

ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK VE FIRMÁCH

Mgr. Ing. Václav Novotný
Advanced Risk Management, s.r.o.



AGENDA

1. PROČ A JAK FIRMY ŘÍDÍ RIZIKA?
2. PROCES ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH RIZIK
3. ROLE FINANČNÍHO ODDĚLENÍ V RÁMCI ERM
4. ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK V TEORII A PRAXI
5. ZÁVĚR A DISKUSE

KONTROLNÍ OTÁZKA NA ÚVOD

**Kdo z přítomných
provádí PVVVV?**

JAK BUDEME V DŮCHODU VZPOMÍNAT NA PRVNÍCH 20 LET NOVÉHO TISÍCILETÍ?

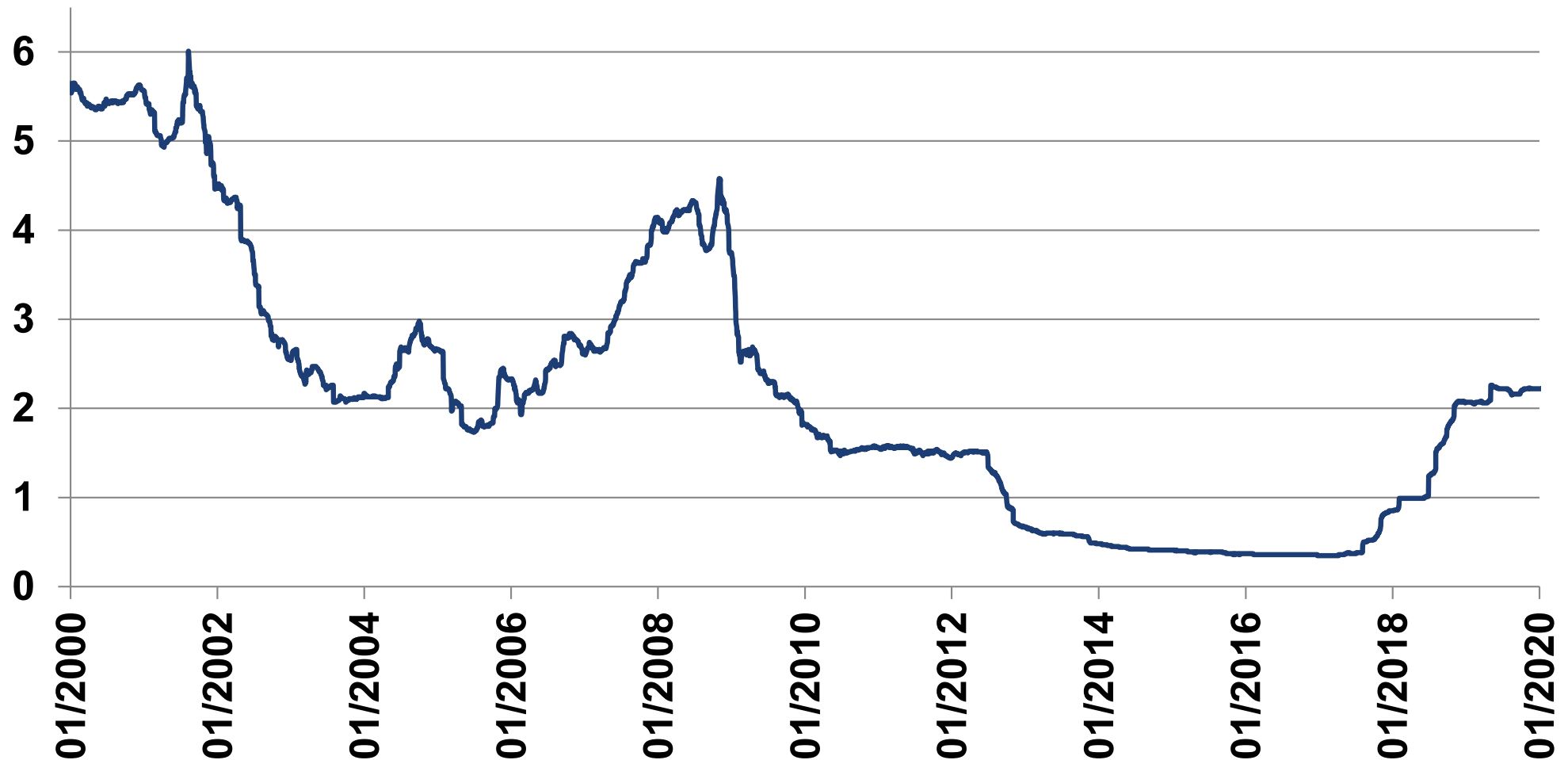
▪ Hlavní trendy a události:

- Kolem roku 2000 dokončení ekonomické transformace a v roce 2004 vstup do EU
- Dlouhodobý trend posilování české koruny
- Nízká a klesající míra nesplácených úvěrů a dobrá platební morálka firem
- Nízké úrokové sazby a nízká nezaměstnanost
- Bankovníctví: rozvoj trhu hypoték a zajišťovacích derivátů

▪ Hlavní disrupce:

- Globálně: pád Lehman Brothers a navazující nepříznivé dopady:
 - kolísání kursu koruny
 - propad HDP, nárůst nezaměstnanosti a nárůst nesplácených úvěrů
 - intenzivní během roku 2008 a 2009, dozvuky až cca do r. 2013
- Lokálně (pohled z ČR): intervence ČNB (2013 až 2017)
 - kdo si ještě pamatuje, jak byly zdůvodněné?
 - mediální dopady: zchudlý český turista u moře, problémy importérů
 - reálné dopady: výrazná pomoc pro exportéry, a tudíž ekonomiku (desítky mld. Kč ročně)

ILUSTRACE DOBY: VÝVOJ 6M PRIBOR (% P.A.)



JAK BUDEME V DŮCHODU VZPOMÍNAT NA PRVNÍCH 20 LET NOVÉHO TISÍCILETÍ?

Shrnutí: období relativně setrvalého růstu s nízkou inflací, nízkými úrokovými sazbami a obecně dobrou platební morálkou

■ **Důsledky pro řízení rizik ve firmách:**

- Jako v každém stabilním období bylo řízení rizik podceňováno
- „Šlo to“ i bez řízení rizik, resp. v korporátní sféře typicky vnímáno jako drahý a zbytečný luxus
- Oblast je z tohoto důvodu málo automatizovaná:
 - existuje jen málo SW řešení, která podporují korporátní agendu (je jich méně, než pro banky),
 - náklady na provoz těchto SW nejsou malé

PROČ A JAK FIRMY ŘÍDÍ RIZIKA? (5)

„NOVÝ NORMÁL“ – CO TO JE A JAK SI HO PŘEDSTAVIT?

- Změny a události posledních let (politický vývoj, pandemie Covid-19, globalizace a růst propojenosti, nárůst regulačních požadavků,...) s sebou přinesly posun ve vnímání historických zákonitostí a očekávání.
- Aktuální situace je charakterizována např.:
 - **nárůstem nejistoty** ohledně budoucího vývoje a načasování událostí
 - rychlými **technologickými změnami** a digitalizací
 - **kybernetickými hrozbami**
 - výskytem **jednorázových událostí s významným dopadem**
- **Společným důsledkem výše uvedených skutečností dle názoru ARM pravděpodobně bude období s vysokou volatilitou, trvající minimálně několik let.**

***Poznámka:** Slovní spojení „nový normál“ nemá ustálený význam a každý si pod ním představí něco jiného. Zároveň jsme „nových normálů“ už viděli několik, namátkou v posledních desetiletích: změny uspořádání světa po první i druhé světové válce, ropné krize, splasknutí dot-com bubble či finanční krizi v letech 2007–2009. Každá z těchto událostí s sebou přinesla podstatné změny zavedených postupů a vnímání světa.*

CO S TÍM MŮŽEME DĚLAT?

- Pokud chce firma prosperovat (a v tom nejhorším případě alespoň přežít), je nutné, aby se průběžně adaptovala na měnící se situace.
- Firma by měla být řízena tak, aby přežila při co nejširším možném okruhu možných situací.
- Existuje příliš mnoho okolností, které nelze ovlivnit – pouze je přijmout jako realitu a rychle na ně zareagovat.
- **A jak na to?**
 - Nikdo nemá křišťálovou kouli
 - Každý však může dopředu analyzovat a částečně se připravit na možné varianty vývoje a pak jen vytáhnout ten správný scénář a „pokračovat ve hře“.
 - Je třeba vědět, co nám může potenciálně hrozit. Nevědomost neomlouvá.

Na následujících slidech si ukážeme praktický návod, jak rizika řídit.

2. PROCES ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH RIZIK (1)

ANEB CO JE TO ERM?

Cílem řízení rizik je zejména **minimalizovat rizika** plynoucí z činnosti společnosti, porozumět potenciálním rizikům a vazbám mezi nimi a připravit se různé scénáře budoucího vývoje.

Dle názoru ARM by se řízení rizik mělo provádět jednotně, konzistentně a komplexně v rámci celého podniku. Jedním z možných přístupů, jak k němu přistoupit, je **ERM**.

- **Enterprise Risk Management** je přístup k řízení rizik, jehož podstatou je:
 - **znát všechna rizika**, kterým firma čelí,
 - **řídít významná rizika**, kterým firma čelí,
 - a to na všech úrovních organizace **jednotným, konzistentním a integrovaným způsobem**.

Definice ERM (CAS, 2003):

ERM is the discipline by which an organization in any industry assesses, controls, exploits, finances, and monitors risks from all sources for the purpose of increasing the organization's short- and long-term value to its stakeholders.

PROCES ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH RIZIK (2)

PŘÍSTUP ADVANCED RISK MANAGEMENT, S.R.O.

Uvědomění si rizik

ZMĚNA PŘÍSTUPU

Popis (identifikace) rizik

ANALÝZA

Měření (kvantifikace) rizik

Řízení (ovlivňování) rizik

MONITORING A AKCE

Nezávislá kontrola

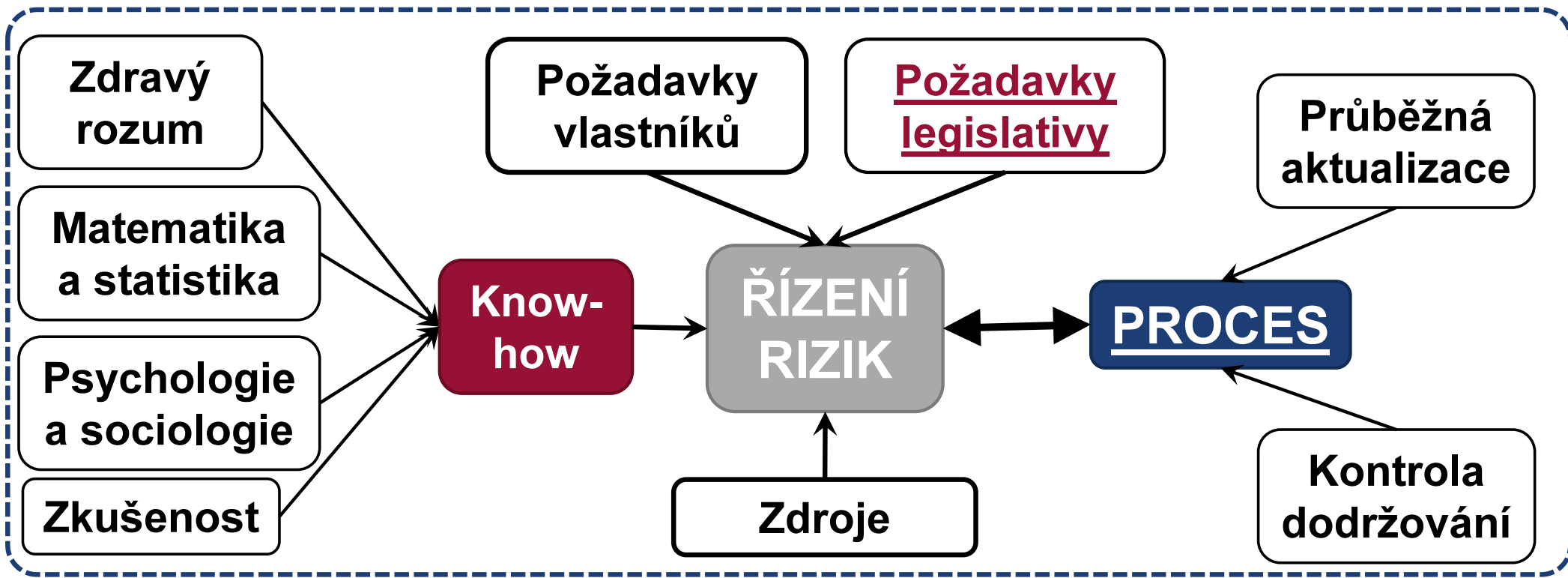
KONTROLA



PROCES ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH RIZIK (3)

VLIVY NA ŘÍZENÍ RIZIK

INFORMACE v reálném čase



- **Řízení rizik** = průběžná realizace opatření, která udržují podstupovaná rizika na předem definované akceptovatelné úrovni.
- **Výkon řízení rizik:** je rozdělen mezi příslušné odborné útvary.

