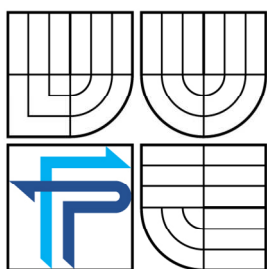


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ
V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF

OSOBNÍ PŮJČKY – VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

PERSONAL LOANS – DEBT COLLECTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ALENA BAŽANTOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Václav Zeman

BRNO 2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc.Alena Bažantová

6208T090 – Podnikové finance a obchod

ředitel ústavu v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů Vám zadává diplomovou práci s názvem:

Osobní půjčky – vymáhání pohledávek

Personál loans – debt collection

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současná situace

Vlastní návrhy řešení, přínos (efektivnost) návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Podle § 60 zákona č.121/2000 Sb. (autorských práv) v platném znění, je tato práce „Školním dílem“. Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení Technického v Brně. Podmínkou této práce je uzavření „Licenční smlouvy“ dle autorského zákona.

**LICENČNÍ SMLOUVA
POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO**

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Bc. Alena Bažantová
Bytem: Fričova 1048, Hradec Králové 500 06
Narozen/a (datum a místo): 17.3.1981, v Jilemnici
(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka ústavu ekonomiky
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☒ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Osobní půjčky - vymáhání pohledávek

Vedoucí/ školitel Ing. Václav Zeman

VŠKP:

Ústav: Ústav ekonomiky

Datum obhajoby červen 2007

VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v :

x	tištěné formě	–	počet exemplářů	1.....
x	elektronické formě	–	počet exemplářů	1.....

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☒ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

Nabyvatel

Autor

Anotace

Název práce je Osobní půjčky - vymáhání pohledávek. Práce se zabývá analýzou účinnosti vymáhání pohledávek v ČSOB a úvěrového procesu a hledáním východisek založených zejména na zefektivnění celého procesního modelu v oblasti poskytování osobních půjček v ČSOB.

Annotation

The name of the work is Personal loans - debt collection. This work analyses effectivity of requisition outstandings in CSOB and credit process and searching ways out based especially on effectiveness of proces model in area of administration personal loans in CSOB.

Klíčová slova

půjčka, osobní půjčka, vymáhání pohledávek, CRM, klient

Keywords

loan, personal loan, debt collection, CRM, client

Bibliografická citace mé práce:

BAŽANTOVÁ, A. *Osobní půjčky - vymáhání pohledávek*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 84 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Václav Zeman.

Prohlášení

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

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat Ing. Václavu Zemanovi za výtečné vedení, konstruktivní připomínky při zpracování mé diplomové práce, jeho ochotu a vstřícnost. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Miroslavovi Tobiaškovi .

A v neposlední řadě bych ráda poděkovala Alešovi Trnovskému za jeho neocenitelnou pomoc a trpělivost.

OBSAH

Úvod.....	- 11 -
1 Základní poznatky k problematice.....	- 12 -
1.1 Úvěrový trh	- 12 -
1.2 Produkty.....	- 13 -
1.2.1 Spotřební úvěry.....	- 13 -
1.2.1.1 Základní rozdělení úvěrů:	- 13 -
1.2.1.2 Úvěrová smlouva	- 18 -
1.2 Bankovní registr.....	- 20 -
1.3 Nebankovní registr klientských informací.....	- 24 -
1.4 Bankovní trh – Střední a Východní Evropa a rozvinuté země	- 26 -
1.5 Analýza trhu střední a východní Evropy	- 29 -
1.6 Tržní penetrace bankovních produktů	- 31 -
1.7 Trendy v osobním bankovníctví Střední a východní Evropy	- 32 -
1.8 Srovnání Spotřebitelských úvěrů tří bank v České republice	- 33 -
1.9 Pojištění úvěrů	- 36 -
1.9.1 Podmínky pro sjednání pojištění.....	- 38 -
1.9.2 Pojistné plnění.....	- 40 -
1.10 CRM.....	- 42 -
2 Zásadní pravidla úvěrové politiky ČSOB.....	- 45 -
3 Analýza vymáhání pohledávek v ČSOB	- 49 -
3.1 Schéma vymáhání pohledávek v ČSOB	- 49 -
3.2 Časový sled činností procesu vymáhání pohledávek v ČSOB	- 51 -
3.3 Proces mimosoudního vymáhání	- 52 -
3.3.1 Základní zásady mimosoudního vymáhání.....	- 53 -
3.3.2 Vymáhání retailových pohledávek 3. – 15. den po splatnosti (dále D + 3 - 15)	- 54 -
3.3.3 Vymáhání retailových pohledávek Den po splatnosti + 15 až 130	- 54 -
3.3.4 Den po splatnosti + 30 až 45.....	- 55 -
3.3.5 Restrukturalizace	- 56 -
3.3.6 Dohoda o srážkách ze mzdy (Den po splatnosti + 45)	- 57 -
3.3.7 Odeslání poslední Výzvy (Den po splatnosti + 60)	- 58 -

3.3.8 Zesplatnění (Den po splatnosti + 90).....	58 -
3.3.9 Den po splatnosti + 120	59 -
3.3.10 Inkasní společnosti.....	59 -
3.3.11 Předání případů na Právní oddělení	61 -
3.3.12 Exekuce.....	61 -
3.3.13 Úmrtí dlužníka	62 -
4 Návrhy a doporučení.....	63 -
4.1 Doporučení prevence	63 -
4.1.1 Scoring	63 -
4.1.2 Ověřování příjmů	66 -
4.1.3 „Výchova“ klienta.....	67 -
4.2 Návrh vedoucí k zefektivnění útvaru Vymáhání	68 -
4.3 Odstranění nedostatků při vymáhání pohledávek v ČSOB	71 -
4.4 Návrh nového produktu – konsolidace půjček	73 -
4.4.1 Konsolidace půjček.....	73 -
4.5 Doporučení pro ČSOB.....	75 -
4.6 Shrnutí návrhů a doporučení.....	78 -
4.7 SWOT analýza.....	79 -
Závěr	80 -
Literatura.....	82 -

Úvod

V ČSOB jsem zaměstnaná již čtvrtým rokem, z toho jsem 3 roky měla příležitost vést tým vymáhání pohledávek v Klientském centru. Proto jsem se rozhodla zmapovat proces vymáhání pohledávek a poukázat na chyby, které jak vím z praxe komplikují a ztěžují práci.

Rozhodnutí zavést vymáhání pohledávek po telefonu do Klientského centra, bylo na základě toho, že útvar, který měl tuto činnost na starosti, dělal i back office a práce nebyla efektivní a neměla výsledky. V práci se chci zaměřit na zmonitorování slabých míst jak ve vymáhání pohledávek tak v úvěrovém procesu ČSOB.

V dnešní době je trend žít na dluh. Lidé si berou půjčky, kritérium výběru je pro ně ve většině případů rychlost poskytnutí a ne například výše úrokové sazby, doba splatnosti atd. Zadlužení českých domácností se zvyšuje. Banky na zvyšující se poptávku reagují a pro klienta je připravena široká škála úvěrových produktů. Samozřejmě řada lidí využívá možnosti půjček od splátkových společností. Splátkové společnosti nabízejí rychlost schválení a poskytnutí půjček, ale taky zpravidla za velmi vysoký úrok. Bohužel se velmi často stává, že si lidé splatí půjčku půjčkou. Výhodnější by pro ně rozhodně byla konsolidace půjček.

Banky zjednodušují a zrychlují proces schvalování úvěrových produktů, pokud by se tomu tak nedělo, nemají šanci obstát v stále se zvětšující konkurenci. Boj o klienta je tvrdý, lidé mají možnost srovnání a kritérium rychlosti a jednoduchosti poskytnutí půjčky je velké a pokud banky chtějí obstát na úvěrovém trhu nesmějí toto kritérium podcenit.

1 Základní poznatky k problematice

1.1 Úvěrový trh

Úvěrový trh můžeme vymezit jako systém institucí a instrumentů zabezpečující pohyb kapitálu na úvěrovém principu mezi bankami a nebankovním sektorem, lze sem zařadit i vzájemné úvěrové obchody bank, respektive dalších finančních zprostředkovatelů, které nejsou vzhledem k formě (nejde o cenné papíry) ani součástí trhu kapitálového. Jde převážně o střednědobé a dlouhodobé vklady, které finanční instituce s relativně dlouhodobějším přebytkem zdrojů nad vlastními aktivními úvěrovými aktivitami umísťují u bank, jejíž situace je opačná.

Dominantní úlohu na úvěrovém trhu hrají komerční banky. Na jedné straně přijímají vklady od svých klientů, kterými jsou především domácnosti, významná část připadá i na podnikový a veřejný sektor. Na druhé straně poskytují banky na vlastní účet různé druhy úvěrů, jejichž výrazně největší objem plyne do podnikového sektoru.

Obchody na úvěrovém trhu nejsou zpravidla upraveny jednotlivými pravidly a řídí se obecně platnými právními normami pro obchodní vztahy. Podmínky jednotlivých obchodů jsou smluvně upraveny mezi příslušnými subjekty. Vzhledem k individuálnímu charakteru jednotlivých úvěrových smluv je sekundární obchodovatelnost, a tedy i likvidita těchto instrumentů, obecně výrazněji nižší než instrumentů kapitálového trhu.

1.2 Produkty

1.2.1 Spotřební úvěry

Mezi spotřební úvěry můžeme zahrnout veškeré úvěry poskytované soukromým osobám a domácnostem, které slouží k financování nákupu spotřebních předmětů, pořízení nebo stavbě bytů a rodinných domů, popř. krytí jiných spotřebních výdajů.

Od komerčních úvěrů se zásadním způsobem liší z hlediska svého užití, u komerčních úvěrů plyne z úvěrového objektu cash flow, ze kterého se úvěr splácí. Naproti tomu spotřební úvěry slouží ke krytí spotřebních výdajů, a tudíž úvěrovaný objekt přímo neprodukuje zdroje ke splácení úvěru.

Spotřební úvěry se od úvěrů komerčních dále odlišují v následujících rysech:

- podkladové informace, které jsou klientem předkládané jsou méně kvalitní, než informace, které předkládá podnik
- primárním zdrojem splácení je běžný příjem klienta, který zpravidla nesouvisí s objektem, na který je úvěr poskytován

Bankovní úvěry můžeme rozdělit dle celé řady kritérií do několika kategorií. Nejdůležitějším a rozhodujícím rozdělovacím prvkem je doba, na kterou je úvěr poskytnut.

1.2.1.1 Základní rozdělení úvěrů:

podle doby splatnosti

- krátkodobé (do 1 roku)
- střednědobé (od 1 - 4 let)
- dlouhodobé (více než 4 roky)

podle poskytnuté měny

- korunové (úvěr v Kč)
- devizové (v jiné měně)

podle poskytnutých záruk

- zajištěné (úvěr je zajištěn zástavou)
- nezajištěné (banka nevyžaduje zástavu, poskytují se pouze dobrým klientům banky)

podle způsobu čerpání

- jednorázové úvěry (klient vyčerpá předem stanovenou částku jednorázově nebo postupně v předem dohodnutých termínech)
- ve formě úvěrové linky (klient si opakovaně půjčuje finanční prostředky na financování vlastních potřeb do výše stanoveného úvěrového limitu)

podle subjektu, kterému je úvěr poskytován

- úvěry pro podnikatelské účely (slouží k financování provozních či investičních potřeb firem)
- úvěry občanům (mohou být buď účelově zaměřené např. nákup pozemku, nebo mít formu osobního úvěru)
- mezibankovní úvěry
- úvěry obcím a městům

Rozdělení úvěrů dle doby splatnosti

Podíváme-li se na podrobněji na oblast úvěrů rozdělenou dle doby splatnosti, do jednotlivých kategorií můžeme přiřadit následující základní formy:

Krátkodobé úvěry (doba splatnosti nepřesahuje 1 rok):

- Kontokorentní úvěr – jde o úvěr, který banka poskytuje v pohyblivé výši na běžném účtu klienta.

- Směnečný úvěr – jak již samotný název vypovídá, tento úvěr je podmíněn existencí směnky jako cenného papíru.
- Ručitelský úvěr – při této formě úvěru banka přejímá zpravidla jednorázový závazek za svého (prvotřídního) klienta vůči třetí osobě.

Střednědobé a dlouhodobé úvěry (doba splatnosti je delší než 1 rok)

- Hypoteční úvěr – zpravidla dlouhodobý úvěr s delší dobou splatnosti, který je zajištěn zástavním právem k nemovitosti.
- Emisní úvěr – úvěr, který je poskytnut na základě odkupu emise cenných papírů (nejčastěji obligací), které dlužník emituje za účelem získání finančních prostředků.
- Leasing – jde o pronájem investičního zařízení, předmětů dlouhodobé spotřeby a jiných předmětů za sjednané nájemné na dobu určitou či neurčitou.

Mezi nejvyužívanější úvěry, které si získávají stále větší oblibu, patří spotřebitelské úvěry. Doba splatnosti u těchto úvěrů je velice variabilní, a proto mohou být zařazeny do jakékoliv z výše uvedených kategorií. Do krátkodobých úvěrů můžeme zařadit malé osobní půjčky, do středně či dlouhodobých pak úvěry na nákup spotřebních předmětů dlouhodobější spotřeby.

V bankovním sektoru SME je možné využít i speciální finančně úvěrové operace, do kterých můžeme zařadit:

- Faktoring – jde o odkup krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti
- Forfaiting – odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek před dobou splatnosti
- Lombardní úvěr – jde o úvěr, který je zajištěn zástavou movité věci nebo práva. Tento úvěr je poskytován na fixní částku a má pevnou lhůtu

splatnosti. Lombardní úvěry mohou mít různé formy zástavy, např. na cenné papíry, na zboží, na pohledávky, atd.

Rozmezí úvěrů

Výše poskytovaných spotřebitelských úvěrů je u jednotlivých bank a typů úvěrů různá. Minimální výše se pohybuje od neurčené minimální částky ("0,- Kč") až po asi 100000,- Kč (většinou při použití úvěru na financování nemovitosti). Maximální výše poskytnutého se potom pohybuje od 75000,- Kč až po částku, která je definovaná schopností klienta splácet úvěr. Nižší maximální výši úvěru banky poskytují většinou u úvěrů bez zajištění, neúčelových a vyplácených v hotovosti klientovi.

Způsoby výplaty

Podle způsobu výplaty lze rozdělit úvěry na:

- vyplacené klientovi v hotovosti přímo na přepážce banky
- vyplacené bezhotovostním převodem na účet určený klientem (a to jednorázově nebo postupně)

Úroková sazba

Výše úrokové sazby závisí na typu úvěrů (např. zda-li je úvěr poskytovaný jako účelový nebo neúčelový), na době splatnosti úvěru, případně i na jiných okolnostech, které banka při stanovení výše úrokové sazby zohledňuje. V současné době se úroková sazba spotřebitelských úvěrů pohybuje v rozpětí od 7,5 až do 19 % p.a.

Doklady k úvěru

Při žádosti o úvěr musíte prokázat své příjmy a případně příjmy spolužadatelů, spoludlužníků a ručitelů předložením většinou těchto dokladů. Některé banky vyžadují

jen některé. Nejlepší je se informovat přímo u banky, u které si chcete vzít spotřebitelský úvěr.

- potvrzení zaměstnavatele o průměrné výši čistého měsíčního příjmu za poslední 3 měsíce vč. potvrzení, že nejste ve zkušební lhůtě a není s vámi vedeno jednání o ukončení pracovního poměru
- výplatních pásek za poslední 3 měsíce potvrzených zaměstnavatelem (razítko a podpis), kdy rozhodující pro doložení výše příjmu je minimální měsíční příjem
- přiznání k dani z příjmu fyzických osob
- prokázáním minimálního měsíčního příjmu na účtu u banky za poslední 3 měsíce, pokud z výpisu lze jednoznačně vyčíst původ platu (mzda, důchod, výživné, nájemné apod.)
- dokladu o přiznání důchodu

Při žádosti musíte většinou předložit dva doklady za účelem prokázání totožnosti. Obvykle je to občanský průkaz a jako další rodný list cestovní pas, průkaz zdravotní pojišťovny nebo index (průkaz studenta VŠ).

