

Systém finančního řízení banky

Bankovníctví jako odvětví prochází již delší dobu výraznými změnami. Managementy bank jsou v důsledku toho pod neustálým tlakem obhájit právo na jejich existenci a přizpůsobit bankovní podnikání měnícím se podmínkám. To je zároveň nutí ke kvalitnějšímu řízení.

1. Současné trendy v bankovníctví

Ve světové ekonomice lze v současném období sledovat radikální změny. Je to postupná globalizace finančních trhů, expanze kapitálových trhů, sekuritizace, progresivní rozvoj informačních a telekomunikačních technologií a sociální změny. Od toho se odvíjí současné trendy v bankovníctví.

▪ Změněné postavení bank:

Vkladové a úvěrové operace bank vždy tvořily základ jejich podnikání, i když byly doplněny některými jinými aktivitami. V posledním období se však těžiště bankovní činnosti mění. Banky poskytují ve stále větší míře další typy služeb, které do jisté míry překračují hranice klasického bankovníctví.

▪ Zvýšená konkurence ze strany nebankovních subjektů:

Expanze kapitálových trhů a postupné stírání hranic mezi bankovním a finančním podnikáním způsobuje, že do sféry, v níž dříve operovaly pouze banky, začínají v poslední době vstupovat nebankovní subjekty, které přebírají jejich činnosti nebo tyto činnosti nahrazují.

Mezi hlavní nebankovní instituce konkurující bankám patří:

- *investiční fondy*, které nabízejí poměrně dobrou návratnost prostředků investovaných přímo do akcií a obligací, čímž připravují banky o levná depozita,

- *pojišťovny* konkurující vkladovým operacím bank zejména produkty životního pojištění,
- *velké obchodní společnosti a obchodní domy* konkurující vlastními systémy platebních karet i širokým rozsahem finančních služeb včetně úvěrů.

Kromě nich bankám poměrně výrazně konkurují i leasingové společnosti, faktoringové a forfaitingové společnosti, penzijní fondy, obchodníci s cennými papíry, kapitálové podílnické společnosti, fondy rizikového a rozvojového kapitálu, subjekty investující do reálných aktiv, směnárny apod. Za konkurenty lze považovat i banky, které založily nebankovní instituce, aby internacionalizovaly své finanční činnosti.

Zvýšené konkurenci musí banky čelit na obou stranách rozvahy, zejména v oblasti vkladů a úvěrů. Nebankovní subjekty mají navíc jednodušší vstup do prostoru bankovníctví než banky do ostatních finančních a nefinančních sektorů, k čemu podstatně přispěl i prudký rozvoj nových technologií. Podstatné znevýhodnění bank spočívá v tradičně vysokých nákladech spojených s pobočkovou sítí, kterou noví dodavatelé bankovních služeb /konkurenti/ nepotřebují, jelikož její existence pro provádění bankovních služeb již není nutností.

Na zvýšenou konkurenci banky reagují obsahovými změnami při definování své strategie, změnami v produktové a klientské orientaci a úpravami stávajících bankovních systémů. Jsou nuceny využívat nejnovější technologie, způsoby řízení a organizace práce. Snaží se snižovat náklady a hledají nové cesty, jak své produkty efektivněji prodávat klientům. Probíhá složitý proces restrukturalizace, významné změny v bankovních domech, vlastnictví a postavení bank.

▪ **Trendy probíhající v současné době v bankovníctví:**

V současné době probíhají v bankovníctví výrazné trendy. Jsou to

- *Přechod od klasického modelu k přechodnému modelu bankovníctví* - v klasickém modelu banka vykonávala úlohu prostředníka mezi věřiteli a dlužníky, přičemž v rámci jednoho subjektu poskytovala všechny služby. Přechodný model je naopak založen na tom, že jednotlivé činnosti již nejsou prováděny v rámci jednoho subjektu, nýbrž prostřednictvím specializovaných institucí.

