1 + i_{DF})^1 = 50 \text{ mil.} + 2\,710\,511 / (1 + 0,0075)^1 = 52\,318\,125 \text{ Kč}$ . Po odečtení jistiny a nákladů vynaložených v současnosti (51 310 511 Kč), je roční zisk zahrnující faktor času **1 007 614 Kč**. Tento zisk, který zahrnuje faktor času a diskontuje jak jistinu, tak výnosové úroky je podstatně nižší než pouhý roční zisk, který nebere v potaz faktor času. Je tedy nutné vždy faktor času zahrnout a rozhodovat se na základě současné hodnoty, tedy „srovnávat srovnatelné“.

- **Úroková sazba pro klienta s ratingovým hodnocením B**

Nyní bude určena úroková míra klienta zařazeného do nejnižší ratingové kategorie, pro kterou je ještě možné schválit žádost o úvěr, tedy B. Předpoklady pro stanovení úrokové sazby zůstávají až na rating a defaultní míru neměnné a jsou uvedeny v Tab. 21.

*Tab. 21. Předpoklady pro stanovení úrokové sazby (upraveno dle Mejstříka, Pečené a Tepelého, 2014, s. 750)*

Rating dlužníka	B
Splatnost úvěru	1
Defaultní míra	3%
Kapitálový požadavek	8%
Požadovaná výnosnost kapitálu	12%
Výše úvěru	50 mil. Kč

Pravděpodobnost defaultu klienta s tímto ratingem je v prvním roce poskytnutí úvěru 3%, resp. s pravděpodobností 97% nedojde k jeho selhání během prvního roku. Předpoklady a metodika výpočtu je stejná jako u předchozího klienta.

Stejně jako u předchozího klienta budou muset být vyčleněny 4 mil. Kč z vlastního kapitálu na základě regulatorních požadavků. Náklady na kapitál a externí zdroje zůstávají stejné jako v předchozím případě, ale rizikové náklady úvěru se z nulové hodnoty zvýšily na 1,5 mil. Kč, což je způsobeno 3% pravděpodobností selhání klienta. Dojde tedy ke zvýšení hodnoty bodu zvratu na 2 810 511 Kč a tím i ke zvýšení minimální úrokové sazby na hodnotu 5,621 % p. a. Zvýšila se také riziková přírážka o 1,7% na hodnotu 2%. Zisková marže zůstala neměnná 2,5%. Úroková sazba pro klienta s ratingovým hodnocením B po započítání rizikové přírážky a obchodní marže je **10, 121% p. a.**

Tab. 22. Výpočet roční úrokové sazby (upraveno dle Mejstříka, Pečené a Teplého, 2014, s. 752)

	Hodnoty v Kč
Dodatečný kapitál	4 000 000
Roční náklady na kapitál	480 000
Roční náklady na externí zdroje	774 644
Rizikové náklady úvěru	1 500 000
Náklady na zavedení produktu	5 867
Náklady na poskytnutí úvěru	50 000
Bod zvratu	2 810 511
Minimální úroková sazba	5,621%
Přirážka dle ratingu klienta	2%
Obchodní marže	2,5%
Úroková sazba pro klienta p. a.	10,121%

Při stanovené úrokové sazbě 10,121% p. a. je měsíční úrok vypočítaný pomocí jednoduchého úročení 421 709 Kč. Po převedení měsíčního úroku na roční a odečtení nákladů spojených s úvěrem, vychází zisk na 2 250 000 Kč.

Tab. 23. Výpočet ročního zisku před zdaněním (vlastní zpracování)

	Hodnoty v Kč
Měsíční úrok včetně ziskové přirážky	421 709
Měsíční úrok na úrovni BZ	234 209
Roční výnosový úrok	5 060 511
Roční náklady související s úvěrem	2 810 511
Roční zisk	2 250 000
Roční zisk zohledňující faktor času	<b>1 840 120</b>

Jelikož se opět jedná o roční výnos a náklady spojené s úvěrem byly vynaloženy v současnosti, je potřeba tento výnos i jistinu, která bude obdržena až v době splatnosti diskontovat na současnou hodnotu. Jako diskontní faktor bude zvolen 12M PRIBOR a inflace zjišťovaná ČNB, tedy  $i_{DF} = 12M \text{ PRIBOR} + \text{inflace} = 0,45\% + 0,3\% = 0,75\%$ . Současná hodnota jistiny a úroku je stanovena dle vzorce  $SH = \text{ÚE} + \text{roční výnosy} / (1 + i_{DF})^1 = 50 \text{ mil.} + 5 060 511 / (1 + 0,0075)^1 = 54 650 631 \text{ Kč}$ . Po odečtení jistiny a nákladů vynaložených v současnosti (52 810 511 Kč), je roční zisk zahrnující faktor času **1 840 120 Kč**.