Poplatky a způsob výplaty úvěru

Poplatky, které banky vybírají od klientů lze rozdělit do dvou skupin:

- jednorázové: poplatky za posouzení a zpracování úvěru
- opakující se poplatky: za správu úvěru

Některé banky vybírají poplatek již při podání žádosti o úvěr (jeho výše je určena % z požadované výše, nebo pevně danou částkou). Tento poplatek banky většinou klientovi nevrací, ani při zamítnutí jeho žádosti o spotřebitelský úvěr. Jiné provádějí posouzení úvěru bezplatně a poplatek inkasují od klienta až v případě kladného vyřízení jeho

žádosti o úvěr (výše poplatku je určena obdobně). Dalším typem poplatku je poplatek za vedení nebo správu účtu (úvěru). Tento poplatek u některých úvěrů není vybírán.

Výhody a nevýhody

Jednoznačnou a největší výhodou spotřebitelského úvěru je okamžité uspokojení vašich současných potřeb bez nutnosti dlouhodobě spořit. Jde tedy o rozdělení jednorázové platby na několik menších částí. Ale spotřebitelský úvěr má i své nevýhody, kterými jsou:

- zaplatíte více než si půjčíte (půjčená částka + úrok)
- většinou musíte prokázat pravidelný příjem a jeho výši
- vyřízení trvá delší dobu
- banky obvykle vyžadují spoustu různých potvrzení a dokladů
- někdy si musíte sehnat ručitele, nebo se zaručit jiným majetkem

Na co můžete spotřebitelský úvěr použít

- na zařízení a vybavení domácnosti
- na koupi spotřební elektroniky
- na pořízení, rekonstrukci nebo modernizaci bytu či rodinného domu
- na nákup dovolené
- na koupi automobilu
- náklady na tuzemské či zahraniční studium
- na závazky mezi občany (vypořádání mezi dědici či manželi či uhradit členský podíl v bytovém družstvu apod.)

1.2.1.2 Úvěrová smlouva

V případě, že klient „uspěje“ a projde úvěrovou analýzou, nic nebrání uzavření samotné úvěrové smlouvy. Jedná se o písemnost, kterou se (podle § 497 obchodního zákoníku) zavazuje věřitel, že na požádání dlužníka poskytne v jeho prospěch peněžní prostředky do určité částky, a dlužník se zavazuje poskytnuté peněžní prostředky vrátit a zaplatit

úroky. Úvěrová smlouva by měla obsahovat přesné a nezaměnitelné údaje o jednotlivých stranách sjednávajících úvěr i charakteru úvěru.

Úvěrová smlouva by měla mít následující náležitosti:

- název a sídlo PO popř. jméno a adresu FO
- název banky
- účel úvěru
- výše úvěru
- výše úrokové sazby
- způsob čerpání úvěru
- termíny a částky splátek úvěru a úroků
- splatnost úvěru
- způsob zajištění
- práva a povinnosti klienta a banky
- datum uzavření smlouvy
- podpisy zástupců banky a klienta

1.2 Bankovní registr

Bankovní registr klientských informací (dále jen „úvěrový registr“) je společná databáze vytvořená na základě informací poskytnutých bankami o úvěrových vztazích mezi bankami a jejich klienty (viz Úvěrový registr a jeho obsah), který je spravován společností CBCB – Czech Banking Credit Bureau, a.s. (dále jen „CBCB“). Tato společnost je také zpracovatelem podle zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Zákon o ochraně osobních údajů“).

Úvěrový registr je společným projektem bank a společností zabývajících se vývojem a provozováním informačních systémů sloužících k výměně informací. Prostřednictvím společnosti CBCB, na níž mají majetkový podíl pouze banky, se mohou banky podle ustanovení § 38a odst. 1 zákona č. 21/1992 Sb. o bankách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Zákon o bankách“) vzájemně informovat o záležitostech vypovídajících o bonitě a důvěryhodnosti jejich klientů, což je také účelem úvěrového registru.

Každá banka, která se účastní úvěrového registru, je zároveň správcem podle Zákona o ochraně osobních údajů.

Úvěrový registr je standardním nástrojem moderních ekonomik zemí celého světa, bez kterého si lze jen stěží představit vstup naší země do společnosti zemí EU.

Jaké výhody přináší úvěrový registr?

Tak jako je tomu i v jiných zemích, přináší zavedení úvěrového registru do praxe dříve či později mnoho výhod a úlev pro ty, kteří mají zájem o získání nového úvěrového produktu. Každý, kdo má v úvěrovém registru pozitivní úvěrovou historii a plní své závazky z dříve uzavřených úvěrových smluv, se totiž stává pro každou další banku méně rizikovým. Jaké jsou tedy jednotlivé skutečné výhody existujícího úvěrového registru:

- díky úvěrovému registru se u některých typů úvěrů urychlí proces posuzování žádostí o úvěry v jednotlivých bankách;
- v případě, že klient má pozitivní úvěrovou historii, nebude pro banku neznámým rizikovým subjektem;

- klienti mají prostřednictvím klientského centra možnost kontroly svých údajů v úvěrovém registru a nemusí se obávat zneužití dat;
- v dlouhodobém horizontu napomáhá úvěrový registr také ke snížení ceny peněz pro fyzické osoby a drobné podnikatele (díky důkladnější znalosti klientů může dojít dlouhodobě ke snížení průměrné úrokové sazby krátkodobých úvěrů)
- disciplinovaní klienti nebudou doplácet na nedůvěryhodné klienty se špatnou platební morálkou, jejichž chování může v současné době snižovat ochotu bank poskytovat úvěry;
- v určitých případech nebude nutné vyžadovat od klientů čestné prohlášení o tom, zda mají závazky v jiných bankách.

Úvěrový registr přispívá ke zlepšení vztahu mezi věřitelem a dlužníkem. Lepší informovanost bank se projeví ve snazším přístupu solidních klientů k penězům pro osobní spotřebu či podnikatelský záměr.

Úvěrový registr a jeho obsah

Úvěrový registr představuje databázi údajů o úvěrových vztazích, resp. o úvěrových smlouvách uzavřených mezi bankami a klienty, podle nichž bankám vzniklo nebo může vzniknout právo na vrácení poskytnutých peněžních prostředků a na zaplacení úroků ze strany klientů. Úvěrový registr je vytvořen na základě informací, které banky poskytují společnosti CBCB a které jednotlivě nebo ve svém souhrnu vypovídají o bonitě a důvěryhodnosti klientů bank.

Tyto informace budou v úvěrovém registru pravidelně měsíčně aktualizovány a uchovávány pro potřebu vzájemného informování bank po dobu trvání úvěrového vztahu mezi bankou a jejím klientem a po dobu dalších čtyř (4) let po jeho řádném ukončení. Po uplynutí této doby budou takovéto informace pouze archivovány a nebudou poskytovány pro účely vzájemného informování bank.

V souvislosti se zahájením činnosti úvěrového registru jsou osobní údaje úvěrového klienta zařazeny do úvěrového registru, přičemž počáteční i průběžné zařazování či aktualizace údajů v úvěrovém registru není podmíněna souhlasem klienta. Osobní údaje jsou do úvěrového registru zařazovány a následně zpracovávány v rozsahu, ve kterém: je klient poskytl bance v souvislosti s úvěrovým vztahem, mohou vyplynout z úvěrového vztahu za dobu jeho trvání a mohou sloužit pro posouzení bonity a

důvěryhodnosti klienta. Jedná se zejména o osobní identifikační údaje klienta, informace o úvěrovém vztahu a jeho plnění. Naopak se v úvěrovém registru nezpracovávají citlivé osobní údaje a informace o zůstatcích či pohybech na běžných účtech klientů.

Díky využití nejmodernějších technologií týkajících se provozu systému a zabezpečení přenosu a uchovávání osobních údajů klientů bank, které se osvědčily při provozování obdobných úvěrových registrů v zemích Evropské unie a smluvně definovaným vztahům a zárukám je minimalizováno zneužití bankovních informací a porušení bankovního tajemství.

Jak probíhá další zpracování?

Spolupráce na vytvoření a provozu úvěrového registru se účastní i další subjekty:

- osobní údaje jsou bankami poskytnuty společnosti CBCB provozující úvěrový registr, která tyto údaje dále zpracovává, a to i s využitím systému pro automatické zpracování údajů společnosti CENTRALE RISCHI FINANZIARIA CRIF S.p.A. se sídlem v Bologni, Itálii. V Itálii jsou údaje také finálně automaticky zpracovávány;
- takto zpracovávané osobní údaje zpřístupňuje společnost CBCB ve formě úvěrových zpráv dalším bankám, které se účastní úvěrového registru, a to výlučně za účelem vzájemného informování bank podle ustanovení § 38a odst. 1 Zákona o bankách o záležitostech vypovídajících o bonitě a důvěryhodnosti jejich klientů;
- v souladu s příslušnými ustanoveními Zákona o bankách a v souladu s příslušnými ustanoveními Zákona o ochraně osobních údajů lze osobní údaje zpracovávat pro účely vzájemného informování se bank o záležitostech vypovídajících o bonitě a důvěryhodnosti jejich klientů i bez souhlasu klienta;
- předkladatelem a manažerem celého projektu je společnost CCB – Czech Credit Bureau, a.s., která díky zkušenostem svých manažerů a zástupců akcionářů zvítězila ve výběrovém řízení Komise pro společné projekty bank při České bankovní asociaci. Společnost CCB – Czech Credit Bureau, a.s. je v rámci úvěrového registru odpovědná za provoz telekomunikační linky mezi CBCB a společností CENTRALE RISCHI FINANZIARIA CRIF S.p.A.; nemá však přístup k žádným údajům zpracovávaným v úvěrovém registru.

Úvěrový registr v České republice podobně jako i v jiných státech vznikl ve spolupráci bank a nebankovních subjektů, které se specializují na provozování informačních systémů určených pro výměnu dat.

1.3 Nebankovní registr klientských informací

Nebankovní registr klientských informací (dále jen „NRKI“) je společná databáze údajů vytvořená na základě informací, které si vzájemně poskytují věřitelské subjekty o smluvních vztazích mezi věřitelskými subjekty a jejich klienty (bližší informace o obsahu NRKI jsou uvedeny v části „NRKI a jeho obsah“).

NRKI je společným projektem věřitelských subjektů a společností zabývajících se vývojem a provozováním informačních systémů sloužících k výměně informací.

Základní účel NRKI

Základním účelem NRKI je vzájemné informování věřitelských subjektů o záležitostech vypovídajících o bonitě, důvěryhodnosti a platební morálce jejich klientů.

Výhody NRKI

Na základě zkušeností z jiných zemí, přináší zavedení registru klientských informací obdobného NRKI dříve či později do praxe mnoho výhod a úlev pro ty, kteří mají zájem o získání nového finančního produktu či poskytnutí služby. Každý, kdo má v takovémto registru pozitivní platební historii a plní řádně své závazky z dříve uzavřených smluv, se totiž stává pro každý další věřitelský subjekt méně rizikovým.

Výhody NRKI lze shrnout následovně:

- díky NRKI se u některých typů produktů a služeb urychlí proces posuzování žádostí o poskytnutí financování u jednotlivých věřitelských subjektů;
- v případě, že klient má pozitivní platební historii, bude zvýhodněn při posuzování a nebude pro věřitelský subjekt neznámou, rizikovou osobou;
- v dlouhodobém horizontu napomáhá NRKI také ke snížení ceny peněz pro klienty (díky důkladnější znalosti klientů může dojít dlouhodobě ke snížení příslušných úrokových sazeb);

- disciplinovaní klienti nebudou doplácet na nedůvěryhodné klienty se špatnou platební morálkou, jejichž chování může v současné době snižovat ochotu věřitelských subjektů poskytovat požadované financování;
- v určitých případech nebude nutné vyžadovat od klientů prokázání toho, jaké mají závazky u jiných věřitelských subjektů.

NRKI přispívá ke zjednodušení a ke zprůhlednění vztahů mezi věřitelem a dlužníkem. Zlepšení informovanosti věřitelských subjektů se projeví ve snazším přístupu solidních klientů k penězům pro osobní spotřebu či podnikatelský záměr.

Uživatelé NRKI

Uživateli NRKI jsou jednotlivé věřitelské subjekty, které mají uzavřenou s LLCB smlouvu o zpracování údajů v NRKI.

K datu spuštění NRKI budou jeho uživateli následující společnosti:

- ČSOB Leasing, a.s.;
- GE Money Auto, a.s.;
- GE Money Multiservis, a.s.;
- CAC LEASING, a.s.;
- CCB Finance, a.s.;
- ŠkoFIN s.r.o.;
- Leasing České spořitelny, a.s.;
- s Autoleasing, a.s.

Věřitelské subjekty využívající služeb NRKI mají ve vztahu ke svým klientům – fyzickým osobám postavení správce osobních údajů podle Zákona o ochraně osobních údajů.

1.4 Bankovní trh – Střední a Východní Evropa a rozvinuté země

Bankovní trh ve střední a východní Evropě se vyznačuje dominantním postavením mezinárodních bank, které tento trh považují za svůj druhý domácí trh, vyznačující se navíc silným potenciálem růstu. Ke konci roku 2005 byl podíl na trhu v tomto regionu u mezinárodních bank 78 % (kromě Ruska, Ukrajiny a Turecka). Bankovní trhy v „zavedených“ zemích střední a východní Evropy byly již do značné míry privatizovány a nabízí se zde nyní už jen velmi málo příležitostí k novým akvizicím. Mezinárodní investoři proto čím dál tím více obracejí svou pozornost k trhu Ruska, Turecka a ve střednědobé perspektivě také Ukrajiny. V těchto zemích nedosáhl proces internacionalizace a konsolidace bankovního sektoru ještě pokročilé fáze. Tyto země přitom nabízejí významný růstový potenciál. Takové jsou výsledky nedávné studie provedené výzkumnou sítí UniCredit New Europe.

V Turecku mají mezinárodní banky v současnosti 19 % podíl na trhu. Privatizační proces tam postupuje a dá se zároveň očekávat další konsolidace trhu. V Rusku je podíl zahraničních bank ještě nižší, dosahuje tam v současné době pouze 9 %. Vzhledem k tomu, že je v této zemi celkem 1 200 (!) bankovních institucí, je více než pravděpodobné, že proběhne proces strukturální transformace. Naopak nejvyšší koncentraci mezinárodních bank můžeme zaznamenat v:

- Estonsku 99 %
- Slovensku 98 %
- Chorvatsku 91 %

“Rusko, Turecko a ve střednědobé perspektivě také Ukrajina jsou jednoznačně novými cíli regionální strategie velkých mezinárodních hráčů, kteří působí na trzích regionu středu a východu Evropy. Z obecnějšího hlediska považujeme navíc za další významný podnět ke strukturální přeměně regionu konsolidační proces v bankovníctví na mezinárodní úrovni, jako byl případ fúze skupin UniCredit-HVB, který vedl k vytvoření zdaleka největšího hráče na regionální úrovni,” říká Andrea Moneta, člen řídicího výboru skupiny UniCredit Group a zároveň člen představenstva BA-CA zodpovědný za aktivity v zemích SVE.

Hlavní mezinárodní banky ve střední a východní Evropě
Několik mezinárodních hráčů považuje tento region za svůj druhý domácí trh. Tito hráči mají v několika zemích regionu vedoucí postavení a těží ze široké nadregionální sítě. Nejdůležitějších 7 hráčů kontroluje zhruba čtvrtinu celého bankovního trhu ve střední a východní Evropě (měřeno celkovými aktivy).

Mezi velkými mezinárodními bankami působícími v regionu má skupina UniCredit Group první místo s celkovými aktivy ve výši 86,2 mld. eur a čistými výnosy po zdanění ve výši 1,3 mld. eur. Na druhém místě je Erste Bank s celkovými aktivy ve výši 48,7 mld. eur a čistými výnosy po zdanění ve výši 711 mil. eur. Belgická skupina KBC je třetí, s celkovými aktivy 42,7 mld. eur a čistými výnosy po zdanění ve výši 556 mil. eur. Za těmito prvními třemi bankovními skupinami se dále řadí Raiffeisen International, Société Générale, Banca Intesa a maďarská OTP.