MÝTUS: INTERNÍ AUDIT SE PODÍLÍ NA NÁVRHU A REALIZACI POSTUPŮ ŘÍZENÍ RIZIK

PROCES ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH RIZIK (4)

IDENTIFIKACE RIZIK

- **Společnost by měla identifikovat všechna materiální rizika, jimž je vystavena a zajistit jejich přiměřené řízení.**
- Rozhodnutí o materialitě by mělo být založeno na přesně definovaných pravidlech, nikoliv subjektivním rozhodnutí.
- U materiálních rizik je následně třeba rozhodnout o metodě jejich měření, řízení a monitoringu – např. určité druhy rizik (méně kvantifikovatelné) je lepší řídit spíše pomocí kvalitativního hodnocení, stresového testování či snižování expozice vůči těmto rizikům.

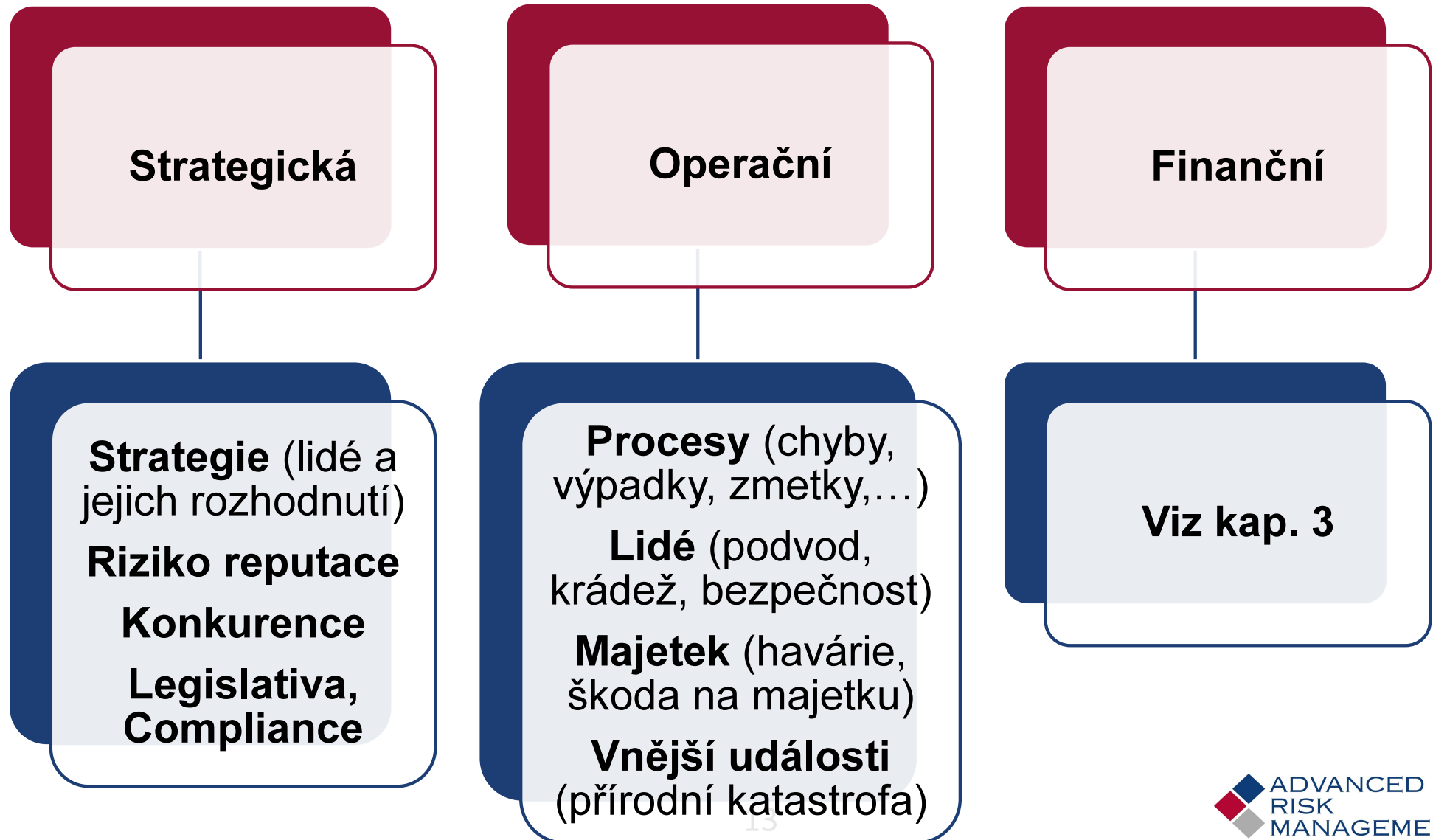
S dobrým povědomím o rizicích se lze lépe rozhodovat – řada nepříznivých situací pak vůbec nenastane.

A když náhodou nepříznivá situace přijde ...

... budete na ni dobře připraveni!

PROCES ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH RIZIK (5)

TYPICKÁ RIZIKA A JEJICH DEFINICE



PROCES ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH RIZIK (6)

MĚŘENÍ RIZIK

- Identifikovaná rizika je třeba **průběžně měřit** – tj. **vymyslet metodiku a průběžně stanovovat finanční dopad realizace rizik do hospodaření firmy**
- Tato fáze je **nezbytná pro efektivní řízení libovolného ovlivnitelného rizika.**
- Níže je uvedeno **několik metod pro ilustraci:**
 - Value at Risk
 - Stresové scénáře a citlivostní analýzy
 - RCSA

PROCES ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH RIZIK (7)

MOŽNOSTI ŘÍZENÍ RIZIK

■ Technicko-organizační řešení

- preventivní opatření (včetně nastavení procesů)
- krizové plány

■ Finanční řešení

- prodej aktiva
- přenos rizika (záruky, pojištění, finanční deriváty, ...)
- nákup jiného aktiva
- vytváření rezerv

■ Riziko nesu

- vždy, když náklady na řízení rizika jsou větší než potenciální ztráta
- v ostatních případech ... pokud se tak rozhodnu!

3. ROLE FINANČNÍHO ODDĚLENÍ V RÁMCI ERM (1)

- Teorie i praxe je taková, že finanční oddělení je primárně zodpovědné za řízení **finančních rizik**.
- Zároveň platí, že stále častěji musí finanční specialisté spolupracovat s ostatními odděleními, aby koordinovali toky finančních informací uvnitř podniku.

EACT: Risk Matrix - Tools to Identify and Mitigate Risks. 2020 (zkráceno ARM):

„Risk management in corporate treasury is more important than ever!

It was and is essential to define risk areas and use scenarios to check what effects the current situation could have on the company to be prepared for appropriate measures. Depending on the intensity of the effects, the catalogue of measures must be adjusted from scenario to scenario.“

ROLE FINANČNÍHO ODDĚLENÍ V RÁMCI ERM (2)

KLASIFIKACE ZÁKLADNÍCH FINANČNÍCH RIZIK



ROLE FINANČNÍHO ODDĚLENÍ V RÁMCI ERM (3)

DEFINICE FINANČNÍCH RIZIK

▪ Riziko likvidity*

- **Podstata: neschopnost prodat** (přeměnit dané aktivum na **hotové peníze**) **za „rozumnou“ cenu a v „rozumném“ čase**
- má DVĚ formy:
 - **nedostatek** hotovosti
 - **přebytek** hotovosti

* Likvidita:

- schopnost dostat svým splatným závazkům
- schopnost aktiva být přeměněno na hotové peníze za tržní cenu

▪ Tržní riziko

- **Podstata: změny tržních podmínek** (zejména cen) mají negativní dopad na **zisk** (resp. na hodnotu vlastního jmění).

▪ Kreditní riziko

- **Podstata: smluvní strana nedostojí svému závazku** (není důležité proč)

Abychom nezůstali pouze u teorie, budou v rámci následující kapitoly kromě teoretických principů řízení těchto rizik uvedeny i výsledky studie věnující se reálné praxi v oblasti řízení finančních rizik v českých a slovenských podnicích.

JAK SE TREASURER MŮŽE CO NEJLÉPE PŘIPRAVIT? (1)

- Připustit si, že pravděpodobně po dobu několika let budeme žít v období vysoké volatility
- Vysoká volatilita vytvoří nové hrozby i příležitosti: mnoho firem zbohatne a vedle toho jich určitě mnoho zchudne – vzroste kreditní riziko
- Treasurer má 2 základní možnosti, jak se s „novým normálem“ vypořádat:
 - odhadnout, jaký bude vývoj v ekonomice a na finančních trzích a vsadit si na něj (v tomto případě doporučujeme změnit profesi a pustit se do spekulací) NEBO
 - **přizpůsobit se efektivním řízením rizik**, tj.:
 - **snižovat rizika**, kde je to možné
 - držet více hotovosti či jiných **likvidních prostředků** (příp. k nim mít přístup)
 - umět si rychle a flexibilně **nasimulovat dopady volatility a jednorázových událostí** na podnik (ať již potenciálních nebo nastalých), a získat tak čas na vymyšlení a realizaci vhodného protipatření

JAK SE TREASURER MŮŽE CO NEJLÉPE PŘIPRAVIT? (2)

- Treasurer by se měl významně více zapojit do řízení rizik (teoreticky by na to firmy měly mít svoje oddělení, ale realita tak nevypadá; navíc existující oddělení typicky řídí nefinanční rizika jako je BOZP, technologie, atd.)
- Proti rizikům se lze **pojistit** různou formou, např.:
 - klasickým pojištěním
 - uzavřením zajišťovací operace s bankou (např. měnový forward)
 - cenovou doložkou ve smlouvě s dodavatelem či odběratelem
 - zárukami
 - předplatbami
 - ... atd.

JAK SE TREASURER MŮŽE CO NEJLÉPE PŘIPRAVIT? (3)

- Náklady na uvedená pojištění (bez ohledu na druh) jsou velké.
- Současně však platí, že i rizika jsou velká.
- Rozhodování o rizicích/pojištění by proto mělo být transparentní – mělo by být jasné:
 - co „pojistím“ úplně, částečně a co ne
 - racionálnost rozhodnutí úzce to souvisí s tím, jak je firma schopna simulovat dopad různých událostí ve vnějším světě (změna cen klíčové komodity, bankrot zákazníka či dodavatele atd.)

Ideální svět: když se večer dozvím ze zpráv, že se něco stalo, měl bych být ráno schopen dopočítat dopad, toto předložit kolegům a společně se rozhodnout, jak dále.

JAK SE TREASURER MŮŽE CO NEJLÉPE PŘIPRAVIT? (4)

PVVV = **P**ravidelné **V**ytváření
Variantních **V**ýhledů **V**ývoje

(resp. **P**ravidelné **V**ytváranie **V**ariantov
Vývojových **V**yhliadok)



PŘESTÁVKA



4. ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK V TEORII A PRAXI

- A. ÚVOD
- B. ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ
LIKVIDITY
- C. KURZOVÉ RIZIKO
- D. KREDITNÍ RIZIKO
- E. PODPORA PROCESŮ
ŘÍZENÍ RIZIK
- F. SHRnutí ZÁVĚRŮ STUDIE

A. ÚVOD (1)

- V rámci této kapitoly budeme postupně procházet jednotlivá finanční rizika, které jsou pro činnost finančního oddělení nejzásadnější.
- Jednotlivé podkapitoly jsou strukturovány následovně:
 - **Východiska a principy** pro řízení daného rizika
 - **Reálná praxe** z českých a slovenských podniků (na základě studie ARM):
 - Cílem studie bylo zmapovat:
 - **podobu rolí a funkcí v oddělení treasury,**
 - stav v oblasti **IT podpory treasury procesů,**
 - dopady **pandemie COVID-19 na činnosti treasury.**
 - Dotazník měl formu on-line ankety, kterou připravila společnost Advanced Risk Management, s.r.o. ve spolupráci s Českou Asociací Treasury (ČAT) a Slovenskou asociáciou finančníkov (SAF).
 - Průzkum probíhal ve dvou kolech od 11/2020 do 7/2022.

Velmi děkujeme všem respondentům za vyplnění dotazníku.

ÚVOD (2)

- Průzkumu se zúčastnilo 47 respondentů.
- Vzhledem k počtu respondentů i k tomu, že odpovědi respondentů z České a Slovenské republiky se významně neliší, jsou dále prezentovány **společné výsledky za obě země**.