- *Konsolidace* - v důsledku přesycení bankovního sektoru a zvýšené konkurence klesá počet bank, redukuje se jejich obchodní síť a klesá počet zaměstnanců.
- *Fúze a akvizice* - pro banky je nyní typická velká vlna fúzí a akvizicí, v jejichž důsledku vznikají větší a silnější subjekty.
- *Snižování nákladů* - je ve strategických záměrech každé z nejvýznamnějších světových bank, poněvadž je nejméně rizikovou cestou ke zvyšování ziskovosti bank a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.
- *Diverzifikace příjmů* - vyjadřuje snahu bank co nejvíce rozšířit zdroje příjmů, jejich diverzifikaci, zejména produktovou a zeměpisnou. Produktovou dimenzí banky vstupují do dalších aktivit, jako je například propojování bankovníctví a pojišťovnictví, správa aktiv klientů a větší angažovanost bank v investičním bankovníctví. Zeměpisná diverzifikace znamená snahu o diverzifikování příjmů pokud jde o místo, kde jsou zisky vytvářeny.
- *Postupná globalizace* - stírání hranic bankovního podnikání /postupná globalizace/ znamená, že je stále méně důležité místo a čas pro realizaci bankovního podnikání, co podporuje i postupné sbližování regulačních a právních předpisů mezi jednotlivými státy.
- *Využívání nových informačních technologií* - znamená změnu přístupu ke klientům a změnu tradičních způsobů dodání produktů ke klientům. Důsledkem je růst samoobslužných zón a produktů elektronického bankovníctví.
- *Sociální změny* - jde o změny modelů sociálního zabezpečení, demografické vlivy, rostoucí mobilitu obyvatelstva, růst životní úrovně obyvatelstva a sníženou loajalitu klientů, které rovněž působí na současné trendy v bankovníctví.
- *Zvyšování hodnoty pro akcionáře* - současnost zaznamenává trend ke zvyšování této hodnoty, která je vyjadřována jako schopnost banky dlouhodobě vytvářet příliv peněz tak, aby překročil náklady na kapitál. Je komplexním vyjádřením potřeby kvalitního systému finančního řízení banky.

Zmíněné trendy v bankovníctví naznačují, že banky prochází pohnutým obdobím. Po dlouhém období v podstatě neměnného klasického bankovníctví jsou současné banky vystaveny téměř nepřetržitým radikálním změnám. Managementy bank jsou tak pod trvalým tlakem, jak obhájit právo jimi řízených bank na existenci.

2. Podstata finančního řízení

V posledním období se banky začínají výrazněji orientovat na zisk a rentabilitu. Ziskovost se stává dominantní záležitostí bank, v bankách se projevuje výrazná snaha o hledání možností k realizaci vyšších zisků, rozpracovávají se systémy řízení ziskovosti na všechna relevantní rizika. V bankách se formují systémy řízení založené na finančních ukazatelích, nazývané finančním řízením banky.

Finanční řízení banky představuje integrální součást celkového řídicího a rozhodovacího mechanismu v bankách. Jde o soustavu nástrojů, metod a kritérií umožňujících řídit banku pomocí finančních veličin. Jeho hlavní složky jsou:

- *systém finančního plánování*, který zahrnuje strategické plánování, taktické plánování a rozpočtování
- *manažerský informační systém*, který zahrnuje podsystémy manažerského účetnictví, alokace kapitálu, alokace nákladů a výnosů, vnitrobankovní oceňování zdrojů
- *systém řízení rizik*, který zahrnuje sledování rizika podstupovaného bankou, jeho měření a řízení

Kromě toho jsou zde ještě další složky, které mají značnou váhu, např. řízení aktiv a pasiv, kontrolní systém a pod.

Systém finančního řízení bank má *vazby na vnější subjekty*, které stojí mimo banku, např. akcionáře, regulátora /centrální banku/, stát, klienty, konkurenční a další subjekty, ke kterým musí banka udržovat určité vztahy. Udržování rovnováhy mezi jejich požadavky a možnostmi banky patří mezi podstatné součásti systému finančního řízení v bankách.

Jedna z nejdůležitějších vazeb systému finančního řízení je *na akcionáře*, který se zajímá zejména o:

- návratnost vložených prostředků,
- možnosti dalšího růstu,

- riziko a jeho možné dopady na kapitál,

co se koncentruje do základního požadavku růstu celkové hodnoty banky.