Největší síť v regionu má UniCredit Group / BA-CA a sice 17 zemí, Raiffeisen International zastoupená v celkem 15ti zemích a za nimi následuje skupina Société Générale (10 zemí) a Banca Intesa (9 zemí).

“Za povšimnutí stojí, že mezi 7 největšími regionálními hráči jsou pouze 3, kteří patří mezi 20 největších evropských bank podle tržní kapitalizace,” uvedla Debora Revoltella, hlavní ekonomka UniCredit pro střední a východní Evropu.

Bankovní trh ve střední a východní Evropě bude i nadále pro mezinárodní banky aktivní v tomto regionu klíčovým růstovým trhem. Jen v roce 2005 celkové čisté výnosy před zdaněním u bank devíti zemí střední a východní Evropy (Bulharsko, Česká republika, Chorvatsko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Turecko) vzrostly o 4,5 mld. eur z 16,5 mld. na 21 mld. Odborníci ve skupině UniCredit zastávají názor, že se výnosy v tomto regionu v období 2004 až 2008 celkově zdvojnásobí až na celkových 32 mld. eur.

"Očekáváme, že největší nárůst ziskovosti dosáhne bankovní sektor v Rusku," uvedla Debora Revoltella. Průměrný růst zisku před zdaněním v Rusku v období 2005-2008 odhaduje Revoltella na 21 %. Také bankovní sektor v Turecku dál dynamicky poroste, a to i navzdory současné volatilitě finančních trhů. Růst ziskovosti bude silný

rovněž v Bulharsku (odhadem 13 %) a Rumunsku (odhadem 11 %), u dvou zemí, které se připravují na vstup do EU.

Uvedené údaje činí z Ruska jeden z nejatraktivnějších bankovních trhů v rámci regionu.

Retailové úvěrování bude i nadále hlavním tahounem růstu v tomto regionu. Očekává se, že u retailových úvěrů v regionu objem celkem poroste do roku 2008 průměrným ročním tempem 31 %. Nejsilnější nárůst bude zaznamenán samozřejmě v Rusku, kde tento sektor poroste o 56 %, což bude téměř dvojnásobek míry růstu trhu jako celku, tedy včetně Ruska.

"Domníváme se, že se v nejbližších třech letech objem retailových úvěrů ztrojnásobí. V současnosti má bankovní účet 51 % ruského obyvatelstva, řekla Revoltella. Tento údaj ukazuje nesmírný potenciál, který je v této zemi k dispozici. Za Ruskem následuje Srbsko a Turecko, kde se očekává, že objem retailových úvěrů bude růst o 30 %.

S 24 % je průměrný růst objemu úvěrů v celé SVE daleko silnější než v Eurozóně (6 %). Údaje za jednotlivé země ke konci r. 2005, v procentním vyjádření k HDP, ukazují, že růst byl největší v Chorvatsku (68 %), který zdaleka přesahoval průměr za SVE (32 %). V Rumunsku růst dosahoval 22 %, což ukazuje nevyužitý potenciál na tomto trhu. Analytici UniCredit očekávají, že objem úvěrů poroste napříč celým regionem, a to díky kombinaci silného růstu ekonomiky a existujícím mezerám v penetraci trhu. Hlavní hnací silou růstu bude retailový trh. Dobré makroekonomické vyhlídky a silná poptávka po investicích budou také podporovat pozitivní výsledky u firemního úvěrování.

"Bankovní trh v regionu střední a hlavně východní Evropy bude dál silně růst," uzavírá Andrea Moneta.

1.5 Analýza trhu střední a východní Evropy

Trh finančních služeb se velmi výrazně proměňuje. Po roce 2010 budou finanční instituce pracovat s jinými druhy aktiv, s jinými klienty a hlavním zdrojem jejich zisku budou jiné regiony, než dnes. To jsou závěry nejnovějšího průzkumu společnosti Deloitte. Podle tohoto průzkumu nepůjde o revoluci ve finančních službách. Na silně regulovaném trhu by ani nebyla možná. Nové trendy se prosadí v evolučním procesu, jenž bude provázen konsolidací. „Trh ve středí Evropě je v současné době svědkem mnohých procesů, které proběhly nebo probíhají na světových trzích,“ shrnul Mike Jennings, ze společnosti Deloitte Czech Republic, výsledky studie. „Pokračuje konsolidace bankovního sektoru a řada subjektů, které v něm působí, rozšiřuje svůj podíl na trhu prostřednictvím akvizic nejen ve střední Evropě, ale i v dalších přilehlých zemích, např. na Ukrajině. Ceny za obchody realizované ve střední Evropě výrazně rostou, neboť se snižuje počet bank, jejichž prostřednictvím je lze uskutečnit.“. Ostatně k podobným závěrům došli výzkumníci ze skupiny UniCredit, které jsme u nás publikovali v článku UniCredit: Bankovníctví výrazně poroste, hlavně v Rusku

Kromě uměle podporovaného rozvoje využívajícího hojně nové akvizice vyhledávají investoři stále častěji možnosti zapojit se do přirozeného rozvoje prostřednictvím maloobchodních a hypotečních produktů. Důležité je pro ně nejen zaměřování se na nové klientské segmenty se silným potenciálem k dalšímu růstu, ale rovněž využívání výhod, které při distribuci výrobků přináší soustředění se na užší okruh zákazníků.

I přes svůj zájem o další růst nesmějí společnosti nabízející finanční služby zapomínat na potřebu zajistit průběžné dodržování regulačních požadavků, jako je Basel 2, koncepce Solvency 2, pravidla boje s legalizací výnosů z trestné činnosti AML nebo směrnice MiFID. V nejbližších letech proto bude důležitým úkolem zajistit, aby další rozvoj ve středoevropském regionu probíhal ruku v ruce s dodržováním příslušných předpisů. To bude úkolem dozorových a regulačních orgánů v jednotlivých státech a samozřejmě také Evropské komise.

Globaliza v rámci zákona

Jen poměrně velmi málo finančních institucí má rozvinuté obchody mimo své domovské státy. Příčiny leží nejen v propastných rozdílech mezi hospodářskou vyspělostí největších finančních center USA, Evropy a Japonska a rozvojovými zeměmi, v rozdílných národních mentalitách a spotřebitelských zvycích, ale také v míře ochrany národních trhů a silné regulaci finančních služeb, zejména Basilejské dohodě II či mezinárodních účetních standardech IFRS. Na druhou stranu dividendové výnosy domácích bank přinášejí zahraničním vlastníkům tučné zisky.

Pro pobočky, které mají sídlo mimo země EU, platí režim, který vyžaduje, aby tyto pobočky získaly ke své činnosti oprávnění, přičemž nemohou získat příznivější zacházení, než jaké se vztahuje na pobočky bank členských zemí EU.¹

Přesto expanze na nově se otevírající trhy bude nezbytná. Banky k tomu donutí snižování marží na trzích vyspělých, kde klienti ve stále větší míře vyhledávají nové možnosti investování do nástrojů s vyšší výnosností: fondů soukromého kapitálu a hedgeových fondů. Tento závěr studie paradoxně Česko řadí do nevyspělých trhů, protože fondy soukromého kapitálu a hedge fondy v žádném případě nejsou u nás v běžné distribuci pro obyčejného investora. Stárnoucí populace vyspělých zemí navíc zvyšuje své požadavky na výplatu výnosů. „Baby boomers“ budou nejbohatší penzisti, jací kdy žili. „Chtějí užívat a budou se na penzi chovat spíše jako teenageři než jako dědečkové a babičky starající se o vnoučata,“ píše autoři výzkumné zprávy.

¹ Dvořák P. Komerční bankovníctví pro bankéře a klienty, strana 19. Praha: Professconsulting. 1994. 256 s. ISBN 80-85235-51-x

1.6 Tržní penetrace bankovních produktů

Obecná míra využívání bankovních produktů v tomto regionu i nadále roste, i když jsou zde stále patrné výrazné rozdíly. Zemí s nejvyšším stupněm průniku bankovních produktů na trh je Slovinsko – obchodní vztah s bankou zde udržuje 99 % lidí starších 15 let. Na druhém konci škály je Bosna a Hercegovina s Bulharskem, kde vztahy s bankou udržuje jen 37 % populace.

„To ukazuje na významný potenciál této oblasti. Kolem 150 milionu lidí ve střední a východní Evropě ještě nemá s bankami žádné obchodní vztahy. A to znamená skvělé růstové příležitosti pro poskytovatele finančních služeb působících v regionu,“ říká Andrea Moneta, člen představenstva BA-CA odpovědný za operace ve střední a východní Evropě.

I když počet majitelů účtů v zemích tohoto regionu stabilně narůstá, je v některých zemích v porovnání s Rakouskem stále velmi nízký. V Rakousku má účet v bance 93 % populace, zatímco v Rumunsku, Bulharsku a Bosně a Hercegovině je to jen kolem 35 %. V nových zemích EU se tento údaj pohybuje mezi 48 % v Polsku a 89 % ve Slovinsku, které si v této souvislosti udržuje vedoucí. Během posledních několika let byl nejrychlejší nárůst zaznamenán v Srbsku a Černé Hoře, kde počet majitelů účtů vzrostl ze 38 % v roce 2001 na 60 % v roce 2005. Druhý nejrychlejší nárůst mělo Rumunsko, a to ze 16 % na 35 %. Stále ve větší míře využívají bankovní účty také obyvatelé nových členských zemí EU: na Slovensku vzrostl počet majitelů účtů o 11 procentních bodů (63 %), v Polsku o 9 (48 %) a v Maďarsku a ve Slovinsku o 8 (56 respektive 89 %).

Množství otevřených účtů úzce souvisí s vlastnictvím bankovních karet. Slovinsko, kde bankovní karty vlastní 86 % populace, v tomto ohledu předstihlo Rakousko (78 %); na druhou stranu, v Bosně a Hercegovině vlastní bankovní karty pouze 15 % populace. „V oblasti kreditních karet očekáváme v následujících letech výrazné inovace a nárůst,“ říká Andrea Moneta.

1.7 Trendy v osobním bankovníctví Střední a východní Evropy

- žijte nyní, plaťte později

Výrazný nárůst poptávky po úvěrech, pokles u spořitelních produktů.

Zvýšení penetrace trhu bankovními produkty

Objem osobních půjček v zemích střední a východní Evropy se od roku 2000 zdesetinásobil. Poptávka po půjčkách ve všeobecném procesu dohánění vyspělých trhů výrazně narůstá. V počtu klientů bank zaznamenává nejvýraznější nárůst Rumunsko: 16 % populace ve věku nad 15 let má osobní půjčku oproti třem procentům před čtyřmi lety. Kromě Rumunska jsme svědky významného nárůstu i v Chorvatsku, kde se počet lidí, kteří si vzali půjčku, od roku 2001 zdvojnásobil a dosáhl 22 %. Stejně prudký nárůst příklonu k půjčkám zaznamenalo i Srbsko a Černá Hora (ze 3 % v roce 2001 na 9 % v roce 2005) a Bulharsko (ze 3 % na 7 % v roce 2005). Současné s tím se také ve všech zemích regionu čím dál méně využívá spořitelních produktů. Nejsilnější pokles byl zaznamenán v Chorvatsku (z 38 % v roce 2001 na 26 % v roce 2005), Slovensku (z 67 % na 56 %) a České republice (z 62 % na 56 %).

Toto jsou některé z výsledků průzkumu trhu, který nedávno v zemích střední a východní Evropy uskutečnily společnosti Fessel&GfK, RmPLUS, TNS MODUS a SMG_KRC na objednávku Bank Austria Creditanstalt (BA-CA). „Příčina tohoto trendu je prostá: stejně jako v západní Evropě si lidé chtějí užívat života, zaměřují se na spotřebu a přejí si nakupovat – tady a teď. Proto výplaty zůstávají na bankovních účtech pro účely každodenní spotřeby místo toho, aby je lidé převáděli na spořitelní účty, jak tomu bylo v minulosti. Pokud není na účtech dostatek prostředků, lidé si berou menší půjčky, aby si mohli koupit televizi nebo počítač. Poptávka po těchto typech půjček stabilně roste,“ říká Martin Mayr, odborník na průzkumy trhu v zemích střední a východní Evropy společnosti BA-CA.

1.8 Srovnání Spotřebitelských úvěrů tří bank v České republice

Pro srovnání osobních půjček jsem si vybrala ČSOB a.s., KB a.s. a Českou spořitelnu a.s.

Jedná se o největší banky na českém bankovním trhu, všechny jsou zaměřené na reitailovou klientelu a jsou vlastněny silnými zahraničními bankami.

ČSOB Půjčka na cokoliv

Perfektní půjčka KB

Snadná půjčka České spořitelny

Co je to Spotřebitelský úvěr:

Účelový i neúčelový (úvěr) s pevnou úrokovou sazbou a s možností pojištění na financování soukromých nepodnikatelských potřeb fyzických osob.

Komu je úvěr určen:

- občané ČR, EU a občané zemí Evropského hospodářského prostoru (EHP - Norsko, Lichtenštejnsko, Island), kteří mají pravidelný příjem pocházející z ČR nebo mají příjem z podnikání z ČR (oprávnění k podnikání musí být vydáno v ČR).
- občané jiných zemí než EU a EHP, kteří:
 - mají trvalý nebo dlouhodobý pobyt na území ČR. Doba dlouhodobého pobytu musí přesahovat dobu splatnosti úvěru a současně
 - mají pravidelný příjem pocházející z ČR nebo mají příjem z podnikání (oprávnění k podnikání musí být vydáno v ČR).
- jsou starší 18 let a v době splatnosti úvěru nepřesáhnou 65 let věku (nad 65 let jen výjimečně a musí mít životní pojištění na celou dobu trvání úvěru, které musí být vinkulováno ve prospěch banky)
- jsou nebo se stanou klientem banky (otevrou si účet nejpozději v den

podpisu smlouvy o úvěru

- prokáží důvěryhodnost a schopnost splácet (credit scoring=vyhodnocení stability finanční situace)

Žadatel (spolužadatel, spoludlužník) o úvěr NESMÍ být ve zkušební době nebo ve výpovědní lhůtě. Banka akceptuje i smlouvu na dobu určitou, a to pouze v případě, že pracovní poměr u jednoho zaměstnavatele trvá déle než jeden rok nebo pracovní smlouva u stejného zaměstnavatele již byla alespoň jedenkrát obnovena.

Zajištění

Podmínkou schválení půjčky může být zajištění, pro které lze využít tyto možnosti:

- prohlášení ručitele FO – ručitel musí splnit stejné podmínky jako žadatel posuzují se příjmy a výdaje. Manžel/ka ručitele spolupodepisuje
- prohlášení ručitele, s výjimkou kdy je doloženo upravené společné jmění manželů.

a) depozitum – uzavírá se smlouva o zřízení zástavního práva k pohledávce klienta vůči bance. Depozitum musí být uloženo u banky po celou dobu trvání úvěru. Jistící hodnota depozita v Kč je 100% depozita, v případě depozita v cizí měně musí být vklad o 25% vyšší.

b) nemovitost – uzavírá se smlouva o zřízení zástavního práva k nemovitosti. Jistící hodnota nemovitostí je max. 70% hodnoty stanovené v souladu s pravidly pro oceňování určenými bankou. Nemovitost musí být na náklady žadatele pojištěna a pojištění vinkulováno ve prospěch banky.

To jsou základní věci, které mají banky vesměs stejné.

V čem se liší:

Tabulka č.1: Přehled Spotřebitelských úvěrů

společnost	částka	trvání/měsíce	měsíční poplatek za správu	poplatek za poskytnutí úvěru	platba pojistného	měsíční poplatek za vedení běž.úctu	Úr. Sazba	RPSN včetně pojištění	
	30 000	12	30/60	500	133	50	10,90%	31,51%	
		24			70			24,19%	
	50 000	24			116			21,22%	
		48			65			17,83%	
	80 000	36		800	131			17,86%	
	30 000	12	0	0	0	59	19,90%	21,90%	
		24					18,90%	20,63%	
	50 000	24					18,90%	20,66%	
		48					16,90%	19,83%	
	30 000	24					18,90%	21,51%	
	50 000	24	40	500	99-139	35-79	16,90%	18,31%	
		48					15,90%	17,73%	
	80 000	36					119-139	13,90%	15,55%
		60						13,60%	15,33%

Zdroj dat ČSOB

1.9 Pojištění úvěrů

Na pojištění schopnosti splácet úvěr narazíme v různých modifikacích téměř u všech pojišťoven a v rámci křížového prodeje i u bank. Většina institucí ovšem pro tento účel nabízí pouze rizikové životní pojištění (pojištění pro případ úmrtí) a kapitálové či investiční životní pojištění (pojištění pro případ úmrtí nebo dožití spojené se spořením). "Jiné typy pojištění k úvěrovým produktům nenabízíme," říká například Oldřich Kračmer, ředitele marketingu Volksbank CZ (profil, názory).