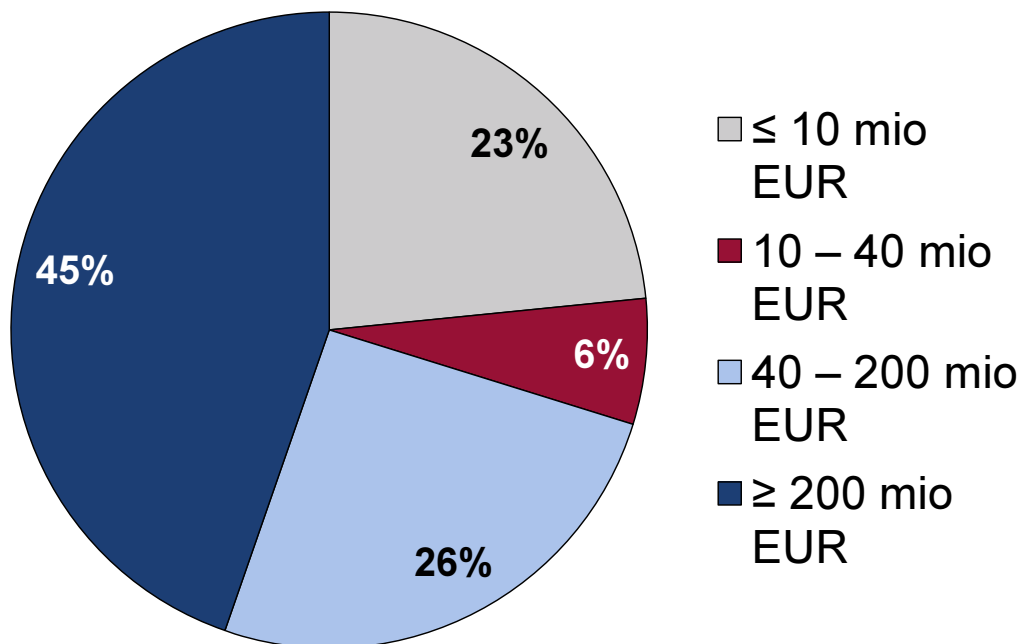
Jedinou oblastí, kde se odpovědi statisticky liší, je oblast měření a řízení měnového rizika.

Slovenské firmy vykazují o trochu nižší míru měření a řízení tohoto rizika, což však může být způsobeno objektivní skutečností, že Slovensko je v eurozóně a Česká republika nikoliv.

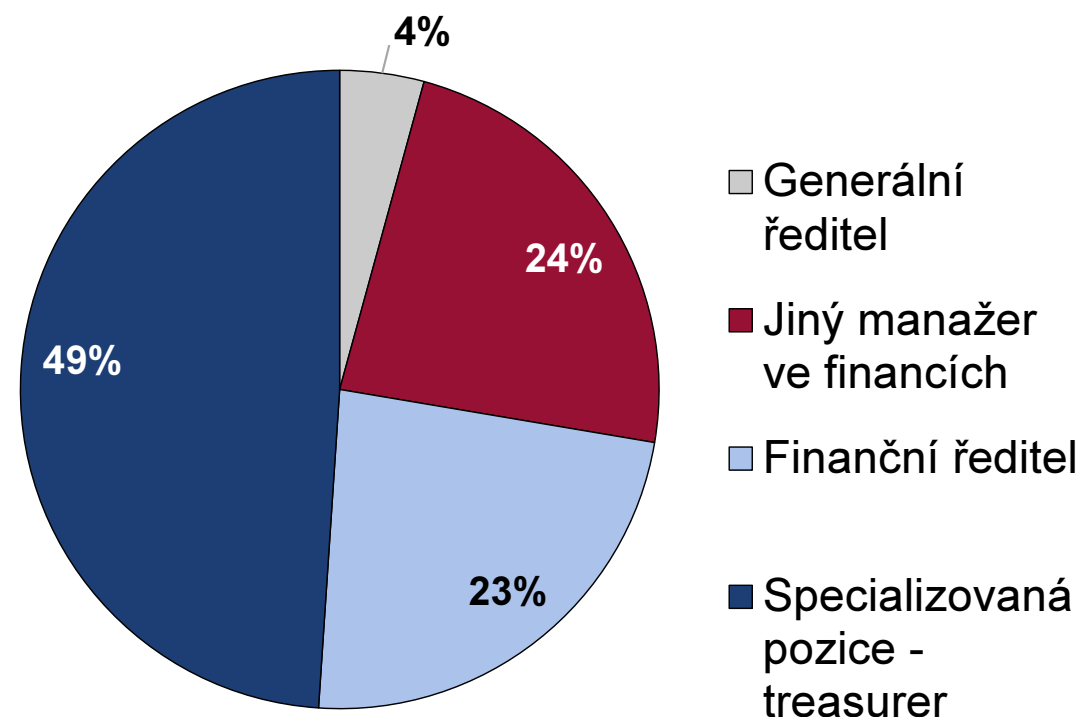
ÚVOD (3)

RESPONDENTI

Roční obrat společnosti



Kdo ve Vaší společnosti vykonává roli treasury?



Závěry:

1. Většinu respondentů tvořili zástupci velkých společností.
2. Cca ½ dotazovaných firem má specializovanou pozici treasurerera.

B. ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ LIKVIDITY (1)

1. **PRŮBĚŽNÉ ŘÍZENÍ** = ověření, že máme dost hotovosti na pokrytí potřeb firmy v plánovacím horizontu.

- **Výstup:**
 - **Stav likvidity je OK** (... a nezatěžujeme kolegy velkými detaily)
 - **Hrozí nedostatek likvidity** – návrh možných kroků, příklady:
 - Odložení / snížení dividendy
 - Zvýšení / prodloužení úvěrů, resp. jiných forem financování (faktoring)
 - Jednání s dodavateli (= dohoda o prodloužení splatnosti závazků)
 - Odložení investic, snížení nákladů atd.
 - **Hrozí přebytek likvidity** – návrh možných kroků, příklady:
 - Nedělat nic / ponechat si rezervu na horší časy
 - Předčasné splacení úvěrů
 - Mimořádná dividenda / výkup vlastních akcií atd.
- **Počet variant výhledu cash flow:**
 - vždy varianta BAU (business as usual), označováno též jako „střední odhad“, „očekávačka“
 - pokud firma čeká na výsledek nějakého zásadního jednání (např. velká podaná nabídka atd.), je účelné spočítat oba výsledky (nabídka uspěje / neuspěje)
 - další varianty dle preference firmy

ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ LIKVIDITY (2)

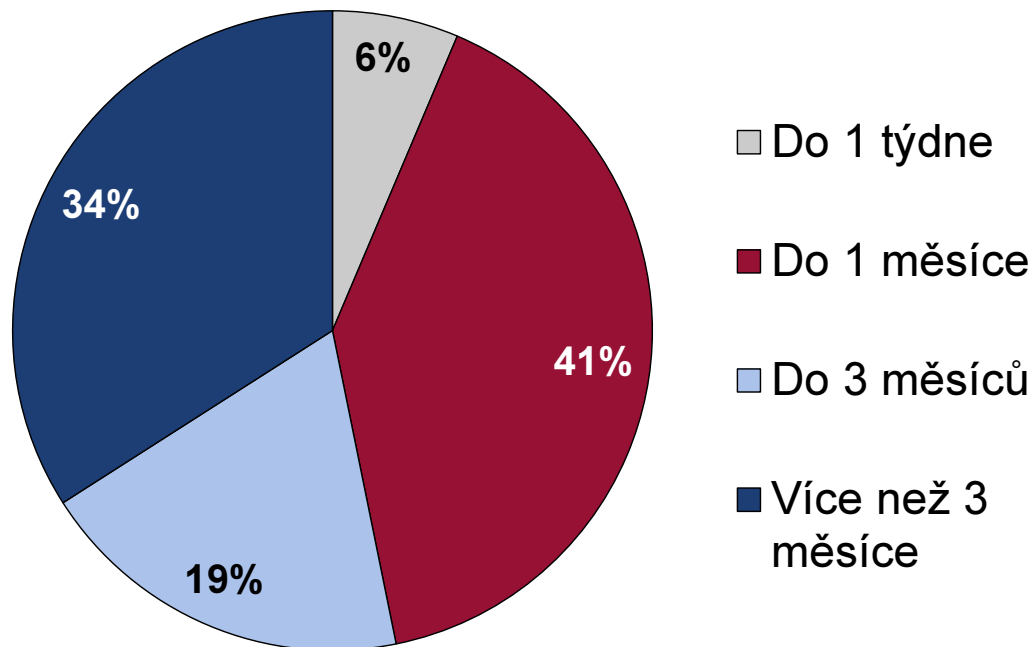
2. PLÁNOVÁNÍ = ověření, že plán je z pohledu cash flow realizovatelný.

- **Výstup:**
 - **Stav likvidity je OK** (... a nezatěžujeme kolegy velkými detaily)
 - **Hrozí nedostatek likvidity** – návrh možných kroků:
 - Stejně kroky jako v případě průběžného řízení *a/nebo*
 - Přeprocování plánu („musíme se krotit“)
 - **Hrozí přebytek likvidity** – návrh možných kroků:
 - Stejně kroky jako v případě průběžného řízení *a/nebo*
 - Přeprocování plánu („můžeme více investovat/expandovat/riskovat“)
- **Počet variant výhledu cash flow:**
 - Obecně pro každou zásadní změnu ve vstupech (objemy i ceny)

ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ LIKVIDITY (3)

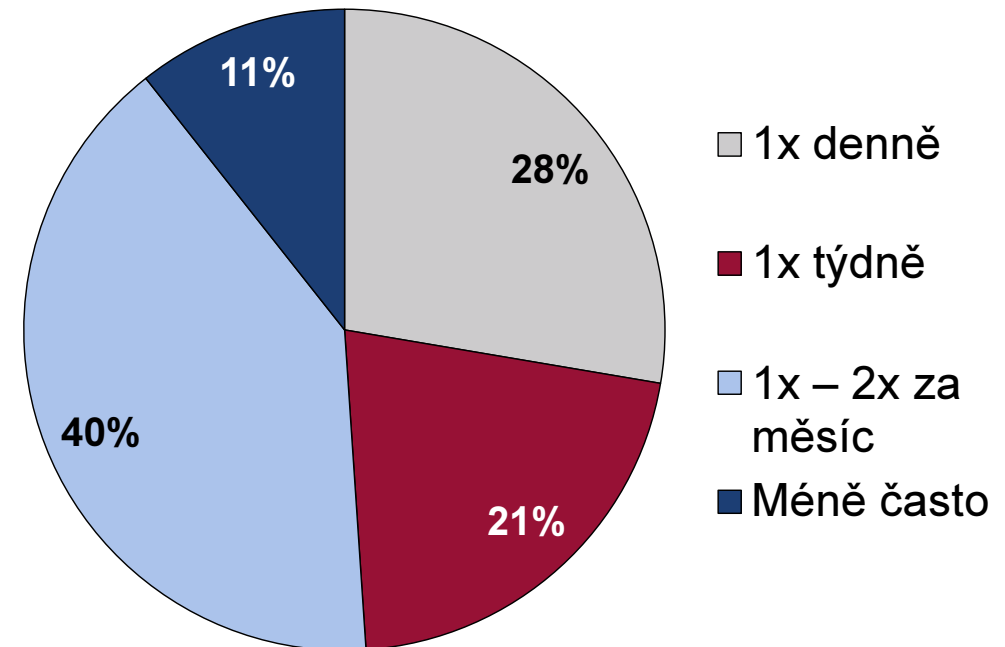
KRÁTKODOBÉ PLÁNOVÁNÍ – NA JAK DLOUHO A JAK ČASTO

Plánovací horizont



Nejčastější horizont pro krátkodobé plánování likvidity je 1 měsíc.

Frekvence plánování

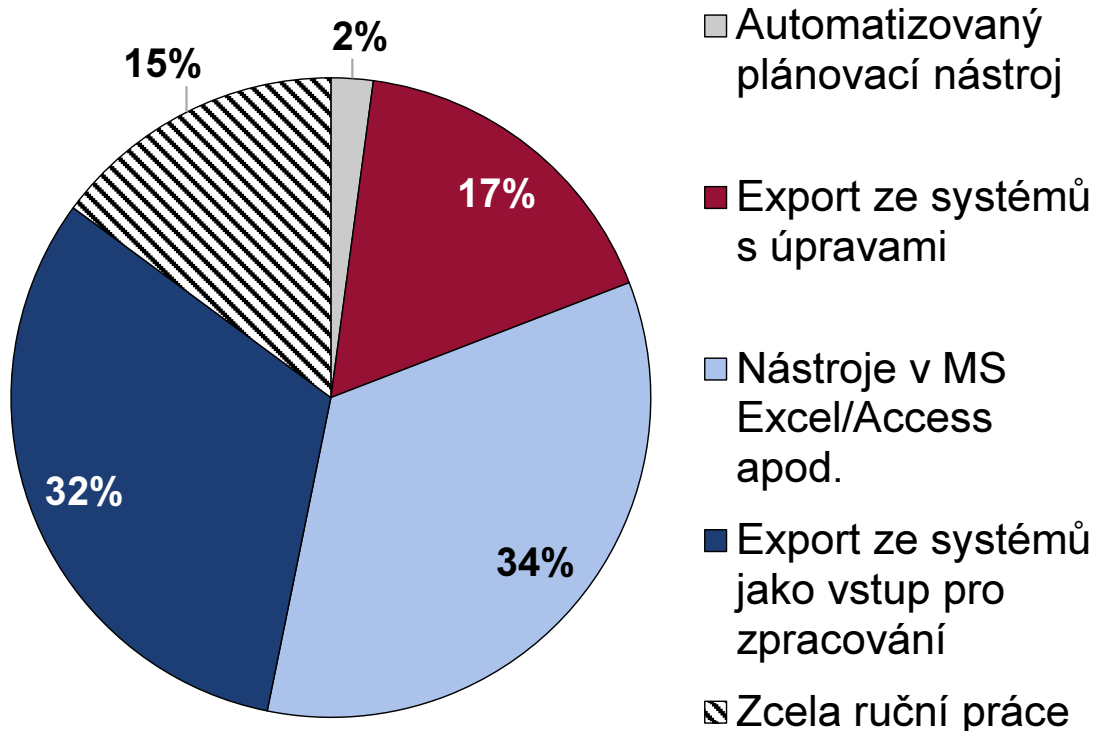


Přibližně polovina firem plánuje s denní nebo týdenní frekvencí.

ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ LIKVIDITY (4)

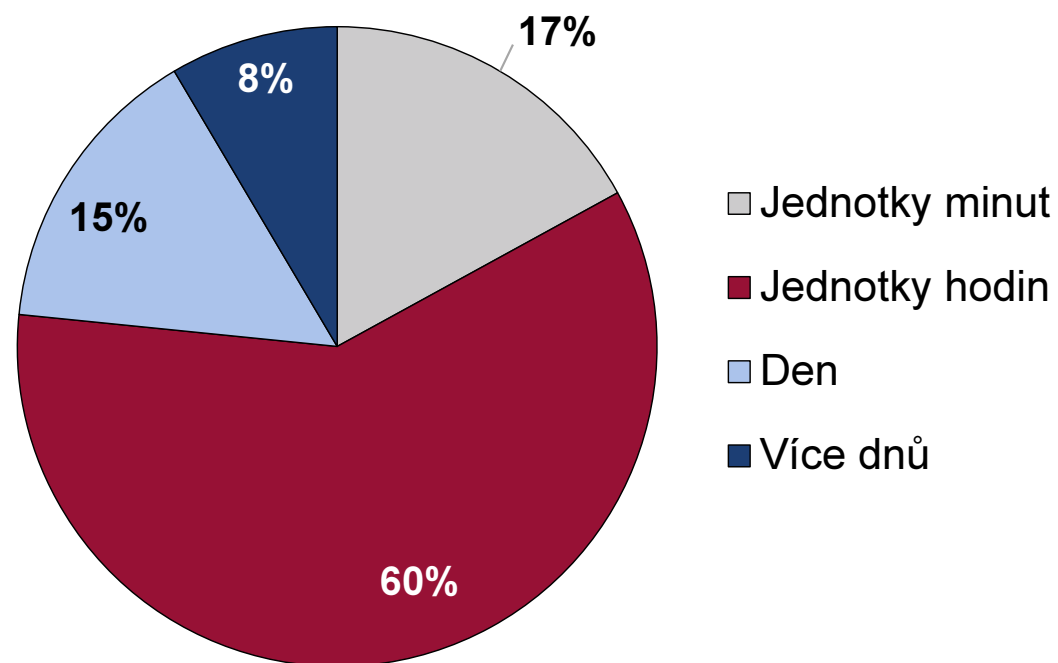
KRÁTKODOBÉ PLÁNOVÁNÍ – NÁROČNOST SESTAVENÍ

Technologie přípravy plánu



Jen 2 % respondentů mají k dispozici automatizovaný nástroj pro přípravu plánu.

Pracnost sestavení plánu

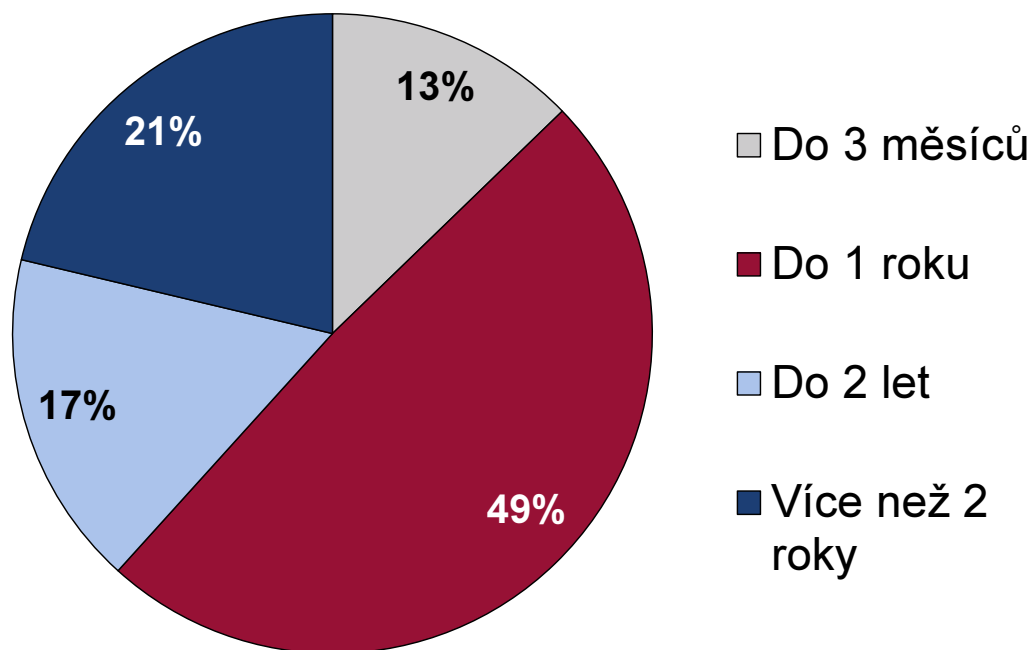


Pouze 17 % společností dokáže sestavit krátkodobý plán likvidity během několika minut.

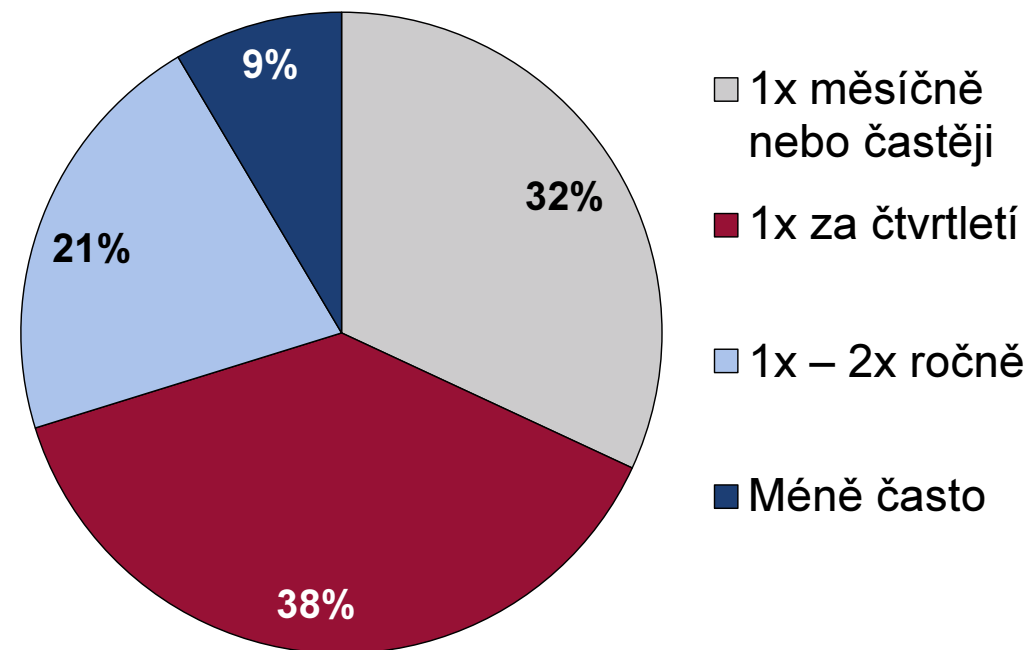
ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ LIKVIDITY (5)

DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ – NA JAK DLOUHO A JAK ČASTO

Plánovací horizont



Frekvence plánování



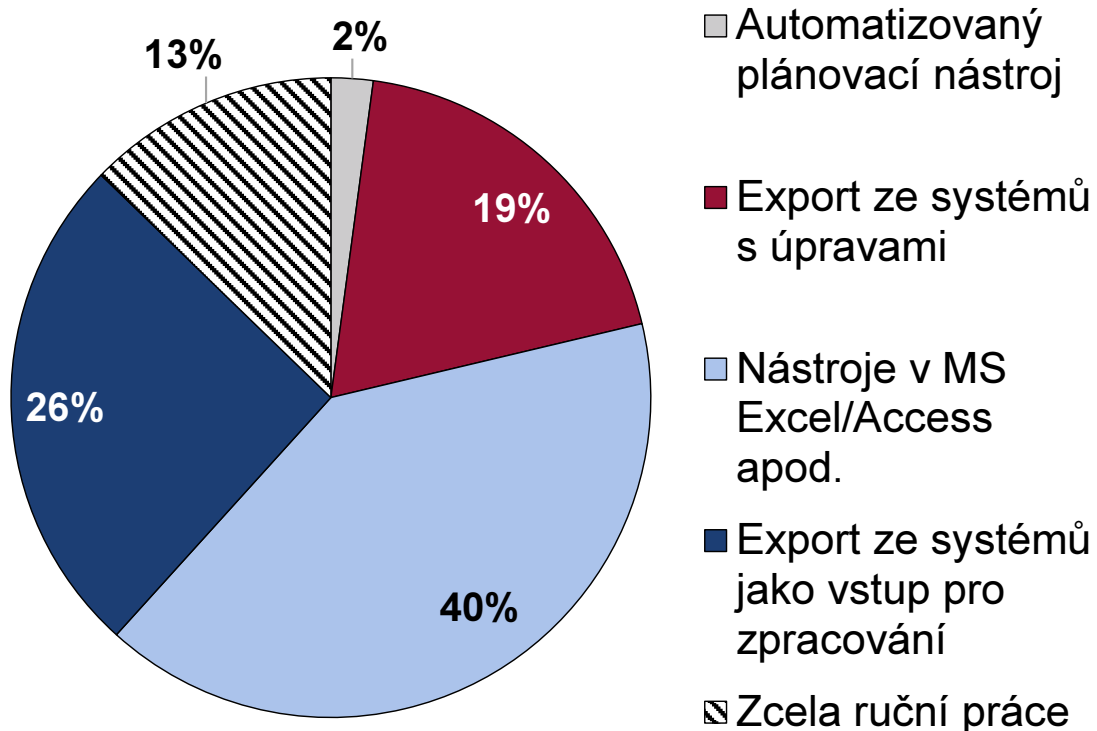
Pouze 38 % firem plánuje nad 1 rok!

Většina společností plánuje s čtvrtletní frekvencí nebo častěji.

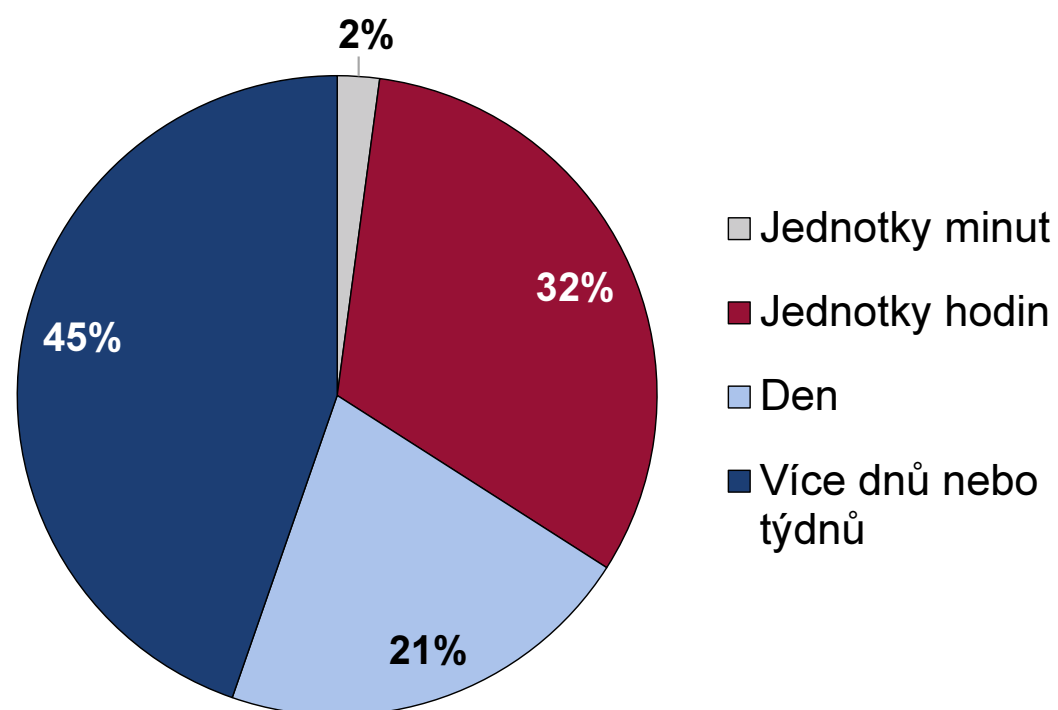
ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ LIKVIDITY (6)

DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ – NÁROČNOST SESTAVENÍ

Technologie přípravy plánu



Pracnost sestavení plánu



Jen 2 % respondentů mají k dispozici automatizovaný nástroj pro přípravu plánu.

Téměř v 1/2 případů trvá sestavení dlouhodobého plánu dny nebo týdny!

