

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY/
Risk identification in the foreign exchange market department in the XY organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Barbora Kněnická / KEMMA01

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Miroslav Špaček, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.4.2022 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem je navrhnout nové proaktivní řešení procesu identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY.

2. Výzkumné metody:

Obsahová analýza, participativní pozorování, metody kontextuálního rozhovoru, procesní modelování a procesní analýza, metody rizikové analýzy, metody případové studie.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem výzkumu jsou identifikované rizikové oblasti v útvaru devizových trhů organizace XY a jejich analýza. K identifikovaným rizikovým oblastem je vytvořen proaktivní návrh řešení a nového procesního nastavení, a zároveň je vytvořen soubor preventivních opatření.

4. Závěry a doporučení:

Současné procesní nastavení identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY není dostatečné a jsou v něm slabá místa, která výrazným způsobem ovlivňují jeho fungování.

Doporučením je upravit současné procesní nastavení a aplikovat soubor preventivních opatření tak, jak je to navrženo v analytické části této práce.

Dalším doporučením je kontinuální kontrola procesního nastavení a důraz na aplikaci preventivních opatření při naplnění rizik a hrozeb v útvaru devizových trhů v organizaci XY.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční trhy, devizové trhy, devizové operace, riziko, hrozba, proces, FX spot, FX forward, FX swap, procesní inovace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective is to suggest a new proactive solution to the risk identification process in the foreign exchange markets department in the XY organization.

2. Research methods:

Content analysis, participant observation, methods of contextual inquiry, business process modeling and process analysis, methods of risk analysis, methods of case study.

3. Result of research:

The result of the research is the identified risk areas in the foreign exchange markets department of the XY organization and their analysis. A proactive solution proposal and new procedural set-up proposal are created for the identified risk areas, and at the same time a set of preventive measures is created.

4. Conclusions and recommendation:

The current procedural set-up of risk identification in the foreign exchange markets department in the XY organization is insufficient and there are weaknesses that significantly affect its functioning. The recommendation is to modify the current procedural set-up and apply a set of preventive measures as proposed in the analytical part of this work.

Another recommendation is the continuous control of the procedural set-up and the emphasis on the application of preventive measures in the fulfillment of risks and threats in the foreign exchange markets department in the XY organization.

KEYWORDS

Financial markets, foreign exchange markets, foreign exchange operations, risk, threat, process, FX spot, FX forward, FX swap, process innovations

JEL CLASSIFICATION

G1, G2, O1

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Barbora Kněnická
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA01
Název DP:	Identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část práce (hlavní a dílčí cíle práce, vymezení pojmu riziko ve vztahu k finančnímu sektoru, devizový trh a podstata jeho fungování, přehled a kritické zhodnocení operací uzavíraných na devizovém trhu, měnový kurz a jeho hybatelé, rizika vyplývající z uzavírání devizových operací a jejich identifikace, metody výzkumu)3. Analytická část práce (Představení a charakteristika organizace XY, představení výsledků vlastního výzkumu a šetření, návrh nového řešení identifikace rizik v organizaci XY, případová studie, doporučení, zhodnocení cílů)4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ČERNOHORSKÝ, J. <i>Finance: od teorie k realitě</i>. Praha: Grada, 2020. 460 s. ISBN 978-80-271-2215-8.• MANDEL, M., DURČÁKOVÁ, J. <i>Mezinárodní finance a devizový trh</i>. Praha: Management Press, 2016. 452 s. ISBN 978-80-7261-287-1.• SYROVÝ, P., TYL, T. <i>Osobní finance: řízení financí pro každého</i>. Praha: Grada, 2021. 244 s. ISBN 978-80-271-3123-5.• ŠOBA, O., ŠIRŮČEK, M. <i>Finanční matematika v praxi</i>. Praha: Grada, 2017. 330 s. ISBN 978-80-271-0250-1.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 21.12.2021• Zpracování teoretické části do 31.1.2022• Zpracování výsledků do 31.3.2022• Finální verze do 1.5.2022
Vedoucí práce:	doc. Ing. Miroslav Špaček, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1	Úvod	1
1.1	Formulace problému	2
1.2	Cíl práce	2
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Vymezení pojmů	3
2.2	Finanční trh a jeho uspořádání	4
2.2.1	Peněžní trh	4
2.2.2	Kapitálový trh	4
2.2.3	Úvěrový trh	4
2.2.4	Trhy primární a sekundární	5
2.2.5	Trhy národní a mezinárodní	5
2.2.6	Devizové trhy	5
2.3	Devizový trh a jeho fungování	5
2.3.1	Uspořádání devizového trhu	7
2.3.2	Regulace devizového trhu v ČR	8
2.4	Operace uzavírané na devizovém trhu	10
2.4.1	Operace spotové	10
2.4.2	Operace termínové	11
2.4.3	Uzavírání devizových operací s bankou	12
2.5	Měnový kurz	13
2.5.1	Hybatelé měnového kurzu	15
2.6	Riziko	16
2.6.1	Riziko jako nedílná součást managementu organizací	16
2.6.2	Riziko a jeho vymezení	17
2.6.3	Riziko v sektoru financí	18
2.7	Metodika výzkumu	20
2.7.1	Obsahová analýza	21
2.7.2	Participativní pozorování	22
2.7.3	Kontextuální rozhovory	23
2.7.4	Procesní modelování a procesní analýza	23
2.7.5	Metody rizikové analýzy	24
2.7.6	Metody případové studie	26
3	Analytická část práce	27
3.1	Organizace XY	27

3.1.1	Poslání organizace	27
3.1.2	Organizační struktura	27
3.1.3	Mezinárodní spolupráce organizace XY	28
3.2	Útvar devizových trhů.....	28
3.2.1	Činnost útvaru	28
3.2.2	Jednotlivá oddělení.....	29
3.2.3	Příklady devizových operací	31
3.3	Výsledky šetření dosavadního stavu	34
3.3.1	Procesy	34
3.3.2	Rizika.....	37
3.4	Výsledky výzkumu	39
3.4.1	Slabá místa v procesu	39
3.4.2	Oblasti určené k nápravě	41
3.4.3	Návrh řešení	41
3.5	Případová studie.....	44
3.5.1	Testovací případ	44
3.5.2	Provedení obchodu v současném procesním nastavení.....	45
3.5.3	Provedení obchodu v novém procesním nastavení.....	47
3.5.4	Výsledky testování	48
3.6	Doporučení.....	49
3.6.1	Soubor preventivních opatření	49
3.6.2	Nové procesní nastavení.....	50
3.6.3	Personální opatření	50
4	Závěr.....	51
	Literatura	53
	Přílohy	I

1 Úvod

Systém finančních trhů umožňuje jednotlivým subjektům ekonomiky alokaci financí dle jejich potřeb, tedy při nadbytku financí umožňuje přemístění financí do úspor či investic a v případě nedostatku financí naopak jejich výpůjčku (Revenda et al., 2012, s. 69).

Jedním z cílů finančního trhu je tedy efektivní mobilita prostředků v ekonomice a dosahování rovnováhy. Tato myšlenka vystihuje i samotné obchodování na devizovém trhu, které je součástí celého finančního trhu. Na devizovém trhu dochází ke směně například v případě, že ekonomický subjekt detekuje nadbytek či nedostatek cizoměnového aktiva a musí tento stav řešit v určitém časovém úseku.

Devizové operace jsou nedílnou součástí nejen aktivit centrálních bank a obchodních bankovních institucí, ale i dalších organizací, které mají v rámci svých podnikatelských činností například vazby na zahraniční trhy. Globalizace, volný pohyb kapitálu, rostoucí počet autonomních států nebo volný pohyb pracovních sil v rámci Evropské unie jsou aspekty s vlivem na devizový trh. S rostoucími možnostmi roste zároveň i poptávka po zahraničních měnách.

Ekonomické subjekty mají v současné době velké možnosti se přizpůsobovat trhu a zároveň ho svým chováním ovlivňují. Spotřeba domácností či investice firem jsou limitovány trhem jako celkem. Napojení na zahraniční trhy neznamená pouze export či import zboží, zásob a služeb. Může zahrnovat i například spolupráci se zahraničními partnery, nebo přímou vazbu na mateřskou či sesterskou společnost, která má zahraničního vlastníka. Mezinárodní vazby ve většině případů naznačují, že organizace disponuje i jinými měnami než výhradně měnou domácí. Musí spravovat i cizoměnové účty, což značí potřebu důkladného řízení cashflow (a dle objemu transakcí odstupňovanou i pečlivou identifikaci rizik v souvisejících procesech).

Obchodování s cizími měnami je v současné době velice populární. Korporátní i soukromé osoby využívají produktů devizového trhu nejen k zajištění svých pozic, ale i ke spekulaci či jako prostředek ke splnění vlastního obchodního cíle. Dostupnost aplikací pro retailovou i privátní klientelu bank, pomocí kterých je možné obchody se zahraničními měnami snadno realizovat, zároveň přispívá k vyšší finanční gramotnosti a uvědomování si příslušných rizik.

Na rizika lze v rámci obchodování s cizími měnami nahlížet z několika úhlů pohledu, tedy ze strany regulátora, auditu, obchodníka či zákazníka. Uzavírání obchodů na devizovém trhu je vnímáno jako proces, který se cyklicky opakuje a má své rutinní postupy. Zároveň do něho vstupuje poměrně velké množství subjektů. V praxi je ale nezbytné nastavený proces průběžně monitorovat a jednotlivé aktivity přizpůsobovat současné situaci. I z tohoto důvodu je v organizacích nastavena vždy určitá kontrolní doba, a to například roční přehodnocování, které má za cíl jednotlivé fáze různých procesů přehodnocovat a podporovat modernizaci jednotlivých činností.

Modernizace procesu a průběžná kontrola může přinést požadovanou minimalizaci rizik, úsporu a zamezování finančním ztrátám.

Pro tuto diplomovou práci je stěžejní spolupráce korporátních bankovních klientů, obchodních bank a centrálních bank, kdy tyto tři subjekty vsupují na trh jako součást cyklu obchodování na devizových trzích. Diplomová práce je rozvržena do dvou hlavních částí: teoretická část s popisem výzkumných metod, a dále na analytickou část, jejíž součástí je prezentace vlastního výzkumu a návrhu řešení.

Každá organizace, která v daných ekonomických podmínkách prosperuje a zároveň disponuje zahraničními aktivy, je nucena svůj růst reflektovat v mnoha různých oblastech. Jednou z těchto oblastí jsou právě rizika, která sebou operace na devizovém trhu přinášejí. Růst firmy a

zvětšující se objem transakcí způsobuje, že rizika přibývají a postupem času je komplikovanější je identifikovat a vyhodnocovat. Může jít o rizika, která jsou spojena s lidským faktorem, současným procesním nastavením, zastaralou technologií nebo nesprávně nastavenými kontrolními mechanismy. Z těchto důvodů je způsob, jakým jednotlivé podniky otázkou řízení rizik v útvarech devizových trhů řeší, důležitou součástí komplexního posouzení rizik celé organizace.

V současné době se lze v praxi setkat s organizacemi, jejichž cizoměnovou likviditu a řízení devizového cash flow zajišťuje samostatný útvar. Od oddělení, které mají na starost například platby faktur či účetnictví, se tyto útvary liší nejen svým postavením v rámci organizační struktury, ale i svými kompetencemi a regulatorní základnou. Tato samostatná oddělení mají v popisu svých činností například sledování aktuální schopnosti dostát cizoměnovým závazkům, udržování efektivně využitelných zůstatků na účtu, přehled o celkové firemní likviditě či sjednávání spotových a termínových operací na devizovém trhu. V rámci organizační struktury úzce spolupracují s přímým vedením společnosti a dalšími útvary, které k finanční stabilitě podniku svou činností přispívají.

Z širokého spektra aktivit a vysoké míry odpovědnosti, která z podstaty fungování útvarů devizových trhů vyplývá, je patrné, že je v rámci správného a zdravého běhu organizace nezbytná důsledná identifikace rizik. Správné nastavení kontrolních mechanismů v dostatečné frekvenci a včasná reakce na změny vnějších regulatorních orgánů (či interních útvarů regulujících činnost útvaru devizových trhů) mohou zamezit vysokým finančním ztrátám a opakovaným chybám, které představují riziko. Nezbytná je také důsledná zpětná kontrola.

Mezi organizace s vlastním útvarem devizových trhů patří i zkoumaná organizace XY, které je věnována analytická část této práce.

1.1 Formulace problému

Hlavním problémem v útvaru devizových trhů organizace XY jsou externí i interní auditní nálezy, u kterých bylo zjištěno, že bezprostředně vedly, nebo měly vysoký předpoklad vést k finančním ztrátám či přímému ohrožení péče řádného hospodáře.

Stávající stav v tomto útvaru je pro současný management organizace XY nevyhovující a má za cíl nastavit taková preventivní opatření, která pomohou rizika včas nalézt, identifikovat, vyhodnotit a minimalizovat. Na to, že ve zkoumané organizaci není v současné době proces identifikace rizik dostatečný a v mnoha ohledech nekompletní, může mít vliv mnoho faktorů. Mezi aspekty, které tuto situaci ovlivňují, mohou patřit například změny v regulacích a právním prostředí, personální obsazení, reakce na technologický pokrok či nedostatečná činnost adekvátních kontrolních členů.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je navrhnout nové proaktivní řešení procesu identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY.

Formulace hlavního cíle práce zároveň směřuje k dílčímu cíli, kterým je analýza stávajícího stavu, identifikace aktuálně existujících rizik a identifikace problémových oblastí v procesu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V rámci této kapitoly jsou vymezeny důležité pojmy a kontextuální informace, které jsou potřebné pro vypracování analytické části práce. Dále jsou v této části práce uvedeny výzkumné metody, na které samostatně navazuje metodika práce.

2.1 Vymezení pojmů

Níže jsou uvedeny a vysvětleny pojmy, které jsou v práci využity. Jejich vymezení slouží k jednotnému výkladu v popsáných souvislostech.

- **valuta / valutová transakce** je finanční hotovost / hotovostní transakce (Mandel a Durčáková, 2016, s. 50);
- **deviza / devizová transakce** jsou bezhotovostní peníze / bezhotovostní transakce (Mandel a Durčáková, 2016, s. 51);
- **centrální banka** je hlavní státní banka. Centrální bankou v České republice je Česká národní banka (zkráceně také ČNB), která svou funkci plní od roku 1993 a sídlí v Praze (ČNB, 2022). Mejstřík et al. (2014, s. 122) uvádí hlavní funkce centrální banky, které dělí na funkce makroekonomické a mikroekonomické. Autoři jako hlavní podstatu makroekonomické funkce uvádí zajištění stabilního měnového vývoje, zatímco funkce mikroekonomická si klade za cíl bezpečnost a efektivnost bankovního systému.;
- **obchodní banka** je bankovní instituce operující na mezibankovním trhu (Revenda et al., 2012, s. 391). Musí plnit zákonné náležitosti dle Zákona o bankách z roku 1992.
- **Forex (zkráceně FX)** je zkratkou pro devizovou burzu, kde se obchodují pouze jednotlivé národní měny (Stibor, 2016, s. 15);
- **OTC** je zkratka pro over the counter, tedy pro mimoburzovní obchod, kdy spolu protistrany přímo komunikují a domlouvají parametry obchodu (Černohorský, 2020, s. 233);
- **měnový kurz** je cena jedné měny vyjádřena v jiné měně (Šoba a Širůček, 2017, s. 289);
- **kotace měnového kurzu** je aktuálně nabízená cena zahraniční měny vyjádřená v ceně domácí, která je platná v daný okamžik (Mandel a Durčáková, 2016, s. 69);
- **dealer obchodní banky** je zástupce obchodní banky, který prodává a nakupuje devizy na svůj účet, respektive na účet banky (Revenda et al., 2012, s. 391);
- **broker** je zprostředkovatel obchodu na devizovém trhu, který si za poskytnutí této služby účtuje brokerský poplatek (Mandel a Durčáková, 2016 s. 55);
- **market maker (tvůrce trhu)** je subjekt, který kotuje nákupní a prodejní kurz příslušného měnového páru (Revenda et al., 2012, s. 391);
- **spread** je rozpětí mezi nákupní a prodejní cenou daného měnového páru, která je na trhu kotována – je možné ji vypočítat rozdílem mezi **prodejní cenou (bidem)** a **cenou nákupní (offerem)** (Mandel a Durčáková, 2016, s. 72);
- **subjekty devizového trhu** jsou účastníci devizového trhu, tedy například centrální banka a její zástupci, dealeři obchodních bank, brokeři a firmy jako bankovní klienti (Revenda et al., 2012, s. 391).
- **likvidita** je vyjádřením časového období, za které je možné směnit konkrétní aktivum za hotové peníze – jednotlivá aktiva mají své stupně likvidity, pomocí kterých je možné je ve finančním portfoliu členit (Foucault et al., 2013);
- **volatilita** je ukazatel tržního rizika, který se používá k měření kolísavosti podkladového aktiva za použití směrodatné odchylky (Srový a Tyl, 2021, s. 67);
- **hedging** slouží k provádění zajišťovacích operací za účelem zajištění kurzu, případně za účelem uzavření otevřené spekulativní pozice (Mandel a Durčáková, 2016, s. 158).

2.2 Finanční trh a jeho uspořádání

Revenda et al. (2012, s. 69) charakterizují finanční trh jako součást finančního systému, pomocí kterého je možné přemísťovat finanční prostředky od subjektů s přebytkem financí k subjektům s jejich deficitem. Autoři dále uvádí, že pomocí finančního trhu dochází k zajišťování likvidity, což znamená, že tyto subjekty tak mají v závislosti na své potřebě možnost za nízkých nákladů a rychle měnit své portfolio. To pak vede k motivaci deficitních subjektů k půjčování financí, a naopak přebytkové subjekty k tvorbě úspor. Systém finančních trhů umožňuje efektivně alokovat prostředky. Revenda et al. (2012, s. 71-76) popisují uspořádání finančního trhu dle finančních instrumentů, pomocí kterých k přesunu finančních zdrojů dochází a pomocí subjektů, kteří jsou daného trhu účastníkem. Typově pak autoři finanční trh rozdělují do 7 oblastí: peněžní trh, kapitálový trh, úvěrový trh, trhy primární a sekundární, trhy spotové a termínové, trhy národní a mezinárodní a na trhy devizové.

2.2.1 Peněžní trh

Mezi subjekty devizového trhu řadí Revenda et al. (2012, s. 72-73) banky a centrální banky (které mají na peněžním trhu dominantní postavení) a další finanční i nefinanční instituce, tedy například pojišťovny nebo fondy peněžního trhu. Mezi hlavní finanční instrumenty, které se v rámci peněžního trhu obchodují, řadí autoři dluhové instrumenty a deriváty s krátkou splatností – tedy se splatností do jednoho roku. Dluhové instrumenty s krátkou splatností, které mají dle autora na českém trhu největší zastoupení jsou nezajištěná mezibankovní depozita, na krátkodobém derivátovém trhu jsou to forward rate agreements (FRA).

2.2.2 Kapitálový trh

Dle Revendy et al. (2012, s. 72-73) se kapitálový trh vyznačuje obchodováním s dluhovými cennými papíry a s deriváty na tyto instrumenty se středně až dlouhodobou splatností. Autoři do této kategorie dále řadí obchody s akciovými instrumenty. Subjekty kapitálového trhu autoři člení do dvou hlavních kategorií – na emitenty a investory. Emitenta autoři popisují jako subjekt, který si na kapitálovém trhu prostředky vypůjčuje, což v praxi znamená že se může jednat o stát, banky, případně další finanční i nefinanční instituce (například obchodní a průmyslové firmy). Investor je naproti tomu dle autorů zastoupen především penzijními a investičními fondy, domácnostmi, bankami, pojišťovnami ale i nefinančními firmami. Obchodování na kapitálovém trhu umožňuje dle autorů získávat středně až dlouhodobý kapitál deficitním subjektům, naproti tomu umožňuje investorům alokovat volné zdroje do instrumentů s vyšším zhodnocením (za cenu delší splatnosti a vyššího rizika).

2.2.3 Úvěrový trh

Revenda et al. (2012, s. 73) uvádí, že: „*Úvěrový trh je částí finančního trhu, na níž jsou sjednávány úvěrové obchody mezi bankami a nebankovním sektorem.*“ V praxi se tedy jedná o oblast, do které lze zařadit sjednávání úvěrových obchodů jak mezi bankami navzájem (mezi obchodními či centrálními) tak ve vztahu banka a zákazník. Autoři dále uvádí, že vedoucí postavení na úvěrovém trhu hrají komerční banky, protože na jedné straně přijímají vklady od svých klientů a na druhé straně poskytují na vlastní účet klientům úvěry – mají tak největší zastoupení těchto obchodů. Úvěrový trh je dle autorů regulován zákony a obecně platnými normami, případné individuální podmínky jsou vždy smluvně upraveny dle parametrů odsouhlasených dotčenými stranami.

2.2.4 Trhy primární a sekundární

Jako další kritérium pro odlišení finančních instrumentů a jejich obchodování uvádí Revenda et al. (2012, s. 73-74) skutečnost, zda se finanční instrumenty obchodují poprvé (tedy jako primární emise) nebo se jedná o obchodování s již vydanými cenými papíry (sekundární trh). Dle autorů dochází na primárním trhu k obchodům s takovými instrumenty, které jsou vydány poprvé, tedy že dochází k nákupu při jejich prvotní emisi. Na sekundárním trhu autoři zmiňují takové finanční instrumenty, které jsou již na trhu obchodovány a investoři je nakupují a prodávají mezi sebou.

2.2.5 Trhy národní a mezinárodní

Revenda et al. (2012, s. 74-75) trhy dále člení a charakterizují dle jejich geografického postavení. Národní trhy autoři popisují z pohledu dané země, tedy že obchodování s finančními instrumenty probíhá na úrovni jednoho státu a řídí se jeho právním řádem. Naproti tomu mezinárodní trhy autoři odlišují v jejich schopnosti sjednávání přeshraničních obchodů. Autoři dále uvádí, že v současné době (v rámci vyspělých ekonomik) znamená obchodování na mezinárodním trhu významné politické i ekonomické propojení s přínosem, který spočívá ve vysoké mobilitě kapitálu. Autoři spatřují výhodu ve zvyšování mezinárodní finanční likvidity, která je na globálním finančním trhu značná, nicméně nevýhodou je rychlé přenášení kritických a slabých stránek jednotlivých ekonomik z jednoho státu do druhého.

2.2.6 Devizové trhy

Revenda et al. (2012, s. 75) uvádí, že devizový trh (také označovaný jako trh forexový – FX) je významnou součástí finančního trhu, na kterém se provádí konverze jedné měny za druhou. Autoři popisují výchozí motivy pro obchodování na devizových trzích, které člení na dva základní: zajištění mezinárodního platebního styku a motiv spekulativní. Jako charakteristický rys devizového trhu autoři uvádí provádění obchodů, které se neodehrává na úvěrovém principu, jako je tomu například na úvěrovém nebo kapitálovém trhu.

Revenda et al. (2012, s. 75-76) rozlišují tři hlavní segmenty devizového trhu: velkoobchodní a maloobchodní trh, trh s valutami nebo devizami a spotový nebo termínový trh. Velkoobchodní trh autoři charakterizují jako obchodování ve velkých objemech na mezibankovním trhu, maloobchodní naproti tomu jako obchody mezi bankami a jejich zákazníky. Autoři dále popisují trh s valutami, na kterém probíhají hotovostní směny a trh s devizami, na kterém probíhají bezhotovostní transakce.

Spotový a termínový trh od sebe Revenda et al. (2012, s. 75-76) odlišují jejich sjednáním v čase, kdy na spotovém trhu dojde k realizaci maximálně do dvou pracovních dnů, zatímco termínový obchod je typicky sjednán s vypořádáním v budoucnu. Vzhledem k tomu, že se tato diplomová práce věnuje specificky identifikaci rizik na devizovém trhu, je tento trh charakterizován podrobně v kap. 2.3.

2.3 Devizový trh a jeho fungování

Černohorský (2020, s. 233) popisuje devizový trh jako součást finančního trhu. Autor uvádí, že měnový trh je místo, na kterém dochází k přesunu jedné měny do druhé (nákup jedné měny současně s prodejem druhé měny a naopak) a je součástí celého systému finančních trhů. Autor se dále zabývá podobou měnového trhu, který rozlišuje na trh valutový a devizový. Tyto dva typy se od sebe podle autora odlišují svojí formou. Za prvé jde podle autora o trh valutový, který je hotovostní a dochází tedy k přímé hotovostní směně. Naproti tomu na trhu devizovém dochází dle autora výhradně k bezhotovostním transakcím. Byť spolu trh valutový a devizový

úzce souvisí, ať už z hlediska jejich podobného charakteru obchodování či z hlediska odvozování kurzu, devizové obchodování má v rámci měnového trhu větší zastoupení (Černohorský, 2020, s. 233). Z uvedeného vyplývá, že služeb devizového trhu tedy využívají takové subjekty, které potřebují pokrýt nedostatek své likvidity v určité měně, nebo naopak potřebují zhodnotit přebytky v určité měně.

Firmy produktů devizového trhu využívají především prostřednictvím bank, se kterými na základě konkrétní smluvní dokumentace uzavírají potřebné operace (Revenda et al., 2012, s. 391). Autoři dále uvádí, že banky jim tak svým prostřednictvím umožňují řídit cizoměnové obchodní toky v komplexních službách, tedy vedením cizoměnových kont, bezhotovostními směňami a platebním stykem. Všechny subjekty devizového trhu ale dle autorů nevyužívají operací na devizovém trhu pouze za účelem přesunu likvidity, ale i k zajištění vlastních cizoměnových operací a ke spekulaci.

Šoba a Širůček (2017, s. 290) uvádí, že moderní devizový trh je možné si představit jako virtuální prostředí, ve kterém dealeři obchodních i centrálních bank sjednávají a uzavírají devizové obchody. Autoři obchodování na devizovém trhu charakterizují jako decentralizované a uvádí, že je realizováno z mnoha míst světa, což umožňuje obchodování prakticky nepřetržité. Autoři dále uvádí, že díky vysoké likviditě měn a velkému objemu obchodů se jedná o nejvýznamnější odvětví finančních trhů. Z této podstaty je dle autorů fungování devizového trhu sice z velké části formována nabídka a poptávka po určité měně, nicméně na poptávku a nabídku má vliv i mnoho dalších faktorů. Vzhledem k tomu, že je devizový trh decentralizovaný, lze do něj zahrnout všechna místa, kde se zahraniční obchody uzavírají – za nejvýznamnější střediska z nich lze považovat například trhy v Londýně, New Yorku, Tokiu či Frankfurtu (Mandel a Durčáková, 2016, s. 51).

Mezibankovní devizové obchodování tedy v současné době funguje na bázi platform, které si banky mohou navzájem poskytovat, případně je pro své účely provozují samy. Menší banky mohou využít služeb větších bank či jiných na trhu dostupných dodavatelů, a to z důvodu úspory. Provozování vlastní platformy by pro menší banku nebylo příliš ekonomické, protože by musela financovat jejich další rozvoj a servisní služby. Dalším důvodem je větší výběr protistran obchodu, tedy menší obchodní banky mohou využít služeb více dodavatelů těchto devizových platform a mohou tak svým klientům garantovat nejlepší uzavření obchodu v daný moment v daných podmínkách. Tyto platformy mají podobu aplikací, které má vždy k dispozici příslušný oprávněný dealer. Dealeři na nich obchodují svým jménem na účet banky a na svou přímou odpovědnost uzavírají devizové operace.

Donnelly (2019, s. 14) současnou dobu (období od r. 2001 až současnost) nazývá Algo érou, což je výraz, pod kterým si lze představit převládající automatizaci devizového trhu. Díky pokroku technologií je podle autora bylo možné, aby například společnost Reuters mohla do svých obchodních systémů zahrnout algoritmy, které jsou předem definované a jejich uživatelé je mohou využívat bez přičinění lidí. To podle autora znamená, že obchody uzavírané na určitých algoritmech mají na trhu větší zastoupení než obchody uzavřené přímo dealery. Autor uvádí poměr těchto obchodů přibližně 60:40 ve prospěch automatizace. Díky algoritmům, které jsou přímo součástí obchodních systémů, může podle autora dealer nastavit určité tržní požadavky například po dobu jeho nepřítomnosti. Fakticky tedy tímto způsobem na svou zodpovědnost dále obchoduje, i když se na svém místě právě nevyskytuje.

Vzhledem k tomu, že banky v současné době spolupracují převážně v online prostředí, je takové obchodování velice rychlé a přesné. Pro obchodní banku je v rámci obchodování ve virtuálním prostředí výhodou nejen rychlý a přímý kontakt s protistranou, tedy jinou obchodní bankou, ale i možnost mít přímou linku na centrální banku ve své zemi. Online prostředí také pomáhá zachovat kontinuitu v obchodování, což se projevuje tím, že obchodovat na Forexu lze

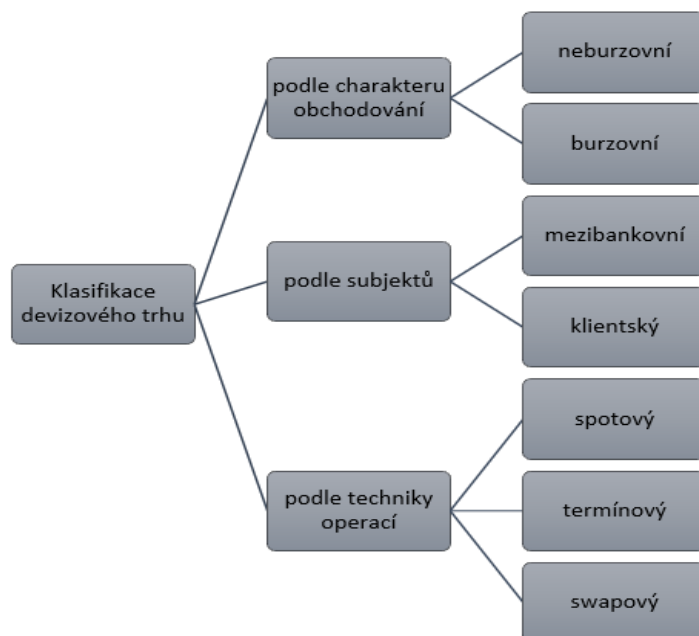
prakticky 24 hodin denně. Tato kontinuita je způsobena časovým posunem mezi jednotlivými mezinárodními burzami, kdy největší část tvoří například Tokyo, Londýn nebo trhy v USA (Stibor, 2016, s. 24).

2.3.1 Uspořádání devizového trhu

Donnelly (2019, s. 37) v rámci uspořádání devizového trhu definuje jeho hlavní subjekty, z nichž nejvýznamnější zastoupení mají banky. Obchodní banky mají v rámci obchodování na devizovém trhu největší zastoupení obchodů, a to v porovnání s například investičními bankami nebo brokerskými společnostmi. Jako další subjekty autor uvádí například firmy, které ale většinou na trh vstupují právě prostřednictvím obchodních bank. Realizace těchto obchodů tedy vzniká v řetězové reakci (potřeba firmy – uspokojení potřeby firmy – potřeba banky – uspokojení potřeby banky).

Mandel a Durčáková (2016, s. 51) uvádí, že z hlediska toho, že je devizový trh decentralizovaný a nemá žádné konkrétní středisko, může být jeho členění pojato a kategorizováno na základě vybraných společných znaků jednotlivých obchodních aktivit, místa sjednání obchodu, nebo podle toho, jakým způsobem se obchody realizují. Autoři popisují klasifikaci devizového trhu na základě tří hlavních kritérií: podle charakteru obchodování, podle subjektů, podle techniky operací. Každé z těchto kritérií s sebou přináší jistá specifika a lze je dále třídit. Přehledné členění devizového trhu uvádí Obrázek 1.