Pojištění pracovní neschopnosti má co nabídnout především osobám samostatně výdělečně činným, které si neplatí nemocenské pojištění a kterým by pracovní neschopnost (zapříčiněná úrazem nebo nemocí) znemožnila splácet finanční závazky vůči finančním institucím. Pokud máte toto pojištění sjednáno, přebírá za vás pojišťovna buď úhradu měsíčních splátek (např. Cardif pro Vita), nebo vám vyplácí denní dávku ve stanovené výši (např. Česká pojišťovna Zdraví). V obou případech ale až po určité lhůtě, např. po 30. či 60. dnu trvání pracovní neschopnosti. (Jak toto pojištění funguje a kolik za něj zaplatíte, uvádíme v následující tabulce na příkladu pojišťovny ČP Zdraví.)

Zaměstnancům je pak určeno pojištění ztráty zaměstnání. Zde pojišťovna přebírá úhradu měsíčních splátek v případě propuštění. I tady funguje určitá lhůta, většinou pojišťovna začne plnit až po 2 měsících. Za pojistnou událost zpravidla není považována ztráta zaměstnání, ke které dojde do 90 dnů od počátku pojištění (tzn. od podpisu např. úvěrové smlouvy).

Nejjednodušší je sjednat si pojistku přímo s úvěrem.

Ve spolupráci s pojišťovnami většinou nabízejí celý balíček pojistek, např. kombinaci pojištění dlouhodobé nemoci, ztráty zaměstnání, invalidity a úmrtí.

Výpočet ceny těchto produktů pak má mnoho podob, např. v Bawag Bank zaplatíte za pojištění 4,99 % ze splátky úvěru, v České spořitelně pak 1 Kč na 1 000 Kč poskytnutého úvěru, v Komerční bance získáte produkt zdarma.

V případě spotřebitelských úvěrů se pojistka sjednává na dobu trvání úvěru, výše pojistného plnění souhlasí s měsíční splátkou úvěru. Pojistné se platí spolu se splátkou úvěru. "Pojistné strhává automaticky banka a předává ho pojišťovně," upřesňuje Pavel Hejzlar z tiskového oddělení ČSOB.

Pojištění schopnosti splácet kreditní kartu funguje jinak. Jak vysvětluje Radim Hamáček z marketing servisu pojišťovny Generali, cena je stanovena procentem z úvěrového limitu (tj. z částky, kterou si klient může maximálně z karty vybrat do mínusu) a pojistné je klientovi strháváno bankou jednou ročně.

Žádná z bank uzavření takového produktu nevyžaduje, a s výjimkou České spořitelny, která v případě jeho sjednání nabídne klientovi výhodnější úrokovou sazbu, ale ani nezvýhodňuje.

Banky uvádějí, že toto pojištění si sjednává většina klientů, konkrétnější byla jen ČSOB, kde podíl objemu půjček s úvěrovým pojištěním na celkovém objemu půjček činí 79,69 %.

Základní informace o pojištění k ČSOB spotřebitelskému úvěru

- Komu je pojištění určeno?

Pojištění je určeno výhradně pro klienty, kteří si uzavřeli Smlouvu o ČSOB Spotřebitelském úvěru a chtějí si zajistit svoji schopnost tento úvěr splatit.

- Jakou variantu pojištění může klient uzavřít?

Varianta 1

Pojištění pro případ: smrti nebo plné invalidity a pracovní neschopnosti

Variantu 2

Pojištění pro případ: smrti nebo plné invalidity, pracovní neschopnosti a ztráty zaměstnání

1.9.1 Podmínky pro sjednání pojištění

Pojištění si může sjednat v rámci spotřebitelského úvěru každá zletilá fyzická osoba, která:

- je způsobilá k právním úkonům,
- nedosáhla věku 60 let,
- má korespondenční adresu na území ČR,
- není v pracovní neschopnosti;
- za uplynulých 12 měsíců nebyla v pracovní neschopnosti delší než 30 po sobě jdoucích dnů s výjimkou zlomenin, operace slepého střeva, odstranění krčních mandlí;

a pro Variantu 2 navíc:

- má hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou a současně nedala ani jí nebyla dána výpověď z pracovního poměru, nebo neuzavřela se zaměstnavatelem dohodu o skončení pracovního poměru a není ve zkušební době

Jakým způsobem se uzavírá pojištění

Pojištění pro danou osobu vzniká, jestliže uzavřela smlouvu o ČSOB Spotřebitelském úvěru, uzavřela Přihlášku k pojištění a splňuje-li podmínky pro sjednání pojištění dle zvolené varianty.

Počátek a konec pojištění

Počátkem pojištění je:

- v případě, že klient si sjednal pojištění současně se smlouvou o úvěru, první den čerpání úvěru;
- v případě, že klient uzavřel pojištění do 6 měsíců od uzavření smlouvy o úvěru první den kalendářního měsíce následujícího po sjednání pojištění nebo první den čerpání úvěru, nastane-li tento den později

Konec pojištění je:

- datum poslední splátky nebo poslední den kalendářního měsíce, v němž se pojištěný dožije věku 65 let, nastane-li tento den před datem poslední splátky a nezaniklo-li pojištění v souladu s pojistnou smlouvou již dříve;
- den zániku smluvního vztahu mezi pojistníkem a pojištěným, založeným smlouvou o úvěru;
- poslední den kalendářního měsíce, v němž byla pojistníkovi doručena písemná žádost pojištěného o ukončení pojištění;
- poslední den kalendářního měsíce, v němž je pojištěný odhlášen z pojištění z důvodu nezaplacení poplatku za pojištění.

Výše poplatku za pojištění

- Varianta 1: měsíční poplatek 4,9% z měsíční úvěrové splátky včetně poplatku za správu úvěru
- Varianta 2: měsíční poplatek 8,5% z měsíční úvěrové splátky včetně poplatku za správu úvěru

1.9.2 Pojistné plnění

Smrt nebo Plná invalidita

Stane-li se pojištěný plně invalidním v době trvání pojištění, přičemž plnou invaliditu prokáže pravomocným rozhodnutím o jejím přiznání od příslušné správy sociálního zabezpečení, nebo v době trvání pojištění nastane smrt pojištěného poskytne ČSOB Pojišťovna pojistné plnění oprávněné, resp. obmyšlené osobě (ČSOB) ve výši 102% kalkulovaného zůstatku jistiny úvěru ke dni vzniku pojistné události.

Pracovní neschopnost

Dojde-li v době trvání pojištění k pracovní neschopnosti pojištěného a trvá-li tato pracovní neschopnost nepřetržitě alespoň 60 kalendářních dnů, poskytne ČSOB Pojišťovna oprávněné osobě (ČSOB) opakované pojistné plnění ve výši měsíčních úvěrových splátek včetně poplatku za správu úvěru, max. však 12 po sobě jdoucích splátek, přičemž max. výše jedné úvěrové splátky činí 35.000,-Kč. Nárok na plnění vzniká za ten kalendářní měsíc, v němž nastal 60. den trvání pracovní neschopnosti a současně splatnost úvěrové splátky v tomto měsíci připadla na dobu, kdy ještě pojištěný byl v pracovní neschopnosti. Mezi jednotlivými pojistnými událostmi musí uplynout nejméně 3 měsíce pro vznik nároku na pojistné plnění.

Ztráta zaměstnání

Dojde-li v době trvání pojištění ke ztrátě zaměstnání pojištěného, a to nejdříve po třech měsících od počátku pojištění a současně byl pojištěný veden kterýmkoliv úřadem práce na území ČR v evidenci uchazečů o zaměstnání po dobu nejméně 40 po sobě jdoucích kalendářních dnů, poskytne ČSOB Pojišťovna oprávněné osobě (ČSOB) opakované pojistné plnění, ve výši měsíčních úvěrových splátek, včetně poplatku za správu úvěru, max. však 12 po sobě jdoucích splátek, přičemž max. výše jedné úvěrové splátky činí

35.000,-Kč. Nárok na plnění vzniká po uplynutí 40. dne nezaměstnanosti pojištěného, tj. pojištěný je veden na úřadu práce a současně pobírá podporu v nezaměstnanosti.

Ztrátou zaměstnání se rozumí některá z následujících skutečností dle platného zákoníku práce:

- výpověď z pracovního poměru sjednaného na dobu neurčitou, daná zaměstnavatelem pojištěnému z organizačních důvodů nebo z důvodu zdravotního stavu pojištěného
- okamžité zrušení pracovního poměru ze strany pojištěného z důvodu zdravotního stavu

Mezi jednotlivými pojistnými událostmi musí uplynout nejméně 1 rok, pro vznik nároku na pojistné plnění.

Hlášení pojistné události

Pojistnou událost oznamuje pojištěná, popř. jiná osoba (hlásitel) písemně na příslušném tiskopise ČSOB Pojišťovny - formulář Oznámení pojistné události, a to v kterékoli pobočce ČSOB. Klientský pracovník ČSOB sdělí klientovi nezbytné náležitosti pro zahájení šetření pojistné události a po kompletaci všech materiálů tyto zašle ČSOB Pojišťovně. ČSOB Pojišťovna o vyřízení pojistné události informuje ČSOB, která následně vyrozumí hlásitele pojistné události. Povinnost hradit splátky úvěru včetně poplatku trvá pro klienty i po nahlášení pojistné události.

1.10 CRM

Udělejte si pořádek ve svých klientech

CRM je v bankách populární a často používaná zkratka. Většina bank na českém trhu již dokonce systém CRM v nějaké podobě zavedla. Obvykle se pod touto zkratkou

skrývá telefonní centrum, centralizovaný front office, kanály přímého bankovníctví nebo nástroj pro řízení průběhu marketinkových kampaní. Některé banky se však již posouvají dál.

Mít opravdový CRM systém totiž znamená například to, že banka u každého klienta ví, jaké všechny produkty a služby využívá, jakým způsobem, do jaké míry a jak často je využívá, kolik na nich banka vydělává. Banka k tomu potřebuje detailně znát každého zákazníka.

Hlavním cílem CRM bývá získat komplexní pohled na zákazníka se všemi jeho produkty, historií a ziskovostí a zpřístupnit tyto informace jednotlivým pracovníkům banky. Taková data umožní sofistikované cílení marketingových kampaní a produktových nabídek, scoring klientů na základě jejich dosavadního chování, segmentaci podle obrátů a zůstatků a jsou i nezbytným předpokladem pro výpočet ziskovosti klienta. To vše pak umožní cíleně uplatňovat konzistentní a diferenciovaný přístup, což je hlavním cílem CRM aktivit.

Na základě analýzy detailních klientských dat s použitím nástrojů data miningu tak lze například vytipovat charakteristické rysy klientů (věk, adresa, druh zaměstnání, kreditní obrát a počty transakcí na běžném účtu, dosavadní úvěrová historie), kteří nejvíce používají kreditní kartu pro banku výhodným způsobem, nalézt ostatní klienty s těmito charakteristikami, kteří kreditní kartu zatím nemají, provést jejich prescoring na základě transakční historie a nabídnout jim předschválenou kreditní kartu (například s počátečním bonusem). Takto je možné výrazně zvýšit účinnost prováděných

marketingových akcí, ale vyžaduje to detailní a konsolidovaná klientská data.

Typickým problémem většiny bank je však roztržitost údajů o zákaznících. Informace o různých produktech jsou v různých odděleních a často vzájemně neprovázaných systémech. Například běžné účty, kreditní karty a bezpečnostní schránky jsou zpravidla v odlišných systémech. V některých bankách jsou oddělené například i různé typy úvěrů. Důvodem může být například fúze bankovních domů, potřeba interně vyvinout funkcionalitu, která není součástí používaného standardizovaného systému nebo produktová organizace banky, kdy jednotlivá oddělení jsou zodpovědná za jednotlivé produkty a žádné z nich se nezajímá o klienta jako celek.

Zavádění CRM bývá proto obvykle prvním krokem centralizace roztržitých klientských a produktových dat do jedné databáze. Často není možné centralizovat data přímo do žádného z primárních systémů, proto nastupují konsolidované databáze, zákaznické datové sklady a systémy CRM, které tato centralizovaná data zpřístupňují pracovníkům banky.

Vytváření takové centralizované klientské databáze má však svá úskalí. Často například bývá problém poznat, zda záznamy z různých systémů patří k témuž klientovi. U českých občanů je naštěstí obvykle k dispozici rodné číslo, které (pokud je zadáno bez chyb a překlepů a nebylo přiděleno duplicitně) umožní data z různých systémů propojit.

Mnohem horší je situace u cizinců či klientů, kteří odmítnou bance RČ sdělit (na což mají podle zákona právo). Tam je třeba se spolehnout na porovnání jména, data narození, adresy, čísla pasu. Tyto údaje však mohou být v různých systémech zapsány různě - s překlepy, různým pořadím křestních jmen, odlišným použitím diakritiky či transkripce cizích jmen. Konsolidovat všechny produkty jednoho klienta pak není vůbec jednoduché.

Jeden klient bývá často zadán vícenásobně i v jednom systému, například kvůli zadání na více pobočkách, nepozornosti pracovníků, různým překlepům a podobně. To může mít pro banku různé důsledky. Zejména v případě, kdy má jeden zákazník některé produkty navázané na svůj první záznam a jiné na druhý. Tím nejzřejmějším - i když asi

ne tím nejzávažnějším důsledkem - je fakt, že klient například obdrží nabídku produktu, který již má. Zásadnější je dopad na scoring.

Budeme-li dva klientské záznamy skórovat odděleně, přestože ve skutečnosti jde o téhož klienta, může se například stát, že schválíme úvěr někomu, kdo nám již jinou půjčku nesplácí. Nebo mu umožníme čerpat větší úvěr, než bychom chtěli, neboť o části jeho úvěrů na druhém záznamu nebudeme vědět. Podobné důsledky mohou duplicity mít pro výpočet kapitálové přiměřenosti podle Basel II nebo pro odhalování praní špinavých peněz. Bez konsolidovaných klientských dat není myslitelné ani vyhodnocování ziskovosti klientů.

Řešení popsaných problémů s klientskými daty je poměrně náročné a spočívá ve vytvoření centrální klientské databáze a validaci, čištění, standardizaci jednotlivých klientských záznamů pomocí externích registrů (UIR-ADR, ARES a podobně) a jejich následné unifikaci komplexním párovacím algoritmem na základě všech dostupných atributů. Vyčištěná a unifikovaná klientská data pak mohou být ve vhodné struktuře uložena v centrální databázi a následně zpřístupněna uživatelům pomocí CRM front endu. Pak je lze využít pro marketingové kampaně, scoring či dotazy do úvěrových registrů.

Dalším častým problémem při zavádění CRM je využití informací z ostatních společností v rámci finanční skupiny banky. Zde kromě technických problémů přistupuje i právní hledisko, zejména zákon 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Sdílet osobní data klientů (jakákoli data, která umožní klienta identifikovat) lze pouze se souhlasem dotyčné osoby. Proto je nutné od klientů systematicky sbírat tyto souhlasy a jejich poskytnutí či odmítnutí evidovat a konsolidovat. I pro tuto konsolidaci hraje klíčovou roli centralizovaná klientská databáze s unifikovanými záznamy klientů v rámci celé skupiny. Centralizovaná databáze očištěnými konsolidovanými klientskými daty je základním předpokladem úspěchu celého CRM řešení. Taková databáze jednak přinese okamžité výhody oddělením marketingu a risk managementu, jednak v dlouhodobém horizontu umožní vybudovat skutečně komplexní pohled na klienty a sofistikované řízení vztahů s nimi.