### 12.3 Shrnutí parametrů produktu

Výše stanovené parametry produktu jsou shrnuty v Tab. 24. Produkt byl stanoven tak, aby respektoval strategii MPU v oblasti úvěrů, aby byl zajímavý pro klienta, ale na druhou stranu přinášel dostatečné úrokové výnosy a aby mu byly zachovány jeho charakteristické vlastnosti a mohl být konkurenceschopný.

Tab. 24. Shrnutí parametrů překlenovacího úvěru (vlastní zpracování)

Překlenovací úvěr	
Účel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nákup pozemků, budov, technologií, strojů</li> <li>• rekonstrukce budov a strojů</li> <li>• záloha na rozpracování projektu s vysokým ROI</li> <li>• refinancování dříve poskytnutých účelových úvěrů</li> </ul>
Definice žadatele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• právnická osoba</li> <li>• SPV</li> </ul>
Požadavky na klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kreditní historie žadatele</li> <li>• projektový návrh včetně exit strategie</li> <li>• celkový roční obrat</li> <li>• doba podnikání a zkušenosti s realizováním podobného projektu</li> <li>• kapitálová struktura</li> <li>• účetní výkazy za vybraná období + aktuální stav žadatele</li> </ul>
Způsob zajištění	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nemovitost (LTV 60 – 80%)</li> </ul>
Zdroje splácení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• získáním dlouhodobého úvěru</li> <li>• vlastní zdroje a cashflow plynoucí z realizovaného projektu</li> </ul>
Výše a měna úvěru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 – 300 mil. Kč nebo ekvivalent částky v EUR, USD</li> </ul>
Čerpání úvěru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednorázové (preferováno)</li> <li>• postupné</li> </ul>
Doba splatnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 – 2 roky s možností prodloužení o rok na 3 roky</li> <li>• splácení úroků měsíčně, jistina v době splatnosti</li> </ul>
Poplatky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poplatek za posouzení žádosti o úvěr min. 15 000 Kč</li> <li>• poplatek za čerpání úvěru 0,5% z výše úvěru</li> </ul>
Úroková sazba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• od 5,421 – 10,121% p. a. pevná nebo plovoucí, tak aby byla zajištěna minimální úroková sazba</li> </ul>

Ze studie proveditelnosti vyplynulo, že přínosy spojené se zavedením produktu i při uvážení negativního scénáře významně převyšují náklady na zavedení produktu a že projekt bude posunut do fáze návrhu hlavních parametrů. Navíc tento produkt byl po celou dobu podporován vedením MPU a byl kladen požadavek na jeho rychlé zpracování. Jedním z důvodů byly indicie, značící případný zájem klientů o tento produkt. Přínosy v prvním

roce od zavedení produktu byly na základě kvalifikovaného odhadu negativního scénáře stanoveny na 19 851 117 Kč po zahrnutí faktoru času. Náklady spojené se zavedením projektu byly stanoveny na 93 872 Kč. Náklady na zpracování úvěrového případu, náklady na vlastní kapitál, na externí zdroje, rizikové náklady a i náklady na zavedení produktu jsou uvažovány při stanovování úrokové sazby. Výše úrokové sazby závisí na ratingovém hodnocení klienta, na rizikové příirážce a na stanovené obchodní marži. Bylo zjištěno, že poskytnutí úvěru ve výši 50 mil. Kč klientovi s nejlepším ratingovým hodnocením AAA vygeneruje roční zisk zahrnující faktor času v hodnotě **1 007 614 Kč**, naopak u klienta s nejnižším hodnocením B je generovaný zisk po zahrnutí faktoru času ve výši **1 840 120 Kč**. Do tohoto výpočtu byly zahrnuty všechny výše zmíněné náklady. Pokud se potvrdí očekávaný zájem klientů o tento produkt, mohly by odhadované přínosy ze zavedení projektu opravdu dosáhnout vypočítaných hodnot. Výše úroku tohoto produktu je vzhledem k jeho povaze a nižším požadavkům na klienta stanovena v rozmezí **5,421 – 10,121% p. a.**