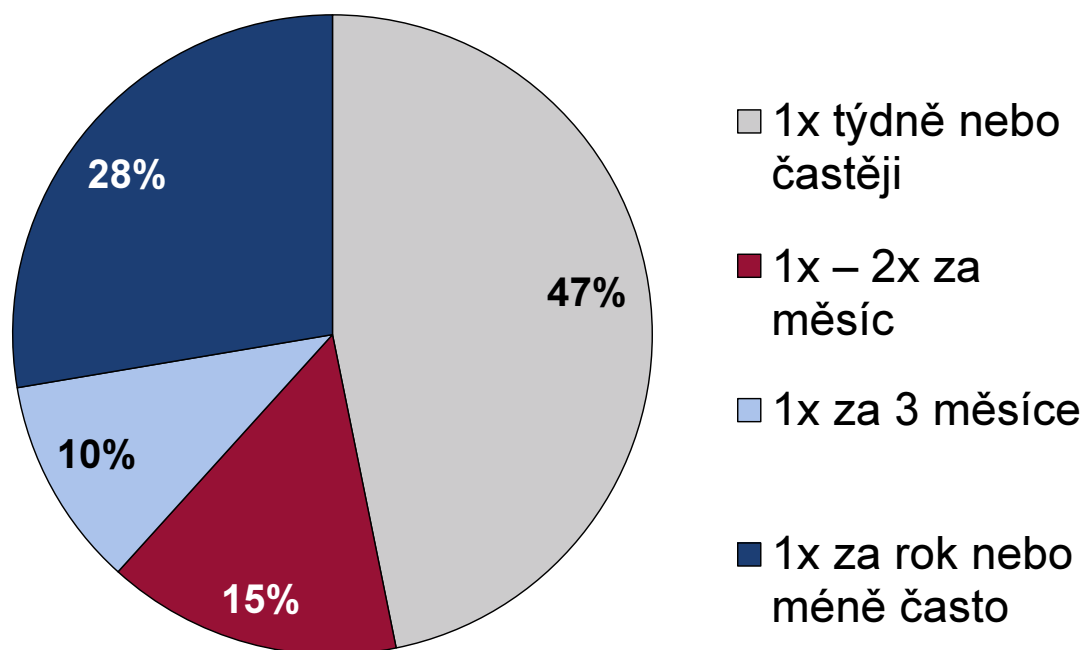
C. KURZOVÉ RIZIKO (1)

- **Řízení měnového rizika = udržování rizika v mnou předem stanovených mezích**
- **Související problémy:**
 - Volba metody měření (mnoho metod, ale která je nejlepší?)
 - Délka horizontu
- **Technické postupy:**
 - **Přirozené zajištění:**
 - Volba měny, ve které nám platí zákazníci (hůře ovlivnitelné)
 - Volba měny, ve které platíme dodavatelům (lépe ovlivnitelné)
 - Volba měny, ve které čerpáme úvěr
 - **Měnové deriváty**

KURZOVÉ RIZIKO (2)

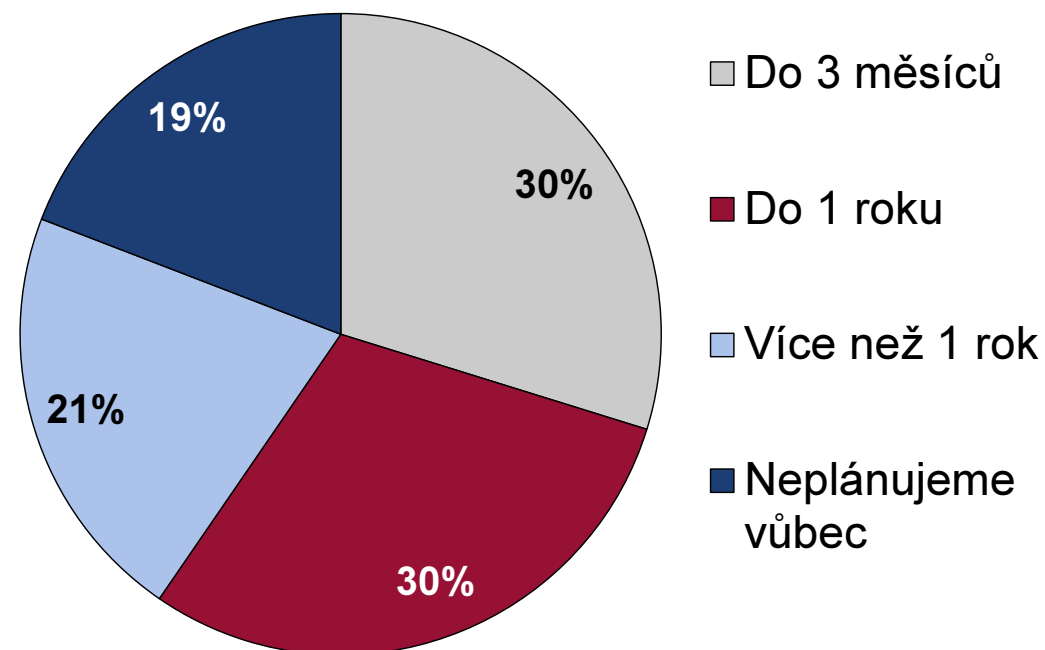
Jenom 30 % respondentů pracuje při plánování s více scénáři, 15 % pak pravidelně používá pouze jeden.

Frekvence plánování/sledování měnové pozice



Přibližně ½ respondentů sleduje či plánuje měnovou pozici alespoň jednou týdně, naopak 28 % ji neplánuje vůbec, nebo jen příležitostně.

Horizont posuzování měnové pozice

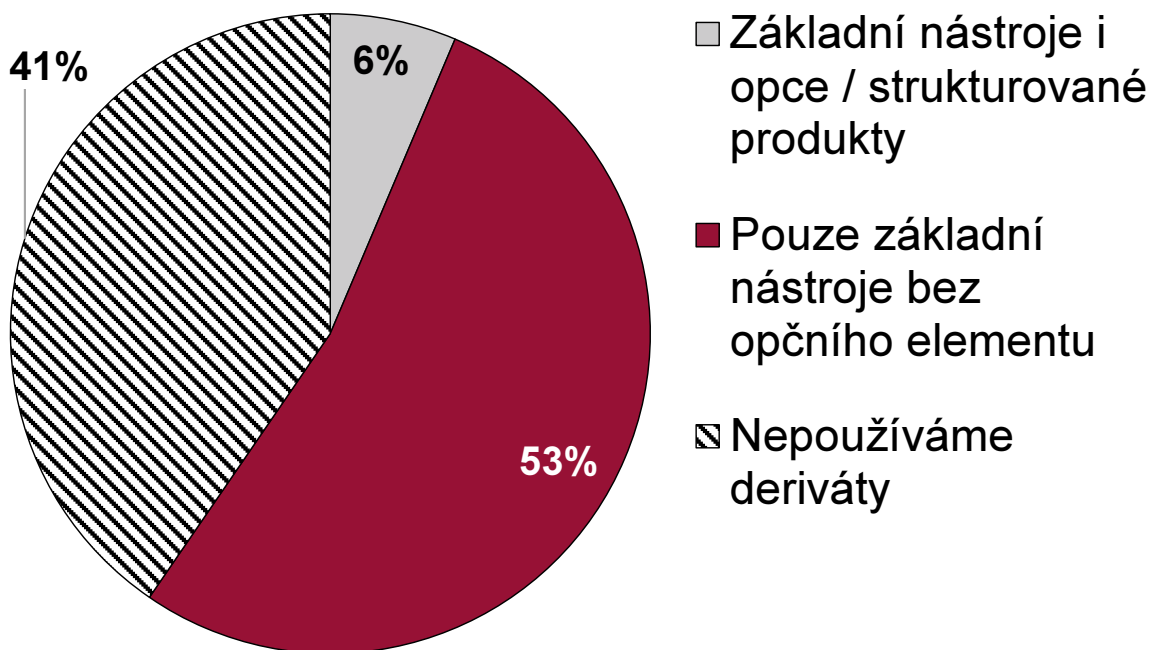


30 % společností sestavuje výhled na dobu do 3 měsíců a stejně velké procento na dobu v rozmezí 3 až 12 měsíců.

KURZOVÉ RIZIKO (3)

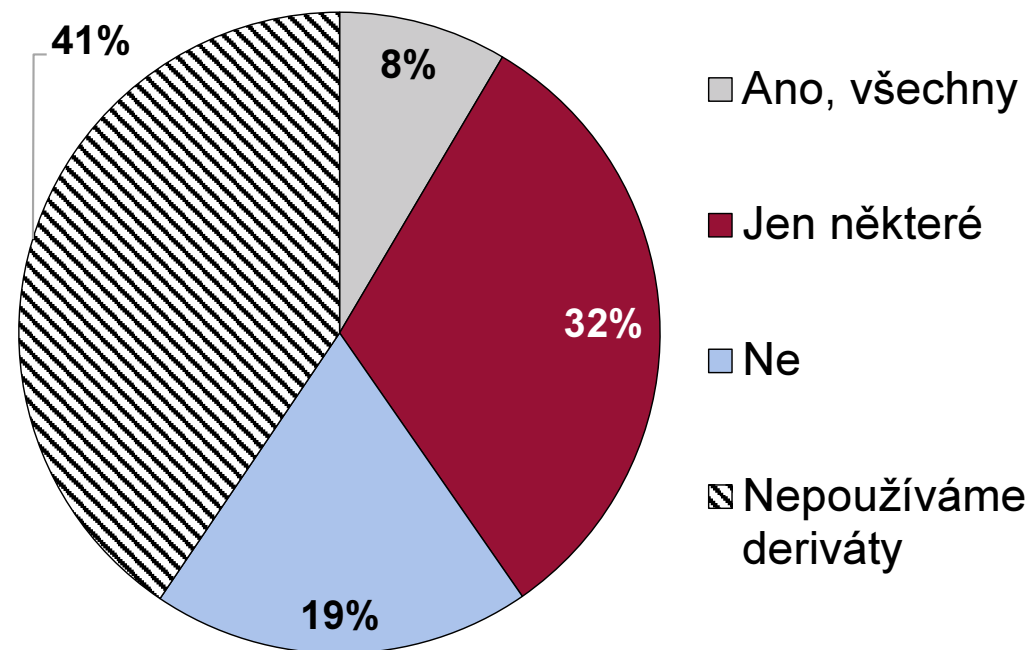
VYUŽÍVÁNÍ DERIVÁTŮ

Používání derivátů pro zajištění



Většina respondentů využívá k zajišťování základní deriváty bez opčního elementu.

Umíte používané deriváty ocenit sami nezávisle na bance?



Pouze 8 % respondentů umí ocenit všechny používané deriváty.

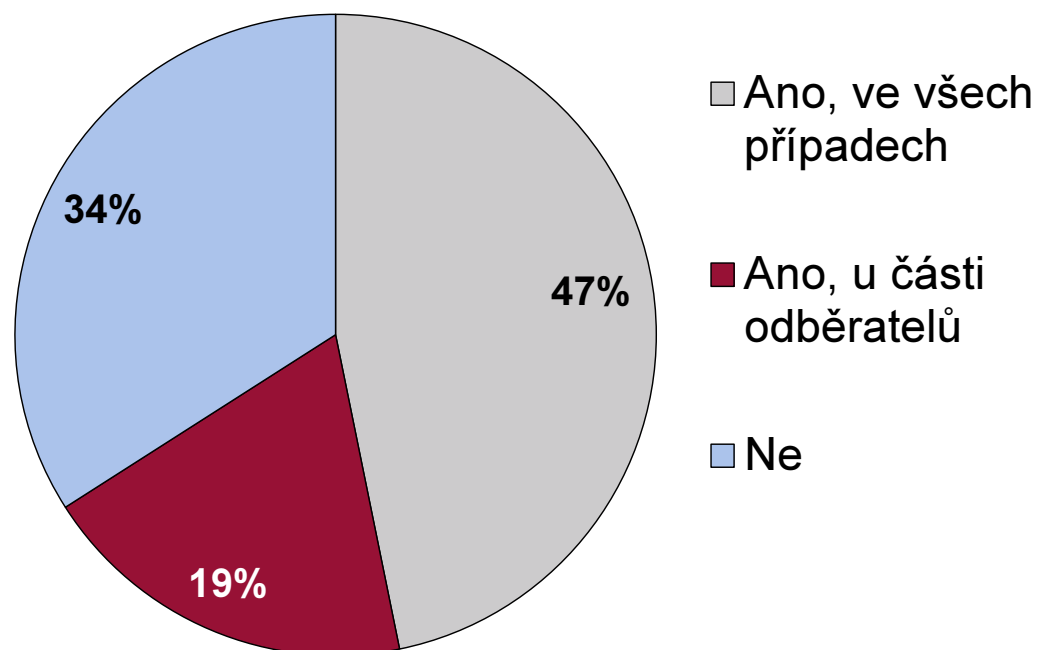
D. KREDITNÍ RIZIKO (1)

Co je to kredit?