2 Zásadní pravidla úvěrové politiky ČSOB

1. Žadatel, příp. i spolužadatel, ručitel účastníci se úvěrového případu musejí být starší 18 let (absolutní pravidlo). Maximální věk účastníků u úvěrů revolvingového typu nesmí přesáhnout 64 let věku při poskytnutí úvěru, u ostatních typů úvěrů 65 let věku při splatnosti. Překročení dané věkové hranice může výjimečně odsouhlasit pracovník útvaru Úvěry fyzickým osobám (dále jen „UFO“) (osoba s osobní pravomocí – úroveň 5 podle instrukce Úvěrová politika pro retail a S-SME – dále jen „Úvěrová politika“). Zpravidla přitom požaduje aby:

- žadatel, příp. spolužadatel, ručitel musejí být životně pojištěni na celou dobu trvání úvěrového vztahu a pojistné plnění je vinkulováno ve prospěch ČSOB, nebo
- po celou dobu trvání úvěrového vztahu je úvěr zajištěn depozitem ve výši poskytnutého úvěru blokováným v/p ČSOB

Úvěr poskytuje ČSOB v zásadě občanům České republiky v ČR. V ČR lze úvěr poskytnout občanům ČR, EU a občanům zemí Evropského hospodářského prostoru (EHP - Norsko, Lichtenštejnsko, Island), kteří mají pravidelný příjem pocházející z ČR nebo mají příjem z podnikání z ČR (oprávnění k podnikání musí být vydáno v ČR).

Občané jiných zemí než EU a EHP musí mít: trvalý nebo dlouhodobý pobyt na území ČR. Doba dlouhodobého pobytu musí přesahovat dobu splatnosti úvěru a současně musí mít pravidelný příjem pocházející z ČR nebo mají příjem z podnikání (oprávnění k podnikání musí být vydané v ČR).

Cizozemcům a osobám s příjmem ze zahraničí (v ČR platí i pro občany ČR s příjmy ze SR) poskytuje ČSOB úvěr pouze výjimečně. Tato podmínka se vztahuje i na spolužadatele/ručitele.

2. Žadatel/spolužadatel/ručitel musejí být důvěryhodní a ČSOB spolehlivě identifikováni.
3. Spolehlivou identifikací se rozumí předložení dvou odlišných dokladů identifikace (absolutní pravidlo) v souladu s platnými Všeobecnými obchodními podmínkami ČSOB. Za důvěryhodnou považuje ČSOB osobu vyhovující těmto kritériím:

- a) není na Černé listině ČSOB a nemá žádný negativní záznam v Credit Bureau (absolutní pravidlo) – absolutní pravidlo nesmí porušit ani pracovník s osobní pravomocí (úroveň 5 podle Úvěrové politiky)
- b) její zdroj splácení je prokazatelný a nepochybně zákonný
- c) má dobrý finanční záznam u ČSOB, nemá žádné finanční závazky po lhůtě splatnosti
- d) podle dostupných informací nemá finanční závazky vůči třetím osobám po lhůtě splatnosti ani finanční problémy
- e) podle dostupných informací nemá záznam v rejstříku trestů ani není trestně stíhána
- f) nemá záznam o exekuci v systému Profile.

Pracovník s produktovou pravomocí (úroveň 1 podle Úvěrové politiky) nesmí nikdy schválit úvěr pro osobu nevyhovující kritériím uvedeným v tomto bodě (absolutní pravidlo).

- 4. V případě manželů nebo jiné skupiny spolužadatelů je za žadatele považována v zásadě osoba, která má účet u ČSOB. Mezi klienty je osoba s vyšším příjmem považována jako žadatel a osoba s nižším příjmem jako spolužadatel. V případě klienta – zaměstnance banky je žadatel vždy zaměstnanec.
- 5. Pro výpočet disponibilních prostředků banka akceptuje max. jednoho spolužadatele u PPÚ a KK a max. dva spolužadatele u SÚ. V případě zajištění ručitelem pouze jednoho ručitele.
- 6. Má-li žadatel/spolužadatel příjmy ze závislé činnosti, musí být s nimi uzavřena Dohoda o srážkách ze mzdy, a to i v případě že s jejich příjmy není počítáno – (absolutní pravidlo).
- 7. Žádost o úvěr vyplňuje pracovník se žadatelem/spolužadatelem/ručitelem formou řízeného rozhovoru, žádost lze vyplnit žadatelem/spolužadatelem/ručitelem i korespondenčně.
- 8. Vyplněná žádost musí být vždy opatřena podpisy žadatele, event. i spolužadatele/ručitele, a to dle povahy obchodního případu.

9. Pro vypracování smluvní dokumentace, včetně zástavních smluv, se používají zásadně formuláře uvedené v aplikacích ISTS. Po odsouhlasení útvarem Úvěrový proces lze použít i jiné zdroje.
10. Je zakázáno klientovi sdělovat interní pravidla ČSOB, skutečnost, že je uveden na Černé listině ČSOB nebo jiné negativní informace, které o něm má ČSOB k dispozici.
11. Úvěrovou angažovaností rozumíme celkovou sumu zůstatků spotřebitelských úvěrů a úvěrových limitů povolených přečerpání, kreditních a úvěrových karet, které klient má v ČSOB. Rozlišujeme úvěrovou angažovanost zajištěnou (ručitelem, depozitem, nemovitostí) nebo nezajištěnou (bez zajišťovacích instrumentů). Úvěrová angažovanost se v ČSOB stanovuje i včetně Poštovní spořitelny.
12. Maximální nezajištěná úvěrová angažovanost je částka, kterou ČSOB může nabídnout jednomu klientovi, a to jak v případě jednoho úvěrového produktu, tak i v jejich kombinaci – pokud to přichází v úvahu. Maximální nezajištěný limit na klienta je podle Podpisového a schvalovacího řádu, část „Limity úvěrové angažovanosti“, odvozen od podmínek jednotlivých úvěrových produktů.
13. Osoba s produktovou pravomocí (úroveň 1 podle Úvěrové politiky) nesmí schválit úvěr:
- a) který Credit Flow neakceptoval nebo pokud nebyly splněny podmínky akceptu
 - b) který Credit Flow sice akceptoval, ale pokud jsou mu známy skutečnosti, které splácení úvěru mohou ohrozit (uplatnění tzv. Osobního názoru)
 - c) pokud nejsou splněna všechna absolutní pravidla nebo pravidla stanovená metodikou
 - d) pokud by tím překročila svoji úvěrovou schvalovací pravomoc na klienta nebo produkt.
14. V případě kdy jde o schvalování úvěrů pro FO – podnikatele a zaměstnance vlastních společností (s vlastnickým podílem překračujícím 50%) pro nepodnikatelské účely s výsledkem rozhodnutí Credit Flow „REFER“, mohou tyto úvěry schvalovat kromě pracovníků UFO/UFO SR i pracovníci segmentu SME,

kterým byla udělena osobní schvalovací pravomoc tzn. úroveň 5 podle Úvěrové politiky pro schvalování SME úvěrů - Musí být dodrženy minimální a maximální úvěrové limity dle vnitřních předpisů pro jednotlivé typy úvěrů.

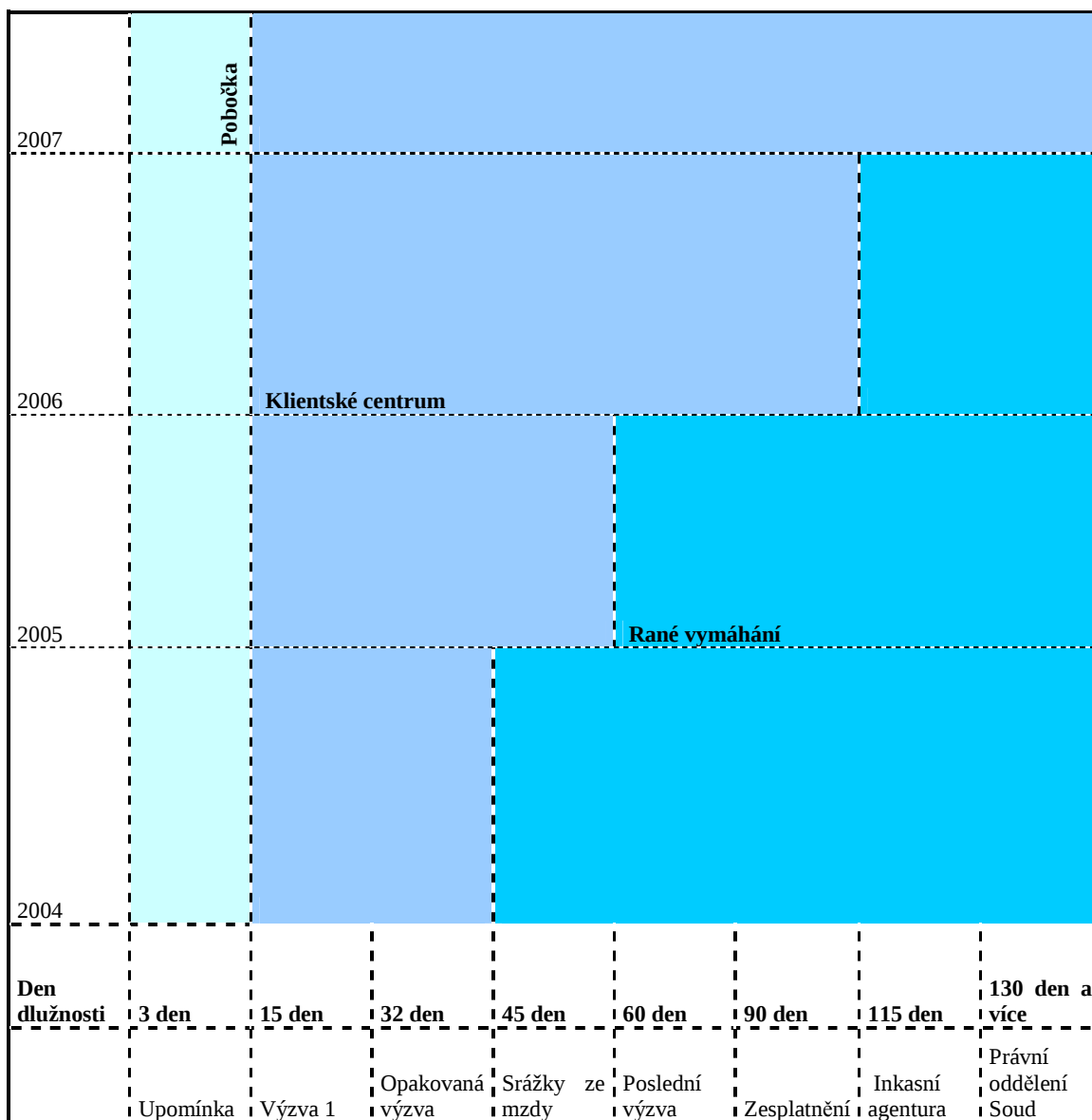
15. U spotřebitelských úvěrů nad 500 tis. Kč/Sk, pokud jsou příjmy určené ke splácení SÚ závislé z více než ze 70% na jednom příjmu, musí být tento nositel příjmu životně pojištěn.

3 Analýza vymáhání pohledávek v ČSOB

3.1 Schéma vymáhání pohledávek v ČSOB

Tabulka č.2

Y



X

Zdroj dat: ČSOB

V tabulce č.2 je zachycen časový sled jednotlivých činností při vymáhání pohledávek, jaká činnost nastane v určitý den po splatnosti. Do třetího dne po splatnosti jsou dlužné úvěry v kompetenci poboček. Od třetího den po splatnosti přechází vymáhání pohledávek do správy útvaru Vymáhání v Klientském centru. Na ose Y jsou zachyceny

jednotlivé roky a jak se postupně prodlužovala doba vymáhání pohledávek Klientským centrem. V současnosti jsou v Klientském centru vymáhány pohledávky do 130. dne po splatnosti. Po 130. dni jsou nevymožené úvěry předány na právní oddělení a jsou vymáhány soudně.

3.2 Časový sled činností procesu vymáhání pohledávek v ČSOB

Tabulka č.3

Den po splatnosti (D + t)	Název kroku	Činnost	Odpovědnost
D + 3	Upomínka	automaticky generovaná systémem	útvary Vymáhání
D + 15	Výzva	automaticky generovaná systémem	útvary Vymáhání
D 16 + další hovory dle výsledku	Aktivní vymáhání		útvary Vymáhání
D+32	Opakovaná výzva	automaticky generovaná systémem	útvary Vymáhání
D + 30 - 45	Předání případů nad 1 mil Kč útvaru Ohrožené úvěry		útvary Vymáhání
D + 45	Uplatnění Dohody o srážkách ze mzdy (neplatí pro smlouvy uzavřené po 1.1.2007)		útvary Vymáhání
D + 60	Poslední Výzva	automaticky generovaná systémem	útvary Vymáhání
D + 90	Zesplatnění		Správce úvěru
D + 120	Rozhodnutí o soudním vymáhání		Právní oddělení

Zdroj dat ČSOB

3.3 Proces mimosoudního vymáhání

Proces mimosoudního vymáhání nastupuje ihned po zjištění delikvence nebo jiných závažných skutečností ohrožujících návratnost bankou poskytnutých finančních prostředků včetně příslušných úroků a jiných odměn souvisejících s poskytnutou finanční službou.²

Rozhodující část se vykonává v útvaru Vymáhání v Klientském centru ČSOB. Spočívá v co nejrychlejším zjištění defektního stavu a co v nejrychlejším rozhodnutí a realizaci optimálních mimosoudních způsobů vymáhání pohledávky, případně předání pohledávky k soudnímu vymáhání. Cílem procesu mimosoudního vymáhání je tak, na jedné straně snížení podílu ohrožených úvěrů a s tím souvisejících nákladů banky a na straně druhé zachování nenarušeného vztahu s klientem, přesněji navrácení vztahů mezi bankou a klientem ke standardu.

Proces vymáhání pohledávky začíná dnem vzniku delikvence, kdy jej vykonávají pobočka a útvary podpory správy účtů FO s tím, že po metodické stránce je již tato část procesu řízena útvarem Řešení retailovch pohledávek. Dnem D+15 (15 dní po vzniku delikvence) a po překročení výše delikvence 100,- Kč přebírá plně (i po výkonové stránce) od pobočkové sítě – od úvěrového pracovníka (dále jen ÚPR) útvar Řešení retailovových pohledávek, a to diferencovaně pro mimosoudní vymáhání – Centrum ranného vymáhání, pro soudní vymáhání nebo při realizaci vybraných zajišťovacích institutů regionálně příslušný útvar Právního vymáhání retailových pohledávek (dále jen PVRP) a v případech zajištění pohledávky nemovitostí regionálně příslušný útvar Ohrožené úvěry.

Novým případem se rozumí případ s první delikvencí nad 15 dní po splatnosti a již dříve delikventní případ s delikvencí nad 15 dní po splatnosti u něhož byl v minulosti plně uhrazen dluh a poté úspěšně proběhla karanténní lhůta, tj. lhůta kdy v působnosti Centra ranného vymáhání úvěr ještě zůstává po dobu 32 dnů po dni uhrazení delikvence. Teprve po uplynutí této lhůty a za podmínky, že nedojde k nové delikvenci je ukončena správa úvěru v útvaru Vymáhání.

² Metodika Vymáhání retailových pohledávek ČSOB č. 59, verze 4

Správa příslušného účtu klienta po celou dobu mimosoudního vymáhání pohledávky nadále zajišťuje příslušný útvar podpory správy účtů Fyzických osob a vedení úvěrové složky klienta zajišťuje pobočka.