## ZÁVĚR

Po odebrání licence dvěma spořitelním družstvům připravila Česká národní banka ve spolupráci s Ministerstvem financí České republiky novelu zákona o spořitelních a úvěrních družstvech, která významně změnila činnost sektoru družstevních záložen. Česká národní banka po delší dobu kritizovala právě podnikání záložen, ale nepřišla s žádným účinným řešením a reagovala až po vzniku vážného problému, který negativně ovlivnil přibližně 19 000 klientů. Dlouhodobá kritika směřovala především na rizikové úvěry, stabilitu sektoru a výši klasifikovaných pohledávek. Z výše uvedeného vyplývá, jak nezbytné je dbát na kvalitu produktů, na správné posouzení úvěrového návrhu a na úvěrové riziko s produktem spojené. Moravský Peněžní Ústav staví svou strategii v oblasti úvěrů především na kvalitě a na důkladném posuzování žádostí. S ohledem na bezpečnost vyžaduje téměř ve všech případech jako zajištění nemovitost, která bývá považována za nejkvalitnější typ zajištění a poměr výše úvěru k tržní hodnotě nemovitosti se pohybuje v rozmezí (60-80%) výjimečně je povolen poměr vyšší.

Z analýzy současného stavu úvěrového portfolia vyplývá, že jsou nabízeny standardní produkty pro sektor družstevních záložen a bank. Je vidět enormní rozdíl mezi úvěrovými portfolii záložen a bank, které nabízí daleko širší množství produktů pro téměř všechny možné subjekty. Moravský Peněžní Ústav se však chce držet ověřeného přístupu a nabízet pouze produkty kvalitní, na které má dostatečné interní kapacity.

Produkt Překlenovací úvěr (Bridge loan), byl ze strany vedení velice podporován a byl v projektové části následně zpracován. V souladu s úvěrovou strategií Moravského Peněžního ústavu, v souladu s požadavky a charakteristickými vlastnostmi produktu byly navrženy hlavní parametry produktu. Přínosy ze zavedení produktu i při zohlednění negativního scénáře značně převyšují náklady vynaložené na jeho tvorbu. Hlavní cíl diplomové práce byl splněn a instituce hodlá zařadit tento produkt do nabídky klientům.

Po transformaci MPU na banku a zvýšení interních kapacit lidských zdrojů, lze předpokládat, že dojde k rozšíření úvěrového portfolia o další produkty. Diplomovou práci by tedy bylo možné rozšířit i o druhý navržený produkt zaměřený na oblast akvizičního financování. Po zavedení tohoto produktu by se instituce výrazně odlišila od svých přímých konkurentů a vzhledem k potenciálu trhu M&A v České republice by díky tomuto produktu mohla významně zvýšit objem poskytnutých úvěrů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AKCENTA, SPOŘITELNÍ A ÚVĚRNÍ DRUŽSTVO, [2014]. *Výroční zpráva 2014* [online]. Hradec Králové: AKCENTA, spořitelní a úvěrní družstvo [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <https://www.asud-finance.eu/img/web/asud-vyrocní-zprava-2014.pdf>

AMBROŽ, Luděk, 2011. *Měření rizika ve financích*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-76-7.

ARTESA, SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO, [2014]. *Výroční zpráva 2014* [online]. Praha: Artesa, spořitelní a úvěrní družstvo [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: [https://www.artesa.cz/no\\_cache/o-nas/profil/verejne-informace/vyrocní-zpravy/?cid=3969&did=742&sechash=5d1c44c7](https://www.artesa.cz/no_cache/o-nas/profil/verejne-informace/vyrocní-zpravy/?cid=3969&did=742&sechash=5d1c44c7)

BELÁS, Jaroslav, 2013. *Finanční trhy, bankovníctví, pojišťovnictví*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-024-0.

BOUTEILLE, Sylvain a Diane COOGAN-PUSHNER, c2013. *The handbook of credit risk management: originating, assessing, and managing credit exposures*. Hoboken, N. J.: Wiley. ISBN 978-1-118-30020-6.