Obrázek 1 Klasifikace devizového trhu



Zdroj: Mandel a Durčáková (2016, s. 51)

Mandel a Durčáková (2016, s. 52) charakterizují neburzovní devizový trh jako trh se značnou převahou nad trhem burzovním. Důvodem může být dle autorů jeho globalizovaná forma, která se vyznačuje otevřenou tržní ekonomikou a užíváním zmíněných automatizovaných obchodních systémů, či velkými objemy obchodů, které jsou na neburzovním trhu realizovány.

Neburzovní obchody, které mají při obchodování na devizovém trhu převahu, jsou mezi bankami uzavírány tzv. OTC, což je zkratka pro anglický termín over the counter.

Podle Mandela a Durčákové (2016, s. 54-55) se subjektem na devizovém trhu může stát v podstatě kdokoliv, kdo z důvodu nadbytku či nedostatku cizí měny vůči měně domácí vznikne potřeba udělat bezhotovostní cizoměnovou směnu. Banky dle autorů uzavírají obchody mezi sebou, a fyzické či právnické osoby zase prostřednictvím bank. Autoři se danou problematikou v rámci subjektů devizového trhu zabývají i v širším pojetí a zmiňují zde jako další tržní aktéry i dealery a brokery. Autoři se dále shodují v názoru, že klienty banky nemusí být pouze soukromí jednotlivci či korporace, ale mohou jimi být i menší banky, které si v rámci spolupráce poskytují služby devizového trhu.

Stibor (2016, s. 23 a 24) popisuje účastníky Forexu z uživatelského hlediska, tedy z hlediska někoho, kdo chce na devizovém trhu obchodovat nebo má pro vstup na devizový trh jiný zájem. Autor mezi účastníky trhu řadí centrální banky, investiční společnosti, korporace a obchodní společnosti, makléře a brokery, komerční banky a spekulanty (či investory). Centrální banky dle autora vstupují na trh se záměrem regulovat a realizovat politiku určenou vládou, naproti tomu ostatní subjekty na trh vstupují jako přímí účastníci s obchodními záměry. Dále autor uvádí, že klientský devizový trh je charakterizován zejména potřebou firem a menších bankovních institucí, přičemž potřeba těchto firem se liší zejména v povaze jejich podnikání. Výrobní závody a fabriky dle autora potřebují spíše stabilitu a jejich motivací pro vstup na devizový trh je zajištění cizoměnových obchodních toků, zatímco specializované brokerské společnosti a menší banky prostřednictvím devizového trhu uspokojují i své vlastní obchodní cíle.

Hull (2018, s. 33) odlišuje tři hlavní typy obchodníků, kteří na devizový trh vstupují s různou motivací: spekulace, zajištění (hedging) a arbitráž. Spekulanti podle autora na devizový trh vstupují s hlavní motivací, a tou je zisk na poklesu či růstu měnového kurzu. Naproti tomu aktéři s potřebou zajistit své finanční toky vstupují na trh s motivací neprodělat, a to i za cenu, že se tržní podmínky otočí v jejich prospěch a nebudou z toho mít žádný zisk. Arbitráž autor popisuje jako samostatnou kapitolu obchodování, která je charakterizována snahou o absolutní minimalizaci rizika. Autor dále uvádí, že obchodník vstupuje na dva trhy zároveň (například v Londýně a New Yorku), aby zkombinoval spotovou a termínovou operaci a využívá tak cenových rozdílů na nich.

Obchody dle techniky operací, tedy dle jejich uzavření v čase je popsáno v kapitole 2.5. Operace uzavírané na devizovém trhu.

Mezi jednotlivými třídami devizového trhu v praxi funguje do jisté míry provázanost a uzavírání devizových operací v podstatě vyvolává řetězovou reakci. Sjednáním jednoho obchodu vzniká potřeba uzavřít obchod další. Pokud například výrobní podnik uzavře s bankou spotovou operaci, jedná se o obchod klientský, nicméně bance tím vznikne potřeba tento obchod ve své platební bilanci vyrovnat. Uzavře tedy spotový obchod na mezibankovním trhu – z čehož se řetězová reakce přesouvá do další banky, která musí učinit to stejné. Tímto způsobem obecně vzato dochází neustále k přesouvání likvidity, vyrovnávání platební bilance a provázanosti jednotlivých operací.

2.3.2 Regulace devizového trhu v ČR

Podle zákona č. 6/1993 Sb., o České národní bance je určeno, že Česká národní banka (ČNB) je ústřední bankou České republiky a zároveň je orgánem vykonávajícím dohled nad finančním trhem. V tomto zákoně jsou dále ukotveny principy a zásady fungování ČNB, její organizace, kompetence a stanovení základních úkolů, které jsou dále podrobně rozvedeny.

Česká národní banka (2022) na svých webových stránkách uvádí přístup, jakým regulaci a dohled nad finančním trhem v ČR řeší. ČNB (2022) stanovuje pravidla, uvádí legislativní základnu a vydává normy, jejichž dodržování vyžaduje a kontroluje. Tato kombinace je nezbytná právě pro naplnění jejího mikroekonomického cíle, tedy zachování stabilního bankovního systému a finančního režimu České republiky. ČNB (2022) provádí dohled nejen nad bankovním sektorem, ale i nad kapitálovým trhem, pojišťovny, penzijními společnostmi a dalšími aktéry napříč oblastmi finančního trhu.

Vzhledem k tomu, že je devizový trh součástí celého finančního trhu České republiky, spadá jeho regulace do kompetencí právě ČNB. ČNB (2022) na svých stránkách uvádí přehled směrnic a nařízení, které se týkají nástrojů finančního trhu, mezi které patří například směrnice MIFID II¹. V praxi se regulace devizového trhu Českou národní bankou projevuje zejména při šetření aktuálního stavu a při kontrolách v jednotlivých dohlížených institucích, potažmo jejich zpětnou vazbou ve zveřejněných zprávách.

Dle zákona č. 21/1992 Sb., o bankách může operace na devizovém trhu (ať už na účet svůj či na účet klientů) vykonávat ta banka, která má tuto činnost explicitně povolenou v rámci udělené bankovní licence a zároveň ji má uvedenou v předmětu vykonávaných činností. Tím se banka zavazuje k dodržování směrnic, předpisů a vyhlášek, které jsou vydávány Evropským parlamentem. Zároveň je dle tohoto zákona každá banka povinna případné změny hlídat, reflektovat a zavádět opatření.

Další institucí, která v rámci regulace bankovního sektoru, potažmo devizového trhu, je Česká bankovní asociace (Česká bankovní asociace, 2022). ČBA má právní formu zájmového združení právnických osob a sídlí v Praze (justice.cz, 2022). Česká bankovní asociace na svých stránkách uvádí, že jejím hlavním posláním je sdružovat banky na českém trhu, podporovat je v jejich zdravé a správné činnosti a poskytovat České národní bance pomoc při výkonu jejich hlavních činností. ČBA je v podstatě komunikačním prostředníkem pro Českou republiku v rámci Evropské bankovní federace, což je instituce operující na evropském trhu za účelem sjednocování bankovní regulace a snazší spolupráce bank na evropském trhu (ČBA, 2022).

Česká bankovní asociace (2022) na svých stránkách představuje přehled hlavních činností, mezi které patří úprava bankovního kodexu, vydávání standardů, a hlavně podpora v oblasti vzdělávání. Podporou v oblasti vzdělávání ČBA je dle webových stránek myšlena organizace zkoušek, zkouškových termínů a poskytování materiálů ke všem odborným zkouškám, které jsou nařízeny zákony a regulacemi ČNB. Souvislost s devizovými trhy spočívá podle webových stránek ve zkoušce odborné způsobilosti k obchodování na kapitálovém trhu, která má dvě úrovně. Vyšší úroveň obsahuje i vzdělání v oblasti derivátů.

Tuto zkoušku o odborné způsobilosti a náležitosti jejího osvědčení definuje Zákon o podnikání na kapitálovém trhu č. 256/2004 Sb. v oddíle odbornost. Tento zákon určuje, jaké jsou požadavky na akreditovanou osobu, jak může odborné způsobilosti nabýt či pozbýt a její další náležitosti.

Mezinárodní asociací, která pomáhá řešit regulaci a bezpečnost devizových trhů je asociace ISDA – International Swaps and Derivatives Association. Členy této asociace jsou i bankovní instituce operující na českém trhu, přičemž ČBA bere členství v této organizaci jako faktor snižující riziko (ČBA, 2022). ISDA (2022) funguje od roku 1985, má více než 960 členů a byla založena za účelem standardizovat a sjednotit obchodování s deriváty, aby přispěla k bezpečnějšímu prostředí devizových trhů pro všechny obchodní strany. Jedním z hlavních přínosů asociace je standardizace a úprava rámcové smlouvy, jejíž vzor je běžně používán

¹ MIFID II je Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU z roku 2014, která upravuje a ukládá povinnosti v rámci obchodování nástrojů na finančních trzích (ČNB, 2022).

většinou bank. Předmětem řešení asociace ISDA je nejen uzavírání derivátových obchodů (které jsou z hlediska jejich komplexnosti nejrizikovější), ale i spolupráce s právníckými a účetními firmami. ISDA se zabývá třemi klíčovými oblastmi: snížení kreditního rizika protistrany obchodu, zvýšení transparentnosti a zlepšení provozní infrastruktury v bankovním sektoru.

2.4 Operace uzavírané na devizovém trhu

V rámci této části práce jsou uvedeny možné motivy jednotlivých subjektů ke vstupu na devizový trh a přehled devizových operací, které jsou na devizovém trhu uzavírány.

Mandel a Durčáková (2016, s. 56-57) uvádí mezi příklady odlišné motivace jednotlivých subjektů pro vstup na devizový trh spekulaci, zajištění a arbitráž. Zde je vidět shoda mezi zahraničními a domácími autory – Hull (2018, s. 33) se v této části devizovými trhy zabývá ve stejném kontextu. Autoři dále uvádí, že v rámci operací na devizovém trhu tedy nemusí být hlavní motivací pouze kompenzace aktuální likvidity, ale může jít i o potřebu zajištění či spekulace na devizovém trhu. Tyto aspekty závisí zejména na povaze zamýšleného obchodu, tedy zda subjekt potřebuje pro povahu svých finančních toků stabilitu a zajištění měnového kurzu, nebo potřebuje naplnit své vlastní obchodní cíle. Operace na devizovém trhu lze tedy dle autorů charakterizovat jako uzavřený cyklus, ve kterém na sebe navazují potřeby klientů bank, obchodních bank a centrálních bank.

V případě, že na straně klienta vznikne potřeba uzavřít obchod, obrací se na obchodní banku. Dealeři obchodní banky na denní bázi pracují s aktuálním vývojem likvidity a na základě svých možností ji pokrývají v prostředí devizového trhu s ostatními obchodními bankami, případně svou přebytečnou likviditu ukládají u centrální banky.

Uzavírání obchodů na devizovém trhu je činnost, při které lze kompenzovat nedostatky či naopak přebytky aktuální likvidity v různých časových intervalech. Dealeři příslušných oddělení organizací sledují aktuální pohyby vnitřního cash flow, jsou informováni o finančních potřebách podniku a hlídají likviditu organizace. Je na odpovědnosti těchto dealerů se postarat o to, aby byl dostatek financí k pokrytí jednotlivých závazků, ale zároveň aby nebyly na bankovních kontech zbytečné přebytky. S ohledem na to, že každá firma či banka je velice dynamický komplex činností, lidí, vnějších faktorů a jednotlivých procesů, může potřeba krytí finanční likvidity vznikat nejen s dostatečným předstihem ale i velmi nahodile. Naproti bankovním dealerům klientští dealeři pomáhají řídit cash flow firem a uzavírají s nimi operace, které po nich kompetentní zástupci firem požadují.

Mandel a Durčáková (2016, s. 58) rozdělují operace na devizovém trhu mimo jiné kategorie také dle jejich data vypořádání, a to na operace spotové a operace termínové. Jak se od sebe tyto druhy operací liší a jejich praktické využití je popsáno dále.

2.4.1 Operace spotové

Mandel a Durčáková (2016, s. 58) charakterizují spotové operace (případně jinak řečeno operace promptní), jako transakce s maximální datem vypořádání dvou dnů od sjednání obchodu. Označení pro vypořádání v tomto termínu se dá podle autorů využít například D+2, kde D je den sjednání obchodu a +2 znamená během dvou dní. Spotové obchody pro firmy zajišťují dle autorů většinou obchodní banky, obchodní banky pak pokrývají svou likviditu na mezibankovním trhu (případně ukládají své přebytky u centrální banky).

Foucault (2013, s. 24) uvádí, že tyto operace jsou v praxi využívány zejména k pokrytí akutního nedostatku požadované likvidity, tedy z pohledu banky například pro krytí aktuální požadované pozice, či z pohledu firem například k zaplacení faktur.

Donnelly (2019, s. 34) uvádí, že v praxi funguje spotový obchod tak, že zástupce firmy kontaktuje svého obchodníka na oddělení klientského dealingu (případně se s bankou spojí přes příslušnou aplikaci) a sdělí, jakou transakci chce provést. Následně dle obdrží od klientského dealera nabídku kurzu a po odsouhlasení parametrů obchodu (měnový kurz, datum vypořádání – ne delší než v termínu D+2 a technických parametrů transakce) z obou stran je tento obchod definitivně uzavřen. Obě strany obchodu jsou dle autora povinny dodat příslušnou měnu ve sjednaný den vypořádání.

2.4.2 Operace termínové

Hull (2018, s. 23) termínové operace popisuje jako finanční deriváty, tedy finanční instrumenty, jejichž hodnota se odvíjí od určitého podkladového aktiva, a to měny, cenného papíru nebo jiného méně složitěho nástroje. Autor uvádí, že základním rozdílem oproti spotovým operacím je datum jejich vypořádání, které je delší než dva dny. Všechny termínové operace tedy mají podle autora jednotné specifikum, kterým je uzavření obchodu v přítomném čase s datem vypořádání v budoucnu (D+X). Všechny uvedené operace nesou dle autora svá rizika a v praxi je možné setkat se i s jejich modifikacemi, protože banky se snaží přizpůsobit nabídku poptávce korporátních klientů. Autor mezi termínové operace uzavírané na devizovém řadí například **FX forward, FX swap, futures a měnové opce**.

FX forward

Mandel a Durčáková (2016, s. 155) popisují foreign exchange forward, zkráceně FX forward, jako nejstarší typ termínové devizové operace. Autoři uvádí, že tento typ operace je v praxi nejvíce využíván ve vztahu banka – klient, respektive ve vztahu banka a firma. Mandel a Durčáková (2016, s. 156) charakterizují FX forward jako obchod, který je uzavřený v současnosti s vypořádáním v budoucnu. Autoři uvádějí, že FX forwardy jsou uzavírány prostřednictvím OTC trhu, což v praxi znamená, že nejsou standardizované (časově a místně) jako burzovně obchodované opce či futures. Uzavření FX forward je pro obě strany závazné a definitivní a obě strany mají povinnost obchod vypořádat za sjednaných podmínek. Wystup (2017, s. 197) se FX forwardům věnuje velice komplexně a uvádí mnoho příkladů, jak mohou být FX forwardy variabilní.

Wystup (2017, s. 198) uvádí, že v praxi záleží na technické vybavenosti protistran, na účelu, za jakým je FX forward uzavírán (spekulace, zajištění kurzu, zajištění platební schopnosti v dané měně etc.). Autor modeluje mnoho scénářů od tzv. vanilla forwardů až po exotické forwardy, které se od sebe liší svou konstrukcí a složitostí. Vanilla forwardy autor popisuje jako nenákladové zajišťovací strategie, které přináší hlavní užitek v zafixování kurzu. Naproti tomu exotické forwardy mohou dle autora sloužit jako nástroj pro spekulaci za účelem výdělků.

FX swap

Foreign exchange swap, zkráceně FX swap, v podstatě stojí na hranici mezi operacemi termínovými a spotovými, protože je jejich kombinací (Wystup, 2017, s. 199). Z hlediska technického provedení operace se ale spíše řadí k operacím termínovým (Mandel a Durčáková, 2016, s. 59). FX swap probíhá ve dvou fázích zároveň, jinak řečeno má „dvě nohy obchodu“. První fáze obchodu je dle autorů uzavření spotové operace, tedy prodej / nákup příslušné měny s promptním vypořádáním. Autoři druhou fází uzavření forwardové operace (za použití

forwardového kurzu) popisují jako stav, kdy klient s bankou (nebo banka s bankou) rovnou domluví a uzavře obchod s příslušným datem vypořádání a kurzem na nákup/prodej příslušné měny zpět. Uzavření FX swapu je pro obě strany obchodu závazné a definitivní – stejně jako je tomu u FX forwardu.

Futures

Hull (2018, s. 30) futures charakterizuje jako závazek obou stran o koupi či prodeji podkladového aktiva za určitou cenu v budoucnu. Hlavním rozdílem proti forwardovému kurzu je, jak uvádí autor, v technice jeho obchodování – zatímco forward je obchod uzavíraný OTC, futures je obchod burzovní. Autor techniku uzavření obchodu na burze popisuje jako obchod se standardizovaným kontraktem, u kterého mají obě strany obchodu záruku vypořádání obchodu, aniž by se musely znát (ručí za to burza).

Mezi největší burzy, na kterých jsou běžně obchodované futures, řadí Hull (2018, s. 867) CBOT (Chicago Board of Trade) a CME (Chicago Mercantile Exchange), které jsou v současné době sloučeny v jednu skupinu CME Group. Další futures burzy, které autor uvádí, jsou provozovány například v Hong Kongu, New Yorku, nebo Tokyu, zástupcem na evropském trhu je futures burza Eurex.

Měnové opce

Hull (2018, s. 28) opce a opční kontrakty uvádí, že je lze mezi termínové operace na devizovém trhu zařadit v případě, že se jedná o opce na nákup či prodej měny. Existují i další druhy opcí (například na nákup / prodej podkladového aktiva u investičních certifikátů, na nákup / prodej akcie za určitou cenu etc.), nicméně ty jsou předmětem odlišné problematiky.

Hull (2018, s. 33) opce popisuje jako operace, které jsou obchodovány na burze i OTC a uvádí jejich dva základní druhy: call opce a put opce. Call opce pak autor vysvětluje jako právo majitele opce v budoucnu podkladové aktivum nakoupit, put opce naopak prodat. Autor dále rozlišuje opce call a put (a jejich pozice long a short) v následujících kombinacích:

- long call opce: právo kupujícího opce v budoucnu měnu za určitou hodnotu koupit;
- long put opce: právo kupujícího opce v budoucnu měnu za určitou hodnotu prodat;
- short call opce: povinnost prodávajícího opce v budoucnu měnu za určitou hodnotu prodat;
- short put opce: povinnost prodávajícího opce v budoucnu měnu za určitou hodnotu koupit.

2.4.3 Uzavírání devizových operací s bankou

Uzavření devizové operace s bankou může být komplikovanější, než je tomu u standardizovaných bankovních produktů, protože se jedná o dynamičtější produkt trhu (Hull, 2018, s. 10). Jedná se o specifickou část obchodování, které podléhá přísným regulatorním opatřením (viz kap. 2.3.2). ČNB (2022) uvádí, že devizové operace zákazníci s bankou uzavírají například v rámci standardních plateb, které v cizích měnách provádí. Nezáleží na tom, zda se jedná o převod z banky ven či převod mezi vlastními účty. V případě, že proběhne měnová konverze, se jedná o spotovou transakci.

Česká národní banka v rámci svého reportingu pro širokou veřejnost na svých stránkách uvádí přehled objemu uzavřených transakcí, který například za leden 2022 činil v úhrnu 7,5 mld. USD (ČNB, 2022). Z toho vyplývá, že obchodování na devizovém trhu je podstatnou částí trhu finančního a je tedy nezbytné v tomto ohledu poskytovat bankám a jejich klientům podporu při standardizaci těchto kontraktů.

Z pozorování vyplynulo, že u firem, které v rámci své podnikatelské činnosti generují objemově větší cizoměnové cash flow, je běžné uzavření tzv. Rámcové smlouvy pro obchodování na finančním trhu. Rámcová smlouva pro obchodování na finančním trhu je kontrakt, který obsahuje upravené podmínky pro uzavírání jednotlivých transakcí (promptních i spotových) a vyplývá z předpisů stanovených Evropskou bankovní federací (ČBA, 2022).

Rámcová smlouva je smlouva opravňující zástupce firmy přímo kontaktovat oddělení zákaznického dealingu a sjednat s ním devizovou transakci za kurz s předem stanovenou marží. (ČBA, 2022). Rámcová smlouva musí být podle ČBA dostatečně specifická a pravidelně revidovaná. V praxi obchod se zákaznickým dealingem probíhá tak, že klient obdrží měnový kurz (případně sazbu či cenu v závislosti na druhu obchodu), za který s ním banka momentálně může sjednat obchod a klient jej může a nemusí akceptovat. V případě, že jej akceptuje, obchod je uzavřený.

K uzavírání devizových operací s bankou je potřeba mít nabyté určité znalosti a zkušenosti obou stran, což ukládá směrnice MIFID II (2014). V praxi je uzavření v některých případech možné pouze se zákaznickým dealingem.

Obchodování na devizových trzích má v bance na starost útvar devizových trhů, který může nabývat mnoha podob a zahrnuje více oddělení nebo týmů. Jeho podoba se odvíjí od velikosti bankovní instituce, organizační struktury a nastavených procesů.

2.5 Měnový kurz

Šoba a Širůček (2017, s. 289) měnový kurz definují jako vyjádření hodnoty zahraniční měny v měně domácí. Autoři o měnovém kurzu hovoří jako o „přepočítacím koeficientu“, což uvádí jako důvod toho, proč nemají kurzy vyspělých ekonomik dlouhodobě rostoucí trend, jako například některé investiční nástroje. Autoři dále uvádí, že v současnosti je nejvýznamnějším měnovým párem pár EUR/USD, a to z hlediska nejvyššího objemu uzavřených obchodů..

Z výše uvedeného vyplývá, že měnový kurz slouží k vyčíslení, přepočtu nebo k ocenění měny zahraniční měnou domácí. Měnový kurz tak může sloužit jako významný technický údaj nejenom pro účely naplňování cílů centrální banky, ale i pro firmy, které mají v povaze své podnikatelské činnosti zahrnutý zahraniční obchodní tok.

Šoba a Širůček (2017, s. 289) uvádí, že měnový kurz se tvoří na měnovém trhu na základě nabídky a poptávky při obchodování. Měnový kurz tedy vychází z aktuální nabídky a poptávky na devizovém trhu, přičemž měnový kurz na valutovém trhu je od devizového odvozen.

S měnovým kurzem je přímo spojen pojem kotace. Revenda et al. (2012, s. 393) rozdělují kotaci na přímou a nepřímou, která se od sebe odlišuje vyjádřením měnového páru. Tedy kotace přímá vyjadřuje dle autorů počet jednotek domácí měny za jednu jednotku měny zahraniční, kotace nepřímá vyjadřuje počet zahraničních jednotek za jednu jednotku měny domácí. Zápis spotového kurzu měnového páru EUR/CZK může tedy nabývat těchto podob:

- EUR/CZK 24,43 (zápis přímou kotací)
- EUR/CZK 0,041 (zápis nepřímou kotací).

Revenda et al. (2012, s. 393) uvádí, že obchodování na devizovém trhu nemá v celosvětovém měřítku zcela sjednocený systém kotací a záleží na oblasti, ve které se dealer nachází. Autoři uvádí například odlišný přístup ke kotacím zejména mezi evropským a americkým kontinentem, kde se liší tím, jaká je v kotaci daná hlavní měna. Kurz většinou dle autorů bývá zaokrouhlen na čtyři desetinná místa, kotace je pak přesnější, ale zároveň nekomplikuje výpočty.

Z pozorování vyplynulo, že kotace nepřímá může být v praxi nazývána tzv. převrácenou kotací. U některých měnových párů je tento typ využíván pro snazší orientaci a rychlejší výpočet (například u měnového páru RUB/CZK), nicméně obchod je výsledně uzavřen s potvrzením kurzu přímé kotace.

Mandel a Durčáková (2016, s. 69) se měnovému kurzu věnují z mnoha úhlů pohledu a popisují jeho možné podoby. Jedním úhlem pohledu je podle autorů časová hodnota kurzu, tedy jestli se jedná o kurz spotový či forwardový, případně je možné do této kategorie zařadit ještě cenu futures. Dalším hlediskem může být podle autorů z jaké strany obchodu je měnový kurz kotován – tedy zda se jedná o kurz nákupní či prodejní.

Donnelly (2019, s. 17) definuje zásadní rozdíl mezi spotovým a forwardovým kurzem v tom, že zatímco na výpočet forwardového kurzu mají bezprostředně vliv úrokové sazby obou zemí (tedy zemí dle měn příslušného páru), spotový kurz je výsledkem běžného obchodování. Spotový kurz je tedy dle autora aktuální tržní cena příslušného měnového páru, která je platná v aktuální chvíli (v moment kotace market makerem) a platí pro obchody s vypořádáním (dodáním příslušné měny) maximálně za dva dny. Tento stav závisí na aktuální likviditě. Vypořádání totiž dle autora standardně probíhá ve stanovené dvoudenní lhůtě, ale v praxi je běžné, že se mezi sebou dealeri obchodních bank domlouvají na kratší lhůtě vypořádání (i D+0).

Mandel a Durčáková (2016, s. 156) uvádějí, že forwardový kurz se odvíjí od momentálního vývoje nabídky a poptávky na spotovém trhu a zároveň od aktuálních úrokových sazeb v zemích měnového páru. Autoři dále uvádějí výpočet forwardového kurzu, který by měl odpovídat součinu spotového kurzu a poměru úrokových faktorů pro obě měny. Autoři dále uvádí, že dealeri (bankovní i klientští) v praxi obvykle využívají kvůli časové úspoře automatizovaných systémů.

Automatizované systémy společností jako jsou například Bloomberg či Thomson Reuters poskytují tyto informace díky zabudovaným algoritmům velmi rychle (Mandel a Durčáková, 2016, s. 156). Dealeri tak mají k dispozici rovnou úrokové body (pipsy), které mohou nabývat kladných i záporných hodnot.

V praxi má tak dealer k dispozici základ pro snadný výpočet forwardového kurzu, protože jen přičte či odečte marži (záleží na straně obchodu) a ke spotovému kurzu přičte forwardové body.

Cena futures se odvíjí od tří základních faktorů: hodnota spotového kurzu, úroveň úrokových sazeb a zbývajících času do splatnosti (Mandel a Durčáková, 2016, s. 201). Vzhledem k tomu, že se jedná o obchodování standardizovaných kontraktů, cena může být ovlivněna i podmínkami na burze, kde se dané měnové futures obchodují. Například Schwager a Etkorn (2017, s. 8) popisují stanovování denní limitní ceny, které má na starost příslušná burza. Autoři dále uvádí, že denní limit pro obchodování s konkrétním futures se nastavuje kvůli tržnímu riziku a při nečekaných tržních výkyvech je možné s ním operativně pohnout, nicméně pro tento posun musí mít burza pádné důvody.

2.5.1 Hybatelé měnového kurzu

Revenda et al. (2012, s. 366) měnový kurz popisují jako jeden z hlavních vlivů na obchodní i kapitálové operace v otevřené ekonomice. Autoři zdůrazňují jeho postavení vedle úrokové míry, se kterou ruku v ruce působí přímo i nepřímo prakticky na všechna odvětví. Dle autorů jeho zhodnocení nebo znehodnocení ovlivňuje diverzifikaci aktiv v portfoliích firem. Měnový kurz je tedy formulován aktuálním tržním prostředím a ekonomickými vlivy, které na danou měnu působí.

Na faktory, které ovlivňují měnový kurz, lze pohlížet z makroekonomického hlediska. Jurečka (2017, s. 314 a s. 315) popisuje změny měnového kurzu v souvislosti se zhodnocením a znehodnocením domácí měny, kdy na jednotlivé stavy mají vliv různé faktory. V případě zhodnocení domácí měny autor popisuje zvyšující se poptávku po zahraničních statcích, protože jsou vzhledem k silnější domácí měně levnější. Naopak v souvislosti se znehodnocením domácí měny autor popisuje zdražení zahraničních statků (a o domácí statky je větší zájem), protože na základě slabší domácí měny dojde k omezení dovozu.

Jurečka (2017, s. 315 a s. 316) uvádí řadu faktorů, které mají z makroekonomického hlediska vliv na měnový kurz. Mezi tyto faktory autor řadí například míru domácí i zahraniční inflace, vývoj úrokových sazeb (domácích i zahraničních), intervence centrální banky (zvyšující i snižující nabídku deviz – záleží kterým směrem je třeba kurz centrální bankou regulovat) či dovozní cla a kvóty. K určení hlavních faktorů měnového kurzu, které jej ovlivňují (ať už aktuálně či při snaze vývoj kurzu predikovat), užívají dle autora podnikoví analytici fundamentální a technickou analýzu, případně jejich kombinaci.

Jílek (2014, s. 341) představuje fundamentální analýzu jako analýzu hospodářských a politických faktorů a definuje základní hospodářské veličiny, které z fundamentálního hlediska na měnový kurz působí. Autor mezi ně řadí inflaci, růst reálného HDP, platební bilanci, výši úrokové míry, politickou a sociální stabilitu či kurzovou politiku země. Tyto faktory mohou být součástí činnosti centrálních bank a vládních rozhodnutí.

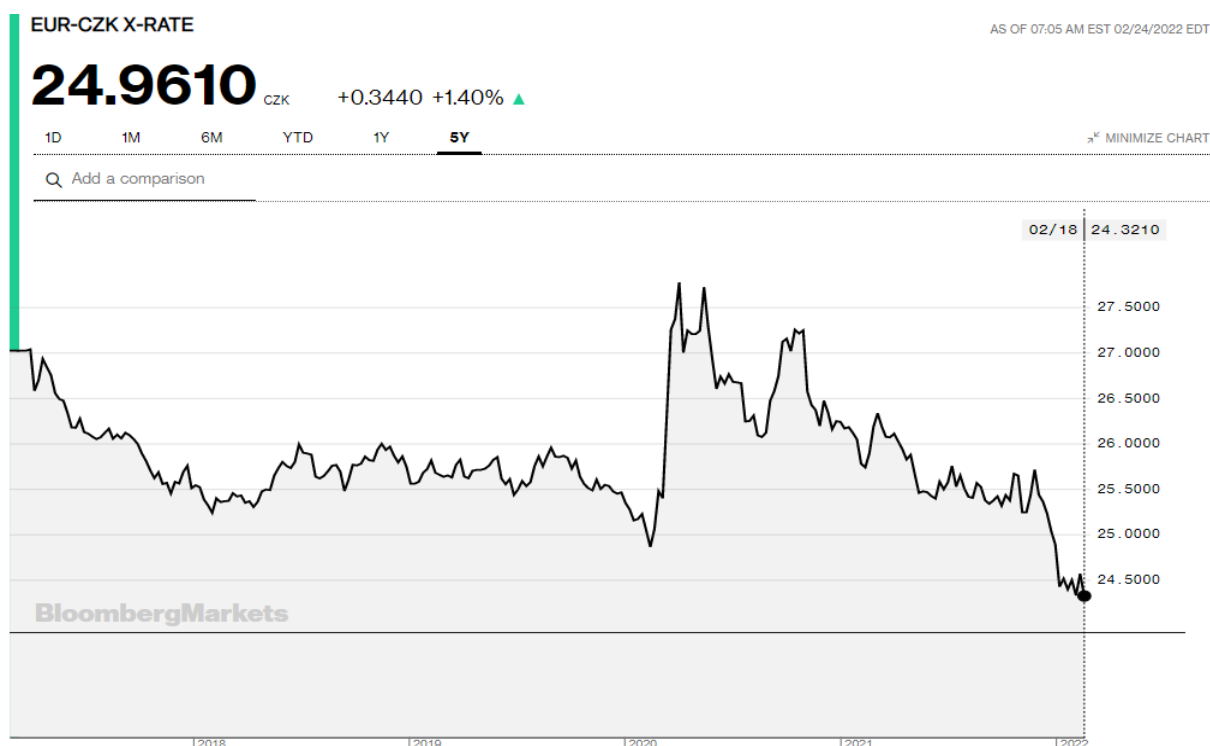
Mejstřík et al. (2014, s. 140) uvádí, že centrální banka používá v případě potřeby zásahu na devizový trh nástroje monetární politiky (monetární expanze a restrikce). Autoři dále uvádí, že tyto nástroje například cílí na určitou míru inflace a pomocí zvyšování či snižování úrokové míry se snaží cíle dosáhnout.