Pro zajímavost uvedeme hlavní faktory určující celkovou hodnotu banky vytypované ve studii poradenské firmy Price Waterhouse. Jsou to:

- růst výnosových aktiv, tj. podílu výnosových aktiv na celkových aktivech banky,
- čistá úroková marže, tj. rozdíl mezi výnosovými a nákladovými úroky,
- růst neúrokových příjmů, tj. provizí, poplatků a příjmů z obchodování, devizových a ostatních operací,
- poměr náklady/příjmy, tj. efektivita bankovního podnikání,
- míra ztrátových úvěrů, tj. podíl rizikových úvěrů na celkových poskytnutých úvěrech,
- efektivní daňová sazba, tj. skutečně placená daň na celkový zisk před zdaněním,
- kapitálové výdaje, tj. náklady na pořízení dlouhodobého HM v podobě pobočkové sítě, výpočetního systému apod.,
- kapitálová přiměřenost, tj. poměr vlastního kapitálu na rizikově vážená aktiva, příp. poměr vlastního kapitálu k dalším rizikům banky,
- náklady na kapitál, tj. náklady spojené s obstaráním kapitálu,
- schopnost využít konkurenční výhody, tj. výhody, která se bance prostřednictvím jejích specifik nabízí.

Hodnotu banky zvyšují faktory, které zvyšují její ziskovost, resp. faktory působící na zvýšení výnosů a snížení nákladů banky. Managementy bank se zaměřují zejména na změny v oblasti celkových bankovních nákladů, na růst čisté úrokové marže, na snížení míry ztrátových úvěrů, na omezení nákladů na kapitál, na nízkou váhu kapitálových výdajů apod. To všechno podtrhuje význam a váhu finančního řízení bank.

3. Systém řízení rizik

Pro řízení rizik je nezbytné splnit dvě podmínky: identifikovat rizika a změřit rizika.

Identifikace bankovních rizik

Banka ve svých podnikatelských aktivitách podstupuje různá rizika, zejména:

- *úvěrové /kreditní/ riziko* - riziko nesplacení závazku plynoucího z úvěrového vztahu,
- *úrokové riziko* - riziko snížení čistého úrokového příjmu vlivem změny úrokových sazeb,
- *riziko likvidity* - riziko, že banka nebude schopna vyplatit své závazky,
- *kursové riziko* - riziko újmy na zisku vlivem změny kursů cizích měn vůči měně, v níž jsou vykazovány účty,
- *akciové riziko* - riziko plynoucí ze změny cen akcií,
- *riziko kapitálové přiměřenosti* - riziko poklesu kapitálu pod minimální hranici stanovenou platnými pravidly,
- *provozní /operační/ riziko* - riziko ztrát způsobených chybou, nedodržováním postupů nebo podvodem.

Banka podstupuje i další rizika, tato však nespadají do problematiky finančního řízení nebo řízení aktiv a pasiv.

Měření bankovních rizik

Nezbytným předpokladem řízení rizik je potřeba jejich kvantifikace – měření. V souvislosti s tím se používají dvě metody:

- *klasická /spíše statická/, která popisuje příčiny, tedy kde se nebezpečí ztráty objevuje a většinou nic neříká o intenzitě rizika,*
- *novější metoda, která se snaží odhadnout negativní dopad při nepříznivém vývoji, tedy odhad finanční ztráty.*

Řízení bankovních rizik

K řízení rizik existují dva základní přístupy:

- řízení z dlouhodobého pohledu – projekce,

- řízení okamžité – hedging.

Podstata řízení rizika z dlouhodobého pohledu:

Banka se snaží uplatňovat takovou strategii a dosáhnout takových cílových bilancí, aby výsledkem byla minimalizace nákladů na mimobilanční zabezpečovací nástroje /např. swapy, forwardy, opce/. K tomu uplatňuje různé strategie využívající bilanční instrumenty, ke kterým patří např. strategie využívající portfolio cenných papírů a strategie využívající oceňování bilanční nástrojů.

