

Obsah	
<b>Část první</b>	<b>1</b>
<b>MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI</b>	<b>1</b>
<b>Měření ziskovosti</b>	<b>4</b>
Úvod	4
Statické analýzy	4
Dynamické analýzy	4
Porovnání se srovnatelnou konkurencí	5
<b>Rentabilita kapitálu (ROE)</b>	<b>6</b>
<b>Rentabilita aktiv (ROA)</b>	<b>7</b>
Nebezpečí opomíjení jednoho z ukazatelů	7
<b>Dekompozice zisku</b>	<b>8</b>
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
<b>Měření ziskovosti vzhledem k podstupovanému riziku</b>	<b>12</b>
Globální hodnocení ziskovosti	12
Lokální hodnocení ziskovosti	13
Cvičení	13
<b>ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI – Plánování</b>	<b>14</b>
Úvod	14
<b>Pojmové vymezení</b>	<b>15</b>
<b>Identifikace vize a poslání</b>	<b>16</b>
Vize	16
Poslání	16
<b>Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí</b>	<b>17</b>
Analýza vnějšího prostředí	17
Analýzy obecného prostředí	19
Analýzy oborového prostředí	19
Analýza vnitřního prostředí	20
<b>Strategie</b>	<b>21</b>
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
<b>Plány</b>	<b>24</b>
Cíle a strategie strategických obchodních jednotek	24
Operační a roční plány	25
<b>Kontrola, hodnocení výsledků a zpětná vazba</b>	<b>25</b>
Konečná kontrola a hodnocení výsledků musí:	25
Cvičení	26

<b>ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI – Rozpočet (krátkodobý plán)</b>	<b>27</b>
<i>úvod</i>	27
<b>Pojmové vymezení</b>	<b>27</b>
Soustava rozpočtů	28
Postavení rozpočtu v soustavě plánování	28
<b>Účel rozpočtování</b>	<b>29</b>
<b>Základní principy rozpočtování</b>	<b>32</b>
<b>Přístupy k rozpočtování</b>	<b>34</b>
Fixní rozpočet na dané období	35
Klouzavý (pružný) rozpočet	35
Rozpočet s nulovou bází	35
<b>Realizace rozpočtovacího procesu</b>	<b>36</b>
Jednotlivé etapy	36
Obecné metody sestavení rozpočtu	36
Vybraná doporučení pro sestavení rozpočtu	39
Příklad rozpočtovacího procesu	40
<b>ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI – Manažerské účetnictví</b>	<b>43</b>
<i>Úvod</i>	43
<b>Úlohy manažerského účetnictví v bankách</b>	<b>44</b>
<b>Legislativní rámec</b>	<b>44</b>
Jednookruhové účetnictví	45
<i>Příklad (příklad je pro účely tohoto textu zjednodušen)</i>	46
Dvouokruhové účetnictví	46
<b>Vazba manažerského účetnictví na další vybrané systémy banky</b>	<b>47</b>
Vztah manažerského účetnictví a finančního účetnictví	47
Vztah manažerského účetnictví a rozpočtu	48
<b>Základní principy budování manažerského účetnictví v bankách</b>	<b>49</b>
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
<i>Cvičení</i>	58
<b>ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI – Transfer a oceňování vnitřních zdrojů</b>	<b>59</b>
<i>Úvod</i>	59
<b>Účel oceňování vnitřních zdrojů</b>	<b>60</b>
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>B) Přehled metod vnitrobankovního oceňování zdrojů</b>	<b>61</b>