Technickou analýzu Jílek (2014, s. 343) definuje přímo jako snahu o predikci budoucích pohybů na devizovém trhu, a to na základě informací z tržních dat. Mezi tato tržní data řadí autor historické cenové trendy nebo například objemy obchodování. Autor dále uvádí, že k provedení technické analýzy využívají analytici grafy, tabulky a matematické analýzy, a to za účelem přesnějšího získání dat o současném stavu.

Evropská centrální banka (2022) v pravidelném bulletinu uvádí, že v současné době lze v tržním prostředí České republiky (a v podstatě celého evropského trhu) považovat za jednoho z hlavních hybatelů měnového kurzu důsledky opatření, která byla realizována v rámci koronavirové krize.

Vláda České republiky pomocí sociálních transferů a expanzivní fiskální politiky podpořila (neúmyslně) růst úspor místo růstu ekonomiky, což vedlo ke zvýšení inflace. Důsledkem zvýšení inflace bylo zvyšování úrokových sazeb, ke kterému Česká národní banka postupně od roku 2021 přistupuje. Zvyšování úrokové míry bylo bezprostředně v kurzu EURCZK promítnuto a česká koruna je vůči euru aktuálně nejsilnější od ukončení devizových intervencí České národní banky – její aktuální hodnota se pohybuje kolem 25,00 CZK za 1 EUR, což vizualizuje Obrázek 2.

Obrázek 2 Vývoj kurzu EUR/CZK v pětiletém období



Zdroj: Bloomberg.com, 2022, 24.2.2022 13:17

Jak popisuje Obrázek 2, na podobné hodnotě se kurz EURCZK pohyboval již počátkem roku 2020, kdy koruna posílila až na hodnotu 24,80. Nicméně této pomyslné hranice se pouze dotkla a pak začala velmi rychle oslabovat zpět až k hodnotě 27,00. V tomto období mohly být hlavními hybateli také úroková sazba (resp. její snižování) a nejistota z vývoje HDP v rámci koronavirové krize.

2.6 Riziko

Fotr a Hnilica (2014, s. 14) uvádí riziko jako důležitou součást podnikání: „*Riziko a nejistota jsou významným atributem většiny lidských aktivit, a to zejména aktivit podnikatelských.*“ Autoři vysvětlují, jakým způsobem lze rizika v kontextu s podnikatelským prostředím identifikovat, analyzovat a jak je případně eliminovat. Dále autoři odpovídají na otázky, jakým způsobem je možné nastavovat preventivní opatření, aby bylo možné rizikům v maximální možné míře předcházet, nebo jejich dopady zásadně zmírnit.

2.6.1 Riziko jako nedílná součást managementu organizací

V současné době je slovo riziko skloňováno v mnoha různých souvislostech.

Fotr a Hnilica (2014, s. 14) uvádí, že riziko je zvažováno ve všech fázích projektového plánování, při naplňování běžných podnikatelských aktivit i v rozhodování managementu firem o naplňování průběžných cílů. Autoři dále uvádí, že podnikatel podstupuje v rámci své činnosti riziko a během doby svého působení se potýká s mnoha proměnnými, které nemůže ovlivnit.

Fotr a Hnilica (2014, s. 14) mezi faktory, které mají vliv na působení organizací a různých investičních projektů řadí kvalitu přípravy, kvalitu realizace a riziko s nejistotou. Mezi faktory, které mají vliv na výskyt rizika, patří podle autorů například geografické a politické vlivy, vývoj ekonomiky a mezinárodních vztahů nebo změny v lokálním tržním prostředí.

Představitelé firem podstupují rizika dobrovolně a činí tak se záměrem naplnit příležitost nebo využít potenciál, který v jednotlivých aspektech nebo činnostech podnikání vidí. Fotr a Hnilica (2014, s. 18) uvádí, že rizika mohou být žádoucí a nežádoucí, tedy rizika vedoucí ke zvýšení zisku nebo ke ztrátě. Problém tedy podle autorů může nastat v situaci, kdy je riziko skryté v zažitých postupech a procesech, které organizace provádí i několik let stejným způsobem. Změny v regulatorních opatřeních, personální změny nebo například zastaralá metodika mohou podle autorů způsobit, že organizace trvale přichází či jednorázově přijde o zisk z těchto transakcí. Přitom může dle autorů včasnou analýzou procesu a analýzou rizik těmto ztrátám předejít. Otázkou tedy zůstává, jakým způsobem lze riziko definovat a jestli je možné rizikům z projektů či běžné činnosti předcházet.

Fotr a Hnilica (2014, s. 14) uvádí, že riziko a rozhodování za nejistoty jsou významným článkem prakticky všech lidských činností, a to nejen při běžném rozhodování, ale zejména v rámci podnikatelských aktivit. Rozhodování za nejistoty a riziko spolu dle autorů velmi úzce souvisí. Autoři uvádí, že i když je v rámci realizace různých projektů vždy snaha obsáhnout všechna rizika, právě díky nejistotě bohužel není nikdy jejich seznam finální. Autoři považují riziko a nejistotu za jeden z klíčových faktorů, který ovlivňuje konečné výsledky projektů a realizaci jednotlivých podnikatelských činností a zdůrazňují tak jejich propojení.

Syrový a Tyl (2021, s. 38-39) se věnuje riziku jako předmětu pojištění a zajištění. Pojištění lze dle autora chápat jako předejití finančního krachu a zároveň jako jistoty, protože do dané situace nebo procesu vstupuje třetí osoba přímo za účelem riziko snížit. Naproti tomu autor definuje zajištění jako způsob, kterým se s rizikem vypořádává už při jeho plánování. V kontextu s devizovými trhy se může dle autora například dealer pojišťovat přímo na svou fyzickou zodpovědnost či chybu ze zaměstnání, a to pro případ akutního selhání. Zajištění rizik ale dealer řeší přímo v rámci svého popisu práce při nakládání s danými instrumenty devizového trhu.

Mejstřík et al. (2014, s. 168-170) řeší riziko a jeho řízení v bankovním sektoru. Rizika autoři dělí na finanční a nefinanční, přičemž rizika nefinanční charakterizují jako rizika se složitějším způsobem kvantifikace. Nicméně i rizika nefinanční mohou mít dle autorů značný finanční dopad, nelze je tedy opomíjet. Autoři se věnují řízení bankovního rizika z pohledu ALM – tedy asset and liability management, což je pojem vyjadřující aktivní řízení aktiv a pasiv.

Riziko je tedy zohledňováno ve všech aspektech podnikání a každá organizace musí rizika řešit adekvátně k jejím obchodním cílům, obchodním aktivitám a regulatorním opatřením. Firmy a banky sice na devizovém trhu stojí na odlišných stranách a jsou si navzájem obchodními partnery, nicméně řízení rizik je v mnoha ohledech postihuje podobně.

2.6.2 Riziko a jeho vymezení

Fotr a Hnilica (2014, s. 15) definují riziko jako faktor, který negativním či pozitivním způsobem ovlivňuje výsledky podnikatelských aktivit, projektů nebo manažerských rozhodnutí.

Autoři Fotr a Hnilica (2014, s. 19) pro úplnost odlišují riziko a nejistotu, a to na základě znaků, které tyto dva faktory doprovázejí. Zatímco riziko je dle autorů spojeno s přímým finančním dopadem, ať už pozitivním či negativním, naproti tomu rozhodování za nejistoty s sebou přináší absenci možnosti spolehlivého odhadu vnějších vlivů. Z toho vyplývá, že rizika mají přímý finanční dopad na činnost v organizaci, což v praxi znamená ztrátu či výdělek v konkrétní oblasti a je do určité míry ovlivnitelné.

Naopak nejistota sebou přináší působení vlivů, které podnikatel nebo manažer může zkusit odhadnout, nicméně nemůže je ovlivnit. Autoři Fotr a Hnilica (2014, s. 15) dále definují aspekty, které riziko a nejistotu posilují.

Mezi tyto aspekty řadí Fotr a Hnilica (2014, s. 15) například:

- chybné či nedostatečné informace;
- neuspokojivé poznání procesů, které mohou generovat rizikové faktory potažmo ztrátu;
- uplatňování nevhodných metod při odhadu budoucího vývoje.

Yoe (2019, s. 1) naproti tomu definuje riziko jako míru pravděpodobnosti, při které dojde k naplnění negativních a nežádoucích faktorů, které doprovází jednotlivé činnosti podnikání. Autor o riziku hovoří v souvislosti s jeho příčinami a následky, které se v průběhu jednotlivých aktivit mohou objevit, ale zároveň pojednává o přínosech, které může podstoupení rizika přinést. Aby byl manažer nebo podnikatel schopen se s rizikem vypořádat, je podle autora nutné riziko nejprve definovat, následně přijmout a najít vhodná opatření, jak riziku zabránit. Autor se tak dostává k důvodu, proč dělat analýzu rizika a jakým způsobem analýzu rizika v jednotlivých oblastech pojmout.

2.6.3 Riziko v sektoru financí

Rejnuš (2014, s. 201-202) uvádí pro obchodování s instrumenty finančního trhu několik druhů rizik, mezi které řadí například riziko změny úrokové sazby, riziko měnové nebo riziko inflační. Autor jako příčinu rizika změny úrokových sazeb uvádí volatilitu tržních úrokových měr, které mají významný vliv na většinu instrumentů obchodovaných na finančních trzích. K měnovému riziku autor uvádí že jde sice o riziko svým způsobem nediverzifikovatelné, nicméně lze jej do jisté míry predikovat.

Riziko měnové má dle Rejnuše (2014, s. 202) zásadní vliv na obchodování cenných papírů, které jsou denominované v cizích měnách a investor tak čelí kurzovým výkyvům mezi domácí a zahraniční měnou. Riziko inflační je dle autora velmi významným makroekonomickým hybatelem. Autor k inflačnímu riziku dále uvádí, že souvisí s nebezpečím růstu cenové hladiny, které má negativní dopad na reálný výnos z finančních instrumentů.

Fotr a Hnilica (2014, s. 60) uvádí, že jednou z možných metod, kterou lze riziko v sektoru financí měřit, je přístup k měření rizika označovaný jako Value-at-risk (VaR). Metody VaR jsou dle autorů vhodné pro využití v bankovníctví a pojišťovnictví a slouží zejména ke kvantifikaci tržních rizik. Autoři popisují VaR jako možnou metodu k uplatnění kvantifikace rizik i v nefinančním sektoru. Vávrová (2014, s. 67) definuje Value at Risk: „...*jako maximální očekávanou ztrátu z rizikové pozice způsobenou nepříznivým vývojem rizikových faktorů v daném časovém období na zvolené hladině spolehlivosti.*“. Z uvedeného tedy vyplývá, že pomocí kvantifikace aktiv a výpočtu pravděpodobnosti toho, že se riziko naplní je možné určit případnou ztrátu z držené pozice.

Vávrová (2014, s. 72-73) k metodám Value at Risk dále uvádí, že je možné je v rámci finančního sektoru využít nejen pro kvantifikaci tržního rizika, ale zároveň jako vodítko pro kvantifikaci rizika likvidity.

Rizika související s uzavíráním devizových operací

Yoe (2019, s. 54) uvádí, že rizika související s obchodováním na devizovém trhu jsou velice úzce spjata s celkovým zaměřením firmy. V případě bank je dle autora řízení rizik plynoucích z uzavírání operací na devizovém trhu podpořeno regulatorním základem a povinností každé banky reflektovat případné změny. Směrnice, předpisy, vyhlášky, zákony a jejich změny má komerční banka povinnost pravidelně sledovat a vyhodnocovat a odraz této reflexe

implementuje do svých interních směrnic (ČNB, 2022). V případě firem je třeba jasně nastavit strategii pro obchodování na devizovém trhu a řízení rizik z nich plynoucích zahrnout do strategického plánování.

Smejkal a Rais (2013, s. 195) se věnují řízení podnikatelských rizik, přičemž definují několik typů rizik investičních nástrojů. Dále uvedený přehled podnikatelských rizik je ale aplikovatelný i na prostředí banky, protože mezi ně lze zařadit i rizika týkající se oblasti devizových trhů. Mezi tato rizika autoři řadí:

- kurzové riziko (riziko plynoucí ze změn měnového kurzu);
- kreditní riziko / riziko protistrany (riziko zhoršení peněžní situace protistrany či podstata vlastností protistrany);
- riziko likvidity (riziko, že firma nebude schopná dostát svým finančním závazkům v určitém – krátkém – časovém horizontu).

Smejkal a Rais (2013, s. 195) uvádí možnosti, jak se proti těmto rizikům chránit. Za základ ochrany autoři považují diverzifikaci, tedy rozložení rizik do více různých oblastí tak, aby v případě naplnění hrozeb došlo ke kolapsu pouze v jedné oblasti.

Z uvedeného tedy vyplývá, že kurzové riziko může pro firmu znamenat oslabení i posílení domácí měny, protože záleží na tom, jaké podnikatelské aktivity se zahraničím má firma v portfoliu. Například v případě, že firma exportuje, je pro ni vhodné oslabení domácí měny a v delším období počítá s vyššími prostředky v rámci svého cash flow, naopak když má společnost proplácet faktury v zahraniční měně a potřebuje danou měnu nakoupit, je pro ni vhodné posílení domácí měny. Firmy i banky se v praxi proti kurzovému riziku chrání zajišťovacími operacemi, tedy uzavíráním termínových obchodů (Smejkal a Rais, 2013, s. 195).

Yoe (2019, s. 109) uvádí, že kreditní riziko či riziko protistrany lze v kontextu devizových trhů popsat jako riziko toho, že obchodní partner ztratí svou bonitu². Při naplnění tohoto rizika hrozí dle autora nevypořádání sjednaného drivátového obchodu. Z pozorování vyplynulo, že například banky tento druh rizika řeší v mnoha ohledech, ať už při schvalování úvěrů, tak při obchodování na devizových trzích. Pro tyto případy je vždy nezbytně nutné mít předem definovaný postup, jakým se proti tomu to riziku chránit případně jak ho řešit, když se naplní. Banky i firmy tyto postupy ukotvují ve svých interních směrnících, přičemž u bank je to naplněním regulatorních opatření, která jsou kontrolována (ČNB, 2022).

Mejstřík et al. (2014, s. 178 a s. 179) vysvětlují spojitost mezi likviditou banky a likviditním rizikem. Zatímco likvidita banky dle autorů vyjadřuje schopnost dostát peněžním závazkům v určitém čase, likviditní riziko vyjadřuje pravděpodobnost, že nastane situace, kdy banka tuto schopnost ztratí. Autoři dále uvádí, že v rámci uzavírání obchodů na devizovém trhu je pak likviditní riziko spojeno s případy, kdy banka musí dostát svému závazku vypořádání sjednaného obchodu a mohla by se dostat do situace, že na vypořádání nebude mít dostatek finančních prostředků. Banka tak musí tyto krizové scénáře dle autorů předem definovat a musí mít v záloze řešení, aby pro tyto případy měla preventivní opatření.

Mejstřík et al. (2014, s. 180) dávají likviditní riziko do souvislosti s rizikem úrokovým, protože v bankách jsou tato rizika většinou řešena zároveň. V přímé spojitosti s uzavíráním devizových operací je dle autorů třeba řešit i mnoho jiných, podružných rizik. Velmi obezřetně sledovaným je riziko operační. Vochozka a Mulač (2012, s. 443) definují operační riziko jako součást

² Bonita je v této souvislosti chápána jako finanční důvěryhodnost obchodní protistrany, tedy zda je druhá strana solventní či nikoliv. Pojem bonita se standardně využívá v souvislosti s úvěrováním a zjišťováním schopnosti splácet věřiteli své závazky.

operačního řízení, které má odpovídat na otázky ohledně správného provedení činnosti, přímo slovy autorů: „*jak se to má dělat*“. Z toho tedy vyplývá, že je nezbytně nutné mít správně nastavené procesy a to tak, aby již samy o sobě byly opatřeny preventivními instrukcemi.

2.7 Metodika výzkumu

V této části jsou popsány výzkumné metody, jejichž principy jsou v práci využity. V této práci jsou využity tři metody sběru dat (obsahová analýza, kontextuální rozhovor a participativní pozorování) a tři metody k jejich zpracování (metody analýzy rizik, procesní analýza / procesní modelování a případová studie).

Zvolené metody výzkumu pro vytvoření analytické části jsou vzhledem k charakteru procesu, specifčnosti organizace a zkoumaném prostředí kvalitativní. Výzkum tedy není standardizován, nicméně pro všechny metody jsou nastavené takové kategorie, aby výzkum splňoval požadavky na objektivitu.

V úvodu podkapitol je uveden teoretický rozbor použitých metod a jejich praktické uplatnění je jejich samostatnou součástí.

Yin (2018, s. 354) u kvalitativního výzkumu s větším počtem zdrojů dat doporučuje zachování principu triangulace – tedy alespoň tři rozdílných zdrojů dat, aby byla při sběru dat zajištěna objektivita.

Zkoumaná organizace je reálná bankovní společnost, která funguje na českém trhu a řídí se českou legislativou. Za účelem zachování obchodního tajemství byl skutečný název organizace pro účely této diplomové práce změněn na organizaci XY. Výzkum v organizaci XY probíhal zúčastněným pozorováním přímo v útvaru devizových trhů.

Z důvodu zachování anonymity a obchodního tajemství nejsou zmiňována jména dotyčných osob. Oddělení spadající do útvaru devizových trhů byly ze stejného důvodu změněny a jejich pracovní názvy jsou:

- Oddělení řízení likvidity (zkr. OŘL, 5 zaměstnanců včetně manažera);
- Oddělení klientských obchodů (zkr. OKO, 5 zaměstnanců včetně manažera);
- Oddělení řízení tržních rizik (zkr. OŘTR, 7 zaměstnanců včetně manažera);
- Oddělení vypořádání obchodů (zkr. OVO, 7 zaměstnanců včetně manažera);
- Oddělení kontroly a regulace (zkr. OKR, 15 zaměstnanců včetně manažera).

Za účelem zachování anonymity byly všem manažerům a zaměstnancům oddělení přiřazeny zkratky, které mají následující systém:

- Manažer oddělení je označen písmenem M a počátečními písmeny oddělení – tedy například manažer oddělení klientských obchodů je M_OKO;
- zaměstnancům oddělení bylo z důvodu shodné specializace a pracovní náplně přiřazeno písmeno Z v kombinaci se zkratkou oddělení, tedy například zaměstnanec Oddělení vypořádání obchodů je Z_OVO, zaměstnanec Oddělení klientských obchodů je Z_OKO etc.

2.7.1 Obsahová analýza

Bell et al. (2019, s. 281) obsahovou analýzu charakterizují jako postup, kterým lze udělat rozbor dokumentů a textu za účelem kategorizace a vysvětlení dat, která jsou získána pomocí rešerše literatury, dokumentů a odborných textů. Dle autorů je jejím hlavním cílem sběr objektivních dat, která vyšetřovatel systematicky řadí a nalézá souvislosti. Autoři dále uvádí, že provedení obsahové analýzy je vhodné pro kvantitativní i kvalitativní šetření, a byť obsahová analýza stojí na jejich pomezí, je v obou případech určena jinými znaky.

Bell et al. (2019, s.282) uvádí, že obsahová analýza jako metoda kvalitativního výzkumu má za hlavní cíl sbíraná data specifikovat dle předem stanovených pravidel. Autoři při provádění obsahové analýzy (v pojetí kvalitativní metody) zdůrazňují roli vyšetřovatele jako prostředníka, který dává sbíraným datům řád a vystihuje jejich hlavní smysl. Autoři dále uvádí, že obsahovou analýzu lze využít pro mnoho druhů dokumentů, mezi které řadí odbornou literaturu, odborné články, noviny a masmédiá. Autoři jako základ pro úspěšné provedení obsahové analýzy považují ověřování informací z více zdrojů, porovnávání textů v čase a stanovení specifikovaných pravidel pro její provedení.

Praktické využití v diplomové práci

Pro účely této diplomové práce jsou využity nástroje obsahové analýzy s metodami kvalitativního výzkumu, a to na základě dvou kritérií.

Prvním kritériem je stanovení charakteristik zkoumaného vzorku:

1. odborné knihy, odborné články, odborné texty, zákony v platném znění, recenzovaná media (webové stránky, časopisy, noviny);
2. zdroje musí být aktuální (maximální stáří 10 let);
3. interní dokumenty organizace XY týkající se útvaru devizových trhů a zajištění rizik.

Druhým je formulace výzkumných otázek, na které je v příslušných textech potřeba nalézt odpovědi:

1. **co** je devizový trh a **jak** devizový trh funguje;
2. **kdo** jsou hlavní subjekty na devizovém trhu;
3. **jaká rizika** jsou s obchodováním na devizovém trhu spjata.

Přístup k literatuře byl filtrován na základě hesel pro vyhledávání nebo jejich kombinací. Hesla byla: devizové trhy, měnový kurz, burza, foreign exchange market, FX, currency rate, FX structured products, options, rizika, analýza rizik, market risk, bankovníctví, procesní modelování, procesy, obsahová analýza, polostrukturovaný rozhovor, semi-structured interview, participating observation. Součástí obsahové analýzy je tedy literární rešerše v teoretické části a šetření interních dokumentů organizace XY za účelem analýzy rizik a procesního modelování.

Součástí výzkumu byla obsahová analýza, která byla zaměřena nejen na příslušnou rešerši literatury dle stanovených kritérií, ale i na interní dokumenty organizace XY. Přístup k interním dokumentům byl stanoven v takovém rozsahu, aby odpovídal standardnímu zaměstnaneckému přístupu, který byl tedy omezen na dokumenty určené pro úzký okruh top managementu a kontrolní orgány.

2.7.2 Participativní pozorování

Yin (2018, s. 331) zúčastněné pozorování charakterizuje jako jednu z možností, kterou lze využít pro zajištění komplexních dat pro účely zpracování případové studie. Jako vhodný doplněk této metody autor uvádí například rozhovor či literární rešerši (šetření dokumentů a dokumentace). Participativní pozorování je specifické v tom, že se účastník přímo podílí na aktivitách zkoumaného případu nebo procesu a pracuje na sběru dat přímo v terénu, respektive v jeho v přirozeném prostředí (Yin, 2018, s. 352).

Bell et al. (2019, s. 407) uvádí mezi základní předpoklady pro provedení výzkumu zúčastněným pozorováním plnohodnotný přístup ke zkoumané oblasti. Za zkoumanou oblast označují autoři například proces, jev nebo skupina lidí v jeho bezprostředním prostředí, tedy tak, jak aktuálně probíhá. Autoři neomezený přístup upřesňují jako možnost se během výzkumu dostat k interním dokumentům, na interní jednání nebo vést rozhovor s kompetentními osobami, aby nebylo pozorování zkresleno neobjektivními zásahy.

Bell et al. (2019, s. 407) zároveň doplňují, že vhodným doplňkem participativního pozorování je rozhovor, který v rámci kvalitativního výzkumu pomáhá k lepšímu přístupu k datům.

Zúčastněné pozorování může být ovlivněno jeho formou, tedy zda je skryté či odhalené. Bell et al. (s. 414 a s. 415) srovnávají výhody a nevýhody pasivního či aktivního pozorování. U aktivního pozorování autoři spatřují lepší proniknutí do problematiky, nicméně zdůrazňují zachování objektivity a jako vhodné doplnění uvádějí například polostrukturované rozhovory. U pasivního je dle autorů výhodou zachování plného odstupu účastníka, nicméně získaná data nemusí naplňovat požadovaný rozsah.

Vysekalová et al. (2012, s. 58 a s. 59) pozorování definují jako tradiční výzkumnou metodu, která se od běžného pozorování liší pro svou objektivitu. Za výhodu metody pozorování považují autoři to, že zjišťuje přítomné chování blízké realitě. Z toho tedy vyplývá, že za objektivně stanovených parametrů by měl výzkumník se stejnými požadavky dospět ke stejným závěrům. Aby byla během výzkumu objektivita zaručena, autoři uvádí potřebné kroky ke správně provedení pozorování:

- důkladná a systematická příprava;
- následně vytvořit systém zaznamenávání;
- předem připravit kategorizaci pozorovaných jevů nebo činností.

Praktické využití v diplomové práci

Pro účely této diplomové práce jsou aplikovány metody zúčastněného pozorování, kdy systém zaznamenávání probíhal na předem vypracovaný arch, který byl vyplňován přímo na místě (v notebooku do excelové tabulky, kterou znázorňuje Příloha 1).

Zúčastněné pozorování probíhalo přímo na daném oddělení v rámci útvaru devizových trhů v předem stanovených a domluvených intervalech. Účast probíhala formou cyklických návštěv na jednotlivých odděleních vždy za přítomnosti manažera, manažeři byli vždy předem seznámeni s požadavky a harmonogramem. Jediné oddělení, na kterém fyzicky zúčastněné pozorování neproběhlo, bylo Oddělení kontroly a regulace. Žádost byla odmítnuta s odůvodněním, že je třeba zachovat striktní odstup od postupů oddělení.

2.7.3 Kontextuální rozhovory

Goodman et al. (2012, s. 129) kontextuální rozhovor uvádí jako významný doplněk pro pozorování určitého objektu v jeho přirozeném prostředí, za účelem zjištění postojů a odpovědí na otázky, které s tématem souvisí. Autoři člení rozhovor do několika hlavních fází, z nichž za nejdůležitější považují přípravu a informovanost dotazovaného, aby nedošlo k nedorozumění a aby dotazovaný spolupracoval. Dále se autoři zabývají problematikou objektivitu, což v praxi znamená opřít se od vlastního hodnocení a námitek během rozhovoru.

Praktické využití v diplomové práci

Metoda rozhovoru je pro účely této diplomové práce zvolena formou polostrukturovaného rozhovoru, a to za účelem zjistit co nejvíce osobních postojů a informací k rizikům ze strany zainteresovaných účastníků procesu.

V útvaru devizových trhů pracuje celkem 17 osob, ke kterým jsou svou činností přidruženy kontrolní útvary, které čítají dohromady celkem 22 osob. Součástí zúčastněného pozorování bylo provedení polostrukturovaných rozhovorů. O rozhovor bylo požádáno celkem 5 manažerů z útvaru devizových trhů a z přidružených kontrolních oddělení, z toho 3 rozhovor přijali, 1 rozhovor odmítl z kapacitních důvodů a 1 rozhovor odmítl ze zdravotních důvodů.

Rozhovory byly nahrávány se souhlasem dotazovaných a došlo k automatickému přepisu pomocí funkce diktování v mobilním telefonu s automatickým přepisem do poznámek. Rozhovory byly následně naformátovány a gramaticky upraveny se zachováním původního kontextu. Rozhovory jsou autentické. V rozhovorech je vždy použito pracovní zařazení dotyčného v rámci oddělení.

Pro rozklíčování jednotlivých informací z kontextuálního rozhovoru bylo použito kódování textu. Kódování textu obsahovalo klíčová slova, mezi které patřily výrazy, jako například: riziko, název oddělení, proces, procesní nastavení, hrozba, slabé místo. Tyto výrazy byly následně v textu vyhledány a informace z nich byly zpracovány ve fázi identifikace rizik.

Kompletní přepis a přehled rozhovorů tvoří Příloha 9.

2.7.4 Procesní modelování a procesní analýza

V českém prostředí je jedním z nejvýznamnějších autorů, který se procesní analýze a procesnímu modelování věnuje, pan prof. Ing. Václav Řepa, CSc.. Autor se věnuje procesům z hlediska informačních technologií. Popsané postupy a modely se dají ale aplikovat v rámci řízení procesů i na jiné podnikové procesy, protože autor o procesech a jejich fungování v organizaci pojednává i v obecnější rovině. Jednou z nejvýznamnějších publikací autora v tomto oboru je publikace z roku 2007 Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, na kterou navazuje publikace Procesně řízená organizace z roku 2012. V současné době v českém prostředí jeho výzkum dosud nikdo nerozšířil ani neprovedl vlastní.

Pro provedení procesní analýzy a vyhotovení procesního modelu je stěžejní definovat, co je proces a jakým způsobem je lze v organizaci odlišit. Řepa (2012, s. 15) definuje podnikový proces následovně: „*Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.*“

Vzhledem k tomu, že realizace devizových obchodů ve zkoumané organizaci XY probíhá na základě jednotlivých činů, které na sebe navazují (a je u nich nezbytná součinnost několika oddělení), odpovídá uvedená definice podnikového procesu této organizační aktivitě.

Dalším důležitým krokem, který je nezbytný k provedení procesní analýzy je dle Řepy (2012, s. 32 a s. 33) identifikace procesů jako takových, tedy zda se jedná o klíčové nebo podpůrné procesy. Autor uvádí, že klíčové procesy jsou pro každou organizaci specifické a vedou k naplnění primární funkce organizace (nebo jedné z nich) a v organizaci může běžet více klíčových procesů zároveň. To dle autora znamená, že každý klíčový proces vede přímo k produkci, a to služby nebo výrobku. Naproti tomu procesy podpůrné mají dle autora obecnější charakter a jejich hlavním smyslem je podporovat procesy klíčové. Hlavním cílem podpůrných procesů je tedy tyto procesy optimalizovat tak, aby byly co nejjednodušší a nejlevnější.

Řepa (2012, s. 34) se procesnímu modelování věnuje z pohledu procesně řízené organizace a na základě toho definuje tři základní druhy popisů:

1. globální model systému procesů;
2. model postupu procesů;
3. definice všech důležitých procesů v Základní popisné tabulce procesu.

Tyto tři procesní popisy spolu úzce souvisí. Řepa (2012, s. 35) globální model systému procesů charakterizuje jako hledání celkových souvislostí mezi procesy v organizaci, tedy jaké procesy jsou klíčové a podpůrné, jak spolu jednotlivé procesy souvisí, které procesy běží paralelně či jak na sebe navazují. Autor pak do základní popisné tabulky doplňuje základní údaje k procesům, které byla zjištěny v globálním modelu. V modelovaném procesu je pak dle autora přímo charakterizován jeden konkrétní proces, který je předmětem zájmu.

Praktické využití v diplomové práci

V programu MS Excel byla na základě výsledků pozorování vytvořena základní popisná tabulka činností (viz Příloha 2). Základní popisná tabulka slouží jako podklad pro vytvoření procesního náhledu a zároveň je podkladem pro uplatnění metod rizikové analýzy, tedy pro fázi identifikace rizik a fázi stanovení významnosti rizik, které jsou popsány v kap. 2.7.5.