Strategie využívající portfolio cenných papírů:

Používá se zejména pro řízení rizika úrokové sazby a likvidity. Umožňuje prodejem, příp. nákupem cenných papírů reagovat na pozici v oblasti těchto rizik.

Strategie využívající oceňování bilanční nástrojů:

Vychází z toho, že pokud je pozice banky v nějakém směru otevřená, vhodným oceněním nástrojů banky je možné dosáhnout snížení rizika.

Přímé zajišťování proti riziku – hedging:

U některých rizik, zejména tržních, je možné zajištění proti nim tím způsobem, že nákupem nebo prodejem daného nástroje nakupujeme nebo prodáváme riziko s ním spojené.

Podstata hedgingu je dána tím, že podstatou každého rizika je rozdílná velikost či charakter budoucích cash flow a to z hlediska měny či způsobu stanovení cash flow v budoucnu /přecenění/. Smyslem zajištění je pak tyto rozdílné toky spárovat, tj. přidáním dalších toků dosáhnout stavu, kdy se toky na aktivní straně kryjí s toky na pasivní straně. Tím pak nevzniká jakákoli riziková pozice. Rozdíl těchto toků tvoří zisk nebo ztrátu, kterou lze předem určit.

Přestože existují poměrně dobré metody měření bankovních rizik, jejich předcházení a řízení, pravděpodobnost výskytu škody v důsledku celkového vystavení banky různým rizikům se nedá úplně vyloučit. Je proto nezbytné, aby banka uvažovala o způsobech pojištění proti případných škodám.

4. Řízení aktiv a pasiv

Řízení aktiv a pasiv tvoří těžiště bankovního managementu a je podstatnou součástí finančního řízení banky. Je to způsob řízení struktury bankovní rozvahy, která je přehledem majetku banky a zdrojů jeho financování. Rozvaha banky má dobrou vypovídací schopnost, na základě její analýzy je možné odhadnout typ banky, její sílu a “zdraví”. Do rozvahy se promítá obchodní plán i strategie banky.

Management aktiv a pasiv se týká banky jako celku, snaží se zvládat bankovní rizika, jejich diverzifikaci, ohraničení rizik určením spodních a horních objemových hranic, při respektování kritéria ziskovosti a bankovní rentability. Funguje vždy v prostoru vymezeném centrální bankou, s ohledem na její opatření z hlediska obezřetného bankovního podnikání a měnové politiky příslušné země.

I když je nezbytné chápat řízení aktiv a pasiv jako celek, řízení pasiv má svá pravidla a zvláštnosti, obdobně i řízení aktiv.

▪ Řízení bankovních pasiv:

Jeho cílem je získávat zdroje při respektování zásady, že náklady na získání zdrojů by měly být co nejnižší a dále zásady alespoň částečného sladění požadavků strany aktiv se stranou pasiv co do jejich splatnosti, lhůty vázání prostředků, výšky úrokových sazeb a jejich citlivosti. Získávání zdrojů je v bance aktivním procesem podpořeným marketingovými opatřeními.

Každý z možných bankovních zdrojů má svá specifika. Banka z nich tvoří celkový zdroj pro své podnikání v určité struktuře vzhledem ke straně aktiv, momentální situaci na trhu zdrojů, hodnocení z hlediska rizika a výše nákladů, popřípadě z dalších aspektů.

Řízení pasiv banky je důležité nejenom z pozice ziskového motivu získávání zdrojů s co nejnižšími náklady a s jejich co nejdelším možným použitím, ale i s ohledem na problém likvidity banky.

▪ Řízení bankovních aktiv:

Jeho cílem je použít získané finanční zdroje tak, aby výnosy byly při přiměřeném omezení rizik co nejvyšší, přičemž je nezbytné brát ohled na stranu pasiv co do splatnosti, lhůty vázání prostředků, atd.

Při tvorbě struktury bankovních aktiv je nutno respektovat dva základní cíle – rentabilitu banky na základě výnosně použitých zdrojů a stabilitu banky na základě řízení rizika.