CBCB - CZECH BANKING CREDIT BUREAU, 2016. [online]. Praha. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.cbcb.cz/>

CNCB – Czech Non-Banking Credit Bureau, 2016. [online]. Praha. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.cbcb.cz/>

Centrální registr úvěrů, c2003-2016. *Česká národní banka* [online]. Praha, [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financni\\_trh/centralni\\_registr\\_uveru/](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/centralni_registr_uveru/)

ČERNOHORSKÁ, Liběna, 2015. *Komplexní pohled do bankovního světa*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-863-3.

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ, 2011. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3669-3.

ČESKO, 2007. Vyhláška z roku 2007 o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry. In: Sbírká zákonů České republiky [online]. Částka 46, s. 1475-1609 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=123/2007&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=123/2007&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Default, Transition, and Recovery: 2014 Annual Global Corporate Default Study And Rating Transitions. In: VAZZA, Diane et al. *Standard & Poor's Financial Services* [online]. 2015, s. 57 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [https://www.nact.org/resources/2014\\_SP\\_Global\\_Corporate\\_Default\\_Study.pdf](https://www.nact.org/resources/2014_SP_Global_Corporate_Default_Study.pdf)

*Equa bank*, c2011 – 2016. Praha. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.equabank.cz>

EQUA BANK a.s., [2014]. *Výroční zpráva 2014* [online]. Praha: Equa bank [cit. 04-04-2016]. Dostupné z: <https://www.equabank.cz/download/equa-bank-vz2014.pdf>

GARDNER, Mona J, Elizabeth S COOPERMAN a Dixie L MILLS, c2005. *Managing financial institutions*. 5th ed. Mason, Ohio: Thomson. ISBN 0-324-26931-5.

HULL, John, 2015. *Risk management and financial institutions*. Fourth edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-95594-9.

Interní dokumenty Moravského Peněžního Ústavu – spořitelního družstva

JORION, Philippe, c2011. *Financial risk manager handbook plus test bank: FRM Part I/Part II*. 6th ed. Hoboken, N. J.: J. Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-90401-5.

KADLČÁKOVÁ, Narcisa a Helena SŮVOVÁ, 2002. *Přehled úvěrových modelů*. In: Bankovníctví [online]. s. 26 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2002/cl\\_02\\_020418b.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2002/cl_02_020418b.html)

KAŠPAROVSKÁ, Vlasta, 2010. *Banky a komerční obchody*. Vyd. 1. Kravaře: Marreal servis. ISBN 978-80-254-6779-4.

KIDWELL, David S, c2012. *Financial institutions, markets and money*. 11th ed. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-56108-9.

KRÁL, Miloš, 2009. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-89401-07-9.

*M&A barometr 2014 Česká republika*, 2015. [online]. In: EY. s. 1-2 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-MA-barometr-2014/\\$FILE/MA%20Barometer%202014%20CZ%20-%20FINAL.PDF](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-MA-barometr-2014/$FILE/MA%20Barometer%202014%20CZ%20-%20FINAL.PDF)

*M&A barometr 2015 Česká republika*, 2016. [online]. In: EY. s. 1-2 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2016-MA-Barometer-CZ-2015/\\$FILE/MA\\_Barometer\\_CR\\_2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2016-MA-Barometer-CZ-2015/$FILE/MA_Barometer_CR_2016.pdf)

MEJSTRÍK, Michal, Magda PEČENÁ a Petr TEPLÝ, 2014. *Bankovníctví v teorii a praxi: Banking in theory and practice*. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2870-7.

*Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo*, c2013. [online]. Praha. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.mpu.cz>

MORAVSKÝ PENĚŽNÍ ÚSTAV – SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO, [2013]. *Výroční zpráva 2013* [online]. Praha: Moravský peněžní ústav – spořitelní družstvo [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: [https://www.mpu.cz/download.aspx?file=2013\\_12\\_31\\_VyrocnizpravaMPU.pdf](https://www.mpu.cz/download.aspx?file=2013_12_31_VyrocnizpravaMPU.pdf)

MORAVSKÝ PENĚŽNÍ ÚSTAV – SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO, [2014]. *Výroční zpráva 2014* [online]. Praha: Moravský peněžní ústav – spořitelní družstvo [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: [https://www.mpu.cz/download.aspx?file=2014\\_VyrocnizpravaMPU.pdf](https://www.mpu.cz/download.aspx?file=2014_VyrocnizpravaMPU.pdf)

Novela zákona o spořitelních a úvěrních družstvech, c2013. *Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.mpu.cz/cs/novelazakona>

POLOUČEK, Stanislav, 2013. *Bankovníctví*. 2. vyd. V Praze: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-491-9.