Na základě shromážděných dat a teoretického podkladu byly vytvořeny 2 náhledy na aktuální procesy (viz Příloha 3 a Příloha 4) a dva upravené procesy (viz Příloha 10 a Příloha 11), které byly zpracovány pomocí bezplatné verze aplikace Miro.

2.7.5 Metody rizikové analýzy

Fotr a Hnilica (2014, s. 16) řadí analýzu rizik mezi jednu z klíčových fází risk managementu. Vedle hodnocení rizika, přípravy a realizace opatření k jeho snížení se autoři zabývají analýzou rizika jako jednou z nejdůležitějších fází, protože její výsledky obsahují kompletní a jasný přehled o daných rizicích. Rizika jsou tak přehledně zpracována a je možno s nimi nakládat ve všech plánech dotčených organizací.

Fotr a Hnilica (2014, s. 23) uvádí, že analýza rizik má dvě hlavní fáze: identifikaci rizik a jejich vyhodnocení. Identifikací rizik se autoři zabývají jako posouzením, které aktivity, jevy či procesy mají potenciál negativně (či naopak pozitivně) působit a přinášet například finanční ztráty. Vyhodnocení rizik naproti tomu autoři charakterizují jako fázi, která přináší informace o tom, zda je riziko přijatelné či nepřijatelné případně jak jej lze snížit. Autoři dále uvádí, že výstupem z analýzy rizik může být souhrnný dokument obsahující protiopatření a preventivní doporučení.

Fáze identifikace rizik

Fotr a Hnilica (2014, s. 25) uvádí, že hlavním cílem fáze identifikace rizik je nalézt a obsáhnout podrobný soubor rizikových faktorů, které by mohly mít negativní nebo pozitivní dopad (například finanční) na firemní výsledky. Autoři rozčleňují identifikaci rizik do pěti hlavních oblastí:

1. zaměření se na objekt analýzy rizika a jeho rozložení do menších celků, aby byla analýza co nejpřesnější a dostatečně účinná;
2. náplň identifikace, tedy hlavně jaké na objekt analýzy působí rizikové faktory, jaké jsou hlavní oblasti jejich zranitelnosti a kdy a kde by se rizika mohla vyskytnout;
3. nástroje určování rizik a informační zdroje (mezi které autoři řadí například některé nástroje strategické analýzy nebo myšlenkové mapy);
4. účastníky procesu identifikace rizik (který by měl obsáhnout co největší množství pracovníků firmy včetně top managementu);
5. požadavky na identifikaci rizik (například průběžný monitoring rizik, zavedení systémů včasného varování, vytvoření tvůrčího prostředí pro stimul určení včasných rizikových faktorů).

Fáze stanovení významnosti rizik

Fotr a Hnilica (2014, s. 28-29) v rámci této fáze uvádí dva hlavní přístupy ke stanovení významnosti rizika: analýzu citlivosti a expertní hodnocení. Analýzou citlivosti se autoři zabývají v kontextu s kvantifikovatelnými riziky, tedy takovými riziky, u nichž lze modelovat přímou závislost rizik na finančních kritériích firmy. U expertního hodnocení autoři uvádí jako hlavní nástroj matice rizik, které napomáhají ke stanovení stupnice u rizik kvalitativního charakteru, u kterého nelze přímo zhodnotit dopady na jednotlivé finanční ukazatele.

Fotr a Hnilica (2014, s. 38) do kvalitativního hodnocení zařazují matici hodnocení rizik, která má cíl přehledně strukturovat jednotlivé druhy rizik a jejich pravděpodobnost výskytu na základě expertního vyhodnocení (např. formou brainstormingu). Z matice hodnocení rizik, jak autoři uvádí, vyplývá, že každé riziko je tím významnější, čím má větší pravděpodobnost výskytu.

Praktické využití v diplomové práci

Fáze identifikace rizik vyplývá z kontextuálních rozhovorů, zúčastněného pozorování a obsahové analýzy interní dokumentace. Fáze stanovení významnosti rizik, tedy vypracovaná matice, byla vytvořena v programu MS Excel na základě shromážděných dat a její vizuální podobu obsahuje Příloha 8.

Pro účely této diplomové je využit nástroj kvalitativního stanovení významnosti rizik. Matice je strukturována do dvou oblastí, kde je stanovena pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu. Fotr a Hnilica (2014, s. 29) uvádí, že je možné zvolit stupnici rizik dle potřeby o třech a až pěti stupních intenzity a pravděpodobnosti výskytu. Za účelem stanovení významnosti rizik je vypracována stupnice, kterou znázorňuje Příloha 5 této práce.

Za účelem expertního posouzení rizik, které je pro účely stanovení významnosti rizik nezbytné, byl s manažery oddělení proveden krátký brainstorming, kde byla manažerům rizika předložena (účast maximální – 5 osob) k ohodnocení.

2.7.6 Metody případové studie

Yin (2018, s. 33) představuje případovou studii jako výzkumnou metodu, ke které uvádí dvojí definici. První část definice je dle autora pohled na případovou studii jako na metodu, která zkoumá případ v jeho přirozeném kontextu a v živém prostředí bez zásahu výzkumníka. Autor důvodem pro použití případové studie jako metody validace uvádí touhu odhalit příčinnost případu v jeho běžném působení. Druhá část definice je dle autora vystavena na základech definice první, ale rozšiřuje ji o možnost užití více variabilních zdrojů dat a možností, jak výzkum provádět.

Yin (2018, s. 10) charakterizuje tři základní komponenty nezbytné ke zpracování případové studie, kterými jsou:

- výzkum případové studie (tedy *způsob* šetření);
- případová studie (jako *metoda* dokazování či *metoda* výzkumu);
- případ (jako obvyklou *jednotku* dotazu v případové studii).

Autor popisuje v rámci trojitého principu vztah mezi jednotlivými částmi sestupně, tedy že hlavní vztah je mezi způsobem šetření případové studie a případovou studií a následně mezi případovou studií a případem.

Za účelem zajištění validních výsledků Yin (2018, s. 331) shrnuje použití tří základních principů v postupu případové studie. Prvním je dle autora zajištění komplexních dat z různých zdrojů, tedy například řešerší literatury, zúčastněným pozorováním nebo rozhovorem s kompetentními osobami na místě pozorování. Jako druhý předpoklad autor uvádí vzájemnou validaci výsledků pomocí případové studie a pokud je to možné, tak jejich porovnání. Za třetí autor uvádí případovou studii, která má na začátku definovaný předpokládaný stav, který jejími výsledky ověří nebo vyvrátí.

Praktické využití v diplomové práci

Případová studie je zpracována za účelem validace navrženého řešení a zobrazením rozdílu mezi dosavadním a novým stavem. Metody případové studie jsou zpracovány dle výzkumných metod R.K. Yina, který se metodami případové studie kontinuálně zabývá a svůj výzkum postupem času rozšiřuje. V českém prostředí se v současnosti výzkumu případové studie věnuje například J. Chrastina, který k tématu přispěl v rámci své publikační činnosti knihou Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu.

Konkrétně pro účely provedení případové studie v rámci této organizace jsou nastavena tyto tři kritéria:

- tři způsoby sběru dat, kterými jsou osobní účast v procesu, rozhovory, obsahová analýza;
- šetřeným případem je proces uzavírání devizových operací v útvaru devizových trhů v organizaci XY a identifikace rizik v tomto procesu;
- hlavní cíl případové studie je ověření validity navrženého řešení na praktickém příkladu.

3 Analytická část práce

Analytická část práce obsahuje popis organizace XY, ve které byl výzkum proveden. Dále obsahuje popis útvaru devizových trhů a jednotlivých oddělení, která jsou v procesu uzavření obchodu se zákazníkem a v procesu identifikace rizik v tomto útvaru činná.

Nedílnou součástí analytické části práce jsou výsledky šetření dosavadního stavu, výsledky vlastního výzkumu a popis odhalených rizikových oblastí a slabých míst v procesu. Závěrem analytické části práce je návrh inovovaného procesního řešení a souboru preventivních opatření, které je možné v praxi aplikovat, na které navazují konkrétní doporučení pro úpravu procesního nastavení v útvaru devizových trhů organizace XY.

3.1 Organizace XY

Organizace XY je česká banka s právní formou akciové společnosti, která na českém trhu podniká na základě licence udělené centrální bankou České republiky. Jedná se o společnost s více než dvacetiletým působením a mezi její hlavní podnikatelské činnosti spadají například investování do cenných papírů na vlastní účet, zprostředkování nákupu a prodeje cenných papírů pro zákazníky, zprostředkování platebního styku a zúčtování nebo finanční makléřství. Jednu ze stěžejních oblastí tvoří poskytování hlavních a vedlejších investičních služeb, včetně provádění devizových operací a uzavírání zajišťovacích operací. Vedení akciové společnosti se skládá ze statutárního orgánu (představenstva a dozorčí rady). Organizace XY se zaměřuje na poskytování služeb soukromým i právnickým osobám, působí v mezinárodním prostoru a její hlavní vizí je rozšiřování obchodních příležitostí v rámci států, které jsou členy Evropské unie.

3.1.1 Poslání organizace

Organizace XY přizpůsobila své poslání a podnikatelskou činnost moderním trendům, mezi které patří podpora projektů v rámci společenské odpovědnosti, různé druhy inovací a investice do technologického pokroku. Firemní prostředí je pozitivně ovlivněno prolínáním národních kultur. Hodnotami organizace XY, které společnost a její zaměstnanci v rámci podnikové kultury vyznávají, je poctivost, transparentnost, cílevědomost a hledání cest, jak vyhovět přáním svých zákazníků.

3.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura organizace XY je rozčleněna do divizí, z nichž každá spadá pod řízení určitého člena představenstva. Divize jsou rozděleny dle jejich oblasti působení na divize s charakterem obchodní činnosti, oblast podpůrnou (administrativní) a oblast regulace a řízení rizik. Jednotlivé divize mezi sebou velmi úzce spolupracují, a to jak při své běžné obchodní činnosti, tak při práci na inovačních projektech.

Organizační struktura společnosti se během posledních 20 let měnila dvakrát, přičemž tyto změny lze rozčlenit do dvou dekád. Na přelomu let 1999 a 2000 došlo k fúzi dvou společností, a to za účelem sjednocení a rozšíření podnikatelských aktivit, obohacení knowhow a o zvětšení prostoru k technologickému pokroku. Dalším významným milníkem, který přispěl ke změně organizační struktury (která se svým vývojem dostala až k výše uvedené současné podobě) byla změna vlastníka, která proběhla na přelomu let 2009 a 2010. Organizace XY je od svého počátku firmou mezinárodní a operace na devizovém trhu jsou jednou z jejích hlavních činností již více než dvacet let.

Útvar devizových trhů je tvořen komplexní spoluprací všech divizí, protože je v něm propojena obchodní činnost, součinnost podpůrných oddělení a nezbytná přítomnost oddělení regulace a

risk managementu. Útvar devizových trhů je svou činností přímo i nepřímo podřízen představenstvu, vůči kterému má reportovací povinnost a v některých úkonech podléhá jeho schvalovacím kompetencím. Do útvaru devizových trhů patří Oddělení řízení likvidity, Oddělení klientských obchodů, Oddělení řízení tržních rizik, Oddělení vypořádání obchodů a Oddělení kontroly a regulace.

3.1.3 Mezinárodní spolupráce organizace XY

Jedná se o mezinárodní společnost se zahraničními vazbami, které se společnosti promítají do svého cash flow a běžné podnikatelské činnosti. Organizaci XY vlastní zahraniční subjekt, spolupracuje s mezinárodní klientelou a s protistranami na mezinárodním trhu. Mezinárodní spolupráce se odráží i ve struktuře zaměstnanců, přičemž oficiálním komunikačním jazykem organizace XY je nejen čeština, ale i angličtina.

Organizace XY je členem mezinárodního komunikačního systému SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) a má pro obchodování na devizových trzích protistrany z různých zemí světa, což v praxi znamená, že je schopna vypořádat platební, obchodní a devizové transakce v mnoha měnách.

3.2 Útvar devizových trhů

Hlavním cílem útvaru devizových trhů je provádět devizové operace pro klienty na klientský účet, uzavírat devizové obchody na účet organizace XY a starat se o hladký průběh vypořádání. S tím souvisí kontrola a validace všech obchodů v rámci platné legislativy a platných nařízení v České republice.

Oddělení mezi sebou spolupracují na základě vypracovaných vnitřních předpisů, které patří do skupiny pracovních postupů. Společná pravidla, platná pro všechny zaměstnance, jsou ukotvena v interním etickém kodexu, ve vnitřních předpisech upravujících chování na pracovišti, ve směrnících o přístupu k dokumentům a ve směrnících o otázkách bezpečnosti.

3.2.1 Činnost útvaru

Útvar devizových trhů je svou činností charakteristický tím, že v rámci jeho činností dochází v krátkém čase k uzavírání komplikovaných obchodů, a to v objemech často převyšujících i částky v řádech několika milionů EUR. Zatímco v ostatních útvarech organizace XY se obchody uzavírají na základě dlouhých vyjednávání nebo na základě předem definované neměnné smlouvy, parametry obchodů v útvaru devizových trhů se mění na základě aktuálních tržních podmínek a jsou sjednávány v mezích uzavřené Rámcové smlouvy (detailní popis viz kap. 2.4.3). K vykonávání této práce je třeba vysoké psychické odolnosti a precizního přístupu.

Mezi jednotlivými odděleními v útvaru devizových trhů platí pravidlo tzv. „Čínské zdi“, což znamená, že veškerá komunikace mezi těmito odděleními musí probíhat přes nahrávané zařízení (telefon, intercom) nebo musí být písemně zdokumentovaná (emailová komunikace, předávací protokoly). Fyzické předání podepsaných dokumentů probíhá přihrádkou, která je součástí fyzického přepažení mezi kanceláři.

V praxi není možné, aby byla tato oddělení fyzicky propojena, protože by mohlo dojít ke střetu zájmů. Obchodní účet organizace XY a obchodní účty klientů musí být striktně odděleny. Činnosti oddělení sice navzájem korespondují a spolupracují, nicméně musí fungovat a být kontrolovány nezávisle. Je přísně zakázáno nátlakem či jiným donucovacím prostředkem vyvíjet vliv na jednotlivá oddělení mezi sebou, každý zaměstnanec musí pracovat dle svých předepsaných pravidel, pod dohledem svého manažera a dle svého nejlepšího vědomí. Všichni

jsou povinni dodržovat pravidla v rámci péče řádného hospodáře, dodržovat nastavená regulační opatření a v případě podezření na nekalou činnost ji neprodleně hlásit bez ohledu na reportovací povinnost.

Pro všechna oddělení útvaru devizových trhů jsou předem stanovená pravidla, která jsou součástí vnitřních předpisů. Každý vnitřní předpis má ve svém úvodu vždy přesně popsáno, kterých oddělení se týká, co je jeho účelem, jakým způsobem se daného oddělení dotýká a jaká je návaznost na zákonné povinnosti. Vnitřní předpisy jsou rozděleny do tří oblastí:

- předpisy upravující pracovní postupy a charakteristiku jednotlivých činností a zacházení se systémy;
- směrnice týkající se kontrolních činností;
- obecné vnitřní předpisy pro všechny zaměstnance upravující řád odměn, BOZP, požární směrnice, evakuační plány etc.

3.2.2 Jednotlivá oddělení

V této části je uveden popis jednotlivých oddělení, které fungují v rámci útvaru devizových trhů organizace XY. Součástí popisu je jejich zařazení v organizační struktuře organizace XY, popis pracovních činností a základní informace o provozu daného oddělení.

Oddělení řízení likvidity

Jednou z činností Oddělení řízení likvidity je uzavírání spotových a termínových operací na účtech organizace XY v mezibankovním prostředí (tedy s bankovními protistranami), řízení likvidity společnosti v domácí i zahraniční měně a nákup cenných papírů do portfolia organizace XY. Hlavním účelem obchodování na finančních trzích je zajištění kurzových, úrokových a likvidních rizik organizace XY.

Oddělení řízení likvidity je v denním kontaktu se členy představenstva, podává reporty o aktuální situaci a spolurozhoduje v otázkách finančního managementu. Mezi hlavní devizové operace uzavírané při naplňování činnosti oddělení patří FX spot, FX forward, FX swap a měnové opce. Toto oddělení patří do obchodní divize a podléhá přísné regulatorní kontrole.

Mezi další činnosti, které má Oddělení řízení likvidity ve svém popisu práce, je obchodování s cennými papíry a plnění plánu na výnos z nich. Jejich náplní práce je tedy vyhledávat na trhu obchodní příležitosti v podobě nákupu dluhopisů a dalších méně rizikových investičních instrumentů, které nakupují do obchodního portfolia organizace XY. Oddělení má i systém vlastních vnitřních kontrol, které musí být minimálně na roční bázi revidovány a kontrolovány Oddělením kontroly a regulace.

Oddělení řízení likvidity čítá celkem 5 osob, z čehož 1 osoba je manažer, 2 osoby mají specializaci na uzavírání devizových obchodů a 2 osoby na správu portfolia s cennými papíry. Odpovědnou osobou za správnost uzavřených obchodů, za plynulý a hladký chod oddělení a za obchodní činnosti tohoto oddělení je manažer. Na oddělení pracují 4 dealeri a 1 vedoucí pracovník.

Oddělení řízení likvidity používá ke své práci interní systémy pro zadání obchodů, interní systém na bázi customer relationship management (systém pro řízení vztahů se zákazníky, který používá k evidenci protistran) a interní systémy pro kontrolu vnitřních účtů organizace XY. K obchodování na kapitálovém trhu a k obchodování devizových operací používá OŘL obchodní systémy Bloomberg, Thomson Reuters a platformy bank na mezibankovním trhu.

Oddělení klientských obchodů

V rámci Oddělení klientských obchodů dochází k uzavírání devizových obchodů s klienty, a to v případě, že na základě předchozí domluvy na parametrech obchodu s obchodem obě strany souhlasí. Mezi hlavní devizové operace (shodně jako u Oddělení řízení likvidity) patří FX spot, FX forward, FX swap a měnové opce. Toto oddělení patří do obchodní divize.

Další činnosti, které Oddělení klientských obchodů provádí, přímo souvisí s přijímáním a prováděním klientských pokynů. Zaměstnanci klientské pokyny realizují na trhu, tedy nakupují a prodávají cenné papíry (dluhopisy, české i zahraniční akcie nebo různé modifikace investičních certifikátů třetích stran). Portfolio činností Oddělení klientských obchodů je široké, zahrnuje i kontroly prováděné na denní bázi, denní reporting, spolupráce při přečechování instrumentů nebo přímou podporu zákazníkům v nepřítomnosti jejich vztahového manažera.

V rámci organizační struktury je Oddělení klientských obchodů přímo podřízeno obchodnímu řediteli, který má reportovací povinnost vůči představenstvu. V Oddělení klientských obchodů pracuje celkem 5 zaměstnanců, z čehož je 1 manažer, 2 osoby se specializací na uzavírání klientských devizových obchodů a 2 pracovníci se zaměřením na obchodování na kapitálových trzích.

Obchodování probíhá pouze na základě klientských pokynů, protože organizace XY pracuje v tzv. Režimu „Execution only“, tedy provádění pokynů na účet klienta z jeho podnětu. Organizace XY neprovádí investiční poradenství ani automatickou správu klientského portfolia. V oddělení tedy pracují 4 klientští dealeri a 1 vedoucí pracovník.

Oddělení klientských obchodů využívá ke své práci interní systémy pro zadávání obchodů, systém na bázi customer relationship management (ke kontrole zákaznických účtů a pro zadávání požadavků ke kontrole). Pro obchodování na kapitálovém trhu využívá OKO systém Bloomberg, devizové operace na trhu neuzavírá. Na na trhu jsou realizovány prostřednictvím OŘL.

Oddělení vypořádání obchodů

Oddělení vypořádání obchodů je součástí podpurných oddělení a poskytuje přímou podporu a druhotnou kontrolu Oddělení řízení likvidity a Oddělení klientských obchodů. Oddělení vypořádání obchodů řeší druhotnou kontrolu (tzv. Kontrolu čtyř očí), faktické vypořádání obchodů (dodání jedné měny, přijetí druhé měny) a zúčtování. Jednou z nejdůležitějších funkcí tohoto oddělení je komunikace s vypořadacími centry na mezibankovním trhu. K dalším činnostem, které má OVO v gesci, je zúčtování poplatků za uzavření obchodů a kontrola zůstatků pro zaúčtování.

Další nedílnou součástí je reportovací povinnost, která spočívá v syntéze požadovaných informací o uzavřených obchodech, jejichž přehled odchází v předem stanoveném režimu. Reporty týkající se uzavírání devizových operací do portfolia organizace XY jsou vypracovány a odesílány kontrolnímu útvaru na denní bázi a patří do denní pracovní rutiny.

Oddělení vypořádání obchodů zajišťuje administrativu a archivaci dokumentace, kterou průběžně kompletuje. Dokumentace obsahuje klientské pokyny, confirmace, smlouvy, potvrzené objednávky, tištěné reporty a odeslanou korespondenci zákazníkům. Je zodpovědná za dodržení povinných archivačních lhůt a za evidenci, která musí být přehledná pro případ auditu nebo kontroly ze strany regulátora.

Oddělení řízení tržních rizik

Oddělení řízení tržních rizik se zabývá analýzou a reportováním rizik, která přímo souvisí s uzavíráním devizových operací. Má na starosti kontrolu operací uzavřených jak v Oddělení řízení likvidity, tak v Oddělení klientských obchodů. Ke kontrole využívá systém se zabudovaným algoritmem, který napomáhá monitorování transakcí. Mimo tyto činnosti má na starost i komunikaci s regulátorem, kterému reportuje na denní bázi přehled uzavřených obchodů. Oddělení řízení tržních rizik je zařazeno do divize regulace a řízení rizik a pro svůj charakter je přímo podřízené představenstvu. Velice úzce spolupracuje s právním oddělením a oddělením pro vnitřní kontrolu.

Mezi další činnosti OŘTR patří například kontrola portfolia cenných papírů organizace XY, kontrola a výpočty uzavíraných repo obchodů s centrální bankou, kontrola uzavřených repo obchodů (margin obchodů) s klienty Oddělením klientských obchodů a monitoring tržního vývoje. OŘTR v rámci podpory obchodním oddělením poskytuje reporty klientské angažovanosti (například výši pozice uzavřených derivátových transakcí) a soustavně pomáhá vyhodnocovat aktuální stav likvidních ukazatelů.

S tím souvisí i velmi úzká spolupráce s Oddělením řízení likvidity, protože Oddělení řízení tržních rizik má ve své správě i vyhodnocování kurzového rizika a nastavení mechanismů pro zajištění dostatečné likvidity podniku. Likviditu podniku hlídá pomocí speciálního software s velkým množstvím algoritmů a velmi intenzivním kontaktem s OŘL. Kurzové riziko spočívá v monitoringu počtu obchodů a případných ztrát, které je možné eliminovat například dočasně zvýšeným spreadem.

Oddělení kontroly a regulace

Oddělení kontroly a regulace je komplexní orgán organizace XY, který je nezávislý na všech činnostech podniku a má právo veta v rámci rozhodovacích kompetencí. Všechna oddělení s Oddělením kontroly a regulace spolupracují na vypracování vnitřních předpisů, vznášejí k němu požadavky na kontrolu, dotazy k regulaci a žádosti o posouzení jednotlivých problematických rozhodnutí.

Toto oddělení je přímo podřízené představenstvu, nicméně jako kontrolní orgán má privilegované, nedotknutelné postavení. Činnost tohoto orgánu je přímo regulována zákonnými opatřeními a je nedílnou součástí fungování organizace XY. V útvaru devizových kontrol provádí mimo jednotlivě vyžádaných kontrol a kontrol dle předem stanoveného harmonogramu i kontroly namátkové. Má kompletní přístup k datům, k e-mailovým schránkám, k nahrávaným hovorům i ke kompletní databázi devizových operací. Jaké systémy ke kontrole využívá, není známo nikomu vyjma zainteresovaných osob.

3.2.3 Příklady devizových operací

V této kapitole jsou uvedeny praktické příklady, které vysvětlují výpočet měnového kurzu z pohledu organizace XY. Příklady demonstrují, jak dochází k finálnímu výpočtu měnového kurzu, který je nabídnut zákazníkovi. Metodika těchto výpočtů je součástí standardních výpočtů pro jednotlivé měnové operace, nicméně v interních směrnících je upřesněna v souvislosti s maržovou politikou, technickým provedením a zákonným podkladem.

Uvedené příklady jsou převzaty z praxe, nicméně kvůli obchodnímu tajemství a GDPR nejsou zmíněny dotčené protistrany a osobní data. Kurzy operací jsou stanoveny na základě tržních podmínek a reálné maržové politiky. Každé oddělení útvaru devizových trhů (detailní popis je součástí kap. 3.2.2) má stanovenou tzv. produktovou knihu, což je adresně určený interní

předpis. Tento druh interního předpisu je charakteristický výčtem produktů, činností a souvisejících předpisů, které má dané oddělení v gesci.

Mezi hlavní operace, které jsou předmětem činnosti útvaru devizových trhů, patří zejména FX spot, FX forward a FX swap, jejichž teoretická rovina je popsána v kap. 2.4. Tyto tři typy devizových operací jsou nejčastější a zastupují 95 % všech uzavřených devizových operací, zbylých 5 % tvoří ostatní operace. Při výzkumu a pozorování nedošlo ke zpracování jiného typu obchodu než těchto tří. Během obchodování tvoří FX spot více než 60 % uzavřených obchodů, zbylých 40 % náleží rovným dílem uzavření FX swap a FX forward.

Nejčastější zastoupení měn v kombinacích měnových párů, ve kterých jsou devizové obchody sjednávány, jsou EUR, USD a domácí měna CZK.

FX spot

FX spot je z pohledu organizace XY nejjednodušším a nejrychleji uzavřeným obchodem. Je to jednosměrný obchod s promptním vypořádáním, jeho uzavření je rychlé a nejméně pracné. Zákazníci organizace XY pomocí FX spotů flexibilně vyrovnávají svojí cizoměnovou likviditu na běžných účtech, zejména pro platby faktur v rámci svého mezinárodního působení.

Příkladem je uzavření FX spotu se zákazníkem, kdy zákazník definuje parametry požadovaného obchodu následovně:

1. typ operace FX spot;
2. objem 200 000 EUR;
3. výměna EUR do CZK;
4. vypořádání D+1.

Výpočet finálního kurzu pro zákazníka se odvíjí od tržního kurzu, který je na trhu kotován. V případě, že je tržní kurz EUR/CZK bid 24,50, dealer sjednávající transakci odečte od tohoto kurzu nastavenou zákaznickou marži (např. 0,05 Kč) a finální kurz pro zákazníka je tedy 24,45.

V případě, že se jedná o stejné parametry, ale zákazník by si přál EUR naopak nakupovat, probíhá výpočet kurzu na stejném principu, ale na opačnou stranu. Tržní kurz EUR/CZK offer je například 24,51, dealer marži přičítá a finální kurz pro zákazníka je 24,56.

FX forward

Výpočet FX forward je pro dealera o něco náročnější, protože se jedná o transakci s termínovým vypořádáním. Nicméně díky automatickým platformám a systému, který většinu výpočtů provádí a poskytuje přímé kotace úrokových bodů, je možné jeho výpočet provést také velmi rychle.

Zákazník FX forward sjednává za účelem zajištění kurzu pro určitou očekávanou transakci v budoucnu. V případě, že má zákazník sjednaný kurz, může s ním pracovat ve svém účetnictví a zároveň při plánování dalších cizoměnových toků.

Parametry zadané zákazníkem jsou v tomto případě:

1. typ operace FX forward;
2. objem 500 000 USD;
3. výměna USD do CZK;
4. vypořádání D+36.

K výpočtu finálního kurzu dospěje dealer pomocí forwardových bidových úrokových bodů pro daný měnový pár. To znamená že k tržnímu kurzu přičítá nebo odečítá bidové úrokové body,

podle toho, jak se zrovna na trhu pohybují. K tomuto výpočtu následně přičítá zápornou marži. Například tedy tržní kurz (střed) USD/CZK je 22,30, bidové forwardové úrokové body na vypořádání D+36 jsou ve výši +0,031 a klientská marže je 0,02 Kč. Finální kurz pro zákazníka na FX forward je 22,311 USD/CZK. Za tento sjednaný kurz tedy bude zákazník v horizontu D+36 prodávat USD do CZK bez ohledu na aktuální tržní kurz.

Výpočet kurzu pro obchod opačné strany má své specifické modifikace, mezi které patří změna strany pro výpočet úrokových bodů a přičítání kladné klientské marže. Dealer tedy požaduje kotaci offerových úrokových bodů a přičítá kladnou marži. Zákaznický dealer dostane stejnou středovou kotaci kurzu (22,30), offerové úrokové body na D+36 jsou -0,062 a klientská marže je shodná, tedy 0,02 Kč. Finálním kurz je při těchto parametrech 22,258 USD/CZK. Za tento sjednaný kurz tedy bude zákazník v horizontu D+36 kupovat USD z CZK bez ohledu na aktuální tržní kurz.

FX swap

Tento typ operace je specifický ve sjednání dvou operací navzájem. Skládá se z promptní části obchodu a z termínové části obchodu, přičemž kurzy pro obě části obchodu jsou sjednány již při uzavření obchodu.

Finální kurz obou operací tedy zákazník od zákaznického dealera obdrží a může s ním operovat při plánování budoucího firemního cash flow v cizí měně. FX swap zákazník sjednává hlavně za účelem pokrytí dočasné likvidity. Zákazník nemá momentálně například na zaplacení faktury v jedné měně, ale zároveň v této měně očekává příjem v budoucnu. Má přebytek likvidity v jiné měně a pomocí FX swap může tuto situaci vyřešit.

Zákazník tedy zadává tyto parametry obchodu:

1. typ operace FX swap;
2. objem 500 000 EUR;
3. první část obchodu je nákup EUR z USD (z pohledu organizace XY prodej EUR);
4. druhá část obchodu je prodej EUR zpět do USD (z pohledu organizace XY nákup EUR);
5. vypořádání první části obchodu D+2;
6. vypořádání druhé části obchodu D+41.

Za účelem výpočtu kurzu požaduje klientský dealer tyto kotace: tržního kurzu offer EURUSD; aktuální středový kurz EURUSD; bidové forwardové úrokové body. Hodnoty těchto kotací pro výpočet jsou tržní kurz offer EURUSD 1,0905, tržní kurz střed EURUSD 1,0903, bidové forwardové úrokové body +0,0027. Zákaznická marže je v tomto případě 0,01.

Pro první část obchodu je kurz pro zákazníka tržní kurz offer EURUSD 1,0905, která je aplikovaná ve své čisté podobě bez jakékoliv marže. Zákaznická marže je aplikována až na termínovou část obchodu, kde je tento výpočet: tržní kurz střed EURUSD 1,0903 + bidové forwardové úrokové body 0,0027 – zákaznická marže 0,01 Kč (tedy 0,05% marže).

Finální kurzy pro sjednání FX swap dle parametrů stanovených zákazníkem a dle kotací jsou tedy 1,0905 EURUSD při sjednání promptní části obchodu a 1,0925 EURUSD v termínové části obchodu.

Modifikace parametrů při sjednání obchodu opačného směru probíhá stejně jako u FX forward, středový kurz první části obchodu se aplikuje shodně u obou typů měnového swapu.

3.3 Výsledky šetření dosavadního stavu

Součástí této části práce jsou výstupy z pozorování, analýza současného procesního nastavení, aktuálně řešená rizika a nastavení politiky řízení rizik. Součástí politiky řízení rizik je i definice čtyř základních oblastí, kterým se aktuálně nastavený management rizik věnuje.