- **Podstata:** smluvní strana nedostojí svému závazku (není důležité proč).
 - Kreditní riziko je **základním finančním rizikem** a jeho řízení má rozhodující význam pro úspěch nebo neúspěch nejen finančních institucí.
 - Poskytování úvěrů je běžné u všech typů obchodů, u finančních institucí se často jedná o hlavní činnost.
- Pro řízení kreditního rizika jsou zásadní **LIMITY**.
 - **Kreditní limit je maximální částka, kterou věřitel přijímá kreditní riziko dlužníka.**
 - Kreditní limity:
 - Urychlují kreditní proces
 - Šetří čas risk managerům
 - Redukují riziko (např. koncentrace)
 - Pomáhají při monitoringu

KREDITNÍ RIZIKO (2)

Stanovujete maximální limit celkové částky, na kterou může zákazník odebírat zboží/služby?



Ve své podstatě třetina společností neřídí kreditní riziko vůbec!

Přibližně v polovině případů má stanovení limitů na starosti finanční oddělení, zbytek se dělí mezi obchod a další pozice.

Grafy v této kapitole, které se týkají nastavení limitů, obsahují pouze informace od těch společností, které limity stanovují alespoň u části portfolia.

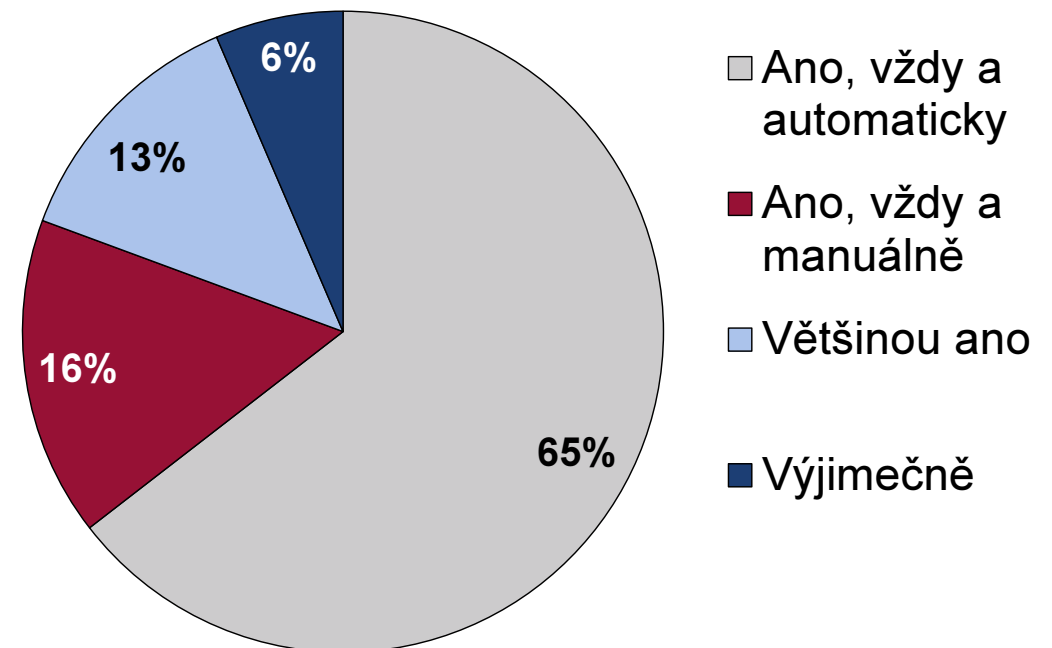
KREDITNÍ RIZIKO (3)

VYUŽITÍ NASTAVENÝCH LIMITŮ

Pokud firmy mají nastavený systém limitů, až na výjimky ho skutečně používají.

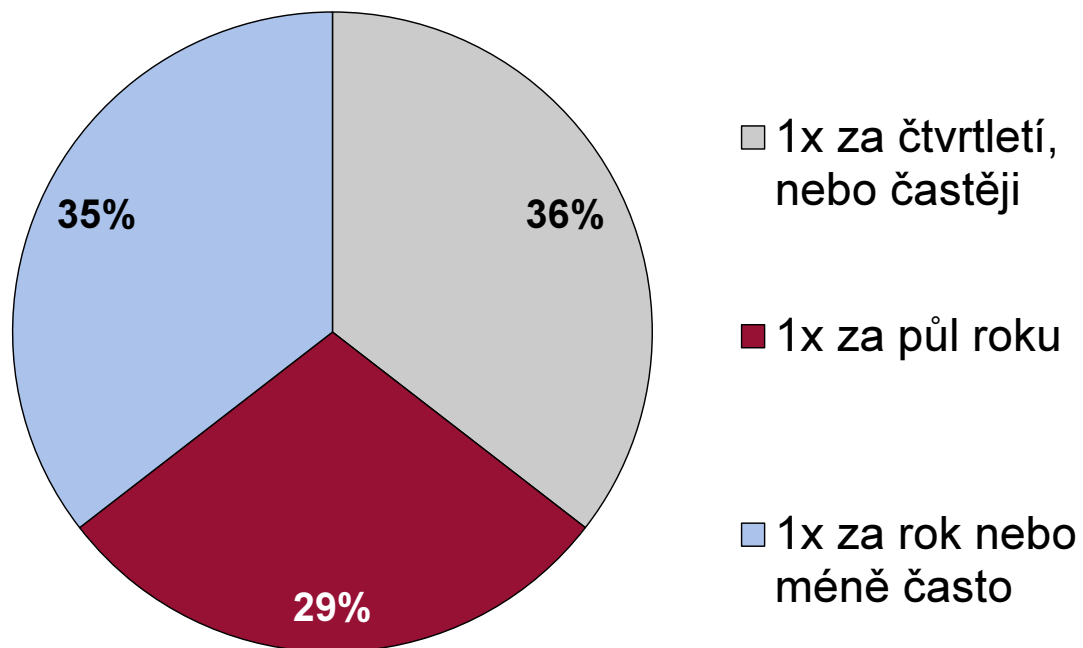
Většina respondentů, kteří limity sledují, má implementovány automatickou kontrolu limitu před dodáním zboží.

Sledujete před dodáním zboží/služby na fakturu, jestli by jejím vystavením nedošlo k překročení limitu?



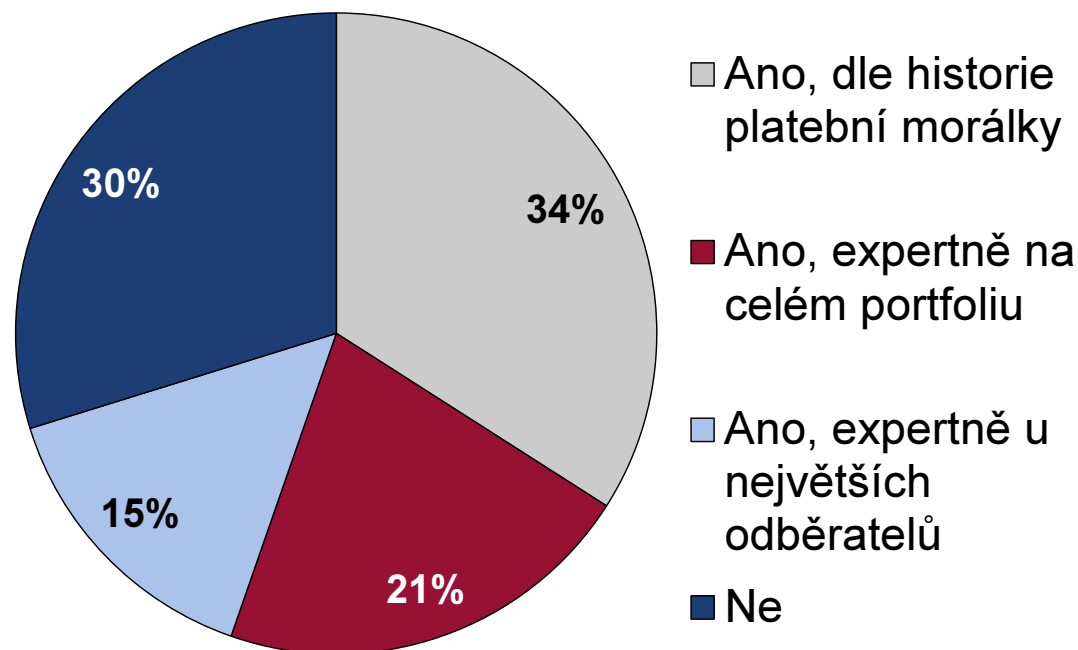
KREDITNÍ RIZIKO (4)

Frekvence aktualizace limitů



35 % společností stanovuje/aktualizuje limity maximálně 1x za rok.

Počítáte při plánování cash flow s neplacením?



70 % respondentů počítá při plánování cash flow s určitou mírou nezaplacení.

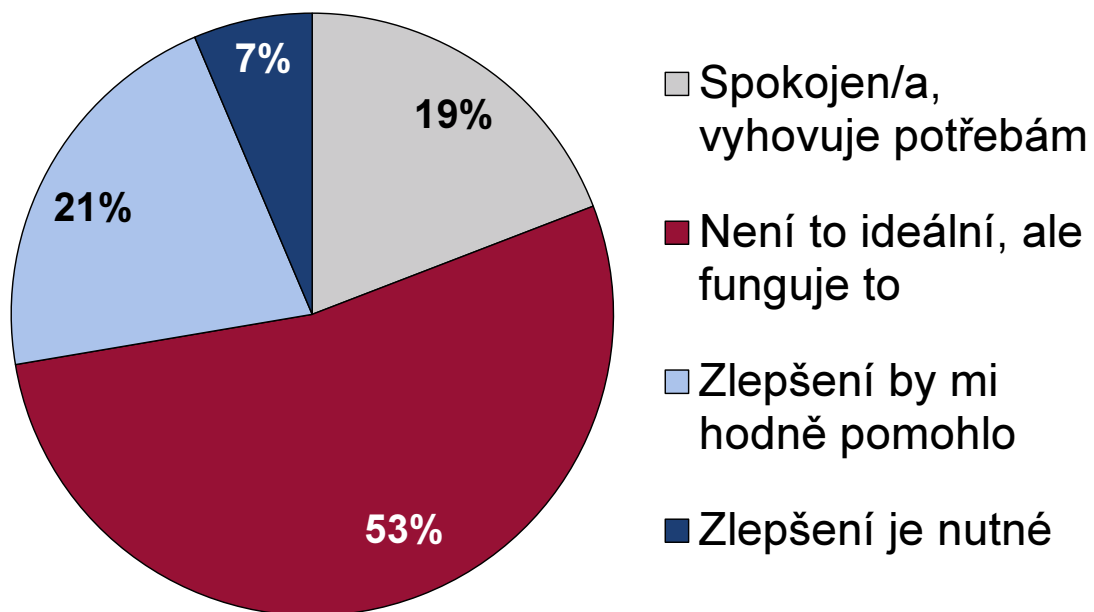
E. PODPORA PROCESŮ ŘÍZENÍ RIZIK (1)

- Pro řízení, monitoring i reporting zmíněných rizik je v současné době zásadní mít k dispozici **spolehlivé, ucelené a smysluplné IT systémy a nástroje** (a osoby, které je umí využívat a rozumí jim).
- Tyto systémy by měly sloužit např. k:
 - evidenci expozic
 - sběru, agregaci a archivaci dalších dat
 - kontrole správnosti a kompletnosti dat
 - výpočtu požadovaných metrik
 - průběžnému vyhodnocování limitů
 - reportování historického vývoje a aktuálního stavu vybraných ukazatelů
 - odhadu budoucího vývoje stanovených veličin

Obvykle platí, že čím jsou procesy **automatizovanější**, tím lépe.

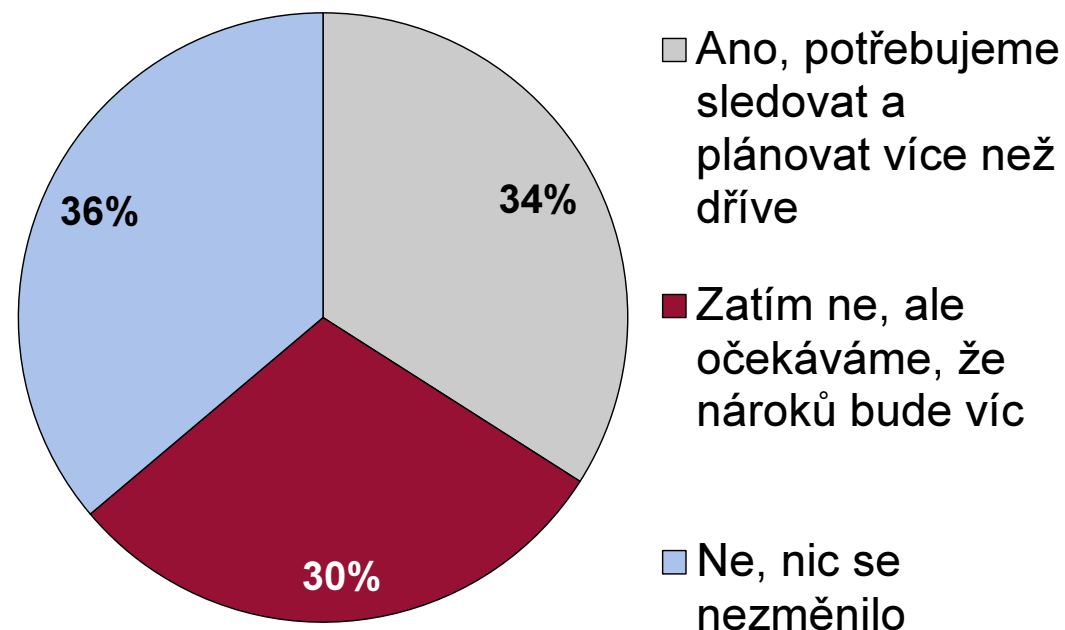
PODPORA PROCESŮ ŘÍZENÍ RIZIK (2)

Spokojenost se stávající IT podporou uvedených procesů



Spokojeno se současným stavem IT podpory procesů je jen 19 % respondentů. Z doplňující otázky plyne, že bariérou pro zlepšení je nejčastěji nízká priorita nebo nedostatek kapacit a zdrojů.