Povinně uveřejňované informace, 2015. *Artesa, spořitelní družstvo* [online]. Praha. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: [https://www.artesa.cz/no\\_cache/o-nas/profil/verejne-informace/povinne-uvzejnovane-informace/?cid=3999&did=770&sechash=a94b84e9](https://www.artesa.cz/no_cache/o-nas/profil/verejne-informace/povinne-uvzejnovane-informace/?cid=3999&did=770&sechash=a94b84e9)

Povinně uveřejňované informace, 2015. *Záložna CREDITAS, spořitelní družstvo* [online]. Praha. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <https://www.creditas.cz/soubory/10d7/2015-9-30-povinne-uvzejnovane-informace-v-163-2014.xlsx>

Povinně uveřejňované informace, 2015. *Equa bank a.s.* [online]. Praha. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <https://www.equabank.cz/download/773-ctvrtletni-informace-o-bance-2015-3q-cast-1.xls>

Povinně uveřejňované informace, 2015. *Raiffeisenbank* [online]. Praha. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/attachments/ctvrtletni%20zpravy/rb-3q-15-1.xlsx>

Povinně zveřejňované informace, 2015. *AKCENTA, spořitelní a úvěrní družstvo* [online]. Hradec Králové. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: [https://www.asud-finance.eu/img/web/layout/asud/povinne-zverejnovane-informace-k-30.9.2015\\_cast-1.xlsx](https://www.asud-finance.eu/img/web/layout/asud/povinne-zverejnovane-informace-k-30.9.2015_cast-1.xlsx)

Povinně zveřejňované informace, 2015. *Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo* [online]. Praha. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <https://www.mpu.cz/download.aspx?file=PZinfo\InformaceMPU3092015cast1.xlsx>

Pravidla a doporučení ratingové agentury, c2003-2016. *Česká národní banka* [online]. Praha, [cit. 2016-04-04]. Soubor ve formátu xls. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/dohled\\_financni\\_trh/vykon\\_dohledu/supervisory\\_disclosure/download/ecai.xls](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/supervisory_disclosure/download/ecai.xls)

*Přehled platů a motivace zaměstnanců na českém trhu v roce 2015*, 2015. [online]. In: Hays. s. 8-13 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [https://www.hays.cz/cs/groups/hays\\_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays\\_1496042.pdf](https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_1496042.pdf)

*Raiffeisenbank, 2016*. [online]. Praha. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <https://www.rb.cz>

RAIFFEISENBANK, [2014]. *Výroční zpráva 2014* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/attachments/vyrocni%20zpravy/vz-rb-14-cz.pdf>

RAY, Christina I, c2010. *Extreme risk management: revolutionary approaches to evaluating and measuring risk*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-170059-7.

REJNUŠ, Oldřich, 2014. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3671-6.

REVENDA, Zbyněk, 2011. *Centrální bankovníctví*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-230-7.

REVENDA, Zbyněk, 2012. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-240-6.

Schválení projektu změny právní formy MPU, c2013. *Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo* [online]. Praha [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.mpu.cz/cs/aktualne/detail?NewsItemID=248&List=1&i=2>

SIVÁK, Rudolf, L'ubomíra GERTLER a Urban KOVÁČ, 2014. *Riziká a modely vo financiách a v bankovníctve*. 3. vyd. Bratislava: Spirit 2. ISBN 978-80-89710-08-9.

*SOLUS*, c2011. [online]. Praha. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <https://www.solus.cz/cs>

ŠENKÝŘOVÁ, Bohuslava, 2010. *Bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-029-6.