Jednoduchý pool	62
Vícenásobný pool	63
Metoda přiřazení finančního zdroje obchodnímu případu	64
<b>Cvičení</b>	<b>65</b>
<b>ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI – Alokace neúrokových nákladů a výnosů</b>	<b>66</b>
<b>Úvod</b>	<b>66</b>
<b>Pojmové vymezení</b>	<b>67</b>
<b>Základní principy alokace neúrokových nákladů</b>	<b>67</b>
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
<b>Obecná pravidla</b>	<b>74</b>
<b>Příklady alokačních klíčů</b>	<b>74</b>
Vybraná rizika realizace systému alokace neúrokových nákladů	75
Přiměřená míra podrobnosti	76
Vazba na rozpočet	76
<b>Produktová a klientská dimenze</b>	<b>77</b>
<b>Cvičení</b>	<b>77</b>
<b>Řízení ziskovosti – MANAŽERSKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM</b>	<b>78</b>
<b>Úvod</b>	<b>78</b>
<b>Pojmové vymezení, úloha, cíle a význam MIS</b>	<b>79</b>
Základní požadavky uživatelů MIS	79
<b>Technologická platforma</b>	<b>80</b>
Výkonnost	81
Pružnost (flexibilita)	81
Změny počtu uživatelů	81
Změny vstupních parametrů systému	81
Změny v ostatních informačních systémech	82
Bezpečnost uložených dat	82
<b>Zdroje dat a vazba na ostatní informační systémy</b>	<b>82</b>
<b>Funkčnost MIS</b>	<b>84</b>
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
<b>Zavádění MIS</b>	<b>86</b>
Vývoj vlastními silami, nebo nákup	87
Vazba na existující technickou platformu	87
Definování základních parametrů zavedení MIS	88
<b>Shrnutí</b>	<b>89</b>
<b>Cvičení</b>	<b>90</b>
<b>Část druhá</b>	<b>91</b>
<b>MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ RIZIK</b>	<b>91</b>
<b>Úvod</b>	<b>93</b>
<b>Druhy rizik</b>	<b>94</b>
<b>Úvod</b>	<b>93</b>
<b>Výčet hlavních rizik</b>	<b>95</b>
<b>Úvěrové riziko</b>	<b>96</b>
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
<b>Úrokové riziko</b>	<b>99</b>
Stejně množství aktiv a pasiv s pohyblivou sazbou	101
<b>Měnové riziko</b>	<b>102</b>
<b>Příklad</b>	<b>104</b>
<b>Akciové riziko</b>	<b>104</b>
<b>Příklad</b>	<b>105</b>
<b>Riziko likvidity</b>	<b>106</b>
<b>Příklad</b>	<b>106</b>
<b>Ostatní rizika</b>	<b>107</b>
<b>Cvičení</b>	<b>107</b>
<b>Měření rizik</b>	<b>108</b>
<b>Úvod</b>	<b>108</b>
<b>Hodnota v riziku – VAR</b>	<b>109</b>
Princip var	109
VAR pro odhad jedné pozice	109
Metoda VAR pro více veličin	110
<b>Měření úrokového rizika</b>	<b>111</b>
Důvody měření úrokového rizika	111
Definice úrokového rizika	111
<b>Banka B</b>	<b>112</b>
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
<b>Měření rizika likvidity</b>	<b>133</b>
Koncepce založená na stavových veličinách	133
Koncepce založená na cash flow	134
Ukazatel nesouladu splatností aktiv a pasiv	135
<b>Měření dalších druhů rizik</b>	<b>136</b>
Měření kursového rizika	136
Měření akciového rizika	136
Měření úvěrového rizika	137
<b>Cvičení</b>	<b>137</b>
<b>Řízení rizik</b>	<b>138</b>
<b>Úvod</b>	<b>138</b>
Projekce	139
Přímé zajišťování proti riziku – hedging	140
Základní typy hedgingu	141
Akciové riziko	143
<b>Řízení rizika likvidity</b>	<b>144</b>
<b>Cvičení</b>	<b>145</b>
<b>POJIŠTĚNÍ BANKY PROTI RIZIKŮM</b>	<b>146</b>
<b>Úvod</b>	<b>146</b>
<b>Úloha pojištění a klasifikace rizik</b>	<b>147</b>
Úloha pojištění v bance	147
Co a jak pojišťovat	147
Faktory ovlivňující rozhodování o pojištění	150
<b>Postup při provádění aktivní pojišťovací politiky</b>	<b>151</b>
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
<b>Shrnutí</b>	<b>156</b>
<b>Cvičení</b>	<b>157</b>

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