Změnily se Vaše potřeby v uvedených oblastech v souvislosti s COVID-19?



Pandemie COVID-19 na potřeby respondentů dopadla ve skoro 2/3 odpovědí.

DÍLČÍ SHRNU TÍ (1)

- **Studie potvrdila velké rozdíly mezi firmami v oblasti přístupu k treasury aktivitám, i k míře jejich automatizace.**
 - „*Cash is the king*“, jak říká staré přísloví, a proto nejdříve shrňme závěry z oblasti měření a řízení cash flow.
 - **Plánování krátkodobé likvidity:**
 - Na jedné straně vidíme firmy, které plány sestavují na měsíc i déle, s denní či týdenní frekvencí a sestavení plánu jim zabere jednotky minut. S ohledem na objektivní potřeby lze konstatovat, že takováto situace je v podstatě ideální a není nutné cokoli měnit.
 - Na druhé straně jsou ve studii zastoupeny i firmy s obratem nad 50 mil. EUR, které:
 - sestavují plán krátkodobé likvidity maximálně 2x do měsíce,
 - uvažují pouze krátký budoucí horizont a
 - samotné vypracování plánu jim navíc zabere hodiny až dny.
- Podle našeho názoru nelze v takovéto situaci plně kontrolovat cash flow podniku a včas zachytit případné problémy (nevadí to, pokud má firma velkou přebytečnou likviditu).

Celkově můžeme říci, že zhruba u 1/2 firem zůstává prostor pro zefektivnění plánování krátkodobé likvidity a jejího reálného řízení.

DÍLČÍ SHRNUTÍ (2)

■ **Plánování dlouhodobé likvidity:**

- U plánování dlouhodobé likvidity je situace obdobná jako při sestavování plánů krátkodobé likvidity.
- V některých směrech je však stav horší:
 - sestavení výhledu dlouhodobé likvidity firmám zabírá výrazně větší množství času,
 - třetina firem sestavuje takový výhled pouze 2x za rok, nebo ještě méně často a
 - především jen cca 40 % firem sestavuje výhled na dobu delší než 1 rok.

Pro shrnutí lze konstatovat, že při dlouhodobém plánování cash flow zůstává u některých společností relativně velký prostor pro zlepšení současných postupů. Toto zlepšení by mělo významně přispět k omezení vzniku neočekávaných problematických situací.

DÍLČÍ SHRNUTÍ (3)

▪ Kurzové riziko:

- Přibližně 40 % respondentů sleduje či plánuje měnovou pozici méně často než 1x za 3 měsíce, přestože se v některých případech jedná o společnosti, jejichž tržby závisí primárně na exportu.
- Jako alarmující však můžeme zhodnotit skutečnost, že pouze pětina společností plánuje měnovou pozici v horizontu delším než 1 rok.
- Pouze nízký podíl společností využívá při plánování měnové pozice více než 1 scénář vývoje kurzů.
- Jen málo společností dokáže samo ocenit všechny deriváty, které využívá.

Z výsledků ankety vyplývá, že relativně velký podíl společností může být zbytečně ohrožen změnami v tržních faktorech. Praxe přitom potvrzuje, že lepší plánování a znalost dopadů ve variantních scénářích přináší lepší připravenost a daleko menší negativní důsledky.

DÍLČÍ SHRNUTÍ (4)

■ Kreditní riziko:

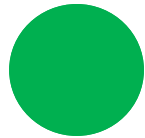
- ½ podniků stanovuje limity pro všechny své odběratele, ostatní společnosti stanovují limity pouze pro některé odběratele s tím, že třetina podniků nestanovuje limity vůbec.
- Firmy, které mají nastavený systém limitů, ho až na výjimky skutečně používají.
- Třetina respondentů při plánování cash flow vůbec neuvažuje, že by mohlo dojít k nedodržení platebních podmínek ze strany odběratelů.

Některé společnosti neberou v úvahu rizika vyplývající z platební neschopnosti či nevěle svých klientů, což může mít zásadní dopad na fungování podniku při jejich zhmotnění.

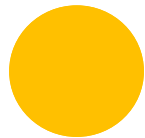
DÍLČÍ SHRNUTÍ (5)

- Témata zkoumaná v rámci prezentované studie, jsou ve firmách důležitá, protože:
 - se jim věnuje **hodně času**
 - se jim věnují spíše **seniorní lidé**
 - se jim společnosti musí věnovat poměrně **často** a především
 - mohou mít **zásadní negativní dopad**
- Zatímco v oblasti kreditního rizika jsou firmy „vybavenější“, **v oblasti plánování likvidity a kurzového rizika podpora relativně pokulhává.**
- **Spokojeno se současným stavem IT podpory procesů je jen 19 % respondentů,** dalších 28 % považuje zlepšení za potřebné nebo nutné.
- Potřebu zdokonalení současného stavu pandemie COVID-19 zesiluje u cca 2/3 firem. Přesto ovšem nemají respondenti obvykle dostatek prostoru a podmínky situaci zlepšit, a to zejména z důvodu nízké priority.

MANAGEMENT SUMMARY



Pohledem z vnějšku můžeme konstatovat, že u části firem jsou treasury procesy podpořeny kvalitním IT a tyto firmy mají jen malý prostor pro zvýšení efektivity.

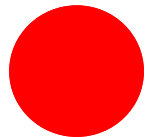


Současně se domníváme se, že u velké části firem dochází vlivem aktuálního nastavení procesů k nepřiliš efektivnímu hospodaření s časem, schopnostmi zaměstnanců a penězi, přestože řešení může být relativně jednoduché.

Lidská práce je nákladná. Orientačně můžeme říci, že při konzervativní odhadované pracovní síle u „méně automatizovaných firem“ ve výši cca 0,5 FTE, činí **finanční náklady na manuální činnosti cca 15.000 – 25.000 EUR ročně**.

Manuální zpracování má i další nevýhody:

- Časová náročnost sběru dat, samotného výpočtu i následných kontrol.
- Riziko zanesení chyb do výpočtů vlivem jejich obtížného dohledávání i kontrolovatelnosti.
- Nízká přehlednost vstupních a výstupních dat.
- Omezená rekonstruovatelnost výpočtů a dohledatelnost minulých verzí.
- Obtížnost zastoupení klíčového zaměstnance.



Překvapivě mnoho firem (pravděpodobně právě v důsledku vysoké manuální náročnosti) neprovádí některé standardní činnosti vůbec, nebo jen s velmi nízkou frekvencí či plánovacím horizontem.

A CO PRO VÁS MŮŽEME UDĚLAT MY?

- Poradenství: zavedení/rozvoj systému **řízení rizik**
- Implementace softwaru **CADCalc[®] Market**:
 - Umí PVVVV 😊
 - Cenově dostupný – doba návratu investice cca 6 až 9 měsíců
 - Snadno ovladatelný
 - Lokální podpora
- Odborné **školení**

ZÁVĚR A DISKUSE (2)



Budete-li mít zájem o zcela nezávaznou konzultaci jak zlepšit podporu Vašich treasury procesů a řízení rizik, jsme Vám k dispozici.

Mgr. Ing. Václav Novotný
Advanced Risk Management, s.r.o.

tel.: 00420-257-290-252

e-mail: novotny@arm.cz

web: www.arm.cz

PŘÍLOHA Č. 1: PŘEDSTAVENÍ ARM

ARM nabízí své služby všem, kteří zavádějí či zdokonalují systém finančního řízení a řízení finančních rizik. ARM má široké zkušenosti při identifikaci a měření rizik a schopnost přizpůsobit se specifickým požadavkům instituce a její velikosti.

Jsme společností, která na trhu působí již od r. 1999. Jsme přesvědčeni, že patříme mezi největší odborníky ve svém oboru.

Systematicky se zabýváme finančním řízením, především pak řízením finančních rizik. Náš zákazník a jeho úspěšnost v této oblasti jsou klíčovými prioritami našeho zaměření.

Nabízíme poradenství, vyvíjíme a pomáháme implementovat software na míru potřebám zákazníka. Dále poskytujeme specializované semináře s našimi lektory i externisty.



V čem jsme jedineční?

- ◆ *Děláme jen to, čemu rozumíme*
- ◆ *Snažíme se vyhovět zákazníkovi ve všech jeho potřebách a požadavcích*
- ◆ *Komunikujeme řečí zákazníka*
- ◆ *Tvoříme řešení na míru*
- ◆ *Při realizaci projektu zajišťujeme přenos know-how, aby zákazník chápal, co pro něj děláme*
- ◆ *O zákazníka se staráme v průběhu i po ukončení zakázky stejně kvalitně, jako když mu službu prodáváme*

PRODUKTY A SLUŽBY ARM

PORADENSTVÍ

Vývoj nebo validace modelů pro finanční rizika:

- ◆ **Kreditní riziko** (ratingové systémy, rizikové parametry, pricing, limity, stresové testování, kreditní Value at Risk, IFRS 9, EWS)
- ◆ **Tržní riziko** (oceňování, limity, stresové testování, Value at Risk)
- ◆ **IRRBB – úrokové riziko bankovní knihy** (NII, Earnings at Risk, durace, EVoE, NMD a behaviorální předpoklady)
- ◆ **Riziko likvidity** (modelování přítoku a odtoku hotovosti, stresové scénáře, Liquidity at Risk)
- ◆ **Operační riziko** (BIA, TSA, AMA)

Tvorba nebo revize metodik a postupů pro řízení rizik:

- ◆ **Kreditní riziko** (schvalovací proces, monitoring, vymáhání, IFRS 9, systém včasného varování)
- ◆ **Tržní riziko** (workflow, kontroly, limity)
- ◆ **IRRBB – úrokové riziko bankovní knihy** (monitoring, hranice mezi bankovní a obchodní knihou, aplikace stresových scénářů)
- ◆ **Riziko likvidity** (monitoring, on-line připravenost na run na banku)
- ◆ **Operační riziko** (sběr událostí, RCSA, KRI, Business Continuity)
- ◆ **ESG rizika** (včetně dopadů do řízení ostatních typů rizik)
- ◆ **Celkový pohled na podstupovaná rizika** (ERM, ICAAP, ORSA)

Big data:

- ◆ Navržení systému sběru dat
- ◆ Revize existujícího systému práce s daty
- ◆ Nové možnosti využití dat

Regulace:

- ◆ Posouzení shody s požadavky regulace, gap analýzy a plány na dosažení souladu
- ◆ Pomoc bance při přechodu na pokročilé přístupy

Finanční řízení:

- ◆ Nákladové kalkulace
- ◆ Efektivní interní reporting
- ◆ Modelování EBITDA at Risk

SOFTWARE

CADCalc® Market

- ◆ **Evidence obchodů** (skutečných i plánovaných finančních toků)
- ◆ **Sledování portfolia** investic a jeho vývoje
- ◆ **Predikce cash flow a likvidity**
- ◆ **Měření rizik:** měnové, úrokové, akciové, komoditní a kreditní
- ◆ **Limity:** kreditní expozice, likvidita, VaR a mnoho dalších
- ◆ **Stresové testování a citlivostní analýzy**
- ◆ **Regulační i uživatelské reporty** (NII, EVoE, LCR, NSFR a další)

CADCalc® Credit

Software pro měření velikosti kreditního rizika na úrovni portfolia

ECL Calculation tool

Software pro výpočet opravných položek dle IFRS 9

TIMo

Software pro evidenci odpracovaného času, včetně jeho struktury, a nákladové kalkulace

Vývoj finančního software na zakázku

Na míru vytvářené systémy pro řešení specifických potřeb klienta

SEMINÁŘE

- ▶ V seminářích ARM se odráží jak kvalitní teoretický základ, tak expertní zkušenosti a znalosti nabyté na poradenských a softwarových projektech.
- ▶ Semináře jsou proloženy řadou případových studií a výpočetních příkladů tak, aby se účastníci naučili znalosti aplikovat v praxi.
- ▶ Obsah upravujeme dle znalostní úrovně účastníků:
 - analytická úroveň – hluboká znalost
 - manažerská úroveň – zaměřeno na exekutivní přehled
- ▶ Semináře dodáváme jako:
 - open – semináře pro veřejnost
 - in-house – pořádané pro konkrétního klienta dle jeho požadavků