▪ **Řízení bankovní rozvahy jako celku:**

Jeho cílem je sladit peněžní zdroje s jejich použitím, přičemž je kromě sledování aspektu výnosovosti nezbytné promítnout do rozvahy principy omezení rizik, zejména rizika likvidity, úrokové sazby, devizového rizika, kapitálového rizika a rizika portfolia cenných papírů, a to současně, co je nesmírně těžké a náročné.

Řízení bankovní rozvahy má svůj dlouhodobý – strategický, ale i krátkodobý – operativní aspekt

.

5. Organizace a úlohy útvarů finančního řízení

Kvalita finančního řízení banky je v podstatné míře závislá na její organizaci. Klíčovými útvary finančního řízení v bance jsou:

- představenstvo banky a dozorčí rada,
- útvar finančního řízení,
- útvar řízení rizik,
- útvar řízení aktiv a pasiv,
- útvar vnitřního auditu,
- útvar strategického plánování.

Kromě uvedených útvarů, které ve finančním řízení banky sehrávají speciální úlohu, se do finančního řízení zapojují i ostatní útvary řízení banky. Navíc jsou zpravidla tvořeny různé komise a výbory.

▪ **Úlohy představenstva, příp. dozorčí rady**

K základním úlohám představenstva, příp. dozorčí rady - podle rozdělení jejich pravomocí v bance, patří:

- rozhodnutí o organizační struktuře, strategii banky, klíčových parametrech a cílech finančního řízení,
- schválení klíčových parametrů manažerského informačního systému,
- rozhodnutí o úloze řízení rizik v bance a jeho organizaci,
- schválení finančních plánů banky,
- přijímání klíčových zpráv o ziskovosti, rizikovosti, dodržování limitů rizika,
- odpovědnost za řádné vedení finančního účetnictví,
- odpovědnost za dodržování opatření a pravidel stanovených centrální bankou,
- rozhodnutí o úrokové politice, schválení zásad řízení aktiv a pasiv, rozhodnutí o dalších zásadních otázkách finančního řízení,
- rozhodnutí o motivačních systémech.

Postavení představenstva a dozorčí rady může být v jednotlivých bankách různé, vždy však rozhodují o zásadních otázkách finančního řízení banky.

▪ **Úlohy útvaru finančního řízení**

Útvar finančního řízení, který v bankách většinou vystupuje pod názvem finanční divize, příp. finanční úsek, zahrnuje:

- finanční účetnictví,
- daňovou politiku,
- manažerský informační systém /jeho funkční, ne technickou část/,
- řízení nákladů,
- plánování /zpravidla finanční plánování – rozpočtování/,
- statistiku a externí výkaznictví,
- poplatkovou politiku a řízení neúrokových výnosů,
- externí audit, apod.

Útvar finančního řízení může nést odpovědnost i za další činnosti banky, pokud jsou zde ovšem zařazeny, např. za řízení aktiv a pasiv, strategické plánování a vztahy k investorům.

Funkce a konkrétní uspořádání útvaru finančního řízení se v různých bankách většinou velmi liší. Zpravidla však je gestorem celého systému finančního řízení v bance a zodpovídá představenstvu za jeho provoz, výstupy a aktualizaci.

▪ **Úlohy útvaru řízení rizik**

Klíčovým úkolem útvaru řízení rizik by měla být maximalizace hodnoty pro akcionáře, tj. tvorba co největšího dlouhodobě udržitelného zisku. K tomu je třeba rizika měřit, limitovat, kontrolovat a aktivně řídit. Přitom by měly být dodržovány tyto zásady:

- oddělení obchodní činnosti, vypořádání a účtování obchodů, aktivní řízení rizik a měření rizik,
- oddělení obchodů s tržním rizikem od ostatních bankovních činností,
- společný průběh procesu měření a řízení pro tržní rizika, likviditu, úvěrové riziko a provozní riziko.

Útvar řízení rizik by měl být nezávislým útvarem, který za tuto oblast odpovídá přímo představenstvu. Podílí se na přípravě strategie a stanovení cílů banky. Musí úzce spolupracovat s ostatními útvary finančního řízení.