Úvěry, [b. r.]. *AKCENTA, spořitelní a úvěrní družstvo* [online]. Hradec Králové. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.asud-finance.eu/uvery.html>

Úvěry a financování, c2016. *Artesa, spořitelní družstvo* [online]. Praha. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.artesa.cz/firemni-finance/uvery-a-financovani/uvery/artesa-flexi/>

Úvěry a záruky, [b.r.]. *Záložna CREDITAS, spořitelní družstvo* [online]. Praha. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.creditas.cz/pro-firmy/uvery/>

WITZANY, Jiří, 2010. *Credit risk management and modeling*. Ed. 1st. Praha: Oeconomica. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1682-0.

ZÁLOŽNA CREDITAS, SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO, [2014]. Výroční zpráva 2014 [online]. Praha: Záložna Creditas, spořitelní družstvo [cit. 04-04-2016]. Dostupné z: <https://www.creditas.cz/soubory/a658/CREDITAS-vyrocní-zprava-2014.pdf>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BZ	Bod zvratu
$i$	Úroková sazba překlenovacího úvěru
$i_{cz}$	Průměrná úroková sazba vkladových produktů
$i_{DF}$	Diskontní sazba
$i_m$	Obchodní marže
$i_{min}$	Minimální úroková sazba
$i_{zp}$	Přirážka spojená se zavedením produktu
KP	Kapitálový požadavek
LTV	Loan to value
M&A	Mergers and Acquisitions (Fúze a akvizice)
MPU	Moravský Peněžní Ústav
NCZ	Náklady na cizí zdroje
NPÚ	Náklady na poskytnutí úvěru
NRZ	Rizikové náklady
NVK	Náklady na vlastní kapitál
NZP	Náklady na zavedení produktu
$r_{kp}$	Úroková sazba kapitálového požadavku
$r_{vk}$	Požadovaná výnosnost vlastního kapitálu
RB	Raiffeisenbank
RV	Riziková váha
SH	Současná hodnota
SPV	Special purpose vehicle (Společnost zvláštního určení)
ÚE	Úvěrová expozice
V	Výnosové úroky

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Logo Moravského Peněžního Ústavu (Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo, c2013) .....</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 2. Historický vývoj Moravského Peněžního Ústavu v jednotlivých letech (Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo, c2013).....</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 3. Tři kategorie Prémiového klubu rozdělené dle výše dalšího členského vkladu (Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo, c2013).....</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 4. Pohledávky za klienty dle jednotlivých sektorů v roce 2014 (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 5. Druhy klasifikovaných pohledávek v letech 2013 a 2014 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 6. Fáze životního cyklu a fáze procesu řízení projektu v MPU (vlastní zpracování).....</i>	<i>63</i>
<i>Obr. 7. Počet transakcí uskutečněných v České republice v průběhu let 2011 – 2015 (M&amp;A barometr 2015 Česká republika, 2016) .....</i>	<i>72</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Tvorba opravných položek dle příslušné vyhlášky ČNB (Mejstřík, Pečená a Teplý, 2014, s. 350) .....</i>	25
<i>Tab. 2. Rizikové váhy podnikových expozic (ČESKO, 2007, s. 1547) .....</i>	40
<i>Tab. 3. Převod ratingového hodnocení agentur Moody's a Fitch na stupně úvěrové kvality u dlouhodobého ratingu (Pravidla a doporučení ratingové agentury, c2003-2016).....</i>	41
<i>Tab. 4. Vybrané ekonomické ukazatele MPU (vlastní zpracování dle Moravského Peněžního Ústavu – spořitelního družstva, [2013];[2014] s. 6; Povinně zveřejňované informace, 2015) .....</i>	46
<i>Tab. 5. Přehled druhů zajištění (Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo, [2014], s. 30).....</i>	48
<i>Tab. 6. Pohledávky za klienty dle sektorů (Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo, [2014], s. 30) .....</i>	48
<i>Tab. 7. Klasifikované pohledávky z poskytnutých úvěrů a jejich procentuální podíl na hrubé výši (Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo, [2014], s. 30) .....</i>	49
<i>Tab. 8. Vybrané ekonomické ukazatele (vlastní zpracování dle AKCENTA, spořitelní a úvěrní družstvo, [2014], s. 3; Povinně zveřejňované informace, 2015) .....</i>	54
<i>Tab. 9. Vybrané ekonomické ukazatele (vlastní zpracování dle Artesa, spořitelní družstvo, [2014], s. 6-7; Povinně uveřejňované informace, 2015).....</i>	55
<i>Tab. 10. Vybrané ekonomické ukazatele k 31. 12. 2014 (vlastní zpracování dle záložny CREDITAS, spořitelního družstva, [2014], s. 2; 36-37; Povinně uveřejňované informace, 2015).....</i>	57
<i>Tab. 11. Vybrané ekonomické ukazatele (vlastní zpracování dle Equa bank, [2014], s. 74-78; Povinně uveřejňované informace, 2015).....</i>	57
<i>Tab. 12. Vybrané ekonomické ukazatele (vlastní zpracování dle Raiffeisenbank, [2014], s. 3; Povinně uveřejňované informace, 2015).....</i>	59
<i>Tab. 13. Přehled poskytovaných úvěrů MPU a vybraných konkurentů (vlastní zpracování).....</i>	61
<i>Tab. 14. Analýza dopadů projektu na jednotlivá oddělení MPU (vlastní zpracování) .....</i>	75
<i>Tab. 15. Analýza nákladů na zavedení produktu Překlenovací úvěr (vlastní zpracování).....</i>	76