Útvar devizových trhů je napříč organizační strukturou organizace XY nepostradatelným článkem pro její fungování. Průběžná identifikace a řízení rizik je součástí všech procesů firmy na všech úrovních.

Organizace XY má pro řízení rizik zřízené samostatné útvary, které se dále člení dle druhu rizika, který řeší (rizika související s úvěry, řízení rizik souvisejících s devizovým trhem a likviditou nebo řízení operačních rizik). Všechny tyto útvary spolupracují napříč celou společností a využívají nástrojů risk managementu.

3.3.1 Procesy

Jak vyplývá z přehledu klíčových procesů (viz Příloha 3), pro zpracování vstupu na výstup, běží v útvaru devizových trhů dva paralelní klíčové procesy:

- proces zpracování obchodu;
- proces identifikace rizik (tedy řízení rizik).

Oba procesy spolu velmi úzce souvisí, nicméně běží nezávisle na sobě, protože kontrolní procesy musí být striktně odděleny od obchodních, aby nedocházelo ke střetu zájmů.

Proces zpracování obchodu

Proces zpracování obchodu na devizovém trhu probíhá ve čtyřech hlavních činnostech, z nichž každá spadá do specializace jiné části útvaru devizového trhu. Příloha 3 poskytuje globální pohled na procesy, tedy jak spolu oba klíčové procesy souvisí a zároveň detailně popisuje činnosti procesu zpracování obchodu tak, jak na sebe navazují.

Činnosti na sebe mohou navzájem nejen navazovat, ale případně může Činnost 2 a Činnost 3 probíhat souběžně.

Aktéry **první fáze** jsou zákazník a Z_OKO. Obchody se zákazníky jsou sjednávány telefonicky, tedy komunikace za účelem zpětné kontroly probíhá přes nahrávanou pevnou linku. Na to, že je hovor nahrávaný a může být monitorovaný, je zákazník upozorněn před uskutečněním hovoru automatickým vzkazem. Zákazník při spojení s klientským dealerem sdělí požadované parametry obchodu, tedy typ obchodu, měnu, směr, požadované datum vypořádání, zákaznický účet a částku. Dealer si parametry obchodu poznamená, požádá zákazníka o chvíli strpení, odmlčí se a obrátí se s dotazem na kurz přes nahrávaný intercom na Z_OŘL.

Po sdělení kurzu ze strany Z_OŘL provede Z_OKO výpočet kurzu pro klienta na základě předem stanovené marže a provede kontrolu zůstatku na zákaznickém účtu. Následně se vrátí k telefonu se zákazníkem. Po odsouhlasení parametrů z obou stran je obchod považován za uzavřený a na obou stranách vzniká povinnost obchod vypořádat. Z_OKO je v této chvíli povinen nahlásit uzavřený obchod Z_OŘL, který může zahájit souběžně plynoucí fázi – tedy Činnost 3 (viz Příloha 3).

Ve **druhé fázi** zadává Z_OKO parametry obchodu do systému dle stanovené pracovní procedury. Během tohoto pracovního postupu v podstatě probíhá přenos manuálně zapsaných parametrů obchodu a domluvy přes nahrávaný telefon do elektronické podoby, aby byl

postoupen dalšímu zpracování Oddělením vypořádání obchodů. Z_OVO mají v této fázi na starost kontrolu obchodu, tedy zda byl dobře zadán, zda je dostatek prostředků na zákaznickém účtu a jestli není ve zpracování chyba. Po této kontrole může Z_OVO postoupit obchod k autorizaci dalšímu Z_OVO, který má při zpracování stejnou zodpovědnost jako Z_OVO, který obchod přebíral ke zpracování.

Třetí fáze svou činností navazuje na Činnost 1 i Činnost 2, protože záleží na momentálních prioritách a objemu sjednaného obchodu. Činnost 3 má v gesci Oddělení řízení likvidity, které na základě souhrnných a aktuálních informací vyhodnocuje potřebu uzavření obchodu na devizovém trhu a tím vyrovnání aktuální likvidity.

Fáze čtvrtá, tedy fyzické vypořádání obchodu je opět v gesci Oddělení vypořádání obchodů, které musí dohlédnout na proúčtování sjednaného obchodu na zákaznickém účtu: jestli byla transakce vypořádána ve správné výši, ve sjednaný čas a na správných zákaznických účtech.

Proces identifikace rizik

Proces identifikace rizik je globálním procesem, který je dále rozložen na čtyři dílčí procesy. Kontrolních procesů je v Organizaci XY více, nicméně tyto čtyři jsou pro účely této práce stěžejní. Procesy týkající se identifikace rizik při uzavírání obchodů na devizovém trhu jsou velmi rozsáhlé, spleť a vstupuje do nich hodně proměnných.

Pro demonstraci těchto procesů je vytvořen náhled (viz Příloha 4), kde jsou čtyři dílčí procesy identifikace rizik rozčleněny na další základní činnosti.

Tyto čtyři nezávisle fungující dílčí procesy řeší v souvislosti s devizovými trhy celkem čtyři hlavní oblasti rizik:

- operační rizika;
- kurzová rizika;
- tržní rizika;
- rizika související s likviditou.

Organizace XY má zpracovanou politiku pro řízení a kontrolu **operačních rizik**, a to ve vnitřní směrnici, která je závazná pro všechny zaměstnance. Identifikace a kontrola operačních rizik spadá do gesce Oddělení kontroly a regulace. OKR kontrolu provádí ve dvou hlavních liniích, tedy na základě hlášení nebo na základě namátkové kontroly.

V rámci kontroly operačních rizik je rozdělena jejich teoretická a praktická úroveň. To v praxi znamená, že teoretická úroveň je vyhodnocování potenciálních rizik a praktická úroveň je již incident, který se stal a který je nutné aktuálně řešit.

Pokud je prováděna kontrola na základě hlášení, je vždy nutné toto hlášení prověřit. Jak vyplývá z vnitřních směrnic, hlášení operačního rizika může zadat jakýkoliv ze zaměstnanců kdykoliv během své pracovní doby a OKR je povinno se jím zabývat. To znamená, že operační riziko může nahlásit kdokoliv z útvaru bez ohledu na to, zda se jedná o zaměstnance nebo manažera, i kdokoliv mimo útvar, pokud podezření na operační riziko má.

Nahlašovatel rizika zadá popis incidentu do speciálního systému, který slouží ke komunikaci s OKR. Příslušný zaměstnanec OKR incident převezme, prověří jej, změří dopady operačního rizika a zadá odpověď do systému. Pokud na základě měření dopadu rizika OKR vyhodnotí, že se jedná o riziko s vysokou pravděpodobností naplnění a dopadu, vyvodí příslušné důsledky a

navrhne protopatření. Pokud se jedná o riziko zanedbatelné, riziko zamítne a řeší jej individuálně s manažerem příslušného oddělení.

Namátková kontrola z podnětu OKR probíhá buď nahodile, nebo dle předem stanoveného systému kontrol. V případě nalezení operačního rizika zadává zaměstnanec OKR do systému hlášení současně s požadavkem na objasnění či vysvětlení daného incidentu manažerovi oddělení. V případě, že je vysvětlení v pořádku a tím je operační riziko objasněné, OKR jej přijme a incident uzavírá. V opačném případě vysvětlení zamítá a může buď požadovat od dealerů další informace, nebo rovnou vyvozuje z incidentu důsledky.

Kontrola **kurzového rizika** je součástí pracovních postupů Oddělení řízení tržních rizik. Kurzové riziko je v tomto případě identifikováno jako rozdíl mezi uzavřeným obchodem (resp. obchodem zadaným do systému) a aktuálními tržními podmínkami. Zaměstnanci OŘTR přijde hlášení ze systému, že došlo k uzavření obchodu s vysokým rozdílem proti trhu, což je pojistka proti tomu, aby dealer nemohl uzavřít pro organizaci XY nevýhodný obchod.

Pracovník OŘTR obchod zkontroluje a zasílá žádost o vysvětlení dealerovi (případně klientskému dealerovi, tedy na Z_OKO nebo Z_OŘL), který musí obchod zkontrolovat a přijít na to, proč byl obchod uzavřen s vysokým spreadem. Pokud byl jen obchod chybně zadán do systému, ale uzavření obchodu na trhu (nebo s klientem) je v pořádku, dealer (nebo klientský dealer) obchod v systému opraví a zašle na OŘTR vysvětlení.

V případě, že skutečně došlo k chybnému uzavření obchodu, dle vnitřních zásad je třeba neprodleně zavřít protiobchod, aby došlo k minimalizaci ztráty a incident nahlásit na OKR.

Kontrola **tržních rizik** probíhá v rámci denní pracovní rutiny Oddělení řízení tržních rizik a je běžnou součástí denního reportingu. Monitoring trhu probíhá tak, že zaměstnanec OŘTR provádí denní a mezihodinové srovnávání vývoje kurzů, které se týkají pozic, které má organizace XY ve svém portfoliu.

Následně provádí vyhodnocení parametrů, které by mohly vývoj kurzu ovlivňovat, názory analytiků z centrální banky i z obchodních bank na trhu (dostupné v systému Bloomberg) a simulaci vlastních modelů dle interně stanovených pravidel.

V případě, že zaměstnanec OŘTR odhalí vysoký stupeň naplnění pravděpodobnosti tržního rizika, posoudí možnost, jak se proti riziku zajistit. Následně je Z_OŘTR povinen neprodleně informovat představenstvo, svolat speciální schůzi a získat alespoň tři souhlasy zainteresovaných osob.

Po získání souhlasu, bez ohledu na výši požadované zajišťovací operace je až následně možné zajišťovací operaci uzavřít. Pokyn k uzavření zajišťovací operace vydává výkonný člen speciální schůze a realizuje jej Oddělení řízení likvidity.

Kontrola **rizik souvisejících s likviditou** je kontinuální proces, který probíhá na denní bázi. Likvidní ukazatele zahrnují například ukazatele odlivu zákaznických depozit (souhrn za různá období) nebo ukazatel LCR. LCR (liquidity coverage ratio) je ukazatel krytí likvidity, který byl v prostředí českého bankovního trhu zaveden v roce 2015 na základě nařízení Komise v přenesené pravomoci (ČNB, 2015).

Všechny ukazatele, metodika výpočtu a pravidla pro jejich sledování jsou popsány v interních směrnících a přesto, že vychází z veřejně dostupných regulatorních podkladů, jsou předmětem obchodního tajemství.

Ukazatele porovnává OŘTR a OŘL na denní bázi, a to z důvodu případné rychlé reakce na jejich srovnání. V případě, že je zjištěn nedostatek nebo výkyv v jednotlivých ukazatelích, je tento stav neprodleně reportován představenstvu, aby se svolala speciální porada za účelem

určení dalšího postupu. Výstupem z porady je soubor opatření, které jsou následně realizovány prostřednictvím Oddělení řízení likvidity (dokup určité měny, uvolnění části devizových rezerv etc.).

3.3.2 Rizika

Organizace XY má detailně zpracovanou politiku řízení rizik, která je součástí několika interních dokumentů. Tyto dokumenty jsou závazné pro všechny zaměstnance, popřípadě jsou v dokumentech přesně specifikovány útvary, týmy nebo osoby, kterých se bezprostředně týká. Politika řízení rizik je kvůli přehlednosti rozdělena do několika dílčích dokumentů, které jsou vždy označeny pro dotčenou oblast.

V rámci této diplomové práce jsou řešena rizika s negativním dopadem, rizika s pozitivním dopadem nejsou předmětem zkoumání. Přehled rizik souvisejících s uzavíráním devizových operací v rámci útvaru poskytuje Příloha 6., kde je zároveň uvedena zkratka pro jejich označení použité pro vytvoření matice rizik.

V organizaci XY platí obecně v rámci politiky rizik poměrně jednoduché pravidlo – všechny nálezy a nálezy rizikových oblastí je povinné hlásit okamžitě po jejich objevení (ještě před zahájením řešení daného nálezu). Organizace XY má zákonnou povinnost hlásit některé druhy rizik přímo regulátorovi, přičemž parametry těchto nálezů jsou přesně specifikovány v interních směrnících.

Řízení rizik v Organizaci XY probíhá ve třech základních fázích, kterými jsou:

- identifikace a vyhodnocování rizik;
- analyzování nalezených rizik;
- management rizik;
- monitoring rizik.

Organizace XY v rámci útvaru devizových trhů řeší čtyři základní oblasti rizik: operační rizika, kurzová rizika, tržní rizika a rizika související s likviditou. Dále jsou v rámci této kapitoly uvedeny konkrétní příklady těchto rizik, které jsou v rámci politiky řízení rizik v organizaci XY řešeny.

Operační rizika

V rámci identifikace a následném hodnocení operačních rizik se využívá expertních odhadů manažerů, kteří dle předem stanovených měřítek vyplňují k příslušným rizikům komentář. Tyto komentáře jsou zaznamenávány na OKR a archivovány pro případ auditu nebo kontroly regulátorem. Oddělení OKR pro každé operační riziko, které se v rámci jakékoliv činnosti najde (ať už na základě hlášení nebo interního šetření) stanovuje kvalitativní a kvantitativní metriky.

Kvantitativní metriky mají přímý cíl, kterým je změřit dopad na aktiva organizace XY. Kvalitativní metriky jsou stanovovány individuálně, a jejich cílem je změřit přímý či nepřímý dopad na aktiva či jinou zainteresovanou stranu (například na zákazníka).

Seznam operačních rizik, která jsou aktuálně řešená v souvislosti s útvarem devizových trhů, (nebo již byla v minulosti identifikována), čítá cca 5 položek. Z těchto položek je nejvíce zastoupená položka chybných obchodů.

Chybný obchod je definován jako obchod, u kterého došlo k chybnému uzavření (OKO, OŘL), k chybnému zaúčtování (OVO) nebo k jeho úplnému opomenutí (neprovedení zadání obchodu

domluveného s klientem). Tento druh rizika je hodnocen kvalitativně, tedy není možné předem určit, jaký by měl tento druh rizika přímý finanční dopad.

V rámci hodnocení tohoto rizika je nastaven jeho limit, slovní popis a soubor opatření, která jsou vyžadována a pravidelně kontrolována. Odhalování operačních rizik a jejich řešení probíhá dle procesu popsaného v kap. 3.3.1. Zpracovaný soubor preventivních opatření je přímo závazný pro všechny manažery a zaměstnance v útvaru devizových trhů.

Operační rizika lze tedy rozdělit na tři hlavní – riziko chybného uzavření klientského obchodu, riziko chybného uzavření obchodu v portfoliu organizace XY a riziko chybného vypořádání obchodu.

Kurzová rizika

Kurzová rizika jsou v gesci OŘTR, které je identifikuje a hodnotí. Oddělení řízení tržních rizik má v interní směrnici stanovené postupy měření a vyhodnocování rizik. Metodika těchto postupů je přímo v souladu s požadavky regulátora a je na roční bázi vyhodnocována a aktualizována. Jednou z metod, pomocí kterých organizace XY kurzová rizika vyhodnocuje, je metoda Value at Risk, která je popsána v kap. 2.6.3 této práce.

Mezi nejdůležitější kurzová rizika, která jsou svou povahou spojena se sjednáním obchodu se zákazníkem, patří riziko chybně sjednaného obchodu se zákazníkem. V případě, že zaměstnanec OKO sjedná obchod se zákazníkem za špatný kurz, tedy za kurz chybný a vymykající se aktuálním tržním podmínkám, vznikne významný kurzový nesoulad. Tento nesoulad s sebou přináší ztrátu, která je vyčíslena rozdílem sjednaného obchodu a aktuálním tržním kurzem, na který se musí udělat protiobchod stejného charakteru.

Tržní rizika

Kontrola tržních rizik je součástí standardního postupu OŘTR, jehož cílem je vyhodnotit pravděpodobnost dopadu vývoje tržních podmínek na portfolio organizace XY. Rizika jsou vyhodnocována pomocí monitoringu trhu, který spočívá v analýze tržního prostředí a faktorů, které na něj aktuálně působí.

Mezi tržní rizika patří změny v národní ekonomice, které jsou způsobeny například vlivem zasedání České národní banky, politickými rozhodnutími v otázkách vládních transferů či mimořádné události, mezi které mohou patřit například přírodní katastrofy. Dále jsou rizika nadnárodní, která jsou způsobena zahraničními událostmi a mají vliv na pohyby měnového kurzu. Rizika a jejich dopad je složité vyhodnotit, proto jsou rizika hodnocena slovním popisem a řešena ad hoc.

Riziko výkyvu měnového kurzu je možné pokrýt zajišťovací operací, tedy uzavřením například operace FX forward, při které dojde k zajištění měnového kurzu na určitou částku k určitému datu. Tržní rizika mají vliv na chování subjektů, které s organizací XY devizové operace sjednávají, proto je třeba na výkyv měnového kurzu promptně reagovat.

Rizika související s likviditou

Rizika související s likviditou jsou v organizaci XY rozčleněny do dvou hlavních typů, které jsou riziko financování a riziko tržní likvidity.

S uzavíráním obchodů v rámci devizových trhů souvisí riziko tržní likvidity, které spočívá v ohrožení, že organizace XY bude muset vyrovnávat svou cizoměnovou pozici za horší měnový kurz tak, aby pokryla potřeby vznikající z požadavků na obchody se zákazníky. Pro

pokrytí likvidity jsou v organizaci XY stanoveny ukazatele, které řeší pravděpodobnost vzniku rizika a jeho vyhodnocování v čase. V případě, že je třeba promptně reagovat na vzniklou situaci, je riziko vyhodnoceno okamžitě na základě aktuálních údajů o měnovém kurzu a potřebě vykrytí likvidity.

Na likviditu organizace XY mají vliv i jiné než devizové operace. Patří mezi ně například vyrovnávání pohybů na účtech zákazníků, platby faktur dodavatelům nebo nákupy či prodeje cenných papírů.

Riziko související s pokrytím likvidity (akutní i potenciální) je možné alespoň částečně zmenšit uzavřením termínové devizové operace FX swap, kdy dojde k aktuálnímu pokrytí nedostatku v jedné měně a rovnou k zajištění kurzu protioperací. Z toho důvodu je nutné likviditu neustále vyhodnocovat a kontinuálně sledovat její vývoj.

3.4 Výsledky výzkumu

V procesu identifikace rizik v organizaci XY bylo během zkoumání zjištěno několik slabých míst a byla odhalena rizika, která nejsou řešena. Z rozhovoru se třemi manažery (viz Příloha 9) vyplynulo, že manažeři shledávají systém identifikace a kontroly rizik nejednotným, komplikovaným a postrádají jeho ucelenou formu.

Z kombinace základní popisné tabulky činností (viz Příloha 2) a zmapovaného původního procesu (viz Příloha 3) vychází Příloha 7, která znázorňuje přehled odhalených slabých míst. Z popisu činností, zmapovaného procesu a pozorování tedy vyplývá celkem 7 slabých míst, která jsou doprovázena jednotlivými riziky.

Výsledky vlastního výzkumu jsou zjištěná slabá místa a rizika v procesu identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY a určeny dvě hlavní oblasti, kterými se zabývá návrh řešení v kapitole 3.4.3.

Během výzkumu bylo zjištěno, že v některých rizikových oblastech chybí preventivně nastavená opatření. Dále bylo zjištěno, že ve dvou hlavních procesech (v procesu uzavření obchodu a procesu identifikace rizik) byly nalezeny dvě hlavní rizikové oblasti. Tyto dvě rizikové oblasti vizualizuje Příloha 7 a sestávají z dvou dílčích procesů, jejichž současné nastavení vykazuje slabá místa.

Další oblastí, kterou je proces identifikace rizik ovlivněn, je oblast personální. I přes skutečnost, že má organizace XY ve svých interních směrnících politiku rizik detailně rozpracovanou a této oblasti se intenzivně věnuje, trpí vážným nedostatkem kvalifikované a specializované pracovní síly v oblasti kontroly devizových trhů.

3.4.1 Slabá místa v procesu

Rizikové oblasti, kterých je celkem 7, se týkají celého procesu identifikace rizik a souvisí s každou činností, která je v procesu uzavření obchodu. Příloha 7 znázorňuje přehled nalezených kritických oblastí mezi prováděnými činnostmi a aktuálním systémem identifikace rizik. Součástí přehledu je označení jednotlivých rizikových oblastí se stručným popisem.

Riziková oblast 1 se týká písemného záznamu hovorů na Oddělení klientských obchodů. Při telefonickém spojení Z_OKO a zákazníka si Z_OKO fyzicky zaznamenává písemně na papírový formulář před sebou, což zaměstnanci slouží jako podklad pro uzavření obchodu. Z pozorování vyplynulo, že průměrný počet obchodů sjednaných na Oddělení klientských obchodů je 58, což je průměrně 7,25 uzavřených obchodů za 1 hodinu na 1 pracovní směnu. Z toho během pozorování byl průměrně 1 obchod denně zadán do systému na základě chybně

provedeního zápisu na písemný formulář. Každá z těch chyb je řešena individuálně, vzniká na ni tedy časová náročnost a v krajním případě se s ní pojí i finanční ztráta.

V tomto případě chybí ochrana před chybou zaměstnance, která se může stát i zkušenému profesionálovi. Tento postup je standardně zaznamenán i v interních předpisech, tam ale žádné preventivní opatření nastavené není. Toto riziko je na základě expertního posouzení vyhodnoceno jako riziko operační.

Druhá riziková oblast (**Riziková oblast 2**) je kontrola vychýlení kurzu při sjednání obchodu se zákazníkem. K vychýlení kurzu může dojít buď na základě tržního výkyvu, nebo chybou Z_OKO, případně Z_OŘL, kdy může dojít v obou případech buď k chybnému sjednání obchodu, nebo k chybnému zadání do systému.

V tuto chvíli je nejdůležitější čas, což znamená, že je třeba promptně na vzniklou situaci reagovat, aby se mohla uzavřít opoziční operace. V současném nastavení systému hlídá tuto operaci OŘTR, kterému po zadání ze systému chodí hlášení. V případě, že systém dle nastaveného algoritmu detekuje chybu (systém disponuje algoritmem pro porovnávání živých dat, zadaných dat a povoleným rozpětím), je hlášení odesláno – tato operace ale trvá minimálně 10 minut (nebo i déle), a zároveň je zde časová prodleva při kontrole zaměstnancem OŘTR.

Během pozorování dorazily na OŘTR celkem 4 hlášení o chybně zadaném obchodu (vychýlení kurzu), z toho 2 hlášení byly bez dopadu a 2 hlášení přinesly finanční ztrátu, přičemž v případě, že by byl zásah rychlejší, dala by se v prvním případě ztráta minimalizovat a ve druhém případě zcela odstranit. Toto riziko je vyhodnoceno jako kurzové.

Riziková oblast 3 se odvíjí od zadávání obchodu do systému. Zaměstnanci OKO a OŘL zadávají sjednané obchody do stejného systému, který nemá kromě chybného data vypořádání jiný zádržný systém. To znamená, že v případě, že zaměstnanec OKO udělá chybu, je pravděpodobné že odchylku od sjednaného kurzu systém nijak nevyhodnotí a dojde zároveň k chybnému uzavření obchodu v portfoliu organizace XY.

Během pozorování k takovému případu nedošlo, nicméně tato riziková oblast je mezi rizika zařazena na základě posouzení manažerů. Toto riziko bylo vyhodnoceno jako operační.

Rizikové oblasti 4 a 5 spolu velmi úzce souvisí a týkají se identifikace tržních rizik. Tyto oblasti byly vyhodnoceny jako rizikové nejen na základě zprávy z externího auditu, ale vyplývá i z rozhovoru s manažerem OŘTR (viz

Příloha 9), kde M_OŘTR zmínil příliš vysokou byrokratickou zátěž při schvalování promptního řešení.

Při pozorování došlo k významnému posunu úrokových sazeb a ke zveřejnění prognózy růstu míry inflace, což způsobilo zvýšený zájem zákazníků o uzavření FX obchodů (spotových i termínových) a zároveň se zvýšil zájem o přesun kapitálu na mezibankovním trhu, na což bylo ze strany organizace XY třeba promptně reagovat. Vysoká administrativní zátěž se projevila prodlevou 3 dnů, ve kterých mohlo dojít k zavedení rychlejších protipatření a mohla být snížena reakční doba. Rizika z oblastí 4 a 5 jsou vyhodnoceny jako rizika tržní.

Riziková oblast 6 přímo souvisí s uzavřením obchodu se zákazníkem a projevením uzavřeného obchodu v bilanci organizace XY. V rámci této oblasti jsou dobře nastavené kontrolní mechanismy a jejich vyhodnocování probíhá v předem stanovených intervalech, nicméně tato oblast byla jako riziková vyhodnocena kvůli zpožděnému přenosu dat mezi Oddělením klientských obchodů a Oddělením řízení likvidity. Při nahlašování obchodů OKO není stanovena ani vyžádána žádná zpětná vazba. OŘL se tak řídí nahlášenými údaji, případně vložením obchodu do systému, čímž dochází k prodlevě ve vyrovnání bilance a možnosti zhoršení kurzu, potažmo uzavření pro organizaci XY ztrátového obchodu.

Během pozorování došlo ke 2 případům, ve kterých se projevila prodleva mezi sjednáním zákaznického obchodu a uzavřením obchodu do portfolia organizace XY finanční ztrátou, která musela být následně vyrovnána uzavřením zajišťovací operace.

Tato oblast je po zvážení, zda se jedná o riziko likvidity nebo riziko operační, vyhodnocena rizikovou oblastí spadající do operačních rizik.

Sedmá kritická oblast (**Riziková oblast 7**), která je na přímé cestě mezi kontrolou operačních rizik a fyzickým vypořádáním obchodu, je doprovázena několika dílčími riziky. V oblasti vypořádání obchodu je zainteresováno Oddělení vypořádání obchodů. Z rozhovorů (viz

Příloha 9) vyplynulo, že 2 manažeři ze tří dotazovaných shledávají právě na Oddělení vypořádání obchodů kritickou oblast, která si žádá nápravu.

Z pozorování na Oddělení vypořádání obchodů, zaznamenaného do základní popisné tabulky činností (kterou obsahuje Příloha 2), vyplynulo, že na oddělení je nedostatečně nastavený kontrolní mechanismus. Nedostatky spočívají v absenci kontrol při provádění zúčtovacích operací a absenci kontroly při jejich autorizaci, z čehož následně vznikají kritické chyby.

Oddělení vypořádání obchodů má samo o sobě sloužit jako první kontrolní orgán, který by měl zachytit případné chyby a upozornit na ně zaměstnance Oddělení řízení likvidity i Oddělení klientských obchodů. V současné době bohužel OVO zadané parametry obchodů nekontroluje a dochází pouze k prostému účtování, protože chybí nastavení takového kontrolního procesu, který by tuto funkci naplňoval.

3.4.2 Oblasti určené k nápravě

Z fáze identifikace rizik byly vyhodnoceny celkem dvě hlavní oblasti, které jsou určeny k nápravě. Tyto oblasti se bezprostředně týkají útvaru devizových trhů, ale jejich úprava by měla dopad na fungování i několika dalších útvarů organizace XY. Nastavená preventivní opatření, změny v procesech, nebo změna v systémovém nastavení by mohla přinést užitek i jiným útvarům, které s útvarem devizových trhů úzce spolupracují.

První oblastí jsou identifikovaná rizika, která nejsou v současné době v organizaci XY řešena. Jejich detailní přehled včetně významnosti obsahuje Příloha 8, kde je obsažena matice rizik. Pro řešení těchto rizik by bylo vhodné nastavit takový preventivní soubor opatření, aby se jejich dopady nebo četnost dostaly do kategorie s velmi malým dopadem a velmi malou pravděpodobností.

Druhou oblastí je procesní nastavení, které je v současné době v rámci kontroly sice detailní, nicméně poměrně komplikované, což potvrdili dotazovaní manažeři (viz

Příloha 9).

3.4.3 Návrh řešení

Návrh řešení má dvě hlavní oblasti a je následně testován pomocí případové studie, která je uvedena v kapitole 3.5.

První oblastí je soubor preventivních opatření, který je navržen cíleně pro aktuální výkon činností v útvaru devizových trhů v organizaci XY dle jejich současných možností. Další oblastí je návrh nového procesního modelu, který by byl součástí již existujících procesů.

Soubor protiopatření by v praxi mohl sloužit jako ochrana před nově identifikovanými riziky popsány v kapitole 3.4.1. Užitím nového proaktivního procesního modelu by se identifikace případných nových rizik usnadnila a zrychlila.

Riziko 1 – Písemný záznam hovorů

Preventivním opatřením proti chybám, které doprovází písemný záznam hovorů, by byl automatický přepis těchto hovorů. Automatický přepis by automaticky měli k dispozici zaměstnanci OVO, kteří jsou zodpovědní za účtování obchodů a mohli by tak snadno zkontrolovat parametry sjednaného obchodu. Stěžejní by byla 4 hlavní data: sjednaný kurz, částka, datum vypořádání a typ operace.

Implementace této funkce je v kompetenci interního IT oddělení, přičemž náklady na tuto implementaci by činily 0 Kč a zabraly by 4 hodiny čistého času. Tato funkce je součástí aktuální licence poskytované služby a IT oddělení by tuto funkci pouze aktivovalo a nastavilo.

Argumentem proti zavedení tohoto opatření je zvýšení časové náročnosti na zaúčtování obchodu a implementace nového postupu do interních směrnic. Nicméně časová náročnost by se zvýšila v řádu maximálně několika desítek vteřin na jeden obchod, což se v porovnání s tím, jak by navržené opatření fungovalo, jeví jako zanedbatelné.

Riziko 2 – Zpožděné hlášení ze systému na OŘTR

Řešením pro zpožděné hlášení ze systému je systémové nastavení, kterým by bylo nastavení kratšího časového intervalu při detekci kurzového vychýlení systémem. Hlášení by tak zaměstnanci OŘTR dorazilo dříve než za 10 minut, přičemž ideální čas pro nahlášení vzhledem k vysoké volatilitě na devizovém trhu nelze přesně stanovit. Čím kratší časový interval, tím větší potenciál pro odhalení chyby, návrhem tedy je nastavit systémově dostupný nejkratší časový interval, kterým je 1 minuta od zadání.

Pro tento případ je vhodné kontrolu posílit, což by bylo řešitelné na úrovni OVO, jehož zaměstnanci by kontrolu prováděli kontinuálně před zaúčtováním obchodu.

Změna systémového nastavení by sice přinášela náklad ve výši 1000 EUR (dle aktuálně platného sazebníku společnosti, která systémovou podporu poskytuje), nicméně posílení kontroly a pružnější systémové nastavení mohou toto riziko posunout v matici rizik pozitivním směrem.

Riziko 3 – Absence systému upozorňujícího na vychýlený kurz

V současnosti užívaný systém umožňuje nastavení algoritmu, který by byl aplikován vždy při zadávání jednotlivých obchodů. Algoritmus by byl nastaven s maximální tolerancí odchylky od tržního kurzu do maximální výše 0,1 % (odchylka cca 2–3 haléře pro EURCZK).

Implementaci tohoto komplexního řešení by bylo možné zadat dodavateli systému. Argumentem proti je cena řešení, která by dle předběžné kalkulace vycházela na cca 5000 EUR (z čehož je 1000 EUR poplatek za změnu a 4000 EUR samotná implementace).

Na první pohled se zdá řešení rizika nákladné, nicméně vzhledem k průměrnému množství uzavíraných obchodů denně a velikosti potenciálních škod při zadání vychýleného kurzu, je tento náklad více než opodstatněný.