3.3.1 Základní zásady mimosoudního vymáhání

- Proces je platný pro všechny reitailové úvěrové produkty poskytované FO pro nepodnikatelské účely
- K ranému vymáhání jsou po výkonové stránce přebírány případy při dosažení delikvence 15 dní po splatnosti, dlužná částka nad 100,- Kč
- S delikvencí na úvěrovém účtu jev útvaru Vymáhání vymáhán i případný debet na Běžném účtu.
- Vymáhaví proces je evidován pomocí aplikace CeRV, v níž jsou zaznamenávány všechny provedené úkony, zjištěné skutečnosti a aktualizované údaje o delikvenci
- Složky zůstávají po celou dobu raného vymáhání na pobočce. Pobočka zakládá veškerou korespondenci či kopie dokladů, které jí bezprostředně zasílá Centrum raného vymáhání.
- Pokud je u převzatých případů delikvence uhrazena, je po celou dobu dalších 32 dnů (karanténní lhůta) případ stále ve správě Centra raného vymáhání. Až po uplynutí této lhůty, pokud zůstává nadále nedelikventní, je správa přenechána pobočce.
- U převzatých případů CRV rozhoduje o ukončení mimosoudního vymáhání a předání k soudnímu řešení do regionálně příslušného PVRP

3.3.2 Vymáhání retailových pohledávek 3. – 15. den po splatnosti (dále D + 3 -15)

Pohledávka s touto delikvencí spadá do kompetence pobočky. Pohledávce vyšší než 100,-Kč odchází klientovi Upomínka, která je zpoplatněna 100,-Kč. V upomínce je klientovi sdělena výše dluhu a doporučení uhradit vzniklou pohledávku v co nejkratším časovém horizontu, v případě nejasností se může klient telefonicky obrátit na Klientské centrum – útvar Vymáhání (číslo má také uvedené v korespondenci).

V tomto časové rozmezí může klienta zkontaktovat pobočka. Zde, ale vidím velký prostor, protože pracovníci poboček, klienta sami nekontaktují. Další velkou rezervu vidím v tom, že pracovníci poboček nejsou dostatečně proškoleny na vymáhání pohledávek, takže pokud přece jen hovor s klientem uskuteční neprovedou zápis do aplikace CeRV, což má za následek ztížení a zpomalení dalšího vymahacího procesu.

3.3.3 Vymáhání retailových pohledávek Den po splatnosti + 15 až 130

Pohledávka v tomto časovém rozmezí spadá do kompetence útvaru Vymáhání (dále jen ÚV) v Klientském centru. Klientovi, který do této doby neuhradil vzniklou pohledávku odchází druhá Upomínka, která je zpoplatněna 500,- Kč. Upozornění v této korespondenci je úplně stejné jako v prvním dopise, rozdíl je v tom, že korespondence je zasílána jak na hlavního dlužníka, tak spoludlužníky a ručitele.

D + 15 začíná aktivní obvolávání dlužníku ze strany pracovníku daného útvaru. V Klientském centru je vymáhání pohledávek rozděleno na pasivní a aktivní vymáhání. Pasivní vymáhání znamená to, že klient reaguje, zavolá a domluví se na úhradě popřípadě navrhne řešení dané situace. Aktivní vymáhání znamená to, že klientovi je voláno ze strany pracovníků ÚV. Ve většině případů klient do této doby vůbec nezareagoval a vzniklou situaci neřešil.

Případy k řešení jsou pracovníkovi přiřazovány aplikací CeRV. Pracovník se nejdříve seznámí s historií daného případu a pak provede hovor s klientem.

Klientovi je vždy sdělena dlužná částka, která je navýšená o příslušné poplatky a je vždy navýšená o dostatečnou částku, aby vznikla rezerva než klient uhradí. Tato rezerva je velice důležitá, než klient uhradí, je dluh úročen sankční úrokovou sazbou, která je 15% p.a., takže by se mohlo stát, že klient sice uhradí, ale ne v dostatečné výši a dostane se opět do dluhu.

Vše co se s klientem domluví, je zaznamenáno do aplikace CeRV a nastaví se datum připomenutí, kdy si pracovník banky ověří, zda skutečně došlo k úhradě dluhu.

Účelem hovoru je vymoci splacení pohledávky v co nejkratším termínu a v plné výši. Dotazy jsou klientovi pokládány důraznou formou.

3.3.4 Den po splatnosti + 30 až 45

Předání případů na útvar Ohrožené úvěry

Jde o retailové delikventní úvěry jejichž úvěrová angažovanost je 1 milion Kč, s výjimkou těch, které jsou zajištěné nemovitostí. Předání probíhá před zesplatněním tj. 30 až 45 den.

Mezi 30 až 45 dnem pokud se nejedná o tento typ úvěrů je klientovi nabídnuta (ne aktivně) možnost restrukturalizace.

3.3.5 Restrukturalizace

Kritéria klienta:

- aktivní snaha klienta situaci řešit
- nesmí mít žádný jiný úvěr u CSOB, PSB s výjimkou PPÚ na dobu určitou
- nesmí být dlužný v době podání žádosti na žádném UU (v CSOB i v JPU) a BU
- nesmí být nezaměstnaný
- má pravidelný příjem směřovaný na účet u CSOB nebo PSB
- nemá/neměl ex. vyšší než 5000 a zároveň tato ex. není/nebyla z titulu nesplněných závazků vůči FÚ a OSSZ
- nesmí být v konkurzu
- v průběhu 24 měsíců nebyl tento úvěrový produkt restrukturalizován

Typy změn:

- odklad splátek jistiny úvěru – max. o 3 měsíce, během doby odkladu klient platí pouze úroky a poplatky, po ukončení doby odkladu platí stejnou výši splátky jako před poskytnutím odkladu
- snížení splátek – splátka lze snížit tak, že se prolonguje (prodlouží) konečná splatnost úvěru,
- max. o 6 měsíců

Klient platí za změnu smluvní dokumentace poplatek.

Individuální proces schvalování

Kritéria klienta:

- aktivní snaha klienta
- nesmí být dlužný v době podání žádosti na žádném úvěrovém produktu v CSOB
- chce delší dobu odkladu splátek jistiny nebo nižší splátky (tj. delší dobu prolongace), než je povoleno ve standardní restrukturalizaci, nebo chce kombinaci (odklad, následně ponížit měsíční splátku)
- klient je nezam., respektive ztratil zam nebo v blízké době přijde o svůj příjem

- POZOR! Musí požádat okamžitě při ztrátě zaměstnání. Pokud by byl 3 měsíce nezaměstnaný a požádal by o restrukturalizaci, přitom by po celou dobu splácel, odklad mu nebude poskytnut!!
- Z důvodu, že nebyl schopen za 3 měsíce najít si nové zaměstnání.
- nemá/neměl exekuci vyšší než 5000 a zároveň tato exekuce není/nebyla z titulu nesplněných závazků vůči Finančnímu úřadu a Okresní správě sociálního zařízení
- nesmí být v konkurzu

žádá o další odklad nebo snížení splátky v průběhu období kratším než 24 měsíců

Typy změn:

- odklad splátek i na delší dobu než 3 měsíce
- snížení splátky se současným prodloužením konečné splatnosti o víc než 6 měsíců
- kombinace odkladu + snížení splátky
- konkrétní podmínky stanoví schvalovatel případu
- klient platí za změnu smluvní dokumentace poplatek.

3.3.6 Dohoda o srážkách ze mzdy (Den po splatnosti + 45)

Dohoda o srážkách ze mzdy (dále jen DoSZM) může být uplatněna pouze u smluv uzavřených do 31.12.2006.

Útvar Raného vymáhání požádá pobočku o veškerou dokumentaci vedenou k delikventnímu případu. Správce úvěru otevře Technický běžný účet (TBÚ je přímo navázán na úvěrový účet, tímto opatřením banka předchází případným blokacím, nebo zneužitím klasického Běžného účtu ze strany klienta). V aplikaci CeRV je vytvořena složka DoSZM . Na aktuálního zaměstnavatele je poslána žádost o uplatnění srážek ze mzdy. Srážky jsou posílány z pravidla vyšší než je měsíční splátka.

- Srážky v plné výši – 1,5 násobek měsíční splátky
- Srážky ve snížené výši – suma měsíčních srážek dosahuje minimálně výše běžné měsíční splátky .

Zaměstnavatel neprovádí srážky ze mzdy, pokud zavázaná osoba v době uzavření úvěrové smlouvy již nebyla v uvedené společnosti zaměstnána nebo z důvodu, že nikdy zde nikdy nepracovala.

Srážky ze mzdy mohou být odvolány pouze po doplacení úvěru nebo na základě rozhodnutí správce úvěru, většinou má klient na Technickém běžném účtu naspořeno dost prostředků.

Po doplacení úvěru obdrží klient oznámení, které musí zaslat zaměstnavateli, který na základě tohoto oznámení může srážky ze mzdy zrušit.

3.3.7 Odeslání poslední Výzvy (Den po splatnosti + 60)

Po odeslání poslední Výzvy je dán klientovi prostor asi 30 dní na úhradu, zpravidla, už mu není umožněn žádný odklad a v žádném případě mu nejsou dohodnuty částečné úhrady. V této chvíli je už klient veden na černé listině banky a je zařazen do Bankovního registru dlužníků. Stále platí zásada, že jsou vymáhány pouze pohledávky přesahující 100,- Kč.

3.3.8 Zesplatnění (Den po splatnosti + 90)

K tomuto kroku dojde v případě, že klient nesplácí, nereaguje na korespondenci, telefonáty z banky. Z pohledu banky je klient neaktivní co se týče jeho závazky vůči bance. Zesplatnění probíhá k nejbližšímu datu splátky. Tímto krokem se klient dostává do poměrně nepříjemné situace, po zesplatnění dluží celý zbytek úvěrového rámce. Klientovi pak ve většině případů už není nabídnut splátkový kalendář. Oznámení o zesplatnění je odesíláno jeden den po tomto kroku a je zasíláno doporučeně do vlastních rukou v kopii i spoludlužníkovi (pokud existuje). Povinnost klienta je uhradit závazek do 10 dní po obdržení Oznámení.

3.3.9 Den po splatnosti + 120

Rozhodnutí o dalším postupu

V tomto časovém období se pohledávky dělí:

- Podvody u retailových úvěrů
- Případy předané inkasním společností
- Podlimitní případy

3.3.10 Inkasní společnosti

Inkasním společností (dále jen IS) jsou předávány případy aplikací CeRV 5. den v měsíci, přičemž tato aplikace opět ověřuje výši dluhu zda je vyšší než 500,-Kč a zda je případ zesplatněn.

Rozdělení případu mezi inkasní společnosti je prováděno na základě jejich výsledků dosahovaných při vymáhání pohledávek banky. Specifikaci pohledávek, které jsou předmětem vymáhání předává inkasní společnosti formou zakázek v datové podobě elektronickou poštou. Vzhledem k tomu, že se jedná o diskrétní údaje, jsou zasílány šifrovaně a výhradně na adresy uvedené v příloze mandátní smlouvy . Je používáno asymetrické šifrování s autentizací. Toto zabezpečení je používáno vždy, pokud je obsah zprávy zasílané mezi bankou a inkasní společností označen jako diskrétní.

Převzetí zakázky a správa případu inkasní společnosti

Inkasní společnost je povinna potvrdit převzetí/nepřevzetí zakázky nejpozději do 30-ti dnů od data předání formou elektronické pošty. Dále zahájí vymáhací proces, do kterého banka nezasahuje .

Inkasní společnost je povinna předávat k odsouhlasení vzory textů korespondence , kterou používá ve vztahu k dlužníkům pohledávek a osobám, které poskytly zajištění pohledávek. Zasílá výši uhrazené pohledávky neprodleně, nejpozději do 3 pracovních dnů ve prospěch sběrného účtu banky pod příslušným variabilním symbolem, pokud

inkasní společnost obdrží plnění dlužníka nebo osoby zajišťující plnění.

Neidentifikovatelné platby (bez variabilního symbolu, nebo se špatným variabilním symbolem) obdržené na sběrný účet identifikuje do konce měsíce následujícího po datu jejich obdržení. IS uzavírá dohody o uznání a splácení dluhu jménem banky za podmínek, které jsou uvedeny v mandátní smlouvě. O uzavření této dohody musí banku informovat v tzv. Průběžné správě.

IS musí banku informovat o průběhu vymáhání jedenkrát měsíčně „Průběžnou zprávou“, kterou zašifrovanou posílá pomocí elektronické pošty vždy do 5. dne následujícího měsíce. Tato zpráva obsahuje aktualizaci kontaktních údajů a informace o akcích provedených IS.

IS navrácí případy po šesti měsících do správy útvaru Vymáhání.

Uzavření dohody o uznání splácení dluhu jménem banky:

- lhůta na splacení musí být s dlužníkem dohodnuta tak, aby nedošlo k promlčení práva banky
- lhůta na splacení dluhu je s dlužníkem dohodnuta maximálně do 18-ti měsíců od data potvrzení zakázky
- jsou sjednány pravidelné měsíční splátky, jejich výše není progresivní, minimální výše splátky činí 1/10 vymáhané pohledávky, nejméně však 500,-Kč
- v případě lhůty na splacení do 12-ti měsíců včetně je splátková dohoda sepsána ve dvou vyhotoveních a jednání s dlužníkem jsou vedena k opatření jednoho vyhotovení splátkové dohody s jeho úředně ověřeným podpisem. Jedno vyhotovení splátkové dohody obdrží dlužník, jedno vyhotovení odevzdá IS bance při ukončení činnosti na konkrétním případě.

V aplikaci CeRV je proveden zápis o převzetí případu IS, je tam uvedeno telefonní číslo na IS a číslo účtu IS. Pokud se klient dovolá do Klientského centra, je mu sděleno telefonní číslo na IS. Pokud je případ vrácen zpět do útvaru Vymáhání, je v aplikaci CeRV také záznam. Upozorňuji, že je nutné provádět zápisy o jakékoliv akci, chybějící

nebo neúplný zápis ztíží a prodlouží vymáhací proces.

3.3.11 Předání případů na Právní oddělení

Případy, které se to této doby nepodařilo vymoci, jsou předány na právní oddělení, kde se zpracuje potřebná dokumentace a následně jsou tyto případy předány k soudu. Klient hradí veškeré soudní poplatky.

3.3.12 Exekuce

Exekuce dělíme na tzv. měkkou a tvrdou. Klient obdrží od exekutora doporučený dopis, kde je exekuce vysvětlena. Dříve nebo zároveň než tento dopis o exekuci klient obdrží, jde příkaz bance, která prostředky určené pro exekuci zablokuje.. Pokud klient o exekuci ještě neobdržel oznámení, je poslán na pobočku, kde je mu sdělena informace o tom, kdo exekuci na účet uvalil. Klientovi je otevřen Technický běžný účet, na který po dobu trvání exekuce hradí měsíční splátku a poplatky.

Tvrdá exekuce:

- částka exekuce je větší než zůstatek na BÚ klienta.
- z účtu nic neodchází

Měkká exekuce:

- částka exekuce je menší než zůstatek na Bú klienta
- z účtu neodcházejí příkazy k úhradě

3.3.13 Úmrtí dlužníka

Úvěrový účet je „zmrazen“ a čeká se na vypořádání dědictví. Nebo je dluh hrazen z pojištění úvěru. V případě hrazení dluhu z pojištění jde platba z vnitřního účtu banky.

4 Návrhy a doporučení

4.1 Doporučení prevence

- při zpracování úvěrů se musí uplatňovat tzv. „**Pravidlo čtyř očí**“
- v průběhu vyhodnocování úvěru musí být jedním párem očí „klientský pracovník“, druhým párem očí aplikace Credit Flow
- smluvní dokumenty musí podepisovat vždy dva oprávnění pracovníci banky
- jestliže jsou Klientskému úvěrovému pracovníkovi známy skutečnosti (zpravidla neuvedené v žádosti), které by mohly ohrozit splacení úvěru, je jeho povinností žádost klienta odmítnout

Při žádosti o úvěr jsou všechna data zadávaná do aplikace Credit Flow. Vyplňují se data o požadovaném úvěru a důležité skutečnosti o klientovi. Aplikace Credit Flow vyhodnotí žádost, pokud jsou zjištěny nějaké nesrovnalosti žádost je buď zamítnuta nebo se klient důkladněji prověřuje, to znamená, že je žádost předána pracovníkovi s tzv. vyšší schvalovací pravomocí.

4.1.1 Scoring

Jedním z důležitých kroků, které předcházejí vzniku delikvence, je scoring klienta, který je prováděn při žádání o úvěr. Scoring je prováděn na základě zadání dat do systému Credit Flow. Vyplňují se data o požadovaném úvěru a důležité skutečnosti o klientovi. Aplikace Credit Flow vyhodnotí žádost, pokud jsou zjištěny nějaké nesrovnalosti žádost je buď zamítnuta nebo se klient důkladněji prověřuje. Velký problém vidím v tom, že aplikace Credit Flow není propojena s CRM systémem. Pracovník s úvěrovou pravomocí nemá díky tomu možnost zjistit, zda byl klient v minulosti skórován, nebo z jakého důvodu neprošel skóringem. Zde rozhodně

doporučuji tyto dva systémy propojit.