<i>Tab. 16. Historické hodnoty průměrných kumulativních selhání společností v oblasti Evropa v časovém období 1981 – 2014 (Default, Transition, and Recovery: 2014 Annual Global Corporate Default Study And Rating Transitions, 2015. s. 57).....</i>	81
<i>Tab. 17. Předpoklady pro stanovení úrokové sazby (upraveno dle Mejstříka, Pečené a Teplého, 2014, s. 754) .....</i>	82
<i>Tab. 18. Výpočet roční úrokové sazby (upraveno dle Mejstříka, Pečené a Teplého, 2014, s. 752) .....</i>	82
<i>Tab. 19. Rizikové přírážky dle ratingových kategorií (vlastní zpracování) .....</i>	84
<i>Tab. 20. Výpočet ročního zisku s ohledem na časovou hodnotu peněz (vlastní zpracování) .....</i>	84
<i>Tab. 21. Předpoklady pro stanovení úrokové sazby (upraveno dle Mejstříka, Pečené a Teplého, 2014, s. 750) .....</i>	85
<i>Tab. 22. Výpočet roční úrokové sazby (upraveno dle Mejstříka, Pečené a Teplého, 2014, s. 752) .....</i>	86
<i>Tab. 23. Výpočet ročního zisku před zdaněním (vlastní zpracování) .....</i>	86
<i>Tab. 24. Shrnutí parametrů překlenovacího úvěru (vlastní zpracování).....</i>	87

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>PŘILOHA P1: CHECKLIST KROKŮ NÁVRHU NA NOVÝ PRODUKT .....</b>	<b>100</b>
---	------------

## PŘÍLOHA P1: CHECKLIST KROKŮ NÁVRHU NA NOVÝ PRODUKT

MPU

Příloha č. 1 k A - 2001 - 04 Nový produkt, činnost a systém

## CHECKLIST KROKŮ NÁVRHU NA NOVÝ PRODUKT/ZMĚNU NOVÉHO PROUKTU

Název projektu (produkt/ činnost/systém), kód	
Byznys vlastník	

Krok a reference na kapitulu předpisu	Reference na konkrétní přílohu tohoto Checklistu obsahující detailně zpracovaný uvedený krok	Odpovědný útvar	Odpovědný vedoucí	Datum	Podpis/ Reference na příložené potvrzení emailem
Popis produktu/činnosti/systému kap. 3.1 a)					
Popis účetních a daňových aspektů kap. 3.1 a)					
Popis právních aspektů, příp. potřeby souhlasu ČNB kap. 3.1 a)					
Analýza očekávaných dopadů zavedení (zejména do kapitálu) kap. 3.1 b)					
Nastavení řídicího a kontrolního systému kap. 3.1 c)					
Návrh postupu zavedení kap. 3.1 c)					
Analýza rizik a návrhy jejich řízení kap. 3.1 d)					
Analýza FMEA kap. 3.1 e)					
Analýza nároků na lidské zdroje kap. 3.1 f)					
Analýza nároků na technické zdroje, informační systémy kap. 3.1 f)					
Analýza nároků na účetnictví kap. 3.1 f)					
Oceňovací postupy kap. 3.1 g)					
Způsoby vypořádání transakcí kap. 3.1 g)					
Prověření nastavení kontrolních a schvalovacích mechanismů kap. 3.2)					