

Obsah	
Část první	1
MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI	1
Měření ziskovosti	4
Úvod	4
Statické analýzy	4
Dynamické analýzy	4
Porovnání se srovnatelnou konkurencí	5
Rentabilita kapitálu (ROE)	6
Rentabilita aktiv (ROA)	7
Nebezpečí opomíjení jednoho z ukazatelů	7
Dekompozice zisku	8
Složení ukazatele ROE	8
Složení ukazatele ROA	9
Složení celkové úrokové marže	9
Složení čistého úrokového rozpětí	10
Složení zisků/ztrát z čisté úrokové pozice	10
Měření ziskovosti vzhledem k podstupovanému riziku	12
Globální hodnocení ziskovosti	12
Lokální hodnocení ziskovosti	13
Cvičení	13
ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI – Plánování	14
Úvod	14
Pojmové vymezení	15
Identifikace vize a poslání	16
Vize	16
Poslání	16
Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí	17
Analýza vnějšího prostředí	17
Analýzy obecného prostředí	19
Analýzy oborového prostředí	19
Analýza vnitřního prostředí	20
Strategie	21
Charakteristické znaky cílů	21
Finanční cíle	22
Etapy strategického plánování	22
1. etapa – Dlouhodobé plánování	22
2. etapa – Strategické plánování	23
3. etapa – Strategické řízení	23
Plány	24
Cíle a strategie strategických obchodních jednotek	24
Operační a roční plány	25
Kontrola, hodnocení výsledků a zpětná vazba	25
Konečná kontrola a hodnocení výsledků musí:	25
Cvičení	26

ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI – Rozpočet (krátkodobý plán)	27
úvod	27
Pojmové vymezení	27
Soustava rozpočtů	28
Postavení rozpočtu v soustavě plánování	28
Účel rozpočtování	29
Základní principy rozpočtování	32
Přístupy k rozpočtování	34
Fixní rozpočet na dané období	35
Klouzavý (pružný) rozpočet	35
Rozpočet s nulovou bází	35
Realizace rozpočtovacího procesu	36
Jednotlivé etapy	36
Obecné metody sestavení rozpočtu	36
Vybraná doporučení pro sestavení rozpočtu	39
Příklad rozpočtovacího procesu	40
ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI – Manažerské účetnictví	43
Úvod	43
Úlohy manažerského účetnictví v bankách	44
Legislativní rámec	44
Jednookruhové účetnictví	45
Příklad (příklad je pro účely tohoto textu zjednodušen)	46
Dvouokruhové účetnictví	46
Vazba manažerského účetnictví na další vybrané systémy banky	47
Vztah manažerského účetnictví a finančního účetnictví	47
Vztah manažerského účetnictví a rozpočtu	48
Základní principy budování manažerského účetnictví v bankách	49
Tři dimenze řešení problému	49
Organizační hledisko (dimenze)	51
1. krok: Stanovení základního principu přístupu	51
2. krok: Definování hospodářských středisek	52
3. krok: Dělení hospodářských středisek do skupin	52
Produktové hledisko (dimenze)	54
Externí produkty	55
Interní produkty	55
Klientské hledisko (dimenze)	56
Cvičení	58
ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI – Transfer a oceňování vnitřních zdrojů	59
Úvod	59
Účel oceňování vnitřních zdrojů	60
Optimální distribuce finančních zdrojů uvnitř banky	60
Nastavení měřítka ziskovosti napříč bankou	60
Sejmutí rizika změn úrokových sazeb a změn devizových kursů z obchodník jednotek	61
Usměrňování struktury aktiv a pasiv na celobankovní úrovni	61
B) Přehled metod vnitrobankovního oceňování zdrojů	61

Jednoduchý pool	62
Vícenásobný pool	63
Metoda přiřazení finančního zdroje obchodnímu případu	64
Cvičení	65
ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI – Alokace neúrokových nákladů a výnosů	66
Úvod	66
Pojmové vymezení	67
Základní principy alokace neúrokových nákladů	67
Cyklus alokace	67
1. krok	68
2. krok	68
3. krok	68
4. krok	69
5. krok	70
6. krok	70
7. krok	70
Alternativní řešení	72
Nižší alokace středisku hlavní činnosti	72
Podchycení v manažerském (nákladovém) účetnictví	72
Principy účtování	73
Alokační klíče	73
Obecná pravidla	74
Příklady alokačních klíčů	74
Vybraná rizika realizace systému alokace neúrokových nákladů	75
Přiměřená míra podrobnosti	76
Vazba na rozpočet	76
Produktová a klientská dimenze	77
Cvičení	77
Řízení ziskovosti – MANAŽERSKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM	78
Úvod	78
Pojmové vymezení, úloha, cíle a význam MIS	79
Základní požadavky uživatelů MIS	79
Technologická platforma	80
Výkonnost	81
Pružnost (flexibilita)	81
Změny počtu uživatelů	81
Změny vstupních parametrů systému	81
Změny v ostatních informačních systémech	82
Bezpečnost uložených dat	82
Zdroje dat a vazba na ostatní informační systémy	82
Funkčnost MIS	84
Alokace nákladů a výnosů	84
Alokace kapitálu	84
Oceňování vnitřních zdrojů	84
Návaznost na finanční účetnictví	85