Údaje, které se vyplňují při žádosti o úvěr:

- Jméno, příjmení
- Rodné číslo
- Státní příslušnost
- Jiná státní příslušnost
- Pohlaví
- Datum narození
- Rodinný stav
- Věk
- Zaměstnavatel
- Pracovní poměr
- Druh povolání
- Stát
- Dluhy u FÚ, nebo ČSSZ, konkurzy, exekuce

Všechny údaje jsou potřebné ke scoringu, systém Credit Flow žádost vyhodnocuje, parametry schválení/neschválení úvěru jsou zadány přímo v systému a jde o know how banky.

Do systému se zadá klientem požadovaný úvěrový limit a doba splatnosti. Banka po stávajícím klientovi požaduje potvrzený příjem za poslední 3 měsíce a po novém za posledních 6 měsíců.

Každá zadaná hodnota má určitou váhu důležitosti, nastavení vah zná pouze pár zaměstnanců banky a váhy jsou velmi často měněny. Takže se může stát, že žádost o úvěr, která byla vyhodnocena kladně, může být za týden vyhodnocena záporně. Takovéto žádosti musí projít dalším schválením. Pokud je úvěr Credit Flow schválen je

doporučen k poskytnutí. ČSOB poskytne úvěrový limit v požadované výši nebo je Credit Flow stanoven nižší úvěrový limit. Pokud je schválený limit nižší než požadovaná částka, nezpracovává se nová žádost.

Klientský pracovník může schválit úvěr pouze tehdy, pokud jej schválila aplikace Credit Flow, není to v rozporu s jejím osobním názorem, jsou dodržena všechna pravidla stanovená příslušnými produktovými a procesními instrukcemi (včetně limitů úvěrové angažovanosti na klienta) a žadatele je možné považovat za důvěryhodnou osobu. Klientský pracovník může uplatnit svůj osobní názor, který může vést k zamítnutí úvěru, tato situace může nastat především pokud se klient jeví jako „nedůvěryhodný“.

Nikde není ošetřena, možnost zadání více žádostí za sebou. To může nastat v případě, že klient na požadovaný limit nedosáhne, takže Klientský pracovník provede skóring znovu s nižším úvěrovým rámcem, nebo vyšším dozajištěním. V tom bych žádný problém neviděla, jde přeci o spokojeného klienta a na druhé straně je spokojena i banka, protože každý úvěr jí generuje zisk.

Schvalovací pravomoc

• SCHVALOVACÍ PROCES je řízen aplikací Credit Flow – v rámci scoringu vyhodnocuje:

1. automatické schválení / zamítnutí
 2. předání k manuálnímu posouzení
 3. Klientský pracovník s úvěrovou pravomocí(dále jen KÚP) se rozhoduje, zda žádost zamítne, nebo ji předá k dodatečnému rozhodnutí
- KÚP může schválit / zamítnout jakoukoliv žádost, kterou systém vyhodnotil jako schválenou (uplatnění tzv. „osobního názoru“)
 - pokud je žádost předána k manuálnímu posouzení nebo dodatečnému rozhodnutí, schvalovatel provádí manuální vyhodnocení a informuje pobočku v aplikaci

Credit Flow o dodatečných podmínkách, schválení nebo zamítnutí:

- KÚP nemůže schválit žádnou žádost, kterou schvalovatel nebo Credit Flow zamítl
- v pobočkové síti je udělována pravomoc pro jednotlivé obchodní případy v úrovních definovaných podpisovým a schvalovacím řádem
- po vyhodnocení scoringu, kdy se systém rozhodne, kterou úroveň schvalovatele potřebuje, se žádost automaticky předá na schvalovatele s příslušným oprávněním
- tento schvalovatel může být na pobočce, regionu nebo ústředí.

4.1.2 Ověřování příjmů

Ověření příjmu klienta je prováděno vždy na požadavek aplikace Credit Flow. Systém vyhodnotí údaje v žádosti o úvěr jako „podezřelý“. Např. klient uvede, že má základní vzdělání a tomu neúměrně vysoký příjem, nebo je těsně po ukončení školy a má opět příliš vysoký příjem. Ověřují se i spolužadatelé. Proces je nastaven tak, že Klientský pracovník na pobočce vyplní žádost o úvěr a pokud se objeví nějaká skutečnost, kvůli které je nutné žádost prověřit, je žádost odeslána pracovníkům s ověřovací pravomocí. Doporučuji provádět ověřování příjmů v útvaru Vymáhání. Klientský pracovník, který ověřuje příjmy nebude ovlivněn osobním kontaktem s klientem, tudíž bude nezájatý a schválení úvěru bude objektivní. Je důležité nastavit absolutní pravidla pro ověřování, pokud by se stalo, že pracovník pobočky se bude domáhat předčasného schválení úvěru, s tím, že ověření není nutné, že se např. jedná o jeho známého, příbuzného a nebo o VIP klienta. Považuji za velmi důležité, aby v tomto případě byla udržena nestrannost a dodržela se pravidla ověřování příjmů. Je pravda, že zde může dojít k různým pohledům na věc. Klientský pracovník pobočky bude nucen poskytnout co největší množství úvěrů – současný trend, je pravda, že úvěry tvoří pro banku zisk.

4.1.3 „Výchova“ klienta

Doporučuji klást větší důraz na výchovu klienta. Tento prostředek je vhodné používat ve vymáhání pohledávek po telefonu. Klient musí být upozorněn na to, že pokud obdrží Upomínku nebo Výzvu ke splacení, je v jeho zájmu na tuto skutečnost reagovat. Samotný hovor musí být veden v tom duchu, že je pro klienta určitě „výhodnější“ si půjčit od známých nebo příbuzných, než dlužit bance. Zájem banky musí být takový, aby měl klient z hovoru pocit, že určitě zaplatí a bude dodržovat platební morálku, než by zase zažil takovýto hovor. Z toho, ale nevyplývá, že se bude jednat o hrubý či arogantní hovor ze strany pracovníka banky. I když je jasné, že nepříjemným hovorům se pracovníci neubrání, musí být, ale nuceni dodržovat bankovní etiku. Klientovi musí být zdůrazněno a vysvětleno, že když bude platit ve stanovený termín, určitě ho to vyjde levněji, jen na poplatcích se za měsíc jeho pravidelná měsíční splátka navýší až o 1200,-Kč. „Výchovou“ klienta se, ale musí začít už na pobočce při poskytnutí úvěru.

4.2 Návrh vedoucí k zefektivnění útvaru Vymáhání

Tabulka č.4: Přehled poskytnutých úvěrů – pohledávek v ČSOB

celkový počet poskytnutých osobních půjček	řádně splácené půjčky	delikventní půjčky	vymožené pohledávky
78 000	74 528,00	3427	2553,16
13%	95,54%	4,39%	74,50%

Zdroj dat ČSOB

13% poskytnutých osobních půjček z celkového počtu klientů není zrovna vysoké číslo.

Z tabulky je patrné, že úvěrová politika a vymáhání pohledávek v ČSOB se zdá být nastavena relativně správně. Procento delikventních půjček není vysoké, oproti tomu se zdá být výsledek vymáhání dobrý.

Útvar Vymáhání

V útvaru Vymáhání pohledávek v Klientském centru je zaměstnáno celkem 20 Klientských pracovníků. Při důkladném rozboru jejich pracovního dne a náplně práce jsem dospěla k názoru, že počet přidělovaných případů k vymáhání pohledávek by stačilo pouze 16 pracovníků. Jsou rozděleny do dvou týmů, pracuje se na třísměnný provoz. Vzhledem k tomu, že linky na vymáhání pohledávek jsou aktivní od 7 – 19h každý všední den a aktivní obvolávání klientů začíná každý všední den od 7:30 a vymáhá se do 20:30, doporučuji převést pracovníky na dvousměnný provoz. Ušetří se dva pracovníci, kteří sloužili noční směny, kde vypomáhali na transakčních linkách. Doporučuji se zaměřit na efektivnější plánování směn. Klienti jsou obvoláváni i o víkendu, v sobotu od 8- 12:30h a v neděli od 16-20:30h. Z pohledu klienta se jedná o čas, kdy mu je hovor z banky velmi nepříjemný, zde je důležité si uvědomit, že to je právě účelem. Něž by klient měl další takový hovor, raději zaplatí a bude se snažit

dodržovat platební morálku. V průměru každý pracovník obvolá za směnu 112 účtů, jeden klient může mít i více dlužných úvěrů. Pracovníci vymáhají v průměru 4 hodin denně, zde rozhodně doporučuji vymáhat 5 - 6 hodin denně. Klientští pracovníci tohoto týmu musí projít výběrovým řízením a musí jim být poskytnuto důkladné proškolení jak na produktovou a procesní část, tak psychologické školení, které je připraví přímo na hovor s klientem. Ale praxe je praxe, proto doporučuji provádět koučování s poslechem a rozbořem hovorů. Optimální frekvence koučování je jednou měsíčně.

Výsledky vymáhání v Klientském centru leden – březen 2007

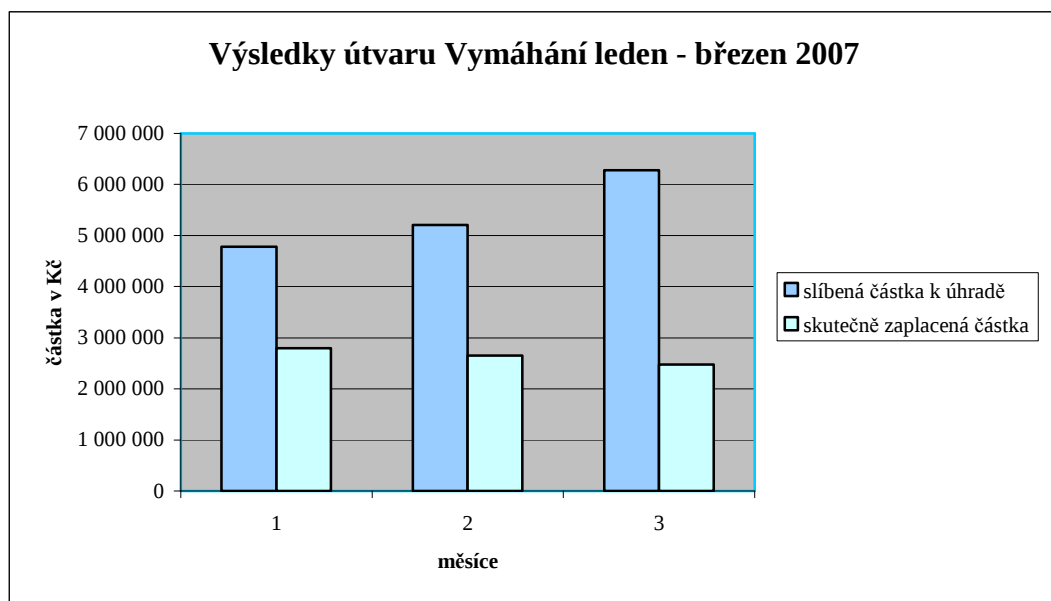
Tabulka č.5 zachycuje výsledky za všechny úvěrové produkty, bohužel není možné jednotlivé úvěrové produkty rozlišit. Systém je nastaven tak, že se vymáhají všechny úvěrové produkty včetně debetního běžného účtu najednou. Pokud klient nemá finanční prostředky na úhradu celé pohledávky, chce po něm banka alespoň částečnou úhradu. To vše se odráží ve výsledcích viz. níže.

Tabulka č.5: Výsledky vymáhání pohledávek v Klientském centru

datum	počet slibů - klient slíbil, že zaplatí	průměrná slíbená částka k úhradě v Kč	slíbeno - v Kč	splaceno - v Kč	%
leden 07	2 471	41 548	4 777 885	2 797 383	58,50%
únor 07	2 433	53 939	5 208 350	2 652 664	50,90%
březen 07	2 677	53 106	6 277 826	2 475 611	39,40%

Zdroj dat ČSOB

Graf č.1



Zdroj dat ČSOB

Z tabulky č.5 a grafu č.1 je patrné, že se procento vymožené částky v březnu snížilo o téměř 11%, v současnosti má ČSOB problém s aplikací CeRV, vzhledem k tomu, že se jedná o velmi závažný problém, který je způsoben malou kapacitou serveru, doporučuji ČSOB investovat do nákupu nového serveru. Tato investice se zcela určitě vrátí, v podobě rychlejšího a efektivnějšího vymáhání pohledávek.

Varianta vymáhání pohledávek po telefonu je správná. Pracovníci zůstávají v anonymitě a nejsou ovlivněny osobním kontaktem s klientem.

4.3 Odstranění nedostatků při vymáhání pohledávek v ČSOB

Jedním z nejzávažnějších problémů při aktivním vymáhání pohledávek je nedostatečná spolupráce mezi útvarem Vymáhání a pobočkami. Pobočky často nepracují s aplikací CERV, což vede k opakovanému kontaktování klienta a neinformovanosti pracovníků útvaru Vymáhání. Domnívám se, že pracovníci poboček nemají dostatečné znalosti o úvěrové oblasti, takže nejsou schopni klientům detailně vysvětlit fungování jednotlivých úvěrových produktů. Důsledkem toho je neplnění smluvních podmínek ze strany klientů a sankcí ze strany banky, což způsobuje nespokojenost na obou stranách.

Nedostatkem je nesprávné typování informací pracovníků poboček v jednotlivých systémech, které banka využívá. Tyto systémy jsou vzájemně propojeny a mezi sebou úzce spolupracují, proto pak stačí např. zadat chybně rodné číslo klienta a v druhé aplikaci ho již nelze nalézt. Následkem toho nejsou pracovníci útvaru Vymáhání schopni klienta v databázi vyhledat a sdělit mu aktuální stav jeho úvěru. Zde doporučuji se zaměřit na kontrolu „čtyř očí“.

Aplikace, se kterou pracují pracovníci útvaru Vymáhání také není dovedena k dokonalosti. Nejvíce jim ztěžuje výkon propisování všech zjištěných údajů k jednotlivým úvěrům zvlášť. To znamená, že má-li klient více dlužných úvěrů a pracovník s ním domluví na úhradě celkové dlužné částky a poté musí do každého úvěru udělat poznámku s aktuální výši dluhu na konkrétním úvěru.

Systém, který prověřuje bonitu klienta by měl být tvrdší. Pokud se na to budeme dívat pohledem pracovníka vymáhání pohledávek. Samozřejmě pokud se na to podíváme pohledem obchodním, je to zcela obráceně.

Ale trend je zaměřen na obchod, banka si je rizika vědoma.

Všichni klienti mají nastaven stejný řád splácení, což znamená, že jsou striktně dané termíny, kdy odchází korespondence informující o aktuální dlužnosti. Pokud klienti nereagují ani na jeden z odeslaných dopisů, hrozí jim zesplatnění úvěru, inkasní

agentura a soudní vymáhání. Velké procento dlužníků pochopí vážnost situace až při zesplatnění úvěru . Poté kontaktují pracovníky útvaru Vymáhání a žádají tzv. restrukturalizaci. Což znamená rozesplátkování vzniklého dluhu. Myslím si, že u klientů, kteří jsou recidivní by měla být tato situace navozena dříve, protože jinak jsou ke svým závazkům velmi lhostejní. Ne však ve všech případech je možné toto rozesplátkování uzavřít a ne všichni klienti se do platební neschopnosti dostali vlastním nezájmem. Zde doporučuji zvážit variantu, splácení i malých částek, které by bylo pro tento typ klientů přijatelné.

Také by podle mého názoru mělo být rychlejší informování klientů v případě, že jim na běžný účet byla uvalena exekuce. Klienti z tohoto důvodu pak nemohou hradit úvěr přes svůj běžný účet, protože je blokový institucí, která blokaci nařídila.

Bohužel však toto není v kompetenci banky, protože je to ošetřeno zákonem. V každém případě by pro klienta bylo lepší, kdyby banka odeslala třeba informující dopis.