Současné trendy v řízení rizik směřují ke sjednocení přístupů v řízení různých druhů rizik a zároveň se řízení rizik propojuje s řízením ziskovosti. Důležitost jejich řízení vzrostla zejména v posledním období – spolu s řízením ziskovosti banky patří k nejzávažnějším činnostem v řízení banky.

▪ **Úlohy útvaru řízení aktiv a pasiv**

Klíčovým úkolem útvaru řízení aktiv a pasiv je řízení bankovní bilance, co zahrnuje plánování, usměrňování a kontrolu změn velikosti aktiv a pasiv, jejich složení, nákladů na zdroje a výnosů z aktiv tak, jak jsou zahrnuty v rozvaze a výkazu zisků a ztrát. V rámci tohoto procesu se průběžně provádí měření a řízení finančních rizik vyplývajících z obchodních aktivit banky.

Zodpovědnosti a pravomoci útvaru řízení aktiv a pasiv v uvedených oblastech jsou nástroji k dosažení finančních záměrů banky, zejména zisku, při současné kontrole a dodržování limitů, které byly představenstvem stanoveny v oblasti finančních rizik. Může existovat jako

samostatný útvar nebo jako součást útvaru finančního řízení. V každém případě musí úzce spolupracovat s úsekem finančního řízení, neboť svým rozhodováním bezprostředně a podstatně ovlivňuje celkovou ziskovost a rizikovost banky.

Kromě útvaru pro řízení aktiv a pasiv může v procesu jejich řízení sehrát důležitou roli i výbor pro řízení aktiv a pasiv /asset and liability committee - ALCO/. Jeho úkolem je sledování klíčových informací o řízení aktiv a pasiv a formování názoru na klíčová rozhodnutí v této oblasti, co má zajistit kvalitu a přijatelnost těchto rozhodnutí pro všechny útvary, kterých se to týká.

▪ **Úlohy útvaru vnitřního auditu**

Jeho základním posláním je být nezávislým útvarem schopným odhalit a posoudit možné slabiny řídicího systému ve všech oblastech činnosti banky, které by mohly způsobovat nefunkčnost banky, její sníženou finanční výkonnost a neschopnost efektivně řídit rizika. Zároveň spolupracuje s externím auditorem při realizaci externího auditu.

Na rozdíl od činností, jež náleží útvaru řízení aktiv a pasiv, útvaru řízení rizik a útvaru strategického plánování, které mohou být realizovány i v rámci útvaru finanční divize, je postavení útvaru vnitřního auditu nezastupitelné.

Činnosti přiřazené útvaru vnitřního auditu nemohou být vykonávány žádným jiným útvarem. Nezávislost a odborná zdatnost tohoto útvaru má přímý vliv na kvalitu finančního řízení banky.

▪ **Úlohy útvaru strategického plánování**

Odpovídá za vypracování strategií, definování silných a slabých stránek banky, za stanovení možných trendů, za porovnání s konkurencí, za zpracování makroekonomických studií a prognóz. Může zde být rovněž realizována činnost tzv. investor relations, což je systematické zajištění informovanosti investorů, kapitálových trhů, akcionářů a odborné veřejnosti o výsledcích banky, stavu jejího úvěrového portfolia, záměrech pro další období apod.

Strategické plánování může patřit buď do kompetence finančního útvaru, nebo do samostatného útvaru strategického plánování, který je přímo podřízený představenstvu bank.

Kvalita finančního řízení banky je podmíněna nejen kvalitou plánovacího a rozhodovacího procesu, ale také racionálním rozvržením kompetencí a odpovědností jednotlivých řídicích útvarů banky.

System finančního řízení banky je složitým systémem a jeho kvalita je podmíněna dobrou úrovní všech jeho součástí.

Použitá literatura:

KOLEKTIV AUTORU. Organizace řízení banky. Praha: Bankovní institut, a.s., 1997, 130 str.

KOLEKTIV AUTORU. Finanční řízení bank. Praha: Bankovní institut, a.s., 1997, 341 str.

PETRJÁNOŠOVÁ, B. Bankovní management. Brno: ESF MU, 2004. 124 str.

Studijní materiály IBV- NBS, Bratislava.

Zákon o bankách a opatření centrální banky.