Riziko 4 a 5 – Vysoká administrativní zátěž v rozhodovacím procesu

Vysoká byrokracie v některých procesech významným způsobem zdržuje a zatěžuje část rozhodovacích procesů. Proces rozhodování je možné zjednodušit o jednu rozhodovací úroveň, kdy OŘL sice bezprostředně podléhá řízení představenstva, nicméně potřebuje další souhlasy útvarů.

Nicméně Oddělení řízení likvidity a představenstvo má v rozhodovacím procesu vždy právo veta, tudíž by bylo přínosné nastavit limitní pásma pro uzavírání obchodů. V nastavených limitních pásmech by pak přítomnost některých rozhodovacích členů nebyla vyžadována.

Tím by se proces zjednodušil a došlo by k rozhodování ve zrychleném procesu. Proces by byl efektivnější a časová úspora by byla několik desítek minut, což je pro rozhodování u obchodů na devizových trzích významná časová úspora.

Přehled nového řešení, včetně limitních pásem, obsahuje Příloha 10.

Riziko 6 – Prodleva v hlášení obchodů z OKO na OŘL

Riziko 6 řeší bezprostřední vyžadování zpětné vazby na přijatý obchod. V případě, že zaměstnanec Oddělení klientských obchodů nahlásí bezprostředně obchod značného objemu, který bude ovlivňovat aktuální likviditu organizace XY, měl by být tento obchod potvrzen zpět. V případě, že zpět potvrzen nebude bude vyžadována zpětná vazba – intercom, telefonicky nebo mailem.

V tomto případě jsou tedy dvě možnosti řešení:

1. hlášení přijetí obchodu přes nahrávaný intercom (který je v současné době v provozu – 0 Kč náklad), případně telefonicky, e-mailem;
2. podružná evidence plynoucí ze systémového vybavení, tedy v praxi fungující jako „odškrtávání“ zpracovaných obchodů – v případě delší prodlevy hlášení.

Nevýhodou plynoucí z druhého řešení je žádost o velmi náročnou kalkulaci. Dle předběžných informací není možné takovou službu předem nacenit, protože obsahuje mnoho administrativních a regulatorních požadavků a kroků. Z toho důvodu je jako dočasné řešení lepší první řešení, které lze začít v praxi testovat okamžitě bez dalších dodatečných nákladů.

Riziko 7 – Nastavení kontrolního procesu na OVO

Náprava kontrolního mechanismu na Oddělení vypořádání obchodů spočívá v nastavení dílčího procesu, který v současné době v útvaru devizových trhů nefunguje. V současně nastaveném procesu chybí dvě dílčí činnosti na OVO, kterými jsou kontrola obchodů při jejich přijetí a tzv. kontrola „čtyř očí“ při jejich účtování. Nastavení dílčího procesu k hlavnímu procesu uzavření obchodu vizualizuje

Příloha 11.

V případě, že by během kontroly čtyř očí proběhla kontrola s vyhodnocením v pořádku, obchod by se posunul k zaúčtování. V opačném případě by byl buď vrácen v rámci oddělení zadavateli (tedy zpět k původnímu Z_OVO), případně zpět k zadání do systému na Oddělení klientských obchodů.

Úprava tohoto procesu by zahrnovala přidání dvou dílčích činností a technické posílení datové základny pro kontrolu na Oddělení vypořádání obchodů. Součástí tohoto navrženého řešení je také důkladné interní školení pro zaměstnance Oddělení vypořádání obchodů, aby bylo jasné, jakým způsobem má být kontrola prováděna, jaké má mít přesné parametry a jaká data je nezbytné kontrolovat.

3.5 Případová studie

Případová studie v této diplomové práci slouží k testování navrženého řešení na praktickém příkladu. Hlavním cílem případové studie je ověřit správnost navrhovaného řešení a validovat výsledky, které by navržené řešení přineslo v praxi. Případová studie je členěna do čtyř hlavních podkapitol.

První podkapitola obsahuje praktický příklad a jeho zadání. Druhá podkapitola shrnuje provedení příkladu v praxi v současném nastavení. Třetí ukazuje jeho proaktivní řešení a srovnává jednotlivé aspekty obchodu v jeho nové verzi. Čtvrtou podkapitolou případové studie jsou závěry z testování.

Jedná se o skutečný příklad z praxe, který byl během pozorování v organizaci XY uzavřen. Z důvodu zachování objektivity v souladu s obchodním tajemstvím byly pozměněny přesné částky, nicméně řádově čísla odpovídají uzavřeným obchodům.

Obě varianty případové studie, tedy varianta současného procesního nastavení a varianta v novém procesním nastavení jsou koncipovány na základě objektivně stanovených podmínek. To v praxi znamená, že nové řešení by bylo možné aplikovat paušálně i na další uzavírané obchody, jako například FX spot či FX forward.

3.5.1 Testovací případ

Klient telefonicky kontaktuje Oddělení klientských obchodů s požadavkem na uzavření devizové operace, konkrétně operace FX swap. Jedná se o testovací příklad ojedinělý (během pozorování nastal tento případ pouze jednou během čtrnáctidenního pozorovacího období), nicméně škodní následky ukazují na situaci, z níž je možné vzít si ponaučení.

Konkrétní požadované parametry zákazníkem: FX swap v objemu 2 mil. EUR proti domácí měně (Kč), začátek obchodu D+2³, požadované vypořádání termínové operace D+40. Požadavek na promptní operaci je nákup požadovaného objemu v EUR zákazníkem, požadavek na termínovou operaci je prodej stejného objemu v EUR zákazníkem zpět.

Z pohledu organizace XY se tedy jedná o operaci, kdy při promptní operaci zákazníkovi požadovaný objem prodává, při termínové operaci jej od zákazníka kupuje zpět.

Objem uzavření obchodu je v nadlimitním pásmu. Tento stav je momentálně na Oddělení řízení likvidity řešen uzavřením obchodu v tzv. statusu pod dohledem. V tomto případě je tedy nezbytné pro sjednání obchodu na devizovém trhu schválení M_ORTR (nebo zástupce) a alespoň jednoho člena představenstva. Limity jsou stanoveny v interních směrnících.

Při telefonickém rozhovoru mezi zákazníkem a Z_OKO dochází k upřesnění parametrů, které si Z_OKO poznamenává ručně na papírový formulář. V okamžiku, kdy má poznamenané parametry se obrací přes intercom na OŘL s přesnými parametry. Během komunikace s OŘL Z_OKO požaduje EUR/CZK bidové úrokové body (pipsy) na FX swap, vypořádání promptní operace D+2, vypořádání termínové operace D+40.

Zaměstnanci Oddělení řízení likvidity poskytnou Z_OKO kotaci po výpočtu úrokových bodů ve výši +0,005 Kč (tedy 0,5 haléře). Z_OKO dále postupuje standardním způsobem, tedy vypočítá kurz pro zákazníka (spotová část obchodu tržní kurz 24,50, termínová část obchodu tržní kurz 24,50 + 0,005 Kč – stanovená zákaznická marže 0,01 Kč) a sjedná s klientem obchod.

³ Zkratka D+X je běžnou součástí praxe při vypořádání promptních i termínových operací. D je den sjednání obchodu (v anglickém jazyce se používá T – trade date) a X je počet dní, za který bude obchod fyzicky vypořádán.

První část obchodu je tedy uzavřena za kurz 24,50 EUR/CZK a druhá část obchodu 24,495 EUR/CZK. Po odsouhlasení parametrů na obou stranách hlásí Z_OKO výsledek obchodu na OŘL.

3.5.2 Provedení obchodu v současném procesním nastavení

Provedení obchodu v současném procesním nastavení probíhá ve čtyřech základních fázích, z nichž každá obsahuje souhrn specifických činností. Ty jsou vždy doprovázeny nezávislou kontrolní činností.

Předpokladem pro testování v současném procesním nastavení je přítomnost identifikovaných rizik a hrozeb ve všech oblastech určených k nápravě, které obsahuje kapitola 3.4.1 včetně vyčíslení případných škod.

Po uzavření obchodu se zákazníkem začínají souběžně běžet dvě hlavní činnosti. Jednou z nich je reflexe změny bilance organizace XY na mezibankovním devizovém trhu na základě sjednaného FX swapu se zákazníkem. Druhou je zadání obchodu do systému zaměstnancem Oddělení řízení likvidity.

Průběh obchodu a nastalé komplikace

Jak vyplynulo z pozorování, v této fázi procesu se mohou vyskytnout celkem 2 zásadní komplikace. Po nahlášení obchodu na OŘL není vyžadována ani poskytnuta zpětná vazba o jeho zaznamenání, dochází tedy k prodlevě ve sjednání obchodu na mezi bankovním trhu. Z_OKO provede na písemném formuláři chybný zápis, který následně přenáší do systému (obchod se zákazníkem je sjednán správně).

Z první komplikace vyplývá kurzové riziko, kdy může dojít k výraznému posunu tržního kurzu, což má negativní vliv na současnou i budoucí bilanci organizace XY. Druhá komplikace je následně přenesena v celém procesu na další úroveň.

V praxi na OŘL došlo k situaci, kdy musí zaměstnanci tohoto oddělení neprodleně jednat, ale potřebují ke schválení souhlas M_OŘTR (případně zástupce) a alespoň jednoho člena představenstva. Uzavření transakce se tak prodlužuje minimálně o několik desítek minut, což situaci komplikuje. Tržní kurz se posouvá, koruna proti euru vlivem napětí ze zasedání ČNB výrazně oslabuje (EUR zdražuje). Došlo k posunu úrokových bodů na +0,003.

Z_OKO zaznamenává na základě svého zápisu do systému tržní kurz o 1 Kč nižší (Z_OKO se přepsal na papírovém formuláři), tedy **23,50** EURCZK místo sjednaných **24,50** EURCZK. Zadání sjednaného kurzu se zákazníkem je zadáno ve správné výši.

V případě přenosu typografické chyby do systému Z_OKO dochází k posunu chyby na další subjekt, kterým je Oddělení vypořádání obchodu. Typografická chyba není systémem nijak detekována a systém chybné zadání posouvá ke zpracování. Tato situace nastává i za předpokladu, že v systému standardně živa data jsou. Vychýlení kurzu o jednu celou korunu by tedy měl systém zachytit ihned při zadávání. Na Oddělení vypořádání obchodů následně obchod přebírají k zaúčtování.

Oddělení vypořádání obchodu nemá k dispozici živa data ani přepis hovoru se zákazníkem, spoléhá tedy na data zanesená v systému zaměstnancem Oddělení klientských obchodů. Od Z_OKO obdrží data, která obsahují typ obchodu, data vypořádání, částky obou operací, marže a v neposlední řadě i fyzické zákaznické účty, na kterých mají být obchody přeúčtovány. Následně Z_OVO přechází rovnou k zaúčtování zákaznického obchodu. Při účtování obchodu dochází k další chybě, která spočívá ve volbě chybných zákaznických účtů, nicméně kvůli absenci kontrolního mechanismu je tato chyba odhalena až ex post.

Na OŘL běží schvalovací proces, prodleva jsou řádově desítky minut od sjednání obchodu. Na OŘTR mezitím dorazilo kontrolní hlášení, že na OŘL je problém s bilancí organizace XY (absence uzavřeného mezibankovního obchodu) a ohledně výkyvu kurzu u klientských obchodů (chybně zadaný kurz do systému na OKO). Oddělení řízení tržních rizik se obrací s žádostí o vysvětlení na Oddělení klientských obchodů a na Oddělení řízení likvidity, kde souběžně řeší schvalovací proces k uzavření mezibankovního obchodu.

Výsledkem naplnění komplikací a současného procesního nastavení je tedy uzavřený obchod se zákazníkem, který:

- je pozdě reflektován v portfoliu a bilanci organizace XY;
- je chybně zadaný do systému (místo plusové obchodní marže tedy momentálně systémově generuje ztrátu) a s chybným tržním kurzem potvrzen zákazníkovi;
- je špatně zaúčtovaný na klientském účtu.

V tomto případě je přímo přítomným kontrolním orgánem z útvaru pouze Oddělení řízení tržních rizik, které je účastníkem procesu. Oddělení kontroly a regulace, které řeší operační rizika související s uzavřením obchodů, by v tomto případě řešila až nastalé škody z procesu vyplývající, tedy opět řešení ex post.

Současné procesní nastavení identifikace rizik v útvaru devizových trhů řeší pouze následek, nikoliv příčinu.

Řešení komplikací a vyčíslení nastalých / potenciálních škod

Na základě systémového hlášení a dotazu z OŘTR prověřuje zaměstnanec dotčeného oddělení (OKO nebo OŘL) situaci a správnost zadání obchodu. Při odhalení chybně zadaného obchodu kontaktuje Z_OVO o navrácení obchodu v systému zpět, aby jej Z_OKO (příp. Z_OŘL) mohl zrušit a zadat jej znovu.

Mezitím je Z_OKO povinen prošetřit vzniklá rizika a objasnit další konsekvence, které chybou vznikly nebo vzniknout mohly, aby mohl následně syntetizovat hlášení o operačním riziku (které zasílá na OKR). Generovaná systémová ztráta z tohoto obchodu byla na OŘTR označena ve výši 2 mil. Kč (2 mil. EUR byl sjednán obchod, odchylka od tržního kurzu byla zadána 1 Kč, tedy 2 mil. x 1 Kč je generovaná ztráta 2 mil. Kč). Velkým rizikem je v tomto případě pohyb na klientském účtu, kdy po zaúčtování obchodu (byť chybném) má již zákazník prostředky k dispozici a může s nimi provádět potřebné transakce.

V případě, že by tedy zákazník prostředky např. během doby řešení stihl odvést pryč, nebylo by možné obchod v systému zrušit a přeúčtovat. Pro tuto situaci je náhradním řešením nastavení tzv. technického kontokorentu, kdy po dobu zaúčtování má zákazník nastavené povolené překročení do debetu. Nicméně při takto velkém objemu a na základě nastavování povoleného debetu na základě chyby Z_OKO by byl tento samostatný proces nejen administrativně náročný, ale i riskantní.

Na základě těchto informací sepisuje Z_OKO hlášení, které zasílá na OKR ke zpracování. Z Oddělení kontroly a regulace na základě popsaného procesu přichází odpověď se škodním vyčíslením, které je dle vnitřních metrik stanoveno na **potenciální škodu ve výši 50 000 Kč**. Takto vyčíslená potenciální škoda je stanovena na základě hypotetických rizik, mezi které OKR zahrnuje například případné soudní výlohy, náklady na interní škodní událost, transakční náklady etc. Vzhledem k tomu, že se jedná o rizika hodnocená kvalitativním způsobem, v případě naplnění rizik by tato částka nebyla finální, nicméně během kontroly se s ní pracuje.

Po schválení ze strany představenstva a M_OŘTR uzavírá Z_OŘL zajišťovací operaci proti obchodu sjednaného se zákazníkem. Dle interních směrnic je nutné uzavřít protioperaci neprodleně bez ohledu na vzniklou ztrátu, a to z důvodu nepodstupování rizika z prohlubování ztráty.

OŘL tedy zavírá s protistranou shodně FX swap, který kopíruje operaci uzavřenou se zákazníkem. Vypořádání promptní části obchodu D+2 za aktuální tržní kurz 24,505 EUR/CZK, vypořádání termínové operace D+40 za kurz 24,502 EUR/CZK (kvůli posunu bodů na 0,003). V promptní části obchodu OŘL uzavírá do portfolia organizace XY operaci na nákup EUR za kurz 24,502 (zákazníkovi je prodala za 24,50 EUR/CZK, **ztráta 4000 Kč**), v termínové operaci uzavírá prodej EUR za kurz 24,502 (od zákazníka je zpět nakoupí za 24,495 EUR/CZK, rozdílem je tedy **zisk ve výši 14 000 Kč**).

3.5.3 Provedení obchodu v novém procesním nastavení

V novém procesním nastavení je základním předpokladem aplikovaný soubor preventivních opatření a proaktivní procesní nastavení, které je shrnuto v kap. 3.6. Testovací příklad je stejný jako v kapitole 3.5.1., pracují na něm stejní zaměstnanci, odehrává se ve stejném čase a stejných podmínkách.

První preventivní opatření je aplikováno hned při sjednávání obchodu se zákazníkem, a tím je automatický přepis hovorů. Při své práci jej nepocítí ani zaměstnanec Oddělení klientských obchodů, ani zákazník. Nahrávání hovorů je navíc běžná praxe a v případě potřeby by se hovor stejně přepisoval, jen by k přepisu docházelo ručně. Automatický přepis hovoru je po sjednání obchodu a zavěšení hovoru se zákazníkem samočinně k dispozici k nahlédnutí a ke kontrole na Oddělení vypořádání obchodů.

Po sjednání obchodu se zákazníkem (FX swap popsany v kap. 3.5.1) je neprodleně aplikováno druhé preventivní opatření, a to při nahlášení hovoru zaměstnancem Oddělení klientských obchodů na Oddělení řízení likvidity. Z_OŘL nahlašuje zpět, že obchod zaznamenal a přijal a mohou zahájit sled vlastních činností, případně je zpětná vazba vyžadována např. ještě telefonicky nebo písemně (e-mailem).

Při zadávání obchodu do systému Z_OKO je aplikováno třetí preventivní opatření, kterým je automatická kontrola systému při zadávání kurzu. Hlášení ze systému, které se v případě nesrovnalostí odesílá by zůstalo aktivní a plnilo by funkci kontrolní pojistky, a navíc by v případě nesrovnalostí mezi systémem a trhem vyslalo signál na OŘTR ve velmi krátkém časovém intervalu, kterým je 1 minuta.

V této fázi jsou tedy zatím eliminovány všechny chyby a není třeba hlásit žádnou rizikovou událost. Nedošlo k typografické chybě, která by se přenášela na další úroveň procesu, obchod je do systému správně zadán.

Při posunu zadaného obchodu do systému přechází sjednaný obchod do kompetence Oddělení vypořádání obchodů. Jeho zaměstnanci před fyzickým zaúčtováním obchodu zkontrolují vložená data, a to na základě náhledu na automaticky přepsaný rozhovor se zákazníkem. Fakticky stačí zkontrolovat pouze vstupní data, tedy datum, čas, částku, typ operace a účty pro zaúčtování. Tato kontrola tedy Z_OVO nezabere víc než 2 minuty čistého času na jeden obchod, ale výrazným způsobem posiluje kontrolní mechanismus. Obchod dále přechází před zaúčtováním ke kontrole „čtyř očí“, kterou provádí druhý Z_OVO. Po jeho autorizaci je možné obchod fyzicky zaúčtovat.

Mezitím je paralelně prováděná činnost na OŘL, jehož povinností je uzavřít zajišťovací operaci, která kopíruje zákaznický požadavek. V novém procesním nastavení je obchod převzatý a na

OKO nahlášený ihned po jeho uzavření se zákazníkem, což zamezuje vzniku časové prodlevy mezi zpracováním klientského obchodu a obchodu v portfoliu organizace XY. Jako kontrola, že byly zpracovány všechny obchody uzavřené na Oddělení klientských obchodů, je využití podružné evidence, která je popsána v kap. 3.4.3 v rizikové oblasti č. 6.

Pásmový limit, který je na jednu operaci stanoven na částku 1 mio EUR pro Z_OŘL s kvalifikací seniorního pracovníka (a kterou na Oddělení řízení likvidity v současné době splňují všichni), je pro uzavření FX swap dostatečný. Obchod je tedy možné rozdělit do dvou zajišťovacích operací po částkách 2x 1 mil. EUR a uzavřít obchod ihned. Není třeba eskalace na představenstvo ani na OŘTR. OŘTR následně sleduje průběžně vývoj bilance ve svých aktuálně nastavených procesech.

Během tohoto procesu nebylo nutné reflektovat ani eskalovat rizikové události a nebylo naplněno žádné z tržních, kurzových, operačních či likvidních rizik.

3.5.4 Výsledky testování

Rizikové dopady současného procesního nastavení byly shledány závažnými, protože mají dosah i mimo útvar devizových trhů. Jejich dosah spočívá v dočasném ohrožení oběžné likvidity, vystavování organizace XY riziku finanční ztrátě vyšší než 50 000 Kč a zaměstnání více fyzických kapacit, než by bylo třeba. Vzhledem k tomu, že frekvence obchodů je v útvaru devizových trhů vysoká (průměrně 58 sjednaných zákaznických obchodů denně – viz Příloha 2), je takové riziko vyhodnoceno jako nepřijatelné.

Navržená varianta v novém procesním nastavení je výrazně jednodušší, bezpečnější a rychlejší. V současně nastaveném procesním nastavení chybí kontrolní činnosti, je komplikované a riziko chybně zaúčtovaného obchodu je zvláště vysoké.

V momentálně používaném procesním nastavení bylo nutné sepsat 3 hlášení o škodních událostech, potenciálních rizicích a hrozbách. V proaktivním řešení neproběhla žádná toxická událost, která by zásadním způsobem ohrozila fungování organizace XY.

Zatímco v současném procesním nastavení byla vyčíslena potenciální škoda ve výši 50 000 Kč a faktická ztráta byla naplněna ve výši 4 000 Kč, v nově nastavené procesní variantě nedošlo ani ke ztrátě, ani k ohrožení. Nastavení inovovaných zádržných systémů je vyhodnoceno jako efektivní, stanovení nových limitních pásem a přesné požadavky na jejich dodržování jsou vyhodnoceny jako přínosné a bezpečné.

Nově navržený proces odstraňuje slabá místa v procesu identifikace rizik a při aplikaci doporučujících opatření proces zjednodušuje. Navíc by bylo možné jej v praxi aplikovat velmi rychle se zanedbatelnými náklady.

Inovovaný proces a soubor preventivních opatření zároveň posouvá rizika v rámci matice rizik. Příloha 8 zobrazuje matici rizik, která byla vyhodnocena na základě současného procesního nastavení, Příloha 12 naproti tomu vizualizuje, jakým způsobem by bylo možné rizika přehodnotit. Matice rizik inovovaného řešení ukazuje markantní diference mezi současným stavem a navrženým řešením.

U testování byla zachována požadovaná objektivita a případ byl testován v jeho přirozeném prostředí za běžných podmínek. U výzkumného případu byly zachovány jeho autentické vlastnosti, včetně běžných činností a průběhu procesů tak, jak je to v organizaci XY momentálně zavedeno. Navržené řešení a jeho implementace byla také aplikována v běžném testovacím prostředí za standardních podmínek, návrh řešení byl tedy ověřen validním způsobem.

3.6 Doporučení

Navzdory skutečnosti, že každý obchod uzavřený v praxi v útvaru devizových trhů je jiný a má své originální parametry, je vhodné procesní postupy průběžně revidovat a mnohé z nich standardizovat. Základem pro správné a bezpečné procesní nastavení a fungování útvaru devizových trhů je kontinuální vyhodnocování rizik nezávislým útvarem. Aktuálně je sice v organizaci XY nastavený a zpracovaný systém kontrol, který je obsáhlý a je striktně dodržován, nicméně z výzkumu vyplývá, že je třeba tento systém v několika oblastech bezpodmínečně posílit.

Aplikace souboru preventivních opatření a nového procesního nastavení, jehož implementace by byla jednoduchá a nenákladná, by omezila počet hlášení operačních rizik, byla by prevencí auditním nálezům a ucelila by kontrolu, která by probíhala operativně již na první úrovni.

Na hranici souboru preventivních opatření a návrhu nového procesního nastavení stojí i požadavek manažerů, kdy z rozhovoru s nimi (viz Příloha 9) vyplynulo, že by si přáli mít politiku řízení rizik v ucelené podobě. Na základě toho vzniklo doporučení připravit pro útvar devizových trhů speciální a komplexní formu interního dokumentu, který by obsahoval informace o identifikaci rizik v útvaru devizových trhů, a který by zároveň svým kontextem zapadal do celkové politiky organizace XY.

Bylo by vhodné, aby se na přípravě dokumentu podílela všechna oddělení útvaru devizových trhů, aby byla obsažena jak praktická, tak regulatorní část. Obě strany významným způsobem přispívají po profesní stránce, názorové setkání by tedy pomohlo ke kompletní a ucelené formě politiky rizik.

Vzhledem k tomu, že ucelená podoba navrženého řešení není finančně nákladná a byla by efektivní, může vrcholový management organizace XY zvážit jeho implementaci. Je reálné, aby aplikace souboru preventivních opatření, začlenění nových procesních činností do běžné pracovní rutiny a navržené řešení v personální oblasti byly aplikovány v horizontu půl roku. Organizace XY má v současné době zpracované strategické plány, taktické plány i plány operativní, tuto změnu by tedy nebylo komplikované začlenit do agendy již navrženého operativního plánu.

3.6.1 Soubor preventivních opatření

V této kapitole je uvedeno přehledné shrnutí souboru preventivních opatření. Pokud by se tato opatření stala běžnou součástí denní pracovní rutiny, došlo by k výraznému posunu při minimalizaci rizik a hlášení škodných incidentů. Hlavní charakteristikou preventivních opatření je skutečnost, že nejsou náročná ani časově ani by nevytvořily výraznou nákladovou položku.

Soubor preventivních opatření obsahuje:

1. automatický přepis hovorů;
2. zpětná vazba z Oddělení řízení likvidity o zaznamenání a převzetí obchodu;
3. samočinné upozornění systému na nesrovnalost mezi zadaným kurzem a živými daty;
4. zavedení fyzických kontrolních mechanismů – kontrolní procesy v Oddělení vypořádání obchodů.

Doporučením je tento soubor preventivních opatření implementovat a stanovit přesné parametry pro jeho dodržování. Stanovené parametry by měly kvalitativní i kvantitativní podobu, protože charakter doporučení je měřitelný různým způsobem.

3.6.2 Nové procesní nastavení

Inovované procesní nastavení by v praxi znamenalo provedení několika jednoduchých kroků. V případě, že by k těmto krokům management organizace XY přistoupil, následné postupy by s sebou přinesly v podstatě pouze úpravu interních předpisů. Nejednalo by se o nákladné zásahy, které by ale měly přínos i v dalších podnikových oblastech.

Doporučení o procesním nastavení obsahují především:

- posílení kontroly a nastavení příslušného kontrolního mechanismu na Oddělení vypořádání obchodů;
- nastavení nových limitních pásem pro uzavírání obchodů na Oddělení řízení likvidity;
- zjednodušení schvalovacího procesu / rozšíření schvalovacích kompetencí mezi Oddělením řízení tržních rizik, Oddělením řízení likvidity a představenstvem.

Součástí doporučení v novém procesním nastavení je v případě hlášení jakékoliv škodní události nebo rizika, které vzejde přímo z řad zaměstnanců útvaru devizových trhů, řešit jej neprodleně a důrazně.

Detailní analýza jednotlivých rizikových konsekvencí, které během procesu vzniknou nebo jsou vyhodnoceny jako potenciální, by měly vést k vytvoření preventivních opatření a úpravě činností, aby se jim v příštích případech dalo předcházet. To by v praxi znamenalo zavést politiku prevence a ponaučení, tedy z každého rizikového a chybného případu by se stal exemplární případ, na kterém by byly chyby identifikovány a ihned napraveny.

3.6.3 Personální opatření

Proces uzavření devizového obchodu je sice záležitostí automatických systémů, které fungují na bázi zabudovaných algoritmů, nicméně je stále obsluhován a řízen specializovanými zaměstnanci. Byť jsou v současné době kladeny na zaměstnance útvaru devizových trhů vysoké regulatorní požadavky a probíhá průběžné přehodnocování jejich kvalifikace a specializace, v tomto ohledu by bylo vhodné klást důraz na průběžné vzdělávání.

Školení, povinná literatura nebo příspěvky na vzdělávací programy by měly být v tomto ohledu prioritou, protože současné tempo vývoje technologií a regulací je velmi dynamické. Zaměstnanec je nezbytně průběžně motivovat k doplnění vzdělání a k seberozvoji, protože tak je možné se i při loajální a dlouhodobé spolupráci vyhnout tzv. profesní slepotě nebo pocitu vyhoření, které mohou mít vliv na přehlížení procesních chyb a mohou vést k vědomému provádění některých procesů chybně.

Konkrétní doporučení pro organizaci XY v personální oblasti spočívá v najmutí alespoň dvou pracovníků na Oddělení kontroly a regulace, kteří budou plně specializováni a dostatečně vzděláni na provádění přímé kontroly v útvaru devizových trhů. Současná situace napovídá, že se zaměstnanci učí s útvarem devizových trhů spolupracovat a kontrolovat jej spíše ad hoc. Pokud organizace XY vyhodnotí, že na trhu práce je nedostatek osob s příslušnou specializací, bylo by vhodné tyto osoby identifikovat a profilovat z interních personálních zdrojů. Toto doporučení je možné zahrnout do taktických plánů, protože je finančně i časově náročnější, než navržený soubor preventivních opatření a nové procesní nastavení.

4 Závěr

Existence automatických systémů a uzavírání obchodů pomocí online platform přinesl úsporu času, úsporu ekonomickou i možnost rychleji reagovat na aktuální tržní vývoj. Nicméně tato automatizace přináší i větší rizika. Dříve bylo běžné uzavírat devizové operace po telefonu, přičemž tato forma komunikace je vždy osobnější než využití automatické platformy. Byla tedy možnost zachycení jistých nepřesností v delším časovém úseku. Je potřeba zdůraznit, že na trhu uzavřený obchod je vždy stav, který již nelze vzít zpět. To v praxi znamená, že není přípustné se chyb dopouštět často a každý subjekt, který je na trhu oprávněn tyto obchody uzavírat, je povinen mít své vlastní interní postupy k tomu, aby nedocházelo k chybně uzavřeným obchodům. Každá chyba vystavuje banku nebo jinou organizaci okamžité ztrátě.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvořit proaktivní návrh řešení identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY. Tento cíl byl v úvodu formulován na základě definovaného manažerského problému, kterým jsou nedostatky v procesu identifikaci rizik.

Za účelem sběru a zpracování dat byl proveden samostatný výzkum. Součástí samostatného výzkumu byla rešerše literatury a shrnutí dosavadních teoretických poznatků v dotčené oblasti. Další podstatnou součástí výzkumu byla jeho analytická část, u které byl výzkum realizován přímo v organizaci XY. K sumarizaci teoretických poznatků bylo využito metod obsahové analýzy. K provedení samostatného výzkumu v organizaci bylo využito metod participativního pozorování, metod rizikové analýzy, procesního modelování, procesní analýzy a v nedposlední řadě metod kontextuálního rozhovoru.

Výzkum v organizaci XY probíhal v jejím přirozeném prostředí a ve standardním režimu jejich obvyklých podnikatelských aktivit. Návrh na provedení výzkumu byl v organizaci XY přijat velmi kladně a zástupci vrcholového managementu přivítali tuto možnost jako příležitost ke zlepšení a příležitost k odhalení a nápravě slabých míst v útvaru devizových trhů. Manažeri dotčených oddělení útvaru devizových trhů byli u výzkumu ochotní se do něj průběžně zapojovat dle svých časových a pracovních kapacit, zaměstnanci útvaru dotvářeli pracovní atmosféru. Organizace XY je otevřená inovacím a inovačním aktivitám, které mohou vést k efektivnějšímu využití všech podnikatelských zdrojů, a to od lidského kapitálu přes zdroje finanční až po know how. Z požadavků vrcholového managementu na provedení výzkumu vyplynulo, že závěrečnou práci by bylo vhodné vypracovat tak, aby se výsledky výzkumu a doporučení z nich plynoucí daly využít v praxi jako návod k posílení kontrolních procesů.