4.4 Návrh nového produktu – konsolidace půjček

Současný trend je žít na dluh, lidé si vezmou více půjček než na co jim stačí jejich příjmy. Velké procento lidí se dostane do problémů se splácením většinou už po pár měsících od vyčerpání úvěrového rámce. Jejich problém by mohla vyřešit konsolidace úvěrů. Tento produkt ČSOB svým klientům v současné době nenabízí. Zde vidím velký prostor.

4.4.1 Konsolidace půjček

Konsolidace půjček zahrnuje nezajištěné bankovní půjčky a půjčky od splátkových společností. Klient by tím ušetřil a snížil počet splácených úvěrů a banka by měla větší jistotu vrácení půjčených prostředků.

GE Money bank tento produkt svým klientům nabízí. Uvádím příklad snížení měsíčních výdajů na splátky:

Tabulka č.6: Snížení měsíčních splátek po konsolidaci

	měsíční splátka	zbývá doplatit
půjčka 1	2000	20000
půjčka 2	1500	15000
půjčka 3	4500	20000
nyní klient měsíčně platí	8000	
po konsolidaci	1089	

Tato nabídka platí při splatnosti úvěru 84 měsíců. RPSN již od 10,62 %

Zdroj dat www.GEmoney.cz

Banka by mohla svým delikventním klientům nabídnout v rámci konsolidace splacení všech půjček u ostatních bankovních institucí.

Zde se nabízí otázka, proč už ČSOB tento produkt neposkytuje. Vzhledem k tomu, že ČSOB zatím nemá podchycený trh s prodejem úvěrů, je jedním z důležitých strategických cílů na tento rok právě prodej úvěrových produktů. Na druhou stranu rozhodně stojí za zamyšlení klientská péče a právě produkt konsolidace úvěrů.

4.5 Doporučení pro ČSOB

Proč není ČSOB jedničkou na trhu v poskytování Osobních půjček

ČSOB se může jevit svým založením jako konzervativní banka, někdy se může z pohledu klienta jevit jako málo pružná. ČSOB ne vždy dostatečně rychle reagovala na poptávku trhu. Proces poskytování a schvalování úvěru je velmi propracovaný, ale na druhou stranu poměrně zdlouhavý.

Aby mohla být banka jedničkou na trhu musí jít do rizika. Poslední dobou se trend ČSOB mění. Banka začala poskytovat úvěry bez doložení příjmu, pro urychlení procesu schvalování banka stávající klienty předskóruje a aktivně klienta osloví nabídkou poskytnutí úvěru. Klient je osloven Direct mailem a následným telefonátem z útvaru Telesalesu (prodej po telefonu).

Právě na podporu prodeje úvěrových produktů vznikl v ČSOB nový útvar Consumer Finance. Tento útvar v současné době jedná se segmentem Retail/SME o možnosti převzetí útvaru Vymáhání. Zde doporučuji rozhodnout se pro tento krok. Úzká spolupráce mezi těmito útvary bude znamenat zvýšení péče o stávajícího klienta. Bance to umožní lépe volit strategii prodeje úvěrových produktů, bude mít lepší přehled. Pokud začnou oba útvary mezi sebou komunikovat, zefektivní se jak prodej, tak i vymáhání úvěrů.

V současnosti je klient osloven nabídkou a následným telefonátem, protože není uzákoněné, že klientovi může být produkt prodán po telefonu, aniž by podepsal smlouvu, a za podpis nemůže být považovaný klientův souhlas, který by zazněl při hovoru, nejde o uzavření obchodu od A do Z. Klientovi je ve většině případů sjednána schůzka na pobočce.

Pro banku prodej úvěrů tvoří skutečně velký zisk, i když jde banka do rizika, poskytne úvěry i rizikovým klientům, kteří budou v prodlení se splácením, poplatky které jim banka naúčtuje za prodlení jsou velmi vysoké a právě proto banka může riskovat. Např. klient, který platí pravidelně o měsíc pozadu přináší bance měsíční zisk cca 1200,-- „ideální klient“.

Rozhodnutí banky prodávat více úvěru a na přímo oslovovat klienty hodnotím jako správný krok v před. ČSOB chce na přímo tento rok oslovit zhruba 165 000 klientů nabídkou Osobní půjčky. Samozřejmě jsou připraveny i nabídky dalších úvěrových produktů.

Tabulka č.7: Plán prodeje Osobních půjček přes telefon v roce 2007

Měsíc	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Plán prodeje v ks	20.000	20.000	20.000	5.000	5.000	20.000	20.000	45.000	10.000

Zdroj dat ČSOB

Z tabulky č.7 je patrné, že strategie prodeje je rozdělena do dvou hlavních období, na před letní sezónou dovolených a předvánoční trh. Tento plán prodeje zahrnuje pouze předskórované klienty, kteří budou osloveni Direct mailem a následným telefonátem.

Otázkou k zamyšlení je proč skórovat stávající klienty, kterým chodí pravidelně každý měsíc mzda na účet, z toho je patrné, že příjem mají, navíc jsou dlouholetými klienty banky. ČSOB nepečuje o své stávající klienty jak by měla. Rozhodně stojí za zvážení nabídnout stávajícímu klientovi Osobní půjčku bez scóringu, nebo jim automaticky po šesti měsících zřídit Povolené přecherpání běžného účtu. Zde vidím velké mezery. ČSOB neměla dlouho propracovaný CRM systém, což byla zásadní chyba. Bez důkladné znalosti stávajícího klienta, nelze o něho ani pečovat. V druhé polovině roku 2006 začala banka využívat systém Contact Management. V tomto systému je vedena podrobná evidence o klientovi. Pokud bude kladen velký důraz na využívání Contact Managementu jak pobočkovou částí, tak Klientským centrem, určitě se péče o

stávajícího klienta změni.

V tuto chvíli je situace taková, že pokud přijde na pobočku stávající klient s žádostí o úvěr musí projít stejným procesem jako klient nový.

Nutno podotknout, že díky předešlé konzervativní strategii prodeje se banka vyhnula problémům, které měly ostatní banky na českém bankovním trhu.

Proces vymáhání pohledávek je poměrně propracovaný, úspěšnost vymáhání pohledávek je relativně dobrá, můj názor je, že v této chvíli se banka nemusí bát jít do rizika v poskytování úvěru, ale musí klást velký důraz na kontrolu „čtyř očí“. Stávající klient ČSOB, je s velkou pravděpodobností občan ze střední vrstvy, co se týče jeho příjmu, dá se to usuzovat z toho, že ČSOB má vyšší poplatkovou politiku. I když po sloučení s bývalou IPB převzala ČSOB velkou část retailových klientů, čímž se portfólio klientů výrazně změnilo, ale výrazně neovlivnilo vnímání banky klientem.

Může se zdát, že pokud banka půjde do rizika a bude poskytovat více úvěrů, nebude stávající klienty skórovat, může se zvýšit i delikvence. Myslím si, že procento delikvence se zvýší, ale rozhodně ne přímo úměrou k procentu nově poskytnutých půjček. Toto tvrzení opírám o skladbu portfolia stávajících klientů ČSOB a o osobní zkušenosti s vymáháním pohledávek.

4.6 Shrnutí návrhů a doporučení

Tabulka č.8

Návrh/doporučení	Kapitola
při zadávání dat do systému Credit Flow zavést pravidlo "čtyř očí"	4.1 Doporučení prevence
Propojit systém CRM s aplikací Credit Flow	
Převést ověřování příjmů do Klientského centra (útvary Vymáhání)	4.1.2. Ověřování příjmů
výchova Klienta	4.1.3 "Výchova" klienta
snížit počet pracovníků v útvaru Vymáhání	4.2 Návrh vedoucí k zefektivnění útvaru Vymáhání
efektivní plánování směn	
dvousměnný provoz	
zavést pravidelné koučování	
nový server aplikace CeRV	4.4. Návrh nového produktu - konsolidace půjček
zavedení nového produktu -Konsolidace půjček	
zjednodušení procesu schvalování a poskytování půjček	4.5 Doporučení pro ČSOB
propracovat CRM	
zlepšit péči o klienta	

Zdroj dat: vlastní zpracování

4.7 SWOT analýza

Tato analýza vychází z mnou provedené předešlé analýzy procesu vymáhání pohledávek a úvěrové politiky ČSOB a zahrnuje již mé návrhy na zlepšení procesu vymáhání pohledávek a procesu schvalování úvěrů.

Tabulka č.9: SWOT analýza

Silné stránky silná pozice na trhu zahraniční kapitál propracovaný úvěrový proces propracovaný systém vymáhání pohledávek vymáhání pohledávek po telefonu dobré jméno	Slabé stránky flexibilita vysoké poplatky zdlouhavý proces schvalování úvěrů nedokonalost aplikace CeRV nespolupráce poboček a útvarů Vymáhání péče o stávající klienty nedokonalý CRM systém
Příležitosti mezery na úvěrovém trhu vysoká poptávka po úvěrech <i>zjednodušení procesu schvalování úvěrů</i> <i>předskórování klientů</i> nový útvar Consumer Finance <i>konsolidace půjček</i>	Hrozby tlak konkurence zlevňování konkurence nesprávný odhad rizika

Zdroj dat: vlastní zpracování

Závěr

Systém vymáhání pohledávek je v ČSOB propracován velmi důkladně. Jednotlivé kroky mají logickou návaznost. ČSOB se rozhodla jít cestou vymáhání pohledávek po telefonu, což je určitě velmi dobrý krok. Tento proces je využíván již čtvrtým rokem a dluh banky se za tuto dobu snížil téměř o 10%. V práci jsem se zaměřila na vymáhání pouze úvěrových produktů ČSOB, ale v Klientském centru jsou vymáhány pohledávky Poštovní spořitelny a Hypoteční banky. Dále se jedná o vymáhání dalších dceřiných společností, tyto jednání jsou iniciovány právě ze strany dceřiných společností, z čehož je jednoduché vyvodit závěr, že systém vymáhání a výsledky útvaru Vymáhání jsou relativně dobré. Varianta vymáhání pohledávek po telefonu je správná. Pracovníci zůstávají v anonymitě a nejsou ovlivněni osobním kontaktem s klientem

Nastavení systému je jedna věc, ale realita je věc druhá. Zde bych chtěla poukázat na nedostatky, které vyplynuly z analýzy. Doporučuji věnovat větší důraz na spolupráci mezi jednotlivými útvary a hlavně větší důraz na spolupráci mezi pobočkovou sítí a útvarem Vymáhání. Právě tato nespolupráce vede k zdržení a prodloužení celého procesu vymáhání pohledávek.

Dalším z velkých problémů ČSOB je nedokonalý CRM systém. Tento nedostatek komplikuje nejen vymáhání pohledávek, kde často chybí nebo nejsou aktualizovány kontakty na klienta. Z pohledu laika se může jednat o banalitu, ale ve skutečnosti jde o závažný problém. Klientovi bez kontaktu není možné doručit Upomínku, není možné se s ním telefonicky spojit, což vede k tomu, že z pohledávky se může stát nedobytná pohledávka. Zde nám zpětná vazba ukazuje, že není dodržováno pravidlo čtyř očí. Určitě by stálo za zvážení, upravit stávající systém tak, aby při nevyplnění nějakého kontaktu nebo důležité skutečnosti o klientovi, nepustil pracovníka dále při vyplňování žádosti.

Nedokonalost CRM systému komplikuje i péči o klienta. Banka neví kdy a o který produkt klient žádal, proč mu nebyl poskytnut, a tudíž neví, jakou nabídkou má klienta oslovit. Banka si je tohoto nedostatku vědoma. V druhé polovině roku 2006 začala

ČSOB pracovat se systémem Contact Management, kde je vedena podrobná evidence o stávajícím klientovi. ČSOB se musí zaměřit na získávání kontaktů od klienta, kontakt je jeden z nejdůležitějších údajů o klientovi. Zde je velká mezera. Při vymáhacím hovoru je velký prostor k ověřování a získání aktuálních kontaktů. Z analýzy, kterou jsem provedla vyplynulo, že v útvaru Vymáhání jsou 4 pracovníci nad stav, právě tito pracovníci mohou provádět ověřování získávání kontaktů. Protože se Klientským pracovníků v rámci vnitřního kontrolního řádu hodnotí každý měsíc 8 vymáhacích hovorů, doporučuji přidat aktualizaci kontaktů do seznamu hodnocených bodů.

ČSOB se v roce 2007 rozhodla výrazně změnit strategii prodeje úvěrových produktů, vydala se cestou přímého oslovování klientů. Musí se však zaměřit na zjednodušení a zrychlení procesu schvalování úvěrových produktů.

ČSOB doporučuji zaměřit se na zdokonalení stávajícího systému CRM a na jeho praktické využívání. Zdokonalení procesu CRM povede i k zefektivnění procesu vymáhání pohledávek. Pokud se tento nedostatek odstraní, věřím, že ČSOB má šanci získat vedoucí postavení na českém bankovním trhu nejen v poskytování půjček.

Literatura

- (1) SEKERKA, B., *Banky a bankovní produkty*. Praha: Professconsulting 1994. 1. vyd. 256 s. ISBN 80-85235-51-x
- (2) REVENDA, Z., *Peněžní ekonomie a Bankovníctví*. Praha: Management Press. 2000, 4. vyd. 358s. ISBN 80-7261-031-7
- (3) POLIDAR, V., *Management bank a bankovních obchodů*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-11-4.
- (4) PAVELKA, F., BARDOVÁ, D. a OPLTOVÁ, R., *Úvěrové obchody*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut Vysoká škola, 2001. 279 s. ISBN 80-7265-037-8.
- (5) DVOŘÁK, P., *Komerční bankovníctví pro bankéře a klienty*. 244 publ. Praha: Linde, 1999. 475s. ISBN 80-7201-141-3.
- (6) ŠENKÝŘOVÁ, B., a kol. *Bankovníctví I*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 263s. ISBN 80-7169-859-8.
- (7) BAŘINOVÁ, D. a VOZÁŇOVÁ, I. *Pohledávky. Vzory smluv a podání*. Praha: Grada Publishing, 2001, 127s. ISBN 80-7169-980-2.
- (8) BLAHA, Z. S. a JINDŘICHOVÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy. Finanční analýza pro investory : bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 1996, 159 s. ISBN 80-85943-29-8.
- (9) COLE R. H. *Consumer and Commercial Credit Management*. 9. vyd. Boston: R. D. Irwin, 1994. 688s. ISBN 0-256-13102-3.

Internetové odkazy

(10) Retailové bankovníctví, *Finance.cz*, [online]., 15.10.2006 [cit.2007/16/03]. Dostupné z:

<http://www.finance.cz/zpravy/newton/68762-kam-miri-retailove-bankovnictvi-/>.

(11) Trendy retailového bankovníctví, *Finance.cz* [online]., 30.10.2006 [cit.2007/14/03].

Dostupné z:

<http://www.finance.cz/zpravy/newton/73246-trendy-v-retailovem-bankovnictvi-stredni-a-vychodni-evropy/>.

(12) Nové trendy v retailovém bankovníctví, *Finance .cz* [online]., 21.11.2006 [cit.2007/02/02]. Dostupné z:

<http://www.finance.cz/zpravy/newton/33968-nove-trendy-v-retailovem-bankovnictvi/>.

(13) Jak z dluhové pasti, *Finance.cz* [online]., 4.2.2007 [cit.2007/12/04]. Dostupné z:

<http://www.finance.cz/zpravy/finance/109566-jak-se-dostat-z-dluhove-pasti-/>.

(14) Světové evoluce ve finančním sektoru, *Finance.cz* [online]., 13.3.2007 [cit.2007/112/04]. Dostupné z:

<http://www.finance.cz/zpravy/finance/77994-svetova-evoluce-ve-financnim-sektoru-zrychluje/>.

(15) www.csob.cz

(16) www.gemoney.cz

(17) www.cs.cz

(18) www.penize.cz

(19) www.bankovnictvi.cz

Interní zdroje ČSOB a.s.

- Metodické příručka: Spotřebitelský úvěr č.302, verze 8
- Metodické příručka: Mimosoudní vymáhání č. 52, verze 4

- Měsíční reporty útvaru Vymáhání