AKTUÁLNÍ NABÍDKA SEMINÁŘŮ

1. ALM – řízení aktiv a pasiv
2. Bankovní regulace v kostce
3. BASEL III
4. CCR a CVA
5. Controlling v praxi
6. CRR 3/CRD 6 a další novinky bankovní regulace
7. EBA GL on Loan Origination and Monitoring
8. ERM aneb řízení rizik na celopodnikové úrovni
9. Finance pro nefinanční manažery
10. Finanční deriváty
11. Fraud management v on-line světě
12. FRTB – Fundamental Review of the Trading Book
13. Green Finance a ESG rizika
14. ICAAP, ILAAP, Pilíř 2 a stresové testování
15. IFRS 9 – oprávkování dle nového standardu
16. IRB v praxi
17. IRRBB – úrokové riziko bankovní knihy
18. Komoditní deriváty
19. Kreditní deriváty
20. Kreditní Value at Risk
21. Měření emisí GHG ve finančních institucích
22. Měření environmentálních rizik
23. Měření kreditního rizika
24. Model Risk
25. Oceňování opcí
26. Operační riziko v praxi
27. Rating a scoring
28. Risk Based Pricing
29. Riziko likvidity
30. Riziko počasí
31. Riziko změn klimatu
32. Rizikový apetit
33. Řízení finančních rizik
34. Řízení kreditního rizika
35. Řízení projektových rizik
36. Sekuritizace
37. Solvency II: Executive Summary
38. SREP – příprava na dohlídku v praxi
39. Stresové testování
40. Tržní riziko
41. Value at Risk
42. Vymáhání v praxi (non-retail)

VYBRANÉ REFERENCE

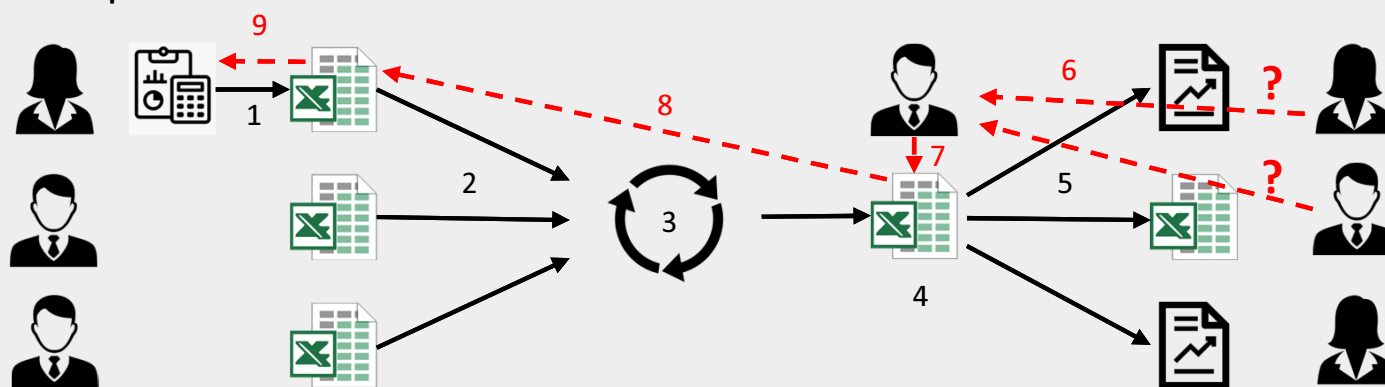
- ❖ Air Bank a.s.
- ❖ ALD Automotive s.r.o.
- ❖ Amundi Czech Republic Asset Management, a.s.
- ❖ ČEPRO, a.s.
- ❖ ČEPS, a. s.
- ❖ Česká národní banka
- ❖ Česká spořitelna, a.s.
- ❖ Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
- ❖ Československá obchodní banka, a.s.
- ❖ ČEZ, a.s.
- ❖ E.ON Česká republika, s. r. o.
- ❖ Erste Asset Management GmbH
- ❖ Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
- ❖ Ezpada s. r. o.
- ❖ Home Credit International a.s.
- ❖ Hypoteční banka, a.s.
- ❖ J&T BANKA, a.s.
- ❖ KB Penzijní společnost, a.s.
- ❖ Komerční banka, a.s.
- ❖ Leasing České spořitelny, a. s.
- ❖ MONETA Money Bank, a.s.
- ❖ Moravia IT a.s.
- ❖ Národná Banka Slovenska
- ❖ Národní rozvojová banka, a.s.
- ❖ Nova KBM d.d.
- ❖ OTP Banka Slovensko a.s.
- ❖ Poštová banka, a.s.
- ❖ PPF banka a.s.
- ❖ Pražská energetika, a.s.
- ❖ Pražská plynárenská, a.s.
- ❖ Prima banka Slovensko, a.s.
- ❖ Raiffeisen - Leasing, s.r.o.
- ❖ Raiffeisenbank a.s.
- ❖ SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o.
- ❖ SKB banka d.d. Ljubljana
- ❖ Slovenská sporiteľňa, a.s.
- ❖ Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.
- ❖ Tatra banka, a. s.
- ❖ TRINITY BANK a.s.
- ❖ UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s.
- ❖ Všeobecná úverová banka, a. s.
- ❖ Železničná spoločnosť SK, a.s.



PŘÍLOHA Č. 2: CADCALC[®] MARKET

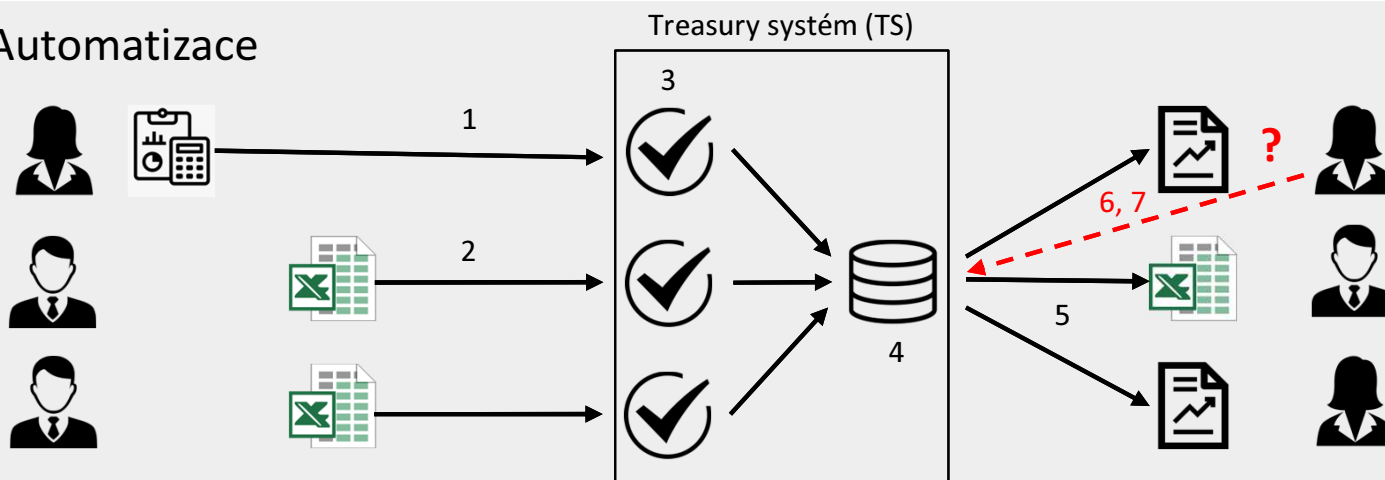
PROČ AUTOMATIZOVAT

Častá praxe



1. Export do souboru, příprava ostatních vstupů
2. Konsolidace vstupů
3. Import / zpracování (makrem nebo manuálně)
4. Kontrola dat, výpočty
5. Tvorba výstupů
6. Reklamacie výstupů
7. Hledání v datech
8. Hledání ve vstupních souborech
9. Hledání ve vstupních systémech

Automatizace



1. Export do TS
2. Příprava ostatních vstupů
3. Kontrola vstupních dat
4. Výpočty
5. Tvorba výstupů
6. Reklamacie výstupů
7. Hledání ve výpočtech a datech přímo v TS

CADCALC[®] MARKET

■ O softwaru CADCalc[®] Market:

- Lokálně vyvíjený, nákladově vysoce dostupný, univerzální nástroj pro podporu treasury funkcí, evidenci a oceňování obchodů, měření a řízení rizik, včetně kontroly limitů
- Je určen každému, kdo chce mít čas řídit a kvalifikovaně rozhodovat místo složitého manuálního zjišťování a skládání informací
- Přináší rozsáhlé možnosti simulace dopadů plánovaných obchodů i změn ve vnějším světě
- Má plnou podporu českého i anglického jazyka
- Je již od roku 2001 kontinuálně vyvíjen týmem expertů ARM na základě best practice
- Je snadno a rychle integrovatelný a nevyžaduje náročnou implementaci. Vaši podporu treasury a řízení rizik s ním můžete skokově zlepšit během jednotek týdnů

PŘEDSTAVENÍ SOFTWARE

- I. Základní charakteristiky
- II. Využití softwaru
- III. Podporované produkty
- IV. Používání softwaru ve skupině firem (holdingu)
- V. Hlavní přínosy
- VI. Hlavní funkčnosti a moduly

I. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY

Komplexní řešení pro treasury, plánování a řízení rizik

- Umožňuje provádět výpočty nad **skutečnými a/nebo plánovanými obchody** (a simulovat tak jejich dopad).
- Umožňuje současnou práci více uživatelů s různými **uživatelskými oprávněními**.
- Podporuje „**princip 4 očí**“ a **auditní stopu**.
- Umožňuje **automatickou kontrolu dat**.
- Výpočty lze **automatizovaně spouštět** v předem naplánovaném čase.
- Software je dostupný v české i anglické jazykové verzi, včetně detailního manuálu.
- Výstupy: v rámci softwaru a/nebo export ve standardních formátech.
- Technologie: MS SQL a .NET Core.

II. VYUŽITÍ SOFTWARE

■ Software lze využít zejména pro:

- evidenci obchodů, transakcí a investic včetně workflow
- projekce cash flow
- měření rizika likvidity
- měření měnového (FX) rizika
- měření úrokového rizika
- měření komoditního rizika
- měření kreditního rizika
- kontrolu limitů podstupovaných rizik
- oceňování obchodů, investic a projektů
- citlivostní analýzy a stresové testování (v rámci jednoho druhu rizika i napříč riziky)
- pokročilé plánování:
 - SW podporuje více variant finančního plánu s různými variantami vývoje objemu a cen produkce a cen vstupů
 - u všech variant lze spočítat jejich cash flow a posoudit plnění interně stanovených limitů
- konsolidaci údajů za skupinu firem
- archivaci tržních dat a obchodů (všech dat zadaných manuálně i importovaných automaticky)
- reporting

III. PODPOROVANÉ PRODUKTY

ZÁKLADNÍ NÁSTROJE:

- hotovost
- faktura
- směnka
- dividenda
- jiné cash flow

DLUHOVÉ NÁSTROJE:

- T-Bill
- dluhopisy
- úvěry
- úvěrové linky
- syndikované úvěry
- REPO

OSTATNÍ NÁSTROJE:

- akcie
- fondy
- komodity
- komerční nemovitosti
- investiční projekty
- finanční plány
- vlastní kapitál

DERIVÁTY:

- FX spot, forward, swap
- FX opce
- FRA
- IRS, CIRS, vč. amortizovaných
- komoditní forward
- ABS

Chytře na rizika

U všech produktů je obchody možné zadat jako skutečné či plánované, a posoudit tak jejich možný dopad na firmu/skupinu firem.

IV. POUŽÍVÁNÍ SOFTWARE VE SKUPINĚ FIREM (HOLDINGU)

- Software efektivně podporuje finanční řízení skupiny firem.
- Základní atributy:
 - Společná databáze tržních cen (tím se zajistí úspora nákladů a také používání stejných vstupních údajů, např. cen elektřiny, napříč skupinou)
 - Zaměstnanci jednotlivých dceřiných společností mají přístup pouze k datům za danou firmu a nevidí data z jiných částí holdingu
 - Zaměstnanci centrály/holdingu mohou vidět data jak za mateřskou skupinu (např. úvěr čerpaný pro celou skupinu), tak i data za jednotlivé dceřiné firmy, popř. data konsolidovat
 - Vnitroskupinové transakce (úvěry, výplaty dividend, subdodávky atd.) lze zadat pouze jednou ze stran transakce, druhá strana vidí automaticky transakci zrcadlově

V. HLAVNÍ PŘÍNOSY

Všechna data
na jednom
místě a jedna
verze pravdy

Široký okruh
podporovaných
instrumentů
včetně derivátů

Výpočty
na úrovni dcer
nebo skupiny

Reporting

Přehledné
a uživatelsky
přívětivé řešení

Automatická
upozornění při
překročení limitů

Snadná
implementace

Rozsáhlé
možnosti
customizace

Nadstandardní
podpora

VI. ZÁKLADNÍ FUNKČNOSTI A MODULY

- Jádru systému
- Obchodování
- Cash flow a likvidní analýza
- FX pozice
- Úrokové riziko
- Oceňování
- Citlivostní analýza a stresové testování
- Finanční plán
- Limity
- Reporting na míru

Kromě zde uvedených modulů obsahuje software i další moduly, např.:

- Platební příkazy
- Export účetních dávek
- Komerční nemovitosti
- Výkonnost portfolia
- Value at Risk (VaR)
- Rizikový profil fondu
- Simulace budoucí výkonnosti fondu

V případě zájmu rádi poskytneme doplňující informace.

Chytře na rizika