V analytické části práce jsou obsaženy výsledky šetření dosavadního stavu, v nichž je shrnuto fungování útvaru devizových trhů a jeho jednotlivých částí. Za účelem dotvoření jednotlivých činností útvaru devizových trhů byly použity tři základní příklady devizových operací, které jsou součástí běžného pracovního procesu všech oddělení útvaru.

V navazujících částech je praktická oblast věnována výsledkům vlastního výzkumu, pomocí kterého se podařilo odhalit 7 rizikových oblastí a s nimi související slabá místa nebo chybějící činnosti. Během výzkumu byla zjištěna provázanost těchto rizikových oblastí, ve kterých na sebe chyby v procesu průběžně navazují, a jedna chyba doprovází chybu další. Tím se podařilo naplnit dílčí stanovený cíl, a to zjistit dosavadní stav a nedostatky v procesu identifikace rizik v útvaru devizových trhů organizace XY.

Na základě teoretického podkladu a výsledků výzkumu v organizaci XY vyjmenovanými metodami byl vytvořen návrh řešení. Návrh řešení je naplněním hlavního cíle této diplomové práce. Proaktivní návrh řešení obsahuje soubor preventivních opatření a konkrétní úpravy v hlavních i dílčích procesech identifikace rizik. Soubor preventivních opatření obsahuje přehled prostředků, jejichž implementací lze zamezit rizikovým událostem a lze minimalizovat rizika, která se mohou v současné době v útvaru devizových trhů vyskytnout. Inovované

procesní řešení je založeno na zařazení dílčích činností do procesu tak, aby bylo řešení časově nenáročné a úsporné.

Návrh řešení byl následně validován pomocí případové studie. Případová studie ověřuje správnost navrženého řešení a testuje aplikaci opatření v jejím přirozeném prostředí a na praktickém příkladu. Výstupem z případové studie jsou dva hlavní závěry, tedy že navržené řešení je možné v praxi aplikovat, a že jeho aplikací by došlo k minimalizaci dopadů identifikovaných rizik a k výraznému zúžení rizikových oblastí. Inovovaný návrh řešení je vytvořen pro konkrétní organizaci XY, návrh tedy plně koresponduje s jejím podnikatelským zaměřením a aktuálními podmínkami a požadavky, které jsou organizací XY kladeny. Vzhledem k tomu, že výsledek validace na případové studii je kladný, může organizace XY využít dále formulovaná doporučení.

Z výzkumu a navrženého řešení vyplývají tři hlavní doporučení: aplikovat soubor preventivních opatření; změnit procesní nastavení v horizontu 6 měsíců navrženým způsobem; věnovat se důsledně personální politice útvaru devizových trhů.

Aplikace souboru preventivních opatření a změna v procesním nastavení v horizontu 6 měsíců je reálná, a na základě provedeného výzkumu byla vyhodnocena jako nezbytná. Jedná se tedy o krátkodobé akutní doporučení, které by mělo být co nejdříve dodrženo. Managementu útvaru devizových trhů v organizaci XY je doporučeno vzít v potaz všechny rizikové aspekty a porovnat je s navrženým řešením. Nový návrh řešení by bylo vhodné zahrnout do operativního plánování tak, aby se stal nedílnou součástí plánu pro nadcházející období.

U doporučení ohledně personální politiky není třeba nastavovat horizont jeho splnění na úroveň operativního plánování, nicméně ve střednědobém výhledu se může stát jednou z kritických oblastí. V tomto případě jde tedy o doporučení střednědobého charakteru, které by mělo být splněno v horizontu 3 let. Úbytek specializovaných pracovníků, a naopak přibývající požadavky na plnění regulačních základů může být problémovou kombinací na úrovni taktického plánování. Je tedy vhodné se z preventivních důvodů na tuto oblast zaměřit již nyní, aby bylo možné vytvořit plán pro případné zájemce o vzdělání v tomto oboru z interních zdrojů organizace XY. Dále by v personální oblasti bylo vhodné posílit školící program, ať už za účelem zlepšení oborových a speciálních znalostí, nebo navázání kontaktů v oboru s pracovníky se stejným zaměřením.

Dlouhodobá řešení jsou součástí strategického plánu, ve kterém se momentálně nacházejí plány ohledně plnění nastavených podnikatelských cílů útvaru devizových trhů a jejich postavení v rámci organizační struktury. V oblasti identifikace rizik v útvaru devizových trhů je aktuálně nezbytné přiřadit jednotlivým činnostem operativní prioritu a začít je tak řešit co nejdříve.

Jako dlouhodobou strategii o posílení kontroly by bylo vhodné zvolit kontinuální přehodnocování rizik a rizikových oblastí. Další vhodnou volbou pro organizaci XY by bylo věnovat se průběžnému nastavování preventivních opatření, což by nebylo doporučení pouze pro činnost útvaru devizových trhů, ale i pro další části organizační struktury. Dále by bylo vhodné přijmout prvky manažerského controllingu do své běžné pracovní agendy, a to ve všech odděleních útvaru devizových trhů.

Základní požadavky na kontrolní řízení by tak byly plněny již v první úrovni, druhá a třetí úroveň kontroly by nebyla přetížená a bylo by možné se hlubším způsobem zaměřovat na další kritické oblasti, případně jejich odhalení. Cílem posílení kontroly by nebylo pronásledovat zaměstnance za drobné chyby a implementovat zbytečné byrokratické prvky do fungujících procesů. Naopak komplexní posílení kontrolních činností by zaměstnancům i jejich nadřízeným usnadnilo pracovní postupy, bylo by možné se snáze přizpůsobovat dynamickým regulačním změnám a zavádět včas efektivní preventivní opatření.

Literatura

Primární zdroje

Zákon 21/1992 Sb. ze dne 1. února 1992 o bankách.

Zákon 256/2004 Sb. ze dne 30. dubna 2004 o podnikání na kapitálovém trhu.

Zákon 6/1993 Sb. ze dne 31. prosince 1992 České národní rady o České národní bance.

Monografie

BELL, E. et al. *Business research methods*. 5. vydání. New York: Oxford University Press. 642 s. ISBN 978-0-19-880987-6.

ČERNOHORSKÝ, J. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada Publishing, 2020. 460 s. ISBN 978-80-271-2215-8.

DONNELLY, B. *The Art of Currency Trading: A Professional's Guide to Foreign Exchange Market*. Hoboken, USA: Wiley publishing, 2019. 401 s. ISBN 978-1-119-58358-5.

FOTR, J. a J. HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOUCAULT, T. et al. *Market Liquidity: Theory, Evidence, and Policy*. USA: Oxford University Press, 2013. 417 s. ISBN 978-0-19-993624-3.

GOODMAN, E. et al. *Observing the user experience: a practitioner's guide to user research*. Second edition. Amsterdam: Morgan Kaufmann. 2012. 585 s. ISBN 978-0123848697.

HULL, J. C. *Options, Futures, And other derivatives*. 9. vydání. United Kingdom: Pearson Education Limited, 2018. 891 s. ISBN 978-1-292-21289-0.

JÍLEK, J. *Finance v globální ekonomice II*. Praha: Grada. 2013. 1. vydání. 560 s. ISBN 978-80-247-4516-9.

JUREČKA, V. *Makroekonomie*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. 2017. 368 s. ISBN 978-80-271-0251-8.

MANDEL, M. a J. DURČÁKOVÁ. *Mezinárodní finance a devizový trh*. Praha: Management Press, 2016. 452 s. ISBN 978-80-7261-287-1.

MEJSTŘÍK, M. et al. *Bankovníctví v teorii a praxi: Banking in theory and practice*. Praha: Karolinum, 2014. 855 s. ISBN 978-80-246-2870-7.

REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing. 2014. 768 s. ISBN 978-80-247-3671-6.

REVENDA, Z. et al. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2012. 423 s. ISBN 978-80-7261-240-6.

ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SCHWAGER, J. D. a M. ETZKORN. *A complete guide to the futures market: Technical analysis, Trading systems, Fundamental analysis, Options, Spreads, and Trading Principles*. Second edition. Hoboken: Wiley. 2017. 685 s. ISBN 978-111-8853-757.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: Grada. 2013. 488 s. ISBN:978-80-247-4644-9.

STIBOR, M. *Forex: jak zbohatnout a nekrást*. 2. vydání. Praha: Grada. 2016. 200 s. ISBN 978-80-271-0205-1.

SYROVÝ, P. a T. TYL. *Osobní finance: řízení financí pro každého*. Praha: Grada Publishing, 2021. 244 s. ISBN 978-80-271-3123-5.

ŠOBA, O. a M. ŠIRŮČEK. *Finanční matematika v praxi*. Praha: Grada Publishing. 2017. 330 s. ISBN 978-80-271-0250-1.

VÁVROVÁ, E. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Praha: Grada Publishing. 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4662-3.

VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSEKALOVÁ, J. et al. *Psychologie reklamy*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing. 2012. 328 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

WYSTUP, U. *FX options and structured products*. 2. vydání. United Kingdom. John Wiley & Sons. 2017. ISBN 978-1118471111.

YIN, R. K. *Case study research and Applications: Design and Methods. Sixth edition*. Los Angeles. SAGE Publications, Inc.. 2018. 352 s. ISBN 978-150-6336-169.

YOE, C. E. *Principles of risk analysis: decision making under uncertainty*. Second edition. Boca Raton: CRC Press, 2019. 793 s. ISBN 978-1-138-47820-6.

Odborné knihy a časopisy

Evropská centrální banka. *Ekonomický bulletin: 2022/2*. Frankfurt am Main, Německo. ECB. 2022. ISSN 2363-3581.

Internetové zdroje

Bloomberg [online]. New York city: Bloomberg L.P.. 2022 [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/quote/EURCZK:CUR>

Česká bankovní asociace [online]. ČBA, 2022 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/>

Česká bankovní asociace: *Rámcová smlouva o obchodování na finančním trhu* [online]. Praha: ČBA, 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/ramcova-smlouva-o-obchodovani-na-financnim-trhu>

Česká národní banka: *Dohled nad finančním trhem* [online]. 2022 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/>

Česká národní banka: *MIFID II/ MIFIR* [online]. Praha: ČNB, 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/legislativni-zakladna/obchodnici-s-cennymi-papiry-investicni-zprostredkovatele/mifid-ii-mifir/>

Česká národní banka: *O ČNB* [online]. Praha: ČNB, 2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/

Česká národní banka: *Obraty na devizovém trhu leden 2022* [online]. Praha: ČNB, 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/obraty-na-devizovem-trhu/Leden-2022-00001/>

Česká národní banka: *Sdělení o přístupu ČNB k implementaci ukazatele krytí likvidity* [online]. Praha: ČNB. 2015 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni->

trh/legislativni-zakladna/banky-a-druzstevni-zalozny/sdeleni-o-pristupu-cnb-k-implementaci-ukazatele-kryti-likvidity/

European banking federation: *Czech Republic's banking sector: Facts & Figures* [online]. Brusel: EBF, 2022 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.ebf.eu/czech-republic/>

ISDA: *International Swaps and Derivatives Association* [online]. New York. 2022 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.isda.org/about-isda/>

Justice.cz: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Česká republika: Ministerstvo spravedlnosti, 2022 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=861451&typ=PLATNY>

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Záznamový arch zúčastněného pozorování	II
Příloha 2 Základní popisná tabulka činností	III
Příloha 3 Globální pohled na klíčové procesy	IV
Příloha 4 Detailní pohled na klíčové procesy – dílčí procesy	V
Příloha 5 Stupnice hodnocení rizik	VI
Příloha 6 Přehled aktuálně řešených rizik	VI
Příloha 7 Přehled nálezů kritických míst.....	VII
Příloha 8 Matice rizik.....	VIII
Příloha 9 Kontextuální rozhovory	VIII
Příloha 10 Upravený proces kontroly tržních rizik	XIII
Příloha 11 Upravený proces uzavření obchodu.....	XIII
Příloha 12 Matice rizik v inovovaném procesu.....	XIV

Příloha 1 Záznamový arch zúčastněného pozorování

Záznamový arch zúčastněného pozorování			
Období	1.-17.12.2021	Období	27.12.2021-7.1.2022
Čas od-do	denně 9:00-12:00	Čas od-do	denně 9:00-17:00
Oddělení	Oddělení řízení likvidity	Oddělení	Oddělení clientských obchodů
Počet přítomných	4 vč. Manažera	Počet přítomných	3 vč. manažera
Počet nepřítomných	1	Počet nepřítomných	2
Zkoumaná činnost	Uzavření obchodu s protistranou na devizovém trhu	Zkoumaná činnost	Uzavření obchodu s klientem, zadání obchodu do systému
Zodpovědná osoba / osoby	M_ORL	Zodpovědná osoba / osoby	M_OKO
Popis činnosti	Kontrola platební bilance na nostro účtu, reakce na pohyby na účtech intraday - během obchodního dne, uzavření obchodu s protistranou	Popis činnosti	Klient zavolá, zaměstnanec OKO přijme hovor, poptá parametry obchodu (typ operace, měnový pár, částka, požadované datum vypořádání), navrhne parametry, odsouhlasí s klientem, zadává obchod do systému
Operace	FX spot, FX forward, FX swap, měnové opce	Operace	FX spot, FX forward, FX swap
Vyplývající rizika	Z_ORL poskytne špatný kurz, zavře obchod chybnými parametry, zavře obchod pozdě (tržní výkyv)	Vyplývající rizika	Obchod za klienta sjedná neoprávněná osoba, zaměstnanec OKO provede chybný výpočet parametrů, chybné zadání do systému
Počet rizik	3	Počet rizik	3
Období 10.1.-21.1.2022			
Období	10.1.-21.1.2022	Období	24.1.2022-4.2.2022
Čas od-do	denně 9:00-12:00	Čas od-do	denně 9:00-12:00
Oddělení	Oddělení řízení tržních rizik	Oddělení	Oddělení vypořádání obchodů
Počet přítomných	5 vč. manažera	Počet přítomných	5 vč. manažera
Počet nepřítomných	2	Počet nepřítomných	2
Zkoumaná činnost	Kontrola uzavřených devizových obchodů	Zkoumaná činnost	První kontrola před zaúčtováním, zaúčtování obchodů
Zodpovědná osoba / osoby	M_ORTR	Zodpovědná osoba / osoby	M_OVO
Popis činnosti	Zaměstnanec ORTR v rámci denní pracovní rutiny zkontroluje reporty uzavřených obchodů, zkontroluje parametry obchodů, průběžný monitoring bilance a výkyvy na devizovém trhu	Popis činnosti	Zaměstnanec OVO obdrží potvrzení o uzavřeném obchodu, zkontroluje konfirmaci se zadáním do systému, zaúčtuje obchod. Kontrola poslední instance před fyzickým vypořádáním
Operace	FX spot, FX forward, FX swap, měnové opce	Operace	FX spot, FX forward, FX swap, měnové opce
Vyplývající rizika	Hlášení ze systému přijde zaměstnanci až během 15 minut -> vysoké riziko změny tržních podmínek	Vyplývající rizika	Zaměstnanec neodhalí chybně zadaný obchod a průčítuje jej, chybné zúčtování (jiný účet), prodleva v zaúčtování obchodu > klient odvede prostředky a na sjednaný obchod nebude dostatečný zůstatek
Počet rizik	1	Počet rizik	3

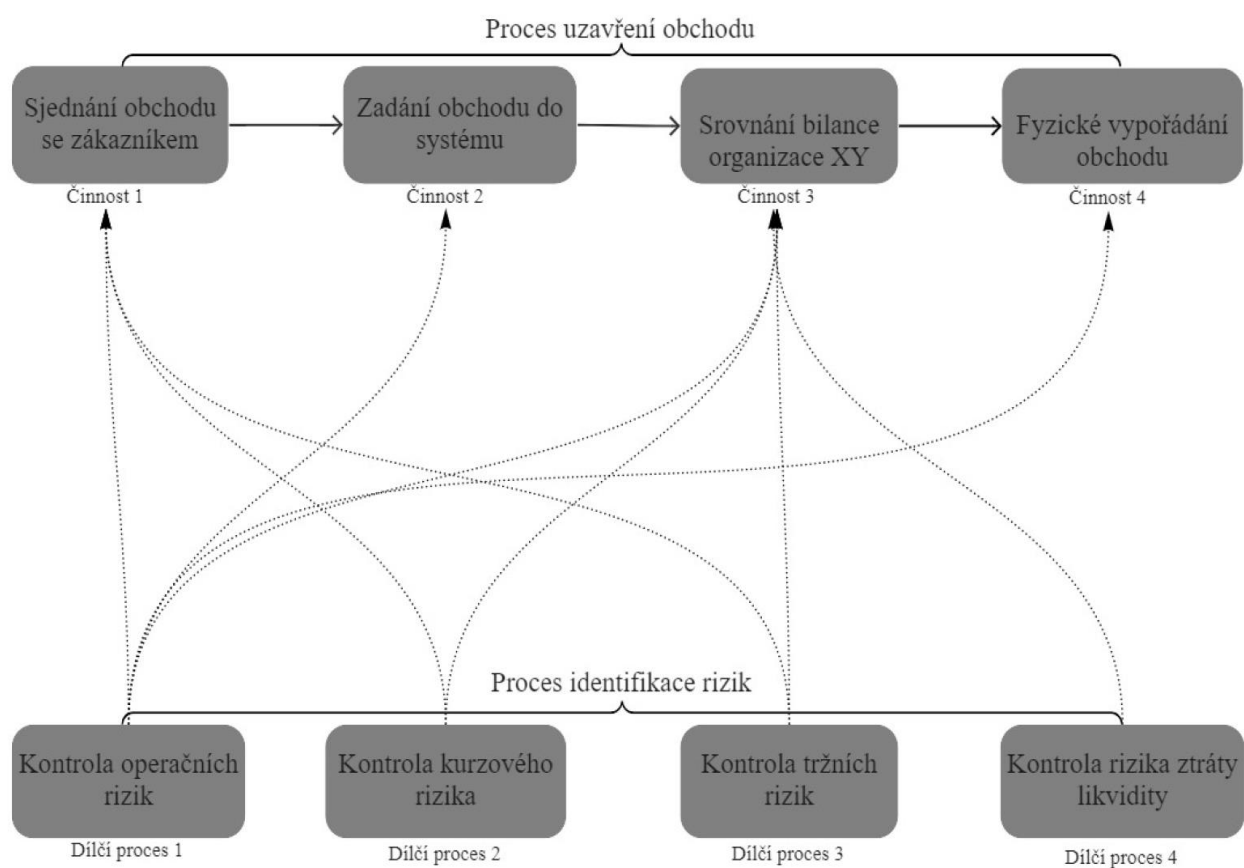
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Základní popisná tabulka činností

Základní popisná tabulka činností				
Hlavní činnosti	Činnost 1	Činnost 2	Činnost 3	Činnost 4
	Sjednání obchodu se zákazníkem (OKO)	Zadání obchodu do systému (OKO)	Srovnání bilance / sjednání obchodu na trhu (OŘL)	Fyzické vypořádání obchodu (OVO)
	Podpůrné / dílčí činnosti	Podpůrné / dílčí činnosti	Podpůrné / dílčí činnosti	Podpůrné / dílčí činnosti
	Telefonický rozhovor	Fyzický přenos zaznamenaných parametrů do systému	Přijetí hlášení o uzavření obchodu / kontrola systému	Hlášení ze systému s požadavkem na vypořádání obchodů
	Zjištění tržního kurzu u OŘL kontrola zůstatku na účtu pro provedení transakce	Podoba záznamu : datum sjednání obchodu, čas, datum vypořádání obchodu, směr obchodu, zodpovědná osoba, částka, prostor pro poznámky	Uzavření obchodu s protistranou (sjednání obchodu přes online platformu s kontrolou "čtyř očí" - tedy kontrola druhého dealera podle požadovaných parametrů	Převzetí požadavku v systému příslušným zaměstnancem OVO
	Nabídka zákazníkovi	x	Fyzický přenos dat do interního systému na základě potvrzení o sjednaném obchodu	V případě zákaznického obchodu verifikace obchodu, jeho autorizace a puštění k automatickému přeúčtování
	Odsouhlasení parametrů	x	x	Pro obchody do portfolia Organizace XY je postup totožný jako u klientského obchodu
	Nahlášení obchodu na OŘL (přes nahrávaný intercom)	x	x	V obou případech verifikace kontrolou "čtyř očí" - tedy dvěma pracovníky
Průměrný počet sjednaných obchodů/ den	58	x	10 - závislost na objemu transakcí	závisí na počtu obchodů/ pro výpočty 68
Vlastní poznámky	Záznam probíhá během hovoru písemně na formulář - možnost chyby. Byť je možné okamžitě provést následně hovor, v časovém presu je to velké zdržení.	Systém umí zachytit pouze chybně zadané datum vypořádání, žádný okamžitý zádržný systém pro chybně zadaný kurz (velké vychýlení kurzu oproti trhu).	Žádná zpětná vazba na nahlášení obchodu směrem k OKO, kontrola systému je nahodilá (žádný přesný časový interval). Chybějící evidence s počtem sjednaných obchodů a jejich účelem. Opět nedostatek v systému ohledně zachycení kurzu.	Byť má OVO v popisu práce druhotnou kontrolu, v praxi je situace odlišná. OVO nekontroluje zadané parametry, nemá srovnávací data a pouze prostým způsobem proúčtovává obchody. Kritický bod - chybějící činnost.
Možné řešení	Automatický přepis hovoru	Do systému implementovaný algoritmus napojený na živá data, který by vyslal upozornění. Cena?	Potvrzení o přijetí hlášení přes již fungující nahrávaný intercom; propracovaný systém kontroly intra day obchodů; implementovaný algoritmus jako u OKO	Poskytnout zaměstnancům živá data (kurzy) k provádění kontroly, poskytnutí automatického přepisu hovoru před verifikací obchodů, kontrola zůstatků na nostro a zákaznických účtech

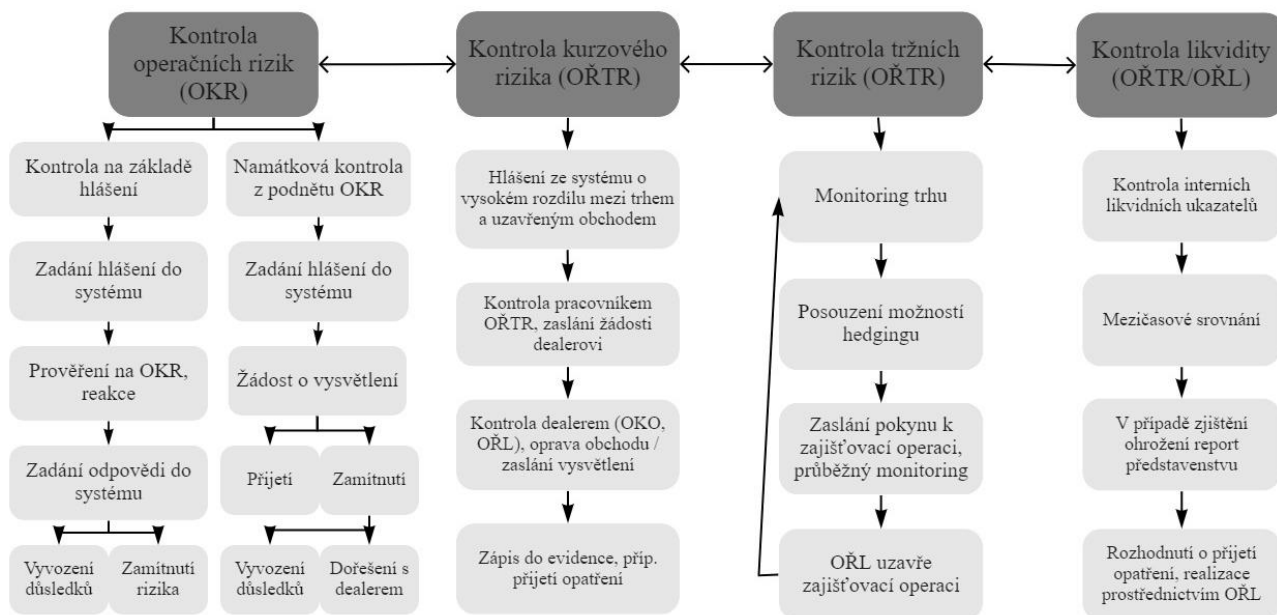
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Globální pohled na klíčové procesy



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Detailní pohled na klíčové procesy – dílčí procesy



Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Stupnice hodnocení rizik

Stupeň	Pravděpodobnost, intenzita negativního dopadu
ZV	zvláště vysoká
V	vysoká
S	střední
M	malá
VM	velice malá

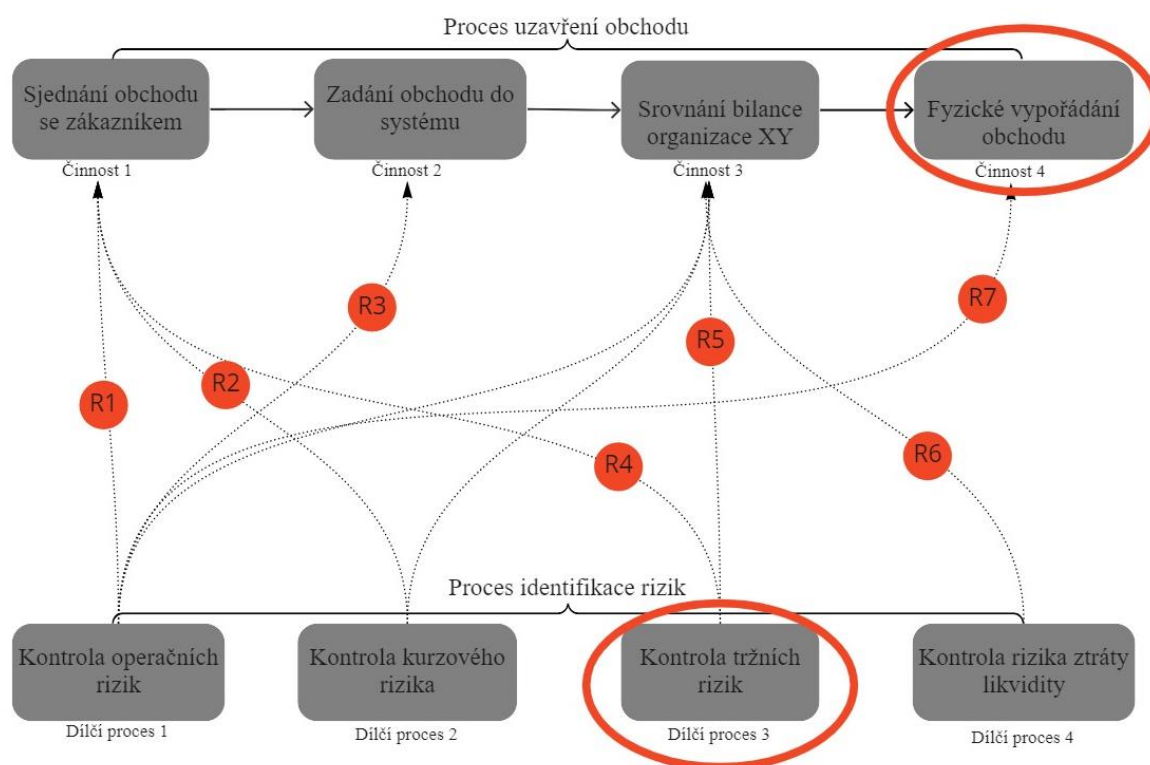
Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra a Hnilici (2014, s. 38)

Příloha 6 Přehled aktuálně řešených rizik

Přehled aktuálně řešených rizik		
Oblast	Popis rizika	Označení rizika
Operační rizika	Riziko chybného uzavření klientského obchodu	OR1
	Riziko chybného uzavření obchodu v portfoliu organizace XY	OR2
	Riziko chybného vypořádání obchodu	OR3
Kurzová rizika	Riziko chybného sjednání obchodu	KR1
Tržní rizika	Riziko změny v národní ekonomice	TR1
	Riziko změny v nadnárodní ekonomice	TR2
Likvidní rizika	Pokrytí likvidity v rámci obchodů v útvaru devizových trhů	LR1

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Přehled nálezů kritických míst



Přehled nalezených rizikových oblastí		
Oblast	Popis rizika	Označení rizikové oblasti
Riziková oblast 1	Zaznamenávání obchodů ručně na papírový formulář	R1
Riziková oblast 2	Zpoždování hlášení ze systému na OŘTR	R2
Riziková oblast 3	Chybějící systém upozornění na vychýlený kurz	R3
Riziková oblast 4	Administrativní zátěž při řešení nahodilého tržního rizika (klientské obchody)	R4
Riziková oblast 5	Administrativní zátěž při řešení nahodilého tržního rizika (portfoliové obchody)	R5
Riziková oblast 6	Riziko prodlevy při vyrovnávání bilance	R6
Riziková oblast 7	Chybějící činnost v kontrolním systému Oddělení vypořádání obchodů	R7

Zdroj: vlastní zpracování

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV		R3			R7
V			R2 ; R6		
S			R1		
M			R4 ; R5		
VM					

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra a Hnilici (2014, s. 38)

Rozhovor s manažerem Oddělení řízení tržních rizik, 17.1.
Dotazující: Dobrý den, děkuji že jste svolil k rozhovoru za účelem sběru dat pro moji diplomovou práci. Moje diplomová práce je na téma identifikace rizik v útvaru devizových trhů a vás jsem oslovila jako respondenta z toho důvodu, že jste manažerem jednoho z oddělení, které do útvaru spadá. Odpovídat na otázky můžete dle vlastního uvážení, případně můžete otázku ponechat bez komentáře.
<i>M_ OŘTR: Dobrý den, díky za příležitost pomoci studentstvu a za příležitost se k tématu se vyjádřit. (usmívá se, pozn. dotazujícího)</i>
Dotazující: Úvodem tedy, jak byste zhodnotil Vaši pozici v útvaru devizových trhů? (Pozn. jakou činnost zastává, jak dlouho pro útvar pracuje etc.)
<i>M_ OŘTR: Jsem ředitelem OŘTR od roku 2016 a musím říct, že za tu dobu se na tomto oddělení udělal velký kus práce. Přebíral jsem oddělení ve stavu, kdy tam hořelo několik auditních nálezů a teď při poslední kontrole jsme měli jeden jediný, a ten se ještě týkal systémového požadavku, který neprodleně vyřešíme.</i>
Dotazující: A jak byste zhodnotil celkovou činnost v útvaru devizových trhů?
<i>M_ OŘTR: Útvar devizových trhů je strašně citlivá část podnikání naší organizace. Velice přísné regulatorní požadavky, které má v ČR málokdo dokonale zvládnuté, nebo abych tak řekl v malíčku, a obrovská zodpovědnost, která je na zaměstnance útvaru kladena je vyčerpávající a vyžaduje vysokou míru specializace a profesionality. V neposlední řadě taky loajality.</i>
Dotazující: Jak vnímáte probíranou problematiku, tedy identifikaci rizik v útvaru devizových trhů? - příp. Je podle vás dostatečná?
<i>M_ OŘTR: Není. Což možná takhle na úvod zní hrubě, ale hned vysvětlím proč. Někomu se možná zdá, že od té doby, co vyšel MIFID II, tuším někdy v roce 2014, tak že uplynula už moc dlouhá doba na to, aby bylo stále možné odhalovat nedostatky při jeho šetření. Jenže téma devizových trhů je v kontextu s uzavíráním klientských obchodů strašně specifické a rychle se vyvíjí, tudíž není možné všechno podchytit okamžitě. Ale rozhodně je nezbytné snažit se rutinně všechna rizika podchycovat včas a žádné riziko, které se objeví, v žádném případě nepodceňovat.</i>
Dotazující: Je nějaká činnost nebo oblast, u které v rámci svého oddělení pocítujete zranitelnost?