Tvorba výstupů	85
Formy výstupů:	85
Plánování a rozpočtování	86
Ostatní	86
Zavádění MIS	86
Vývoj vlastními silami, nebo nákup	87
Vazba na existující technickou platformu	87
Definování základních parametrů zavedení MIS	88
Shrnutí	89
<i>Cvičení</i>	90
Část druhá	91
MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ RIZIK	91
Úvod	93
<i>Druhy rizik</i>	94
Úvod	93
Výčet hlavních rizik	95
Úvěrové riziko	96
Vztah úvěrového rizika k zisku	97
Vztah úvěrového rizika k likviditě	97
Vztah úvěrového rizika k úrokovému riziku	97
Měření úvěrového rizika	98
Řízení úvěrového rizika	98
Úrokové riziko	99
Stejně množství aktiv a pasiv s pohyblivou sazbou	101
Měnové riziko	102
<i>Příklad</i>	104
Akciové riziko	104
<i>Příklad</i>	105
<i>Riziko likvidity</i>	106
<i>Příklad</i>	106
Ostatní rizika	107
<i>Cvičení</i>	107
Měření rizik	108
Úvod	108
Hodnota v riziku – VAR	109
Princip var	109
VAR pro odhad jedné pozice	109
Metoda VAR pro více veličin	110
Měření úrokového rizika	111
Důvody měření úrokového rizika	111
Definice úrokového rizika	111
Banka B	112
Dva typy bank	113
Riziko a změna hodnoty kapitálu banky	113

Gapová analýza	115
Nevýhody a omezení gapové analýzy	118
Durace (citlivost) a elasticita (pružnost)	120
Durace portfolia obligací	126
Elasticita portfolia obligací	126
Durace kapitálu	128
Elasticita kapitálu	128
Simulace	128
Výstupy	130
Výhody a nevýhody simulačních modelů	131
Porovnání jednotlivých koncepcí	132
Měření rizika likvidity	133
Koncepce založená na stavových veličinách	133
Koncepce založená na cash flow	134
Ukazatel nesouladu splatností aktiv a pasiv	135
Měření dalších druhů rizik	136
Měření kursového rizika	136
Měření akciového rizika	136
Měření úvěrového rizika	137
Cvičení	137
Řízení rizik	138
Úvod	138
Projekce	139
Přímé zajišťování proti riziku – hedging	140
Základní typy hedgingu	141
Akciové riziko	143
Řízení rizika likvidity	144
Cvičení	145
POJIŠTĚNÍ BANKY PROTI RIZIKŮM	146
Úvod	146
Úloha pojištění a klasifikace rizik	147
Úloha pojištění v bance	147
Co a jak pojišťovat	147
Faktory ovlivňující rozhodování o pojištění	150
Postup při provádění aktivní pojišťovací politiky	151
1. Analýza rizik	151
2. Vytvoření rámcového pojistně-technického programu	153
3. Zmapování pojišťovacího trhu	153
5. Trvalé sledování škodních událostí, jejich vyhodnocování a prevence	156
Úloha brokerské organizace	156
Shrnutí	156
Cvičení	157

část třetí	159
ŘÍZENÍ AKTIV A PASIV	159
Úvod	161
ŘÍZENÍ AKTIV A PASIV	162
<i>Vztah mezi ziskovostí a rizikovostí</i>	162
<i>Řízení aktiv a pasiv jako spojení mezi řízením ziskovosti a rizikovosti</i>	165
Užití metody RORAC	166
<i>Kapitálová přiměřenost</i>	167
<i>Použití metody VAR</i>	170
Cvičení	171
Část čtvrtá	173
ORGANIZACE FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	176
Úvod	175
ORGANIZACE FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	176
<i>Úloha vybraných útvarů banky ve finančním řízení – přehled</i>	176
Představenstvo banky (dozorčí rada)*	177
<i>Organizace vybraných částí finančního řízení</i>	182
Organizace rozpočtovacího (rozpočtového) procesu	182
Organizace zajištění funkčnosti manažerského informačního systému	185
Organizace řízení aktiv a pasiv	187
Úloha účetnictví a MIS ve finančním řízení - oddělení banking book a trading book	190
<i>Organizace řízení rizik</i>	193
Hlavní trendy a principy	193
Zásady řízení rizik	193
Zodpovědnosti útvarů podílejících se na řízení rizik	195
Hlavní činnosti v procesu řízení rizik	196