<i>M_ OŘTR: Já sám pociťuji zranitelnost v oblasti průběžného vyhodnocování tržních rizik. Samozřejmě máme jako organizace ze zákona stanovené dlouhodobé metriky pro jejich sledování a jsme povinni tržní situaci průběžně vyhodnocovat, ale uvítal bych pro případy promptní reakce přesun některých rozhodovacích kompetencí z řad vyššího managementu na úroveň manažera Oddělení řízení likvidity. Komplikovaná administrativa některá rozhodnutí zbytečně brzdí.</i>
Dotazující: Zažil jste za posledních deset let v identifikaci rizik nějakou inovaci?
<i>M_ OŘTR: Mraky. Od vyšších požadavků na zaměstnance, myšleno povinné zkoušky a vyšší požadovaná úroveň praxe a vzdělání přes stále se vyvíjející regulační základnu až po vývoj technologií a zádržných systémů.</i>
Dotazující: Pokud ne - Přivítal byste ji?
<i>M_ OŘTR: xxx</i>
Dotazující: Pokud ano - zdá se vám osobně přínosná?
<i>M_ OŘTR: Znáte to, jak co. Některá opatření, která se od devadesátých let zavedla jsou rozhodně v pořádku, protože je opravdu třeba rozšiřovat finanční gramotnost a předcházet tak operačním rizikům v podobě reklamací a stížností ze strany spotřebitele. Spotřebitelům je dnešní doba nakloněna a je třeba dělat všechno pro to, aby jim organizace našeho typu vycházely vstříc. Nicméně některá regulační opatření jsou spíš na škodu než k užítku.</i>
Dotazující: Zažil jste za dobu svého působení v pozici manažera Oddělení řízení tržních rizik nějakou škodní událost, která vznikla na základě naplnění pravděpodobnosti nějakého rizika?
<i>M_ OŘTR: Zažil a bylo to velmi nepříjemné. Nemohu samozřejmě sdělovat detaily, nicméně šlo o uzavření FX forward transakce do portfolia organizace XY, kolega už tu nepracuje, kde se o dvě nuly uklepl, protože chtěl rychle srovnat pozici, kterou způsobil klientský obchod. Což je při obchodování statistických obchodů velký problém. No, bohužel to bylo zrovna když se uvolnila intervence ČNB a koruna posílila. Tomu totiž nikdo do poslední chvíle nevěřil a všichni jsme civěli na zprávy s napětím. Jenže my měli uzavřený drahý forward s dvěma nulama navíc a než ta informace doputovala k nám, byla na něm obrovská ztráta. Nepříjemná shoda náhod a nepozorné mládí.</i>
Dotazující: Pokud ano -> můžete mi k tomu říct více?
<i>M_ OŘTR: xxx</i>
Dotazující: Pokud ne -> máte pocit, že by někde mohla vzniknout a dalo by se tomu zabránit?
<i>M_ OŘTR: xxx</i>
Dotazující: Napadá Vás k tématu ještě něco?
<i>Uvítal bych, kdyby v naší organizaci byla přehlednější struktura identifikace rizik a jejich vyhodnocování, aby na každém oddělení byla pevně stanovená pravidla pro kontrolu a aby byl jednotný dokument politiky řízení rizik.</i>
Dotazující: Ještě poslední otázka prosím. Byl byste prosím ochoten se s semnou a s manažery ostatních oddělení útvaru devizových trhů ještě jednou sejít za účelem krátkého brainstormingu na téma expertního posouzení významnosti nalezených rizik?
<i>M_ OŘTR: Velice rád, děkuji za pozvání.</i>
Dotazující: Děkuji za rozhovor a budu se těšit na další setkání.

Zdroj: vlastní zpracování na základě přepisu rozhovoru z mobilního telefonu funkcí diktování

Rozhovor s manažerem Oddělení řízení likvidity, 14.2.
Dotazující: Ahoj, díky moc že sis na mě udělal čas ke krátkému rozhovoru za účelem sběru dat pro moji diplomovou práci. Moje diplomová práce je na téma identifikace rizik v útvaru devizových trhů a tebe jsem oslovila jako respondenta z toho důvodu, že jsi manažerem jednoho z oddělení, které do útvaru spadá. Odpovídat můžeš dle vlastního uvážení, případně ponechat bez komentáře.
<i>M_ OŘL: Jasně, co by tě zajímalo?</i>
Dotazující: Úvodem tedy - jak bys zhodnotil svou pozici v útvaru devizových trhů? (Pozn. jakou činnost zastává, jak dlouho pro útvar pracuje etc.)
<i>M_ OŘL: Jsem manažerem Oddělení řízení likvidity, mám pod sebou čtyři lidi a v prostředí bankovního dealingu se pohybuji víc než 25 let.</i>
Dotazující: A jak bys zhodnotil celkovou činnost v útvaru devizových trhů?
<i>M_ OŘL: No, pokud se na to mám podívat "z globálního hlediska" jak se dneska říká, tak že prošel za posledních x let opravdu velkou změnou.</i>
Dotazující: Můžeš to upřesnit?
<i>M_ OŘL: Můžu, tebe konkrétně zajímá oblast rizik, jsi říkala vid'.</i>
Dotazující: Ano.
<i>M_ OŘL: Já osobně nejvíc pociťuji ten technologický rozvoj. Zatímco dřív, myšleno třeba na přelomu tisíciletí, kdy jsem začínal, se obchody uzavíraly po telefonu a všichni „hotoví“ dealéři na mě mohli houknout, když jsem udělal něco špatně, měli nade mnou větší kontrolu, tak dneska se uklikneš a nezadrží tě ani ten nejlepší zádržnej systém.</i>
Dotazující: Jak tedy problematiku identifikace rizik v útvaru devizových trhů vnímáš? - příp. Je podle tebe dostatečná?
<i>M_ OŘL: Já osobně pořád vidím prostor pro zlepšování. Například u mě na oddělení: vidím, co by se dalo zlepšit, kde jsou ty mezery a ani profesní slepota mi nebrání vidět to, že jsou věci a procesy, které potřebují vylepšit. Vidím ty problémy i na ostatních odděleních v našem útvaru, ale to je spíš otázka komplexního řešení.</i>
Dotazující: A u jaké činnosti, oblasti nebo procesu to pociťuješ konkrétně nejvíc?
<i>M_ OŘL: Já konkrétně spatřuji největší problém na Oddělení vypořádání obchodů. Tam se za poslední rok odehrálo nejvíc incidentů, které vedly nebo měly vysoký potenciál vést ke škodní události, a to hlavně v oblasti operačních rizik. Například, dealer, ať už klientský nebo portfoliový, uzavře obchod. Všechno je v pořádku až do chvíle, než zjistíš, že obchod je špatně vypořádáný. A takových máš třeba 3 až 4 týdně, což v případě, že bychom my nebyli schopni to s protistranou vyjednat a tento problém za ně vyřešit, mohly by škody vylézt do zbytečně vysokých čísel.</i>
Dotazující: Dokázal bys zhodnotit, co je příčinou těch rizik?
<i>M_ OŘL: Systémové vybavení, nedostatečně nastavený mechanismus kontroly na oddělení, chybějící průběžné vzdělávání.</i>
Dotazující: Myslíš, že by se tomu dalo nějak předejít?
<i>M_ OŘL: Určitě dalo. S řešením musí ale přijít nezávislá osoba, protože obchodníci si sami pravidla stanovovat nemůžou.</i>
Dotazující: Napadá tě k tématu ještě něco?

M_OŘL: Napadá. Identifikace rizik v naší organizaci postrádá strukturu a řád, který by byl ideálně někde ukotvený, aby se jím každý mohl řídit. Pak by bylo jasně dohledatelné, kdo jakou chybu udělal a jak se jí třeba příště vyhnout. A určitě bych byl rád, kdyby v kontrolních útvech bylo víc lidí, kteří rozumí rizikům devizového trhu a vůbec fungování devizového trhu.

Dotazující: Ještě poslední otázka, byl bys prosím ochoten se s semnou a s manažery ostatních oddělení útvaru devizových trhů ještě jednou sejit za účelem krátkého brainstormingu na téma expertního posouzení významnosti nalezených rizik?

M_OŘL: Rozhodně, dej vědět datum a čas.

Dotazující: Díky za rozhovor a měj se hezky.

Zdroj: vlastní zpracování na základě přepisu rozhovoru z mobilního telefonu funkcí diktování

Rozhovor s manažerem Oddělení klientských obchodů, 5.1. 2022

Dotazující: Ahoj, díky moc že sis na mě udělala čas ke krátkému rozhovoru za účelem sběru dat pro moji diplomovou práci. Moje diplomová práce je na téma identifikace rizik v útvaru devizových trhů a tebe jsem oslovila jako respondentku z toho důvodu, že jsi manažerem jednoho z oddělení, které do útvaru spadá. Odpovídat můžeš dle vlastního uvážení, případně ponechat bez komentáře.

M_OKO: Já děkuji. Na co by ses tedy ráda zeptala?

Dotazující: Úvodem tedy, jak bys zhodnotila svou pozici v útvaru devizových trhů? (Pozn. jakou činnost zastává, jak dlouho pro útvar pracuje etc.)

M_OKO: Pracuji na Oddělení klientských obchodů jako jeho šéf přibližně 7 let. Naše oddělení se v rámci útvaru devizových trhů specializuje na uzavírání obchodů s našimi zákazníky, převážně derivátové transakce a nákupy a prodeje instrumentů kapitálového trhu.

Dotazující: A jak bys zhodnotila celkovou činnost v útvaru devizových trhů?

M_OKO: Útvar devizových trhů až na pár slabších článků bezproblémově funguje. Chybí mi pár věcí, ale díky zkušeným lidem nejsou v útvaru větší potíže.

Dotazující: Můžeš to upřesnit?

M_OKO: Co z toho?

Dotazující: "Až na pár slabších článků útvar devizových trhů bezproblémově funguje".

M_OKO: Určitě. Chybí mi několik kontrolních procesů, které mám snahu zavést. Osobně shledávám pár rizik, která jsou součástí našeho denního „chleba“ jak se říká a přitom by bylo možné je vyřešit ještě dřív, než by vůbec přišla nějaká pravděpodobnost, že se riziko naplní.

Dotazující: Jak tedy problematiku identifikace rizik v útvaru devizových trhů vnímáš? - příp. Je podle tebe dostatečná?

M_OKO: Bohužel, není. Objektivně mohu říci, že Oddělení řízení likvidity a Oddělení klientských obchodů má svou pracovní činnost výrazně ovlivněnou chybami, které se v procesu nejvíce objevují u Oddělení vypořádání obchodů. Tyto chyby jednak zpomalují práci, tak staví moje lidi do neustálé opozice proti nim, protože musí některé věci tzv. žehlit za ně.

Dotazující: A u jaké činnosti, oblasti nebo procesu to pociťuješ konkrétně nejvíc?

M_OKO: U vypořádání obchodů. Není výjimkou chybné zaúčtování, pozdní zaúčtování nebo chybné parametry zaúčtování.

Dotazující: Dokázala bys zhodnotit, co je příčinou těch rizik?

M_OKO: Lidský faktor, tedy vysoká chybovost a nedostatečně nastavený kontrolní systém.

Dotazující: Myslíš, že by se tomu dalo nějak předejít?

M_OKO: Myslím, že ano. Jen je trošku problém, že Oddělení vypořádání obchodů má samo o sobě fungovat jako naše kontrola a je to spíš obráceně. Bylo by dobré, aby kontrolní mechanismy stanovil někdo, kdo není součástí Oddělení vypořádání obchodů.

Dotazující: Napadá tě k tématu ještě něco?

M_OKO: Byl by fajn nějaký ucelenější systém kontroly pro Oddělení vypořádání obchodů, který by pomohl nám všem.

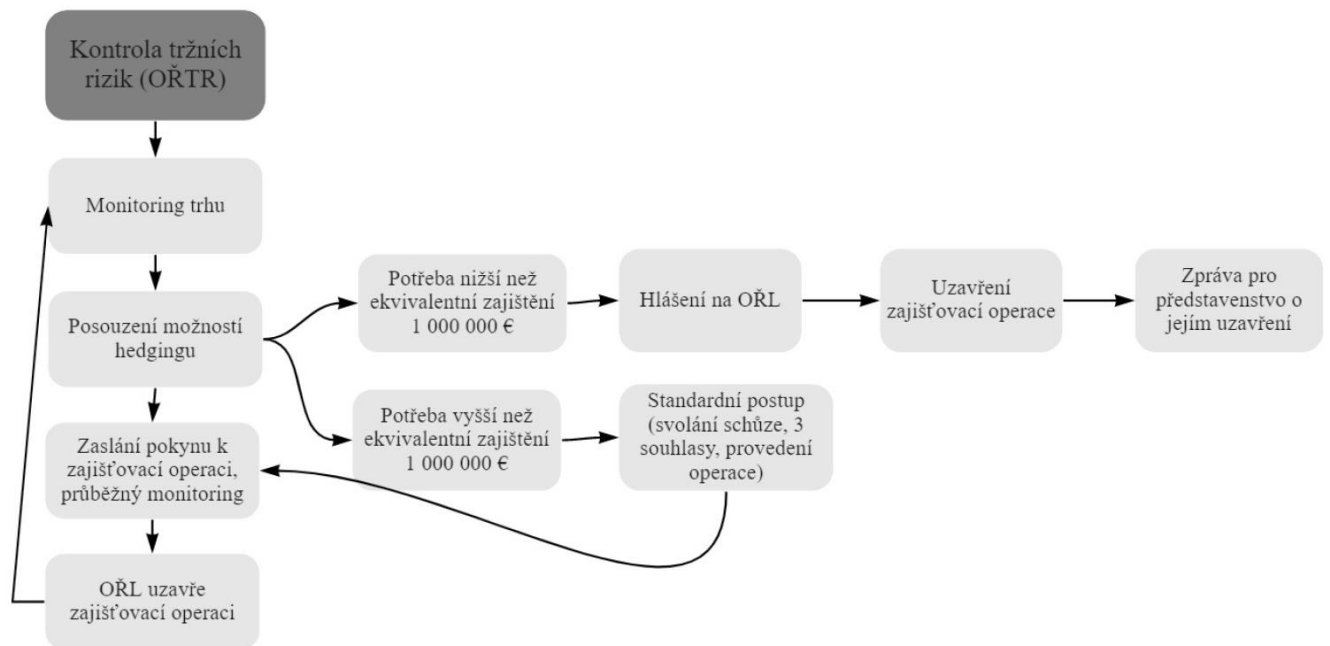
Dotazující: Ještě poslední otázka, byl bys prosím ochoten se s semnou a s manažery ostatních oddělení útvary devizových trhů ještě jednou sejít za účelem krátkého brainstormingu na téma expertního posouzení významnosti nalezených rizik?

M_OKO: Samozřejmě, dej vědět.

Dotazující: Díky za rozhovor a měj se hezky.

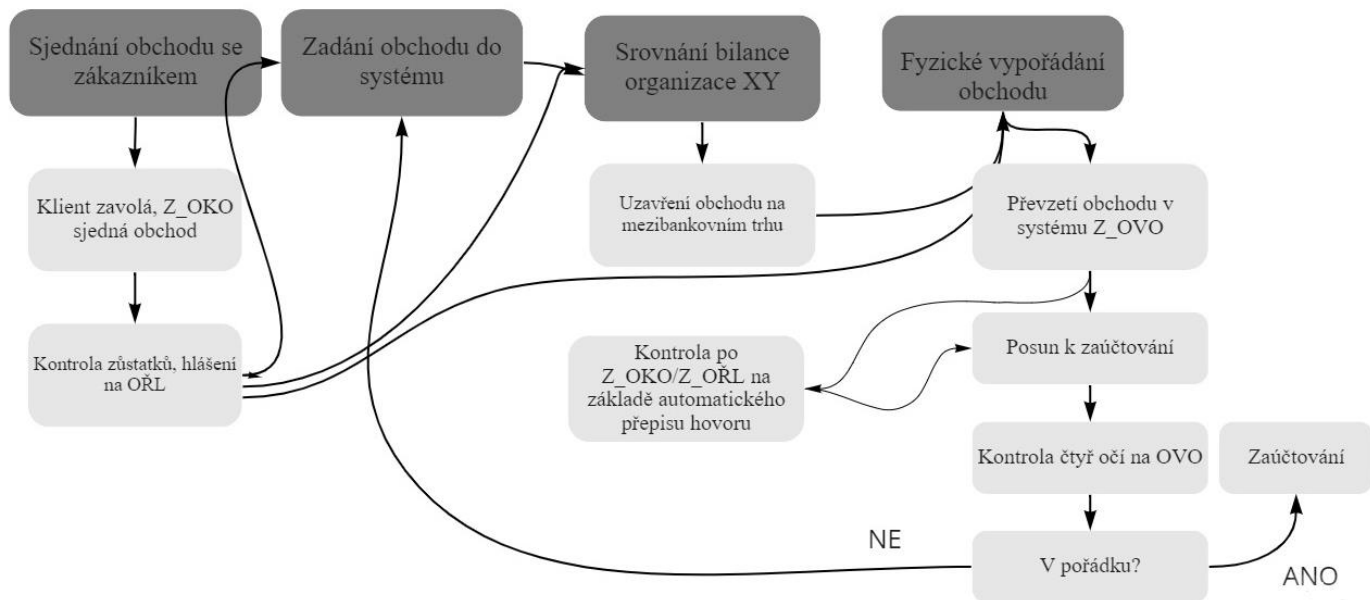
Zdroj: vlastní zpracování na základě přepisu rozhovoru z mobilního telefonu funkcí diktování

Příloha 10 Upravený proces kontroly tržních rizik



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Upravený proces uzavření obchodu



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Matice rizik v inovovaném procesu

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					
V					
S		R2	R6		
M		R1		R7	
VM	R3		R4 ; R5		

Zdroj: vlastní zpracování



Identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY

Barbora Kněnická, KEMMA01

Řešená problematika

úvod

Tématem práce je identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY.

Diplomová práce obsahuje teoreticko-metodologický podklad a analytickou část práce, která je věnována vlastnímu výzkumu.

problém

Nedostatky v procesu identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY, které mají potenciál k finančním ztrátám. Proces obsahuje slabá místa a rizikové oblasti, které vyžadují komplexní nápravu.

přístup

Cílem práce je navrhnout proaktivní a konkrétní řešení procesu identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY, problematika si žádá velmi individuální přístup a řeší jej v prostředí jeho přirozeného fungování.

Postup řešení

zdroj

Zdrojem dat pro teoreticko-metodologickou část byla rešerše literatury. V rámci vlastního výzkumu byla data získávána přímo v organizaci XY v jejím přirozeném prostředí.

získávání

K získání dat bylo využito metod obsahové analýzy, participativního pozorování a metod kontextuálního rozhovoru. Za účelem zachování objektivity byl aplikován trojí princip získávání dat.

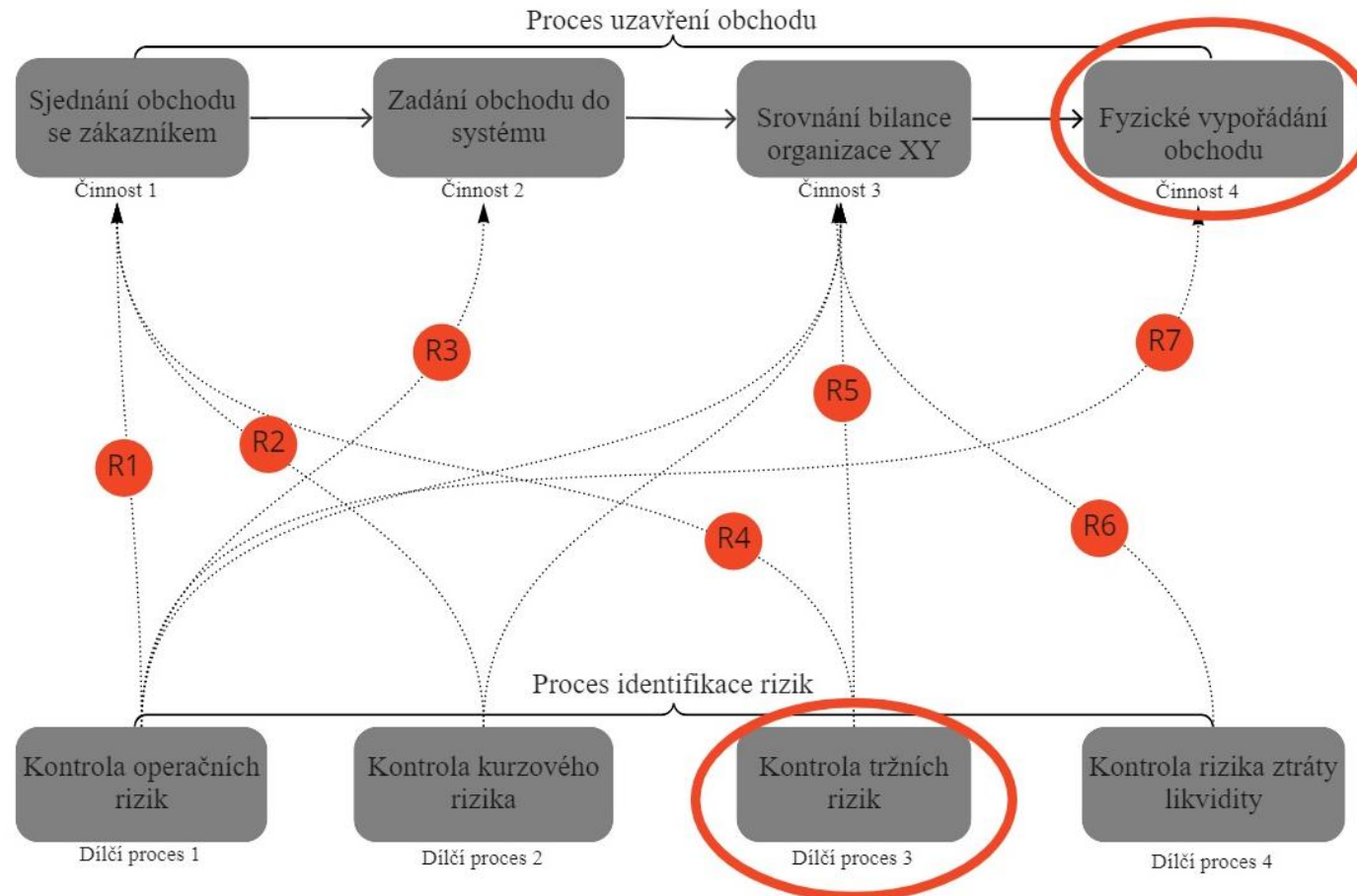
zpracování

Data byla zpracována pomocí procesního modelování a procesní analýzy. Za účelem identifikace rizik v procesu byla data zpracována pomocí metod rizikové analýzy. K verifikaci navrženého řešení bylo využito metod případové studie.

Výsledky práce

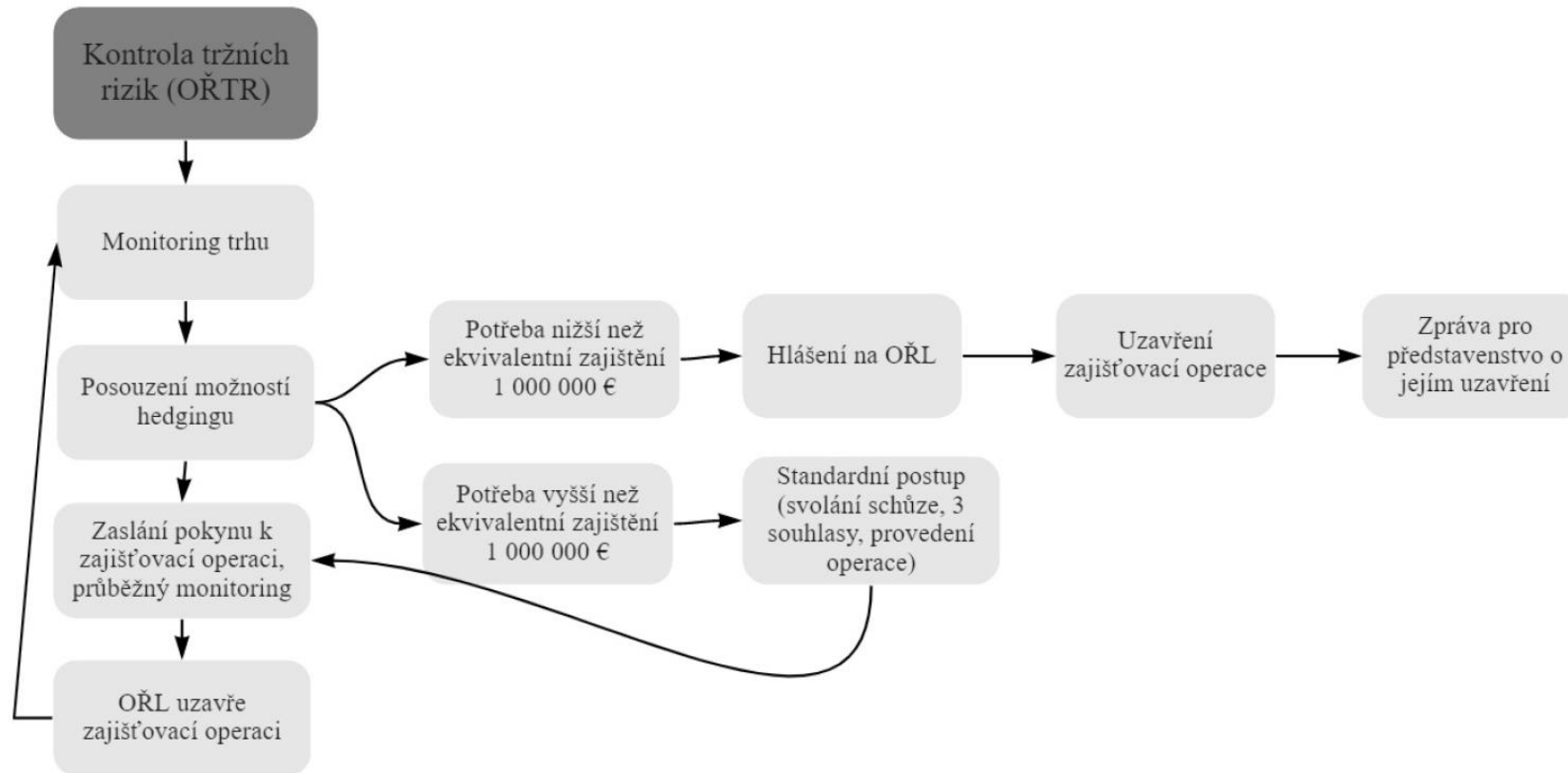
- Z výzkumu vyplynulo, že v procesu identifikace rizik v útvaru devizových trhů v organizaci XY je celkem 7 neřešených rizikových oblastí a 2 dílčí procesy určené k nápravě.
- Na základě identifikovaných rizikových oblastí a chybného nastavení kontroly v dílčích procesech **bylo vytvořeno nové procesní řešení**.
- Nové řešení procesu identifikace rizik obsahuje **konkrétní soubor preventivních opatření a nové procesní nastavení**, které se týká dvou dílčích procesů.
- Proaktivní řešení bylo navrženo přímo pro potřeby organizace XY, je možné jej aplikovat v praxi a jeho životaschopnost byla ověřena pomocí případové studie na konkrétním praktickém příkladu.

Výsledky práce – grafické znázornění



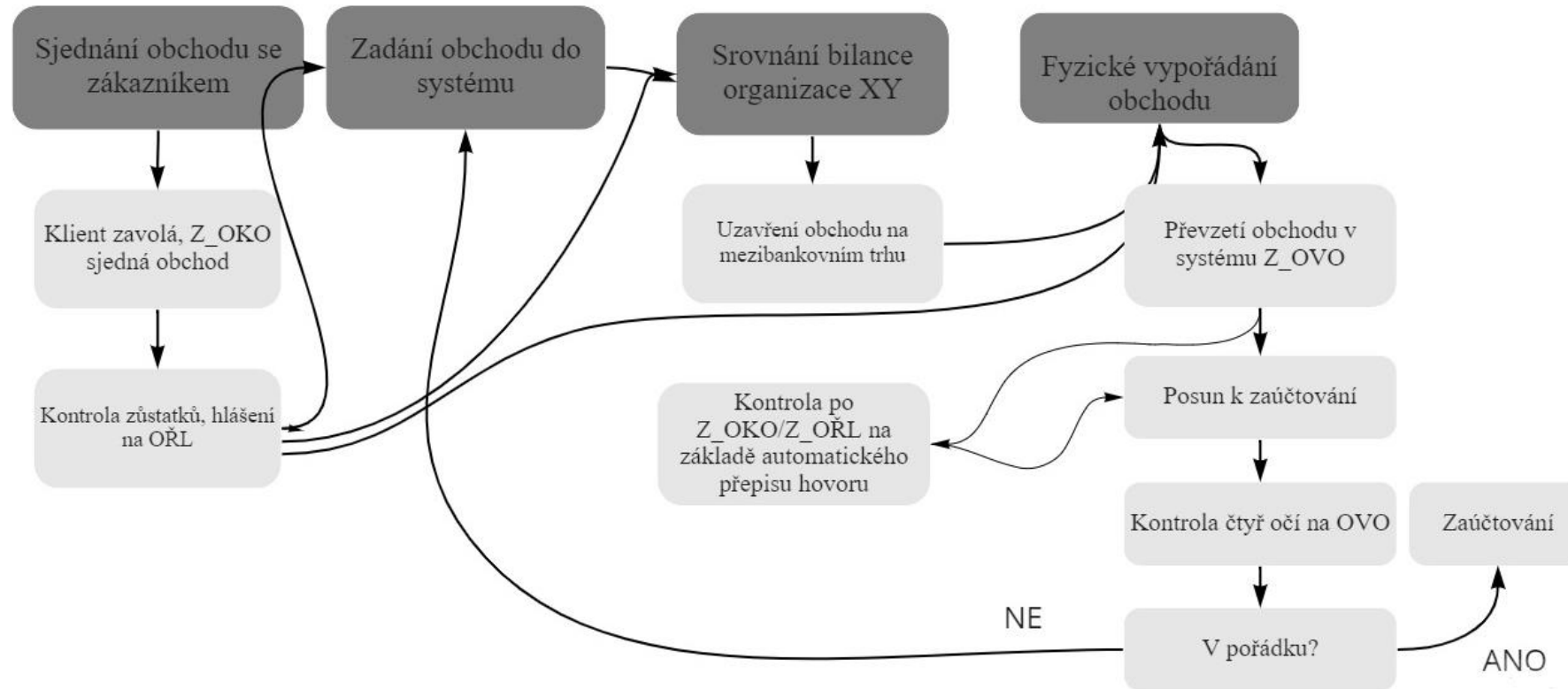
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení



1. Aplikovat nový návrh řešení přímo v útvaru devizových trhů v organizaci XY



2. Zaměření na posílení kontrolních opatření v útvaru devizových trhů - přinese výrazné snížení pravděpodobnosti výskytu rizik a minimalizaci jejich dopadu



3. Aplikace navrženého řešení bude mít příznivé dopady i na další klíčové a dílčí procesy v organizaci XY

Závěr



Práce přinesla nový návrh řešení procesu identifikace rizik v útvaru devizových trhů organizace XY.



Novým řešením je soubor preventivních opatření a změny v dílčích procesech – posílení kontrolních mechanismů.



Problematika byla posunuta díky detailnímu odhalení jednotlivých konsekvencí, jejich objektivnímu zhodnocení a z nich vyplývajících doporučení pro útvar devizových trhů.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**